

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

Dipartimento di Sociologia

Dottorato in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale

XXIII Ciclo

WEB @ WORK
Etnografia delle pratiche di rete
in due sistemi sociotecnici

Candidata:

Dott.ssa Irene ROLFINI

Relatore:

Chiar.mo Prof. Gianmarco NAVARINI

(Università degli Studi di Milano - Bicocca)

Anno accademico 2010-2011

Ringraziamenti

Il mio primo ringraziamento va al Professor Gianmarco Navarini, che mi ha sostenuta e accompagnata in questo percorso. Lo ringrazio per la sua pazienza, per la sua premura e per la sua fiducia, così come per gli spunti di riflessione e gli stimoli intellettuali, per seguire i quali non basterebbero altre due tesi.

Ringrazio con calore i membri di Cloud e Intranet, che mi hanno accolta e mi hanno permesso di scrivere di loro e del loro lavoro. Ho incontrato persone brillanti e amichevoli, grazie a cui e insieme a cui sono cresciuta molto. Ringrazio in particolare D., che mi ha fatto conoscere Tufte e il meraviglioso mondo dei comandi da terminale; N., una ragazza degli anni Novanta; E., che è più maligna di me; P., che ha capito tutto della vita; H., che non ha mai visto i Goonies; ZS, per la sua dolcezza; JD, che mi ha abbracciata.

Ringrazio gli amici e colleghi non strutturati (e destrutturati) con cui ho condiviso la fatica quotidiana del dottorato: su tutti Matteo, Francesca, Susanna, Rocco, Cristian e Carlo. E il Laboratorio di Sociologia Pubblica Sui Generis, uno spazio di riflessione e ricerca dove ho avuto l'onore di condividere un percorso con Ota de Leonardis e Lavinia Bifulco, il cui contributo alla mia formazione è tale da non poter essere quantificato, e di confrontarmi e lavorare con giovani ricercatori che mi sono stati da modello, tra i quali ringrazio in particolare Alberta, che merita tutto.

Ringrazio gli amici del Web, con cui perdo tempo da anni nel miglior modo che conosco: Alessandro, mio personal guru dal 2006; Gualtiero, che m'ha guidato al catastrofico mondo dei memi; William, al quale voglio dire "il caos regna"; Francesco, liberatore di pdf e mastro di Gephi. E tanti altri che vorrei conoscere meglio, ma va bene anche così.

Ringrazio le mie amiche e i miei amici, che hanno reso sopportabile tutto questo: Eddie, che è un genio; Luisa e Sebastiano, il lato buono della sociologia; Pietro, che non sa di essere una persona meravigliosa; Giulia, mia anima gemella, compagna di viaggio, che ha portato bellezza nella mia vita; Carlotta, che ha ridato senso alla parola "amicizia", e senza la quale, con ogni evidenza, non ce l'avrei mai fatta.

Ringrazio i miei genitori, per essere chi sono, ossia le persone migliori che abbia mai incontrato. Tutto ciò che c'è di buono e di importante in me, me l'hanno insegnato e mostrato loro; e vorrei che tutti sapessero che genitori amorevoli e attenti, che persone intelligenti, spiritose e buone essi sono.

Ringrazio Elvezio, che è tutta la mia vita.

Questa tesi non è dedicata a nessuno. Il percorso che mi ha condotta qui è stato così amaro e difficile che non mi sembra giusto legarlo al nome di qualcuno che amo.

Ma è stata un'impresa, questo è innegabile, e bisogna celebrare le imprese, per sacralizzarle ed esorcizzarle. Quindi dedico questa tesi a tutti coloro che non ci hanno creduto: coloro che mi hanno lasciato la possibilità di non farcela, restituendomi la capacità di farcela.

A voi, che mi amate.

INDICE

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO UNO: LA POLISEMIA DELLA RETE	15
1.1 <i>L'UTOPIA RETICOLARE</i>	16
1.2 <i>LA RETE NELLE METAFORE ORGANIZZATIVE</i>	20
1.2.1 Dalla piramide alla rete: le imprese rete	20
1.2.2 Dalla burocrazia alla rete: i servizi sociali	23
1.3 <i>LA RETE COME FENOMENO SOCIALE</i>	24
1.3.1 I servizi sociali e l'intervento di rete	25
1.3.2 La sociologia relazionale	26
1.3.3 Una società reticolare	27
1.4 <i>LA RETE COME STRUMENTO ANALITICO</i>	29
1.4.1 La Scuola di Manchester e l'analisi situazionale	29
1.4.2 La Scuola di Harvard e l'analisi strutturale	31
1.4.3 La forza della teoria della forza dei legami deboli	33
1.5 <i>LA RETE COME FRAME INTERPRETATIVO</i>	36
1.5.1 La Rete delle reti	36
1.5.2 Un mondo a misura di Internet	41
1.5.3 La nuova scienza delle reti	45
1.6 <i>"SIAMO TUTTI IN RETE"</i>	49
CAPITOLO DUE TECNOLOGIE E PRATICHE DI RETE	55
2.1 <i>OGGETTI TECNOLOGICI</i>	56
2.1.1 Oggetti sensati	57
2.2.2 Contenitori di senso	58
2.3 <i>TECNOLOGIE SITUATE E COMUNITÀ DI PRATICA</i>	60
2.4 <i>LA (LUNGA) SVOLTA PRATICA</i>	65
2.4.1 Le radici del <i>practice turn</i>	66
2.4.2 Le pratiche in sociologia: gli autori principali	67
2.4.3 La riflessione contemporanea	81
2.5 <i>I WORKPLACE STUDIES</i>	83
2.5.1 Le radici: STS e Actor-Network Theory	84

2.5.2 I <i>Workplace Studies</i> , tra tecnologia e interazione sociale	92
2.5.3 Computer e <i>Workplace Studies</i>	96
2.6 <i>IL COMPUTER COME RETE</i>	101
CAPITOLO TRE METODOLOGIA E DISEGNO DELLA RICERCA	103
3.1 <i>OGGETTO E IPOTESI DELLA RICERCA</i>	103
3.1.1 Le domande di ricerca	103
3.1.2 La scelta dei casi	104
3.2 <i>L'ETNOGRAFIA ORGANIZZATIVA</i>	106
3.3 <i>CLOUD E INTRANET</i>	109
3.3.1 Alla ricerca della rete	110
3.3.2 Cloud: un'osservazione molto partecipante	115
3.3.3 Le altre forme della rete: i <i>web magazine</i>	117
3.3.4 Intranet: un'osservazione ai margini	121
CAPITOLO QUATTRO CLOUD: UNA PANORAMICA	125
4.1 <i>IL PROGETTO CLOUD</i>	125
4.2 <i>CLOUD COME ORGANIZZAZIONE</i>	126
4.2.1 Il portale d'informazione	129
4.2.2 Il motore di ricerca	133
4.3 <i>SU E GIÙ</i>	134
4.3.1 Su o giù? Il ruolo di D.	138
4.3.2 Il paradosso della redazione	142
4.4 <i>DUALISMO ORGANIZZATIVO</i>	144
4.4.1 Strumenti di strumenti	145
4.4.2 Cosa è una redazione?	151
4.5 <i>IL LAVORO DIETRO LE QUINTE</i>	153
4.5.1 L'inserimento dei blog	154
4.5.2 La pulizia dei tag	161
4.5.3 La stesura dei focus	166
CAPITOLO CINQUE CLOUD: LE PRATICHE LAVORATIVE	171
5.1 <i>QUALITÀ E MANUALITÀ</i>	171

5.2 "FARE I TAG"	174
5.3 "FARE I BLOG"	182
5.4 TEST E DEBUGGING	189
5.5 "FARE FOCUS"	193
5.5.1 Le fonti: capire la Rete	194
5.5.2 Comunicare nella Rete	196
5.5.3 Far salire un focus	200
5.6 RETI DI ATTANTI	209
CAPITOLO SEI INTRANET	213
6.1 TRA IL WEB E LA CARTA	213
6.1.1 La fatica dell'ipertesto	216
6.2 GLI SPAZI E LE TECNOLOGIE	218
6.3 PRATICHE DI RETE	221
6.3.1 La punta dell'iceberg	221
6.3.2 Tra fai-da-te e burocrazia: la tecnologia di Intranet	235
6.3.3 Il lavoro di tessitura	242
6.4 DALL'ADDESTRAMENTO ALLA COMUNITÀ DI PRATICA	248
6.4.1 Una rete senza comunità	254
CAPITOLO SETTE RETI	255
7.1 LA RETE DI CLOUD	255
7.1.1 Una rete in divenire	256
7.1.2 Attanti in rete	260
7.1.3 Comunità di pratiche tecnologiche	266
7.2 LA RETE DI INTRANET	268
7.2.1 Una rete modello	269
7.2.2 L'impatto della tecnologia	271
7.2.3 Individualità di pratiche	273
CONCLUSIONI	277
NOTE METODOLOGICHE	283
Scoprirsi nativa	283

La solitudine dell'etnografa

288

BIBLIOGRAFIA

293

INTRODUZIONE

L'indagine presentata in questo lavoro è nata dall'interesse nei confronti della costellazione dei discorsi sulla rete che, tenuto conto della multidimensionalità e profondità semantica del concetto [Comunello 2006], costituiscono una nuova *doxa* [Bourdieu 1972].

Le metafore delle imprese-rete e dell'organizzazione reticolare del lavoro evocano, in contrapposizione all'immagine della burocrazia piramidale, valori di efficienza che passano dall'idea di de-centralizzazione e de-gerarchizzazione [Butera 1997]; dal punto di vista del linguaggio, le misure di welfare prendono la forma di *policy networks* [Bifulco 2005] e i servizi intervengono, anziché sulla "comunità", sulla rete sociale dei beneficiari delle politiche, valorizzandola o costruendola *ex novo* [Di Nicola 1991]; all'interno dell'ambito disciplinare della Sociologia non solo è presente l'approccio della sociologia relazionale [Donati 1991] che s'ispira a una visione della società come reti di relazioni, ma i modelli statistici della *Social Network Analysis* per lo studio dei reticoli sociali sono entrati nel repertorio stabile della disciplina, soprattutto nel campo della sociologia del lavoro e delle migrazioni [Portes 1995; Piselli 2001; Salvini 2007]; i "guru" di Internet così come gli studiosi della globalizzazione usano le reti informatiche come strumento di interpretazione della realtà sociale, postulando una corrispondenza tra le dinamiche sociali ed economiche e i meccanismi matematici che governano il funzionamento della Rete [Lévy 1994; Castells 2000], fino a parlare di *network society* [Wellman 1997, Castells 2001], "alleandosi" ai fisici e ai matematici che avanzano prove che la società e la natura si muovano all'identico ritmo delle leggi che governano le reti [Barabási 2002; Strogatz 2003; Watts 2004]. Tutto ciò si somma poi alla fama raggiunta dall'esperimento di Milgram [1967], che ha portato alla diffusione dell'idea, sintetizzata dalla formula "sei gradi di separazione", che tutti gli esseri umani siano connessi tra loro in un'enorme e fittissima rete, idea amplificata in altro contesto dai siti di *social network* come Facebook, che invitano gli iscritti ad "allargare" la propria rete di contatti/amici.

Davanti alla varietà e alla pervasività delle incarnazioni della "rete" nei più diversi campi di discorso, l'interrogativo che mi sono posta nell'iniziare questo lavoro è relativo al rapporto tra tali retoriche della rete e le pratiche

quotidiane: come le prime si declinino nella loro dimensione pratica e come si ripercuotano sui legami e sulle interazioni sociali. Quali influenze ci sono tra questi due livelli, in particolare nelle interazioni tra pari? Questa rete, e questo essere-in-rete, esistono nella vita quotidiana? Se sì, quali forme prendono e a quali comportamenti e azioni danno luogo?

La seconda area d'interesse da cui ha mosso questa ricerca è quella della riflessione, nata in seno agli Science and Technology Studies (STS), sul ruolo degli artefatti tecnologici nei processi di significazione della realtà [Mattozzi 2006]. Questo filone di studi e di indagini empiriche mette a fuoco come gli oggetti (i loro confini, le loro funzioni, la loro rilevanza) vengano socialmente costruiti da un ambiente e da pratiche che essi contribuiscono a definire e fondare [Dodier 1995; de Laet, Mol 2000]. In questa prospettiva gli oggetti vengono inclusi nel campo di studi della sociologia, non come riferimenti esterni da interpretare nel loro rapporto con il sociale (umano), bensì come costituenti il sociale stesso [Latour 1994].

L'attenzione verso i Science and Technology Studies si è poi focalizzata sui Workplace Studies, un filone di ricerche caratterizzato dalla combinazione di un focus sull'interazione tra persone e oggetti tecnici e di attenzione alle modalità di formazione e circolazione di saperi all'interno dei luoghi di lavoro. Pur nella varietà degli approcci e delle dimensioni di ricerca, l'oggetto di indagine di queste ricerche rimane sempre la comprensione di come strumenti e artefatti emergano durante le pratiche lavorative e come intervengano in esse, dando loro forma [Heath, Knoblauch, Luff 2000]. L'attività lavorativa viene studiata attraverso una dettagliata ricostruzione microsociale delle azioni e interazioni che avvengono tra operatori e tra questi e le tecnologie utilizzate nella pratica lavorativa, per lo più ricorrendo all'osservazione etnografica [Parolin 2008].

Questo approccio inoltre si caratterizza per l'attenzione alle pratiche organizzative e lavorative, e verso le tecnologie in uso, mettendo in luce come pratiche e tecnologie si costruiscano le une con le altre facendo emergere, nell'azione, un sapere pratico e situato [Suchman 1987; Gherardi, Nicolini 2001], che lega i membri di questa alleanza [Callon 1986; Latour 1988] in una comunità di pratica [Lave, Wenger 1991; Gherardi 2008]; questioni cardine per indagare la dimensione pratica dei discorsi.

Al fine di specificare maggiormente gli interrogativi iniziali, originariamente vaghi - cosa significa sentirsi parte di una rete? Cosa significa essere in rete? In quali condizioni nasce la consapevolezza di essere-in-rete, e cosa comporta nella percezione di sé e delle relazioni con gli altri? - ho deciso di delimitare

l'indagine a una specifica regione del discorso della rete, quella relativa all'equivalenza tra rete e Internet, che declinata sul mondo del lavoro ha a sua volta parzialmente assorbito e "informatizzato" le metafore organizzative. Sono così passata dalla ricostruzione del discorso della rete all'osservazione delle pratiche di rete, per capire se e come tale discorso avesse un corrispettivo in azioni più o meno "reticolari".

L'indagine si è così focalizzata sul modo in cui tali retoriche si incorporano nelle pratiche, o vengono da esse contraddette, e sul modo in cui interagiscono, nella produzione di senso, i discorsi, le pratiche e le tecnologie di rete. Ho quindi cercato un oggetto di studio che mi consentisse di unire lo studio delle retoriche e delle tecnologie di rete, per studiare l'effetto combinato di queste reticolarità, trovandolo negli ambienti di lavoro tecnologicamente densi dove si potesse osservare l'applicazione della metafora organizzativa della rete, e dove i lavoratori fossero connessi alle reti informatiche, interagendo quindi con e tramite una tecnologia di rete.

La ricerca empirica è stata condotta in due ambienti lavorativi che ho scelto come casi studio poiché presentano le caratteristiche sopra evocate: una divisione del lavoro più o meno esplicitamente basata sulla metafora organizzativa della rete, e l'uso massiccio e direi "identificativo" delle tecnologie di rete – le reti informatiche e Internet. Come casi studio ho scelto le redazioni di due *web magazine*, dove la rete è anche un prodotto dell'attività lavorativa; in entrambe le redazioni ho condotto un'etnografia della durata di quattro e tre mesi. Ciò che è stato messo sotto osservazione è stato il processo di coordinamento delle attività lavorative di diversi soggetti che operano in parallelo e con un elevato grado di autonomia: i due casi hanno così dato la possibilità di osservare due incarnazioni di questo modello di organizzazione reticolare.

Il lavoro è stato quindi strutturato in una prima parte di analisi della letteratura esistente sul tema e di riflessione sulla metodologia da utilizzare per lo studio delle pratiche di rete, e una seconda specifica di analisi e comparazione dei casi studio.

Seguendo questa scansione, nel primo Capitolo intendo ricostruire a grandi linee una mappa della diffusione nei vari campi discorsivi sopra accennati del *frame* [Goffman 1974] della rete e della reticolarità intesa come metafora sociale [Lakoff, Johnson 1980], mettendo tra parentesi il tema delle pratiche della rete, e dei modi in cui le molte retoriche della rete vengano tradotte in attività, artefatti e pratiche tecnologiche: per ragioni di chiarezza espositiva infatti dividerò, artificiosamente, il discorso dalla pratica, dedicando al primo

questo capitolo e alla seconda il capitolo successivo. Il primo capitolo riporta quindi il tentativo di raccontare la rete, la sua pervasività e in qualche modo la sua evoluzione, da metafora e modello analitico fino a fenomeno sociale e fatto scientifico.

Nel capitolo successivo viene discusso il rapporto tra i discorsi e gli artefatti tecnologici e i processi di significazione che avvengono nelle pratiche che traducono gli uni negli altri. Il percorso di riflessione che ho cercato di ricostruire in questo ambito parte dal riconoscimento della possibilità di rinvenire i discorsi negli oggetti, e anzi i discorsi degli oggetti: questi ultimi hanno un ruolo nella costruzione della realtà sociale, al punto che non è possibile separare gli oggetti dal campo del sociale nel momento in cui si riconosce che la distinzione tra tecnologia e società è fittizia [Latour 1987; 1994]. Lo sguardo qui adottato sugli oggetti si muoverà dagli oggetti in sé agli oggetti-in-uso, e quindi sui processi di significazione che avvengono nella pratica: in questo capitolo si passeranno in rassegna gli autori che hanno contribuito a formare il concetto di "pratica" e "pratiche", all'intersezione tra gli studi sull'apprendimento [Lave, Wenger 1991; Gherardi, Nicolini 2001], il pensiero sociologico [Garfinkel 1967; Foucault 1969, 1971; Bourdieu 1972, 1980; de Certeau 1980; Giddens 1984; Schatzki 1997], e l'area dei Science and Technology Studies (STS) [Bloor 1976; Latour, Woolgar 1979; Pinch, Bijker 1984; Callon, Law 1982]; in seguito si presenteranno i Workplace Studies, incontro tra studio delle tecnologie in uso e studio delle pratiche [Suchman 1987; Luff, Hindmarsh, Heath 2000]. Da questo percorso trarrò le chiavi di lettura e i concetti che mi aiuteranno ad analizzare il ruolo di oggetti e tecnologie nei processi di costruzione/comprendimento della realtà che danno forma e significato alle attività cognitive sottostanti alle pratiche lavorative. Le diverse ramificazioni di tale percorso convergono nell'artefatto che costituisce l'anello di congiunzione tra metafore e pratiche di rete: il computer e lo *script* "reticolare" che esso incorpora; tale artefatto occuperà un ruolo da protagonista nell'analisi delle pratiche di rete dei due ambienti lavorativi oggetto della ricerca.

Al disegno della ricerca è dedicato il terzo capitolo, elaborato in forma di cerniera, come luogo di incrocio tra le premesse teoriche e la conduzione dello studio empirico nelle sue fasi di preparazione, osservazione etnografica, analisi dei dati raccolti. L'ipotesi da cui sono partita è che la metafora organizzativa della rete venga mediata dall'interazione tra gli attanti durante l'attività tecnica, e venga quindi tradotta dagli oggetti tecnici per diventare cultura organizzativa. L'obiettivo dello studio è stato quello di capire cosa

avvenisse durante questo passaggio: la mediazione degli oggetti tecnici tra la metafora e le pratiche organizzative, e la trasformazione a cui va incontro il discorso della rete diventando pratica di rete. La ricerca sul campo è stata condotta sotto forma di un'etnografia organizzativa; la scelta dei casi di studio è caduta sulle redazioni di due siti: tali ambienti di lavoro sono stati selezionati perché in entrambi la rete è presente non solo come forma organizzativa e come tecnologia, ma come "prodotto" dell'attività lavorativa. Nei due luoghi di lavoro sono stati visti in azione processi di coordinamento delle attività lavorative di numerosi soggetti che operano in parallelo e con un elevato grado di autonomia. Nella prima redazione, Cloud, i lavoratori sono impegnati in mansioni molto diversificate, ma interdipendenti nel momento in cui sono tutte essenziali alla gestione dei vari aspetti del sito; come si vedrà, tale coordinamento non può prescindere dall'allineamento con gli attanti non umani che partecipano al lavoro, ossia gli strumenti tecnologici e le varie parti del sito stessi. La seconda redazione, Intranet, è composta da pochi redattori connessi a decine di collaboratori esterni che lavorano da distanza, autonomi e indipendenti ma connessi nel momento in cui i loro articoli vengono composti in modo da formare un oggetto complessivo coerente e unico, ossia il sito. I due casi studio mi hanno dato così la possibilità di osservare due incarnazioni di questo modello di organizzazione reticolare.

Nella prima redazione l'accesso al campo è stato concordato sotto forma di un'esperienza di lavoro, cosa che ha permesso un coinvolgimento diretto nei processi di apprendimento e una partecipazione in prima persona alla comunità di pratica oggetto di studio [Dodier 1995]; nella seconda redazione la formalizzazione della ricerca ha comportato una maggiore libertà di movimento, cosa che ha consentito di arricchire l'osservazione etnografica con momenti di *shadowing* [Wolcott 1973; Sclavi 1994; Bruni *et al.* 2002] dei redattori, fondamentali per osservare le interazioni mediate dalle tecnologie informatiche, e il ruolo che esse giocano nella strutturazione delle pratiche lavorative.

Nel quarto capitolo viene presentato il contesto della ricerca empirica svolta all'interno di Cloud: descriverò e analizzerò il setting, i team di lavoro e la loro composizione, la definizione degli obiettivi e la cultura organizzativa dell'azienda (con i relativi conflitti e ambiguità); infine offrirò una descrizione delle attività lavorative, per familiarizzare con gli strumenti informatici e il gergo tecnico dei membri. Nel capitolo successivo, dopo aver discusso delle condizioni di accesso al campo, analizzerò in dettaglio le pratiche lavorative in relazione alle attività e agli strumenti presentati nel precedente capitolo,

sottolineando il ruolo delle tecnologie e il rapporto che i lavoratori instaurano con esse. Alla fine del capitolo affronterò l'analisi della reticolarità delle pratiche lavorative, che si sviluppa appunto nella dimensione del rapporto tra i redattori e gli artefatti tecnologici.

Nel sesto capitolo viene presentata la ricerca condotta all'interno di Intranet. Inizierò con la descrizione dell'azienda, del contesto, del setting e della composizione del team di lavoro, per affrontare subito il tema del rapporto tra la redazione del sito e quella della rivista cartacea di cui Intranet è la controparte online. Nella parte centrale del capitolo offrirò una descrizione delle attività e delle pratiche lavorative, in relazione ai vincoli e agli strumenti tecnologici: per farlo descriverò una sorta di giornata-tipo dei redattori, con indicazioni e riflessioni tratte dalle giornate di *shadowing* effettuate. Verrà poi approfondita la dimensione della creazione e della trasmissione di un sapere pratico condiviso all'interno della redazione e tra la redazione e i collaboratori esterni, per concludere analizzando il rapporto tra comunità di pratica e reticolarità organizzativa.

Nel capitolo conclusivo, infine, discuterò i risultati emersi dal confronto tra i due casi studio. Cloud e Intranet saranno messi a confronto lungo alcune dimensioni di analisi - l'organizzazione del lavoro, la relazione con le tecnologie, la formazione di una comunità di pratica - per giungere ad analizzare le due diverse forme di reticolarità che s'incontrano in queste aziende, che presentano aspetti diversi e complementari. In sintesi, in Cloud si può osservare una reticolarità basata non sull'organizzazione del lavoro bensì su una relazione con gli attanti i quali portano nelle pratiche lavorative il piano d'azione [Suchman 1987] delle reti informatiche. In Intranet è invece all'opera un'organizzazione del lavoro pienamente reticolare, che viene legittimata e rinforzata da una cultura organizzativa che si basa sull'identificazione con la Rete; questo tipo di reticolarità mette però a repentaglio, come avrò modo di illustrare, la creazione di un sapere condiviso e di una comunità di pratica.

CAPITOLO UNO: LA POLISEMIA DELLA RETE

Il concetto di rete ha assunto una rilevanza notevole nel discorso attuale sulla società. La profondità semantica del termine "rete" [Comunello 2006] ha contribuito a renderlo un concetto chiave nella riflessione sulla modernità, ma anche a degradarlo in termine-ombrello sotto il quale far rientrare qualsiasi tipo di discorso - esperto e non - sul mondo contemporaneo, che spazi dai fenomeni naturali alle nuove tecnologie alle sottoculture.

Il concetto, che rientra nella "cassetta degli attrezzi" [Elster 1989] delle più diverse discipline (dalla biologia alla sociologia, dalle neuroscienze alla matematica, dall'informatica all'economia), viene a seconda dei casi utilizzato come metafora organizzativa, come descrizione delle relazioni interpersonali, come modello economico, come modello di funzionamento del cervello, delle cellule, dell'ecosistema. Nell'uso comune si confonde con il suo feticcio, ossia Internet, fonte di ispirazione per ulteriori sviluppi della riflessione sulla reticolarità e insieme simbolo della reticolarità stessa.

Lo straordinario successo di questo termine/concetto¹ è di per se stesso un fenomeno sociale di grande interesse, in particolare per la valenza positiva che lo accompagna e per la pervasività della sua retorica, che è sorprendentemente simile nei tanti ambiti, non solo disciplinari, dove viene nominata la rete, anche a disparità di usi della stessa. In tal senso la retorica della rete può essere assunta come un *frame* cognitivo, secondo la definizione di Erving Goffman dei *frame* come «principi di organizzazione che regolano gli eventi e il nostro coinvolgimento soggettivo al loro interno» [Goffman 1974:10]: schemi di interpretazione del mondo, fonti di significato per l'azione sociale e contemporaneamente guide per l'azione stessa.

Cercherò qui di seguito di presentare le varianti del *frame* della rete e della reticolarità intesa come metafora sociale [Lakoff, Johnson 1980], nel senso di metafora che descrive la società, il legame sociale, le relazioni sociali.

Rimando ad altri testi, in particolare a Comunello [2006], per una trattazione

¹ Un esempio ne è la pagina di Wikipedia corrispondente a "Rete" (<http://it.wikipedia.org/wiki/Rete>); in essa sono elencati i collegamenti a 41 diverse accezioni della parola, raggruppati in dodici categorie: informatica, telecomunicazioni, mass media, infrastrutture, trasporti, relazioni sociali, fisica, matematica, crittografia, sport, economia e urbanistica.

semiotica del termine che ne ripercorra l'etimologia e la storia, mentre mi focalizzerò sulle apparizioni della rete nelle branche del sapere nelle quali essa ha assunto tale valenza di metafora sociale.

Le domande che sottostanno a questa panoramica disciplinare sono: perché c'è bisogno della rete? Quale metafora o concetto viene a sostituire? Da dove trae origine, in quali contesti e per accompagnare quali cambiamenti sociali? Conseguentemente, l'interrogativo di ricerca da cui ha preso avvio questo lavoro è relativo alla misura in cui l'essere-in-rete venga effettivamente vissuto come tale dagli attori sociali, e quanto entri in gioco nella costruzione di significati relativi alla propria identità e alle proprie esperienze di vita.

Anticipo che la risposta a questi interrogativi è stata cercata negli ambienti lavorativi tecnologicamente densi in cui l'organizzazione interna, la natura delle attività lavorative e gli artefatti tecnici in uso configurano un essere-in-rete di cui non si può distinguere la dimensione sociale da quella tecnologica. Ciò nonostante questo capitolo non parlerà delle pratiche della rete e dei modi in cui queste molte retoriche vengano tradotte in attività, artefatti e pratiche tecnologiche; ho deciso di dividere, in modo senz'altro forzato, il discorso dalla pratica, dedicando al primo questo capitolo e alla seconda il capitolo successivo, che indagherà il rapporto tra i discorsi e gli artefatti tecnologici e sui processi di significazione che avvengono nelle pratiche che traducono gli uni negli altri. In questo capitolo cercherò invece di raccontare la rete, la sua ubiquità e in qualche modo la sua evoluzione da metafora e modello analitico fino a fenomeno sociale e fatto scientifico.

1.1 L'UTOPIA RETICOLARE

Una ricostruzione storica e filosofica di ciò che egli chiama "l'utopia reticolare" è stata fatta da Pierre Musso in *L'ideologia delle rete* [Musso 2003]; si tratta di un testo molto polemico (che presenta a volte toni sardonici) nei confronti della retorica della reticolarità, ma che a lato della sua faziosità è utile come prima introduzione al tema in virtù dell'ampiezza della panoramica offerta dall'autore, che spazia dall'etimologia alla filosofia, dalle scienze delle comunicazioni alla politica. Mi servirò di questo autore non come fonte su cui costruire la mia mappa della rete, ma a sua volta come uno degli esempi di una retorica della rete, retorica che Musso costruisce nel

momento stesso in cui cerca di criticarla.

Musso parte dall'Antica Grecia per richiamare i primi significati della rete come tecnica di tessitura, di caccia e pesca: una rete caratterizzata dalla sua capacità di di trattenere e lasciar passare, contenere (catturare) tenendo in vita, avvolgere il corpo. La rete nella lingua greca richiamava alla *metis*, l'intelligenza/astuzia che mette in connessione gli eventi, la pericolosa e controversa dote di Ulisse; Platone assimila il governo a una rete, poiché il compito del re è di dipanare gli interessi e di unirli. È questa immagine biometafisica della rete che i primi medici associano al corpo, come struttura invisibile insita nella natura (all'interno del corpo, ma anche del cosmo tutto) che trova il suo apice nel *plexus reticolato* di Galeno, la "rete meravigliosa" che governa il cervello.

La seconda fase è quella della matematizzazione e della formalizzazione del concetto di rete – da parte di Leibniz, e ancor prima di Eulero – e della naturalizzazione, della corporeizzazione della rete: se prima la rete avvolgeva il corpo, dal Settecento in poi il corpo assorbe la rete, e diviene esso stesso un'immagine della rete, una metafora del suo funzionamento; la rete e il corpo sono così progressivamente confusi in una versione biopolitica del concetto. L'attuale «retiologia», come la chiama l'autore, «costruisce delle reti tecniche per avvolgere la società e associa un insieme di discorsi e di finzioni tecniche che danno forma alla sua visione bio-tecnologica» [Musso 2003:232-233].

Musso fa risalire alla riflessione di Saint-Simon e dei suoi discepoli l'origine del mito moderno della rete: da costoro infatti deriva l'idea che la rete prometta una rivoluzione tecnica e sociale, che porti progresso e prosperità offrendo un'alternativa alla politica istituzionale, e che, riducendo tempi e distanze nelle comunicazioni e nei contatti tra gli uomini, sia portatrice di universalismo. Ma ancor più importante ai fini di questo lavoro è il tema che Musso fa risalire a Proudhon, il quale postula un legame tra l'architettura della rete e l'ordine politico che essa veicola: «la rete contiene e rivela, nella sua architettura, delle forme di organizzazione sociale e politica» (Musso 2003:156). Se le utopie saint-simoniane si ritrovano nei discorsi sulle reti di telecomunicazioni², il tema proudhoniano sull'equivalenza tra ordine interno (forma, architettura) e funzionamento della rete si lega alla scienza delle reti che ricerca le leggi fisiche "emergenti" che determinano il comportamento di fenomeni naturali e sociali, accomunando terremoti, cellule e movimenti di massa, come si vedrà più avanti nel paragrafo 1.5.3.

² Cfr. Formenti [2008] su Internet come strumento di democrazia e partecipazione.

Secondo Musso l'utopia reticolare postmoderna si basa su una concezione liquida, frammentata, debole della società, che attraverso le reti può venire ricomposta trovando un nuovo fondamento al legame sociale.

«Da un lato viene stabilito un legame di causalità fra la struttura reticolare di un sistema complesso e il suo funzionamento; dall'altro si stabilisce la necessità di scomporre la totalità studiata (la natura, il corpo, la società) in elementi atomizzati per rilevare le interconnessioni reticolari fra loro. Un determinismo della struttura (l'ordine invisibile) e una teleologia del sistema (la complessità di ciò che è visibile) forniscono il quadro generale del pensiero della rete. Questa nozione di rete consente in questo modo di risolvere la frammentazione presupposta a priori dell'oggetto su cui interviene.»
[Musso 2003:204]

Secondo l'autore la naturalizzazione delle reti, che in passato era condotta dagli ingegneri, nella nostra epoca ha come protagonisti principali gli economisti: attraverso l'ideologia della rete, essi naturalizzano il mercato finanziario, parlando di net-economy. L'unione tra il capitalismo e l'ideologia reticolare si manifesta nell'economia dell'informazione, o «informazionalismo» come lo nomina Castells.

Manuel Castells è uno studioso della postmodernità che ha messo in relazione le tematiche della globalizzazione con quelle dei nuovi media. La monumentale trilogia *L'età dell'informazione* ha descritto un mondo che l'autore stesso ha contribuito a creare, nel momento in cui i suoi testi sono stati letti e studiati dagli "internauti" che vi si sono riconosciuti. Castells nel primo volume della trilogia, *La nascita della società in rete*, afferma che l'attuale modo di produzione capitalista si declina con un modo di sviluppo informazionale³, nel quale la tecnologia chiave è quella «della generazione del sapere, dell'elaborazione delle informazioni e della comunicazione simbolica» [Castells 2001:17]; mentre l'industrialismo era orientato alla crescita economica, secondo Castells l'informazionalismo è orientato allo sviluppo tecnologico.

Musso sottolinea come, in *La nascita della società in rete*, Castells utilizzi tutti i temi cardine della «retiologia», usando la parola rete in venti accezioni diverse, richiamandosi infine all'idea di una società liquida ri-strutturata

³ Castells distingue modi di produzione - le norme riguardanti l'appropriazione, la distribuzione e gli usi del prodotto, che interagendo con i rapporti sociali di produzione generano e stabilizzano la struttura di classe - e modi di sviluppo - «assetti tecnologici attraverso i quali il lavoro agisce sulla materia per generare il prodotto» (2001:17).

grazie a (sulla base della) architettura della rete. Pur rimandando al paragrafo 1.5.2 di questo capitolo per la trattazione di Internet come metafora sociale, cito ora l'incipit di *Galassia Internet* quale esempio di come la cosiddetta "rete delle reti" si presti a diventare metafora sociale: «Internet è la trama delle nostre vite. [...] Internet è la base tecnologica della forma organizzativa nell'Età dell'informazione: è il network» [Castells 2001:13].

La trattazione di Pierre Musso mi dà il via per un percorso che toccherà varie incarnazioni della rete, o per meglio dire varie interpretazioni del concetto nella sua valenza di metafora, strumento analitico e *frame* interpretativo.

È fin d'ora importante chiarire che quella che segue non è una classificazione, bensì un percorso, con le sue scorciatoie, le sue deviazioni e i suoi tornanti, in cui elencherò alcuni dei diversi usi e interpretazioni della rete accompagnandoli con i relativi esempi: l'obiettivo è di tracciare una, seppur stilizzata, mappa del concetto. La scansione di questo percorso in capitoli e paragrafi introdurrà per sua stessa natura delle discontinuità di significati che non esistono, o sicuramente non così esplicite, nella realtà dell'uso di questo termine/concetto, il quale per la sua stessa natura polisemantica si presta a interpretazioni sfumate e a sconfinamenti in uno o nell'altro campo.

Le incarnazioni della rete su cui mi soffermerò sono quattro: la rete come metafora, la rete come oggetto, la rete come strumento analitico e la rete come *frame* interpretativo. Questa tipologia nasce dall'incontro tra le tre dimensioni della retorica della rete a cui inizialmente guardavo – normativa, ontologica ed epistemologica – con la griglia di analisi semiotica del termine rete proposta da Comunello⁴: l'intenzione è quella di sposare il significato (più o meno) esplicito con cui si ricorre al termine con la retorica in cui viene evocata, tenendo conto del punto da cui proviene tale retorica (il discorso esperto), il pubblico a cui si rivolge e il suo ambito di applicazione.

⁴ Comunello propone una distinzione dei significati del termine rete in: rete-oggetto, rete-modello, rete-metafora, rete-metafora operativizzata, concezione ontologica della rete, concezione metodologica della rete, rete progettata vs rete come sistema emergente [Comunello 2006:52 *et passim*].

1.2 LA RETE NELLE METAFORE ORGANIZZATIVE

Gli approcci "soft" degli studi organizzativi, che privilegiano gli aspetti culturali, simbolici e riflessivi delle organizzazioni [Bonazzi 2002; 2006], hanno reso familiare il concetto di cultura organizzativa e metafora organizzativa. Nel momento in cui l'organizzazione è intesa come un articolato processo di creazione di significati e di interpretazioni della realtà, teso a ridurre il disordine e a fornire ai soggetti un senso al materiale ambientale su cui operano e alle loro stesse attività [Alvesson, Berg 1992; Weick 1995], il ricercatore vede all'opera una cultura organizzativa. Quest'ultimo è un concetto che a seconda delle impostazioni teoriche – cognitivista, culturalista, simbolista, neoistituzionalista... - può comprendere il know-how e le pratiche organizzative, le narrazioni condivise sui fini e sui metodi, gli assunti di base e il dato per scontato, e infine i simboli, i valori e le norme di un'organizzazione⁵.

Le metafore sono quindi un luogo privilegiato di osservazione, in quanto attraverso esse si possono ricostruire e mappare i simboli, le rappresentazioni, i significati su cui si fonda una cultura organizzativa, e quindi il repertorio di conoscenze e di schemi cognitivi che viene richiamato e attivato nel processo di *sensemaking*.

Sorvolerò qui su un aspetto molto importante dello studio delle organizzazioni e delle culture organizzative: quello delle pratiche organizzative. Questo perché il prossimo capitolo sarà interamente dedicato alle pratiche, e per quanto questa divisione degli argomenti renda la trattazione incompleta, ho voluto concentrarmi qui sul discorso in quanto retorica, per poter tracciare una panoramica il più possibile completa e coerente, almeno in relazione agli scopi di questo lavoro, della rete come parola.

1.2.1 Dalla piramide alla rete: le imprese rete

La rete è una delle metafore organizzative che hanno riscosso maggior successo nell'epoca post-fordista, ed è usata sia per rappresentare

⁵ Vd. par. 4.2.

l'organizzazione come intero (prendendo il posto di metafore quali l'organizzazione come macchina, come organismo e come cervello, cfr. Morgan 1986) sia per rappresentare la natura dei rapporti gerarchici che legano diverse parti di un'organizzazione o diverse organizzazioni (in sostituzione di organigrammi "a piramide" o "ad albero").

Di contro, la metafora della rete individua anche una forma di organizzazione tra diverse imprese e agenzie, e ha avuto un grande successo nella teoria organizzativa e manageriale soprattutto applicata da un lato ai distretti industriali e alle piccole e medie imprese (PMI), dall'altro ai servizi sociali. Il modello della "impresa a rete" è venuto a configurarsi come la risposta alla crisi dei modelli fordista e taylorista; richiamando la definizione di Pichierri, «l'organizzazione di rete è un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo» [Pichierri 1999]: l'impresa a rete è costituita da un articolato insieme di rapporti orizzontali, stabili, di cooperazione e scambio tra diversi attori individuali o collettivi.

Dioguardi tiene conto della reticolarità interna (le interazioni gestionali di carattere gerarchico) e di quella esterna (le transazioni produttive e di mercato con il territorio): «l'impresa si articola come una doppia rete, ovvero come una rete (interazionale) di reti (transazionali) i cui nodi sono costituiti da elementi fisici (tecnologie generalmente informatiche), e da individui o aggregazioni funzionali di persone riunite per svolgere specifici ruoli o funzioni operative» [Dioguardi 2007:18-19].

Butera in un testo fondamentale del 1990 (ristampato nel 1997), *Il castello e la rete*, in cui precorre molti temi della teorizzazione sull'organizzazione reticolare delle imprese, insiste sulla differenza tra impresa rete "naturale", nella quale l'organizzazione reticolare è un fenomeno emergente, e l'impresa rete "governata", nella quale l'organizzazione reticolare è il risultato di strategie manageriali tese a riprodurre in maniera controllata le caratteristiche della prima:

«Definiamo impresa rete naturale quel sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano «nodi» ad alto livello di autoregolazione (sistemi aperti vitali) capaci di cooperare fra loro (ossia di condurre vari tipi di transazioni efficaci in vista di fini comuni o di risultati condivisi.» [Butera 1997:60, corsivo dell'autore]

«Allorché soggetti imprenditoriali identificati individuali o collettivi,

privati o pubblici provvedano in maniera intenzionale a progettare, gestire, mantenere nel suo complesso un sistema come quello descritto, sosteniamo che ci troviamo in presenza di una impresa rete governata.» [Butera 1997:68-69, corsivo dell'autore]

In *Il campanile e la rete* Butera esamina la connessione tra organizzazione a rete, distretti industriali delle PMI italiane e tecnologie di rete, ovvero l'e-business, per proporre un modello di impresa rete governata. In tale contributo l'autore sottolinea da un lato che la cooperazione all'interno della rete è basata non sulla omogeneità ma sulla complementarità degli elementi che la costituiscono: «le reti di impresa sono *un sistema complesso composto da una varietà di componenti* irriducibili l'uno all'altro e di *strati di regolazione di natura diversa e disomogenea*» [Butera 1997a:79, corsivo dell'autore]; dall'altro lato viene esaltato il ruolo delle tecnologie, nel momento in cui l'uso delle reti telematiche viene considerato un presupposto alla possibilità di governare le reti di impresa, sia dal punto di vista tecnico (dotazione di strumenti informatici, costruzione di piattaforme di *e-commerce*) sia dal punto di vista culturale (formazione dei dipendenti, conversione del modello di business in modello di *e-business*) [Butera 1997a:24-76].

La connessione tra reti telematiche e imprese reticolari viene sancita da Manuel Castells:

«Sia pure con strutture organizzative ed espressioni culturali diverse, [le nuove forme organizzative] si fondano tutte su reti. Le reti sono la materia prima di cui sono, e saranno, costituite le nuove organizzazioni. E sono in grado di formarsi ed espandersi ovunque, nelle vie principali come nei vicoli nascosti dell'economia globale, poiché basate sulla potenza informativa fornita dal nuovo paradigma tecnologico.» [Castells 2000:195, corsivo dell'autore]

Castells [2000; 2001] analizza in dettaglio i casi di Cisco Systems, Dell e HP per argomentare questa affermazione. Tapscott e Williams vanno oltre e coniano la definizione di "Wikinomics"⁶ per indicare imprese (per esempio Google, Sun Microsystems, Best Buy e la sua Geek Squad) il cui modello organizzativo reticolare non solo opera nella ma ne assorbe anche la cultura, ossia cerca di avvicinarsi alle forme cooperative dei progetti informatici *open-*

⁶ I Wiki sono piattaforme di pubblicazione di documenti online caratterizzate dalla facilità con cui permettono operazioni di scrittura multi-autore, e soprattutto revisione e controllo dei contributi. Sono quindi piattaforme adatte al lavoro collaborativo, particolarmente usate per fini didattici [Beer, Burrows 2006].

source, nei quali numerose persone mettono a disposizione le loro competenze per lo sviluppo di software "free" (nel doppio senso di non-proprietari e di gratuiti) [Tapscott, Williams 2006].

Per concludere, la metafora dell'impresa a rete incorpora gli imperativi di decentralizzazione e de-gerarchizzazione declinandoli con strumenti tecnologici di rete, ossia le reti telematiche come strumenti di comunicazione e Internet come luogo di mercato (*e-commerce*).

1.2.2 Dalla burocrazia alla rete: i servizi sociali

Spostandosi dal settore privato al settore pubblico, la questione dell'organizzazione a rete si arricchisce di un elemento, ossia la dimensione collettiva (di alcuni) degli attori coinvolti nella rete. Una definizione di organizzazione reticolare che tiene conto di tale dimensione è allora quella di Boerzel del *policy network*:

«un insieme di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente, fra una serie di attori collettivi, ovvero di organizzazioni di carattere pubblico e privato che hanno in comune interessi e/o norme rispetto ad una politica che si impegnano in processi di scambio per perseguire tali interessi comuni, riconoscendo che la cooperazione costituisce il modo migliore per realizzare i loro obiettivi» [Boerzel 1998:393]

Il modello di organizzazione reticolare emerge nei servizi sociali in corrispondenza della congiunzione tra due dinamiche evolutive degli stessi: da una parte la crisi, economica ma anche di legittimazione, del welfare state [Ferrera 1998], dall'altra il riconoscimento dell'intrinseca complessità e multidimensionalità dei problemi sociali e di conseguenza dell'opportunità di prenderli in carico con una pluralità di interventi congiunti ("in rete") da parte di una pluralità di agenzie di welfare dislocate sul territorio, a formare il cosiddetto "welfare municipale" [de Leonardis 1998].

La conseguenza è quindi la rinuncia da parte dello Stato al monopolio dell'assistenza sociale, sia per ragioni economiche che per il riconoscimento del valore aggiunto apportato da altre agenzie, non solo ai fini del risultato degli interventi ma anche nella fase della progettazione degli stessi.

Ciò si traduce nella ricerca di forme di collaborazione tra l'ente pubblico e le altre agenzie erogatrici, appartenenti al terzo settore (volontariato, privato sociale) o al settore privato: appalti, convenzioni, contratti di quartiere,

partenariati [Geddes 2000]. Si sviluppano così forme di *policy network* a livello territoriale, sviluppati orizzontalmente come collaborazioni tra pubblico, privato e terzo settore, spesso inscritti nella cornice di programmi della Comunità Europea volti alla riqualificazione sociale di aree urbane, o più in generale alla lotta contro la povertà e l'esclusione sociale [Bifulco 2005, 2005a; Vicari Haddock 2005; Bricocoli 2007]. A volte tale *network* ha anche una dimensione verticale, coinvolgendo diversi livelli dell'azione e dell'ente pubblico.

Nei servizi sociali quindi la metafora organizzativa della rete si applica ai rapporti che un singolo servizio tesse e mantiene con altri servizi sociali appartenenti allo stesso o a diversi settori, e con altre istituzioni (associazioni del privato e del privato sociale, enti di volontariato, fondazioni, comitati...) presenti sul territorio:

«Nonostante alcuni autori tendano a togliere alla rete un significato geografico, non vi è dubbio che all'interno di un sistema territoriale si possano sviluppare naturalmente o artificialmente *reticolarità che disegnano al suo interno aree differenziate* e che consentono di scavalcare i confini. In questo scenario l'operatore può avere *l'opportunità di riconoscere reti in sé*, costituite dalle risorse e dalle realtà collettive esistenti, di *lavorare con le reti*, favorendo la comunicazione e le relazioni cooperative con e tra risorse, di *sviluppare reti*, rinforzando i gruppi risorsa, o di *contribuire alla costruzione di reti*. Tutto ciò stando egli stesso *all'interno* di una rete (*équipe*), che costituisce un'area di potenziale progettazione collettiva» [Ferrario 1999:117, corsivo dell'autrice]

La metafora organizzativa della rete, in entrambi gli ambiti di applicazione (privato e "pubblico") qui presi in considerazione, rivela quindi un forte connotato normativo: le (buone) imprese funzionano così, o comunque così dovrebbero funzionare, perché rete significa cooperazione, mediazione, negozialità, partecipazione, e "conseguentemente" - questa la retorica - efficienza e democrazia.

1.3 LA RETE COME FENOMENO SOCIALE

L'ultima citazione conteneva una definizione di rete che va al di là dell'uso

metaforico. "Reti naturali", "riconoscere reti in sé": queste espressioni suggeriscono che l'autrice sta parlando di reti reali e tangibili, reti che esistono come oggetti, e che in quanto tali possono essere percepite dall'osservatore.

Si hanno a disposizione molti esempi di reti-oggetto: le reti elettriche, le reti delle telecomunicazioni, le reti telematiche stesse sono "cose", artefatti, la cui architettura reticolare non è simbolica ma materiale. Parlerò infatti più avanti di come tali architetture reticolari di carattere tecnologico siano diventate poi ispirazione per individuare o progettare forme di organizzazione reticolare nella natura e nella società. Qui però l'oggettualità della rete non passa dalla sua natura di artefatto, né dal suo essere un fenomeno sociale che "funziona come" una rete tecnologica: la realtà delle reti sociali è invece qui interna alla società e riconosciuta come tale dalle scienze sociali.

1.3.1 I servizi sociali e l'intervento di rete

All'interno del settore dei servizi sociali le reti sono diventate oggetto di studio ma soprattutto di intervento, l'intervento "di rete" [Folgheraiter 1998].

Il lavoro sociale di rete consiste in modalità di intervento che «si realizzano *tramite* l'ausilio, l'attivazione e la modifica, se e quando se ne ravvede la necessità, delle reti sociali di sostegno per il soggetto, che manifesta un particolare bisogno» [Di Nicola 1991:145, corsivo dell'autrice]. Di Nicola riassume in quattro tipologie le diverse "manipolazioni" della rete dei soggetti: sostenere reti sovraccaricate ma che possono continuare a svolgere un ruolo assistenziale, come quelle familiari; sostituire reti non sufficientemente funzionanti, ed è il caso dell'affidamento; inserire le persone in reti artificiali, come gruppi di auto-aiuto o con finalità sociali o ricreative; infine, creare nuove reti e/o attivare reti potenziali, per esempio avvicinando le persone ad associazioni di volontariato [Di Nicola 1991:149-150].

Come s'è detto, le reti sociali sono qui intese come realtà oggettuali, la cui esistenza va semplicemente riconosciuta e, se è il caso, stimolata affinché esca allo scoperto e si "attivi" al raggiungimento di determinati obiettivi di benessere.

Partendo da una visione relazionale della società, «l'approccio reticolare porta a superare – a far vedere come non necessarie – molte antinomie concettuali che da sempre hanno lacerato, e teoricamente e organizzativamente, il *social work*» [Folgheraiter 1991:104-105], comprese le distinzioni tra lavoro sugli individui, lavoro sui gruppi e lavoro sulla comunità: in questo approccio le tre

dimensioni si possono integrare sulla base del riconoscimento della loro interdipendenza [Folgheraiter 1991:105].

L'intervento di rete e in generale il lavoro sociale di rete hanno le proprie fondamenta nella sociologia relazionale e della *Social Network Analysis*, che nella "cassetta degli attrezzi" rappresentano rispettivamente il bagaglio teorico e il bagaglio analitico. Mi concentrerò più avanti sulla *Social Network Analysis*, che ha ovviamente un'importanza centrale in questo capitolo e, in questo schema dei significati della rete, è collocata nel quadro di un'interpretazione e un uso della rete come strumento analitico⁷; la prossima tappa sarà invece la sociologia relazionale, e con essa, la nascita e la diffusione della concezione reticolare della società.

1.3.2 La sociologia relazionale

La sociologia relazionale si presenta come un approccio che consente di superare le classiche antinomie della disciplina, in particolare quelle tra individuo e sistema, tra comunità e società e tra macro e micro, con un radicale cambio di prospettiva: partendo dal presupposto che la realtà sociale è composta di relazioni sociali e si manifesta in esse, essa può essere osservata e studiata solo come reticolo di relazioni.

Guardando indietro agli autori classici della sociologia, è soprattutto Simmel ad aver incluso la relazione sociale nelle basi teoriche della sua teoria della società. Un fenomeno sociale è per Simmel tale in quanto manifesta caratteristiche di interdipendenza e interrelazionalità: la società è *Vergesellschaftung*, traducibile come "associazione", termine che indica le relazioni di azioni reciproche che s'instaurano e si mantengono tra elementi sociali quali individui e gruppi; lo studio della società passa dallo studio delle forme in cui tale associazione si configura [Simmel 1908].

La sociologia relazionale è stata formulata da Pierpaolo Donati come "teoria relazionale della società": un approccio che, per superare i dilemmi e i dualismi cui accennavo sopra, propone non una sintesi tra gli estremi ma uno spostamento del piano di osservazione e analisi, concentrandosi appunto sul piano della relazione. La relazione secondo questa teoria è la base della società

⁷ Nonostante, a seconda delle scuole e degli autori, tale interpretazione possa scivolare in una concezione della rete sociale come oggetto sociale, o come modello concettuale dell'intera società. Come già accennavo all'inizio, la divisione che sto qui proponendo non riesce a tenere conto delle sfumature e degli sconfinamenti.

e, insieme, ciò in cui essa si manifesta, ciò attraverso cui essa si riproduce, ciò attraverso cui si costruiscono i significati così come le norme: «all'inizio c'è la relazione» [Donati 1991:80]. Insieme a un'epistemologia relazionale, l'autore propone un paradigma relazionale secondo cui «la società è intesa come una rete di relazioni» [Donati 1991:82 – corsivo dell'autore], e una pragmatica relazionale che s'è vista all'opera nei servizi sociali come "interventi di rete".

Guardare alla società come a una rete permette di reinterpretare anche la dicotomia tonnesiana tra comunità e società, di nuovo non suggerendo una "via di mezzo", ma rileggendo entrambe come reti: reti informali e reti formali.

«il concetto sociologico di rete *include quello di sistema senza poter essere ridotto a sistema*: visto in un'ottica di rete, il sistema sociale è (i) una *dimensione analitica* della rete che (ii) *ne evidenzia le interdipendenze funzionali* e (iii) "*stabilizza*" - attraverso nodi di congiunzione/disgiunzione – *i meccanismi retroattivi e i circuiti* attraverso i quali si esprime la fenomenologia del sociale. Ma la rete è anche il conduttore, il luogo, il modo in cui altri aspetti e dimensioni del sociale prendono vita e si esprimono. La società appare allora come un mix di formale e informale che richiede un nuovo paradigma di osservazione.» [Donati 1991:103, corsivo dell'autore]

1.3.3 Una società reticolare

La descrizione della società contemporanea, definita a modernità "radicale" o "riflessiva", sottolinea la perdita di valore epistemologico di dimensioni fondamentali per la sociologia classica, quali il ruolo, l'appartenenza, la classe sociale. Quella contemporanea è una realtà ipersocializzata nel momento in cui ogni aspetto della vita delle persone viene ricondotto alla presenza, all'attività e al controllo dell'uomo: viviamo, come ha sottolineato Giddens, in un mondo in cui siamo soggetti più che a rischi «esterni», riconducibili ai fenomeni naturali (o al fato, il destino, la sfortuna, la maledizione degli dei), a rischi «costruiti», riconducibili all'attività umana o meglio «all'impatto della nostra conoscenza manipolatoria sul mondo» [Giddens 1999:40]. I rischi e i pericoli sono tutti quindi di carattere sociale; le stesse catastrofi ambientali sono in realtà rischi a cui le persone sono o meno esposte in relazione alla loro posizione sociale: «Il livellamento su scala planetaria delle situazioni di rischio non deve tuttavia ingannare sulle *nuove* diseguaglianze *rispetto*

all'esposizione al rischio. Esse si producono soprattutto là dove le situazioni di classe e quelle di rischio si sovrappongono, anche qui su scala internazionale. [...] C'è un'inevitabile "forza d'attrazione" tra povertà estrema ed estremi rischi» [Beck 1986:54, corsivo dell'autore].

Ma nel momento in cui la società così come la si è conosciuta, intesa, studiata e descritta, con le sue istituzioni, norme, strutture, aggregati, ruoli e linguaggi, perde in solidità e certezza, e si trasforma in un panorama frammentato e iperindividualizzato, tale ipersocializzazione porta a una pervasività non della società ma di un "sociale" sciolto, diluito, liquido appunto, che può ridursi alla mera dimensione relazionale. Un panorama sociale composto da individui in relazione, definibili come nodi in una rete di rapporti, e quindi in base alla posizione che occupano nello spazio delle loro reti personali - posizioni "flessibili", dinamiche, forzatamente precarie. Individui ciascuno impegnato, solo, a trovare nella propria vita, nelle pieghe della propria biografia, soluzioni a problemi sociali che non vengono più riconosciuti né come problemi né come "sociali"⁸; individui la cui identità non è definita da caratteristiche anagrafiche e ascrittive (che non trovano necessarie corrispondenze con "tappe" di un percorso biografico socialmente riconosciuto e riconoscibile) né in base alla loro formazione, cultura e professione (che non trovano necessarie corrispondenze con livelli di status, prestigio sociale e qualità della vita) ma dall'intreccio delle posizioni che occupa rispetto ai differenti ambiti e livelli.

Così come il comunitarismo prometteva una soluzione alla dissoluzione dell'ordine sociale fondato sull'industrializzazione e sul fordismo, in un'ottica di recupero dei valori, anche morali, dell'associazionismo e del radicamento nel territorio [Bauman 2001; Vitale 2004], così la rete sembra assorbire le critiche alla globalizzazione spersonalizzante per promettere, come si vedrà più avanti, una società di "piccoli mondi", connessi secondo rigorose, inevitabili e intrinsecamente giuste leggi matematiche, le stesse che regolano la natura, il cosmo, l'infinitamente piccolo e l'infinitamente grande.

Quella della rete è un'immagine della società che soddisfa contemporaneamente sia l'esigenza degli studiosi sociali di elaborare nuovi modelli analitici in grado di tenere conto della frammentazione postmoderna, sia l'esigenza degli attori sociali di trovare una griglia di senso, uno schema di interpretazione del mondo (il *frame* goffmaniano con la cui definizione ho

⁸ Come Beck ha incisivamente sintetizzato, «la condotta di vita diventa la *soluzione biografica delle contraddizioni sistemiche*» [Beck 1986:197, corsivo dell'autore].

iniziato il capitolo e che ci accompagna lungo questo percorso).

Della valenza epistemologica della rete mi occuperò più avanti, mentre ora è opportuno riprendere le fila del discorso sull'uso della rete come modello analitico.

1.4 LA RETE COME STRUMENTO ANALITICO

La rete come una griglia concettuale attraverso la quale osservare e interpretare i fenomeni sociali, come una tipologia di modellizzazione della realtà: a questa accezione corrisponde l'uso che del modello della rete hanno fatto le scienze sociali. Tratterò di due correnti, che corrispondono a due modi di usare il modello analitico della rete e due obiettivi: l'analisi situazionale sviluppata dall'antropologia sociale britannica tra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta, e l'analisi strutturale sviluppata dalla sociologia nordamericana a partire dagli anni Sessanta, e che continua a riscuotere successo. Non è raro a dire il vero leggere ricerche che "mischiano" i due approcci, che partono per esempio dalla definizione di *social network* data dagli antropologi ma usano gli strumenti di analisi e di rappresentazione grafica messa a punto dagli strutturalisti; si può però dire che parlare di *Social Network Analysis* significa nella maggior parte dei casi parlare dell'analisi strutturale delle reti sociali: il peso della scuola di Harvard nella sociologia contemporanea è notevole, anche per le evoluzioni cui accennerò.

1.4.1 La Scuola di Manchester e l'analisi situazionale

Il concetto di rete sociale è stato introdotto nell'antropologia sociale britannica dai ricercatori che negli anni Quaranta lavorarono nel Rhodes Livingstone Institute di Lusaka (Zambia) sotto la direzione di Max Gluckman, e che vengono riconosciuti come la scuola di Manchester: tra essi, Mitchell, Barnes, van Velsen, Watson, Turner, Epstein. L'incontro con società africane complesse, dinamiche e pluralistiche portò questi ricercatori a distaccarsi dall'antropologia struttural-funzionalista per scegliere strumenti di analisi capaci di cogliere la dimensione, centrale, del conflitto e di descrivere le relazioni sociali con una visione non morfologica (alla ricerca delle forme

assunte dalla struttura sociale) ma processuale (le relazioni come effetto e, circolarmente, riproduzione di dinamiche sociali, *in primis* dinamiche di potere). Da queste basi, poste dall'analisi situazionale di Gluckman, si sviluppò l'analisi delle reti sociali, che pone l'individuo al centro di una trama complessa di legami e relazioni che il soggetto non subisce passivamente, ma è capace di manipolare a proprio vantaggio. Tale prospettiva studia le dinamiche del controllo normativo interno alle reti di relazioni – il modo in cui esse veicolano norme e influenzano il comportamento dell'individuo – e l'uso strumentale delle reti di relazioni, ossia il modo in cui l'individuo manipola le proprie reti egocentriche [Piselli 2001].

È in realtà Van Velsen nel suo studio sui Tonga a utilizzare per primo l'espressione "analisi situazionale", per identificare l'analisi di tipo diacronico che prende in considerazione i modi in cui l'individuo, davanti a un'ampia gamma di possibilità di scelta, adotta ruoli diversi e si allinea con interessi diversi a seconda della rete di legami personali in cui si trova coinvolto in quella determinata situazione: «people are caught up in and restrained by a network of cross-cutting relationships and allegiances. Each individual within his or her own personal network acts now within one set of interests, now within another» [Van Velsen 1964, cit. in Arrighi 1976:31].

La rete inizia a essere usata da Barnes, nella sua pionieristica ricerca sulle relazioni informali di amicizia e vicinato nel paesino di Bremnes [Barnes 1954], come una metafora della fitta trama di relazioni, reciproche o meno, che lega l'individuo alle persone che lo circondano, e quelle tra di loro. Già pochi anni dopo, nel lavoro di Mitchell, la rete passa da metafora a griglia interpretativa più strutturata: la rete è «uno specifico complesso di legami tra un insieme ben definito di persone [...] con la proprietà che le caratteristiche di questi legami come un tutto possono essere usate per interpretare il comportamento sociale delle persone coinvolte» [Mitchell 1969, cit. in Vergati 2008:46].

Lo stesso Mitchell opererà un tentativo di sistematizzazione del concetto di rete sociale in rapporto alle altre categorie concettuali in uso nell'antropologia di gruppo corporato e struttura istituzionale, per chiarire che i diversi ordini di relazioni sociali che esse descrivono - rispettivamente, l'ordine personale, l'ordine categoriale e l'ordine strutturale - «non devono essere considerati come tre *tipi* diversi di comportamento effettivo, ma piuttosto come tre modi diversi di fare astrazioni dallo stesso comportamento effettivo, così da raggiungere differenti *tipi di comprensione e spiegazione*» [Mitchell 1973:9-10,

corsivo dell'autore].

Questo punto è importante nel momento in cui segna un distacco rispetto alla concezione ontologica della rete: per gli antropologi della Scuola di Manchester il legame è reale, mentre il *network* è un modello che consente di analizzarlo e comprenderlo.

Gli ambiti privilegiati di applicazione della *network analysis* britannica sono stati la stratificazione e la mobilità sociale, il ruolo di gruppi e famiglie nei processi di integrazione, lo studio di situazioni di conflitto. L'unità d'analisi sono gli individui "dentro" ai gruppi: il modo in cui gli attori sono influenzati dalle relazioni e il modo in cui le manipolano a proprio vantaggio, il modo in cui gli attori si giostrano tra molteplici ambiti e diversi ruoli, a volte conflittuali. Nella loro varietà, gli antropologi della Scuola di Manchester sono accomunati da una prospettiva processuale, situazionale e diacronica, e da un quadro interpretativo che postula il cambiamento sociale come un processo di differenziazione e creazione di discontinuità [Piselli 2001].

1.4.2 La Scuola di Harvard e l'analisi strutturale

Gli analisti statunitensi (Scott e la scuola di Harvard) condividono al contrario una prospettiva strutturale e sincronica. Questo filone di studi ha le sue radici nella sociologia di Simmel e nella psicologia gestaltica (con i suoi strumenti di formalizzazione grafica, in particolare il sociogramma, usati per rappresentare morfologicamente le relazioni interpersonali); fondamentali anche le analisi di W. Lloyd Warner ed Elton Mayo sulle configurazioni sociali delle comunità urbane, basate su strumenti quantitativi e anch'esse corredate da formalizzazioni grafiche. La scuola di Harvard vera e propria si sviluppa con la guida di Harrison White a partire dalla fine degli anni Sessanta, e si caratterizza per l'impiego di raffinati modelli matematici (teoria dei grafi, *multidimensional scaling*) per interpretare i *network* e rappresentare i dati relazionali attraverso i concetti di spazio e distanza [Piselli 2001]. Uno dei concetti chiave di questa impostazione è infatti quello di "equivalenza strutturale": gli attori che si situano nelle stesse posizioni all'interno del reticolo relazionale sono strutturalmente equivalenti, ossia sono intercambiabili [Cordaz 2007]. L'individuo è immerso e vincolato all'interno di una rete - o reticolo⁹ - relazionale concepita come una struttura stabile, che

⁹ Chiesi e altri autori preferiscono tradurre *network* con "reticolo" per sottolinearne la natura di sistema complesso [Chiesi 1999:20].

può essere studiata nelle sue invarianti [Chiesi 1999; Salvini 2007].

L'eredità della Scuola di Harvard è negli anni Novanta passata a Toronto, sotto la guida di Barry Wellman, allievo di White che caratterizza la sua versione della *network analysis* per un'attenzione ai contenuti delle reti, soprattutto di supporto e di comunicazione [Vergati 2008]; il nome di Wellman tornerà in questo capitolo a proposito degli studi sulle reti telematiche, nel par. 1.5.1.

Chiesi sintetizza i fondamenti teorici dell'analisi strutturale dei reticoli in quattro postulati: a) il comportamento dell'attore è interpretabile in termini di vincoli strutturali all'azione; b) la spiegazione dei fenomeni sociali va ricercata nelle relazioni tra gli elementi e non nelle loro caratteristiche; c) le tecniche di analisi si concentrano sulla natura relazionale della struttura sociale, d) la forma delle relazioni sociali può essere spiegata come l'esito delle scelte degli attori che rappresentano i nodi del reticolo [Chiesi 1999:25].

In quanto metodo di studio della struttura, l'analisi delle reti viene applicata in tutti i campi del sociale, dalla famiglia al funzionamento del mercato. Piselli [2001] distingue in essa due percorsi di ricerca: il primo è quello sui *network* egocentrici, studiati sia per ricostruire le reti personali e locali di supporto, sia in relazione a fenomeni macrosociali, soprattutto nell'ambito della sociologia economica e delle migrazioni; il secondo è quello sulle reti globali, che ha il fine di tracciare la struttura complessiva delle relazioni che legano i membri di un sistema sociale e studiare come diversi modelli di strutture allocano in modo diverso le risorse, applicandosi soprattutto nel campo dell'organizzazione economica e in quello dei processi politici [Lauman, Pappi 1977; Burt 1982].

Un esempio della prima tipologia di approccio lo fornisce Granovetter con la teoria della forza dei legami deboli [Granovetter 1973], secondo cui i legami forti¹⁰ ("*bonding*"), di parentela e amicizia, creano reti chiuse e molto omogenee e sono quindi molto meno utili dei legami deboli (tra conoscenti e colleghi) come risorsa lavorativa. I legami deboli fungono da ponti ("*bridging*") tra differenti *cliques* (reti nelle quali ogni nodo è connesso a tutti gli altri). Ricerche successive hanno confermato l'importanza al ricorso delle reti personali come canale per la ricerca di lavoro, in particolare per i primi lavori, ma non hanno portato a risultati univoci sulla maggiore o minore

¹⁰ «La forza di un legame è una combinazione (probabilmente lineare) del tempo, dell'intensità emotiva, dell'intimità (confidenza reciproca) e dei reciproci servizi che caratterizzano tale legame» [Granovetter 1973:1361].

qualità dei lavori così ottenuti - in termini di durata, status e ricompense economiche - rispetto a quelli ottenuti utilizzando altri canali [Follis 1998]. In particolare, la maggiore efficacia dei legami deboli su quelli forti affermata da Granovetter non risulta applicarsi in situazioni diverse da quelle da lui esaminate, ossia i percorsi lavorativi di professionisti bianchi e di genere maschile: già Grieco, nella sua ricerca sulle catene migratorie (e lavorative) nell'area mineraria di Corby, ha mostrato che in quel particolare mercato del lavoro i legami di carattere familiare sono gli unici ad avere valore [Grieco 1987]; risultati simili sono stati osservati all'interno delle enclave etniche in Italia [Ambrosini 2006; Decimo, Sciortino 2006].

1.4.3 La forza della teoria della forza dei legami deboli

La teoria di Granovetter ha avuto un successo epocale, caratterizzandosi come uno dei più portentosi memi¹¹ della Sociologia.

Per quanto l'argomento possa risultare sgradevole, o irrilevante, anche in una disciplina scientifica come la Sociologia il successo o l'insuccesso di certe idee sono influenzati da fattori non scientifici: così come è possibile studiare sociologicamente la conoscenza scientifica, sarebbe molto facile studiare sociologicamente la conoscenza sociologica - per esempio, ripercorrendo la storia del successo o dell'insuccesso di una teoria soffermandosi sugli interessi professionali in gioco all'interno delle controversie scientifiche [Shapin 1982], sul carattere di negoziazione dell'interpretazione dei risultati empirici [Collins 1981], sulla ricostruzione letteraria e retorica del lavoro di ricerca compiuta nelle pubblicazioni [Knorr-Cetina 1981] o sul processo di traduzione degli interessi e di mobilitazione degli attori e delle alleanze che costituiscono il "fatto scientifico" [Latour 1987].

Ma qui il fuoco non è sulla costruzione di un sapere scientifico intorno alle reti sociali, bensì una mappatura del percorso che la rete ha fatto attraverso le discipline, con una particolare attenzione ai luoghi e ai momenti in cui si può

¹¹ Secondo la definizione di Richard Dawkins [1976], il meme è un'unità autopropagantesi di informazione relativa alla cultura umana, tale da poter essere trasmessa da una mente o un supporto di memoria (libro, disco, pellicola), a un'altra mente o supporto. Dawkins suppone che nella cultura umana ci siano appunto delle unità di informazione che, come i geni, siano in grado di diffondersi secondo dinamiche evolutive, attraverso mimesi, repliche e mutazioni. La memetica è lo studio della diffusione e dell'evoluzione di un meme. I memi hanno avuto un enorme successo nella cultura di Internet, anzi un doppio successo, nel senso che Internet è una fucina continua di memi, ma anche nel senso che Internet ha contribuito alla diffusione (e, ovviamente, all'evoluzione) del meme del meme.

riconoscere un intersecarsi di retoriche, o un improvviso cambio di percorso, come uno scambio ferroviario inceppato che conduce il treno su un binario imprevisto. Ecco, *La forza dei legami deboli* è il crocevia nel quale il modello analitico delle reti sociali s'è traslato, così com'era stato costruito all'interno della sociologia, al territorio della divulgazione scientifica, alla cultura del web e infine alla cultura popolare, ed è per questo uno dei luoghi più importanti per questa trattazione.

Secondo l'ISI Web of Science¹², lo strumento di indicizzazione delle citazioni accademiche dell'Institute for Scientific Information, Mark Granovetter ha ricevuto 6.645 citazioni in articoli di diversa natura disciplinare: risulta infatti essere un "Highly Cited Researcher" secondo la classifica ISI, ossia tra i 250 autori più citati all'interno della categoria "Social Science". La teoria dei legami deboli non è stata esente da critiche, eppure ha raggiunto un livello di fama e notorietà che solo poche altre posso vantarsi di avere ottenuto: ciò che sto qui sostenendo è che essa possiede un *appeal* che poco ha a che vedere con il suo valore scientifico (che qui non è in discussione). Essa possiede due caratteristiche capaci di far immediata presa nella memoria e nell'immaginario del lettore: innanzitutto l'osservazione sperimentale da cui è inferita la teoria si riferisce a un ambito della vita quotidiana familiare a tutti – la ricerca di lavoro, in particolare del primo impiego – e i risultati stessi sono tali da suscitare nel lettore una partecipazione emotiva, nel momento in cui ritraggono una dinamica che, di nuovo, è familiare a chiunque. Infatti, chi non ha mai lavorato durante l'estate nel bar di proprietà del vicino di casa, o guardando i bambini o gli animali domestici del cugino del parrucchiere della nonna? Le persone che non si riconoscono nei percorsi lavorativi raccontati da Granovetter non hanno comunque alcuna difficoltà a comprenderli, perché vi riconosceranno quelli di amici e conoscenti; e anzi, potranno trovare consolazione al presente o passato difficile periodo di disoccupazione e ricerca di lavoro, nel rileggerlo alla luce della teoria dei legami deboli: "Non è colpa mia, è che non ho gli amici giusti, maledetto paese in cui si va avanti solo per conoscenze!".

La seconda caratteristica è la chiarezza della formulazione della teoria nella forma di una legge. Sono ben poche le leggi, le regole e i teoremi in Sociologia, e quelle poche hanno un enorme presa nella mente degli studenti e, quindi,

¹² <http://wokinfo.com/>. Web of Science è una banca dati citazionale dell'Institute for Scientific Information (ISI), aggiornata con cadenza settimanale, che comprende tra database: il Science citation index, il Social sciences citation index e l'Arts and humanities citation index, che complessivamente contengono oltre 8.000 periodici scientifici internazionali.

dei ricercatori: si pensi al teorema di Thomas, alla profezia che si autoavvera e all'effetto San Matteo di Merton, alla legge 80/20 di Pareto, alla teoria dell'etichettamento. Mentre la storia della psicologia abbonda di esperimenti memorabili¹³, la cosmogonia della Sociologia si regge su una manciata di etnografie e studi di comunità entrati nella leggenda¹⁴, alcuni esperimenti per lo più di carattere etnometodologico o costruttivista¹⁵, e poche leggi di grande impatto esplicativo, tra cui appunto la teoria della forza dei legami deboli.

C'è un ulteriore pregio nel lavoro di Granovetter, ed è quello di non comportare implicazioni di critica sociale. La constatazione che i legami di natura personale sono da considerarsi una risorsa lavorativa, e che i legami deboli sono più utili di quelli forti, non ha un carattere distruttivo, non sovverte alcuna ideologia e non è fatta con l'augurio di poter cambiare lo stato delle cose; al contrario, può essere presa come utile spunto per ripensare la propria strategia di ricerca di lavoro puntando al *networking*, ossia alla costruzione di legami sociali. Ed è qui che la teoria dei legami deboli scavalca lo steccato disciplinare per diffondersi prima nella lettura del management, e per assumere poi lo status di strumento non più per fini analitici, bensì pragmatici – come un programma di *self improvement*: "Come Ottenere Successo e Denaro con la Dieta Granovetter".

Se questo testo fosse un ipertesto, o una rappresentazione grafica come quelle usate dagli analisti strutturali, da qui partirebbero almeno due *link*: uno verso la teoria del mondo piccolo (o, com'è più nota, dei sei gradi di separazione) di Stanley Milgram, un altro verso l'applicazione della Dieta Granovetter al *social networking* online, con una particolare attenzione a quei siti di *social network* appositamente costruiti sulla trasformazione dei legami sociali in risorse occupazionali, come LinkedIn.

Purtroppo la struttura lineare, non reticolare, della trattazione m'impone di interrompere questo procedere per associazioni e riprendere il filo del discorso, per raggiungere questi due punti solo successivamente. Ho parlato dell'uso della rete come modello analitico, e del successo di un'interpretazione di tipo normativo dello stesso; passerò ora a parlare di come la rete possa funzionare non come modello bensì come griglia interpretativa da

¹³ L'esperimento Milgram sull'obbedienza all'autorità, l'esperimento carcerario di Stanford, l'effetto Pigmalione, le mamme-surrogato di Harlow, l'esperimento del "piccolo Albert" di Watson solo per citare quelli noti anche ai profani.

¹⁴ *Street Corner Society* di Whyte, *Outsiders* di Becker, *Asylums* di Goffman, *Deep Play* di Geertz, *Engineering Culture* di Kunda...

¹⁵ Cfr. Dal Lago, Giglioli 1983 e Watzlawick 1984.

sovrapporre alla realtà: non per astrarla e identificarne alcuni aspetti, ma per ricondurla totalmente alla rete.

1.5 LA RETE COME *FRAME* INTERPRETATIVO

Il termine *frame* venne introdotto da Gregory Bateson in *A Theory of Play and Phantasy* per indicare il fatto che nessun messaggio può essere compreso senza il riferimento a un meta-messaggio che qualifica la cornice cognitiva di riferimento. Per Goffman i *frames*, che vengono definiti come «principi di organizzazione che regolano gli eventi e il nostro coinvolgimento soggettivo al loro interno» [Goffman 1974:10], vengono "attivati" nelle interazioni quotidiane per richiamare un bagaglio (sociale) di significati condivisi, un dato per scontato, sul quale si basa la definizione del mondo e la possibilità della comprensione reciproca. I *frames* sono repertori sociali di conoscenze, e descrivono quadri di significato dai confini mobili e soggetti a negoziazioni e trasformazioni.

Il *frame* della rete di cui si parlerà nel paragrafo 1.6, e che si vede all'opera nella comprensione della società, del legame sociale e dei rapporti personali, ha origine nell'uso che viene fatto del paradigma della rete nel complicato intreccio tra studi su Internet e "nuova scienza delle reti". Nonostante sembrino due ambiti non solo distanti, ma molto specifici, le idee e le parole chiave in uso in entrambi sono diventate parte integrante del bagaglio sociale di significati condivisi che danno forma al *frame* della rete.

1.5.1 La Rete delle reti

Nominerò qui alcuni degli autori i quali, identificando la società contemporanea come "società dell'informazione", individuano la reticolarità come attributo fondante della stessa, e utilizzano la Rete, ossia il World Wide Web¹⁶, come il *frame* per osservarla e comprenderla. Il *network*, secondo

¹⁶ È prassi comune tradurre *web* con rete, ma non si tratta in realtà della stessa rete di *net* né del reticolo di *network*. Web in inglese, come nota Maldonado [1997:31 *et passim*] indica la ragnatela, una struttura complessa - una rete composta di innumerevoli reti - e "mostruosa". Un'altra traduzione quindi potrebbe essere "trama", ma andrebbe comunque persa l'associazione con le caratteristiche minacciose della ragnatela, ossia la capacità di

questi autori, è l'architettura della nostra società, così come lo è di Internet: Internet e la società dell'informazione sono fatti della stessa materia e sono indissolubilmente legati.

Prima di parlare di questa prospettiva, è opportuna una breve digressione sul panorama della comunicazione mediata dal computer (CMC) che offrono attualmente le reti telematiche. Il senso comune su Internet è infatti composto da una combinazione di meraviglia e timore: Internet è il *monstrum* della nostra epoca.

Il lato della meraviglia è alimentato da racconti di imprese commerciali create dal nulla e diventate imperi economici¹⁷, che riecheggiano le fiabe tradizionali nelle quali l'astuzia e la prontezza permettono ai membri più deboli e più giovani di una famiglia o comunità (i *geek* sono infatti raffigurati spesso come ragazzi fisicamente fragili, poco avvenenti e dalle ridotte capacità sociali) di conquistare un regno dopo aver sconfitto interi eserciti o draghi. Ma suscita meraviglia anche la tecnologia di Internet, nel senso più ampio possibile: dal fascino di oggetti percepiti come esteticamente "belli" come i prodotti Apple (l'iPhone e soprattutto l'iPad), alla vertigine causata dall'idea che si possa essere connessi "sempre e dappertutto" e che l'intero World Wide Web possa essere "racchiuso" dentro un telefono cellulare, all'ammirazione per le tecnologie che rendono possibili alcuni siti e *social network*. Internet è il regno del possibile: si può sapere tutto, fare tutto, arrivare ovunque, e ciò che ancora non è possibile lo sarà appena la tecnologia lo permetterà, ciò che è ancora impensato aspetta solo il lampo di genio che lo immagini e lo realizzi.

L'altra faccia di questa creatura mitologica è Internet come strumento di reati e cultura criminogena. *Hacker* senza scrupoli¹⁸ pronti a infettare i nostri computer con virus, cancellare tutti i nostri dati, e usare i nostri computer per

avviluppare e immobilizzare la vittima (che non sono ignote però all'artefatto rete (*net*) come rete da pesca o come arma, cfr. la rete dei gladiatori).

¹⁷ Fino a pochi anni fa il protagonista di questa nota sarebbe stato Bill Gates, il fondatore e proprietario dell'impero Microsoft; ma oggi, nel 2011, è ovvio pensare subito a Mark Zuckerberg, il fondatore e proprietario dell'impero Facebook, la cui figura è uscita dagli schermi dei monitor per entrare nel grande schermo e nella cultura mainstream con *The Social network*, pellicola del 2010 diretta da David Fincher, vincitrice di tre premi Oscar.

¹⁸ La definizione, diffusa nel linguaggio giornalistico e nel senso comune, della parola "*hacker*" come pirata informatico che viola computer e reti aziendali, vandalizza siti e ruba password e profili, è scorretta. Infatti si riconosce come hacker chi entra nel codice sorgente di programmi e sistemi operativi (propriari o liberi) e lo modifica, divulgando poi il proprio lavoro nella comunità di hacker che è invitata a fare altrettanto: si tratta quindi di una sottocultura radicale, alternativa, libertaria, votata all'accrescimento della conoscenza e non alla distruzione della proprietà altrui o al sabotaggio. La definizione di cui sopra identifica invece un'altra figura, quella del *cracker* [cfr. Himmanen 2001].

sferrare attacchi di pirateria informatica a livello globale; cybercriminali che con truffe o software di decrittazione riescono a rubare le nostre password e impadronirsi delle nostre carte di credito; stalker e calunniatori che, protetti dall'anonimato, possono infangare la nostra reputazione, online e offline; pedofili che, sempre grazie all'anonimato e alla possibilità di camuffare la propria identità nel mondo delle chat testuali, irretiscono bambini e partecipano a un circuito mondiale di foto e video pedopornografici.

Ogni mito racchiude una verità, e nulla di quanto scritto sopra è falso: giovani ragazzi con progetti informatici concepiti nelle camere di un pensionato universitario sono diventati miliardari, i *tablet* e gli *e-reader* sono degli oggetti di design, il cybercrimine è diffuso e, nonostante l'allarmismo, pochi utenti sanno come riconoscerlo e prevenirlo, e il web ha dato strumenti e "luoghi" virtuali di scambio e incontro ai pedofili (così come ai neonazisti, o, come racconta Castells, ai criminali coinvolti nel racket dei sequestri di bambini in Colombia). È però interessante il fatto che le "critiche" a Internet come luogo di anonimato, spersonalizzazione e alienazione psicologica usino le argomentazioni che gli studi sulla CMC hanno ormai da decenni messo da parte, quelle della ridotta "ampiezza di banda" e dell'inferiore gamma di strumenti offerti alla comunicazione, tali per cui la relativa assenza delle componenti prossemiche e sociali (relative al contesto e ai ruoli degli interlocutori) porta a una comunicazione impoverita, "falsa" e falsificabile. Tale interpretazione, portata avanti dagli studiosi che negli anni Ottanta si sono riconosciuti nell'approccio detto dei *Reduce social cues*, negli anni Novanta è stata capovolta nel modello della *Social identity de-individualization*, secondo cui gli effetti della riduzione dell'ampiezza di banda dipendono dal contesto sociale nel quale avviene la comunicazione, e nella teoria *hyperpersonal*, secondo la quale la CMC è al contrario sovraccarica di contenuti sociali¹⁹ [Paccagnella 2000].

Derubricata quindi la questione dell'inefficacia e della "falsità" della comunicazione via computer, oggi la diffusione capillare del World Wide Web e la fine della divisione netta tra produttori/utenti e consumatori/utenti di

¹⁹ Nancy Baim, in una ricerca su un gruppo Usenet di appassionate di soap opera, mostra come a influenzare la CMC si ritrovano variabili sociologiche come il genere, la classe sociale, l'occupazione, l'etnia. «Quando ci si collega alla rete, le comunità preesistenti in cui vivono gli attori non scompaiono, ma al contrario forniscono la comprensione sociale e le pratiche mediante e rispetto le quali si sviluppano le interazioni anche nel nuovo contesto mediato dal computer. Le interazioni condotte online, a loro volta, retroagiscono sulle relazioni offline» (Baym 2002:55), così come le interazioni online rafforzano le preferenze, le scelte e i comportamenti offline.

Internet [Castells 2001] con il passaggio al Web 2.0²⁰ ha portato all'attenzione della sociologia nuove questioni: il cambiamento della relazione tra produzione e consumo dei contenuti online, la pubblicizzazione delle informazioni private e la nuova retorica di democratizzazione generata dalle pratiche di partecipazione e condivisione [Beer, Burrows 2007]. Gli studi su Internet hanno quindi abbandonato il focus del rapporto tra vita offline e vita online per descrivere l'interazione tra esse, ossia il modo in cui il *networking* sia radicato nella vita quotidiana, e a sua volta la modifichi. La maggior parte delle ricerche riguarda ora i *social media*²¹; gli studiosi s'interrogano soprattutto sulle conseguenze dei social media sui legami sociali e il capitale sociale [Quan-Haase, Wellman 2004; Rainie *et al.* 2006; Ellison *et al.* 2007; Ito *et al.* 2008]; ma guadagnano attenzione naturalmente anche interrogativi nuovi, come quelli relativi al rapporto tra privacy e *social networking* [Lenhart, Madden 2007; boyd, Hargittai 2010] o sulla gestione dell'identità attraverso i siti di *social network* [Zhao *et al.* 2008].

Le "comunità virtuali" identificate da Rheingold [1993] si trasformano, nel Web 2.0, in *social networks*²²: la vita sociale online si compone sempre di meno della costruzione di legami fondati su un senso di identità e appartenenza (spesso basato su una comunanza di opinioni, gusti, interessi), e consiste sempre di più nel tessere, curare e accrescere le proprie reti sociali – dal *community management* al *social networking*.

²⁰ Il passaggio dal Web 1.0 al Web 2.0 è caratterizzato dalla tendenza a spostare online ogni tipo di attività informatica, dalla videoscrittura all'archiviazione dei dati [O'Reilly 2005]. Altra caratteristica è il protagonismo dell'utente, che si manifesta nella creazione e nella condivisione di contenuti (che siano creazioni artistiche o articoli scientifici) e nel feedback collaborativo degli utenti ai servizi web, anche commerciali. Beer e Burrows individuano come servizi chiave del Web 2.0: i *Wiki* (risorse online nelle quali chiunque può contribuire alla redazione di un testo e costruire collettivamente conoscenza); la *Folksonomy* (la categorizzazione collettiva dei contenuti attraverso *tags* (categorie) create e riconosciute come valide dalla collettività degli utenti), i *MashUp* (siti ibridi che riuniscono dinamicamente contenuti provenienti da diverse fonti) e i siti di *social network* [Beer, Burrows 2007].

²¹ La definizione di "social media" designa dei modi di comunicazione caratterizzati da un flusso interattivo (*many to many*), che si differenzia quindi dai flussi *one to many* dei mezzi di comunicazione di massa. I social media usano tecnologie basate sul web, di facile accesso e utilizzo; si fondano sul Web 2.0 e sui contenuti "generati dagli utenti" (*user-generated content*).

²² I siti di *social network* possono essere definiti come «servizi web che permettono alle persone di (1) costruire un profilo pubblico o semipubblico all'interno di un sistema chiuso, (2) articolare una lista di altri utenti con i quali sono connessi da un legame, (3) scorrere e navigare le proprie liste di contatti e quelle fatte da altri all'interno del sistema» [boyd, Ellison 2008:211]. Alcuni sono orientati alla costruzione di nuovi legami, altri hanno lo scopo di articolare, organizzare e rendere visibile una rete di contatti già esistente, con il riconoscimento e la riattivazione di legami latenti.

Il *wikizen*²³, il navigatore partecipativo del Web 2.0, sembra meno interessato alla sperimentazione identitaria²⁴, e più all'espressione, spesso ridondante, di una sua *identità reticolare*, ossia l'identità che risulta dall'interazione ricorsiva delle sue "*personae*" online e offline. I più moderni siti personali si configurano come *identity page*: non racchiudono al loro interno le informazioni e i contenuti dell'autore, ma presentano una serie di link ad altri luoghi della rete dove l'autore è presente (profili su *social network*, uno o più blog che gestiscono o a cui collaborano, il sito dell'azienda dove lavorano, la raccolta delle loro foto, la libreria online dove aggiornano e recensiscono le loro letture, progetti web a cui collaborano, forum o newsgroup che li vedono particolarmente attivi...). Le *identity page* fungono quindi da aggregatori della propria presenza online: mappe di una rete identitaria, o *Identity 2.0*.

Barry Wellman, che è stato prima citato come uno dei maggiori esponenti della contemporanea *Social Network Analysis* di matrice strutturale, usa l'espressione *networked individualism* per cogliere il modo in cui la comunicazione in rete crea non tanto una socialità diffusa, ma una privatizzazione della socialità nella quale l'unità di comunicazione è il singolo, non in quanto appartenente a un gruppo o una comunità bensì in quanto "in rete" con altri singoli: una comunicazione nella quale l'individuo mette in gioco solo gli aspetti del sé funzionali allo scambio presente, e dalla quale può uscire e rientrare rapidamente e liberamente grazie alla possibilità di saltare²⁵ velocemente da una rete all'altra [Wellman 1997].

«Communities and societies have been changing towards "networked individualism." Our social systems—at work and home and elsewhere—have moved from being bound up in hierarchically arranged, relatively homogeneous, densely knit, bounded groups to being *social networks*. In networked societies, boundaries are more permeable, interactions are with diverse others, linkages switch between multiple networks, and hierarchies are flatter and more recursive [...] Computer networks and *social networks* resonate with one another. Because the developed world had already begun

²³ Sostantivo formato dalla crasi tra le parole "Wiki" e "citizen"; un Wiki è una piattaforma web che consente di creare e archiviare documenti creati a più mani, ed è diventata lo standard per il lavoro collaborativo effettuato sul Web (Wikipedia, la famosa enciclopedia online, ha questo nome proprio perché si basa su una piattaforma Wiki)

²⁴ Argomento esplorato a fondo in Sherry Turkle, anche nei suoi risvolti psicologici e psicoterapeutici [Turkle 1995].

²⁵ Il termine usato nella versione originale è "to switch"; poiché lo *switchboard* è il centralino, dire che le persone possono "switch" tra una molteplicità di reti dà l'idea di un'attività di "smistamento" tra diversi legami e relazioni.

changing into a networked society, the Internet could take root in the 1990s. In return, the Internet's flexible openness to intermittent communication with all comers encouraged the ongoing transformation of work and community into *social networks*. [...] The technological development of computer networks and the societal flourishing of *social networks* are affording the rise of networked individualism in a positive feedback loop.» [Wellman, Boase, Chen 2002:160]

1.5.2 Un mondo a misura di Internet

Manuel Castells è senz'altro l'autore di riferimento se si vuole riflettere sulle analisi che sono state fatte su Internet come fenomeno sociale e culturale, e sul tentativo di comprendere le reti telematiche all'interno di una teoria complessiva sulla società. Inizierò però da Pierre Lévy, un autore per certi versi agli antipodi di Castells, ma altrettanto importante nel dettare le parole chiave per la comprensione e la narrazione della "realtà virtuale".

Nel proporre il suo progetto/utopia dell'intelligenza collettiva, il filosofo francese Pierre Lévy riserva un posto importante a Internet. Non mi addenterò nel suo progetto di "umanesimo tecnologico" se non per quanto riguarda il ruolo che in esso ricoprono le reti telematiche e il linguaggio in cui vengono descritte e concettualizzate, linguaggio che fa risaltare il fatto che Lévy, con i suoi lavori degli anni Novanta (*Le technologie dell'intelligenza, L'intelligenza collettiva, Cos'è il virtuale, Cybercultura*) si situa in un territorio di frontiera, cronologico e culturale, tra la Rete del cyberpunk²⁶ e la Rete degli studiosi dei media e della comunicazione.

In *L'intelligenza collettiva* Lévy tratta del cyberspazio nella sua definizione di

²⁶ Nelle narrazioni cyberpunk i protagonisti - hackers o comunque "navigatori" - si connettono alle "autostrade informatiche" tramite innesti meccanici, violano banche dati virtuali, interagiscono con androidi e *cyborg* domandandosi quale sia la linea di confine tra uomo e macchina e quando una macchina perda o acquisti l'umanità. Il cyberpunk è una corrente letteraria e artistica della fantascienza, la cui estetica ha profondamente segnato la riflessione sulle tecnologie informatiche, ispirando ancora adesso il nostro linguaggio. Tra le opere più rappresentative, *Neuromante* di William Gibson (1985) e le antologie *Mirrorshades* curata da Bruce Sterling (1986) e *Strani Attrattori* curata da P. L. Wilson (Hakim Bey), Rudy Rucker e R. A. Wilson (1989). Impossibile non citare come precursore Philip K. Dick, la cui opera è stata fondamentale per la costruzione dell'immaginario cyberpunk; dai suoi racconti sono inoltre state tratte le pellicole *Blade Runner* (1982), *Total Recall - Atto di Forza* (1990), *Screamers* (1995) e più recentemente *Minority Report* (2002) e *A Scanner Darkly - Un oscuro scrutare* (2005).

architettura tecnologica di supporto all'intelligenza collettiva²⁷: «Il moltiplicarsi dei collettivi molecolari implica un relativo declino della comunicazione mediatica a beneficio di un cyberspazio che accolga le intelligenze collettive, un cyberspazio tanto più navigabile e accessibile quanto più l'insieme delle tecniche molecolari sarà operativo e disponibile a basso costo» [Lévy 1994:67]. La proposta filosofica di Lévy ha più a che fare con una rivoluzione del sapere e dello scambio sociale che con Internet in quanto tale, ma ha riscosso molto successo tra gli apologeti della realtà virtuale anche in virtù della prosa evocativa e immaginifica con cui parla del cyberspazio: «urbanistica nomade, ingegneria informatica, liquido Genio civile dello Spazio del sapere. [...] È una architettura dell'interno, un sistema incompiuto delle strumentazioni collettive dell'intelligenza, una volteggiante città dai tetti di sogni» [Lévy 1994:127].

In *Cybercultura* [Lévy 1997] il filosofo, pur non perdendo d'occhio il riferimento all'intelligenza collettiva come scopo finale della rivoluzione culturale che sta testimoniando e anticipando, definisce in modo più pragmatico e dettagliato le forme della comunicazione mediata dal computer, trattando delle trasformazioni che il cyberspazio – qui definito come «*lo spazio di comunicazione aperto dall'interconnessione mondiale dei computer e delle memorie informatiche*» [Lévy 1997:91, corsivo dell'autore] - induce nell'arte, nella musica, nell'educazione, nel sapere, nella partecipazione politica, nell'etica, nell'urbanistica; pur mettendo da parte i toni quasi onirici di *L'intelligenza collettiva*, anche qui il tono di Lévy oscilla tra ottimismo, fascinazione, meraviglia ed entusiasmo.

Formenti mette Pierre Lévy nella categoria dei "cyberteologi" e "adoratori del futuro", ed evidenzia gli aspetti escatologici della riflessione del filosofo, in particolare collegando il culto dell'intelligenza collettiva al culto gnoseologico della conoscenza come fonte di salvezza [Formenti 2000:77 *et passim*]. Per

²⁷ L'intelligenza collettiva viene definita «un'intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta a una mobilitazione effettiva delle competenze [...] il fondamento e il fine dell'intelligenza collettiva sono il riconoscimento e l'arricchimento reciproco delle persone» [Lévy 1994:34, corsivo dell'autore], ed è il prodotto di collettivi umani auto-organizzati; a proposito di auto-organizzazione, Lévy cita esplicitamente la teoria dell'autopoiesi di Maturana. Derrick de Kerckhove, dialogando con il concetto di intelligenza collettiva di Pierre Lévy, ha elaborato quello di "intelligenza connettiva" [de Kerckhove 2000], intesa come un'evoluzione della prima sulla base del passaggio da una collettività comunitaria a una reticolare, frammentata e creativa. de Kerckhove è noto soprattutto per le sue riflessioni sui nuovi cyborg - connubio tra uomo e macchina, computer e cervello, carne e bit – quindi non è strano che rivisiti l'intelligenza collettiva alla luce della metafora biologica connessionista.

quanto riguarda poi il ruolo di Internet, è evidente come il presupposto per l'utopia delle intelligenze collettive sia una «*fede che l'alleggerimento delle relazioni sociali, che non connettono più "corpi di carne", ma "corpi angelici", implichi la transizione a un modo di produzione e scambio dei saperi democratico, egualitario, cooperativo, solidale*» [Formenti 2000:78, corsivo dell'autore]; la possibilità che le nuove tecnologie possano essere utilizzate come mezzi di appropriazione capitalistica e centralizzata delle intelligenze collettive viene da Lévy aggirata e in qualche modo confutata affermando che la rete "di per sé" impedisce tale utilizzo, poiché funziona alimentando, e finché vengono alimentati, processi di pluralismo e differenziazione.

La riflessione di Lévy è quindi intrisa di determinismo tecnologico: le caratteristiche strutturali delle reti informatiche, e più specificatamente le loro caratteristiche reticolari, secondo il filosofo portano "naturalmente" a nuove forme di socialità e di comunicazione. Ma tale approccio tecnodeterministico, coniugato con una visione utopica di un rinascimento culturale e cognitivo dell'umanità, porta inevitabilmente a una visione messianica di Internet e a una sua naturalizzazione, nel momento in cui naturali sono le reti e il loro effetto sul mondo.

Manuel Castells parte invece da tutt'altro punto di partenza: non le tecnologie, ma i mutamenti economici e sociali portati dalla globalizzazione. La tesi fondamentale, illustrata in *La nascita della società in rete* [Castells 2000], primo volume della trilogia de *L'età dell'informazione*, è che dalla fine del ventesimo secolo le istituzioni economiche e politiche che hanno caratterizzato la modernità, centralizzate e burocratiche, hanno perso terreno davanti all'espandersi e al diffondersi di organizzazioni a rete, ossia organizzazioni, come s'è visto, decentrate e a-gerarchiche. Il sociologo catalano descrive l'attuale forma di capitalismo come "informazionalismo" e lo caratterizza per l'orientamento non verso la crescita economica bensì verso lo sviluppo tecnologico, e per il fatto che tecnologia chiave è la capacità di generare sapere ed elaborare informazioni.

«Negli ultimi venticinque anni del XX secolo è nata una nuova economia su scala mondiale. Io la definisco informazionale, globale e interconnessa per identificarne i tratti distintivi e per mettere in rilievo l'intreccio di tali elementi. È *informazionale* perché la produttività e la competitività di unità o agenti (che si tratti di aziende, regioni o nazioni) all'interno di questa economia dipendono in modo sostanziale dalla propria capacità di generare, elaborare e applicare con efficienza informazione basata sulla conoscenza. È

globale in quanto le attività essenziali di produzione, consumo e circolazione, nonché le loro componenti (capitale, lavoro, materie prime, management, informazione, tecnologia, mercati) sono organizzate su scala globale, o in modo diretto oppure attraverso una rete di collegamenti tra agenti economici. È *in rete* poiché, nelle nuove circostanze storiche, la concorrenza e la produttività hanno luogo in una ragnatela globale di interazione tra reti aziendali» [Castells 2000:83]

Il mutamento socioeconomico non deriva dalle tecnologie informatiche, ma è stato possibile grazie a esse e soprattutto grazie alle reti di computer. Castells si dissocia dal determinismo tecnologico neutralizzandone il "dilemma", ossia sostenendo che «la tecnologia è la società, e non è possibile comprendere o rappresentare la società senza i suoi strumenti tecnologici» [Castells 2000:5]: la tecnologia non determina l'evoluzione storica o i cambiamenti sociali, ma riflette la direzione in cui la società incanala il proprio potenziale tecnologico nonché la sua capacità di mutamento.

L'importanza strategica fondamentale delle reti informatiche risiede non solo nel preparare le infrastrutture per il cambiamento, ma anche nell'accompagnare e radicalizzare la transizione verso il *networked individualism* così come descritto da Barry Wellman:

«non è Internet a creare un modello di individualismo in rete, ma è lo sviluppo di Internet a fornire un supporto materiale adeguato per la diffusione dell'individualismo in rete come forma dominante di socialità. L'individualismo in rete è un modello sociale, non è una raccolta di individui isolati.» [Castells 2001:129]

Ho presentato questi due autori per mostrare due modi di avvicinarsi a Internet, che sono presenti fin dalle origini della riflessione sul web e che tuttora hanno echi nel discorso degli studiosi dei nuovi media.

Da un lato c'è Internet come strumento di liberazione, in grado di amplificare percezione e cognizione, di connettere le intelligenze in un'elaborazione collettiva di pensiero, di sbarazzarsi dai vincoli della carne, di dare spazio e strumenti a nuove forme di associazione e attivismo politico in grado di rinnovare il processo democratico e tornare a riempirlo di legittimità e contenuto, prefigurare la possibilità di una democrazia diretta su base digitale.

Questo tipo di approccio parte da alcuni presupposti, come il fatto che la comunicazione porti necessariamente alla comprensione dell'Altro, che l'abbondanza di informazioni equivalga ad abbondanza di conoscenza e

sapere, che le informazioni prodotte dal web - ossia pubblicate da alcuni utenti e commentate e/o integrate da altri, editate collaborativamente, e reperibili online - siano informazioni di qualità o che per lo meno la Rete abbia in sé degli strumenti per filtrare e portare all'attenzione di tutti quelle di qualità, e infine che la partecipazione online sia comprensibile come, o trasferibile alla, partecipazione offline, o come si usa dire nel gergo telegrafico del web, IRL, ossia *in real life*.

Dall'altro lato c'è Internet come tecnologia di accompagnamento e disvelamento di tendenze sociali ed economiche: Internet e il *networked self*, Internet e le organizzazioni reticolari, Internet e la globalizzazione, Internet e l'informazionalismo - Internet e la società contemporanea, nelle sue molte declinazioni, hanno la stessa natura e sono in qualche modo indistinguibili. I modi di aggregazione online e il *networked individualism* hanno la stessa forma, e non solo non abbisognano di diverse categorie d'analisi, ma è anche difficile analizzarli separatamente.

Queste due prospettive, se si vuole chiamarle così, si basano entrambe sul riconoscimento di un'equivalenza tra i "meccanismi" di Internet e i suoi risultati, e tra il funzionamento della tecnologia di cui Internet è costituita²⁸ e le dinamiche di collaborazione e partecipazione che vi hanno luogo. Entrambe, per quanto differenti nella loro impostazione e nei loro oggetti di analisi, riconoscono all'opera, nell'uso di Internet, le stesse leggi matematiche che ne regolano l'architettura tecnologica.

Ma se Internet è la società, e ciò che accade su Internet è in qualche modo governato dall'ingegneria delle reti, anche ciò che accade nella società può essere compreso ricorrendo ai modelli matematici delle reti fisiche e naturali?

1.5.3 La nuova scienza delle reti

Albert-László Barabási, a cui si devono le principali scoperte in questo campo, introduce i lettori alla "scienza delle reti" nel suo *Link* [Barabási 2002], in cui descrive l'evoluzione della teoria matematica dei grafi. Questa nasce nel 1736 con Eulero, che per risolvere il famoso problema dei ponti di Königsberg²⁹ li

²⁸ Cfr. Luccio, Pagli 2007 per una chiara e interessante introduzione del funzionamento delle reti internet.

²⁹ Il problema dei ponti di Königsberg era una sorta di rompicapo che aveva come protagonisti i sette ponti che attraversavano la città fluviale: è possibile camminare lungo tutti i sette ponti senza mai attraversare lo stesso più di una volta? La risposta fornita da Eulero nel 1736 fu negativa. Nel 1875 fu costruito un ottavo ponte, e così la questione fu risolta [Barabasi

analizzò come un insieme di vertici (o nodi) connessi da spigoli (o collegamenti). Le basi per la scienza delle reti si devono poi a Paul Erdős e Alfréd Rényi, che introdussero nel 1956 la nozione di rete casuale, descritta come un grafo in cui il numero di link tra i nodi varia secondo una distribuzione gaussiana intorno a un valore medio - un modello matematico elegante, che affascinò per decenni gli scienziati, e che non aveva la pretesa di descrivere le reti "reali", nelle quali la distribuzione dei link non è certo casuale. Nel raccontare i progressi fatti dalla matematica e dalla fisica nella comprensione del funzionamento dell'architettura delle reti, Barabási gradualmente avvicina la rete come modello matematico alle reti "reali", che si tratti di Internet o dei reticoli sociali, richiamandosi spesso alla teoria dei mondi piccoli di Duncan Watts, alla teoria dei legami deboli di Mark Granovetter e alla scuola strutturalista della *Social Network Analysis*.

Il modello di Duncan Watts e Steve Strogatz ha tradotto matematicamente l'intuizione dei legami deboli di Granovetter misurando il coefficiente di *clustering* di una rete, ossia la compattezza di una rete data dalla connessione dei diversi *cluster* (reti altamente connesse) tra di loro attraverso legami di *bridging*: più alto è il coefficiente di *clustering*, più sono i "ponti" tra di essi [Watts, Strogatz 1998]. La ricerca dimostrava come bastasse un numero limitato di link di tipo *bridging*, e quindi un'alterazione anche minima del coefficiente di *clustering*, per rendere altamente connessa una rete composta da un numero enorme di nodi. Gli autori condensarono tale modello con il nome di *Small World Networks*, reti di mondi piccoli, e tale definizione conquistò subito le varie discipline interessate agli studi sulle reti, sociali e naturali.

Mentre Strogatz riprese le sue ricerche sulla sincronia³⁰, Watts continuò a lavorare sulle reti e a perfezionare il modello dei mondi piccoli, e iniziando un dialogo con le scienze sociali [Watts 2004] che l'ha portato a diventare uno dei nomi di riferimento della "nuova scienza delle reti", citato dai sociologi così come dagli studiosi del web.

Barabási applicò il modello del mondo piccolo alle reti informatiche, e dopo numerose ricerche³¹ e successive correzioni dimostrò che Internet poteva

2003:12-13].

³⁰ La sincronia è una forma di auto-organizzazione che emerge quando due o più eventi accadono simultaneamente per un periodo prolungato, per esempio il canto dei grilli, i gruppi di lucciole, gli applausi; si veda Strogatz [2003].

³¹ *Link* è una lettura affascinante che ripercorre, cronologicamente e tematicamente, i risultati di studi di carattere matematico e fisico pressoché inavvicinabili ai profani ma che Barabási spiega con chiarezza e passione. All'interno del libro vi sono ovviamente i riferimenti a una

essere analizzato come una rete di piccoli mondi, caratterizzata da: la presenza di *hub*, o connettori, cioè nodi caratterizzati da una quantità enorme di link in entrata; una distribuzione regolata da leggi di potenza, cioè moltissimi nodi con pochi link e pochi nodi con molti link; una crescita (aumento del numero di nodi e di link) regolata da leggi di potenza a invarianza di scala, che portano i nuovi nodi a connettersi preferibilmente con quelli con maggior numero di link (quindi i nodi più vecchi), influenzata dalla competitività tra i nodi basata sulla "fitness" come misura dell'attrattività di ciascuno³². Le ricerche di Barabási hanno applicato questo modello analitico non solo a Internet, ma a reti sociali "chiuse" come quelle di Hollywood e della comunità scientifica; *Link* dà conto dell'applicazione di questo modello allo studio delle caratteristiche genetiche degli organismi viventi, della diffusione dei virus, dei fenomeni naturali "emergenti", dell'andamento dell'economia.

Nel diramarsi del discorso di Barabási sono evidenti due pilastri dell'uso della rete come *frame* interpretativo: l'identificazione tra il modello analitico e la realtà, e l'applicazione del modello - e, quindi, il riconoscimento di una natura reticolare - a... tutto; per tutto intendo sia fenomeni così diversi, per qualità, dimensioni e ambito, da dare l'impressione che qualsiasi fenomeno possa essere ridotto a una rete, sia il Tutto inteso come l'intero pianeta.

Nella stessa direzione si muovono altri autori i quali affermano che alla base dei fenomeni di auto-organizzazione ci sia la natura reticolare degli stessi. Citerò tre esempi, di lavori che sono stati tradotti in molte lingue e si trovano facilmente nel reparto scientifico della maggior parte delle librerie e biblioteche generaliste, avendo un intento chiaramente divulgativo.

Steven Johnson [2001] in *La nuova scienza dei sistemi emergenti* usa le leggi di potenza per affermare l'omologia nel funzionamento di colonie di insetti, del cervello umano, di città, dei videogame, dell'economia, dei movimenti di protesta e dei *network* sociali [Johnson 2001], tutti fenomeni di auto-organizzazione in cui l'ordine è "emergente", ossia sistemi complessi in cui l'ordine è il risultato di un processo di adattamento governato da una logica bottom-up: i livelli inferiori del sistema manifestano un comportamento che

quantità di ricerche e articoli specifici, ma non mi è sembrato il caso di citarli separatamente dato che sono recuperabili all'interno del volume, nella sua ricca e puntuale bibliografia.

³² L'introduzione della *fitness* a "correzione" di un modello esclusivamente regolato dalle leggi di potenza a invarianza di scala spiega come sia possibile che nuovi nodi possano diventare grandi *hub* (vedi Google), così come l'architettura a stella o quasi-stella delle reti che riconoscibili nei mercati monopolistici.

emerge nei livelli superiori, invece di ricevere ordini dai livelli superiori. Una moltitudine di unità, di "mattoncini" del sistema, operano come una intelligenza collettiva definendo il comportamento ultimo del sistema stesso.

Steven Strogatz [2003] nel già citato *Sincronia* spiega che le leggi di potenza emergono in corrispondenza delle transizioni di fase, e la loro presenza indica un sistema che si sta auto-organizzando: l'autore utilizza come esempi i frattali, le catastrofi naturali (terremoti, incendi, inondazioni) e molti altri fenomeni naturali. La pervasività delle leggi di potenza viene illustrata in *Ubiquità* di Mark Buchanan [2002]: l'ubiquità del titolo è chiaramente riferita a tale regola matematica, che Buchanan mostra all'opera nelle frane e nei terremoti, nelle rivoluzioni politiche e scientifiche, nelle crisi economiche, nella distribuzione della ricchezza e nell'evoluzione. Ciò che accomuna questi sistemi è il fatto che si trovano in uno stato critico (le transizioni di fase di Strogatz), e tutti i sistemi in uno stato critico tendono a organizzarsi in un modo che non dipende dalla propria natura, ma dalle loro fondamenta geometriche e logiche.

Questi autori parlano di una "nuova scienza delle reti", che si iscrive nel paradigma della complessità. Si possono riconoscere gli antecedenti di questa prospettiva nel lavoro sull'auto-organizzazione degli esseri viventi, che in Maturana si sviluppa nella definizione dello stesso sistema sociale come organizzazione autopoietica [Maturana, Varela 1980], e nelle successive teorie sistemiche che rappresentano l'intero pianeta come una rete autopoietica [Capra 1996]; con diverse sfumature di assertività, gli autori della nuova scienza delle reti affermano l'equivalenza tra sistemi naturali e organizzazioni sociali, fondata sul fatto che entrambi sono soggetti alle stesse leggi fisiche, poiché entrambi sono, di fatto, reti.

L'interesse che per questo lavoro riveste la "nuova scienza delle reti" risiede non solo nella naturalizzazione della rete, ma nel modo in cui quest'accezione della rete, profondamente radicata in conoscenze scientifiche del tutto inaccessibili ai non addetti ai lavori, sia divenuta una base scientifica per la sociologia che si occupa di reti sociali così come per gli studiosi dei nuovi media. L'interdisciplinarietà che sempre si incoraggia - ma che ben raramente riesce a scavalcare i recinti accademici, anche in dibattiti metodologici più ampi e radicali come la rivoluzione che il paradigma della complessità avrebbe potuto portare nel campo delle scienze sociali [Bocchi, Ceruti 2007] - qui ha invece trionfato incontrando ben poche difficoltà: al matematico Duncan Watts è stata assegnata la cattedra di Sociologia all'Università della Columbia,

e i suoi lavori, così come quelli del fisico Barabási, sono citati e incapsulati all'interno dei modelli teorici delle reti sociali, soprattutto dei *network* online [Castells 2000; Comunello 2006; Vergati 2008]. Lo stesso Watts afferma che non si può parlare di una "nuova" scienza delle reti, dal momento che le idee e i risultati a essa attribuiti sono stati anticipati, presi in prestito, trasferiti da intuizioni e ricerche empiriche che da decenni attraversano la matematica, la sociologia, l'economia, e che, sebbene ora essa venga portata avanti soprattutto dalla matematica e dalla fisica, le scienze sociali possono svolgere il ruolo di guida nell'interpretazione dei risultati empirici, e ovviamente nell'implementazione delle nuove teorie nel campo delle politiche [Watts 2004].

Ancora più interessante il fatto che esperimenti e parole chiave della "nuova scienza delle reti" siano infine filtrate nella cultura quotidiana, così come il fatto di usare la rete come un paradigma interpretativo adatto alle più svariate forme di socializzazione e collaborazione.

1.6 "SIAMO TUTTI IN RETE"

Stanley Milgram [1967] volle misurare la distanza sociale tra due qualsiasi cittadini degli Stati Uniti d'America con il numero di intermediari che occorre per collegare uno all'altro: l'idea era scegliere a caso un mittente e un destinatario, sconosciuti e geograficamente distanti, e vedere quanti passaggi sarebbero stati necessari affinché una lettera inizialmente spedita dal primo potesse raggiungere l'altro. Il team di Milgram scelse come destinatari finali la moglie di uno studente di teologia che abitava a Sharon (Massachusetts) e un agente di cambio che abitava a Boston, e selezionò casualmente un elenco di "mittenti" che risiedevano a Wichita (Kansas) e Omaha (Nebraska), luoghi situati al centro degli Usa e che sembravano "isolati" e sufficientemente lontani ai destinatari finali.

Le istruzioni scritte nella lettera che era recapitata ai mittenti iniziali, e che costituiva la "staffetta" che ogni soggetto doveva passare al successivo, spiegava gli obiettivi dell'esperimento e conteneva una fotografia e il nome del destinatario finale: le istruzioni erano di aggiungere il proprio nome in calce alla lettera, così che il successivo destinatario sapesse chi fosse l'ultimo mittente, e, dopo aver spedito una cartolina all'Università di Cambridge per

testimoniare il passaggio della lettera, spedirla o al mittente finale, se lo conoscevano per nome, o a un proprio amico o conoscente intimo (il requisito del "chiamare per nome" fu ritenuto sufficiente per qualificare l'intimità del legame) che il soggetto riteneva avere più probabilità di conoscere il mittente finale. A sorpresa, una delle lettere fu recapitata in soli due passaggi; complessivamente, tutte le lettere recapitate richiesero una media di soli 5,5 passaggi. Nonostante le numerose critiche all'esperimento, basate soprattutto sul campionamento e sulla rilevanza dei risultati, esso raggiunse in breve una fama mondiale.

Nel 1990 il regista teatrale John Guare mise in scena la pièce *Six Degrees of Separation*, dove si vede un giovane uomo di colore, Paul, truffare due coppie facendosi scambiare per un'altra persona, conquistando la loro fiducia, seducendoli, portando scompiglio (e, in un caso, tragedia) nelle loro vite, e quindi inevitabilmente collegando queste coppie tra loro. Verso la fine della rappresentazione una delle protagoniste, riflettendo amaramente sulla vicenda, cita senza nominarla la ricerca di Milgram sintetizzandone i risultati con la formula "sei gradi di separazione", con la quale da allora fu più comunemente chiamata:

«I read somewhere that everybody on this planet is separated by only six other people. Six degrees of separation. Between us and everybody else on this planet. The president of the United States. A gondolier in Venice. Fill in the names. I find that A] tremendously comforting that we're so close and B] like Chinese water torture that we're so close. Because you have to find the right six people to make the connection. It's not just big names. It's anyone. A native in a rain forest. A Tierra del Fuegan. An Eskimo. I am bound to everyone on this planet by a trail of six people. It's a profound thought. How Paul found us. How to find the man whose son he pretends to be. Or perhaps is his son, although I doubt it. How every person is a new door, opening up into other worlds. Six degrees of separation between me and everyone else on this planet. But to find the right six people.»

Pochi anni dopo, nel 1993, dalla commedia fu tratto un film per la regia di Fred Schepisi, con l'omonimo titolo *Six Degrees of Separation*.

Nel 1994, alcuni studenti universitari della Pennsylvania, rendendosi conto che si ricordavano un numero enorme di film in cui recitava l'attore Kevin Bacon, inventarono il gioco *The Six Degrees of Kevin Bacon*, una sorta di quiz il cui scopo era quello di trovare il percorso più rapido tra Bacon e un altro

attore, sulla base dei film in cui avevano lavorato assieme. La fama di Kevin Bacon come *hub*³³ di Hollywood si diffuse molto rapidamente, per quei percorsi memetici tanto cari alla cultura del web, e dopo che i creatori del gioco vennero ospitati in una trasmissione televisiva, due studenti universitari della Virginia crearono il sito *The Oracle of Bacon*, che calcola, sulla base del database di Imdb.com, quanti passaggi sono necessari per collegare Kevin Bacon ai suoi colleghi³⁴.

Six Degrees è anche il titolo di un telefilm di J.J. Abrams, lo stesso produttore del fortunato serial *Lost*: il telefilm segue le vite di sei newyorchesi del tutto ignati del profondo impatto che le loro scelte hanno sugli altri cinque anelli della catena, mentre una misteriosa ragnatela di coincidenze li avvicina gradualmente; *Six Degrees* porta gli spettatori a chiedersi se gli eventi che narra siano frutto del caso, del destino o di una forza superiore che agisce nel mondo, guidando gli esseri umani e connettendoli agli altri. Fu trasmesso nel 2006, per una sola stagione.

Su Radio3, il terzo canale radiofonico della Rai, dal 2010 va in onda *Sei gradi*, un programma musicale che usa la teoria dei sei gradi di separazione come scusa per collegare, con passaggi di grado dei più eclettici, due musicisti tra loro passando per cinque colleghi, in un percorso che gioca a sfidare l'improbabile³⁵.

Nel 1997 fu rilasciato sixdegrees.com, il primo sito di *social network*. SixDegrees permetteva agli utenti registrati di creare un profilo personale, organizzare liste di amici e guardare le liste di amici dei loro amici; il sito morì prematuramente, nel 2000, perché prematura era l'idea che lo sosteneva, dato che alla fine degli anni Novanta Internet era ancora uno strumento di nicchia e pochi navigatori potevano vantare un'estesa rete di amici personali anch'essi online, e quindi il sito non poté evolversi [boyd, Ellison 2007].

I siti di *social network* sono i fenomeni nei quali la teoria dei mondi piccoli ha trovato la più esplicita manifestazione nella cultura pop e nella vita

³³ Kevin Bacon, nonostante sia senz'altro un grande lavoratore, non è un *hub* di Hollywood: Barabási ha dimostrato che Hollywood è una rete fittamente interconnessa, in cui ogni attore ha una media di 27 link, per cui ognuno può essere collegato a qualunque collega in meno di 3 passaggi [Barabási 2001]. Ciò nonostante la fama di Kevin Bacon è rimasta immutata, e dopo molti anni continua a essere citata in telefilm, show televisivi e pubblicità.

³⁴ Il sito è ancora attivo e, nonostante abbia perso in meraviglia, soprattutto dopo questo capitolo, il fatto che il numero di passaggi sia effettivamente sempre molto basso e di solito inferiore a 3 - anche partendo dagli attori più improbabili - è sempre divertente. Lino Banfi, per esempio, ha un Numero di Bacon uguale a 1.

³⁵ www.radio.rai.it/radio3/seigradi/index.cfm.

quotidiana. Facebook conta oltre 750 milioni di utenti, di cui 21 milioni in Italia³⁶; questo *social network* ha conquistato i "nativi digitali", i giovani nati dopo gli anni Ottanta per i quali Internet è una realtà scontata, ma ha avvicinato a Internet anche persone che non avevano mai avuto alcun interesse per la comunicazione mediata dal computer, e per i computer in generale. Facebook offre applicazioni in grado di mappare e visualizzare la propria rete di amicizie, con strumenti per nulla dissimili a quelli utilizzati dalla *Social Network Analysis*; l'idea di essere parte di una rete, o meglio, l'idea che l'insieme delle proprie relazioni amicali e in genere sociali possa essere descritta e analizzata, rappresentata e intesa come una rete, è diventata "naturale".

I siti di *social network* e in generale il *social networking* online risentono dell'influenza della Dieta Granovetter di cui parlavo nel paragrafo 4.3 di questo capitolo. "Coltivare le proprie reti sociali" è diventato un imperativo: tutti siamo in rete, tutto avviene grazie alle reti, quindi il benessere dell'individuo e il suo successo personale devono quasi tutto alla natura, alla forma, all'estensione, alla qualità delle sue reti. L'esempio più lampante è LinkedIn, un sito di *social network* di natura professionale, nel quale il profilo degli utenti è centrato sul loro curriculum, e i legami con gli altri utenti sono basati sulla condivisione di esperienze formative e professionali. All'interno di LinkedIn anche le aziende possono crearsi un profilo, ma lo scopo del sito non è quello di collegare direttamente lavoratori - e aspiranti tali - con datori di lavoro, ma di ampliare la rete di contatti professionali permettendo agli utenti di esplorare i contatti dei loro contatti, scoprendo quindi chi può presentarli a chi, chi può segnalarli³⁷, o raccomandarli, a chi.

Siamo tutti in rete, quindi. E, a quanto dice la scienza, le reti sono dappertutto, e tutto è alla fin fine una rete. Siamo persone con un'identità frammentata e reticolare, che si basano sul sostegno e sul supporto delle proprie reti personali, che interagiscono con reti di amicizie, passano il tempo navigando in Rete, vivono l'incertezza e la complessità di un individualismo in rete dal momento che quella contemporanea è una società reticolare, trovano

³⁶ Il primo dato è stato divulgato da Mark Zuckerberg il 07 luglio 2011: <http://techcrunch.com/2011/07/06/zuck-confirms-that-facebook-now-has-750-million-users/>. Il secondo proviene dall'Osservatorio Facebook di Vincenzo Cosenza: <http://vincos.it/2011/11/28/facebook-in-italia-21-milioni-discritti-14-milioni-accedono-ogni-giorno-6-da-mobile-infografica/>.

³⁷ Una funzione di LinkedIn è quella di poter scrivere (e richiedere a propria volta) "segnalazioni" dei colleghi o ex colleghi, descrivendo in toni elogiativi il lavoro che essi hanno svolto e le qualità umane e professionali che li contraddistinguono.

lavoro grazie alla loro rete di contatti, finendo in un'impresa a rete e sperando che la net-economy non conosca altre crisi, crisi che sarebbero comunque analizzabili come fenomeni di auto-organizzazione emergente che funzionano con le stesse regole matematiche che sottostanno alla nascita e all'espansione delle reti.

Questa carrellata di interpretazioni e usi della rete, con il suo corollario di ricerche, ambiti disciplinari, metafore e formule retoriche, è sufficiente a fondare il problema della presenza della rete nella vita quotidiana. Si ha a che fare con un concetto molto forte, la cui diffusione, se studiata a livello memetico, probabilmente riserverebbe ulteriori sorprese.

Davanti alla pervasività di questa parola nel linguaggio quotidiano e, con essa, dell'intrico di significati che si porta dietro, è immediato chiedersi quali siano gli effetti pragmatici e simbolici della retorica della rete. Dal momento che quelli sono gli ambiti della vita quotidiana che rientrano in tale retorica, gli effetti più significativi dovrebbero esplicitarsi nella dimensione dei legami sociali: cosa significa sentirsi parte di una rete? Cosa significa essere in rete? In quali condizioni nasce la consapevolezza di essere-in-rete, e cosa comporta nella percezione di sé e delle relazioni con gli altri?

Ma anche: come si fa questa rete, come la si costruisce? Quali azioni possono essere definite "reticolari", e quali no? Come si sta in rete, in pratica? Come ho anticipato, questo capitolo è stato una narrazione di parole, e non di pratiche; ma l'interesse di questa ricerca è il modo in cui tali parole si incorporino nelle pratiche, o vengano da esse contraddette; il modo in cui interagiscano, nella produzione di senso, le retoriche, le pratiche e le tecnologie di rete. Nel prossimo capitolo aggiungerò quindi alla costruzione dell'impalcatura teorica di questo lavoro due elementi: le tecnologie e le pratiche - o le tecnologie in pratica, o le pratiche tecnologiche, a seconda della prospettiva da cui si vuole guardarle.

CAPITOLO DUE TECNOLOGIE E PRATICHE DI RETE

Reti elettriche, reti di telecomunicazioni, reti telematiche: molte delle reti incontrate nel primo capitolo sono artefatti tecnologici, tangibili (per lo meno nei loro supporti), opere di ingegneria oltre che di ingegno, "cose" oggettivamente esistenti, realtà che potrebbero essere definite come esterne al campo del simbolico, della metafora, del discorso.

Al contrario, il punto di partenza da cui mi muoverò è che è possibile rinvenire discorsi negli oggetti, e anzi i discorsi degli oggetti; il presupposto è che questi abbiano un ruolo nella costruzione della realtà sociale, e anzi che non sia possibile separare gli oggetti dal campo del sociale. Non perché il sociale inglobi oggetti e tecnologie rivestendoli di significati, né perché le tecnologie determinino i comportamenti sociali; ma perché non si può dare una distinzione tra tecnologia e società. Le tecnologie sono parte della società; esse rivestono ben più che un ruolo di mero contesto, sfondo sul quale le dinamiche sociali hanno luogo, bensì assumono ruoli protagonisti: gli oggetti partecipano in prima linea alla vita sociale. Gli oggetti (i loro confini, le loro funzioni, la loro rilevanza) sono socialmente costruiti da un ambiente e da pratiche che essi stessi contribuiscono a definire e fondare [Latour 1994; de Laet, Mol 2000].

Questo capitolo ospiterà un percorso di riflessione sugli oggetti-in-uso, e sui processi di significazione degli stessi che avvengono nella pratica: parafrasando il titolo del noto saggio di Bruno Latour, si parlerà di "tecnologia in azione". Nonostante il concetto di "pratica" e "pratiche" abbia una lunga tradizione in sociologia, il *practice turn* [Schatzki *et al.* 2001] ha profondamente influenzato lo studio delle tecnologie, spostando l'attenzione dall'interrogativo su come venissero "chiusi" gli artefatti tecnologici [Collins 1981; Latour 1987] che più interessava i *Science and Technology Studies* (STS), alla ricerca empirica su come gli artefatti venissero usati "in pratica".

Un felice incontro tra studio delle tecnologie in uso e studio delle pratiche si ha nei *Workplace Studies*, fioriti in relazione alla diffusione delle nuove tecnologie e dell'attenzione al *knowledge work* [Luff, Hindmarsh, Heath 2000]. Con la diffusione delle tecnologie informatiche infatti una crescente attenzione è stata posta allo studio dei rapporti tra persone e "macchine",

inizialmente per comprendere in che modo ottimizzare le interfacce per venire incontro ai processi cognitivi degli operatori – il reame della *Human-Computer Interaction* (HCI) [Mantovani 1995] – e successivamente con un approccio più vicino alle pratiche, incentrato sulle condizioni sociali della trasmissione della conoscenza, sull'apprendimento situato e sui processi in cui il significato degli oggetti tecnologici dipenda dall'ambiente in cui sono situati e dalle pratiche in cui sono usati [Suchman 1987; Lave, Wenger 1991; Heath, Hindmarsh 2000; Gherardi, Nicolini 2001].

Questo capitolo ricostruirà il filo che collega questi temi, per trarre da questo percorso chiavi di lettura e concetti che mi aiuteranno ad analizzare il ruolo di oggetti e tecnologie nei processi di costruzione/comprendimento della realtà che danno forma e significato alle attività cognitive sottostanti alle pratiche lavorative. Alla fine del capitolo si vedrà tale percorso convergere nell'artefatto che costituisce l'anello di congiunzione tra metafore e pratiche di rete: il computer e lo *script* "reticolare" che esso incorpora.

Lo scarto tra le metafore della rete e le pratiche della rete verrà quindi indagato attraverso il computer, o per meglio dire il computer-in-uso all'interno dei particolari ambienti lavorativi che presenterò nella seconda parte di questo lavoro.

2.1 OGGETTI TECNOLOGICI

Di cosa parliamo quando parliamo di tecnologie? Le convenzioni mi imporrebbero di iniziare con una definizione di tecnologia che vada al di là del semplice significato associato alle parole in un comune vocabolario; ma, come si vedrà nel corso di questo capitolo, è sulla definizione stessa di ciò che è oggetto tecnologico e ciò che non lo è, e quindi sulla linea che separa il sociale dal tecnologico, che lavorano, e si scontrano, gli autori e le scuole di pensiero che hanno affrontato questi argomenti.

Propongo quindi di prenderla alla larga e iniziare dal più semplice "oggetti". Gli oggetti, innanzitutto, sono cose; cose che l'uomo usa per raggiungere i suoi scopi; creazioni dell'uomo (e della macchina) inventate allo scopo di "servire a": strumenti.

Secondo questa prima definizione, sembrerebbe naturale attribuire un primato degli esseri umani sugli oggetti: prima non esistevano, vi abbiamo

inventato e costruito noi per servirci, non siete nulla più che mere appendici a cui noi attribuiamo un nome, uno scopo, un senso. Ma nel momento in cui si prova a chiedersi - parafrasando il titolo dell'ottimo volume di Mattozzi [2006] - quale sia il senso di un oggetto, tale visione "primatista" viene messa in discussione.

È quindi necessario chiedersi da dove provenga il senso degli oggetti, e quale ruolo essi abbiano nei processi di attribuzione di senso nella relazione con le persone.

2.1.1 Oggetti sensati

Per iniziare, si può riformulare la prima domanda in questo modo: come fanno gli esseri umani a comprendere cos'è un oggetto e a cosa serve?

Devo tenere una lezione in un'aula sconosciuta; mi è stato detto di ritirare in portineria il microfono, il computer, i cavi e il telecomando del videoproiettore. Collego il cavo video al computer attraverso la presa che corrisponde allo spinotto, e con in mano l'altro capo del cavo cerco con lo sguardo un'analogia presa, con la sua caratteristica forma trapezoidale e i suoi peculiari forellini. Una volta trovata, accendo il proiettore puntandogli contro il cellula fotoelettrica del telecomando, che suppongo senza nemmeno controllarla che sia collocata nella sua parte superiore; il telecomando è vecchio e la plastica che lo ricopre lisa, per cui le scritte e i simboli che accompagnavano i pulsanti non sono più visibili, ma so ugualmente quale pulsante utilizzare: è quello rosso.

Le spine e il pulsante mi hanno dei suggerimenti; sapevo che tipo di presa devo cercare perché me lo ha detto la spina; sapevo che il pulsante di accensione e spegnimento di quel telecomando è quello rosso in alto, perché... beh, è chiaro che è quello. Il successo di questa comunicazione, tra attore umano e oggetti, dipende da entrambi gli interlocutori: dipende dalla precedente conoscenza e familiarità con quel tipo di oggetti, ma dipende anche dalla chiarezza e dall'usabilità del design di tali oggetti. David Norman si è concentrato su quest'ultimo aspetto, analizzando il "buon design" e il "cattivo design" sotto forma di chiarezza e usabilità, misurate dall'*affordance* e dal *mapping*.

Il concetto di *affordance* deriva da James J. Gibson e dal suo approccio ecologico alla percezione visiva: secondo Gibson la percezione non è una mera rappresentazione mentale della realtà esterna (mediata dall'ambiente, per

esempio dalla qualità della luce), ma la traduzione e decodificazione delle funzioni delle superfici e degli oggetti esterni in termini di uso (*affordance*), non disunito ma anzi in rapporto con percezione di sé e dei propri confini fisici (propriocezione) [Gibson 1986]. L'*affordance* è un'informazione su ciò che, di buono o negativo, un oggetto o una superficie o un animale offrono a colui che li guarda. Un oggetto ben costruito, o nella parole di Norman un oggetto con un "design naturale", trasforma l'*affordance* in un "invito all'uso" comunicando la propria funzione e suggerendo all'utente il modo appropriato in cui dev'essere usato; il design naturale, sintetizza efficacemente Norman, non ha bisogno di cartelli: l'utente "sa" dove infilare le monetine, in che verso inserire il biglietto, da che parte aprire la confezione, e qual è il pulsante di accensione.

Insieme all'*affordance*, un altro concetto cruciale è quello di *mapping*, che «si riferisce ai rapporti di corrispondenza tra parti diverse di un sistema, o fra comandi e loro risultati»; un buon *mapping* fa uso delle categorie concettuali preesistenti nella mente degli utenti, richiamando un'equivalenza implicita e immediata tra i comandi e il loro uso [Norman 1988]: per esempio, il codice ormai stabile delle luci rosse e verdi dei semafori fa sì che un pulsante verde ci dica "accensione", un pulsante rosso ci dica "spegnimento", e così via.

«Un mapping naturale, col che intendo lo sfruttare analogie fisiche e modelli culturali, porta alla comprensione immediata. Per esempio, il progettista può utilizzare l'analogia spaziale: per sollevare un oggetto, muovere il comando verso l'alto. Per comandare un insieme di luci disposte in un certo modo, distribuire gli interruttori secondo lo stesso schema. Alcune di queste correlazioni naturali sono di natura culturale o biologica, come il modello universale secondo cui un livello che sale rappresenta "più" e un livello che cala "meno". Analogamente, un suono più forte può significare una maggior quantità. [...] Altre correlazioni naturali derivano dai principi della percezione e permettono il raggruppamento o la configurazione dei comandi e dei segnali di ritorno.» [Norman, 1988:38-40]

2.2.2 Contenitori di senso

S'è visto come, all'interno delle relazioni tra umani e oggetti, questi ultimi partecipino al processo di attribuzione di senso con le proprie *affordance*. Ma agli oggetti possono anche essere "trasferiti" dei significati, di cui divengono i depositari.

Durante una riunione, un seminario o una conferenza, i partecipanti adottano diversi metodi, e strumenti, per partecipare, ascoltare e tenere memoria di quanto stanno ascoltando: c'è chi si appunta su un foglio, un quaderno o un'agenda, usando una matita o una penna, alcune parole che gli sembrano particolarmente significative, magari perché risuonano nella memoria o si collegano a questioni da sollevare; c'è chi, spesso scrivendo su un notebook, prende febbrilmente nota di ogni intervento, includendo nei propri appunti le esatte parole usate e i turni di parola; c'è chi si concentra sull'ascolto, fissando gli oratori o lasciando vagare lo sguardo in giro per la sala in una sorta di *trance* meditativa. Ciascuno affermerà, se interrogato, che il metodo usato è quello per lui migliore per concentrarsi, mantenersi vigile e presente, assicurarsi di non perdere il filo dei discorsi: "Scrivo tutto, così mi costringo a stare sveglia, e rimane una traccia di tutto quanto s'è detto"; "Se prendessi appunti mi dilungherei nella scelta delle parole, mentre così sono interamente rivolta a ciò che ci diciamo"; "In questo modo colgo subito quali sono i punti su cui bisogna lavorare", eccetera.

È evidente che l'uso di diversi strumenti modifica la percezione di ciò che accade, la propria partecipazione all'evento, ciò che di tale evento si registra. Nel momento in cui scrivo degli appunti, più o meno dettagliati, su un quaderno o altro supporto, dov'è la mia attività di ascolto: nelle orecchie, o nella mano che impugna la penna? Ciò che ho capito e che conservo del seminario a cui ho assistito si trova nel mio cervello, o nelle pagine del quaderno?

E si potrebbe continuare: la cognizione del tempo "risiede" nell'orologio che controllo per sapere che ore sono? La conoscenza della città dove vivo risiede nel Tuttocittà (o in Google Maps, o nel TomTom) che consulto per orientarmi [Gherardi, Nicolini 2001:26]?

A queste domande s'è interessata la teoria della cognizione distribuita, la cui peculiarità, rispetto ad altre teorie della cognizione che hanno come obiettivo la comprensione dell'organizzazione del sistema cognitivo, è che essa postula che i processi cognitivi non siano esclusivamente "interni" al singolo individuo, ma che emergano dall'interazione tra individui e tra individui e l'ambiente esterno, per esempio all'interno di un sistema socio-tecnico [Hutchins 1993, Conein 1994].

Le radici della cognizione distribuita si fanno risalire a *Mind in Society* [1978] di Vygotski, il quale, erede della scuola psicologica sovietica, partiva dal presupposto che lo sviluppo della psiche dipenda dal contesto sociale, e

quindi anche dagli artefatti cognitivi che gli esseri umani adoperano; quest'opera ha stimolato la psicologia cognitiva e la psicologia sociale a studiare la distribuzione dei processi cognitivi tra i membri di piccoli gruppi, cercando dei "processi mentali" all'interno dei gruppi sociali. Speculare è invece l'approccio di Minsky, così come il titolo della sua opera di riferimento, *Society of Mind* [1985]: qui l'autore non usa il vocabolario della psiche per indagare la costruzione del senso all'interno dei piccoli gruppi, bensì al contrario usa la metafora dei processi sociale per descrivere l'attività mentale, fino a sostenere che la cognizione individuale è anch'essa una cognizione distribuita [Hutchins 1989].

L'approccio della cognizione distribuita, sviluppato negli anni Ottanta da Edwin Hutchins e i suoi colleghi dell'Università della California, amplia lo spettro delle possibili relazioni dagli esseri umani all'ambiente e alla materia (nello specifico agli artefatti cognitivi [Norman 1993]) senza fare distinzioni tra persone e oggetti, bensì trattando tutti i membri della relazione come mezzi di memorizzazione e di trasformazione delle rappresentazioni mentali. L'attenzione alla tecnologia quindi, e in particolare alle nuove tecnologie, ha reso l'approccio particolarmente sensibile al tema delle interazioni uomo-computer [Holland, Hutchins, Kirsh 1999]; le stesse tecnologie *web-based*, che offrono nuovi e più ampi modi e strumenti di coordinamento e collaborazione, hanno tutto l'aspetto di processi di distribuzione della cognizione.

Ciò non significa che la teoria della cognizione distribuita sia solo un'ipotesi sulle interazioni uomo-macchina: «un processo cognitivo può definirsi realmente distribuito se non si basa unicamente sulle proprietà funzionali di un artefatto» [Conein 1994:72, trad. mia]; essa riflette su tutti i meccanismi - sociali o artificiali - che estendono le capacità cognitive oltre i limiti dell'organismo biologico, adattandosi ai più vari contesti, in generale riconoscendo l'importanza di prendere in considerazione l'aspetto situato delle attività e delle dinamiche che derivano dalla relazione con l'ambiente esterno [Clark 1998].

2.3 TECNOLOGIE SITUATE E COMUNITÀ DI PRATICA

Ho usato l'aggettivo "situato" in relazione al campo della cognizione e al

campo dell'attività. L'aggettivo, e il concetto stesso di *situatedness*, ha conosciuto un grande successo da quando l'etnometodologa Lucy Suchman coniò l'espressione "azione situata" per dar conto del fatto che ogni corso d'azione dipende essenzialmente dalle circostanze sociali e materiali, e che per studiarne e comprenderne lo sviluppo non bisogna cercare di individuare il progetto astratto che l'ha preceduta, ma osservare il modo in cui le persone usano le contingenze per elaborare l'azione stessa, non a partire quindi da un piano d'azione bensì producendo prove (*evidences*) per un piano nel corso dell'azione stessa [Suchman 1987].

Il riconoscimento dell'aspetto situato dell'azione e del sapere, o meglio dei saperi, è uno dei principi fondanti della nuova riflessione sull'apprendimento – e dei modi di studiarlo e favorirlo – che ha accompagnato la transizione all'economia informazionale come è stata nominata e definita da Castells [2000], nella quale cioè le conoscenze divengono risorse, e la produttività va misurata con la capacità di generare, estendere e applicare informazione basata sulla conoscenza. Ma la rielaborazione del concetto e dei modelli di apprendimento deriva anche dalla diffusione delle nuove tecnologie, e dall'esigenza di fare i conti con le domande poste dal design, dalle teorie cognitive, dagli approcci *Human-Computer Interaction* (HCI): in che modo le persone si relazionano con gli oggetti tecnologici? In che modo imparano a farlo? In che modo si può insegnare loro a farlo? Da qui l'abbandono di una visione *top-down* della trasmissione del sapere, in favore di approcci che indagano la natura della conoscenza, le culture organizzative, l'apprendimento organizzativo e i saperi pratici [Gherardi, Nicolini 2001].

Già Polanyi distingueva tra la conoscenza esplicita di un sapere formalizzato dalla conoscenza implicita di un sapere tacito, un "saper fare" che non si è in grado di analizzare e spiegare [Polanyi 1958]. L'esempio classico di Polanyi è quello dell'imparare ad andare in bicicletta: come tutti si ricorderanno, si tratta di un processo di apprendimento che si basa non sulla comprensione delle leggi fisiche che sottostanno al movimento della bicicletta, ma al contrario sulla deroga delle regole fino ad allora apprese in materia di equilibrio, legge di gravità e, sostanzialmente, istinto di sopravvivenza. Anche ora che so come si fa, non so realmente perché riesco a farlo, né saprei insegnarlo ad altri se non ricorrendo alle stesse regole/consigli di chi l'ha insegnato a me: "rimani dritta", "se vai veloce non cadrà". Come ben sottolinea Collins [2001] non è del tutto corretto dire, come sostiene Polanyi, che non saprei dire "come si fa", nel senso che non saprei formulare delle regole a tal proposito: so infatti che si devono mettere i piedi sui pedali e le

mani sul manubrio in corrispondenza dei freni, che il sellino dev'essere alto abbastanza da consentirmi di stendere le gambe mentre pedalo, che in salita serve un rapporto più leggero e in discesa un rapporto più pesante; ma non saprei formulare delle regole che rendano chi mi ascolta in grado di imparare immediatamente, solo seguendole, ad andare su una bicicletta. Il problema da affrontare quindi non è solo quello di definire questo sapere pratico, ma di comprendere in che modo esso possa essere trasmesso e appreso. Come spiega Gherardi [2000a:214-215], l'apprendimento ha luogo nel flusso dell'esperienza, attraverso la partecipazione alle pratiche quotidiane, con o senza che se ne sia consapevoli; il contributo della riflessione e della ricerca sulle pratiche è innanzitutto il principio metodologico che queste sono un sistema di attività nel quale "sapere" non è separabile da "fare", e l'attività dell'apprendere è sociale piuttosto che meramente cognitiva.

«La svolta semantica che dal predominio dell'etichetta "apprendimento" si indirizza a quella di "knowledge", parola che tende a rimanere nella forma inglese tanto nella nostra lingua, quanto in altre, è indicativa di un mutamento disciplinare che progressivamente lascia dietro di sé le modalità di rappresentazione del fenomeno "apprendimento" quale processo individuale, cognitivo e/o psicologico a favore di rappresentazioni maggiormente sociali, distribuite, collettive, attivate entro contesti di attività, ambiti culturali e simbolici, con la mediazione di vecchie e nuove tecnologie e modalità di organizzazione del lavoro. Il conoscere ed il sapere lasciano per così dire il luogo privilegiato dell'attività cognitiva: la testa delle persone. [...] Infatti, qualora l'apprendere non costituisca una attività separata rispetto al lavorare, organizzare ed innovare nella pratica lavorativa, fare e pensare, sapere con l'intelletto e sapere con il corpo, pensiero astratto e comprensione estetica diventano inseparabili componenti di un "fare" situato entro una pratica contingente.» [Gherardi 2000:6-7]

L'aspetto situato dell'apprendimento viene riconosciuto da Lave e Wenger fin dal titolo del loro libro, *Situated Learning* [1991], nel quale propongono una teoria dell'apprendimento basata sull'integrazione tra quest'ultimo e le attività pratiche quotidiane, all'interno di una dimensione più relazionale che cognitiva. Gli autori elaborano e sviluppano il concetto di "comunità di pratica" come strumento di analisi delle condizioni sociali della produzione e della trasmissione della conoscenza: si tratta di «una forma di autorganizzazione trasversale che non corrisponde né alla strutturazione formale dell'organizzazione (i gruppi di lavoro), né alla struttura informale (i

gruppi amicali)» [Gherardi, Nicolini 2001:235] che si crea all'interno di un ambiente professionale tra colleghi che condividono delle conoscenze e competenze tacite nell'ambito di attività lavorative.

La conoscenza, secondo questo approccio relazionale, non è depositata né nella mente degli individui né in artefatti "muti", ma emerge dall'interazione; «nelle comunità di pratiche le relazioni si creano attorno alle attività e le attività prendono forma attraverso le relazioni e particolari conoscenze ed esperienze diventano parte dell'identità individuale e prendono posto nella comunità» [Eckert, cit. in Zucchermaglio, Alby 2005:247]. All'interno di una comunità di pratica le informazioni e i saperi circolano secondo traiettorie informali e non pianificate; al loro interno quindi avvengono i processi di apprendimento e di socializzazione.

Un punto importante di questa teoria dell'apprendimento è che esso, secondo Lave e Wenger, si realizza in una dimensione di co-partecipazione, tipica per esempio dell'apprendistato, e non in momenti e spazi "altri" dalla pratica, in qualche modo distillati e separati dal resto delle interazioni che avvengono sul luogo di lavoro. Gli autori parlano dunque di una «partecipazione legittimata e periferica» [Lave, Wenger 1991] per descrivere una partecipazione che non può essere analizzata in riferimento a un modello astratto e definito, ma nella quale le contingenze e la *situatedness* assumono un ruolo fondamentale per definire l'accesso e il coinvolgimento degli individui in una pratica [Contu 2000:86].

Le competenze acquisite saranno quindi valutate, nei termini della padronanza acquisita in una certa pratica, da parte della comunità di pratica che le riconosce come tali; in tale valutazione entreranno in gioco non solo gli elementi cognitivi, ma anche quelli emotivi ed estetici relativi all'appartenenza alla comunità stessa e quindi alla formazione di una coerente identità [Lave, Wenger 1991:98-99].

Wenger [1998] individua tre dimensioni che caratterizzano la comunità di pratica: l'impegno reciproco, l'impresa comune e il repertorio comune. Secondo l'autore, l'esistenza della pratica è garantita dall'impegno dei membri della comunità in azioni il cui significato è reciprocamente e continuamente negoziato; la comunità di pratica è composta da competenze diverse e complementari, e l'eterogeneità dei membri coinvolti in tali relazioni di reciprocità comporta la possibilità di dissenso, conflitto e complessità. In secondo luogo, una comunità di pratica si rinsalda attorno alla negoziazione di un'impresa comune: tale negoziazione è un processo collettivo che riflette

le tensioni e la complessità dell'impegno reciproco, che si risolvono in una definizione condivisa degli scopi collettivi e quindi nel coinvolgimento personale e nella responsabilizzazione dei membri della comunità di pratica [Wenger 1998:98]. Come commentano Zucchermaglio e Alby:

«La dimensione dell'impresa comune sottolinea come l'aver obiettivi condivisi non sia tanto un prerequisito, quanto piuttosto un esito del processo di interazione negoziale che si sviluppa a partire da un impegno reciprocamente condiviso. La definizione del senso dell'impresa per cui si sta insieme viene co-costruita attraverso le interazioni discorsive tra i membri nello svolgimento delle pratiche» [Zucchermaglio, Alby 2005:29]

In ultimo, a mantenere la coerenza di una comunità di pratica c'è lo sviluppo di risorse per la negoziazione di significato che si coagulano in un repertorio di punti di riferimento comuni: «Il repertorio di una comunità di pratica include routine, parole, strumenti, modi di operare, storie, gesti, simboli, *genres* (generi, stili), azioni o concetti che la comunità ha prodotto o adottato nel corso della sua esistenza, e che sono entrati a far parte della sua pratica.» [Wenger 1998:98].

Gherardi [2008] ha ripercorso la nascita e il cambiamento del concetto di comunità di pratica e sintetizzato efficacemente le maggiori critiche a cui è andato incontro: il ricorso a un'accezione non problematica di comunità, con la sua visione "armoniosa" del conflitto³⁸; l'assenza della dimensione del potere; il dare per scontata l'equivalenza tra fiducia, intesa come "naturalmente" emergente dalle interazioni di gruppo, e la condivisione del sapere; l'assenza di una chiara differenziazione tra partecipazione e socializzazione; l'assenza di una chiara definizione dei confini della comunità di pratica, sia in termini di numerosità dei membri, sia in termini spaziali e temporali. La grande diversità delle comunità di pratica individuate nella ricerca empirica, la difficoltà di analizzarle in tutte le loro dimensioni e nelle molte assenti o date per scontate, e alla fine lo stesso interrogativo sulla verificabilità del fenomeno, hanno suggerito di portare in primo piano le pratiche, passando al concetto ribaltato di pratiche di comunità:

³⁸ Il conflitto, come rileva Contu [2000], è inteso come fisiologico all'interno della CdP ma risolvibile e superabile attraverso l'interazione, passaggio questo che secondo l'autrice precipita la teoria in un campo struttural-funzionalista nel mettere tra parentesi la contingenza e il carattere situato delle relazioni per fare posto «a una concezione quasi provvidenzialistica dell'interazione sociale, concepita come capace di produrre condivisione e armonia» [Contu 2000:90].

«Si è operata così una svolta dal considerare una CoP come contesto dove ha luogo l'apprendimento al considerare come le azioni situate e ripetute nel tempo facciano emergere un contesto in cui le relazioni sociali tra persone e tra persone e mondo materiale e culturale si stabilizzano e divengono sostenute normativamente.» [Gherardi 2008:61]

Ma cosa sono le pratiche? Si tratta di un concetto che ha radici profonde nella disciplina e un uso attuale assai vario e stratificato, e che è necessario approfondire.

2.4 LA (LUNGA) SVOLTA PRATICA

Una pratica, al singolare, indica un «complesso di azioni che consentono di attuare, realizzare, applicare concretamente un principio, una teoria, una volontà³⁹»: una conoscenza non (solo) teorica che descrive un "saper fare" a cui non sono aliene né abilità quasi-artigianali né gesti dettati dalla consuetudine. In sociologia si parla di "pratiche", al plurale, ma non vi è accordo tra gli autori su una definizione condivisa, soprattutto in ragione della multidisciplinarietà del dibattito: all'interno delle pratiche si fanno rinvenire repertori di attività, competenze individuali, conoscenze tacite, attività di attori non umani; inoltre, sebbene tutti gli studiosi intendano le pratiche come attività incorporate e mediate da artefatti, non c'è accordo né sulla natura dell'incorporazione né sulle modalità di mediazione [Schatzki 2001].

Il primo problema da risolvere nella definizione delle pratiche è il loro rapporto con il sapere tacito, con le routine e con gli *habitus*: quanto questi concetti possono sovrapporsi, e in cosa invece si distinguono? Da una parte sottolineare l'aspetto di routinizzazione delle pratiche le impoverisce, dall'altro senza la dimensione dell'abitudine non è possibile distinguere tra pratiche e azioni. La dimensione del dato-per-scontato del concetto di pratiche sembrerebbe l'eredità più importante per la riflessione contemporanea, dal momento che alla base del *practice turn* sta una concezione dell'azione che non è fondata sulla consapevolezza dell'attore (sulle sue idee, sui suoi valori, sui suoi obiettivi espliciti) ma che al contrario

³⁹ Definizione tratta dal Grande Dizionario Hoepli Italiano, Aldo Gabrielli, edizione 2011.

ridà importanza alle attività inconscie, automatiche delle routine quotidiane [Swidler 2001].

2.4.1 Le radici del *practice turn*

Il concetto di pratica, che oggi riscuote notevole successo⁴⁰, non nasce con i sociologi a cui ho accennato ma affonda le sue radici in diverse tradizioni di pensiero: la riflessione marxiana, la fenomenologia, la linguistica pragmatica di Wittgenstein.

Marx descrive, nelle *Tesi su Feuerbach*, la prassi come attività conoscitiva anti-teorica: è nell'agire nel mondo, e quindi nel modificarlo – e, nel mentre, nel modificare se stesse – che le persone riempiono di significato il mondo e ne raggiungono una conoscenza non solo empirica ma teorica; la prassi diventa un criterio di verità della teoria, il suo banco di prova.

Il contributo della fenomenologia risiede invece nel riconoscimento di un essere-nel-mondo nel quale soggetto e oggetto sono indistinguibili, entrambi esistenti nella medesima situazione e contesto storico, in modo tale che la pratica quotidiana è co-presente alla conoscenza e alla sua comunicazione: alla luce di tale riconoscimento, il concetto di pratica serve a esplicitare il fatto che, durante l'agire, la comprensione della situazione sia pre-riflessiva, e sia necessario un momento di "rottura" perché emerga la comprensione riflessiva [Gherardi 2000:5-6].

La contemporanea riflessione sulle pratiche deve molto anche alle *Ricerche Filosofiche* di Ludwig Wittgenstein [1953], ossia alla sua pragmatica del linguaggio, che sottolinea l'importanza dei modi d'uso effettivi dello stesso: nell'insegnamento di una lingua, esemplifica l'autore, non si pone solo l'attenzione alla spiegazione dei concetti associati alle parole, ma all'addestramento all'uso corretto delle parole giuste nei contesti appropriati [Wittgenstein 1953:5-6]. Wittgenstein parla di gioco linguistico - «insieme costituito dal linguaggio e dalle attività di cui è intessuto» [Wittgenstein 1953:7] - per sottolineare il carattere duplice del parlare: parlare di attività, e parlare come attività. Nella sua famosa riflessione sulle regole del gioco,

⁴⁰ Secondo l'ISI Web of Science, lo strumento di indicizzazione delle citazioni accademiche dell'Institute for Scientific Information già incontrato [vd cap. 1, n. 10], gli articoli scientifici provenienti dai database del Science citation index, del Social sciences citation index e dell'Arts and humanities contententi le parole *practice* o *practices* nei campi del titolo o dell'argomento sono, dal 1980 a oggi, oltre cinquecentomila.

l'autore sottolinea come si possa affermare che un tale gioco si svolge secondo tali regole solo perché si sono osservati i giocatori giocare, e quindi si sono desunte le regole dalle pratiche: le regole quindi non appartengono a un dominio altro, a un livello superiore, astratto, rispetto alla pratica, ma acquistano senso solo in riferimento a essa [Wittgenstein 1953:54]; come chiosa David Bloor, tale conclusione capovolge l'interpretazione della regola «dall'essere un simbolo della priorità della teoria sulla pratica, all'essere un esempio della priorità della pratica sulla teoria» [Bloor 2001:104, trad. mia].

Da questi antecedenti filosofici si è sviluppata in sociologia una fiorente riflessione sulle pratiche che non ha finora condotto a un'univoca definizione delle stesse. Come non esiste una sola interpretazione delle pratiche, così non esiste una teoria delle pratiche, bensì una serie di approcci che utilizzano il concetto di pratiche per cogliere il "luogo" ove si incontrano la dimensione dell'azione e quella dei significati collettivi, e il processo con cui tali significati collettivi vengano costruiti, confermati, negoziati e tramandati attraverso le azioni quotidiane [Schatzki *et al.* 2001]. Ciò che accomuna tali approcci è che evidenziano il carattere routinizzato e performativo delle azioni, e la loro dipendenza da conoscenze tacite e da un'implicita mutua comprensione da parte dei membri del gruppo sociale che partecipano all'azione; sottolineano inoltre la dimensione materiale dell'azione, incorporata a reti di artefatti [Schatzki 2001].

Seguendo Miettinen *et al.* [2009], si può però distinguere tra gli autori che, in sociologia e in filosofia, hanno elaborato una vera e propria teoria delle pratiche, ossia una teoria sociale fondata sul concetto di pratiche, come Pierre Bourdieu [1972] e Theodore Schatzki [1997], e autori che hanno usato e dato rilevanza al concetto di pratiche all'interno delle proprie riflessioni, accanto ad altri concetti egualmente importanti, come Michel Foucault [1969; 1970] con le pratiche discorsive e disciplinari, l'etnometodologia con lo studio delle routine [Garfinkel 1967; Giglioli, Dal Lago 1983], Michel de Certeau [1980] con lo studio delle pratiche quotidiane, Anthony Giddens [1984] all'interno della teoria della strutturazione.

2.4.2 Le pratiche in sociologia: gli autori principali

Per Michel Foucault la nozione di "pratiche discorsive" è lo strumento per una descrizione e analisi dell'attività discorsiva come manifestazione di potere, uno strumento per cogliere il rapporto tra potere e sapere che fonda la

sua visione delle discipline. Le pratiche sono per Foucault un attributo delle discipline e delle istituzioni, routine e sensi comuni che definiscono, categorizzano, separano.

Nella prima edizione di *La storia della follia nell'età classica* [1961], il filosofo studia le pratiche discorsive storicamente situate che sono giunte, attraverso un percorso discontinuo caratterizzato da soglie o fratture epistemologiche, a formulare quelle dicotomie quali ragione/sragione e normale/patologico caratteristiche della nostra moderna forma di conoscenza. In *Le parole e le cose* [1966] l'oggetto di indagine sono invece le *epistemi* - definite come «l'insieme delle relazioni che, in una data epoca, si possono scoprire tra le scienze quando le si analizza a livello delle regolarità discorsive» [Foucault 1966:5] - che hanno portato alla costituzione delle scienze umane, e individuato l'uomo come soggetto e oggetto della conoscenza. Sotto l'aspetto dello studio delle pratiche, *Le parole e le cose* e *L'archeologia del sapere* [1969] costituiscono una sorta di parentesi "discorsiva" nel lavoro di Foucault: in questi libri infatti l'attenzione dello studioso si concentra sull'analisi dei discorsi, mentre nel precedente *La nascita della clinica* [1963] l'interesse è diretto sia alle pratiche discorsive che alle pratiche non-discorsive (politiche, tecniche, istituzionali), che accomuna come facenti parte di un'unica struttura, anticipando le analisi che svilupperà pienamente nella metà degli anni Settanta, dove un ruolo predominante avrà lo studio delle pratiche e dei poteri a esse intrecciati.

Ma anche in questi testi è chiaro in Foucault il distacco dalla linguistica: il discorso non è un insieme di segni che rinviano a contenuti e rappresentazioni che esistono già, prima ancora di essere nominate, ma "pratiche discorsive" che formano gli oggetti di cui parlano tramite «un insieme di relazioni stabilite tra delle istanze di emergenza, di delimitazione e di specificazione» [Foucault 1969:60]: le "formazioni discorsive" sono composte dalla coesistenza e giustapposizione di elementi eterogenei (istituzioni, tecniche, gruppi sociali, rapporti tra discorsi diversi) messi in relazione attraverso una pratica discorsiva [Foucault 1969:96].

Con *L'ordine del discorso* (1970) Foucault propone un metodo di analisi delle formazioni discorsive che ha come obiettivo quello di individuare le istanze di controllo che stabiliscono ciò che può e ciò che non può essere detto, chi può parlare e a chi è invece negata la parola; il problema delle istanze di verità si ricollega al problema del potere, e diventa l'interrogativo a cui Foucault cerca di rispondere in *Sorvegliare e punire* [1975] e *La volontà di sapere*:

«in che modo, nelle società occidentali moderne, la produzione di discorsi cui si è attribuito un valore di verità è legata ai vari meccanismi ed istituzioni di potere?» [Foucault 1976:6]

Il processo di soggettivazione attraverso cui si sono formate le discipline moderne è visto come estensione e tecnica principale del potere, una forma di potere «rivolta all'immediata vita quotidiana che categorizza l'individuo, lo segna della sua individualità, lo fissa alla sua identità, gli impone una legge di verità che egli deve riconoscere e che altri devono riconoscere in lui» [Foucault 1982:253]. Rendere le persone soggetti, legandole a una identità precisa, è dunque un modo per assoggettarle a un regime di governabilità: una forma di potere che soggioga, che crea il miraggio e la necessità di una coscienza-conoscenza di sé per legare l'individuo alla propria identità. Sono i corpi degli individui le unità fondamentali del biopotere [Foucault 1976], e le soggettività sono compenstrate alla società del controllo e dell'auto-censura, o meglio dell'auto-disciplinamento. Il biopotere si declina nell'attribuzione di un valore di verità al sapere ufficiale relativo ai corpi e alle soggettività; nel definirlo come individuo, lega l'individuo a se stesso, lo assoggetta; il soggetto è il prodotto di una relazione di potere.

La concezione di potere di Foucault si discosta dalla descrizione tradizionale, che lo analizza come istanza di repressione, per descriverlo come istanza produttiva, costituita da strategie pratiche che funzionano basandosi sulla tecnica e sul controllo; per analizzarlo bisogna ripercorrere, genealogicamente, le pratiche che hanno non solo dato forma ma più radicalmente creato gli oggetti del discorso politico – il popolo, i dominati, lo Stato, il potere stesso – con la stessa produzione discorsiva che nata per studiarli [Veyne 1979].

La genealogia derivata da Nietzsche è lo strumento che Foucault sceglie per porre le basi di un'analisi del potere. La genealogia ricerca l'origine delle pratiche, ma intesa non come origine epica (una *Ursprung* che coglie l'essenza pura e immobile alla radice dei fenomeni storici), bensì un'origine intesa come *Herkunft*, ossia provenienza, dispersione dei punti d'inizio, di cui ripercorrere «tutti i segni sottili, singolari, sottoindividuali che possono incrociarsi [...] e formare una rete difficile da sbrogliare» [Foucault 1971:48]; e un'origine intesa come *Entstehung*, ossia emergenza, risultato dello scontro tra energie che operano nella storia in modo imprevedibile [Foucault 1971; 1973]. Il corpo è il punto di partenza della genealogia foucaultiana, il luogo in cui convergono e si scontrano (*Entstehung*) le molteplici relazioni di potere e

nei cui interstizi si incontrano le tracce dell'origine (*Herkunft*); attorno a esso si intrecciano i numerosi temi di ricerca dell'autore che Foucault esplora negli anni Settanta: il problema del soggetto (del desiderio, della sessualità, dell'identità), le relazioni di potere e le strategie disciplinari, i saperi che si articolano nell'intreccio delle relazioni di potere e circoscrivono il corpo e l'individuo come loro oggetto (le "scienze umane"), il tema delle resistenze al potere. Con il metodo genealogico Foucault mostrerà come alcuni dei dispositivi tipici delle discipline moderne, come non siano "nuovi", ma provengano (*Herkunft*) da tecniche più antiche, nate in contesti diversi, applicate a oggetti differenti e sviluppatesi su altri orizzonti epistemici, ma che in corrispondenza di certe svolte locali della storia e sempre per un gioco di forze sono ri-emerse (*Entstehung*) in una veste nuova e abbiano prodotto effetti di verità nuovi, discorsi nuovi, creato oggetti e soggetti nuovi [Foucault 1982].

Mentre l'archeologia descriveva le pratiche discorsive e i processi di controllo e di esclusione coi quali si erano costituiti i territori del senso e della verità [Foucault 1969], la genealogia si sposta dai discorsi ai loro effetti, dai discorsi alle pratiche; essa studia il "potere di affermazione" dei discorsi, la loro produzione concreta, la loro dispersione in una zona dell'interazione storica al di là delle loro matrici di regolarità.

L'etnometodologia di Garfinkel studia le attività pratiche ordinarie attraverso cui le persone riescono a fare ciò che fanno quotidianamente, al fine di ricostruire i modi impliciti in cui il senso comune dei membri di una comunità diventa tale. L'etnometodologia s'ispira alla fenomenologia nel momento in cui sospende la credenza secondo cui gli oggetti sono indipendenti dai metodi coi quali essi sono resi osservabili e comprensibili [Dal Lago, Giglioli, 1983:15], e si dà l'obiettivo di studiare l'*atteggiamento naturale* fenomenologico – il modo in cui i membri di una società attribuiscono "fatticità" ai fenomeni sociali – attraverso lo studio delle pratiche sociali:

«la realtà oggettiva dei fatti sociali, intesa come il risultato delle attività concertate della vita quotidiana, svolte con metodi ordinari e abili che i membri conoscono, usano e danno per scontato, è il fenomeno fondamentale della sociologia» [Garfinkel 1967:vii]

I sociologi convenzionali, nota l'etnometodologia, non si comportano in

maniera differente dai "normali" attori sociali che dovrebbero studiare: danno per scontata l'esistenza di una realtà sociale composta di una serie di dimensioni o fenomeni come la cultura, il genere, la stratificazione sociale, i valori, il potere, e studiano le relazioni tra questi fenomeni e il modo in cui essi influenzino l'agire sociale [Zimmermann, Pollner 1970]. Al contrario l'etnometodologia è interessata a capire come la realtà sociale divenga una realtà, come i fatti sociali acquisiscano il loro carattere auto-evidente dei fatti sociali, anzi, a monte, come sia possibile innanzitutto parlare di fatti. Non che l'etnometodologia sposi il soggettivismo: i fatti sociali non sono meri eventi mentali, anzi le stesse emozioni, credenze e riflessioni sono per l'etnometodologia fenomeni che escono dal regno della psicologia per poter essere indagati nei loro aspetti visibili, ossia nei comportamenti: specularmente, l'etnometodologia non si interessa alle motivazioni delle azioni, non si dedica a ricostruire le intenzioni che stanno "dietro" gli atti, ma come il riferimento a motivazioni e intenzioni sia usato per spiegare "cosa è successo" [Coulter 1991]. Gli stessi strumenti con i quali la sociologia studia i fenomeni sociali sono per l'etnometodologia a loro volta oggetti di studio: si vedano per esempio gli studi di Goodwin sul "vedere" [Goodwin 2003].

Queste pratiche di spiegazione e interpretazione di "cosa succede" vengono chiamate etno-metodi, ossia i metodi attraverso cui le persone riescono a fare ciò che fanno quotidianamente: essi costituiscono un patrimonio di conoscenze tacite comuni a tutti i membri di una certa comunità, un senso comune: «una "conoscenza" condivisa e presupposta, che circola all'interno di una comunità, la caratterizza, e permette l'interazione dei suoi membri [...] essenzialmente una conoscenza tacita» [Jedlowski 1994:54-55]. All'etnometodologia interessa non solo cogliere e descrivere tale senso comune, ma anche ricostruirne la formazione, il modo in cui un sapere diventa senso comune.

Gli attori sociali interpretano e danno un senso alle proprie e altrui attività attraverso pratiche di *accounting*; gli account sono indicali (non possono essere compresi se non in riferimento a un contesto particolare) e riflessivi (non possono essere compresi se non in riferimento a una pre-conoscenza degli stessi). Attraverso le pratiche quotidiane, intese come attività routinarie e inconse, viene costruito il senso comune come prodotto dell'attività di *sense-making* [Garfinkel 1967]. Le pratiche sociali sono spiegabili - *accountable* - dagli attori in un processo di razionalizzazione ex-post: essi possono attribuire un carattere razionale alle proprie azioni solo richiamandone una dimensione di dato-per-scontato condivisa dai membri del gruppo coinvolti in

una determinata pratica, usando a tale scopo espressioni come "eccetera", "e così via". Perché tale razionalizzazione abbia luogo, deve in qualche momento operarsi una rottura, che costringe gli attori a prestare attenzione alle attività che compiono in maniera routinaria e in qualche modo non consapevole. Il punto cardine dell'etnometodologia è, come Garfinkel spiega nel primo capitolo degli *Studies in Ethnomethodology*, che «le attività attraverso cui i membri della società producono e gestiscono situazioni di relazioni quotidiane organizzate sono identiche ai procedimenti usati dai membri per renderle *account-able*» [Garfinkel 1967:55], quindi il loro carattere di riflessività. Ma come Sassatelli [2000:15] mette in evidenza, la riflessività degli *accounts* non presuppone né necessita un attore riflessivo: nelle loro spiegazioni, gli attori fanno riferimento a una normalità, a un mondo oggettivo, esterno e "naturale", che fa da sfondo ("eccetera") alle loro pratiche di spiegazione, e che viene usato come risorsa per rendere *account-able* le pratiche quotidiane. In Garfinkel la riflessività non viene intesa come capacità critica di interrogarsi sulle condizioni di produzione dei propri *account*: è invece una caratteristica intrinseca degli *account* che emerge dal carattere indessicale delle pratiche in cui essi sono coinvolti.

La definizione di cosa sia il senso comune si è trasformata, negli anni e all'interno della corrente etnometodologica. Nei primi scritti di Garfinkel è descritto come una pre-conoscenza, mentre in seguito il concetto è stato inteso come un "saper fare": un insieme di metodi, competenze e saperi pratici attraverso cui i membri rendono *accountable* il proprio agire [Caniglia 2008]. Questa interpretazione è importante per l'applicazione dell'etnometodologia allo studio delle pratiche scientifiche [Garfinkel, Lynch, Livingston 1981; Lynch 1993] e lavorative⁴¹. Negli studi etnometodologici del lavoro la risorsa più importante per il *sense-making* non è il senso comune quanto il riconoscimento della sequenzialità delle azioni: attraverso il disporre in ordine, spaziale e temporale, le azioni dei diversi membri, una dopo l'altra in sequenza, l'indessicalità viene "sconfitta" e le attività acquistano comprensibilità e significato [Garfinkel 1986].

Anthony Giddens elabora, ne *La costituzione della società* [Giddens, 1984] la sua teoria della strutturazione, che presenta come una terza via rispetto allo

⁴¹ L'etnometodologia è inoltre una delle maggiori fonti di ispirazione per una delle correnti più rappresentate nei *Workplace studies* [Suchman 1987; Zimmermann 1992; Shapiro 1994; Harper 2000]

storico dualismo epistemologico tra il paradigma dell'azione e il paradigma della struttura. Lo studioso trova impossibile dover scegliere tra gli strumenti epistemologici della sociologia interpretativa o quelli della sociologia struttural-funzionalista, tanto più che in entrambi vede negletta la riflessività del soggetto agente, la sua "capacità di conoscenza" che lo mette in grado di agire consapevolmente nel mondo sociale.

Giddens definisce le strutture come dei set di regole, distinguibili in semantiche (schemi interpretativi e strutture di senso) e morali (indicazioni di condotta), e dei set di risorse, intese come strumenti di potere che gli agenti hanno nei confronti degli altri elementi della realtà sociale, risorse a loro volta distinguibili in allocative (dominio sugli oggetti e sulla natura) e autoritative (controllo sulle interazioni e sulle attività di altri attori). Ciò che Giddens sottolinea è la capacità trasformativa dell'azione: sia che gli attori attingano consapevolmente a questi set di regole e risorse, sia che agiscano automaticamente in base a *routines*, essi hanno sempre la capacità sia di riprodurre in modo non-intenzionale i modelli sociali, sia di reagire al loro condizionamento e cercare intenzionalmente di modificarli; ecco quindi che analizzare la strutturazione dei sistemi sociali significa studiare i modi in cui tali sistemi, fondati sulle azioni riflessive di attori localizzati, all'interno di contesti strutturali, sono prodotti, riprodotti e trasformati nel corso dell'interazione. La dualità della struttura è espressa dal fatto che «le proprietà strutturali dei sistemi sociali sono insieme mezzo e risultato delle pratiche che organizzano ricorsivamente» [Giddens 1984:27].

Un concetto fondamentale della teoria della strutturazione è quello della routine e della routinizzazione. La "capacità di conoscenza" dei soggetti ha secondo Giddens una componente discorsiva ma anche una componente pratica; quest'ultima è definibile come quel sapere tacito e non esplicitabile che guida le attività consuete, abitudinarie, routinarie. Ciò nonostante la coscienza pratica non è un luogo dell'inconscio, ma al contrario il luogo della riflessività:

«Ciò che gli agenti fanno su quello che fanno e sul perché lo fanno – l'insieme delle loro conoscenze in quanto agenti – ha sede, in larga misura, nella coscienza pratica. La coscienza pratica consiste in tutte quelle cose riguardo alle quali gli attori fanno tacitamente come "andare avanti" nel contesto della vita sociale senza però essere in grado di dar loro un'espressione discorsiva diretta» [Giddens 1984:XX]

L'aspetto ripetitivo dell'attività quotidiana è infatti il fondamento di ciò che Giddens chiama "la natura ricorsiva della vita sociale": la realtà sociale è riprodotta quotidianamente nelle routine dei soggetti agenti, che si trovano ad agire in contesti in cui i vincoli vengono assunti come dati. Come nota Sewell, Giddens già in *Le nuove regole del metodo sociologico* [Giddens 1976] paragonava la propria distinzione tra struttura e pratica a quella saussuriana tra *langue*, ossia le regole astratte che rendono possibile la produzione di sentenze grammaticali, e *parole*, ossia il discorso parlato e la produzione di frasi: la struttura quindi è un complesso di regole con un'esistenza "virtuale", mentre la pratica è l'attuazione di tali regole nello spazio e nel tempo [Sewell 1992:6].

In Giddens quindi il concetto di pratiche è difficilmente separabile da quelle di *routines*: esse sono la forma predominante di attività sociale quotidiana, e il pilastro di quel senso di sicurezza ontologica che gli agenti "depositano" nell'esistenza di una realtà sociale esterna e sensata:

«La routine, che ha il suo veicolo soprattutto nella coscienza pratica, inserisce un cuneo fra il contenuto, potenzialmente esplosivo, dell'inconscio e il monitoraggio riflessivo dell'azione esibito dagli agenti» [Giddens 1984:XXI]

Le reazioni forti che suscitano gli esperimenti etnometodologici di rottura delle routine e dei processi di *sensemaking* rivelano quanto la routine sia importante nella sua funzione di tenere a bada l'ansia inconscia. A differenza di Bourdieu, secondo cui il senso pratico è uno sfondo per ogni attività umana, per Giddens la coscienza pratica determina unicamente le azioni routinarie [Schatzki 2001a:58].

L'invenzione del quotidiano di de Certeau [1980] nasce da un rapporto di ricerca sulle "pratiche culturali" del popolo francese, commissionato dal governo; in quest'opera de Certeau respinge la descrizione delle pratiche di consumo come passive e passivizzanti per restituire loro una dimensione creativa e poetica. Tali pratiche creative hanno la forma di strategie e tattiche di uso, configurandosi come una moderna espressione della *metis* greca.

de Certeau sostiene che il suo lavoro sia speculare a quello di Foucault sui dispositivi di disciplinamento: laddove Foucault svela la microfisica del potere, le "minuscole" procedure della sorveglianza e del controllo, de Certeau intende scoprire quali siano le pratiche, anch'esse "minuscole" e quotidiane,

usate per sottrarsi alla disciplina, non per respingerla ma per aggirarla, riappropriandosi dello spazio sociale «mediante le tecniche della produzione socio-culturale» [de Certeau 1980:7]. Se la violenza dell'ordine diventa tecnica disciplinare mediante una molteplicità di procedure tattiche, la molteplicità modi d'uso e astuzie dei consumatori, altrettanto tattiche, costituiscono una sorta di "antidisciplina" di cui de Certeau cerca le regole nella logica della pratica:

«la "cultura popolare" [...] assume essenzialmente la forma di "arti pratiche" o modi di fare questa o quella cosa, ovvero di consumi basati su combinazioni e modi d'uso. Queste pratiche mettono in gioco una ratio "popolare", un modo di pensare applicato ad un modo d'agire, un'arte di combinare indissociabile da un'arte di utilizzare» [de Certeau 1980:9]

La forma e il movimento di queste pratiche è resa da de Certeau con la metafora della traiettoria: un movimento temporale nello spazio, la successione diacronica dei punti percorsi colta però nella sua unità, nel suo farsi, non nel suo risultato che diventa un "tracciato". Tale metafora però non riesce a cogliere pienamente la caratteristica di irreversibilità di tale movimento (un tracciato, su un foglio, è un segno che può essere letto in entrambe le direzioni, mentre la traiettoria di de Certeau ha una direzione temporale), e ha il limite di mostrare solo un traccia degli atti compiuti, e non gli atti stessi. Per tale ragione, de Certeau integra la propria analisi servendo di altri due concetti: quello di strategia e quello di tattica.

Entrambe sono calcoli e manipolazioni di rapporti di forza, ma mentre le strategie possono contare su un luogo "proprio" che funge da base entro la quale il soggetto può isolarsi e gestire i rapporti con l'esterno («capitalizzare i suoi vantaggi, prepararsi a espandersi e garantire un'indipendenza in rapporto alle circostanze»), le tattiche non possono disporre di tale base e agiscono in un luogo che è quello dell'altro [de Certeau 1980:15]. Questo stato garantisce alle tattiche un maggiore grado di mobilità che però è soggetta a circostanze non controllabili ed esterne; l'autore definisce la tattica «astuzia, l'arte del più debole» e prende in prestito la metafora militare citando Clausewitz, ma anche la metafora della retorica nel momento in cui la paragona all'argomentazione sofistica: «si tratta, come diceva Gorgia, di "rendere più forte il discorso più debole"» [de Certeau 1980:74]. Le strategie sono quindi proprie delle istituzioni, e puntano sullo spazio: si servono di un luogo di potere, da cui elaborano luoghi teorici (discorsi, ideologie) che articolano la

ripartizione delle forze in un insieme di luoghi fisici. Le tattiche puntano sul tempo: non sulla resistenza al tempo come le strategie, ma all'uso creativo del tempo, della circostanza, dell'istante favorevole, della rapidità di movimento e azione, dell'intuizione improvvisa che permette di infiltrarsi nelle crepe della fortezza spaziale dell'istituzione.

Le pratiche analizzate da de Certeau e dal suo gruppo di ricerca - leggere, abitare, cucinare, fare la spesa... - sono pratiche costituite attraverso tattiche: astuzie, atti di creazione, che si rivelano nella loro interstitialità. All'interno del sistema produttivo stabilito dai più forti, il consumo è un atto di produzione creativo del consumatore produttore.

Ho lasciato per ultimo Pierre Bourdieu dato che, come anticipato, è tra i sociologi quello che ha maggiormente fondato sulle pratiche la propria teoria sociale, tanto da poter affermare che abbia formulato una vera e propria teoria della pratica. Il sociologo, ragionando inizialmente sulla necessità di una svolta riflessiva nell'antropologia, afferma che la fittizia opposizione tra "teoria" e "pratica" abbia segnato le scienze sociali rinchiudendole in un preteso oggettivismo "scientifico" fondato sulla sistematica svalutazione delle conoscenze e dei saperi delle popolazioni oggetto di studio; lo studio della logica del senso pratico consente di superare la dialettica tra oggettivismo strutturalista e soggettivismo fenomenologico per un'analisi della conoscenza pratica incorporata nell'*habitus* e rinnovata nell'interazione dell'*habitus* nei diversi campi sociali. L'intuizione centrale di Bourdieu è che le pratiche si riproducono in maniera circolare: nel suo schema, le pratiche sono attività intrecciate tra loro, portate avanti in uno specifico "dominio di pratiche" che chiama campo; le pratiche sono prodotte da disposizioni che si acquisiscono alle condizioni oggettive che caratterizzano tale campo, e sono strutturate omogeneamente con tali condizioni; le pratiche, infine, producono azioni che perpetuano le pratiche e le condizioni di cui sopra [Schatzki 1997:287].

Alla radice della proposta teorica di Bourdieu c'è il rifiuto della dicotomia oggettivismo-soggettivismo: da un lato la corrente oggettiva, che comprende lo strutturalismo così come le letture marxiste, dipinge le pratiche come determinate dalla struttura e manca di cogliere il lato attivo delle pratiche sociali, l'autonomia degli attori e il vissuto dell'esperienza; dall'altro lato la corrente soggettiva, all'interno della quale Bourdieu fa rientrare la fenomenologia e l'etnometodologia, postula un'intenzione libera e riflessiva, senza spiegare le condizioni sociali di possibilità di tale esperienza [Costey

2004:14]. Al soggettivismo e all'oggettivismo Bourdieu contrappone la conoscenza "prasseologica", che «ha come oggetto non solo il sistema delle relazioni oggettive che costruisce il modo della conoscenza oggettivista, ma anche le relazioni dialettiche tra tali strutture oggettive e le disposizioni strutturate [...] che tendono a riprodurle, cioè il duplice processo di interiorizzazione dell'esteriorità e di exteriorizzazione dell'interiorità» [Bourdieu, 1972:85-186]. La pratica è il luogo «della dialettica dell'*opus operatum* e del *modus operandi*, dei prodotti oggettivati e dei prodotti incorporati dalla pratica storica, dalle strutture e dagli *habitus*» [Bourdieu, 1980:84].

Ma prima di proseguire nell'illustrazione del concetto di pratica in Bourdieu è necessario presentare i concetti chiave su cui fonda la sua teoria sociale: il capitale, il campo e l'*habitus*.

Sui concetti di capitale culturale, capitale sociale e capitale simbolico Bourdieu fonda una teoria per l'azione sociale ed economica; il capitale infatti offre sia una spiegazione per le pratiche economiche e sociali degli attori, ma anche una spiegazione della loro posizione in una determinata struttura di potere.

«Ogni specie di capitale (economico, culturale, sociale) tende (in gradi diversi) a funzionare come capitale simbolico (al punto che sarebbe forse più opportuno parlare, a rigor di termini, di effetti simbolici del capitale) quando ottiene un riconoscimento esplicito o pratico [...]. Quando (cioè) viene misconosciuto come capitale, cioè in quanto forza, potere o capacità di sfruttamento (attuale o potenziale), quindi riconosciuto come legittimo» [Bourdieu 1997:253].

Il capitale simbolico rappresenta così la trasfigurazione di un rapporto di forza in un rapporto di senso.

Per Bourdieu il mondo sociale è costituito da campi, che Bourdieu definisce con un'immagine spaziale come configurazioni di relazioni oggettive tra posizioni:

«Queste posizioni sono definite oggettivamente nella loro esistenza e nei condizionamenti che impongono a chi le occupa, agenti o istituzioni, dalla loro situazione (*situs*) attuale e potenziale all'interno della struttura distributiva delle diverse specie di potere (o di capitale) il cui possesso governa l'accesso a profitti specifici in gioco nel campo, e contemporaneamente dalle posizioni oggettive

che hanno con altre posizioni (dominio, subordinazione, omologia)»
[Bourdieu, Wacquant 1992:67].

Il campo è quindi una struttura di posizioni relazionali: potere, capitale, appartenenza di classe di un attore sono individuabili e acquistano senso solo in relazione alla posizione occupata dagli altri agenti del campo. I diversi campi di cui si compongono le società differenziate sono relativamente autonomi, con logiche e necessità specifiche, e diverse "poste in gioco" nonché regole per la competizione a tale gioco, spesso date come scontate e "naturali". La presenza, la partecipazione e la libertà d'azione di un soggetto entro un determinato campo dipende dal capitale in suo possesso, stante il fatto che in ogni campo c'è una diversa gerarchia di valore tra i tipi di capitale sopra descritti; a ogni campo appartiene uno specifico capitale simbolico.

«Possiamo immaginare che ogni giocatore abbia davanti a sé pile di gettoni di diversi colori, corrispondenti alle diverse specie di capitale in suo possesso; la sua forza relativa nel gioco, la sua posizione nello spazio del gioco, come pure le sue strategie nel gioco, le mosse più o meno arrischiate, più o meno prudenti, più o meno sovversive, più o meno conservatrici che può fare, dipendono sia dal volume globale dei suoi gettoni, sia dalla struttura delle pile di gettoni, dal volume globale e dalla struttura del suo capitale» [Bourdieu, Wacquant 1992: 69]

Ogni campo ha propri criteri di competenza e di appartenenza, e vede una perenne lotta per stabilirne i confini, con i membri che tendono ad alzare la soglia d'ingresso per garantirne la dimensione di esclusività. Essendo i confini sfumati e continuamente negoziabili, per Bourdieu essi si possono individuare solo empiricamente, andando ad analizzare sul campo le relazioni tra soggetti e istituzioni che costituiscono il campo e ricostruendone la nascita, la sua autonomizzazione da altri campi e dallo spazio sociale in generale, l'accumulazione collettiva del capitale simbolico da cui trae origine, i conflitti volti a definire le gerarchie interne e ancor prima i criteri di gerarchizzazione [Boschetti, 2003].

Le pratiche osservabili all'interno del singolo campo sono il frutto sia della struttura del campo, sia degli *habitus* prodotti dai condizionamenti associati a una condizione oggettiva di esistenza. Bourdieu definisce gli *habitus* come:

«sistemi di disposizioni durature e trasmissibili, strutture strutturate predisposte a funzionare come strutture strutturanti, cioè in quanto

principi organizzatori e generatori di pratiche e rappresentazioni che possono essere oggettivamente adatte al loro scopo senza presupporre la posizione cosciente di fini e la padronanza esplicita delle operazioni necessarie per raggiungerli» [Bourdieu 1980:84].

L'*habitus* è un insieme di schemi cognitivi e strutture motivazionali che è prodotto dalla storia – dalla "struttura", si potrebbe dire – e produce pratiche individuali e collettive che diventano a loro volta storia. Si tratta ancora una volta di un concetto che sfugge sia al soggettivismo che all'oggettivismo: tali disposizioni non sono né forze che provengono dall'esterno né forze interiori, bensì «*interiorizzazione dell'esteriorità*» [Bourdieu 1980:87], «soggettività socializzata» [Bourdieu, Wacquant 1992:93]. Dal momento che l'*habitus* è il prodotto di una classe determinata di regolarità oggettive, esso tende a generare pratiche che all'interno di tale classe possano essere approvate e giudicate conformi, e reciprocamente comprensibili; esso crea un mondo di senso comune nel momento in cui riproduce, riattiva e rivitalizza l'oggettività della struttura:

«Principio generatore durevolmente all'opera di improvvisazioni regolate, l'*habitus* come senso pratico realizza la riattivazione del senso oggettivo nelle istituzioni: prodotto del lavoro di inculcamento e appropriazione necessario affinché quei prodotti della storia collettiva che sono le strutture oggettive giungano a riprodursi in forma di disposizioni durature e adattate, condizione del funzionamento di tali strutture, l'*habitus*, che si costituisce nel corso di una storia particolare, imponendo la sua logica particolare all'incorporazione, e attraverso cui gli agenti partecipano della storia oggettiva delle istituzioni, è ciò che permette di abitare le istituzioni, di appropriarsene praticamente, e così di mantenerle in attività, in vita, in vigore, di strapparle continuamente allo stato di lettera morta, di lingua morta, di far rivivere il senso che vi si trova depositato, ma imponendo loro le revisioni e le trasformazioni che sono la controparte e la condizione della riattivazione.» [Bourdieu 1980:91]

L'*habitus* dunque identifica il carattere interno e motivato dell'azione, che porta l'impronta della struttura sociale ma rimane al tempo stesso attivamente creativo: Bourdieu sottolinea con questo strumento concettuale le capacità creative, attive e inventive dell'agente. Torna qui la critica allo strutturalismo che s'è già vista in Giddens nella contrapposizione tra struttura e pratica paragonata a quella tra *langue* e *parole*, ma anche un'eco della riflessione di

Wittgenstein in questo primato, che si ritrova anche nella riflessione di Garfinkel, della conoscenza tacita su quella esplicita, e quindi del sapere pratico su quello teorico, come guida e fondamento dell'agire. Le pratiche sono dunque il risultato dell'interazione tra campo e *habitus*, e proprio per questa natura relazionale sono allo stesso tempo creative e vincolate, autonome e necessarie [Bourdieu 1972].

Dando conto della riflessione di Bourdieu, il linguaggio si fa ostico e le citazioni si moltiplicano, perché tale complessità concettuale sembra possa essere colta solo con le parole originali dell'autore, con il suo stile così suggestivo e insieme ermetico. Ma nonostante il concetto di *habitus* sembri chiaro quando spiegato da Bourdieu, è difficile ripeterlo con altre parole: in che modo, esattamente, *l'habitus* preserva la libertà e la differenza individuale quando produce pratiche conformi e necessarie? Come ben sintetizza Costey: «Come, in effetti, passare da un repertorio di esperienze sociali sedimentate – che è *l'habitus* – a un generatore di pratiche – che è sempre *l'habitus*?» [Costey 2004:16, trad. mia]. Bourdieu si difende dalle accuse di determinismo tornando a sottolineare la dimensione attiva del suo attore: «gli agenti sociali determinano attivamente, attraverso categorie di percezione e di valutazione socialmente e storicamente determinate, la situazione che li determina» [Bourdieu, Wacquant 1992:102]. *L'habitus* quindi non è un destino ma un sistema di disposizioni aperto, che nel confrontarsi con esperienze nuove inevitabilmente si evolve, adattandosi alle varie situazioni; la plasticità dell'*habitus*, come Bourdieu nota nelle sue ricerche sul campo, dipende dalle traiettorie individuali e dal possesso delle diverse specie di capitale.

Non si può dare conto della complessità del concetto dell'*habitus* senza far entrare nel discorso il corpo, che anche grazie a Bourdieu ha guadagnato l'attenzione della sociologia. *L'habitus* è il corpo socializzato, gli schemi cognitivi e strutture motivazionali di cui *l'habitus* si compone sono iscritti nei corpi: «Ciò che viene appreso col corpo non è qualcosa che si ha, come un sapere che si può tenere davanti a sé, ma qualcosa che si è» [Bourdieu 1980:114]; lo stesso termine *habitus* viene dal greco *hexis*, che in Aristotele identifica la tappa intermedia dalla potenza all'atto: una disposizione all'azione, un "portamento" che ha origine nelle abitudini apprese con l'esperienza, che ha origine nelle azioni pratiche e produce azioni pratiche. È con quest'ultimo passaggio che Bourdieu soddisfa l'esigenza di costituire l'attività pratica non come rappresentazione, secondo modelli cognitivi e linguistici, ma nei termini dell'imitazione e dell'incorporamento [Sassatelli 2002]. Un esempio che l'autore usa spesso per chiarire la dimensione corporea

del senso pratico è quello dello sport: lo sportivo reagisce "d'istinto" allo svolgimento del gioco perché, grazie al suo *habitus*, possiede la matrice pratica della logica del gioco e del tempo del gioco, che si acquisisce con l'esperienza allo stesso, e che funziona al di qua della coscienza e del discorso; la sua azione non dipende da una strategia né dall'intenzione: dato che sono presi dal gioco e devono rispondere alle urgenze della pratica, non ha né i mezzi né il tempo per essere razionale. Al contrario, ha sviluppato delle strategie inconscie: vedendo arrivare la palla, il tennista anticipa il luogo dove essa cadrà e si prepara alla risposta in maniera non cosciente, ma nemmeno del tutto automatica o meccanica, perché allo stesso tempo mette del proprio nell'indirizzare la risposta, nei limiti delle sue possibilità e delle regole del gioco [Bourdieu 1980:103; Bourdieu 1982:77; Costey 2004:18].

2.4.3 La riflessione contemporanea

Theodore Schatzki, nel suo articolo "Practice and actions. A Wittgensteinian Critique of Bourdieu and Giddens" del 1997, riprende in mano la questione delle pratiche anticipando e in qualche modo guidando la dimensione teorica del *practice turn* che proprio negli stessi anni vede un fiorire di *practice-based studies* che si occupano di apprendimento, comunità di pratica, organizzazione e più in generale pratiche lavorative, come si vedrà nel paragrafo 2.4 dedicato ai *Workplace Studies*. Schatzki critica le concezioni di pratica di Bourdieu e di Giddens, sia perché ancora troppo intellettualistiche, sia per il non convincente collegamento tra l'organizzazione delle pratiche e l'azione individuale, collegamento che, sostiene l'autore, dovrebbe basarsi su una più attenta lettura di Wittgenstein al fine di concettualizzare l'omologia tra pratiche e azioni.

Schatzki persegue l'obiettivo di dimostrare la natura pratica della comprensione pratica, attraverso la concezione, direttamente ispirata a Wittgenstein, di una struttura unitaria che tiene insieme pratiche e azioni, attraverso le tre dimensioni della comprensione pratica, delle regole esplicite e della teleoaffettività [Schatzki 1997:301]. La comprensione pratica riguarda l'azione come know-how di carattere performativo e riflessivo: si tratta sia del sapere come portare avanti un'azione attraverso la *performance* delle attività corporee a essa collegate, sia sapere "cosa sta succedendo", ossia saper interpretare il mondo quotidiano e dare senso all'agire stesso. Ma la comprensione pratica, così definita, non basta per determinare l'azione: ha

bisogno anche di regole, intese come formulazioni esplicite di ciò che si può/deve fare, passibili di essere seguite, ignorate o trasgredite; e ha bisogno di teleoaffettività, che esprime i modi attraverso cui le cose acquistano importanza, e gli orientamenti verso fini e scopi. Quali siano i fini dipende dal contesto e dalle "condizioni di esistenza", ossia da stati mentali espressi attraverso l'attività umana; ciò che è universale nella teleoaffettività è il fatto che in tali azioni sia sempre coinvolta una componente emotiva, componente ignorata in Bourdieu e sottostimata da Giddens.

Ciò che Schatzki però sottolinea è che la teleoaffettività non implica in nessun modo il ricadere nel costituire l'attività pratica come rappresentazione: credere, desiderare, sperare, non sono stati mentali astratti ma condizioni dell'esistenza umana, aspetti di come le cose "stanno" o "stanno andando", stati concreti dell'esistenza e delle relazioni tra persone, oggetti e situazioni [Schatzki 1997:303]. Schatzki sostiene quindi che un'azione che soddisfa questi tre fattori, ossia esprime comprensione, osserva delle regole, e manifesta una condizione di esistenza, "appartiene" a una pratica.

Il saggio di Schatzki apre una stagione di riflessioni sulla possibilità di una teoria della pratica, e di conseguenza al ripensamento, al recupero, alla critica del concetto di pratica; alla base del *practice turn* della teoria contemporanea sta una concezione dell'azione che non è fondata sulla consapevolezza dell'attore (sulle sue idee, sui suoi valori, sui suoi obiettivi espliciti) ma piuttosto ridà importanza alle attività inconsce, automatiche delle routine quotidiane, in relazione con le istituzioni culturali e i significati collettivi [Swidler 2001], concetti che ricorrono nella riflessione degli autori appena trattati. Non è del tutto corretto però parlare di una "teoria" delle pratiche, dal momento che non c'è né una scuola di pensiero, né una definizione condivisa di cosa siano le pratiche; si tratta in realtà di un insieme di approcci, anche molto diversi tra loro, accomunati da un oggetto d'indagine che s'identifica come "pratiche" [Schatzki 2001; Rouse 2007]. Non c'è nemmeno un'interpretazione condivisa sullo "stato dell'arte" della riflessione sociologica su questo tema: Miettinen e colleghi [2009] invitano a un ritorno alle pratiche che per Reckwitz [2002] è alle porte, e per Schatzki [2001] è già avvenuto. È comunque indubbio che il concetto abbia ispirato molti autori a indagare i fenomeni sociali nell'ottica delle pratiche: le questioni del corpo [Sassatelli 2002], del cibo [Domaneschi 2009], dei consumi [Warde, 2005], della ricerca sui media [Couldry 2004] solo per fare alcuni esempi.

Tra i nodi da sciogliere ci sono la connessione tra pratiche individuali e

pratiche sociali, che riguarda il tema dell'insegnamento e apprendimento della conoscenza pratica, e la connessione tra pratiche, azioni e routine. Turner affronta il problema della condivisione delle pratiche rifiutando la definizione "oggettuale" delle pratiche e intendendole non come un qualcosa che viene trasmesso e condiviso, ma piuttosto come l'ambiente nel quale delle abitudini personali, tramite l'interazione tra gli individui, si modificano e si adeguano le une alle altre per ottenere *performance* esternamente simili [Turner 1994]. Questa concezione è stata criticata da altri autori, che hanno voluto evidenziare al contrario il carattere collettivo delle pratiche, riconoscendo in esse, oltre le componenti meramente interazionali e "micro", anche e soprattutto l'incorporamento di dimensioni "macro" quali i fini collettivi [Barnes 2001], l'ordine sociale [Schatzki 2001a; Thévenot 2001], le istituzioni culturali [Swidler 2001].

Possono essere iscritti all'approccio delle *practice theories* anche quegli autori che evidenziano l'*embodiment* delle pratiche non solo nei corpi ma anche negli oggetti. Questi autori studiano il ruolo dei non-umani nelle pratiche degli attori umani, o meglio il modo in cui sia umani che non-umani emergono dalle e durante le attività e le pratiche. Gli studiosi appartenenti all'approccio dell'Actor-Network Theory⁴² attraverso la riflessione sulle pratiche e sugli oggetti mettono direttamente in causa il concetto di "sociale" e "società" criticandone l'approccio "umanista"; la loro critica del concetto di comunità di pratica è una critica al fatto che esso presuppone la pre-esistenza di una comunità all'interno della quale avviene l'apprendimento (situato) di una conoscenza interna: l'ANT ribalta questa concezione, dando invece priorità alle pratiche: «sono le attività stesse a far emergere una comunità in quanto costituiscono ciò che lega e tiene insieme una configurazione di persone, artefatti, relazioni sociali. [...] La conoscenza non è dunque un "patrimonio" della comunità, bensì una attività (*knowing*) ed una attività che costituisce essa stessa la pratica (*knowing-in-practice*)» [Gherardi 2008:60].

2.5 I WORKPLACE STUDIES

I *Workplace Studies* possono essere descritti come il frutto dell'incontro tra i *practice-based studies* e i *Science and Technology Studies*, con una forte

⁴² Si veda infra al par. 2.4.1 una presentazione dell'approccio.

attenzione e utilizzo dei concetti e della metodologia tipica dell'Actor-Network Theory. Studiare un luogo di lavoro in questa prospettiva significa dunque indagare gli ambienti di lavoro come comunità di pratica, incentrando la ricerca su alcuni temi cardine come i processi di *sensemaking* organizzativo [Weick 1995], l'apprendimento [Gherardi 2000; 2008a], la relazione uomo-macchina [Suchman 1987; 1994].

Prima però di addentrarsi nella definizione dei concetti, dei temi e della metodologia che caratterizzano le analisi di questo genere, è opportuno definire le radici e il coté teorico e concettuale da cui direttamente prendono avvio, ovvero quello degli STS e dell'Actor Network Theory.

2.5.1 Le radici: STS e Actor-Network Theory

Come affermato, i *Workplace Studies* trovano le loro radici in due approcci: da un lato i *practice-based studies*, di cui si è parlato nel precedente paragrafo, e dall'altro gli STS, ovvero quel filone di studi su scienza e tecnologia che nasce verso la fine degli anni '70 e che modifica profondamente il pensiero sociologico su questi temi. Il primo tentativo da parte della sociologia di studiare le relazioni e l'influenza reciproca tra scienza e società è di stampo funzionalista: è Robert K. Merton il primo a mettere a tema lo studio dei processi scientifici, che tuttavia viene approcciato come un sottoinsieme di studi appartenenti alla più ampia categoria della sociologia della conoscenza. L'analisi mertoniana si incentra sul processo di istituzionalizzazione della scienza e della figura dello scienziato, come parte del più generale processo di razionalizzazione del mondo occidentale che Weber aveva collegato all'etica puritana, ma non prende in considerazione tutti quegli aspetti organizzativi e funzionali che concernono la pratica scientifica, e che diventano oggetto di analisi solo con la nascita degli STS.

Gli STS, nati verso la fine degli anni '70 in Gran Bretagna e Francia, hanno infatti messo al centro della loro riflessione lo studio della pratica scientifica, dell'innovazione e della costruzione sociale della scienza e della tecnologia, evidenziandone il carattere sociale e situato. Il principale tentativo degli STS in questo senso è stato cercare di decostruire il dato per scontato a fondamento della scienza per far acquisire consapevolezza e conoscenza su un campo spesso assunto come portatore di verità assolute.

Il primo passo verso questo genere di riflessioni si deve ricercare nella fondazione della "Science Studies Unit" a Edimburgo da parte dell'astronomo

David Edge. Si tratta di un centro di ricerca dal quale si svilupperà la Sociology of Science Knowledge (SKK) e la cosiddetta "Scuola di Edimburgo". Già dal nome - sociologia "della conoscenza scientifica", e non "della scienza" - questa scuola si presenta come contrapposta al programma mertoniano; peraltro, mentre quello si collocava nell'alveo della tradizione sociologica statunitense del funzionalismo, questa è fin dai primordi profondamente interdisciplinare, composta da studiosi (tra i quali Barry Barnes, Stephen Shapin, Donald MacKenzie, Andrew Pickering) con una solida formazione scientifica, e i cui lavori dialogano con la storia e la filosofia della scienza più che con la sociologia.

Le caratteristiche della SSK sono lo spostamento dell'attenzione dalle controversie filosofiche a quelle empiriche e l'introduzione di fattori sociali (spesso rivenuti sotto forma di "interessi") nella spiegazione degli asserti scientifici. Ciò fa preferire agli studiosi della scuola un'impostazione macrosociologica, sebbene non deterministica: la controversia scientifica viene analizzata come campo di scontro tra le varie parti coinvolte nell'impresa scientifica, ciascuna portatrice di interessi propri e talora divergenti, e a volte di diversi stili di pensiero.

La Scuola di Edimburgo è spesso identificata con il "programma forte" di David Bloor [1976]. L'aggettivo "forte", come sintetizza Sparti, indica «il proposito di vincere la resistenza a includere la scienza nel campo di una ricerca che parta da ciò che la società riconosce e legittima come scienza» [Sparti 2002:93], e sta a opporsi al cosiddetto "programma debole", che ritiene suscettibili di spiegazioni sociologiche solo le anomalie della conoscenza scientifica, sostenendo implicitamente che ciò che è vero e razionale "si spieghi da sé", mentre solo gli insuccessi, le anomalie, gli sbagli, in una parola l'irrazionalità, debbano avere una ragione sociale. Il programma si articola sulla base di quattro punti:

1. Causalità: ricerca di un *explanans* delle credenze e le conoscenze scientifiche (individuato principalmente in fattori sociali);
2. Imparzialità: non bisogna discriminare tra conoscenze "vere" e "false", razionali o irrazionali, poiché tale dicotomia fa parte dell'oggetto di ricerca;
3. Simmetria: le credenze "vere" e le credenze "false" devono essere spiegate ricorrendo agli stessi argomenti e alle stesse cause;
4. Riflessività: i modelli di spiegazione adottati nei confronti della scienza valgono anche nei confronti della sociologia della scienza [Bloor, 1976: 12-

13].

Il programma forte non era però privo di falle, che hanno portato a critiche esplicite, o implicite negligenze, sui suoi aspetti più problematici. Innanzitutto il primo punto, quello di causalità, è stato messo in discussione nel suo richiamarsi a principi epistemologici naturalistici e neopositivistici, tale da, secondo alcuni critici, distinguersi dalla sociologia della scienza mertoniana solo nel sostituire alle norme mertoniane, come fattore esplicativo dell'agire degli scienziati, gli interessi. L'accusa più importante rivolta al programma forte è infatti l'ambiguità nella sua concezione degli scienziati come attori sociali: da un lato essi vengono completamente appiattiti in "*interest dopes*", ovvero personaggi "drogati" dagli interessi e da questi guidati, che siano interessi individuali o collettivi; dall'altro lato sono descritti come attori onniscienti, perfettamente razionali e consapevoli dei processi decisionali scientifici che scaturiscono da tali interessi [Bucchi 2002:71-75].

Per superare questi limiti del programma forte, la Scuola di Bath, sviluppata da Harry Collins e Trevor Pinch, sceglie di analizzare i processi "micro" contingenti dell'attività scientifica e prende come unità d'analisi le controversie scientifiche esaminate nel dettaglio. L'obiettivo è arrivare a comprendere i processi di risoluzione di tali controversie, adottando un rigoroso relativismo metodologico che porta con sé quindi l'impossibilità di ricorrere alla Natura come fattore di spiegazione dell'affermazione della validità scientifica, e quindi del successo, di un esperimento o una teoria. Il programma della Scuola si articola in tre punti o stadi [Collins 1981]: l'attenzione alla flessibilità interpretativa localizzata nei confronti delle prove empiriche e al carattere di negoziazione sociale delle replicazioni sperimentali; la descrizione dei meccanismi che limitano tale flessibilità interpretativa e in tal modo permettono alle controversie di arrivare a una conclusione, cioè alla scelta di una sola delle possibili interpretazioni; infine, la connessione tra conoscenza scientifica, e in particolare tra i meccanismi di chiusura individuati, e i più generali processi sociali.

Se fino a questo momento il campo di analisi privilegiato è stato quello della ricerca e della scoperta scientifica, è con Pinch e Bijker [1984] che ci si accorge dell'importanza della tecnologia come spazio di costruzione della scienza nella sua versione più pratica e materiale. Non sono pochi, infatti, i casi in cui la ricerca scientifica è stata stimolata dall'attività tecnica, poiché l'innovazione si sviluppa all'interno di un determinato paradigma tecnologico, cioè in un

quadro di risorse, modelli e definizioni preesistente [Bucchi 2002:102]. È con questa intuizione che prende avvio quel programma di studi che si riunisce sotto il nome di SCOT, acronimo per Social Construction of Technology, che riprende strettamente il programma empirico del relativismo e si articola anch'esso in tre fasi: mostrare la flessibilità interpretativa degli oggetti tecnologici, ovvero come ogni oggetto possa essere progettato e costruito in modi diversi; analizzare il modo con cui un'interpretazione tecnologica si chiuda a dare forma all'oggetto; collegare questi meccanismi e processi al contesto sociale generale. In questo modo ogni artefatto tecnologico viene considerato come il risultato di una successione di tentativi ed errori che portano al modello definitivo e lo sviluppo tecnologico è interpretato come un processo sociale. Grande importanza, in questo approccio, è data infatti ai *technological frames*, ovvero l'insieme di quei caratteri, modelli ed elementi costitutivi che danno luogo e forma a delle culture tecnologiche e che vengono condivisi da intere categorie professionali, gruppi omogenei di utilizzatori, commercianti, finanziatori e da qualunque altro gruppo rilevante [Mongili 2008:411].

Alcune delle critiche all'approccio SCOT evidenziano tuttavia la difficoltà di individuare tutti gli attori e i gruppi di interesse che ruotano attorno alla costruzione di un determinato oggetto, oltre al fatto che i diversi gruppi sono considerati tutti sul medesimo piano in termini di potere e dunque di capacità di influenzare il corso degli eventi e i processi decisionali. Allo stesso tempo, un merito importante di questo filone d'analisi è la messa a tema del ruolo degli utilizzatori nel processo di innovazione, e della loro capacità di definire forme e pratiche degli artefatti tecnologici [Bucchi 2002].

Un'altra strada per applicare il "programma forte" superandone le aporie è quella degli studi di laboratorio: il fatto scientifico, in questo genere di studi, viene considerato come il punto di arrivo di un processo situato di costruzione sociale. *The Social Production of the Scientific Knowledge* è infatti il sottotitolo del famoso saggio di Bruno Latour e Steve Woolgar pubblicato nel 1979, *Laboratory Life*, che apre la stagione degli studi di laboratorio [Latour 1982; Knorr-Cetina 1992; Doing 2007]. Mutuando approcci e strumenti analitici propri dell'etnometodologia Latour e Woolgar si concentrano su ciò che viene prodotto all'interno del laboratorio, ovvero i "fatti scientifici". Il contrasto tra gli aggiustamenti, le comunicazioni private, le estemporanee intuizioni, i dubbi dei ricercatori e le negoziazioni (che coinvolgono non solo gli scienziati ma anche *policy makers*, finanziatori, fornitori di materiali e i materiali stessi) da una parte, e le asserzioni lapidarie contenute nelle pubblicazioni

scientifiche dall'altra, è eloquente: quale meccanismo conduce da uno stato all'altro, dalla contingenza alla generalità, dalla provvisorietà alla certezza?

Gli autori individuano due dispositivi centrali. Il primo è la produzione di iscrizioni che mostrano e "fanno vedere" il risultato di un esperimento. Il solo modo in cui lo scienziato può parlare senza dover rispondere a controargomenti plausibili quanto i propri è mostrare nel modo più semplice e leggibile il proprio lavoro [Latour 1982]. Per far ciò ci si serve di strumenti, o dispositivi di registrazione (*inscription devices*), definiti come «qualunque sistema, a prescindere dalle dimensioni, dal costo e dalla sua natura, che ci offra una rappresentazione visiva, non importa di che tipo, in un testo scientifico» [Latour 1987:88]. Il secondo dispositivo è invece la rimozione delle modalità, ossia delle espressioni indicali che descrivono e accompagnano (nel linguaggio di Latour: qualificano) le asserzioni. Il fatto teorico è privo di tempo e di luogo: «Cambiare la modalità da "è probabile che A sia B" a "X ha dimostrato che A è B" è sufficiente per ottenere un fatto scientifico» [Latour 1982:16]; e la forma definitiva dell'asserzione, quella che comparirà in un libro di testo, non avrà nemmeno più bisogno dell'indicazione del soggetto, ma sarà ridotta a: "(È stato dimostrato che) A è B". Il cambiamento della modalità segnala la modificazione dello statuto di oggettività del fatto scientifico.

Secondo gli autori, i fatti scientifici emergono attraverso un processo di *splitting and inversion*: essi devono essere separati dal luogo e dal momento della loro origine e dalle stesse affermazioni che li descrivono, in modo da far loro assumere una realtà indipendente dal contesto nel quale sono stati costruiti come fatti scientifici. Questo processo si realizza compiutamente con la produzione del paper, con la ricostruzione letteraria e retorica del lavoro scientifico e la rappresentazione pubblica del laboratorio. È su questo tema che si articola lo studio di Karin Knorr-Cetina [1981], che analizza il percorso dalla prima stesura all'ultima e definitiva versione di un articolo scientifico, al fine di decostruire il paper come resoconto oggettivo e trasparente del lavoro di laboratorio e dimostrarne invece la lontananza dal lavoro realmente effettuato.

Proprio dagli studi di laboratorio si avviano infatti le prime riflessioni relative alla costruzione dei fatti sociali e della scienza che troveranno la loro più ampia trattazione nell'Actor-Network Theory (ANT). Questa nasce nella prima metà degli anni Ottanta dalle riflessioni di un gruppo di studiosi francesi e inglesi (tra i cui fondatori si trovano Bruno Latour, Michael Callon, Madeleine Akrich e John Law) e sin dagli albori si caratterizza come uno

specifico approccio STS fondato sulla radicalizzazione del principio di simmetria, esplicitato in precedenza dal programma forte della scuola di Edimburgo [Callon, Latour 1992]. Per gli autori le medesime cause devono essere usate per sostenere teorie o credenze che si affermano in quanto vere o che sono rigettate perché false e né la società né la natura possono essere poste a origine o garanzia di scienza e tecnologia, poiché entrambe emergono solo in conseguenza della loro stabilizzazione, attraverso un processo di purificazione successiva.

L'ANT considera la scienza, anzi la tecnoscienza - che l'autore descrive come «tutti gli elementi legati ai contenuti scientifici, non importa quanto siano impuri, inattesi o estranei» [Latour 1987:235] - come allo stesso tempo un *network* e un modello d'azione conflittuale. Un *network* poiché il suo valore e il suo significato sono distribuiti, non appartenendo solo agli scienziati ma anche agli utilizzatori e vengono incorporati da artefatti e discorsi scientifici (*paper*), e da altri sistemi d'interesse (quelli dei finanziatori e degli utilizzatori finali). Il processo di *splitting and inversion* che si è osservato all'interno del laboratorio agisce anche all'esterno di esso, costruendo una scienza che ruota attorno a esso ma che coinvolge diverse reti e nodi. La scienza dunque può essere studiata solo "in azione", nel suo farsi: il fatto scientifico "concluso" è pressoché intoccabile/inattaccabile, è una scatola nera pronta per l'uso che difficilmente può essere messa in discussione. Ma è osservando la sua costruzione, osservando il processo di traduzione degli interessi e di mobilitazione degli attori e delle alleanze che si può capire qualcosa della sua natura [Latour 1987].

In particolare gli STS diventano per Latour un punto di partenza per riconsiderare le basi stesse della sociologia, che per superare l'impasse dovrebbe a suo parere superare la distinzione sociale-non sociale e includere nel proprio campo ciò che ha finora escluso, in particolare la materia, gli oggetti. Questi secondo Latour fanno sentire chiaramente la propria assenza laddove la sociologia è costretta a ricorrere a concetti inafferrabili come "simboli" o "valori" per rendere conto del comportamento collettivo:

E i sociologi non si complicherebbero la vita costruendo il sociale col sociale e tappandone le fessure col simbolico, mentre sono proprio gli oggetti a essere onnipresenti in tutte le situazioni del cui senso essi vanno in cerca? [Latour, 1994:215]

Infatti non c'è vita sociale senza la partecipazione dei non umani, affermano

Callon e Latour [1992]; è impossibile pensare alle relazioni sociali senza pensarle mediate da centinaia di entità non umane, che non costituiscono esclusivamente il setting delle interazioni, bensì il *frame*, la cornice, nel senso più letterale e materico del termine.

Come osserva Bucchi [2002: 89-90], l'ANT, e in particolare Latour, mette in discussione due tipi di distinzioni. La prima è quella tra scienza e tecnologia, che elimina coniando il termine tecnoscienza. La seconda è quella tra attori umani e non umani. Come osservato sopra, partendo dal principio di simmetria e per rendere conto della nozione di attore-rete, l'ANT considera umani e non umani sullo stesso piano e li definisce con il termine di "attanti". La nozione di "attante" è stata introdotta in sociologia proprio da Bruno Latour [1981] che l'ha importata dalla semiotica, e in particolare da Algirdas Julien Greimas, che lo definisce come l'agente dell'azione. In termini sociologici un attante potrebbe essere definito come un elemento che agisce nel processo o un elemento capace di azione, mettendo l'accento sulle competenze di chi agisce, su ciò che sa e non su ciò che ha (come un'identità, un ruolo). L'utilizzo del concetto di attante consente quindi di far emergere in modo più completo il processo ricco di relazioni e significati che porta alla chiusura e alla stabilizzazione di un fatto scientifico, di una controversia, di un oggetto tecnico. L'ANT non accetta l'asimmetria che consegue all'idea di un divario esistente tra contenuto tecnico spiegabile dalla scienza (e dalle discipline che studiano le tecnologie, come l'ingegneria), contesto analizzabile dalla sociologia, e assume invece come unità di analisi un "ibrido sociotecnico", per studiare il quale elabora nuovi strumenti teorici e concettuali che mirano a spiegare contesto e contenuto come parte di un medesimo processo detto, appunto, sociotecnico [Callon, Law 1992].

L'ANT dunque non cerca di dare una spiegazione sociale dei fatti scientifici, degli strumenti, dei dispositivi, ma rende conto della loro emergenza, del loro successo o insuccesso e della loro stabilizzazione e chiusura, processo a cui prendono parte attori reticolari che emergono dalle relazioni tra gli elementi eterogenei che li caratterizzano. Gli oggetti a loro volta sono elementi della rete sociotecnica, partecipano alla sua costruzione e lo fanno con ruoli e compiti specifici ed è seguendo i movimenti degli attanti, la loro circolazione e le loro relazioni, che si arriva a dare conto dell'articolazione che permette o meno l'emergere di un determinato fenomeno. Come mette in luce Mattozzi, l'ANT fa ricorso al concetto di attante per l'esigenza di ridistribuire l'*agency* «innanzitutto tra attanti umani e non umani e, quindi, più radicalmente tra una molteplicità di attanti, nessuno dei quali può essere considerato da solo

responsabile dell'azione» [Mattozzi 2006: 39].

Gli oggetti dunque, considerati nodi della rete e parte della scena a pieno titolo in quanto attanti, svolgono più di un ruolo e di una funzione: essi modificano e vengono modificati dalle relazioni che si instaurano e hanno un ruolo attivo e creativo nel definire la situazione. Dar conto dell'emergenza di oggetti, scoperte, invenzioni, fatti scientifici è un processo analitico che avviene attraverso la procedura di de-scrizione, compito specifico della semiotica delle macchine: si tratta di una procedura che consente il reperimento dello *script* contenuto in un oggetto, ovvero l'estrazione di quelle norme, regole, informazioni che delineano possibili ruoli e azioni dell'interazione tra l'oggetto e ciò che lo circonda [Akrich e Latour 1992]. Lo *script* è dunque un'articolazione tecnica, una sceneggiatura costruita dal progettista, colui che ha ideato e pensato la tecnologia specifica: questa dà forma alle relazioni necessarie tra la tecnologia e gli attanti umani che con essa devono entrare in contatto, e definisce quindi una serie di prescrizioni - avvisi, contratti, consigli, informazioni - che, accompagnando l'oggetto, definiscono e predeterminano le modalità di relazione e utilizzo dello stesso.

Il concetto che definisce la relazione contraria, quella che va dai non umani agli umani, si trova nel concetto di "delega": gli oggetti infatti incorporano una serie di deleghe che sono loro attribuite dai progettisti e che servono a definire comportamenti, modalità organizzative, interazioni con l'oggetto tecnico. Un tipo particolare di delega, incorporata e riprodotta dai dispositivi al pari di qualunque altra, è quella morale: si tratta di una delega che permette ai dispositivi di mantenere il controllo su un certo tipo di azione dei propri utilizzatori, misurando e gerarchizzando comportamenti, esercitando controllo, distribuendo cause, attribuendo sanzioni o ricompense, ruoli e responsabilità [Akrich 1992:70]. Molti sono gli esempi di questo genere: si pensi all'automobile che emette un suono sgradevole finché il guidatore o il passeggero non indossano la cintura di sicurezza, o il famoso esempio delle chiavi d'albergo citato da Latour [1994], per cui il pesante e ingombrante portachiavi serve da monito per gli ospiti nel ricordarsi di riportare le chiavi alla reception prima di uscire, o ancora il racconto fornito da Akrich [1992] a proposito degli apparecchi fotovoltaici in Costa d'Avorio, che premiano e sanzionano il comportamento delle persone col fine di far loro interiorizzare la modalità di utilizzo dell'apparecchio considerata moralmente accettabile.

La relazione tra attanti, però, non si chiude con le dimensioni dello *script* e della delega. Il fatto che gli attanti siano in grado di allinearsi in una rete

sociotecnica non avviene automaticamente. Questo processo richiede un'operazione di traslazione che caratterizza le modalità con cui fatti scientifici e oggetti tecnici attraversano le reti e gli attanti; la traslazione infatti avviene nel momento in cui attanti eterogenei, portatori di linguaggi, significati e modalità differenti si allineano in una rete. In una situazione come questa il processo di traslazione prende forma sotto due aspetti: da un lato produce un'equivalenza tra linguaggi e terminologie specifiche per definire una medesima questione; dall'altro sposta qualcosa da una situazione, un contesto, a un altro. Attraverso questo processo, dunque, si produce qualcosa di diverso, che è l'interpretazione del fatto, dell'oggetto, del dispositivo data da colui o colei che è entrato in relazione con questo, che è entrato a far parte della rete.

Callon considera il processo di traslazione un processo politico: infatti la circolazione del sapere coinvolge attanti umani e non umani che si allineano a formare una rete d'azione e questa esercita effetti di potere in termini di ordinamento temporaneo del campo d'azione stesso. Questo è caratterizzato da quattro fasi [Callon 1986]: la problematizzazione, l'interessamento, l'arruolamento e la mobilitazione. Per cogliere il programma d'azione che definisce le relazioni, dunque, si può guardare al processo di traslazione inteso come redistribuzione di competenze, *performance* e ruoli degli attanti, poiché mette in luce le relazioni tra questi e le conseguenti attribuzioni di competenze, deleghe e iscrizione di conoscenza in codici e informazioni.

In conclusione, ciò che viene messo a tema da questo approccio in termini di socialità materiale dell'agire è la necessità di includere gli oggetti nel campo di studi della sociologia, poiché non sono dei semplici riferimenti esterni che possono essere interpretati nel loro rapporto con il sociale (umano), ma sono costituenti il sociale stesso [Latour 1994].

2.5.2 I *Workplace Studies*, tra tecnologia e interazione sociale

Con l'approccio STS, dunque, i sociologi hanno spostato l'attenzione dall'impatto sociale dei successi scientifici e tecnologici alla loro produzione e articolazione. È dall'incontro di questi, e in particolare dell'ANT, con i *practice-based studies* che prende avvio quel filone di ricerca che va sotto il nome di *Workplace Studies*, approccio che si caratterizza più sotto il profilo della ricerca sul campo che non per la tematizzazione e la speculazione concettuale. Più che di una scuola vera e propria si tratta infatti di un insieme

di ricerche che hanno a che fare con il tema dell'"ambiente di lavoro" e con la pratica etnografica di tipo organizzativo, e che studiano le pratiche lavorative in quanto mediate dalle tecnologie.

Come sostengono Luff, Hindmarsh e Heath nella raccolta di saggi dedicati alle ricerche che ricadono in questo filone, i *Workplace Studies* devono la loro nascita alla combinazione di nuove tecnologie ed economia della conoscenza [Luff, Hindmarsh, Heath 2000]. Infatti, con la diffusione delle tecnologie informatiche, una crescente attenzione è stata posta allo studio dei rapporti tra persone e macchine, inizialmente per comprendere in che modo ottimizzare le interfacce per venire incontro ai processi cognitivi degli operatori e solo in un secondo momento per investigare le modalità di interazione tra umani e non umani in contesti tecnologicamente densi.

Una delle questioni cardine dell'approccio è quella del "*place*", e in particolare del luogo o contesto di lavoro. I *Workplace Studies* infatti concentrano la loro riflessione sul lavoro come prodotto collettivo dell'azione di attori e tecnologie che concorrono alla sua produzione e sono situati in uno specifico contesto. In questo senso viene richiamato il principio di simmetria, enunciato per primo da Bloor e ripreso poi dall'ANT, che concepisce l'azione (lavorativa in questo caso) come risultato dell'interazione congiunta e mutuamente orientata di attori umani e non umani [Parolin 2008:149]. Il contesto dunque non è un mero spazio in cui prende forma il lavoro, ma un luogo abitato e denso di interazioni, strumenti e attori umani e non umani che danno consistenza e senso alle pratiche lavorative. Come sottolinea Parolin [2008], in questo senso la proposta dei *Workplace Studies* affonda le sue radici negli studi di laboratorio, e in particolare nello studio delle pratiche di ricerca scientifica intese come prodotto dell'azione coordinata e congiunta di cose e persone in uno specifico contesto.

Non solo gli STS però sono a fondamento dei *Workplace Studies*: anche la teoria della cognizione distribuita permette di fare alcuni passi avanti a proposito del contesto e dell'interazione umani-non umani [Norman 1988; Hutchins 1989] (vd. par. 2.1). Il significato degli oggetti tecnici in questa prospettiva viene considerato a essi inerente: i concetti di *affordance* e di *mapping* mettono in luce il fatto che gli oggetti tecnici sono dotati di caratteristiche "inerenti", interne, che favoriscono determinati usi e attribuzioni di significato e ne sfavoriscono altri [Norman 1988, 2003]. La cognizione umana, dunque, è sempre situata all'interno di un complesso sistema socioculturale e si distribuisce tra soggetti e artefatti: nel momento in

cui si studiano le pratiche lavorative diventa dunque rilevante porre l'accento sul contesto lavorativo e sulle relazioni che intercorrono tra agenti e tecnologie all'interno di specifici ambienti. Ma se queste teorie hanno considerato la rilevanza della mediazione dello spazio e degli oggetti nelle attività cognitive, con i *Workplace Studies* viene fatto un ulteriore passo avanti: l'azione lavorativa diventa essa stessa il prodotto dell'interazione tra umani e non umani con il contesto specifico.

Questo diventa fondamentale nel comprendere come prende forma l'interazione uomo-macchina, che in questa prospettiva avviene sempre in situazione: viene così coniato il termine *situated action*, che permette di dar conto del fatto che ogni corso d'azione dipende essenzialmente dalle circostanze sociali e materiali. Per studiarne e comprenderne lo sviluppo, dunque, non bisogna cercare di individuare il progetto astratto che l'ha preceduto, ma osservare il modo in cui le persone usano le contingenze per elaborare l'azione stessa, non a partire da un piano bensì producendo prove (*evidences*) per un piano nel corso dell'azione stessa [Suchman 1987].

È in un continuo passaggio tra riflessione teorica e ricerca empirica [Heath e Luff 1992; Zimmerman 1992; Filippi e Theureau 1993; Harper e Hughes 1993; Suchman 1993; Button e Sharrock 1994; C. Goodwin e M. Goodwin 1996], che si sono quindi sviluppati i *Workplace Studies*. Focalizzati sullo studio delle tecnologie "al lavoro", questo sguardo è stato utilizzato per comprendere come queste intervengano nell'elaborazione delle azioni, allontanando lo sguardo dai temi "macro" della sociologia del lavoro per andare a studiare il "come si fa" il lavoro, ossia il lavoro come attività situata, emergente dalle contingenze, dalla materialità e dalle interazioni in corso durante l'azione, dalle pratiche [Gherardi, Bruni 2007].

Pur essendo caratterizzati da diversi approcci metodologici - tra cui l'etnometodologia, l'analisi conversazionale, l'etnografia organizzativa - e indirizzandosi a diverse questioni e ambiti lavorativi, i *Workplace Studies* si concentrano sempre su pratiche e procedure lavorative, sulle modalità con cui la conoscenza si contestualizza e prende forma *in situ*, e sui «complessi arrangiamenti di risorse che danno forma alla produzione e al coordinamento delle attività lavorative (risorse su cui i partecipanti all'azione contano e che comunque rimangono nella maggior parte tacite e inesplicite)» [Luff, Hindmarsh, Heat 2000:xiii]. In questo senso sono stati ampiamente ispirati anche dalla riflessione sull'apprendimento, che come s'è visto sopra ha abbandonato una visione top-down della trasmissione del sapere in favore di

approcci che indagano la natura della conoscenza, le culture organizzative, l'apprendimento organizzativo e i saperi pratici [Gherardi, Nicolini 2001]. Concetto particolarmente caro ai *Workplace Studies* è infatti proprio quello di comunità di pratica, perché mette in luce l'esistenza di una forma di aggregazione e socialità che si crea all'interno di un ambiente professionale tra colleghi che condividono un ambiente, delle procedure e modalità concrete di "fare lavoro" [Lave, Wenger 1991].

I *Workplace Studies* sono quindi caratterizzati dalla combinazione di attenzione per l'interazione tra persone e oggetti tecnici e per la formazione e circolazione di saperi all'interno dei luoghi di lavoro; sono per lo più di studi di carattere etnografico, che fanno largo uso non solo di osservazioni dirette ma anche di registrazioni audio e video. I campi di studio sono generalmente luoghi di lavoro tecnologicamente densi, come centri di controllo, call center, laboratori, ma anche fabbriche o cantieri. Nonostante la varietà degli approcci, l'oggetto di indagine di tutte queste ricerche sono le tecnologie in azione, la comprensione di come strumenti e artefatti emergano durante le pratiche lavorative e come intervengano in esse, dando loro forma [Heath, Knoblauch, Luff 2000]. L'attività lavorativa in questi luoghi viene dunque studiata attraverso una dettagliata ricostruzione microsociale delle azioni e interazioni che avvengono tra operatori e tra questi e le tecnologie utilizzate nella pratica lavorativa.

Un esempio molto significativo, che si ricollega alla visione "post-umana" delle pratiche ma anche alla riflessione sulla visione di Goodwin [1994], è il lavoro di Knorr-Cetina che, attraverso un'etnografia organizzativa, analizza le pratiche situate degli scambi dei mercati finanziari nel lavoro quotidiano degli agenti di Borsa, con un focus sul monitor come luogo di rappresentazione del mercato [Knorr-Cetina 2004]. Heath e Hindmarsh [2000] invece, nel famoso lavoro sulle sale di controllo, analizzano in che modo il senso e la rilevanza di particolari oggetti sono inseparabili dall'ambiente in cui tali oggetti sono ubicati e dagli specifici corsi d'azione nell'ambito dei quali essi compaiono. I centri di controllo sono cari anche alla riflessione di Lucy Suchman, annoverata tra i fondatori dell'approccio: questo perché si tratta di luoghi che prevedono il dispiegamento di persone e gruppi anche a distanza, la necessità di risposte rapide ed emergenziali, la regolazione delle azioni in base al tempo, allo spazio e alle tecnologie [Suchman 1987], in situazioni che permettono e definiscono interazioni tra umani e non umani in contesti, appunto, tecnologicamente densi.

Numerosi studi si sono poi concentrati sull'uso di tecnologie informatiche all'interno di situazioni e contesti lavorativi. Come si vedrà anche più avanti, infatti, uno degli interessi cardine dei *Workplace Studies* è proprio questo genere di interazione, mettendo in luce nuovi modi in cui «le tecnologie, la concettualizzazione di abilità ed esperienza e la distinzione tra attività sociali e individuali possono essere ripensate» e definite [Luff, Hindmarsh, Heath 2000:26, trad. mia].

2.5.3 Computer e *Workplace Studies*

Studiare le pratiche lavorative in ambienti tecnologicamente densi significa avere a che fare con «situazioni in cui pratiche complesse ed eterogenee mobilitano l'azione congiunta di soggetti umani e oggetti tecnologici, dove interazione umana e mediazione tecnologica sono di reciproco supporto per il corretto funzionamento del lavoro collettivo» [Gherardi, Bruni 2007:73]. Radicalmente opposto al determinismo tecnologico secondo cui sarebbero le tecnologie a dar forma al lavoro, si tratta dunque di un approccio relazionale, che analizza insieme tecnologie, contesti e pratiche d'uso come "sistema socio-tecnico". Quest'ultimo concetto è stato elaborato nel secondo dopoguerra dai ricercatori del Tavistock Institute of Human Relations, che per primi hanno adottato questa prospettiva nella costruzione di strumenti di ricerca-intervento a sfondo psico-terapeutico caratterizzati da un esplicito impegno sociale [Emery, Trist 1960; Marchiori 2010]. Il primo esperimento socio-tecnico, destinato a diventarne il paradigma, fu condotto da Eric Trist e Ken Bamforth tra il 1946 e il 1950, e riguardava la riorganizzazione di una miniera di carbone in relazione all'adozione di una nuova tecnologia del taglio del minerale. Questa aveva inizialmente portato l'impresa ad adottare un'organizzazione del lavoro tayloristica; ma il concomitante aumento di tensioni e insoddisfazione da parte degli operai e il calo di produzione spinse l'equipe di ricerca a elaborare proposte e soluzioni basate sul riconoscimento dell'organizzazione come "sistema aperto", cioè un sistema all'interno del quale le variabili che concorrono alla definizione del sistema produttivo sono molte e di diversa natura, e le variabili tecniche non possono essere assunte né come imperativi (a cui le componenti sociali devono adeguarsi) né come determinanti uniche del modello organizzativo. Il concetto di sistema socio-tecnico nasce quindi per teorizzare l'organizzazione aziendale come un equilibrio tra vincoli tecnologici ed esigenze sociali [Bonazzi 2002].

Con la rivoluzione informatica che ha portato alla diffusione del computer negli ambienti di lavoro, gli studi sulle organizzazioni e sul lavoro si sono trovati davanti alla necessità di adeguare i propri strumenti e le proprie ricette per analizzare e migliorare la progettazione, l'implementazione e l'uso di tecnologie nate per supportare la cooperazione in lavori ad alto contenuto di conoscenza. Questi studi si ritrovano sotto l'etichetta di *Computer Supported Cooperative Work* (CSCW), un'area di ricerca che, prefiggendosi tanto di comprendere quanto di supportare il lavoro cooperativo mediato dal computer, è stata fin dall'inizio profondamente interdisciplinare, comprendendo al proprio interno psicologi del lavoro, sociologi dell'organizzazione, esperti di ergonomia così come informatici [Zucchermaglio, Pieri 2000; Gherardi, Bruni 2007]. L'eterogeneità delle tecnologie e degli ambienti di lavoro considerati dai ricercatori nel CSCW rende, affermano Luff, Hindmarsh e Heath nell'introduzione al loro volume collettaneo sui *Workplace Studies* [Luff, Hindmarsh, Heath 2000], impossibile selezionare dei casi studio rappresentativi, ma tra le linee di sviluppo più dibattute si possono citare:

- lo studio dei sistemi di supporto alle decisioni di gruppo (Group Decision Support Systems o GDSS), un insieme di dispositivi, riuniti in un unico ambiente, che servono a facilitare incontri e riunioni, in particolare a dare un supporto all'attività decisionale;
- lo studio delle tecnologie *workflow*, che a differenza dei GDSS supportano la collaborazione asincrona tra individui situati in luoghi differenti, impegnati in attività separate che vengono collegate sequenzialmente le une alle altre in "flussi di lavoro";
- lo studio dei *media spaces*, ossia spazi di lavoro in cui vengono integrate tecnologie multimediali (audio, video, computer) per fornire un'infrastruttura di comunicazione per la collaborazione sincrona, ossia in tempo reale, di individui situati in luoghi differenti [Luff, Hindmarsh, Heath 2000:4-9].

Col tempo il CSCW, nel suo intento di studiare la tecnologia in uso, si è avvicinato all'etnografia, e, al di là del dibattito sulla genuinità del metodo etnografico adottato dai ricercatori [Shapiro 1994], è importante sottolineare come questo entri con il CSCW nel repertorio "ufficiale" negli studi sulla programmazione informatica e sulla valutazione dell'implementazione di nuove tecnologie lavorative [Gherardi, Bruni 2007; Fele 2009; Landgren, Nulden 2009]. In questo senso si vede come i CSCW anticipino⁴³ i *Workplace*

⁴³ Luff, Hindmarsh e Heath [2000] presentano i CSCW non come un approccio ma come un

Studies, preparandone per così dire il campo, anche se questi ultimi si distinguono nel privilegiare la comprensione dell'organizzazione sociale del lavoro e delle pratiche lavorative in essere alla progettazione tecnologica [Gherardi, Bruni 2007:195].

Finora sono state citate le tecnologie a supporto del lavoro: ma come studiare una tecnologia che, essa stessa, è il lavoro? Per chi lavora sul e per il web, il computer non è solo una "macchina", ma è il vero luogo di lavoro: il lavoro avviene dentro lo schermo. Un esempio è la ricerca di Zucchermaglio e Alby [2005] su Energy, un'azienda che gestisce un portale di servizi web come homepage personalizzate, canali tematici, news, email eccetera; la ricerca ha seguito e videoregistrato le attività lavorative di un gruppo di programmatori web, notando come sia nell'attività quotidiana che nei processi decisionali (per esempio le riunioni) e di *problem solving* durante le emergenze, le tecnologie svolgano un ruolo di mediazione nei processi cognitivi che conducono a interpretazioni collettive delle pratiche, processi cognitivi definibili come attività sociali distribuite. Le pratiche lavorative sono mediate non da una singola tecnologia, o da un insieme di tecnologie appartenenti alla stessa tipologia, ma da configurazioni di artefatti tecnologici eterogenei: software di lavoro, programmi di messaggistica istantanea (Messenger, GTalk⁴⁴, Skype⁴⁵), email e mailing list, ma anche fogli di carta e lavagne. Da questo studio le autrici, che condividono un'impostazione di ergonomia sociale, traggono alcune conclusioni sui criteri di progettazione delle interfacce informatiche:

«La presenza di tali configurazioni di artefatti, funzionale alla realizzazione di azioni e processi lavorativi complessi e distribuiti [...], aiuta a specificare in termini innovativi cosa considerare un «sistema tecnologico» e quali attività considerare essenziali per una sua efficace progettazione. Quest'ultima non dovrebbe quindi limitarsi al design del singolo strumento tecnologico [...], ma dovrebbe piuttosto essere una progettazione della relazione fra configurazioni di artefatti e le corrispondenti pratiche sociali

campo di ricerca, al cui interno possono essere situati i Workplace Studies. Allo stesso modo Schmidt [2000] parla del ruolo dei Workplace Studies nei CSCW: quello di aver smontato il senso comune sul "lavoro cooperativo" puntando l'attenzione a come esso sia, nelle pratiche quotidiane, routinario e pressoché inavvertito.

⁴⁴ GTalk è la chat integrata alla pagina web di Gmail; l'account con cui si comunica è lo stesso della mail.

⁴⁵ Skype è un software VOIP che consente di effettuare delle chiamate e videochiamate da computer a computer, ma che s'è affermato anche come software di messaggistica istantanea, sostituendo Messenger.

sostenute da tali configurazioni.» [Zucchermaglio, Alby 2005:164]

Un altro esempio è la già citata ricerca di Knorr-Cetina [2004] sul lavoro degli intermediatori finanziari per i quali ciò che avviene sul monitor dei loro terminali è il luogo dove il mercato prende forma, e dove le proprie attività lavorative non vengono solo "rappresentate", ma esistono. Rimanendo nel campo finanziario, Beunza e Stark [2003] in uno studio sugli agenti di borsa di Wall Street, citato da Gherardi e Bruni [2007:93-95], mettono in luce come i monitori costituiscano i "banchi di lavoro" degli operatori finanziari, attraverso i quali le transazioni vengono viste e interpretate. Lo studio descrive alcuni dei software in uso da parte di Stanley, un operatore junior: uno di questi, che Stanley chiama "lente d'ingrandimento", mostra l'andamento di sessanta stock, scelti da Stanley per la loro rappresentatività, con un espediente visivo: ogni volta che viene ricevuto un ordine, i numeri si ingrandiscono. Un altro software, questa volta un semplice foglio di calcolo Excel, è stato configurato da Stanley in modo che le celle contenenti i prezzi degli stock si aggiornino automaticamente, e cambino colore a seconda della variazione di prezzo; il programma solleva Stanley dal lavoro di calcolo, così che egli può giudicare a colpo d'occhio, a seconda del colore della cella, se sia il momento giusto per effettuare una transizione (cella di colore ciano) o se convenga aspettare (cella di colore verde scuro).

Un ulteriore lavoro, che non fa direttamente parte dei *Workplace Studies* ma che mette in luce alcuni aspetti del rapporto tra i computer e i loro utenti, è quello di Steve Woolgar [1997] (già incontrato come co-autore insieme a Latour di *Laboratory Studies*) su come nel processo di costruzione di un oggetto tecnico prenda parte anche la costruzione dei suoi futuri utenti, o per meglio dire degli utenti "appropriati". Il sociologo ha condotto uno studio etnografico all'interno di un'azienda che produce computer, seguendo, nel ruolo di assistente del *project manager*, lo sviluppo di un progetto di costruzione di un nuovo calcolatore, dalla fase di design alla fase di test; il suo studio si concentra proprio su quest'ultima fase, nella quale il team del progetto deve selezionare a quale tipologia di utente far eseguire i test di usabilità. Una delle prime osservazioni di Woolgar riguarda la costruzione della categoria "utente": gli ingegneri dell'azienda infatti usano la parola al singolare, omologando i futuri acquirenti e utenti del computer a una figura indistinta, poco caratterizzata, in possesso di vaghe e limitate competenze informatiche e aspettative nei confronti del computer. Conseguenza di questa visione è non solo la selezione del gruppo di *tester*, ma la reinterpretazione dei

test di usabilità come un banco di prova non tanto per il computer ma per questa immagine di utente; per effettuare i test vennero così scelte delle persone relativamente "inesperte" ma interne all'azienda, tra cui Woolgar stesso.

Dal momento che il computer era giudicato incompleto dagli ingegneri, una delle preoccupazioni degli osservatori era che il test andasse male non perché agli utenti non sapessero come procedere, per via di un design poco amichevole del prodotto o per istruzioni poco chiare nel manuale, ma a causa di effettivi malfunzionamenti. Per questo motivo, nonostante cercassero di mantenersi obiettivi, i responsabili del test intervenivano spesso a valutare gli utenti, premiandoli con giudizi positivi sulle loro prove: come sottolinea Woolgar, dal momento che «l'identità/capacità della macchina e dell'utente non erano "stabilizzate"», i giudizi sulle performance dei soggetti facevano parte degli «sforzi dell'osservatore di rassicurare se stesso circa il vero soggetto del test» [Woolgar 1997:257]. L'autore riporta infatti nei dettagli un momento del test, quello in cui a Ruth venne chiesto di collegare il computer a una stampante: la donna, con grande imbarazzo, ammise di non riuscire a trovare la presa d'ingresso del cavo in dotazione; ma il compito era impossibile, perché le era stato dato un cavo sbagliato. L'episodio, commenta Woolgar, esemplifica come la macchina fosse considerata un testo che Ruth doveva interpretare, e come l'adeguatezza della sua interpretazione, concretizzata dall'adeguatezza delle sue azioni, fosse ciò che il test doveva valutare: «Un'interpretazione adeguata farà sì che le istruzioni, la stampante e la stessa Ruth diventino parte integrante della "macchina" [...] un risultato positivo porta ad affermare che queste entità intrattengono un rapporto con la macchina configurato in modo adeguato» [Woolgar 1997:261].

«gli utenti sono liberi di fare della macchina ciò che vogliono, ma possono farlo solo "in modo appropriato", nell'ambito di un contesto interpretativo. Ma questo "contesto" non esiste come entità isolata dalla macchina, e al contrario è definito dai rapporti sociali che costituiscono la macchina stessa [...] "La tecnologia", insomma, è l'insieme delle relazioni tra la macchina e i suoi utenti.» [Woolgar 1997:266]

Queste conclusioni torneranno utili quando si vedranno i rapporti tra la redazione di Cloud e la "macchina" su cui lavorano, ossia il sito di Cloud così come è continuamente costruito e rifinito dai tecnici informatici, e testato dai membri della redazione durante il loro lavoro.

2.6 IL COMPUTER COME RETE

Nell'artefatto tecnologico del computer convergono i due percorsi teorici che fin qui compiuti: quello sulle retoriche della rete, e quello sullo studio delle pratiche e delle tecnologie, o delle tecnologie in pratica. Il computer è un artefatto organizzativo che incorpora, usando il linguaggio dell'ANT, uno *script* reticolare; come visto sopra, uno *script*, o copione, è un insieme di norme, informazioni e prescrizioni che definiscono le possibili interazioni tra un artefatto e ciò che lo circonda [Akrich e Latour 1992]; tornando a Norman, il concetto di *script* può essere accostato alle *affordance*, gli inviti all'uso, tramite cui gli oggetti "comunicano" la propria funzione e suggeriscono il modo appropriato in cui devono essere usati.

Questo *script* reticolare deriva dal fatto che il computer è uno dei nodi della rete Internet, nonché varco d'accesso a tale rete, tanto che per molti oggi "computer" significa Internet, senza alcuna mediazione; inoltre all'interno di un ufficio i computer sono in rete tra loro (attraverso una rete locale interna, o una stessa rete Wi-Fi) e condividono risorse di rete (le stampanti, per esempio). Il computer è dunque lo strumento principe per il lavoro collaborativo, dato che fa accedere a una serie di strumenti – dal semplice scambio di file ai più avanzati software e piattaforme di gestione di progetti – che non solo usano le risorse di Internet, ma ne replicano il funzionamento, sottolineando l'aspetto reticolare di tali attività. Esso è quindi non solo uno strumento per accedere alla Rete, ma una sorta di avatar⁴⁶ della stessa.

Il computer sarà lo strumento con cui si relazionano i membri di Cloud e di Intranet, le due redazioni web che costituiscono l'oggetto della ricerca empirica: lo scopo di questa ricerca è analizzare le pratiche che vengono costituite con e da una tecnologia reticolare, all'interno di un ambiente di lavoro organizzato reticolarmente, per indagare che tipo di comunità (di pratica, ma non solo) esse facciano emergere.

⁴⁶ Avatar nella tradizione induista è l'incarnazione di un Dio, l'aspetto che egli prende quando scende nel mondo. Nel gergo del Web, l'avatar è l'icona che identifica una persona all'interno di uno spazio comunicativo.

CAPITOLO TRE METODOLOGIA E DISEGNO DELLA RICERCA

In questo capitolo ricostruirò il disegno della ricerca, così come è stato elaborato all'incrocio tra le premesse teoriche presentate nei precedenti capitoli, e la conduzione dello studio empirico nelle sue fasi di preparazione, osservazione etnografica, analisi dei dati raccolti.

La ricerca sul campo è stata condotta sotto forma di un'osservazione di carattere etnografico che, per la sua natura e per il suo contesto, si può collocare nell'alveo delle etnografie organizzative, a cui sarà dedicato un paragrafo. Nonostante gli interrogativi di ricerca fossero già piuttosto chiari anche prima dell'inizio dell'indagine sul campo, il complessivo disegno della ricerca s'è modificato e precisato durante la conduzione dell'etnografia stessa. Una parte importante di tale processo di precisazione è stato svolto dall'esplorazione che ha preceduto la scelta dei due casi studio, durante il quale il modello idealtipico di rete organizzativa e di "pratiche di rete" ha acquistato precisione e solidità.

3.1 OGGETTO E IPOTESI DELLA RICERCA

3.1.1 Le domande di ricerca

Nel primo capitolo s'è discusso della pervasività della retorica della rete e dell'essere-in-rete, percorso che mi ha portato a chiedermi quale fosse l'applicazione di tale retorica, ossia in che modo essa andasse a modificare il vissuto quotidiano degli attori sociali. Ciò andava riscontrato empiricamente, mi sono detta, nelle pratiche: per precisare la domanda di ricerca ho quindi esplorato il concetto di pratica, approfondendo in particolare il rapporto tra le pratiche e gli artefatti tecnologici che in esse vengono usati e che a esse danno forma, e di conseguenza il ruolo delle tecnologie nei processi di costruzione di senso sottostanti alle pratiche. Il discorso della rete è complesso e ramificato; per delimitare, a fini analitici e di ricerca, il campo, ho scelto di concentrarmi

su una regione specifica di tale discorso, ossia quella relativa all'equivalenza tra rete e Internet, che declinata sul mondo del lavoro ha a sua volta parzialmente assorbito e "informatizzato" le metafore organizzative.

L'ipotesi che muove questa ricerca è che la metafora organizzativa della rete venga mediata dall'interazione tra gli attanti durante l'attività tecnica, e quindi tradotta dagli oggetti tecnici per diventare cultura organizzativa. L'obiettivo dello studio è stato quello di capire cosa avvenisse durante questo passaggio: la mediazione degli oggetti tecnici tra la metafora e le pratiche organizzative, e la trasformazione a cui va incontro il discorso della rete diventando pratica di rete. Le pratiche scelte come oggetto di studio sono quelle lavorative, perché in tali contesti si possono ritrovare sia le metafore organizzative basate sulla retorica della rete, sia le tecnologie di rete – le reti informatiche e Internet – così importanti nell'evoluzione della retorica della rete, tanto da rappresentare un motore, uno specchio e un modello analitico della "società reticolare". Concentrandomi quindi sulle pratiche, sono passata dall'interrogarmi sull'essere-in-rete all'interrogarmi sullo stare-in-rete.

3.1.2 La scelta dei casi

Il processo che ha portato all'individuazione dei due casi studio è stato piuttosto lineare – o come lo definisce Cardano [2003:113], "scolastico": si è partiti da una specifica domanda cognitiva per andare alla ricerca di un oggetto di studio da cui si supponeva di poter ottenere delle risposte. Nei successivi paragrafi ripercorrerò il percorso di ricerca che mi ha condotto a scegliere le due aziende dove condurre l'osservazione, Cloud e Intranet, percorso che è anche servito a precisare la domanda cognitiva.

La scelta dei casi di studio è caduta sulle redazioni di due siti che possono – si vedranno in seguito le differenze specifiche tra i due casi – essere definiti come "*web magazine*". Questi ambienti lavorativi sono stati selezionati perché in entrambi la rete è presente non solo come forma organizzativa e come tecnologia, ma come oggetto dell'attività lavorativa stessa, come suo prodotto. In entrambe le redazioni è stato visto in azione un processo di coordinamento delle attività lavorative che aveva come obiettivo non tanto quello di sorvegliare e accentrare il controllo del lavoro effettuato dai nodi della rete operativa, ma piuttosto quello di coordinare le attività di numerosi attori che operano in parallelo e con un elevato grado di autonomia; i due casi mi hanno dato la possibilità di osservare due incarnazioni di questo modello di

organizzazione reticolare.

Un'ulteriore spinta alla scelta dei casi di studio all'interno del campo dei *web magazine* è data dal fatto che in ambito nazionale la letteratura su queste realtà è ancora scarsa, soprattutto uscendo dall'ambito disciplinare della Sociologia della comunicazione e dei media.

Sono molti infatti gli studi su Internet⁴⁷ come pratica sociale: come mezzo di espressione, di comunicazione, di sperimentazione identitaria [Turkle 1995], di creazione e mantenimento di comunità [Rheingold 1993]. Tra di essi si trovano lavori sulla CMC, la comunicazione mediata dal computer, in generale [Paccagnella 2000; Boccia Artieri 2004; Berra 2007; Spedicato 2008], e sulle comunità virtuali [Carbone, Ferri 1999; Buccieri 2004], ma anche ricerche su oggetti più specifici, come le *chat line* [Roversi 2001; Cicalese 2007], gli ambienti virtuali di Second Life [Gerosa 2007; Canestrari, Romeo 2008] i blog [Di Fraia 2007; Granieri 2009] e infine i *social network* [Mazzoli 2009; Cavallo, Spadoni 2011]. Si tratta molto spesso di studi che hanno un'attenzione specifica ai "giovani" e al loro rapporto con i social media.

I lavori sopra menzionati trattano Internet come strumento di comunicazione e *leisure*; per quanto riguarda Internet come strumento economico e di lavoro, il tema è stato affrontato soprattutto sotto il punto di vista del rapporto tra IT (*information technologies*) ed economia, ossia come analisi della *net economy* e del suo rapporto con il capitalismo cognitivo o economia dell'informazione [Castells 2001; Chicchi, Roggero 2009], dal punto di vista del marketing [Prandelli, Verona 2006], dell'organizzazione produttiva [Butera 1997a] o dei lavoratori [Pais 2003; Bellucci 2005]⁴⁸.

Avvicinandoci al campo di interesse di questa ricerca, l'introduzione di Internet nei luoghi di lavoro è stata spesso studiata con un approccio CSCW, attento alla progettazione di sistemi per il lavoro cooperativo e alla verifica della loro funzionalità [Zucchermaglio, Pieri 2000]; un approccio simile ha orientato gli studi su Internet e apprendimento e costruzione di conoscenza

⁴⁷ Nel linguaggio quotidiano si tende a usare "Internet" e "web" come sinonimi, ma non è così. Internet è la rete di computer mondiale che si basa sui protocolli di comunicazione TCP/IP per scambiare dati da un nodo all'altro. Il World Wide Web, abbreviato in Web, è solo una delle applicazioni di Internet, che utilizza il protocollo di comunicazione HTTP. Gran parte dei primi servizi di CMC, come le piattaforme di newsgroup dei Bulletin Board Systems e di Usenet, e il programma di chat IRC e quant'altro, non fanno parte del Web.

⁴⁸ Non esaurisco certo con gli ambiti di studio menzionati tutta la letteratura su Internet, che rientra anche negli interessi del marketing, degli studi sui media, della pedagogia, degli studi sui movimenti politici eccetera; essendo entrata a far parte della realtà sociale quotidiana, sono sempre più gli studi che trattano la Rete come uno strumento e non come un mondo a parte.

condivisa, sia nell'ambito del lavoro cognitivo che in quello della formazione [Biolghini 2001; Nacamulli 2003; Petti 2011], lavori che fanno largo uso del concetto di comunità di pratica in un'accezione manageriale [Gherardi 2008], ossia con lo scopo di crearla e gestirla, con la più o meno implicita speranza che sia più facile far nascere una comunità di pratica in un ambiente tecnologico "naturalmente" collaborativo come quello della Rete.

Sono più rari gli esempi di *Workplace Studies*, ossia studi e ricerche in cui le reti informatiche assumono un ruolo "attivo" nei processi di costruzione di pratiche lavorative e conoscenza, e dove l'attività lavorativa è quindi analizzata come prodotto dell'interazione tra umani e artefatti. Tra questi si può citare lo studio di Zucchermaglio e Alby [2005] sulla Energy, azienda che gestisce un portale di servizi web, all'interno della quale le autrici hanno studiato il ruolo degli artefatti tecnologici all'interno di processi decisionali e di *problem solving*; e lo studio di Gherardi e Strati [2004] sulla telemedicina, ossia l'uso di tecnologie informatiche e di telecomunicazione al fine di erogare servizi sanitari a distanza.

Lo scopo di questo studio è quindi di continuare su questo percorso, separando la retorica della Rete come ambiente di per sé collaborativo, e indagando come le tecnologie informatiche, gli strumenti di Internet e del Web entrino nella costruzione delle pratiche lavorative e dei significati condivisi della cultura di una comunità di pratica. Tutto questo senza però dimenticare l'aspetto "culturale" di Internet, quindi non solo le caratteristiche della CMC ma anche quella *web culture* che consiste in riferimenti, linguaggi, memi, abitudini che costituiscono la comunità di pratica allargata dei navigatori, a cui i membri delle redazioni appartengono, totalmente o marginalmente, e a cui si rivolgono con il loro lavoro.

3.2 L'ETNOGRAFIA ORGANIZZATIVA

Sulla base del *framework* concettuale delineato nei capitoli precedenti e dalle domande di ricerca emerse, la scelta della tecnica di ricerca è ricaduta sull'osservazione partecipante, in quanto l'obiettivo dello studio è di osservare delle pratiche in atto e di ricostruire, cogliendo il punto di vista degli attori, la cultura organizzativa che tali pratiche costruiscono e sulla quale, ricorsivamente, si formano. L'approccio scelto per l'osservazione e l'analisi è

quello dell'etnografia delle pratiche lavorative, una prospettiva che si può far rientrare all'interno dell'etnografia organizzativa.

Dato che l'obiettivo di questo studio è cogliere in che modo la metafora organizzativa della rete venga mediata dall'interazione tra gli attori durante l'attività tecnica, e quindi tradotta dagli oggetti tecnici per diventare cultura organizzativa, mi sono orientata verso un'analisi che permettesse di osservare le pratiche e le tecnologie nel loro contesto. Un metodo di ricerca di tipo qualitativo consente infatti di osservare approfonditamente come i processi prendono forma, e di descrivere quali sono i meccanismi e i processi che stanno dietro alla realtà sociale di un determinato contesto o spazio; con la presenza all'interno degli ambienti di lavoro studiati è stato possibile osservare e descrivere gli usi della tecnologia e i processi organizzativi che definiscono e vengono definiti attraverso la rete, e cogliere le azioni e le procedure che modellano e danno forma al lavoro situato.

L'etnografia consente di «"stare là" e di restarci a lungo» [Cardano 2009:6], condizione necessaria per ricostruire la cultura organizzativa e il processo dinamico di costruzione, ricostruzione e distruzione [Piccardo e Benozzo 1996] di pratiche lavorative, che si può comprendere solo mettendo a fuoco l'organizzare piuttosto che l'organizzazione [Weick 1979]. L'etnografia organizzativa permette di osservare, descrivere e interpretare i processi, le pratiche e le logiche dell'organizzare [Bruni 2003]; permette di guardare alle organizzazioni come culture e alle culture come processo dell'organizzare, e di prestare attenzione alle tracce e alle forme della vita organizzativa così come agli artefatti culturali, quegli elementi attraverso cui il ricercatore può avere accesso alla sostanza della cultura organizzativa [Gagliardi 1990].

L'utilizzo della pratica etnografica per lo studio delle culture organizzative non è nuovo. Le prime osservazioni di questo genere [Gouldner 1954] erano caratterizzate dal tentativo di trovare una legittimazione disciplinare attraverso l'utilizzo di un'impostazione il più possibile oggettiva, razionale e positivista, che permettesse di mettere in luce la razionalità e l'integrazione della cultura organizzativa. Col tempo è emerso da un lato il carattere complesso, sfaccettato e frammentato della cultura organizzativa, e dall'altro la necessità di passare a interpretazioni che considerassero la peculiarità dell'oggetto di studio e della sua realtà concreta⁴⁹.

Come sottolinea Attila Bruni [2003], l'etnografia è oggi caratterizzata non solo

⁴⁹ A proposito di questo si veda poi il par 4.2, dedicato alle culture organizzative, dove la maggior parte degli studi riportati sono etnografie organizzative.

da una metodologia di ricerca, ma anche da una specifica prospettiva di indagine. Uno degli assunti di base che guidano l'analisi organizzativa è infatti che la realtà sociale non sia naturalmente ordinata: il principale obiettivo dell'osservazione è quindi far emergere le modalità con cui elementi diversi si tengono insieme e come, a questo fine, venga prodotto e legittimato un ordine che viene poi pensato e agito come naturale. In quest'ottica le organizzazioni sono processi in divenire, arene di un (dis)ordine negoziato [Weick 1979], artefatti sociali costruiti collettivamente e mantenuti da azioni, linguaggi, rituali, simboli, tecnologie e oggetti, «fenomeni processuali che emergono dagli atti intenzionali delle persone che agiscono individualmente o assieme ad altri» [Strati 1996:72].

Un'etnografia organizzativa permette di cogliere quella che Law definisce la "materialità dell'organizzare" [Law 1994]: proprio in questo campo di studi si è sentita e affrontata la necessità di allargare l'indagine agli oggetti, e le tecnologie, in quanto artefatti organizzativi che costellano lo spazio lavorativo. Come già evidenziato nei capitoli precedenti, i *Workplace Studies*, l'ANT e gli STS in generale hanno analizzato, attraverso la pratica etnografica, luoghi in cui uomini e macchine lavorano assieme [Heath, Luff 2000], in cui la tecnologia diviene un *medium* dell'interazione umana [Akrich 1992; de Laet e Mol 2000], fino a considerare gli artefatti come attanti, veri e propri agenti della scena organizzativa [Latour 1992; Callon 1986; Law, Callon 1992].

L'etnografia organizzativa riesce a considerare congiuntamente sia l'azione progettuale dietro la realizzazione degli artefatti, sia il fatto che essi sono elementi innaturali, creati ad arte in un particolare contesto, in uno specifico momento, da una determinata cultura [Bruni 2003] e che fanno quindi parte di uno specifico contesto sociotecnico. La tecnologia stessa, considerata un artefatto organizzativo con caratteristiche proprie, è diventata un vero e proprio oggetto di studio etnografico: come emerge dagli studi di Suchman (1987), le tecnologie sono intimamente connesse al loro uso e al contesto in cui operano e il loro utilizzo è sempre situato nel senso che da un lato dipende dal contesto (che ne delinea le modalità di azione), e dall'altro il loro uso «lascia una traccia per l'azione futura» [Bruni 2003:55].

Un'altra prospettiva con cui le tecnologie sono state oggetto di studio etnografico è quella delle infrastrutture [Star 1999], che vengono generalmente date per scontate e assumono visibilità solo nel momento in cui non funzionano: la rilevanza delle tecnologie, il loro impatto, la loro azione ha quindi una valenza relazionale, «che si definisce in rapporto a specifiche pratiche organizzative» [Bruni 2003:55] ed emerge da un'osservazione minuta

a puntuale delle modalità concrete con cui questa supporta e dà forma all'azione lavorativa situata.

Nei *Workplace Studies* l'etnografia organizzativa è il metodo d'elezione, dal momento che il loro oggetto di studio sono le tecnologie, le modalità d'interazione tra queste e gli umani e i processi di negoziazione della realtà sociotecnica, osservate in una prospettiva micro e in profondità. Attraverso il resoconto etnografico i *Workplace Studies* possono dar conto di quel continuo percorso di negoziazione e avvicinamento che si gioca tra le tecnologie e i loro utilizzatori in un contesto di attività e pratiche socialmente organizzate e distribuite, ed evidenziare il processo di allineamento tra le tecnologie e le pratiche.

L'etnografia organizzativa, infine, permette di non reificare l'ambiente lavorativo e le pratiche che vengono studiate, oltre che le tecnologie stesse, e in generale tutti gli artefatti organizzativi: guardare alle tecnologie in azione [Latour 1987] consente di osservarle nel momento in cui queste agiscono o sono agite, di cogliere congiuntamente la loro componente normativa, razionale e cognitiva e di riconoscerne le reciproche determinazioni. Attraverso un lavoro di tipo etnografico è dunque possibile da un lato ricostruire la cultura organizzativa delle aziende che sono state oggetto di studio, e dall'altro guardare alle tecnologie in azione e alle pratiche attraverso cui la metafora organizzativa della rete viene mediata e tradotta nell'interazione tra gli attanti durante l'attività tecnica. Nello specifico, nella prima redazione l'accesso al campo è stato concordato sotto forma di un'esperienza di lavoro, cosa che ha permesso un coinvolgimento diretto nei processi di apprendimento e una partecipazione in prima persona alla comunità di pratica oggetto di studio; nella seconda redazione la formalizzazione della ricerca ha comportato una maggiore libertà di movimento, e ha consentito di arricchire l'osservazione etnografica con momenti di *shadowing* dei redattori, che sono stati fondamentali per osservare le interazioni mediate dalle tecnologie informatiche, e il ruolo che esse giocano nella strutturazione delle pratiche lavorative.

3.3 CLOUD E INTRANET

In questo paragrafo riassumerò il percorso che ha portato alla scelta dei due

casi di studio dove è stata condotta la ricerca: le aziende Cloud e Intranet. La fase esplorativa ha aiutato a definire il campo entro il quale tali aziende operano e si collocano, perché ha dato l'occasione di conoscere diverse realtà lavorative e di conseguenza varie applicazioni (o negazioni) del modello di organizzazione reticolare da cui sono partita.

I prossimi capitoli saranno dunque dedicati al resoconto etnografico della ricerca, con la descrizione e l'analisi delle culture organizzative e delle pratiche di Cloud e di Intranet; ma già da questo momento si può dire che inizi la "parte empirica" di questo lavoro, con il racconto della fase esplorativa, dell'accesso e della negoziazione, dell'individuazione dei *gatekeeper* e dei mediatori sociali, e della parte giocata dalla soggettività della ricercatrice durante l'osservazione.

3.3.1 Alla ricerca della rete

Negli ultimi mesi del 2009 ho iniziato a cercare un'organizzazione dove condurre la ricerca, che si conformasse il più possibile a un modello astratto di organizzazione reticolare ideale: un'impresa che lavorasse nel Web e con il Web, con risorse – umane e non solo - provenienti dalla Rete, i cui lavoratori facessero largo uso delle tecnologie di comunicazione offerte dalla Rete per coordinarsi, e con dinamiche che potessero assomigliare a quelle dei centri di controllo così amati dai ricercatori dei *Workplace Studies*; un centro di coordinamento 2.0 se si vuole, la cui funzione non fosse però quella di sorvegliare e accentrare il controllo delle attività disperse in una rete operativa come nel caso dei centri di controllo studiati da Christian Heath e John Hindmarsh [1992] e da Lucy Suchman [1997], bensì quello di coordinare le attività di numerosi soggetti. Avendo già una certa familiarità con il Web italiano, o per lo meno con i suoi grandi nomi, avevo in mente alcuni *web magazine* e *nanopublisher* che potevano fare al caso mio.

I *web magazine* sono, come dice il nome, riviste online; a volte si tratta della versione online di quotidiani e riviste cartacei, e in questo caso l'identità del sito ha un forte legame con la sua controparte cartacea, dalla quale spesso eredita non solo il pubblico ma parte dei contenuti. La struttura che andavo cercando era una redazione attorno alla quale ruotassero dei collaboratori che lavorassero a distanza (tipicamente da casa) scrivendo articoli il cui argomento fosse scelto più o meno autonomamente: ciò mi avrebbe permesso di osservare l'azione di coordinamento effettuata dai redattori. Verso questo

ideale si orientava anche l'elezione di un *nanopublisher*, cioè di un network di blog tematici multiautore che fanno capo a un editore (*publisher*), nei quali la quasi totalità dei collaboratori è esterna alla redazione centrale⁵⁰.

Circoscritto così il campo di ricerca, ho iniziato a spargere la voce tra i miei contatti, iniziando dai blogger che conoscevo personalmente; ho quindi usato i contatti amicali che avevo costruito in quattro anni di attività online: un network sociale vero e proprio, e interamente basato sulle dinamiche della Rete. Questa prima esplorazione ha consentito di descrivere e limitare con più precisione il contesto in cui si inseriscono i casi di studio poi scelti: in questo passaggio il modello, fino ad allora astratto, di "luogo di lavoro reticolare" si è potuto affinare e precisare, e contemporaneamente anche la definizione di *web magazine* ne è uscita rafforzata.

La prima persona ad avermi aiutato, che chiamerò TQ₁, l'ha potuto fare non perché professionalmente coinvolta nei *web magazine*, ma per la sua profonda conoscenza della blogosfera⁵¹: è un blogger dal 2004, più volte premiato e "nominato" nei Macchianera Blog Awards⁵², e si può descrivere come un *early adopter* [Rogers 1989] ed "evangelista" [Moore 1999; Godin 2000] di Internet, dal momento che prova e usa prima della massa le nuove tecnologie e, grazie all'autorevolezza che gli è riconosciuta, è in grado di convincere altri a seguire il suo esempio, anche semplicemente segnalando la propria esperienza. Mi sono rivolta a lui via mail, sicura che avrebbe conosciuto qualcuno che avrebbe saputo rispondere alle mie domande.

E così è stato, perché TQ₁ mi ha presentato TQ₂, anch'egli blogger, uno dei

⁵⁰ I due circuiti di *nanopublishing* più estesi e noti in Italia sono Blogto, fondato nel 2004, con 45 blog, e Blogosfere, fondato nel 2005, con 250 blog; entrambi i circuiti sono stati acquisiti dalla holding europea Populis (<http://www.populis.com/it>). Altri circuiti che vantano un buon seguito sono: NetMediaEurope, che comprende alcuni blog di successo internazionale che sono stati adattati al contesto italiano, come "Gizmodo Italia"; IsayBlog, fondato nel 2007, con un circuito di circa 100 blog tra cui il seguito "Geekissimo"; Nanopress, fondato nel 2008 da TuttoGratis; Spinblog, fondato nel 2009, interamente dedicato al mondo Apple. Una classifica dei blog dei circuiti di *nanopublishing* più letti in Italia si trova in Blogbabel: <http://it.blogbabel.com/classifica-blog/nanopublishing/>.

⁵¹ Così si usa definire l'insieme dei blog. Sono molti i tentativi di mappare la blogosfera come rete sociale: uno dei primi è stato quello di Ludovico Magnocavallo, fondatore di Blogbabel, su Nòva: http://nova.ilsole24ore.com/nova24ora/2006/12/il_volto_umano_.html; uno degli ultimi quello di Vincenzo Cosenza sul suo blog: <http://www.vincos.it/2011/08/29/la-blogosfera-italiana-2011-prima-parte/>.

⁵² I Macchianera Blog Awards sono un evento annuale che premia i blog e i blogger più amati e seguiti dalla blogosfera italiana. Sono organizzati, così come la BlogFest durante la quale avviene la premiazione, dal blog multiautore Macchianera (www.macchianera.net), fondato e diretto da Gianluca Neri. Si tratta di un evento che ha contribuito molto al raggiungimento della popolarità dei blog soprattutto all'esterno, presso giornalisti e aziende.

fondatori di un importante blog appartenente al canale di *nanopublishing* Blog⁵³; TQ2, che ho contattato via mail e in seguito in chat su GTalk, mi ha descritto una realtà diversa da quella che immaginavo: tali siti infatti, mi ha scritto, mancano di una vera e propria redazione interna, e sono spesso costituiti interamente dai post immessi dai collaboratori, i quali non hanno relazioni tra loro a parte una mailing list usata soprattutto per "prenotare" un argomento di cui vogliono scrivere o segnalare malfunzionamenti della piattaforma di pubblicazione.

La realtà che ho conosciuto io non è quella di una struttura redazionale di rete molto spinta, dove comunque c'era una realtà che è passata in breve tempo da una ventina di blogger a ottanta (e ora penso che siano tranquillamente arrivati a cento). Molta comunicazione via email tramite mailing list globali (tutti i blogger) e settoriali (ognuna per ogni blog su cui si scriveva). Inoltre tra blogger ci si scriveva anche via chat durante il giorno per scambiarsi i link delle notizie che non si riusciva a seguire subito. A questo si aggiungeva la redazione virtuale, il pannello di controllo del blog, dove ognuno iniziava le proprie bozze (con alcune dinamiche che posso raccontarti).

[comunicazione personale, 18 dicembre 2008]

Nei primi tempi il canale di nanopublisher di cui parla TQ2 aveva una redazione composta da 4-6 persone che lavoravano in sede, si dividevano i siti tematici e, di conseguenza, la gestione e il coordinamento dei blogger che vi scrivevano. Col passare del tempo i blogger però hanno iniziato a gestirsi da soli, senza aver bisogno di fare riferimento alla redazione: hanno cominciato a cercare da soli le notizie, a usare lo strumento della mailing list per prenotarle, e una volta acquisita competenza e ricevuto dai coordinatori un accesso completo alla piattaforma di pubblicazione, a pubblicare autonomamente i post, senza dover attendere la correzione o il permesso della redazione. TQ2 ha poi raccontato di come le modalità di lavoro siano cambiate nel tempo, in particolare per quanto riguarda la "prenotazione" via mailing list: nel momento in cui il progetto, inizialmente amatoriale, era diventato per alcuni una fonte di reddito, il meccanismo si è inceppato. Dal momento che il compenso è molto basso (si parla di 3-5€ a post), l'obiettivo dei collaboratori è diventato quello di scrivere un numero il più alto possibile di post: ciò ha comportato da un lato che alcuni prendessero l'abitudine di prenotare molte più notizie di quelle che effettivamente pubblicavano (in modo da garantirsi

⁵³ Vd. nota 50.

più possibilità di completare un post), dall'altro che tralasciassero la qualità e l'approfondimento, spesso facendo un collage di articoli tradotti da siti statunitensi.

Questa descrizione mi è stata confermata da altri conoscenti che avevano provato a scrivere o scrivevano tuttora per questo genere di siti: da una parte infatti ci sono situazioni lavorative in cui vige il modello di organizzazione (o disorganizzazione) dal basso via mailing list, dall'altra invece si trova il modello del blogger semi-professionista a cui è affidato *in toto* un blog, un po' come a un giornalista una rubrica. In entrambi i casi il ruolo della redazione, se pur ne esistesse una, era nullo.

Grazie a queste testimonianze ho capito che dovevo orientarmi altrove per trovare il "centro di coordinamento 2.0" che stavo cercando. Ho così chiesto a TQ2 di segnalarmi *web magazine* o agenzie di comunicazione che rispondessero alle mie esigenze: «guardo un attimo tra i miei contatti su LinkedIn» è stata la sua risposta, e dopo aver sondato il terreno, mi ha dato tre indirizzi mail.

TQ3 è il fondatore di un'agenzia di consulenza e comunicazione di dimensioni medio-piccole (7 persone), che assiste le aziende nella comunicazione digitale. Rispondendo alla mia mail me ne ha spiegato l'organizzazione: l'agenzia gestisce le attività di coordinamento, il *community management* (gestione della comunità virtuale, ossia promozione, vivacizzazione, moderazione di forum, social media e *social network*) e le attività redazionali al proprio interno; si affidano invece a realtà esterne – due software house, un provider di servizi video e una piccola rete di giornalisti – per lo sviluppo del software (parte del lavoro dell'agenzia è quello di creare siti web o applicazioni) e per la produzione di contenuti testuali e video. Mi ha descritto il rapporto con questi partner come molto collaborativo: «li coinvolgiamo sin dall'inizio della collaborazione nella fase di creazione dell'offerta. Questo vale soprattutto per lo sviluppo software, dove le variabili in campo sono troppe per poter essere gestite con un rapporto di semplice fornitura» [comunicazione privata, 07/01/2010].

TQ3 è stato il primo che mi ha confermato l'esistenza, nel campo delle agenzie di servizi per il web, del modello di organizzazione reticolare da me immaginato, con un centro di coordinamento come *hub* di una rete di fornitori/collaboratori:

Sicuramente nel mio settore c'è una certa predisposizione a utilizzare questo tipo di

organizzazione. Altri settori che puoi considerare sono tutti quelli in cui si lavora per progetti e si assemblano team ad hoc. Mi vengono in mente il design, le produzioni cinematografiche o la consulenza. Anche se, per quello che stai pensando tu, è necessario concentrarsi sulla produzione di servizi piuttosto che su settori che prevedono la produzione di un artefatto. Nel primo caso, infatti, la maggiore parte del processo può essere smaterializzato e quindi gestito online, mentre nel secondo la materialità dell'oggetto da realizzare porta a utilizzare un approccio offline.

[comunicazione privata, 07/01/2010]

L'agenzia di TQ3 inoltre, in sintonia con la mia immagine del lavoro reticolare, utilizza ampiamente strumenti concepiti per il lavoro collaborativo: mi ha citato infatti due software specialistici di gestione di progetti, Basecamp⁵⁴ e Confluence⁵⁵, che non solo permettono di condividere file tra i membri di un team, ma integrano funzionalità come bacheche su cui ogni membro può lasciare "appunti", liste di priorità, divisione di compiti, agende e calendari, e piattaforme wiki che consentono di scrivere documenti a più mani, visibili e modificabili, a volte in tempo reale, da tutti i membri. Da un punto di vista CSCW [vedi par. 2.4.3] questa gestione del lavoro reticolare è di grande interesse; nonostante ciò, seguire questa agenzia avrebbe significato perdersi tutto il lavoro gestito in *outsourcing*; è stato lo stesso TQ3 che quindi mi ha suggerito i nomi di alcune «aziende più strutturate», tra cui c'era quello di Zoe, una holding che riunisce sotto di sé un grande numero di siti e community, molte delle quali ben conosciute, nella forma di un «network di siti verticali», usando le parole con cui Zoe si presenta nel suo sito.

Tra questi siti c'è Cloud, che conoscevo di nome perché il suo lancio, nell'estate del 2008, aveva avuto una certa eco nella blogosfera. La rilevanza di Cloud può essere dedotta da alcuni numeri: secondo i dati Audiweb di maggio 2011, il sito di Cloud viene visitato da 302mila persone ogni giorno⁵⁶, per un totale di pagine viste più che doppio (746mila), il che significa che in media le persone visitano due pagine del sito. Cloud veniva descritta come una versione potenziata di aggregatore di blog, ossia un sito che riproduce contenuti di altri blog organizzandoli in categorie tematiche e rendendoli quindi più reperibili:

⁵⁴ <http://basecamphq.com/>

⁵⁵ <http://www.atlassian.com/software/confluence/overview>

⁵⁶ Per fare una comparazione, il sito di Repubblica, sempre secondo la rilevazione Audiweb di maggio 2011, viene visitato da 1 milione e 715 persone al giorno; nella stessa fascia di Cloud si trovano i siti de Il Sole 24 Ore (375.103 visitatori al giorno), de Il Fatto Quotidiano (307.729) di Sky (263.666) e di Donna Moderna (244.829).

il valore aggiunto di Cloud era innanzitutto quello di basarsi su un database di blog "selezionati" da una redazione, e in secondo luogo il disporre di sofisticati algoritmi semantici che le consentivano non solo di ordinare e categorizzare i contenuti dei blog, ma anche di filtrare i "migliori" e valorizzarli pubblicandoli in evidenza sulla propria homepage.

Ai fini della mia ricerca, ciò che rendeva Cloud a priori molto interessante era, al di là della sua organizzazione interna di cui non sapevo ancora nulla, la prospettiva di trovarvi una reticolarità intimamente legata alla reticolarità della Rete stessa.

3.3.2 Cloud: un'osservazione molto partecipante

Dopo essermi presentata via mail, ho fissato al telefono un appuntamento con il fondatore e dirigente di Cloud per la fine di gennaio 2010. Il colloquio con Dirigente è durato in realtà pochissimi minuti: estremamente gentile, s'è detto molto interessato a uno scambio di saperi, vedendo nella mia ricerca la possibilità di un ritorno in termini di una consulenza sulla loro organizzazione del lavoro, che ha definito "disordinata", ma senza spiegarmi perché o specificare in cosa, se non accennando a uno stato di "continua emergenza" che impediva una programmazione del lavoro coerente e completa. Felice per quella cordiale accoglienza, ho iniziato a descrivere il tipo di osservazione che pensavo di condurre: affiancare gli operatori, sedermi vicino a loro, tenere nota dei loro movimenti...

«Ma se vuoi vedere come lavoriamo, perché non vieni a lavorare da noi?» è stata l'inaspettata proposta. Nonostante non fosse inizialmente nei miei piani, non avevo obiezioni forti, e anzi mi è sembrata un'occasione perfetta per immergermi nelle pratiche di Cloud e nei suoi processi di apprendimento [Dodier 1995]. Ricevuta una mia risposta positiva, pochi minuti dopo Dirigente, che doveva prendere un aereo nel pomeriggio, mi ha salutata lasciandomi alle cure della segretaria amministrativa e di D., che mi è stato presentato come responsabile della qualità di Cloud e, quindi, anche dell'organizzazione dei processi lavorativi.

D. si è mostrato ancora più interessato e bendisposto verso la mia ricerca: quando ho usato la formula "ambienti di lavoro tecnologicamente densi" per descrivere l'oggetto della mia ricerca D. ha annuito vigorosamente, mostrando di aver capito a cosa mi riferissi, dal momento che è laureato in Filosofia della Scienza e conosce quindi parte della mia letteratura di riferimento. In

quell'occasione D. mi ha spiegato che un'area di lavoro che rimaneva scoperta era la gestione del database - un lavoro di carattere redazionale ma molto "manuale", secondo le sue parole - e che avrebbe potuto inserirmi lì, anche per portare suggerimenti e stimoli per una migliore organizzazione di quel compito.

D., responsabile della qualità e responsabile della redazione, e dunque il mio capo, ha assunto così il ruolo di mediatore culturale tra me e la redazione, e di "complice" nel mantenimento della mia doppia presenza in Cloud: come lavoratrice e come ricercatrice. Il primo giorno di lavoro mi ha presentato a tutti i componenti di Cloud, sia al reparto Tech che alla redazione, usando queste parole: «Irene lavorerà un po' con noi su in redazione, ma sta anche facendo un dottorato in Sociologia sugli ambienti di lavoro tecnologicamente densi, quindi speriamo che il suo lavoro possa esserci utile/di spunto ai nostri processi». Durante le prime settimane mi sono infatti trovata a essere spesso interpellata sulla qualità del lavoro, cosa che rivelava il suo avermi categorizzata come esperta di organizzazione, una categorizzazione che non ho esplicitamente corretto in quanto mi garantiva un canale comunicativo privilegiato con D.; nel corso dei mesi però tale categorizzazione ha smesso di essere rilevante, rimpiazzata da una sempre più ferma definizione come "collega", e da un rapporto basato su un condiviso entusiasmo per la tecnologia, un simile senso dell'umorismo, e letture comuni.

Per buona parte della mia permanenza in Cloud ho condiviso la scrivania di N., affiancandola e apprendendo da lei il mestiere e, parallelamente, i codici e il funzionamento del complesso "Sistema" di Cloud. Appassionata di film e di *web culture*, N. è stata la mia interlocutrice principale; la differenza tra D. e N. rispecchia la distinzione di Cardano [2003:133-134] tra informatori istituzionali e informatori non istituzionali: D., pur cercando di distanziarsi dal suo ruolo instaurando una complicità (non solo con me ma con tutti i membri della redazione) basata sulla comune critica di alcuni meccanismi di Cloud, è una figura pienamente integrata nell'azienda, e la sua versione è influenzata dalla lealtà verso di essa; N. e gli altri membri della redazione soffrono, come si vedrà, di una carenza di definizione del loro ruolo formale all'interno di Cloud, cosa che li rende insieme interni, dal momento che fanno parte del gruppo e della sua cultura, ma che fa mantenere loro una liminalità che rende, agli occhi della ricercatrice, particolarmente interessante la loro interpretazione dell'agire organizzativo.

Essendo inizialmente quelli di N. prima, e di altri membri della redazione

poi, gli occhi attraverso i quali ho imparato a conoscere Cloud, mi ritrovo nella stessa confessione che Gideon Kunda fa nell'appendice a *L'ingegneria della cultura* [Marzano 2001:266-267]: il fatto di aver essenzialmente frequentato i membri più delusi, che si sentivano messi ai margini e trattati come lavoratori di serie B, ha senz'altro influito nella ricostruzione della cultura organizzativa di Cloud.

L'osservazione presso Cloud è durata quattro mesi, durante i quali mi sono recata in azienda ogni giorno. Per tutto il periodo dell'osservazione ho diviso la scrivania con N., che ho affiancato durante il periodo di informale apprendistato, postazione dalla quale ho discretamente osservato anche il suo lavoro, più orientato alle attività strettamente redazionali. Un'altra collega, E., anche lei impegnata in attività di gestione del database, ha seguito insieme a N. il mio apprendistato; le loro scrivanie sono attaccate frontalmente, per cui sebbene non vicina a lei ero abbastanza vicina da potermi consultare con E. ogni qual volta ne avessi bisogno, a volte alzandomi e facendomi mostrare "come si fa" dal suo computer.

Al termine di quei quattro mesi è iniziata l'osservazione di Intranet, il secondo caso studio. Ma il mio rapporto con Cloud non si è esaurito, dal momento che mi è stato offerto di tornare a lavorare lì, offerta che ho accettato anche perché mi avrebbe dato modo di approfondire altri punti di vista e altre attività lavorative oltre a quelle della gestione del database. La seconda parte dell'osservazione, se così può essere chiamata, ha visto coinvolti altri membri della redazione nel ruolo di "mentori": inizialmente S., che ho affiancato per una settimana, trasferendomi accanto a lei per apprendere le basi del lavoro redazionale di stesura dei brevi articoli che compongono il sito di Cloud; successivamente V., il quale svolgeva informalmente il ruolo di caporedattore. Ho così potuto osservare ed esperire a 360° le pratiche lavorative di Cloud, sebbene la scelta di diventare formalmente una nativa mi abbia messo di fronte ad alcuni problemi, come chiarirò nelle note etnografiche.

L'etnografia di Cloud sarà descritta e analizzata nei capitoli 4 e 5. Nel prossimo paragrafo riprenderò a dar conto dell'esplorazione del campo in cui quest'azienda si colloca, e di come tale esplorazione mi ha condotta al secondo caso studio di questa ricerca, Intranet.

3.3.3 Le altre forme della rete: i *web magazine*

Nel frattempo venivo introdotta al mondo delle redazioni dei *web magazine*.

Sempre attraverso contatti amicali sono giunta a conoscere TQa, una giornalista che lavora per il canale News del sito di un'importante emittente televisiva: nella descrizione che TQa mi ha fatto della redazione si trovano, insieme, il ricorso a tecnologie di comunicazione di rete e un'organizzazione del lavoro che mantiene una classica gerarchia piramidale. La redazione dove lavora TQa è composta da un direttore, un caporedattore, quattro redattori (tra cui TQa) e tre collaboratori esterni; c'è poi la succursale romana, composta da tre redattori. Quasi tutti i contenuti scritti sono prodotti dalla redazione e dai suoi collaboratori, ma ci sono alcuni partner esterni: due agenzie che forniscono saltuariamente articoli di approfondimento e fotogallery, due canali televisivi che forniscono contenuti video, e un gruppo di fotografi che forniscono su commissione i reportage da abbinare alle inchieste scritte dalla redazione.

Gli strumenti usati sono: mail, cartelle condivise, ftp (protocollo di trasferimento file) e *social network*.

Il mezzo più usato per dialogare tra noi è la posta elettronica. Attraverso la mail riceviamo i pezzi dei collaboratori e le varie proposte. Via mail ci arrivano anche gli aggiornamenti foto di una delle agenzie fotografiche delle quali ci avvaliamo.

Oltre alla posta elettronica, usiamo cartelle condivise in rete: si tratta di un'area su web alla quale hanno accesso solo i redattori. Questo spazio è strutturato in cartelle che prendono il nome dalla redazione. All'interno di ogni area ci sono cartelle tematiche all'interno delle quali carichiamo materiali (articoli, foto). Si tratta di uno spazio virtuale dove lasciare temporaneamente file che verranno poi rielaborati o pubblicati. In queste cartelle, ad esempio, carichiamo anche il file con i turni della redazione, divisi mese per mese.

Collaboriamo anche con due canali tv che ci forniscono, quando richiesto, clip video o intere puntate degli speciali che mandano in onda. Caricano il contenuto video su cartelle ftp (spazio condiviso in rete). Noi scarichiamo il video e lo pubblichiamo sul nostro server di pubblicazione.

La redazione fa inoltre largo uso dei social network. Abbiamo uno spazio su Twitter dove, grazie a feed generati in automatico, vengono pubblicate le notizie; ogni contenuto pubblicato in rete prevede inoltre la possibilità di essere postato su Facebook e altri social network.

[comunicazione privata, 12/01/2010]

A differenza dei *web magazine* che nascono come controparte online di un

quotidiano o di una rivista cartacei, nel caso di TQa la fonte primaria è il canale televisivo, di cui il sito ricicla alcuni contenuti: per esempio il video di un servizio, opportunamente tagliato, viene inserito all'interno di un articolo scritto per il web, con link interni (ad altri articoli presenti sul sito) ed esterni. C'è però da sottolineare che le notizie sono spesso date prima dalla redazione web che dal canale televisivo, e che comunque una parte dei contenuti è scritta esclusivamente per il web.

Il fatto che operi su Internet non rende la redazione di TQa diversa da una tipica "redazione giornalistica", con la sua gerarchia piramidale:

I redattori sono tutti allo stesso livello, ma sopra di noi ci sono un caporedattore e un direttore. Le nostre inchieste vengono da loro lette e se necessario corrette. Prima di essere pubblicate passano da loro. Le notizie, invece, redatte grazie alle agenzie di stampa, vengono pubblicate senza prima essere vagliate da loro. I redattori decidono in maniera autonoma quando e cosa mettere on line.

I collaboratori, siano essi giornalisti o service editoriali, mandano al caporedattore le loro proposte. Questi le valuta e commissiona loro il pezzo. Succede anche che il direttore e il caporedattore commissionino a noi redattori interni o a quelli esterni inchieste e pezzi precisi.

Quindi la nostra redazione si può definire un team di persone che collaborano tra loro ma è indubbio che ci siano gerarchie (caporedattore e direttore) da rispettare.

[comunicazione privata, 13/01/2010]

Sembrerebbe simile alla realtà di TQa anche quella del sito dove lavora come community manager TQ4, il secondo dei contatti di TQ2, con la quale però la comunicazione non è purtroppo andata a buon fine: TQ4 mi ha scritto una manciata di mail molto brevi in cui mi dava poche e caute informazioni, continuando a scusarsi perché la mole di lavoro non le permetteva di dilungarsi.

TQ4 lavora nel sito italiano di una famosa rivista femminile, una delle prime a "lanciarsi" nel web, e quindi con una comunità di lettrici molto nutrita, numerosa e coinvolta; della redazione mi ha scritto che «16 persone si occupano della parte editoriale e hanno un sacco di collaboratori», e che la redazione è organizzata in modo gerarchico. Tale gerarchia mi è stata confermata dal suo comportamento, nel momento in cui ha "fermato" lo scambio via mail dicendo che avrebbe voluto consultarsi con la direttrice prima di rispondermi: mi ha infatti chiesto di farle avere una "scaletta" delle

domande che volevo porle, come se fosse un'intervista. Purtroppo, una volta ricevuta tale scaletta, TQ4 è sparita, nonostante miei ripetuti solleciti.

Il terzo contatto di TQ2 è stato invece molto più interessante. TQ5 è una scrittrice freelance che collabora con diversi siti di una grande casa editrice. In particolare TQ5 ha iniziato descrivendomi via mail il *web magazine* di cui gestisce parte del lavoro redazionale, che è oltretutto l'unico sito della Casa Editrice a non avere un corrispettivo cartaceo.

La redazione di SitoWeb è fortemente atipica rispetto alle altre:

1. Quasi tutti i collaboratori non lavorano in sede, vivono nelle zone più disparate d'Italia

2. Facciamo ampio uso degli strumenti online per coordinarci nel lavoro, ovvero non ci limitiamo all'email e ai sistemi di pubblicazione del sito in questione, ma utilizziamo vari sistemi di messaggistica istantanea, gruppi privati di discussione, fogli di lavoro online, tool per la segnalazione di materiale (es: delicious).

Io faccio diretto riferimento al nostro caporedattore, i collaboratori fanno riferimento a me per le questioni d'ordine quotidiano.

Siamo un team abbastanza autonomo: ognuno ha un'area specifica di interesse (sezioni del sito), usiamo un sistema chiuso per segnalare le notizie che stiamo preparando o per coordinarci sui temi. Questo sistema ci permette di non sovrapporci sulle notizie e di darci una mano nel caso qualcuno di noi avesse del materiale utile all'elaborazione di un pezzo.

Riassumendo, i giornalisti scrivono e pubblicano i pezzi anche autonomamente a meno che non si debba discutere su un tema o un pezzo da fare/non fare. Io mi occupo anche della gestione delle home page, e di arricchire i contenuti tramite immagini o soluzioni varie a seconda delle necessità.

Per le scelte riguardanti la linea editoriale o progetti particolari, si fa riferimento al caporedattore, che gestisce anche il borderò⁵⁷.

[comunicazione privata, 28/12/2009]

Anche in questo caso, come per i blog di *nanopublishing*, si tratta di un'organizzazione lasca, ma non per questo reticolare: c'è un'attività redazionale ma senza che ci sia una redazione (intesa sia come gruppo di redattori, sia come sede di lavoro), e consiste nella collaborazione tra TQ5 e il

⁵⁷ In editoria, i borderò sono gli elenchi dove si riportano i nomi degli autori, i titoli degli articoli, dove questi sono usciti, e i compensi; gestire il borderò significa gestire i pagamenti.

caporedattore, basandosi sulla fiducia che quest'ultimo nutre in TQ5 e nelle sue capacità di gestire da sola il coordinamento dei collaboratori.

All'interno della stessa mail TQ5 accennava al fatto che le testate online della Casa Editrice fossero riunite in un unico ambiente, negli uffici del Settore Digitale, e che lì si potesse coglierne le differenze: non tutte fanno riferimento al corrispettivo cartaceo, alcune sviluppano interessanti sinergie tra chi scrive e chi si occupa del community management, o tra diversi redattori per la creazione di dossier e approfondimenti.

Diciamo che in linea generale la redazione che assomiglia di più a quello che stai cercando è RivistaFemminile, più che altro perché si tratta di un team numeroso e che oltre al lavoro quotidiano di produzione di articoli gestisce anche progetti. Per farti un esempio pratico: decidono di fare uno speciale per la giornata della violenza sulle donne, qualcuno scrive e realizza dei video tematici, altri alcune interviste, altri organizzano un blog delle lettrici, infine si assembla il progetto. Hanno anche diversi collaboratori esterni, dunque mi sembra che il profilo somigli al quadro che stavi cercando.

[comunicazione privata, 29/12/2009]

Incuriosita, mi sono messa in contatto con il caporedattore, che ricopre questo ruolo anche e soprattutto per Intranet, il sito web di un settimanale di attualità, e che in passato si è occupato anche di RivistaFemminile. Ma dopo un breve scambio di mail con B., il caporedattore, ho scoperto che la realtà più interessante del Settore Digitale è proprio Intranet.

3.3.4 Intranet: un'osservazione ai margini

«Così a occhio direi che le caratteristiche di lavoro del sito di Intranet siano abbastanza vicine a quelle che le interessano», è stata la prima cosa che mi ha scritto B. in risposta alla mia mail di presentazione. Il primo incontro con B. è avvenuto intorno alla fine del gennaio 2010, e in quell'occasione ho fatto conoscenza con l'imponente e vagamente minaccioso centro direzionale dove avevano sede gli uffici del Settore Digitale della Casa Editrice.

Qualche numero anche per Intranet: nella rilevazione Audiweb di novembre 2010⁵⁸ si legge che Intranet veniva visitato da 37mila persone al giorno, per un

⁵⁸ Non sono disponibili dati più recenti: nelle successive rilevazioni Audiweb sono presenti gli altri siti della Casa Editrice, ma non Intranet.

totale di pagine viste quasi triplo (156mila), il che significa che in media ogni persona visita tre pagine del sito. Ma Intranet è il sito di una rivista: nella sua versione cartacea, Intranet ha venduto, secondo la rilevazione ADS⁵⁹, 167mila copie nell'ultimo anno, un dato che lo posiziona al 20° posto nella classifica dei settimanali italiani più venduti. Secondo le stime Audipress del 2011, Intranet è letto da 2.500 persone alla settimana, delle quali 61 visitano anche il sito: si tratta di un'ottima commistione tra cartaceo e web, considerando i risultati degli altri settimanali: dei 4.270 lettori settimanali di Sorrisi & Canzoni TV, il più letto in Italia, solo 28 visitano anche il sito.

Dati questi numeri, non mi aspettavo che la redazione del sito di Intranet fosse costituita da... quattro persone in tutto, caporedattore compreso. B. mi ha spiegato che tale situazione è riconducibile a tre ordini di motivi: in primo luogo un limitato, e in diminuzione, investimento della Casa Editrice sul sito di Intranet; in secondo luogo il fatto che buona parte dei contenuti del sito derivano dalla redazione della rivista cartacea, sotto forma di materiale pubblicato che viene riproposto sul sito, o di materiale inedito che però viene prodotto o gestito dalla sede centrale che detiene il controllo della linea editoriale su temi come la cronaca e la politica italiana; in terzo luogo il fatto che la produzione vera e propria di contenuti (ossia articoli) per il sito è in mano ai collaboratori esterni, e non ai redattori. Ciò rendeva Intranet il perfetto "centro di coordinamento 2.0" di cui ero alla ricerca: un numero limitato di redattori che, lavorando in collaborazione e incrociandosi su diverse attività, coordina i contributi di numerosi "nodi" esterni.

Durante il primo incontro B. mi ha parlato di molti aspetti di Intranet, ma soprattutto del problema incontrato con i colleghi redattori che, provenendo da un'esperienza di giornalismo tradizionale, faticavano ad abituarsi a scrivere per il web, o in certi casi rifiutavano l'esistenza di un modello di scrittura diverso da quello con cui si erano formati e che ritenevano "giusto" e desiderabile.

Nonostante l'interesse e la disponibilità di B., l'inizio dell'osservazione è stato rimandato per varie ragioni, ma soprattutto perché è stato necessario convincere l'ufficio personale della Casa Editrice ad ammettere la mia presenza, dal momento che le redazioni del Settore Digitale non erano mai state oggetto di ricerche di questo tipo e quindi non c'erano dei chiari

⁵⁹ La rilevazione, effettuata dall'Accertamenti Diffusione Stampa, è stata divulgata nel giugno 2011, ed è relativa ai dodici mesi precedenti. Rispetto all'anno precedente, Intranet ha subito una flessione dell'8,8% delle vendite, in linea con una crisi dell'editoria che ha colpito molti altri settimanali.

protocolli in base ai quali agire. Mentre erano ancora da chiarirsi questi passaggi, ho avuto l'occasione di incontrare il dirigente di Cloud e ho iniziato l'osservazione in quell'azienda, posticipando così quella di Intranet di alcuni mesi.

Quando quest'ultima è iniziata, nel giugno del 2010, la situazione era cambiata: il numero dei redattori era sceso a tre, ma tutti loro avevano esperienza nella comunicazione via web; il problema della "mentalità giornalistica" rimaneva quindi solo nei collaboratori esterni e nella redazione della rivista cartacea, con la quale però c'era una netta divisione dei ruoli e dei compiti, da cui un atteggiamento di sostanziale indifferenza, o rassegnazione, nei confronti del loro operato.

L'osservazione di Intranet, che è durata tre mesi dal giugno all'agosto 2010, è stata molto più tradizionale rispetto a quella di Cloud: inizialmente ho assunto una posizione ai margini dell'ufficio, seduta a un tavolino dal quale potevo osservare l'interazione tra i membri della redazione; successivamente mi sono seduta a fianco dei redattori per seguire da vicino il loro lavoro al computer. Nel caso di Intranet l'osservazione etnografica è stata contaminata da alcuni elementi che possono rientrare nell'ambito della tecnica di *shadowing*, che consiste in un'osservazione ravvicinata, un "pedinamento" di un soggetto durante le sue pratiche quotidiane e le sue interazioni [Wolcott 1973; Scavi 1994; Bruni *et al.* 2002; Czarniawska 2007]. Non ho adottato completamente questa tecnica, ossia non ho seguito i redattori "come un'ombra" per giorni: mi sono limitata a "spiarli" per cinque-sei ore al giorno, stando seduta accanto a loro (ho affiancato il caporedattore per sei giornate lavorative, i suoi due colleghi per tre).

Essendo il gruppo sotto osservazione numericamente così esiguo, non si può parlare di *gatekeeper* e mediatori: anche perché, come si vedrà nel capitolo 6 a esso dedicato, le stesse caratteristiche del lavoro rendono opzionale l'esistenza stessa di un gruppo, e i redattori sono non solo molto autonomi nel loro lavoro, ma anche poco coinvolti in dinamiche di gruppo con i loro colleghi, preferendo interagire con ex colleghi o amici di altri uffici.

Come in ogni tradizione etnografica che si rispetti, non possono mancare le note metodologiche, situate alla fine della tesi.

I prossimi capitoli saranno dedicati alla ricerca sul campo. Cloud, per ragioni di maggiore complessità sia organizzativa che delle attività lavorative, occupa due capitoli: il primo più attento alla cultura organizzativa e alla descrizione

introduttiva del lavoro compiuto dalla redazione, il secondo concentrato sull'analisi delle pratiche con un focus sull'apprendimento e sul trasferimento del sapere all'interno di una comunità di pratica, e della reticolarità delle stesse. Nel capitolo dedicato a Intranet, dopo aver descritto l'organizzazione del lavoro, si ricostruirà una giornata-tipo dei redattori e l'intricata rete tra redattori e collaboratori, per infine analizzare la costruzione di una comunità di pratica in un ambiente reticolare.

CAPITOLO QUATTRO

CLOUD: UNA PANORAMICA

In questo capitolo presenterò il contesto della ricerca empirica svolta all'interno dell'organizzazione Cloud⁶⁰: il setting, i team di lavoro e la loro composizione, la definizione degli obiettivi e la cultura organizzativa dell'azienda (con i relativi conflitti e ambiguità). Nella seconda parte del capitolo offrirò una descrizione delle attività lavorative che, pur non scendendo nel dettaglio delle pratiche, servirà a familiarizzare con gli strumenti informatici e il gergo tecnico dei membri.

4.1 IL PROGETTO CLOUD

Non è possibile parlare di Cloud senza accennare alla sua natura di "startup". Il termine "startup" nella sfera delle aziende che operano in internet (anche definite "dot com") viene impiegato per quelle imprese dalla storia recente che puntano sulla ricerca e sull'innovazione tecnologica nel campo degli strumenti del web, imprese caratterizzate da forte dinamismo e dalla ricerca/costruzione di una nicchia di mercato. Cloud risponde perfettamente a questa descrizione, anche negli aspetti che riguardano la struttura formale dell'azienda: parte amministrativa ridotta al minimo, forte ricorso a contratti di collaborazione, bassa età media dei dipendenti a fronte di alta preparazione e forte coinvolgimento nei progetti dell'azienda.

Cloud è parte del network aziendale di Zoe, una holding industriale che entrando prima in partecipazione e a poco a poco acquisendo piccole e medie aziende, e finanziando startup come Cloud, è arrivata nel giro di pochi anni a occupare una posizione di rilievo nel mercato Internet italiano nei settori

⁶⁰ Lo pseudonimo Cloud è stato scelto per richiamare la natura "web 2.0" dell'organizzazione: ricorda infatti sia il *cloud computing*, ossia le tecnologie che trasferiscono sul web alcuni processi di calcolo e archiviazione dei dati finora in carico a software e hardware "fisici", sia le tag cloud, cioè una rappresentazione "a nuvola" delle etichette (*tag*, parola che ricorrerà spesso in questi capitoli) usate in un sito web, ottenuta rappresentando le etichette più usate in una posizione centrale e con un carattere più grande.

della comunicazione, del commercio online, della pubblicità e della consulenza. Alcune delle figure di spicco di Cloud – Dirigente per esempio, ma anche alcuni Tech molto coinvolti nel progetto – hanno una doppia appartenenza, ossia a Cloud e ad altri progetti web che fanno capo a Zoe. Ciò ha rilevanza non solo perché alcune risorse (di personale ma anche di spazio) sono suddivise tra diversi progetti, ma perché la comunità che si viene a creare è trasversale al nome scritto sulla busta paga.

4.2 CLOUD COME ORGANIZZAZIONE

Cosa è Cloud? La domanda avrebbe diverse risposte a seconda della persona scelta per darne una definizione. Cloud è un sito web con due anime e due punti di accesso per l'utente; è un insieme di lavoratori diviso in due gruppi di lavoro chiaramente differenti sia nelle competenze che negli spazi di lavoro, sia nelle mansioni che negli obiettivi.

Per inquadrare questa dimensione è necessario soffermarsi su Cloud come organizzazione, e attingere ai concetti e agli strumenti d'analisi sviluppati dalla sociologia dell'organizzazione. Viene subito in aiuto il concetto di cultura organizzativa, concetto sviluppato da quegli approcci della sociologia dell'organizzazione che Bonazzi [2006] definisce "morbidi". Si tratta di prospettive di analisi che hanno sviluppato un ragionamento sugli aspetti culturali, simbolici, riflessivi dell'organizzare, rappresentando l'organizzazione come un articolato processo di creazione di significati e di interpretazioni della realtà, teso a ridurre il disordine e a fornire un senso al materiale ambientale su cui opera e alle sue stesse attività [Alvesson e Berg 1992]. Si parla di cultura organizzativa per definire questa intelaiatura di significati che comprende sia il *know-how* e le tecniche, sia le narrazioni condivise sui fini e sui comportamenti dell'organizzazione, sia gli assunti di base, il senso comune, il dato per scontato, sia infine i simboli, i valori, le norme.

Bonazzi suddivide gli autori che rientrano negli approcci "morbidi" tra oggettivisti e soggettivisti: i primi, con una prospettiva culturalista, partono dal presupposto che le organizzazioni possiedono una propria cultura, intesa come un repertorio di saperi, pratiche e retoriche sedimentatosi nel tempo che funge da chiave interpretativa per studiare il funzionamento

dell'organizzazione; i secondi, con una prospettiva interpretativa, partono da presupposto che la realtà esterna sia una costruzione sociale risultante dal conferimento di senso che i soggetti compiono nel flusso della loro esperienza.

L'autore più rappresentativo del primo gruppo è Edgard Shein [1985], che definisce la cultura di un'organizzazione come un repertorio di sapere "pragmatico" fondato sull'esperienza dei problemi che i membri si sono trovati ad affrontare e sulle risposte che sono state elaborate. La cultura organizzativa è per sua stessa natura quindi instabile, perché sottoposta a un continuo processo di ridefinizione; ma, dal momento che si genera dall'esperienza passata, è anche cumulativa e consensuale, in quanto per mantenersi deve basarsi sul trasferimento delle conoscenze all'interno del gruppo e sulla socializzazione a tali conoscenze dei nuovi membri. La cultura organizzativa, secondo Shein, si manifesta su tre livelli:

1. Gli artefatti organizzativi, ossia la tecnologia, l'architettura, gli strumenti, il linguaggio, i simboli e i rituali;
2. I valori espliciti, ossia i discorsi sull'organizzazione che vengono portati avanti dai suoi leader e collettivamente condivisi;
3. Gli "assunti di base", ossia i valori e le norme, spesso tacite e implicite, su cui si poggia la vita organizzativa, e che si combinano tra loro in modo differente, andando a dar forma a convenzioni lavorative che, nella loro diversità, generano quel processo di rielaborazione e ridefinizione della cultura organizzativa.

L'autore più rappresentativo del secondo gruppo è Karl Weick [1995], per il quale il mondo esterno è conoscibile solo attraverso il processo di *sensemaking*, o meglio esiste solo come frutto di tali processi; da ciò deriva che, non essendoci una differenza tra il *sensemaking* e l'esperienza, non esiste nemmeno una differenza tra i processi di *sensemaking* e i processi di organizzazione (*organizing*). Ciò che viene percepito come la coerenza delle strutture organizzative deriva allora dal fatto che il conferimento di senso "attivo" una realtà che a sua volta retroagisce sui soggetti, sulle loro esperienze, e sugli stessi processi cognitivi che l'hanno prodotta, che si prestano a essere reinterpretati retroattivamente alla luce del loro risultato.

I processi di *sensemaking* seguono a eventi improvvisi che interrompono le routine e mettono in discussione il senso comune, costringendo gli attori a chiedersi "cosa è successo" e a elaborare quindi definizioni condivise e operativizzabili della realtà. Non è nemmeno scontato che l'attribuzione di

significato abbia successo: i soggetti possono essere incapaci di trovare un significato nell'evento, cosa che porterebbe alla disgregazione della realtà condivisa, e quindi a una crisi; nell'elaborazione e nell'affermazione di un'interpretazione condivisa entra in gioco la dimensione del potere, da cui dipende il fatto che nonostante le interpretazioni siano, in quanto soggettive, irriducibili e "libere", non portano tutte all'attivazione della realtà: le persone che hanno maggior potere hanno la possibilità di attivare ambienti che possono essere forniti come mappe cognitive che permettano di leggere la realtà anche ad altri.

La connessione tra cultura organizzativa e potere è messa in evidenza anche da Gideon Kunda [1992], che nella sua ricerca etnografica sulla cultura aziendale – intesa secondo la definizione di Schein – della Tech, una grande impresa statunitense, si sofferma sui rituali attraverso cui essa viene diffusa e inculcata ai dipendenti, e sulle strategie di "resistenza" di questi ultimi. Kunda definisce la cultura aziendale di Tech come un'ideologia, ossia un sistema autoritario di significati che chi detiene il potere presenta ai sottoposti come una mappa per leggere la realtà e comportarsi di conseguenza. La filosofia aziendale propagandata dal management parla di intraprendenza e creatività come le chiavi del successo, ma contemporaneamente tenta di manipolare i dipendenti e spingerli verso una totale conformità allo spirito dell'azienda; parla di autonomia, ma monitora il rendimento dei dipendenti con controlli a sorpresa; sostiene che gli errori sono solo occasioni di apprendimento e miglioramento, ma li punisce severamente attraverso spostamenti di reparto, declassamento di ruolo e mansioni, emarginazione e *mobbing*. A tale ambiguità, i dipendenti reagiscono con una presa di distanza dal proprio ruolo attraverso tre strategie: il cinismo, che demistifica l'ideologia aziendale; l'analisi "dall'esterno", per cui i dipendenti si fanno studiosi dell'azienda; l'appello al buon senso, cioè al sapere pratico, come antidoto alla vuota retorica manageriale.

La prima parte di questo capitolo metterà in risalto i discorsi, gli slogan, i rituali che compongono la cultura organizzativa di Cloud, con particolare attenzione a quei momenti di rottura che, mettendo tra parentesi il senso comune organizzativo [Lanzara 1993], da una parte lo rendono esplicito, dall'altra innescano i processi di *sensemaking* sopra descritti e fanno emergere quella dimensione del potere che la retorica dell'organizzazione reticolare tende troppo spesso a neutralizzare.

4.2.1 Il portale d'informazione

Tornando alla domanda d'origine: cos'è Cloud? Cosa è il sito che ha nome Cloud e indirizzo cloud.it, ma soprattutto cosa è l'azienda che ha nome Cloud, quali i suoi obiettivi, la sua *mission*, la sua *vision*?

Questa è la presentazione che, nel sito, Cloud fa di se stessa:

COSA È CLOUD

Il primo portale italiano di informazione 2.0 interamente composto da User Generated Content. Un valorizzatore dei contenuti generati dai blog. Una piattaforma per dare visibilità e fare emergere i migliori blogger italiani. Un'opportunità reale per ogni blogger di essere protagonista in una libera pluralità di espressioni, forte della reputazione e della credibilità conquistate tra il popolo del web. Un ambiente aperto di scambio di contenuti. Uno strumento democratico e innovativo, meritocratico e trasparente.

LA MISSION

Offrire a tutti l'opportunità di fare emergere le proprie qualità.

GLI OBIETTIVI

Selezionare, organizzare e fare emergere dalla grande massa di contenuti prodotti dagli utenti web la porzione di contenuti più interessanti. Rendere la fruizione dei contenuti UGC accessibile al grande pubblico della Rete. Offrire un nuovo modo di informarsi e intrattenersi con Internet, entrando verticalmente nel mondo dell'UGC. Proporsi come un intermediario fra produttori UGC ed editori tradizionali, tramite la creazione di una relazione diretta con i blogger. Offrire un nuovo modo di informarsi e intrattenersi con Internet, entrando verticalmente nel mondo dell'UGC. Proporsi come un intermediario fra produttori UGC e editori tradizionali, tramite la creazione di una relazione diretta con i blogger.

Cloud si rivolge ai blogger per dire: non siamo un aggregatore, uno di quei siti che si ripropone di cercare, riunire, ordinare secondo categorie e poi copiare o riportare i contenuti altrui; noi siamo uno strumento di valorizzazione dei vostri contenuti, perché «selezioniamo», con un meccanismo «meritocratico», la «qualità», e la facciamo «emergere», le diamo «visibilità», per cui a guadagnarci siete voi. Segnalateci il vostro blog, partecipate al nostro progetto, fate in modo che Cloud cresca, e alla fine a guadagnarci sarete voi, e la blogosfera tutta.

Cloud dice alle aziende e ai giornalisti: noi sappiamo tutto della blogosfera italiana. Sappiamo di cosa scrivono, quanto e come; sappiamo chi è più letto, chi è più linkato; sappiamo qual è l'argomento del giorno e qual è il video virale della settimana. Quindi, se volete fare soldi attraverso i blogger con pubblicità, con siti tematici, con consulenze commerciali; se volete scrivere un articolo sulla blogosfera e sui suoi umori, capire quali sono i blogger famosi da intervistare... per qualsiasi cosa concernente la blogosfera, venite da noi: perché noi li conosciamo, possiamo spiegarveli, e possiamo spendere il nostro nome con loro per vostro conto.

Non si sbaglierebbe a descrivere Cloud come un *web magazine*⁶¹, o meglio un portale di informazione che raduna, presenta, abbellisce e «valorizza» – un altro slogan della cultura organizzativa – lo *user-generated content*, ossia contenuto ideato e pubblicato dagli autori dei blog, presenti nel database di Cloud e categorizzati dal sistema informatico in base a parole chiave.

In quanto portale d'informazione Cloud ha una redazione, il cui compito è selezionare gli argomenti di cui trattare (in base a criteri di importanza e visibilità su cui tornerò), e presentare ciò che di essi scrive "la Rete" o "la blogosfera". Per farlo la redazione scrive brevi articoli in cui riassume l'argomento e, se è il caso, il punto di vista della rete, arricchendoli con immagini, video e link a fonti esterne (solitamente quotidiani online o comunque siti multi-autore che non possono essere descritti come blog); l'articolo, definito «focus», è completato da una serie di post di contenuto *user-generated*, quindi post di blog presenti nel database di Cloud, che seguono il focus; tali post non sono completi: essi appaiono, elencati uno dietro l'altro sotto il focus, con il titolo originale, l'indirizzo del blog da cui provengono, e le prime righe del post stesso.

La scelta di tali post non compete al redattore che ha scritto il focus, ma è automatica: si tratta dei primi post estratti dal database con una ricerca, detta *query*, composta dalla parola chiave che identifica l'argomento del focus; per esempio, il nome di una celebrità, o di un politico, o di una squadra di calcio. L'idea sottesa è che Cloud non scrive se non di ciò di cui altri, i blogger, hanno già scritto: il compito della redazione è di intercettare gli umori e gli interessi della blogosfera, e di mettere in evidenza gli argomenti "caldi" di quella giornata. Prima di scrivere un focus, quindi, i redattori devono accertarsi che la blogosfera stia effettivamente parlando di un dato argomento – o meglio,

⁶¹ Userò per comodità questo termine, ma bisogna subito sottolineare che Cloud non è una testata d'informazione.

non "la blogosfera" come concetto astratto che richiama l'insieme dei blog più influenti e seguiti, ma l'insieme dato dai blog presenti nel database di Cloud. Il problema con cui lotta quotidianamente la redazione è proprio questo: "si sa" che di una certa notizia si sta parlando o si parlerà a breve, ma bisogna vedere se i post «salgono».

«Salire» è il verbo che si usa in redazione per identificare il meccanismo per cui, «chiamati» dalle parole che compongono la *query*, i post desiderati appaiono o meno. I membri della redazione non possono scegliere di non far apparire dei blog⁶², né privilegiare dei blog a scapito di altri, se non modificando i termini che compongono la *query*. L'estraneità della redazione rispetto alla selezione dei post, e a volte l'impotenza a essa relativa, è chiara proprio nel termine usato: i post «salgono» oppure «non salgono», «salgono bene» o male, «sporchi» (non sufficientemente correlati all'argomento identificato dalla *query*) o «puliti»; la *query* va bene ma i post «non salgono ancora», magari «saliranno» più tardi durante la giornata.

Ci si riferisce alla *query* come a una «chiamata»: si chiama attraverso la *query*, e si rimane in attesa di veder rispondere i post, quasi come se la o le parole chiave utilizzate siano un'esca, o un richiamo per quaglie. Come dotati di vita propria, i post, dall'indistinto fondo della blogosfera, sembra decidano da soli se e quando venire in superficie: se la chiamata è quella giusta, se si sentono pronti, se ne hanno voglia.

«Hai già fatto la chiamata?»

«Sì, ma i post non salgono ancora, ce ne sono solo due, la metto in bozza e vediamo più tardi».

Le parole chiave sono propriamente definite tag. Un tag, in inglese, è una categoria; il termine rimanda a un punto importante del Web 2.0, se si vuole una sua caratteristica, ossia il problema della categorizzazione dei contenuti finalizzata a renderli più reperibili nelle ricerche. Come s'è visto, Beer e Burrows [2007] individuano come una caratteristica del Web 2.0 la *folksonomy*, ossia la categorizzazione collettiva dei contenuti attraverso *tags* create e riconosciute come valide dalla collettività degli utenti. In questo ambito, chiaro esempi sono: Delicious, un sito di *social bookmarking* in cui

⁶² A meno che si tratti di blog che non rispettano le condizioni di Cloud (per esempio se pubblicano materiale pornografico, o copiato da altri blog): in questo caso possono essere eliminati dal database.

memorizzare pagine web associandole a tag, per metterle a disposizione dei propri contatti attraverso un'indicizzazione per parole chiave; Youtube e Flickr, che affidano la descrizione dei video e delle fotografie in essi caricate ai tag che gli stessi utenti associavano a essi; i molti aggregatori di blog, siti creati proprio al fine di rendere più chiara e ordinata la categorizzazione dei blog e quindi l'indicizzazione dei loro contenuti, dallo statunitense Technorati al francese Wikio.

La proliferazione dei tag è l'effetto della proliferazione dei contenuti disponibili in Rete e della difficoltà di poterne disporre in modo esaustivo: come seguire il flusso delle informazioni? Come poter trovare, in una "banca dati fotografica" immensa come Flickr, l'immagine cercata? Non disponendo degli strumenti di indicizzazione dei motori di ricerca, tali siti si sono affidati alla competenza degli utenti stessi, e quindi alla loro capacità di categorizzare adeguatamente i contenuti da essi stessi prodotti o caricati. Se, girovagando su Flickr, incontro una fotografia di teneri gerbilli e mi punge vaghezza di vederne altre, mi basterà cliccare sul tag "gerbils" che l'autore ha scelto per descrivere e catalogare la sua opera, e che visualizzerò in calce o a lato della foto, perché mi appaiano paginate di foto di altri utenti, accomunate dallo stesso tag. La potenza del valore informativo di un tag è tale che Twitter⁶³ le ha inserite all'interno degli stessi testi: nessun utente si fermerebbe a mettere un tag ai 140 caratteri che compongono i propri post - la velocità è l'anima di Twitter - ma è possibile inserire una categorizzazione all'interno del post stesso, mediante l'hashtag, che non è altro che un tag preceduto dal simbolo #. Ciò significa che il giornalista che voglia monitorare le opinioni della twittersfera in tempo reale su un evento, non dovrebbe fare altro che cercare l'hashtag, poniamo l'esempio, #royalwedding o #londonriot, per assistere a un vero e proprio flusso di post che contengono tali caratteri, scritti da persone che desiderano inserirsi in tale flusso.

Tornando a Cloud: cosa se ne fa un portale d'informazione della *folksonomy*? Più o meno nulla, in realtà. Ogni blogger è libero di categorizzare i propri contenuti nel modo che più gli aggrada: può evitare del tutto l'uso di tag, o usarne alcuni di fantasiosi, per nulla adatti a un'indicizzazione degli argomenti. Cloud ha quindi creato una propria categorizzazione dei post interni al suo database, che si basa sulle parole chiave che vengono estratte dal

⁶³ Twitter è un servizio di microblogging, in cui i post non possono superare i 140 caratteri. Lo accomuna ai siti di *social network* la facilità con cui si possono pubblicare link e contenuti multimediali non prodotti dall'utente, ma pubblicati da altri. Questa azione viene sintetizzata con il nome di "condivisione di contenuti".

corpo del testo durante l'analisi del post; si potrebbe dire che il «Sistema» - un'espressione che ricorre per identificare il complesso di strumenti informatici che costituiscono l'architettura del sito di Cloud - arriva a "leggere" il contenuto del post e a scegliere quali siano le parole, o combinazioni di parole, che al suo interno possono essere usate come tag.

Si sta parlando, quindi, di web semantico. Per web semantico intendo quell'insieme di tecnologie e processi che mettono in grado un sistema informatico di analizzare il contenuto testuale del web, in modo da coglierne realmente il significato.

«Il Semantic Web [...] ha l'obiettivo di permettere alle macchine l'elaborazione delle informazioni attraverso l'impiego della logica; questo obiettivo è raggiungibile se i computer hanno accesso a collezioni strutturate di informazioni (i cosiddetti Linked Data) e se possono portare a termine operazioni di ragionamento automatico attraverso l'uso di insiemi di regole di inferenza.» [Della Valle, Celino, Cerizza 2009:32]

Ecco quindi su cosa si basa il funzionamento dei focus, il «salire» dei post: sull'adeguatezza dei tag usati per la *query*, e più a monte, sull'adeguatezza dei tag estratti da quel post, e usati per categorizzarlo e indicizzarlo, da parte del Sistema.

Ma Cloud non è solo un *web magazine*.

4.2.2 Il motore di ricerca

Cloud è un motore di ricerca dei blog. Utilizza una tecnologia raffinata, che tende a raffinarsi sempre più, di indicizzazione dei contenuti della blogosfera; non solo estrae dai post dei tag con le quali categorizza il contenuto testuale, ma categorizza anche il contenuto iconografico e i video presenti nei post. Cloud fa ricorso alle tecnologie semantiche, cioè tecniche di rappresentazione ed elaborazione della conoscenza sviluppate nel contesto dello studio dell'Intelligenza Artificiale e dell'ingegneria della conoscenza, non solo per estrarre i tag, ma anche per dare una valutazione del *mood* dei post, ossia del tono con cui l'argomento viene trattato, da molto favorevole a molto sfavorevole. Il risultato di una ricerca all'interno del sito restituisce all'utente una pagina, detta SERP (*search engine results page*) in cui sono elencati i post che trattano di un dato argomento, presentati di nuovo con il titolo originale,

l'indirizzo del blog da cui provengono e alcune righe di testo, corredati, quando le informazioni sono sufficienti per determinarlo, da un'icona che definisce il *mood* del contenuto; invece dei post, l'utente può selezionare le fotografie o i video. L'efficacia della ricerca si basa sull'efficacia della categorizzazione: sarà importante che esista il tag "gerbilli" perché io possa godere dell'ampiezza di informazioni prodotte dalla blogosfera a proposito degli adorabili roditori.

L'utente accederà alla SERP non solo cercando "gerbilli" nella barra di ricerca presente in cima a qualsiasi pagina del sito di Cloud ma, se tutto funziona come deve, direttamente su un qualsiasi motore di ricerca generalista (Google *in primis*), che mostrerà la relativa pagina di Cloud tra i suoi risultati. Maggiore efficacia della categorizzazione significa miglior posizionamento ("più in alto" nell'elenco dei risultati) in Google; miglior posizionamento significa più visite dagli utenti; più visite dagli utenti significa più alta considerazione e credibilità da parte del pubblico, che porta a un'eventuale fidelizzazione (utenti che visitano direttamente Cloud invece di venire reindirizzati da Google) e comunque a un ancora maggior numero di visite; più visite significa, in un'ultima analisi, un ritorno economico basato essenzialmente sulle pubblicità inserite nel sito, e altre partnership che si basano comunque sulla visibilità e sulla fama dello stesso.

Questa è la vera anima di Cloud, secondo, pare, la sua dirigenza, e sicuramente secondo molti Tech. Cloud è un motore di ricerca, è un Sistema semantico raffinato e in continua crescita, che punta a indicizzare e rendere accessibile il contenuto della blogosfera.

E la redazione, quindi? E Il portale d'informazione?

4.3 SU E GIÙ

L'ufficio in cui lavorano le persone impiegate in Cloud è sito al piano terra di un cortile su cui si affacciano esclusivamente altri uffici, in buona parte riferenti ad altri progetti di Zoe. Una volta varcata la porta ci si trova in un ampio open space dagli alti soffitti; l'ambiente è molto luminoso, e prevalgono colori chiari anche negli arredi. I muri, le scrivanie e le porte sono bianchi, le sedie (imbottite, da ufficio) per lo più gialle o rosse, il pavimento del piano terra è di linoleum grigio chiaro mentre il parquet del soppalco è in tono

chiaro con delle venature scure. L'ufficio in generale è confortevole, dotato di aria condizionata, situato in centro città e quindi facilmente raggiungibile, isolato dal traffico, ordinato e pulito.

La parte centrale dell'open space è delimitata dall'esterno da una vetrata, coperta da tende, oltre la quale c'è uno dei due cortili dell'ufficio. Le uniche porte sono quella che conduce al bagno e quella che, in fondo al locale, delimita la sala riunioni, che svolge anche la funzione di sala caffè e sala pranzo, dotata - oltre che di un ampio tavolo, di uno schermo e della tecnologia necessaria per delle callconference - di una macchinetta del caffè, uno scaffale che contiene piatti di plastica, tovaglioli, condimenti e altre suppellettili, un forno microonde e un piccolo frigorifero. La distinzione tra i due usi di questa stanza, sala riunioni o sala caffè/pranzo, è data dallo stato della porta⁶⁴: quando è chiusa significa che c'è una riunione, e il bisogno di caffeina dei colleghi deve attendere. La sala riunioni affaccia, con una vetrata protetta da tende e dotata di una porta di vetro, su un cortile interno, che ospita un tavolo e delle sedie di plastica, posacenere e numerose biciclette. Sull'altro cortile, che ospita un calciobalilla, si affaccia invece il bagno, anch'esso con una vetrata protetta da tende e dotata di una porta di vetro; nella stanza del bagno vi sono i due wc per le donne e per gli uomini, un lavandino con specchio, una stanza con il wc per i disabili, un lavandino e un armadio con i detersivi. Il bagno dei disabili è frequentemente utilizzato da coloro che arrivano, spesso da lontano, in bicicletta, per darsi una rinfrescata p'rima di iniziare il lavoro.

Vi sono altri due locali relativamente chiusi: subito all'entrata, nel lato opposto a quello della sala riunioni, ci sono due uffici riparati dal resto del locale da una parete di vetro, con una porta dello stesso materiale; quando le porte sono chiuse, tali uffici possono diventare anche piccole sale riunione. I loro occupanti sono cambiati nel tempo, anche relativamente al periodo dell'osservazione; in generale sembrano posizioni privilegiate - gli uffici

⁶⁴ Lo stato della porta (aperta/chiusa) produce una transizione della saletta da spazio "profano" a spazio "sacro", da accessibile a interdetto: quando la porta è chiusa, la soglia diventa zona mitica, confine tra il dentro (sacro) e fuori (profano) [Cassirer 1916], situazione che costringe chi vuole varcarla a chiedersi se sarà il caso, a provare un senso di timore e profanazione. Gli spazi svolgono spesso una funzione mitica che non ha che fare con criteri funzionali: le traiettorie spaziali delle persone - come esse si spostano, entrano con più o meno disinvoltura oppure si tengono lontane da una sala o da una zona - mostra il carattere sacro o profano dei luoghi organizzativi, e anche come queste caratteristiche siano relative: ciò che è sacro per qualcuno non lo è per altri, e il senso di profanazione dipende dal senso di appartenenza e dalla struttura di potere (il capo non ha "paura" di entrare in nessuna stanza, anche se essa è chiusa).

ospitano una o due persone e sono acusticamente protetti, preservando quindi concentrazione e riservatezza; d'altro canto da quegli spazi sono passate troppe persone perché abbiano una connotazione specifica. Comunemente vengono chiamati «gli acquari».

Per raggiungere la redazione di Cloud bisogna salire una scala di legno che parte al centro della parete sud dell'open space e che, dopo due corte rampe una ortogonale all'altra, conduce al soppalco. Il soppalco, anch'esso con un pavimento in legno, corre lungo due pareti dell'open space: a un'estremità c'è uno spazio che ricalca la sala riunioni, sia come dimensioni che come funzione dal momento che è occupato da un tavolo ovale circondato da numerose sedie; forma poi uno stretto corridoio per riallargarsi dall'altro lato della stanza, sopra gli acquari e il bagno, dove forma lo spazio di lavoro della redazione. Per tutta la sua lunghezza si affaccia sull'open space al di là di una sottile ringhiera di ferro, tranne alla fine dove si allarga e viene delimitato da un muro con due grandi finestre, lo stesso che separa il bagno dal secondo cortile esterno dove si trova il calciobalilla. Le postazioni di lavoro sono delle ampie scrivanie, per lo più occupate da una sola persona per volta, poste a coppie, una di fronte all'altra, e accostate al muro, di modo che si crea un corridoio di passaggio tra esse e la ringhiera; alla fine del soppalco, là dove si allarga, c'è spazio per una seconda coppia di scrivanie, accostate alle finestre. Completano l'arredamento alcune cassettiere di metallo, da ufficio, poste a lato delle scrivanie; uno scaffale con un'apertura a serranda, che contiene alcuni cavi e altri materiali di incerta provenienza e utilità, sopra cui si trova una stampante; un appendiabiti a lato dello scaffale; un erogatore d'acqua che nel corso dei mesi ha cambiato spesso posizione, ma che si trova generalmente al lato opposto, in corrispondenza della porta d'ingresso. A differenza delle altre, le prime scrivanie del soppalco formano un gruppo di tre – una di fronte all'altra, e una terza accostata ai lati più corti delle prime – e non hanno ospitato solo membri della redazione, ma anche, anzi più spesso persone impiegate in altre mansioni, se non in altri progetti diversi da Cloud.

Dal soppalco si gode, chi più chi meno a seconda della posizione, della vista su «giù», ossia il piano terra dell'open space; ciò comporta che per comunicare qualcosa di urgente o veloce spesso basta chiamare qualcuno a voce un po' alta, sporgendosi dalla ringhiera.

Il piano terra è diviso in due ambienti di lavoro, che insieme formano una L rovesciata: la parte centrale è costituita da tre coppie di scrivanie, una di fronte all'altra, accostate assieme in modo da formare un lungo tavolone. Questo è lo

spazio che vede più spesso variare gli occupanti, dal momento che è stato occupato da lavoratori impiegati non solo in Cloud ma anche in Zoe o altri progetti collegati. Col tempo, il progredire di certi progetti, la riorganizzazione interna, l'acquisizione o l'ammodernamento di altri uffici ha portato molti a cambiare luogo di lavoro, a volte spostandosi di poco – dai tavoloni agli acquari o viceversa – a volte trasferendosi con tutti i colleghi in/da altri edifici.

Più stabile la composizione del ramo più corto della L, che si sviluppa a lato della sala riunioni: lì vi sono due gruppi di quattro scrivanie accostate di fronte e a lato a formare un tavolone quadrato, e una coppia di due scrivanie accostate a lato. Lì, in fondo alla stanza, lavorano i tecnici informatici di Cloud, comunemente chiamati «i Tech». I Tech sono coloro che costruiscono, migliorano, ampliano, modificano e mantengono il Sistema e il sito.

La divisione degli spazi può essere considerata in sé un artefatto organizzativo, seguendo Shein: l'architettura degli spazi svolge un ruolo fondamentale nella prospettiva di una cultura organizzativa intesa come un dispositivo per la creazione di significati e di interpretazioni [Hatch 2006:229]. La distinzione tra i due gruppi, la redazione e i Tech, è sottolineata dalla distanza spaziale. Nonostante il flusso di comunicazione sia continuo, e vi siano team di lavoro trasversali a questa distinzione, il gruppo della redazione è logisticamente isolato, lontano dal centro dell'azione: «Da quando sono sceso», confida P., un ex membro di Cloud passato a un altro progetto, che ha traslocato dal soppalco a uno dei tavoloni centrali, «mi sono reso conto di quanto voi lassù siate lontani, come in un altro mondo». Nelle parole di un Tech invece quelli «lassù» della redazione sono impegnati «in cose alte, intellettuali... siete sempre lì a scrivere...». Al contrario per la redazione i Tech sono un po' dei geni dell'informatica in possesso di un sapere esoterico, un po' dei *nerd*⁶⁵ interessati solo all'aspetto informatico di Cloud che non riescono a capire le esigenze di chi Cloud lo usa. Ed è quello che la redazione fa con il sito di Cloud: lo «usa», e si sente quindi portatrice a sua volta di un sapere pratico che gli intellettuali Tech non possono né sono interessati a comprendere. Entrambi i gruppi vedono una deriva intellettualistica e astratta nell'altro, mentre pensano al proprio come a un sapere pratico.

65 Con la parola *nerd* si indicano persone appassionate ed esperte di informatica, matematica e altre scienze esatte, che proprio per questa grande passione hanno sacrificato altre competenze, tra cui quelle sociali. In termini colloquiali, dei "secchioni" mediamente "sfigati" che capiscono solo ciò che può essere tradotto in linguaggio matematico.

Oltre a identificare due ambienti distinti, il titolo del paragrafo ("su e giù") serve anche per descrivere un movimento. La maggior parte dei colleghi, redattori e Tech, continuano a "fare su e giù" durante le loro ore di lavoro: i redattori scendono per avvisare di un problema, per venire aggiornati su un cambiamento, per brevi riunioni con i capi, per fumare una sigaretta e bere il caffè (momenti che, come in tutti gli spazi di lavoro, spesso equivalgono a brevi riunioni informali, sessioni di aggiornamento reciproco sul lavoro altrui, scambi di pettegolezzi ecc.), per lavorare assieme a qualche Tech nel caso si stia portando avanti insieme un progetto; i Tech salgono per cercare di capire quale sia il problema segnalato, per chiedere alla redazione di fermarsi da alcuni compiti per un dato periodo di tempo mentre "giù" si sta facendo qualche operazione sul sito, più raramente per chiedere qualche spiegazione o parere su un aspetto del lavoro redazionale.

4.3.1 Su o giù? Il ruolo di D.

Figura emblematica di questo movimento, ma anche di questo rapporto quasi conflittuale tra i due gruppi, è D.⁶⁶, una figura che dovrebbe fare da ponte fra le due realtà, poiché unisce competenze Tech a cultura umanistica, e lavora "su" ma con una mentalità da "giù" (facendo "su e giù" più di tutti gli altri messi assieme). D., che ho già nominato nel capitolo 3, è stato il mio referente per tutta la durata dell'osservazione; la sua mansione era di Quality manager, un titolo che riecheggia del suo passato da consulente, e di responsabile della redazione – non però in senso editoriale, quanto più in relazione al lavoro redazionale, o ancora meglio, alla qualità del lavoro su Cloud della redazione; si occupa soprattutto dell'impatto che il lavoro dei Tech ha sul lavoro della redazione e del coordinamento del lavoro di *debugging*⁶⁷, inserimento blog, controllo algoritmi semantici ecc. in cui sono impiegati alcuni redattori, lavoro che si situa a metà tra quello puramente editoriale e quello strettamente Tech, e che D. valuta in modo molto positivo.

D. insiste sul fatto che il suo obiettivo è di avvicinare i Tech alla redazione, coinvolgendo quest'ultima nel lavoro dei primi, e cambiandone l'obiettivo da portale d'informazione a «servizio web».

⁶⁶ Nella trascrizione delle note etnografiche non vengono usati i nomi originali, ma delle iniziali scelte a caso per quanto riguarda i redattori, mentre per nominare i Tech si userà l'iniziale T seguita da un numero, in ordine di apparizione in questo capitolo.

⁶⁷ In informatica si intende con *debugging* il processo di analisi ed esame di un software alla ricerca di eventuali errori, chiamati *bug* (in italiano tradotto con "buchi").

È il secondo giorno che sono a Cloud, e D. si unisce a me per una pausa sigaretta. Parliamo di Cloud in generale, poi quando stiamo per rientrare mi chiede come mi sembra il lavoro. Rispondo in modo generico che mi interessa in particolare il duplice ruolo della redazione tra funzioni editoriali e testing. Lui, compiaciuto, mi risponde: «Sì, perché io ho insistito molto su questo, Cloud non è un giornale ma un servizio web, quindi da quando sono qui, da gennaio, sto spingendo verso questo».

Si sta preparando un importante rilascio⁶⁸ per il sito, che comporterà un cambiamento sia dell'homepage sia degli strumenti di gestione della stessa, e tutto Cloud è in allarme per la preparazione della transizione, redazione compresa. D. ha appena scoperto che la redazione non ha modo di sapere le date dei focus, cosa che complica notevolmente la ricerca dei vecchi focus; subito si attiva per risolvere questo problema: va giù dai Tech, poi risale dicendo che d'ora in avanti si potranno vedere le date. Alcune redattrici "festeggiano" la notizia, ma D. è tra lo sconcertato e il contrariato: «Ma come fate a lavorare così? Come fate a ricordarvi le cose? Dovete dirmele queste cose, dal database si può vedere tutto... cioè tanto di cappello, ma dovete dirmelo».

Il giorno dopo D. convoca una riunione per spiegare cosa comporterà la transizione e cosa ci si aspetta dalla redazione in quei giorni di passaggio da vecchia a nuova homepage, e in futuro. Ne approfitta per ritornare sull'episodio delle date: «Quando ci sono delle cose che non vanno, invece di trovare un hack del sistema, ditemelo che si possono correggere. Oltretutto facevate tutto un giro che, non solo per voi, ma erano anche sommate delle ore, una giornata di lavoro in più». Il caporedattore gli risponde: «Ma io ho una vaga memoria di averlo in passato chiesto, ma ci avevano detto di non rompere il cazzo quindi l'ho archiviato...», dichiarazione fuori dai denti, tipica di V., che fa ridacchiare il resto della redazione. D. risponde: «Beh ma prima c'era uno scollamento maggiore tra redazione e Tech, poi io invece nel lavoro rompo sempre i coglioni, perché l'importante è la qualità del lavoro».

«Prima» si riferisce sia al responsabile della redazione che l'ha preceduto, sia alla gestione precedente, quella che D. definisce più «giornalistica», attribuendo un significato dispregiativo all'aggettivo. M. è stato il primo redattore insieme a V., suo amico e già in passato collaboratore, e aveva il ruolo

⁶⁸ In informatica, si "rilascia" una nuova versione di un software, di un sistema operativo, e in questo caso di un sito web. Nel ciclo di vita di un prodotto informatico, la fase del rilascio è quella in cui il prodotto, che ha superato la fase di implementazione, test e collaudo, è pronto per essere utilizzato dagli utenti, ed è quindi "stabile".

ufficiale di caporedattore; M. per i primi ad arrivare in Cloud ha rivestito una figura quasi di mentore, e in generale per tutta la redazione è una figura più o meno mitica, simbolo di un'età dell'Eden ormai tramontata⁶⁹. Egli era attento alla qualità degli articoli, all'equilibrio anche estetico dell'homepage, al raggiungimento di standard qualitativi editoriali; insomma, a Cloud come *web magazine*, con tutto ciò che comporta.

D. al contrario insiste nel dire che non ha le competenze né l'interesse per il lavoro editoriale; ripete spesso che «impazzirebbe» a dover fare un lavoro di scrittura, e che non ha alcuna velleità creativa di quel genere.

D., durante una riunione convocata d'emergenza dopo alcuni violenti rimproveri da parte di Dirigente sulla gestione della nuova homepage: «Per scelta io faccio sì ombrello per la lavata di capo sporadica, ma voglio che cresca il team, non voglio essere io a metterci le mani, non è così che vedo il mio compito. Potrei farlo, ma dopo due settimane me ne andrei perché non m'interessa una cosa così. Il mio compito non è fare bene Cloud, ma è far lavorare bene la squadra che fa Cloud».

Per la redazione però ciò costituisce un problema, più volte discusso più o meno esplicitamente, in riunioni ufficiali o in mugugni su Skype: l'assenza di un vero e proprio coordinatore che capisca quali siano le esigenze editoriali del lavoro fa sì che la redazione sia priva di una guida, e l'assenza di chiarezza su quella che dovrebbe essere la linea editoriale di Cloud (coprire l'attualità o le curiosità? gli argomenti che interessano al pubblico differenziato, o gli argomenti di nicchia più adatti al lato *geek* della blogosfera? quali fonti citare, che tono usare nella scrittura, che tipo di immagini e video? eccetera), fa vivere la redazione in un clima⁷⁰ di costante incertezza e instabilità, senza mai

⁶⁹ La figura di M. mi offre una sponda per accennare alla presenza di elementi mitici nelle storie e nei racconti sull'organizzazione, sui suoi fondatori o sui principali capi che si sono succeduti: Clark [1972] definisce questo aspetto come "saga organizzativa". L'elaborazione storica degli eventi diventa in sé un codice, in quanto forte strumento di coesione e di senso di appartenenza, oltre che di giustificazione di alcuni eventi organizzativi [Bolognini, 1991]. Secondo Schein [1985] per analizzare il livello degli assunti taciti e condivisi si deve pensare alle organizzazioni con una prospettiva storica, e ricostruire quali fossero nel passato dell'impresa i valori, le convinzioni, gli assunti dei fondatori e dei leader che ne hanno creato il successo: le organizzazioni sono state avviate da individui o piccoli gruppi che inizialmente hanno imposto le proprie convinzioni, valori e assunti sulle persone che vi sono state chiamate a lavorare; per comprenderne la cultura, bisogna portarne alla luce tali radici.

⁷⁰ Daniel Denison [1996] ha comparato la letteratura sul "clima" e quella sulla "cultura" all'interno delle organizzazioni. Il concetto di cultura appartiene alla sociologia e all'antropologia: la cultura è descritta secondo il punto di vista dei nativi, ricostruita a

la sicurezza di aver "fatto bene", e oltretutto esposti ai cambiamenti improvvisi e, si direbbe, umorali delle direttive che provengono "dall'alto".

Dirigente sale in redazione per una ramanzina più o meno ufficiale, una delle rarissime volte – si contano sulle dita di una mano – in cui in un anno di osservazione l'ho visto venire a parlare con la redazione. La lamentela è che Cloud ultimamente s'è buttata troppo sull'attualità, ma «è inutile mettere le cose che si possono leggere sul Corriere, perché in quel caso nessuno verrebbe a vederle su Cloud, andrebbero sul Corriere»; continua elencando alcuni focus in quel momento in homepage che a suo avviso sono inadatti a Cloud e di nessun interesse in generale. Il tono è cordiale ma il rimprovero molto duro, e di conseguenza l'atmosfera, anche quando Dirigente saluta e scende, molto pesante. D. era rimasto in piedi vicino a Dirigente, senza dire nulla, sulle spine. Subito dopo V. si alza, viene verso D. e dice: «Però così non va bene, uno perché è tutto il contrario di quello che s'è detto venerdì, due perché non si può cambiare linea un giorno sì e uno no, mi viene da dire decidete una volta per tutte, non che uno viene a farci il cazziatone perché la mattina ha preso la pillolina sbagliata». D. abbozza, e poco dopo gli chiede se gli va di scendere a prendere un caffè, evidentemente per discuterne in disparte.

Pochi giorni dopo D. convoca quella che egli stesso definisce una «riunione d'emergenza legata ai problemi dell'homepage», durante la quale definisce il problema della redazione come un problema di «organizzazione del lavoro». A suo parere manca una concertazione del lavoro, cosa di cui si prende la responsabilità, che ha portato a una produzione di focus non pianificata, con «un'ottica volontaristica», quindi uno spreco di energie e di risorse. La sua diagnosi è che la redazione non riesce a «fare squadra», nonostante sia formata da persone con una forte qualificazione, informate sull'attualità, sull'estero, su internet e quant'altro. La sua ricetta è non solo una più

partire da valori e assunzioni impliciti e lungo la sua evoluzione storica; il concetto di clima appartiene più alla psicologia, è descritto secondo il punto di vista dei ricercatori e "fotografato" nelle sue manifestazioni esplicite, storiche [Denison 1996:625]. A determinare queste differenze è la tradizione teoretica: se la letteratura sul clima trova le sue radici nella psicologia sociale e nella teoria di campo di Kurt Lewin, il frame teorico della cultura si basa sulle tradizioni dell'interazionismo simbolico e del costruttivismo. In generale, la letteratura sulla cultura organizzativa è orientata allo studio dell'evoluzione del sistema sociale, alla comprensione del dato per scontato e dei significati condivisi e quindi di come valori, credenze e assunzioni sono stati introiettati attraverso un processo di socializzazione; la letteratura sul clima organizzativo è più interessata a comprendere l'impatto del sistema sugli individui e sui gruppi, dando grande enfasi alla percezione dei membri dell'organizzazione rispetto alle pratiche e alle procedure osservabili sulla superficie della vita organizzativa, dal momento che il clima è largamente determinato da aspetti dell'ambiente che sono coscientemente percepiti dai membri dell'organizzazione.

stabile organizzazione del lavoro, che in dettaglio si concretizza nell'individuare in V. e S. i responsabili dell'homepage rispettivamente della mattina e del pomeriggio, ma anche nel rafforzare il rapporto con i Tech: «Per me sono importanti gli interscambi, e a parte E. che ha trovato un buon rapporto con T1, N. con ESP⁷¹ ora che s'è affiancata anche Irene, ci sono delle belle cose ma non ci sono abbastanza interscambi».

Al contrario, le redattrici hanno diverse opinioni sia sulla diagnosi che sulla ricetta: S., pessimisticamente, si lamenta che qualsiasi piano d'azione si adotti non sarà mai abbastanza: «A me sembra che la squadra ci sia, ma noi non andiamo bene comunque. Io lo so che se facciamo così come hai detto, [Dirigente] salirà alle 17.30 per dirci "perché non c'è questa cosa in homepage?" A me questi errori sembrano molto soggettivi, a me le cose non sembrano né fatte di fretta né a cazzo di cane», al che G. rincalza: «Beh a me nessuno ha mai detto niente, se faccio bene o se faccio male come faccio a saperlo?». Da parte sua E. sostiene che il vero problema è che «manca una linea editoriale», mentre F., più pragmaticamente, chiede quali siano le attuali priorità: «E il virale? Perché l'altroieri contava lo share⁷², oggi i click... devo andare avanti col virale o no?».

4.3.2 Il paradosso della redazione

Durante il rilascio del marzo 2010, a cui si riferiscono queste prime citazioni, Cloud passava da una homepage in due colonne, più iconografica che testuale, con una definita distinzione tra una colonna di sinistra dedicata all'attualità e una colonna di destra dedicata a costume, curiosità e approfondimenti, a una homepage più moderna, più testuale, più dinamica; non è stato semplice inizialmente gestire quel "muro di testo", ossia riuscire a ottenere un prodotto comunque leggero e allettante. Con i mesi successivi ci sono poi stati ulteriori rilasci: si è passati a una homepage a tre colonne, una delle quali riservata a "box" che elencavano le principali notizie di alcune sezioni (Intrattenimento, Sport, Cultura, Scienza...); sono aumentati i caratteri permessi per il titolo e il testo; si è inserita la possibilità di far apparire sotto al focus una citazione a

⁷¹ Il "test ESP", nel gergo di Cloud, è un test di valutazione dei risultati della categorizzazione semantica operata sul database di Cloud da uno dei sistemi semantici, in uso, acquisito da un'azienda di cui ometterò per ragioni di riservatezza il nome (anche ESP non è il vero nome in uso). ESP non è l'unico sistema semantico di cui si avvale Cloud, dal momento che i Tech ne hanno elaborati autonomamente altri che agiscono in sinergia, in modo da compensare l'uno le mancanze dell'altro, rendendo il Sistema di fatto molto complicato.

⁷² *Share* è il termine inglese per "condivisione", sempre riferito ai *social network*. Data la prevalenza d'uso del termine inglese a fronte della sua traduzione, ha dato origine all'ennesimo neologismo: "sharare".

twitter, mediante una ricerca per hashtag; si sono inseriti i bottoni per la condivisione dei focus nei maggiori *social network*, bottoni che per mesi hanno continuato a cambiare di numero e forma; si è sentita la necessità, nel momento in cui è stata lanciata sul mercato l'applicazione per iPhone di Cloud, di accontentare l'esigenza di notizie fresche degli utenti *mobile* con sempre maggiori aggiornamenti e sempre più numerosi focus, che significavano turni serali e per un certo periodo turni all'alba, l'incremento degli straordinari nel fine settimana, e l'aggiunta di una sezione riservata alle notizie di agenzia che per alcuni mesi (prima che venisse appaltata a un servizio esterno) è stata riempita da nuovi redattori appositamente assunti, i quali sono poi rimasti a rimpolpare le fila della redazione; infine, con il lancio dell'applicazione per iPad di Cloud sono state poi ripensate le pagine dedicate alle varie sezioni (Attualità, Intrattenimento, Sport, Tecnologia, Musica, Motori, Società, Cultura, Ambiente), che data la grafica dell'app sono diventate homepage a sé e dovevano essere gestite con la stessa cura (per l'equilibrio iconografico e l'aggiornamento dei focus) dell'homepage.

Paradossalmente, mentre la dirigenza sottolineava sempre di più che Cloud era un motore di ricerca dei blog che viveva grazie al numero delle visite provenienti da Google, e che la parte redazionale era solo una "vetrina", una "bella facciata" che serviva ad abbellire il resto del sito e a "presentarsi bene" ai blogger, più in realtà il carico di lavoro della redazione aumentava. Innanzitutto la maggiore complessità della scrittura del focus aumenta non solo il tempo dedicato a ognuno e quindi la fatica a scriverne abbastanza da riuscire ad aggiornare Cloud, ma anche la possibilità di fare errori. Ai membri della redazione è richiesta una certa specializzazione, perché l'organizzazione del lavoro prevede che ognuno sia responsabile o comunque più attento a un'area di argomenti e quindi a una o più sezioni del sito; ma d'altro canto è richiesto a tutti, anche ai nuovi arrivati, di coprire i turni dei fine settimana, durante il quale si rimane da soli ad aggiornare un sito che normalmente richiede il lavoro fulltime di cinque-sei persone. La mancanza di una linea editoriale fa entrare in gioco la soggettività dei redattori, i quali sono chiamati a compiere una serie di scelte - dal coprire o meno un argomento al posizionare un focus in homepage e in quale posizione, alla scelta delle fonti da mettere in evidenza come link esterni - che sono inevitabilmente "rischiose" perché criticabili su basi di giudizio variabili.

Le indicazioni che arrivano dalla dirigenza, infatti, sono contraddittorie: durante i mesi di osservazione ho potuto registrare una successione di definizioni di Cloud che, invece di specificarsi cumulativamente, si

contraddicevano l'un l'altra.

Cito tra le molte:

- Cloud non deve puntare sull'attualità, bensì deve presentare curiosità e argomenti particolari adatti ai blogger, ma non dev'essere di nicchia, e deve scrivere di attualità perché è questa che viene letta;

- non deve avere come obiettivo l'aggiornamento continuo e la rincorsa delle agenzie, bensì l'approfondimento, ma non ha senso fare un focus su una notizia vecchia di un giorno;

- deve essere leggera, diversa dai quotidiani online, ma deve avere in homepage tutto ciò che c'è sui quotidiani online, e non prendere "buchi";

- deve essere rappresentativa della blogosfera e dei suoi umori, ma non deve parlare sempre di Berlusconi né deve coprire troppo le elezioni, soprattutto qualora ci sia il sospetto che gli inserzionisti non ne gradiscano i pronostici.

Questi sono esempi di indicazioni esplicite, ma la redazione riceve spesso anche feedback più informali di apprezzamento o critica di singoli focus, spesso basati più sul suo successo in termini di visite e condivisioni sui *social network* che sul suo contenuto, che da soli non danno alla redazione la definizione di cosa si debba intendere per "un buon focus" o "una buona homepage", o ciò che D. intende parlando di un «prodotto di qualità». Davvero rappresentativa la confessione di G. prima citata: «A me nessuno ha mai detto niente, se faccio bene o se faccio male come faccio a saperlo?».

4.4 DUALISMO ORGANIZZATIVO

Sono già entrata nel vivo di molte questioni che hanno a che fare con l'ambiguità e il dualismo della cultura organizzativa di Cloud. Da una parte ci sono conflitti dove la posta in gioco è il potere di nominare [de Leonardis 2007]: di nominare Cloud, e quindi i suoi obiettivi, ma anche di nominare il lavoro svolto dai membri di Cloud, e quindi il loro ruolo e la loro posizione negoziale. Il conflitto tra espressioni - «linea editoriale» contro «prodotto di qualità» - non nasconde un semplice *qui pro quo* terminologico, né il malizioso tentativo di aggirare un problema sostituendolo con un altro; si assiste invece all'impossibilità di un conflitto data dal fatto che i contendenti non si sono ancora accordati sul contendere, cioè non c'è un terreno comune

né un linguaggio condiviso.

Dall'altra parte tale conflitto è permeato di una visione duale di Cloud: pressoché qualsiasi questione organizzativa ha due facce, che in qualche modo corrispondono alla faccia redazionale e alla faccia Tech; ma la stessa redazione ha una faccia redazionale e una faccia Tech. In parte perché all'interno della redazione alcune persone sono interamente o in parte occupate con lavori "dietro le quinte", come la cura dei tag o del database del blog, o test di valutazione degli algoritmi semantici, il che le rende più vicine ai Tech che ai loro colleghi impegnati nella scrittura; in parte perché la redazione lavora su Cloud non come un sito web "chiavi in mano", costruito e finito e pronto all'uso, ma lavora su Cloud in quanto un prodotto informatico in perenne evoluzione, trasformando quindi la propria esperienza d'uso in una fase di continuo, infinito testing dello stesso.

4.4.1 Strumenti di strumenti

Quando viene fatto un cambiamento nel sito, esso si opera prima su proxy, ossia su una "copia" del sito non visibile online. In questa fase il progetto è a un passo dal rilascio definitivo, e i Tech sono ragionevolmente sicuri che funzioni e che tutto ciò che si poteva fare sia stato fatto. Ciò che viene richiesto alla redazione, con diverse modalità di coinvolgimento, è un'operazione di *debugging*: prova tutte le combinazioni, guarda se qualcosa non va, in tal caso faccelo sapere. Si dà per scontato che, in questa fase, gli eventuali problemi o errori non siano più falle di ideazione o di progettazione, ma giusto degli errori tecnici: pezzi di codice sballati, modifiche che ci si è scordati di fare, piccoli e risolvibili *bug* informatici. La messa online non cambia molto le cose: non si tratta di un varo dell'imbarcazione ma di una prova generale, di solito una giornata in cui la redazione si impegna a cliccare su ogni link, a provare tutte le funzioni, a controllare la visualizzazione delle pagine nei diversi browser e via dicendo.

Le giornate di fine febbraio 2010 nelle quali sono state rilasciate le nuove versioni del CMS - il Content Manager System, l'applicazione software attraverso la quale i redattori scrivono i focus e ne gestiscono la pubblicazione sul sito - e dell'homepage, sono esemplificative di questo processo.

È il 26 febbraio. Alle 10:30 inizia a salire T2 che chiede alla redazione di prepararsi alla messa online; fa su e giù diverse volte, lo stesso fa D. che prima consiglia: "È meglio

fermarsi, perché stanno cambiando delle cose e si rischia di venire continuamente sloggati⁷³". Poco dopo avvisa che «stiamo andando online».

La redazione inizia a pattugliare il sito. Molti degli errori che vengono segnalati sono di "assestamento", per cui la risposta di D. è di «fare F5», ossia aggiornare la visualizzazione della pagina. «Fai F5» diventa il tormentone della mattinata.

Si vedono vari errori, ma tutti momentanei, "errori da F5". Sono tutti a controllare le cose, tutti sperimentano grande lentezza. D. commenta che, poiché il sito non è staticizzato⁷⁴, la lentezza è normale.

(11.00) S.: Quando si shara su Facebook, prende il testo, ma secondo me avrebbe più senso l'occhiello...

D.: È vero, dillo a T3.

Alle 11.30 continuano a essere rilevati vari, piccoli problemi. Il più grande è che non appaiono i post correlati (nemmeno con F5). I redattori continuano a consultarsi tra loro, per verificare se il problema che stanno incontrando è loro o è comune, e per decidere cosa provare a fare, e a chi segnalarlo.

S.: Io non riesco a visualizzare i post collegati.

G.: Io sì.

V.: Io stavo facendo un focus e mi ha azzerato tutti i campi. [...] Ma i focus nuovi... se andate online li vedete?

S.: Non ho ancora guardato, ho il terrore...

V.: A me dice "nessun post online". [...] No adesso è arrivato, adesso c'è.

S.: Sì il mio focus è nuovo e funziona... [...] Scusa V. ma vedi qui la colonna... a me sembra già piena - ovvio che questo pomeriggio ne scrivo degli altri, non è per non lavorare, ma...

V.: Sì ma hai ragione, il fatto è che è uno schifo, perché basta una parola in più nell'occhiello e sballa tutto.

N.: Devo continuare a segnalare i focus senza post?

V.: Scriviti l'URL⁷⁵.

V. e S. parlano a bassa voce tra di loro su come gestire editorialmente la nuova

⁷³ Il log è il processo in cui ci si autentica presso un sito e vi si può entrare col proprio profilo, da cui il neologismo "loggersi". "Sloggersi" è il contrario: l'uscita da un sito, in questo caso coatta.

⁷⁴ Le pagine del sito sono dinamiche, ossia ciò che si vede è ciò che sta accadendo in diretta, poiché le e pagine sono aggiornate all'ultima modifica effettuata. Ciò rallenta il sito perché comporta che vengano create molte pagine contemporaneamente: la staticizzazione fa sì che le pagine vengono create una sola volta e girate all'utente che le "chiama" digitandone l'indirizzo. La staticizzazione alleggerisce e velocizza il sito, ma è comunque un processo delicato perché c'è il rischio che crei dopponi.

⁷⁵ La URL è l'indirizzo di una pagina web, che la rende univocamente identificabile; l'acronimo sta per Uniform Resource Locator.

homepage; evidentemente non è chiaro a nessuno cosa e quanto e come fare, e la discussione si allarga. Alle 12:35 comunque D. sale per chiedere di smettere di fare focus, e dopo una decina di minuti di inattività si decide di anticipare la pausa pranzo.

Qualche giorno dopo, S. guarda l'homepage e dà l'allarme: «S'è rotto Cloud».

G.: F5?

S.: No, non funziona.

V.: Te lo tolgo quell'F5! [ridendo]

L'homepage è tutta sballata. D. dice a S.: «Va' subito ad avvertire T4».

S. scende e dopo essersi consultata con T4, si avvicina al centro della stanza e da giù chiede: «Qualcuno ha pubblicato qualcosa di recente?». Si guardano tutti, e qualcuno risponde: «Beh, sì», «Di recente quanto?». S. si rende conto che la domanda è imprecisa e chiede se dopo aver pubblicato qualcuno s'è accorto di qualcosa. Nessuno, no. L'allarme rientra, in meno di un minuto l'homepage è ripristinata.

S. si accorge che l'homepage ha dei problemi di visualizzazione e chiede a G. come la vede su Mac e su Windows, poi fa il giro anche dai colleghi per provare le diverse combinazioni di sistema operativo e browser. Scopre che il problema è su Mac con Firefox o Windows con Internet Explorer.

V. va da N. per dirle che l'occhiello di un suo focus è troppo lungo: glielo indica sull'homepage. Dice che è un problema perché «Purtroppo non sappiamo mai dove andranno a finire, perché non abbiamo la preview». V. continua dicendo a N. che un metodo empirico è contare le battute con Word, e fissarsi su quelle.

S.: Ah, le virgolette dopo due giri smettono di funzionare. Scompaiono proprio.

V.: Usiamo il doppio apice allora.

F.: Ricapitolando, cosa non dobbiamo usare quando scriviamo i tag nelle query dei focus?

D.: Virgolette e apostrofi.

V.: Io ho messo un apostrofo ieri ed è sparito Twitter da tutto Cloud!

S. ricorda di un giorno in cui i twitter erano scombinati rispetto ai focus a cui si riferivano. D. spiega che Solr⁷⁶ davanti all'apostrofo ha letto qualcosa di sbagliato e quindi ha saltato una riga.

⁷⁶ Solr è un programma di gestione del database, più volte descritto come l'impalcatura su cui si regge tutto Cloud.

Davanti a un problema, la prima cosa di cui ci si deve accertare è che esso lo sia veramente. Forse è così perché giù hanno cambiato qualcosa e non ce l'hanno detto, oppure l'hanno detto in mia assenza; forse è così già da tempo ma con tutti questi cambiamenti non me n'ero ancora accorta; forse un problema del mio computer, del mio browser, del mio sistema operativo, di qualche configurazione di rete che mi sono dimenticata di settare⁷⁷, o che non ho mai saputo di dover settare... La necessità di verificare prima la realtà del problema fa sì che la comunicazione spesso inizi con una domanda: "È normale che...?".

N.: D., è normale che l'occhiello nella preview dei focus sia sopra il titolo?

G. dice che è sempre stato così, S. si associa.

N. rimane dubbiosa: «Ma poi nel post si vede così?». D. si avvicina per vedere ciò che lei sta osservando sullo schermo, e le dice che sì, va bene così, ma poi nel focus non viene così.

S.: È normale che non si vedano le categorie in homepage sopra gli strilli?

G.: Io le vedo.

S.: Ah ok, F5.

S.: È normale che non mi salga Berlusconi come tag?

G.: Nemmeno a me saliva nei giorni scorsi.

N dice che dev'essere un errore; oppure stanno cambiando qualcosa, sa che dovevano farlo, non sa se l'hanno già fatto.

Un giorno ho accennato questa cosa a N. e a E., ci abbiamo scherzato sopra («È normale che il computer stia andando a fuoco?»), e N. ha chiosato: «D. una volta mi ha detto che qui non si dice: "Abbiamo fatto una puttanata" bensì: "Abbiamo creato un caso da cui trarre esperienza"». In effetti, "creare esperienza" sul sistema su cui si lavora è una missione continua della redazione, anche durante il lavoro quotidiano, lontano dai momenti "caldi" dei rilasci. Non si tratta più di *debugging*, ma di un "rimanere all'erta", in modo da poter individuare gli errori e segnalarli in modo adeguato, ossia isolandoli dal resto delle operazioni e, possibilmente, rendendoli ripetibili e quindi esaminabili.

⁷⁷ In ambito informatico si sprecano i neologismi formati italianizzando un vocabolo inglese. Dopo "loggarci" c'è "settare", che deriva da *to set*, ossia sistemare, configurare.

Poco dopo F. dice a D., rimanendo alla sua scrivania, che con lo stesso tag salgono dei post diversi a seconda che si faccia una ricerca da back office⁷⁸ o dall'homepage. D. rimane interdetto e la invita a venire da lui che vedono di che si tratta. N. è soddisfatta nel vedere che non è l'unica a riscontrare questo tipo di problemi, di cui s'era più volte lamentata in mattinata. Dopo qualche prova lo stesso bug capita a D., che però afferma che per capire da cosa è generato deve riprodurlo in condizioni controllate, ossia far ricapitare l'errore casuale.

N. racconta che dopo aver pubblicato un focus, è rientrata nella pagina del focus per cambiare l'occhietto, ha salvato la modifica ma in seguito è andato online solo nella homepage di Televisione, e non nella homepage di Intrattenimento⁷⁹. Per farlo apparire nella categoria padre ha dovuto rientrare una terza volta e pubblicarlo. D. è molto interdetto perché non riesce a capire la possibile causa, dopo averci pensato le risponde: «Ne riparliamo: dovremmo riuscire a riprodurre il caso... se ti ricapita, stoppati».

Perché si crei esperienza è importante che venga compreso il meccanismo di Cloud: anche perché solo una volta capito questo, non solo si possono usare meglio gli strumenti, ma si possono individuare meglio gli errori.

S.: Senti D., questa search del back office mi fa impazzire, è quasi peggio di prima... guarda google-cina. [S. sta cercando di far salire un focus sulle censure a Internet che Google ha accettato di fare per compiacere il governo cinese]

D. si mette accanto a lei guardando lo schermo.

D.: Prova a togliere "internet" [dalle parole chiave che compongono la query]

S.: Sì, un po' più recente [salgono post più recenti] ma...

D.: ok. Metti Attualità [come categoria, invece di Tecnologia]... È una prova eh, per vedere come si comporta. Ok. Rimettiamo "internet".

Provano varie combinazioni di categoria e parole chiave.

D.: [la query] Funziona in maniera meno raffinata [di quella che ti immagini]: lui

⁷⁸ Si veda par. 4.5. Il back office è l'interfaccia attraverso cui si accede al sito di Cloud per scrivere focus, gestire il database ecc: è il luogo di lavoro virtuale della redazione.

⁷⁹ Il sito di Cloud, come accennavamo, ha diverse sezioni che corrispondono a vaste aree di argomenti, per esempio Attualità o Intrattenimento, e che vengono chiamate "homepage di categoria". All'interno di ogni homepage di categoria vi sono altre sottosezioni o "homepage di sottocategoria"; nel caso di Intrattenimento: Cinema, Tv, Gossip. A seconda dei casi vengono anche chiamate rispettivamente "primo livello" e "secondo livello", oppure "categoria padre" e "categoria figlia".

prende la data, la data ha un peso... Più [i post] entrano qui [in quella data] più se ne scartano altri.

S.: Poi se metto solo "cina", e se oggi succede qualcosa in Cina... [questo pomeriggio il focus si riempirà di post che parlano d'altro]

D.: Mmh, ma questa non è una cosa di attualità stretta, per cui se mi entrano delle cose dell'inizio di marzo non è un problema.

Continuano a lavorarci.

D.: Mettilo su Internet [come categoria], cambia il filtro della data...

S.: Però vedi: questo, questo, questo questo... [indica dei post saliti] Comunque sì, non è brutto questo focus, infatti l'avevo completato tutto, però... non so. Oh comunque se è la categoria [a creare problemi] amen, perché io non la sacrificherei, perché 8 casi su 10 aiuta un sacco.

D.: Sì ma non è un problema quello, voglio capire se può migliorare.

Continuano a provare e riprovare finché non sono entrambi soddisfatti del risultato, al che D., alzandosi, commenta: «Capito? Beh l'importante è capire come succede».

Il duplice ruolo della redazione, di lavoro editoriale e di lavoro di testing, si esplicita quindi nelle attività lavorative "normali" e quotidiane. Ciò si ricollega da un lato alla natura di startup di Cloud: in quanto tale si tratta di un'azienda in evoluzione, che porta avanti un progetto in evoluzione, e quindi è ovvio che appena stabilizzata una sua parte del sito se ne debba ideare, progettare, sviluppare, testare, implementare e rilasciare un'altra. D'altro canto, ciò significa che i Tech non consegnano uno strumento alla redazione, la quale deve "solo" imparare a usarlo al meglio e adattarlo alle proprie necessità: Tech e redazione collaborano all'innovazione del prodotto Cloud, ma questa collaborazione non è alla pari, perché raramente i redattori vengono consultati sui cambiamenti futuri, e raramente il loro parere viene preso in considerazione. Laddove nei portali d'informazione il ruolo più importante nella gestione del sito è quello dei redattori e dei *community manager*, mentre l'ufficio tecnico svolge un lavoro di manutenzione dietro le quinte e in larga parte a totale insaputa dei membri della redazione, in Cloud le parti sono quasi invertite: la redazione è uno strumento a disposizione dei Tech, che serve (in parte, con alcuni redattori) nella fase del testing, nella fase del *debugging*, nella fase della valutazione, e come sistema d'allarme dei possibili errori.

4.4.2 Cosa è una redazione?

Le persone che lavorano nel soppalco chiamano se stesse "redazione", e i Tech del piano di sotto chiamano quelli di sopra "redazione". Quando si ha necessità di mandare una comunicazione via mail ai colleghi del soppalco, si usa l'indirizzo email cumulativo "redazione@cloud.it". Ma, alla luce di quanto scritto sopra, ci si può interrogare se quella che in Cloud viene chiamata "la redazione" corrisponda a ciò che comunemente la parola indica, ossia un ufficio paragonabile a quello di un giornale o un periodico, nel quale le persone lavorano alla stesura di articoli.

Una parte consistente dell'insieme chiamato "redazione" è in realtà occupato, interamente o parzialmente, in compiti diversi dalla scrittura. Questa la fotografia della redazione durante la prima fase dell'osservazione, da febbraio a giugno 2010: F. si divideva tra scrittura di focus e *community management* da una parte, e dall'altra la gestione della pubblicità di Cloud⁸⁰ e più sporadicamente mansioni assimilabili a quelle di un ufficio stampa; N. si divideva tra scrittura di focus e attività di valutazione della semantica e testing; E. e W. (e la sottoscritta) si occupavano solo della gestione del database (inserimento blog, pulizia tag⁸¹, testing); P. si occupava di customer care e della gestione del database dei blog. Inoltre, tra coloro che avevano come compito unico o principale la scrittura dei focus, pochi avevano competenze specifiche redazionali: V., il caporedattore implicito, è uno scrittore e pubblicitista freelance di notevole esperienza, quindi aveva un lungo curriculum in merito; S. aveva alle spalle solo una breve esperienza di stage presso una rivista femminile; G. ha un master in giornalismo, ma nessuna esperienza lavorativa precedente a Cloud.

Tra la fine del 2010 e i primi mesi del 2011 c'è stato un forte *turnover*, così che la situazione ad aprile 2011 è sostanzialmente cambiata: prima E. e S., poi V. se ne sono andati; P. ha lasciato Cloud per un altro progetto di Zoe, ed è sceso dal soppalco; D. s'è trasferito in pianta stabile tra i Tech e ha passato buona parte delle sue mansioni di controllo dell'andamento dell'homepage a N., che ha ereditato anche il ruolo di ponte tra i Tech e la redazione.

A sostituire gli assenti sono state assunte tre persone con il compito esclusivo di scrivere focus: O., che ha esperienza come collaboratore di un quotidiano

⁸⁰ Con ciò non s'intende la pubblicità esterna pubblicata sul sito di Cloud, ma al contrario la pubblicità a Cloud pubblicata, in varie forme, su siti esterni, in special modo blog.

⁸¹ "Pulizia tag" fa parte del linguaggio di Cloud (che ho già anticipato sopra): nel par. 4.5 nel descrivere le attività lavorative, ne svelerò il significato.

locale e aveva già collaborato come web editor a un altro progetto di Zoe; L., che ha diverse esperienze amatoriali nella scrittura per il Web, ma nessuna professionale; A., le cui esperienze professionali sono nell'ambito del marketing e public relationship. Prima che queste persone entrassero a far parte della redazione anch'io, abbandonando le precedenti attività, sono stata impiegata per alcuni mesi nella scrittura di focus, nonostante non avessi alcuna esperienza professionale attinente al giornalismo né, aggiungerei, alcuna inclinazione.

Altre due persone sono passate, tra da Cloud senza rimanervi nel periodo da giugno 2010 e aprile 2011: Y., uno studente di Medicina poco avvezzo al Web che ha collaborato per alcuni mesi alla redazione delle notizie brevi, e R., che ha ricoperto tutti i ruoli possibili – pulizia tag, inserimento blog, scrittura di focus e infine delle notizie brevi – senza trovarne uno a lei congeniale.

V. non è stato rimpiazzato da una figura equivalente di responsabile della redazione: le sue funzioni sono state divise tra le redattrici "senior", ossia G., F. e N.: la prima s'è caricata della gestione dell'homepage, la seconda dell'aggiornamento mattiniero di Cloud, la terza del monitoraggio del risultato in termini di visite, commenti e condivisioni dei focus. N. ha ereditato da D. varie mansioni di *quality management*, mentre F., che continua a dividersi tra scrittura di focus e altre mansioni, con un ancora maggiore carico di lavoro come *community manager* (si occupa della presenza nei *social network* di Cloud anche nei fine settimana e fuori dai propri turni) e un ancora maggiore carico di lavoro nella gestione della pubblicità di Cloud⁸²; W., infine, è occupato fulltime nell'inserimento dei blog italiani nel database e, in sostituzione di P., nel *customer care*.

Nonostante la progressiva complessificazione del sito e quindi del lavoro redazionale, le persone con una competenza specifica di carattere giornalistico non sono aumentate. Ciò non significa che sia il titolo di studio o l'esperienza a fare dei membri della redazione dei "bravi" redattori; ma il fatto che, in sede di selezione, il possesso di tali competenze non sia stato giudicato necessario fa riflettere sulle scelte operate dalla dirigenza e sulla definizione di Cloud che sottendono.

È soprattutto significativo il fatto che venga chiamato "redazione" un gruppo,

⁸² N. e F. sono, peraltro, le uniche persone ad aver visto nel 2011 una stabilizzazione del proprio rapporto di lavoro, con un contratto di lavoro a tempo indeterminato; il fatto che siano stati "premiati" i due membri della redazione che hanno i compiti più diversificati e meno "redazionali" non è sembrato casuale e ha creato qualche malumore tra i colleghi di pari anzianità.

ad aprile 2011, composto da otto persone nel quale solo quattro svolgono esclusivamente una mansione redazionale, e almeno due sono impiegate in attività lavorative che non hanno nulla a che fare con la scrittura.

4.5 IL LAVORO DIETRO LE QUINTE

Finora mi sono concentrata su una presentazione della redazione sotto la luce della sua cultura organizzativa e delle persone in esse impiegate. Il secondo obiettivo è di portare alla luce le pratiche lavorative della redazione di Cloud come luogo di lavoro immerso nelle tecnologie di Rete, e di analizzare la relazione tra la reticolarità tecnologica e quella organizzativa nelle pratiche stesse. Prima di arrivare a quel punto però devo illustrare, a parte, le attività lavorative in questione: la loro complessità è tale che risulterebbe poco chiaro un discorso che partisse dalle pratiche, anche per l'abbondare di termini informatici che sarò costretta a usare.

Il lavoro è "dietro le quinte" perché Cloud, come ogni sito, ha un "davanti", nei termini informatici il *front end*, e un "dietro", il *back end*: il davanti è il sito che si vede online, con cui interagiscono i visitatori; il dietro è costituito dagli strumenti di amministrazione, che vanno dalle interfacce usate per scrivere e gestire i focus e agli altri strumenti con cui si agisce direttamente sul *front end*, e le interfacce attraverso cui si va a operare sulla parte più profonda del sito, il suo database.

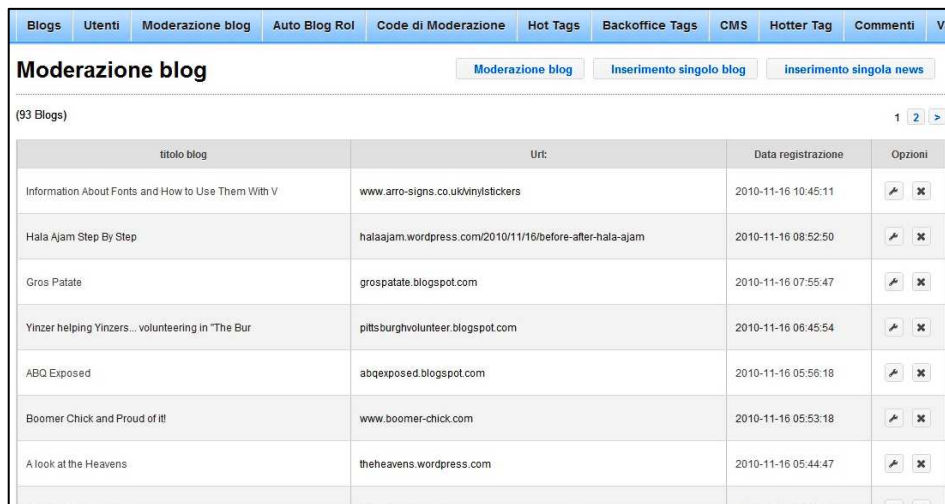
Tutti questi strumenti si trovano in ciò che viene chiamato *back office*; il *back office* è il luogo di lavoro virtuale della redazione.

In esso è presente, nella parte superiore della pagina, un menu costituito da una barra orizzontale che contiene una serie di bottoni, cliccando ciascuno dei quali si apre una diversa scheda di lavoro, all'interno della quale eseguire diverse operazioni. Non tratterò di tutte le attività, ma solo dell'inserimento dei blog nel database (a cui corrispondono due diverse schede, a seconda che i blog siano stati segnalati dagli utenti o siano suggeriti dal Sistema), della pulizia dei tag e della scrittura dei focus tramite il CMS.

4.5.1 L'inserimento dei blog

Cloud, come s'è visto, è "fatto" di *user-generated content*, ossia di testi, fotografie e video pubblicati nei blog italiani sotto forma di post. Per funzionare, Cloud deve possedere dei post da poter usare al momento opportuno; e deve tenerli ordinati secondo un sistema di categorizzazione che sia gestibile dalla redazione, comprensibile agli utenti e, soprattutto, il più automatico possibile.

Innanzitutto bisogna incamerare i blog all'interno dei quali i post sono pubblicati. Le schede del *back office* riguardanti i blog sono due: la prima, quella della "Moderazione blog", elenca i blog che sono stati segnalati dagli utenti, mediante un apposito form presente sul sito di Cloud, al fine di entrare nel database e avere la possibilità di ricevere più visibilità. La scheda si presenta come una tabella nella quale ogni riga contiene alcune informazioni sul blog: il titolo, la URL, la data della segnalazione, e nell'ultima casella due bottoncini cliccabili: uno, col disegno di una X, serve all'eliminazione diretta del blog, l'altro, col disegno di una chiave inglese, conduce alla maschera nella quale inserire le informazioni mancanti, eventualmente correggere quelle sbagliate, e una volta completato, confermare l'immissione del blog nel database.

















titolo blog	Url:	Data registrazione	Opzioni
Information About Fonts and How to Use Them With V	www.arro-signs.co.uk/vinylstickers	2010-11-16 10:45:11	 
Hala Ajam Step By Step	halaajam.wordpress.com/2010/11/16/before-after-hala-ajam	2010-11-16 08:52:50	 
Gros Patate	gros patate.blogspot.com	2010-11-16 07:55:47	 
Yinzer helping Yinzers... volunteering in "The Bur	pittsburghvolunteer.blogspot.com	2010-11-16 06:45:54	 
ABQ Exposed	abqexposed.blogspot.com	2010-11-16 05:56:18	 
Boomer Chick and Proud of it!	www.boomer-chick.com	2010-11-16 05:53:18	 
A look at the Heavens	theheavens.wordpress.com	2010-11-16 05:44:47	 

Figura 1. Pagina della moderazione blog

La seconda scheda, "Auto blog", elenca i blog che il Sistema ha trovato nella Rete con un'attività di *web crawling*, cioè un'esplorazione automatizzata

effettuata mediante un software (detto *bot*, *spider* o *crawler*) che identifica i link e li esplora uno dopo l'altro, trattenendo alcune informazioni. La tabella è simile: nella prima colonna vi è però lo *score*, ossia un punteggio assegnato al blog (la tabella è ordinata non cronologicamente ma per punteggio discendente), e manca il titolo del blog; nella maschera d'immissione però appare già uno o più feed⁸³ automaticamente individuati dal *crawler*.

Il primo passo quindi è visitare i blog, e in base a ciò che si vede decidere se eliminarli o procedere all'inserimento. Quali sono i blog da inserire, e quali da eliminare? Ai nuovi collaboratori viene consegnato, o meglio inviato via mail, un "Manuale di redazione" che dovrebbe chiarire questo punto, e dal quale citerò ampi stralci.

titolo blog	Score	Url	Status	Data registrazione	Opzioni
	750	http://reviews.cheapgameconsole.net	suggerito	2010-11-15 16:22:59	
	725	http://djs.totalkiss.com	suggerito	2010-11-15 16:30:58	
	666	http://www.yebber.com	suggerito	2010-11-05 10:49:39	
	666	http://health-fitness.marc8.com	suggerito	2010-11-05 10:41:03	
	666	http://www.mema-mn.org	suggerito	2010-11-05 10:32:46	
	666	http://www.thewineblokes.com	suggerito	2010-11-05 10:31:09	
	666	http://mervsheppard.blogspot.com	suggerito	2010-11-05 10:29:36	
	666	http://www.biggitup.com	suggerito	2010-11-05 10:25:58	
	666	http://www.conexion.orologiarnewe...	suggerito	2010-11-05 10:24:02	

Figura 2. Pagina della moderazione dell'auto-blogroll.

Il Manuale ha conosciuto due incarnazioni: al momento del mio ingresso in Cloud mi sono formata sulla versione datata 17 gennaio 2010, che però ho sempre sentito definire dai colleghi della redazione come "obsoleta": nel frattempo infatti il sito era mutato, e di conseguenza le pratiche lavorative si

⁸³ I feed sono unità di trasmissione di contenuti, basate sul linguaggio XML, che traducono la complessità di un post in un testo privo di formattazione, separato in vari campi (titolo, autore, corpo del testo...), che può essere letto da vari programmi oltre che da servizi web chiamati "lettori di feed" o "aggregatori". È un modo per importare il contenuto di un sito, ma soprattutto un modo per seguirne gli aggiornamenti, dato che a ogni nuovo contenuto il feed si aggiorna e trasmette questa informazione all'aggregatore che stiamo usando – o, in questo caso, al sistema di Cloud.

sono evolute, andando a comporre un sapere condiviso dalla comunità di pratica che però rimaneva del tutto informale e orale, circostanza che dava luogo non solo a pratiche in aperta contraddizioni con ciò che era sostenuto nel Manuale, ma, peggio, incoerenti tra loro: non era infatti raro che, consultandosi su un problema, si scoprisse che ognuno dei lavoratori aveva sviluppato l'abitudine di risolverlo in una maniera diversa dagli altri, il che costituisce in sé un problema quando si parla della costituzione di un database e di un sistema di categorizzazione che, per sua stessa definizione, dovrebbe essere neutro e accessibile da chiunque.

Nel novembre 2010 si è sentita l'esigenza di preparare una nuova versione, per tre ordini di motivi: innanzitutto la divaricazione dei saperi personali e quindi delle pratiche era diventata troppo evidente, e si sentiva il bisogno di un'omogeneizzazione del sapere; in secondo luogo la prevista fuoriuscita di E., che deteneva buona parte del sapere tacito ed esoterico della gestione del database (in particolare sui criteri di inserimento dei blog) imponeva che prima di andarsene ella mettesse per iscritto ciò che avrebbero dovuto conoscere i colleghi che l'avrebbero sostituita nelle sue mansioni; infine la socializzazione dei nuovi membri non stava procedendo come previsto.

Infatti l'ultimo acquisto della redazione era la già citata R., che ha messo in crisi il sistema di apprendimento fino ad allora praticato e ritenuto efficiente: un periodo di affiancamento, seguito da un periodo di semi-autonomia accompagnato da numerose verifiche del lavoro da parte dei senior, seguito dall'autonomia, durante la quale si continua comunque a consultare i colleghi davanti a situazioni di non immediata decifrazione. R. non è riuscita a entrare a far parte della comunità di pratica: circostanza perfetta per la ricerca, perché si ha avuto modo di osservare una rottura della *routine*; circostanza difficile per la redazione, perché R. combinava un "disastro" dietro l'altro: «Non è una collaboratrice, è una quinta colonna» ha commentato scherzosamente N. un giorno.

Il problema della redazione consisteva nel fatto che R. non sembrava conscia dei propri errori, cosa che da un lato le impediva di sentire il bisogno di consultarsi con le colleghe, dall'altro le faceva sottovalutare i rimproveri, che le sembravano, per sua stessa ammissione, esagerati per degli errori «veniali», che «possono capitare a tutti». Col passare dei mesi R. è diventata sempre più invisa proprio alle colleghe che avrebbe dovuto affiancare e sollevare di alcuni dei compiti più facili per consentire loro di spostarsi su attività più complesse; l'orrore con cui E. ed N. scoprivano, sempre per caso, gli errori di R. e il danno

che essi costituivano per l'integrità e la coerenza del database, l'hanno resa bersaglio di continui scherzi o sfoghi tra le due su Skype, e di una crescente freddezza nei suoi confronti, cosa che a sua volta ha complicato anzi ha reso di fatto impossibile l'integrazione di R. nella redazione e la sua socializzazione alla comunità di pratica.

Durante la stesura del Manuale E. ha tenuto presenti proprio i problemi e gli errori di R., e dal momento che molti di essi erano prima ritenuti "impensabili", si è sforzata, con la collaborazione dei colleghi, di entrare nel più minuto dettaglio, di prevedere ogni deviazione, di scrivere con una chiarezza che sfiorava la pedanteria, e di abbondare negli esempi.

Ecco quindi le regole per l'inserimento dei blog dal Manuale nella versione del novembre 2010:

A priori, evitiamo l'inserimento di blog dal contenuto scarso e di interesse nullo. La prima scrematura da fare, quindi, è decidere se includere un blog nel database o meno.

In prima battuta evitiamo:

- *blog scritti in lingua non italiana (o inglese, nel caso di Cloud.com)*
- *blog fermi da più di un mese*
- *blog nati da poco (meno di 3 mesi di vita)*
- *blog poco aggiornati: il minimo accettabile è uno/due post al mese*
- *blog che fanno semplice spidering di notizie e post altrui senza produrre contenuto proprio*
- *blog di esplicito contenuto pornografico (i blog erotici e/o soft vanno invece valutati caso per caso)*
- *blog con contenuti razzisti, sessisti, offensivi, apologetici di reato (per intenderci: no blog nazisti, omofobici, antisemiti, estremisti religiosi etc etc)*
- *blog dai contenuti solo ed esclusivamente personali, senza alcun riferimento – anche minimo – a fatti, temi e argomenti d'interesse generale.*⁸⁴

Il che definisce, per esclusione, come desiderabili i blog aggiornati con una frequenza mensile che parlano di attualità e in generale di "fatti, temi e argomenti d'interesse generale". I blog desiderabili sono quelli che «contengono informazione», una formula molto usata anche per descrivere i «buoni» tag.

I blog che vengono approvati devono essere inseriti con un corredo di

⁸⁴ Sottolineature e grassetti sono riportati come presenti nel Manuale.

informazioni chiave da aggiungere negli appositi campi di una maschera d'inserimento: il titolo, l'URL del blog (già automaticamente inserita), la URL del feed, il voto relativo alla competenza, il voto relativo alla cura e la categoria.

Il titolo di un blog quasi sempre appare in testa al medesimo, quindi in teoria basterebbe copiarlo tale e quale; in realtà, anche qui vi sono codici da rispettare che riguardano l'uso della maiuscola iniziale, i segni di interpunzione, la lunghezza ammessa. Nel Manuale precedente non vi erano indicazioni scritte a tal proposito: si andava «a occhio» e secondo «buon senso». Il Manuale di novembre elenca invece regole molto precise:

Titolo: *il titolo deve essere indicato in modo chiaro e completo.*

1. *Bisogna includere gli articoli se presenti nel nome: ad es. non Huffington Post bensì The Huffington Post*

2. *In caso di sottocategorie, bisogna riportarle nel titolo separate da un trattino (spazio-trattino-spazio): ad es. per <http://www.huffingtonpost.com/politics/> il titolo sarà The Huffington Post – Politics*

3. *E' inaccettabile scrivere nel campo titolo la stessa url, a meno che essa non coincida col titolo del blog come indicato dall'autore di esso: ad es. non va bene huffingtonpost.com*

4. *Non vanno bene titoli generici: il titolo deve indicare in modo univoco il blog (es. "news" così, da solo, non è un titolo).*

5. *Non vanno bene nemmeno i titoli troppo lunghi, d'altro canto: ad es. se un blog si chiama "Thisisthelongestdomainnameinblogspot", occorre accorciare il titolo, perché il back office comunque lo taglia a metà*

6. *Per la grafia dei titoli è bene rifarsi alle norme precedentemente indicate nel manuale, rimuovendo le virgolette, aggiustando le maiuscole ove necessario, aggiungendo gli spazi se non ci sono ecc.*

In caso di incertezza verificare nel codice della pagina del blog (tastro destro, mostra codice) il campo "title/titolo".

La seconda informazione da inserire è l'URL del feed.

Spesso il feed è chiaramente individuabile nel blog, anche perché il blogger, se vuole fidelizzare i lettori, ha ogni interesse nel metterlo in evidenza, e inoltre nella maggior parte delle piattaforme di pubblicazione gratuite, il link al feed si trova in posizioni standard, ben visibili, in corrispondenza di un'icona che ha la forma di una quadratino arancione con tre "onde" bianche

di crescente ampiezza. Certo una grafica personalizzata o un blogger distratto possono renderlo meno riconoscibile, senza contare i blog che non lo possiedono per scelta o negligenza. Spesso, quando c'è, è presente in diversi formati, tipicamente Rss e Atom; nella precedente versione del Manuale si leggeva che il Sistema preferiva Atom, ma era comunque presentata come una scelta non di fondamentale importanza.

La questione del feed dei blog ha acquistato invece un'enorme importanza nel momento in cui ci si è accorti, fin dal primo suo giorno di lavoro, che R. non aveva idea di cosa fosse un feed, e che le era molto difficile individuarli; tale difficoltà la portava a riempire il campo corrispondente con le stringhe di testo più stravaganti: i feed dei commenti, la URL del blog, la URL di immagini, il feed di altri siti... Il che diede luogo a questa voce nel Manuale:

***Feeds:** il feed di un blog si trova cliccando l'icona feed (quella arancione con i 3 piccoli segni bianchi) presente nella maggior parte dei blog o altrimenti nel codice/sorgente della pagina; se presente preferire il feed ATOM a quello RSS.*

La prolissità delle voci corrispondente all'informazione sul titolo e il minuto dettaglio di quella sul feed hanno ridotto i margini di una libertà di movimento che prima risultava molto ampia. Eppure, come si vedrà, non sono state previste tutte le possibilità, lasciando scoperte alcune zone in cui torneranno a farsi sentire il buonsenso e la praticità.

La terza e la quarta informazione sono i voti sulla "competenza", ossia la padronanza del tema che il blogger dimostra nello scrivere, e la "cura" che il blogger dedica all'aggiornamento del blog; i voti vanno da uno a cinque e nella maschera d'inserimento dedicata al blog si presentano come due serie di cinque caselline spuntabili. Per questa parte v'erano già delle informazioni sui criteri da adottare nella precedente versione del Manuale, che quella successiva ha riportato parola per parola:

La competenza si misura in base all'effettiva conoscenza che i post dimostrano nei confronti della materia trattata. Nel dubbio, è sempre meglio confrontarsi.

In generale:

- **Evitiamo di attribuire voti alti a cuor leggero.** Raramente diamo più di 3, quasi mai più di 4.
- **La qualità della scrittura influisce sul voto.** Un blog dai contenuti buoni, ma scritto in inglese/italiano zoppicante, dovrà essere valutato un po' meno di un blog

equivalente, ma scritto in inglese/italiano fluido e corretto

• **Competenza non equivale automaticamente ad aggiornamento.** *Un blog che riporta le ultime novità (ad esempio in campo tecnologico), ma lo fa in forma quasi di comunicato stampa o segnalazione al limite dello spot publireddazionale, non deve essere valutato in maniera troppo positiva.*

Con il campo cura andiamo a valutare diversi aspetti contemporaneamente:

- *Fruibilità del template*
- *Complessità/ricchezza del template*
- *La **frequenza dei post** (post radi, molto distanziati temporalmente = meno cura)*
- *Numero di **link** nel blogroll (o nella sidebar) a blog e siti esterni*
- *Presenza di hyperlink nel testo dei post, che rimandino a pagine web correlate all'argomento in questione*
- *Presenza di **tag** chiari e attinenti alla fine di ogni post*
- *Presenza di immagini/video a corredo del testo dei post*
- *Presenza di archivi consultabili*
- *Compatibilità con più browser*
- *Presenza di tool di sharing*

Nel prossimo capitolo, esaminando cosa comporta nella pratica "fare i blog", si vedrà il ruolo che giocano queste severe regole nell'attribuzione dei voti; posso però anticipare che uno dei motivi per cui sono rimaste invariate da una versione del Manuale all'altra - senza che venisse aggiunto nulla di quel sapere condiviso, formatosi nella pratica e nella negoziazione, che invece ha dato luogo alla voce riguardante i titoli dei blog - è che queste regole non vengono seguite, e l'attribuzione dei voti, in teoria l'attività più soggettiva di tutte, è in realtà la più meccanica.

L'ultima informazione è quella della categoria in cui far rientrare il blog. Assegnare una categoria a un blog è, di queste, l'operazione più delicata: un blog categorizzato male rende imprecisi sia i risultati delle ricerche fatte all'interno del sito di Cloud, sia il risultato delle "chiamate" con le quali si compongono i focus⁸⁵. Le categorie possibili sono molte e, a differenza di

⁸⁵ Un esempio per chiarire. Nel caso di una notizia di cronaca legata a un paese del sud est asiatico, i blog che ne parleranno dovrebbero essere all'interno della categoria *Attualità*, per cui l'utente che voglia cercare informazioni sul fatto di cronaca usando il nome della città dovrebbe poter trovare, all'interno di quella categoria, le notizie che cerca. In tale categoria l'utente non deve trovare post che trattano di turismo, o di cucina esotica, o di un festival di cinema horror asiatico tenutosi in città; e lo stesso vale per il redattore che scrive un focus su quella notizia di cronaca facendo una chiamata all'interno della categoria *attualità*. Questo è possibile se i blog sono ben categorizzati, rispettivamente in *Viaggi*, *Società* e

quanto ci si può aspettare, non corrispondono esattamente alle sezioni e sottosezioni del sito, né sono uguali nella versione italiana e in quella inglese.

Cloud ha infatti una versione internazionale, in lingua inglese, che è stata lanciata nell'inverno del 2010 e che ha richiesto un lavoro di preparazione, test e *debugging* che ha avuto luogo nell'autunno 2010. Questa versione, che viene chiamata «l'inglese», «l'internazionale» o «il punto com» (la URL infatti è cloud.com, invece di cloud.it), si presenta anch'essa sia come portale d'informazione che come motore di ricerca, ma con un'essenziale differenza: non c'è alcuna redazione, nessuno scrive i focus, e il *web magazine* è totalmente automatico. Il funzionamento del «punto com» è decisamente troppo complicato da spiegare nel dettaglio, anche perché non ne possiedo a sufficienza la materia per riuscire a darne una descrizione chiara: basti dire che il Sistema riesce a identificare i tag più usati, quindi presumibilmente gli argomenti del giorno, e mette in evidenza in homepage, e nelle pagine dedicate alla diverse, numerose sezioni del sito, i post che corrispondono a tali tag. Il risultato di questa operazione dipende quindi, in modo essenziale, dalla qualità del database: il numero dei blog a disposizione, l'adeguatezza della loro categorizzazione, ma soprattutto il buon funzionamento dell'etichettamento dei post basato sui tag.

4.5.2 La pulizia dei tag

Una volta immessi i blog nel database, Cloud ne acquisisce i post, che sono poi quelli che "saliranno" nei focus e che appariranno nella SERP. Per poterne disporre però, il sistema di Cloud deve poter individuare all'interno del titolo e del testo del post delle parole chiave con le quali poterli etichettare, o meglio, deve riuscire a «estrarre» - questa è la parola usata - i tag con cui indicizzarlo; ogni post avrà più di una etichetta, e quindi potrà rispondere a più di una *query* e comparire in più di una SERP.

Come ho spiegato Cloud fa ricorso alle tecnologie semantiche (cioè tecniche di rappresentazione ed elaborazione della conoscenza sviluppate nel contesto dello studio dell'Intelligenza Artificiale e dell'ingegneria della conoscenza), non solo per estrarre i tag, ma anche per dare una valutazione del *mood* dei post, ossia del tono con cui l'argomento del post viene trattato, favorevole o sfavorevole. All'opera nell'estrazione dei tag vi sono diversi sistemi: il già

Intrattenimento.

citato sistema ESP, che provvede anche a una categorizzazione dei post⁸⁶, e altri che vengono sviluppati dai Tech.

L'obiettivo finale, la meta a cui tende ogni successivo intervento sui sistemi semantici, è quello di mettere in grado il Sistema di gestire automaticamente l'intero processo dei tag, dall'estrazione alla classificazione; nel corso dell'osservazione ho potuto testimoniare i progressi verso questa meta, tra cui la crescente percentuale di tag che entrava nel database in modo automatico. Ma è ancora fondamentale, almeno per ora, il coinvolgimento degli umani, in questo caso gli umani della redazione, che hanno due tipi di mansioni: la prima, più intellettuale, è nella valutazione qualitativa degli algoritmi semantici, che si realizza in una serie di test di funzionamento degli stessi; la seconda è più «manuale» e routinaria e consiste nel controllare se i tag estratti abbiano un valore informativo sufficiente, ossia se veicolino un'informazione univoca e completa e siano scritti in maniera tale da venire incontro ai criteri di qualità (ortografica e non solo) decisi da Cloud.

Il Manuale mette l'accento sull'importanza dei tag per il funzionamento stesso di Cloud, e sulla loro ubiquità:

Per tag si intende una parola chiave in grado di rappresentare:

1. un concetto ben definito, tale da essere significativo indipendentemente dal contesto nel quale si trova

2. oppure una entità appartenente al mondo reale (persona, organizzazione, località...)

[...] Gran parte delle logiche di funzionamento di Cloud si basano su operazioni di conteggio e correlazione di tag, per questo motivo è essenziale disporre di una base di tag ampia, per coprire ambiti tematici molto vari, aggiornata, per rispecchiare l'attualità e i temi più discussi dai blogger, e "pulita" per un corretto funzionamento degli algoritmi.

Nella pagina del *back office* "Moderazione tag" il contenuto centrale è l'elenco dei tag, sotto forma di tabella a quattro colonne: nella prima c'è il tag, costituito da una singola parola o da più parole separate da un trattino; nella seconda il numero delle occorrenze, che quantifica la frequenza con cui il Sistema ha individuato quel tag nel database (una frequenza più alta

⁸⁶ I blog vengono categorizzati dalla redazione, mentre li inserisce nel database; i post vengono categorizzati dagli algoritmi semantici del sistema. Si tratta di due processi autonomi fra loro; il primo ha la funzione di avvalorare, quando combaciante, il risultato del secondo, che è quello portante.

presuppone un maggiore valore del tag); nella terza due caselline spuntabili, una che approva il tag ("good") e una che lo elimina ("stop"); nell'ultima c'è un menu a tendina (che si attiva solo in caso si sia selezionata l'approvazione del tag), per la sua «entitizzazione», ossia la sua classificazione: le entity possibili sono *tag*, *people*, *brand*, *product* e *place*.

The screenshot shows a web interface for tag moderation. At the top, there are tabs for 'Moderazione Good Tags', 'GoodTags', 'Tag normali', 'Stopwords', and 'Stopwords hotrelated'. Below the tabs is a search bar for 'tutti tags' with a 'Cerca' button. A table lists several tags with their occurrence counts and moderation options.

Tag	Occorrenze	goodtags			entità
methadone...	8	si <input type="radio"/>	no <input type="radio"/>	stopword <input type="radio"/>	tag <input type="text"/>
ninety...	8	si <input type="radio"/>	no <input type="radio"/>	stopword <input type="radio"/>	tag <input type="text"/>
aaaj-tv	7	si <input type="radio"/>	no <input type="radio"/>	stopword <input type="radio"/>	tag <input type="text"/>
aa-j-tv	7	si <input type="radio"/>	no <input type="radio"/>	stopword <input type="radio"/>	tag <input type="text"/>
abdullah-hamdard	7	si <input type="radio"/>	no <input type="radio"/>	stopword <input type="radio"/>	tag <input type="text"/>
accuser-commits	7	si <input type="radio"/>	no <input type="radio"/>	stopword <input type="radio"/>	tag <input type="text"/>

Figura 3. Pagina della pulizia tag

In primo luogo bisogna capire quali parole non costituiscono dei tag. In sintesi, non sono tag le parole che non racchiudono delle informazioni complete e indipendenti dal contesto: per esempio nomi propri senza cognome o viceversa, concetti astratti, verbi, frasi fatte, titoli incompleti, acronimi che identificano più di un'organizzazione... e molto altro. Da questo criterio discende che i tag devono essere scritti in modo corretto, non solo secondo le regole ortografiche e grammaticali italiane, ma rispettando anche le regole di composizione proprie del sito: con caratteri minuscoli, con i trattini al posto degli spazi, senza caratteri speciali come & o @ che vengono letti male dal database e possono creare problemi, senza segni di punteggiatura.

Le eccezioni sono molte, e spesso sono guidate dal timore di perdere informazioni per rincorrere la precisione: per esempio i cognomi molto famosi (politici, calciatori e altre celebrità) vengono comunque approvati, e alcune versioni scorrette o incomplete di nomi di prodotti o eventi si accettano perché prevalgono nell'uso comune.

Ovviamente il problema diventa porre un freno a tali eccezioni. Un problema

rimasto sempre aperto, nonostante i Manuali, è per esempio come sostituire il carattere &, così frequente nei nomi di marche e organizzazioni: con "and", con "e" o con nulla? Un altro dibattuto problema è stato quello degli articoli: per molto tempo s'è detto che si preferivano i titoli privi dell'articolo (per es. "beatles" invece che "the-beatles"), ma un giorno, nell'autunno del 2010, durante una valutazione semantica di carattere molto esteso, si è ripresa in mano la questione e s'è deciso una volta per tutte che si trattava di una regola senza senso, e che dal quel momento in avanti gli articoli, se presenti nel nome originale, avrebbero dovuto essere inclusi nel tag.

Risolto il problema di quali candidati tag promuovere e quali espellere, rimane il problema dell'attribuzione dell'*entity*. La regola di queste «entitizzazioni»⁸⁷ appare semplice: *people* quando si tratta di persone, *brand* quando si tratta di organizzazioni, *product* quando si tratta di prodotti, *place* quando si tratta di luoghi, mentre *tag* si attribuisce ai nomi di cose.

In realtà proprio questa operazione così cruciale per Cloud è quella che porta con sé un più ampio margine di imprecisione: sia perché il compito di far rientrare l'esistente in cinque insiemi mutualmente esclusivi porta con sé un rischio di fallimento; sia perché il tentativo di edificare dei criteri di scelta su base razionale è indebolito sin dall'inizio da regole, imposte dall'alto, contraddittorie con i criteri stessi; sia infine per l'enorme ruolo giocato dalle preferenze soggettive delle persone addette alla pulizia, che viene solo in parte mitigato dalla negoziazione collettiva, a cui non sempre si può ricorrere e che in ogni caso può «sbagliare», ossia può dare risultati diversi davanti a uno stesso problema, per cause non controllabili.

Il Manuale entra nel dettaglio sulle linee guida da seguire per la entitizzazione, e l'ultima versione s'è arricchita, rispetto alla prima, di molti esempi che la redazione ha voluto inserire nel manuale proprio perché si ricordava quanto fosse stato difficile giungere a una decisione condivisa e sensata su alcuni tag.

• **People** nomi di persone singole ed esistenti. Inoltre anche gli pseudonimi possono essere considerati *people* (es. i nomi dei rapper) e i soprannomi (es. "gigi buffon"). Preti, frati e suore prendiamo solo i nomi e cognomi senza don. Così anche per i santi eccezion fatta di quelli inequivocabili come ad es. "San Pietro".

• **Brand** marchi, società, siti web, squadre sportive, organizzazioni e istituzioni

⁸⁷ Neologismo, creato a partire dal vocabolo inglese "*entity*": significa "attribuire una *entity*".

politiche e internazionali, scuole e università, congregazioni, associazioni, parchi tematici, musei, stadi, teatri, cinema, banche, indici di borsa, enti, festival e eventi sportivi

- **Place** comuni, città, quartieri. Vie e piazze solo se inconfondibili (Piccadilly Circus, Champs-Élysées, Piazza di Spagna, via Montenapoleone), altrimenti sono genericamente tag o meglio stopwords.
- **Product** prodotti (solo nella forma "marchio-modello", come ad es. "nokia-3210"), videogiochi, application, software
- **Tag**: scarti delle altre categorie, festività (anche se santi es. Santa Lucia), nomi di cosa (possibilmente al plurale) o termini il cui significato potrebbe essere frainteso. I titoli delle canzoni e delle opere letterarie e dei film sono good solo se scritti integralmente e generalmente sono tag. Tuttavia si fa eccezione per le serie, i format e i programmi tv che sono brand e per i libri/film da cui siano stati tratti poi altri prodotti (tipo Harry Potter o Twilight) che sono brand. I videogiochi sono products. I personaggi delle opere narrative, dei film o dei videogiochi sono tag.

Questo elenco è la testimonianza e il risultato di ore di discussioni e di dubbi, ma ciò nonostante non riesce a costituire una guida completa al compito dell'entitizzazione. Innanzitutto durante l'osservazione ho rilevato come le indicazioni ritenute valide prima della stesura di questa versione del manuale fossero in molti casi diverse: gli indici di Borsa, per esempio, sono sempre stati tag, e nella versione precedente del Manuale le vie famose come Piccadilly Circus diventavano place, mentre le vie qualsiasi erano tutte tag, e non si parlava di eliminarle.

Poi ci sono le omissioni e le dimenticanze: se sono place le città, lo saranno anche monti e fiumi? O saranno forse tag, perché sono assimilabili a dei nomi? E in ogni caso qual è la forma che vogliamo: "Po" o "fiume Po"? I parchi naturali sono place o sono brand? Inoltre: se gli stadi e i musei sono brand, lo sarà anche il Colosseo, no? No, i monumenti non sono brand, sono tag. Inoltre: se i siti web sono brand, i blog lo sono anch'essi? No, sono tag. Ma se si tratta di blog multiautore di grande notorietà, come il sempre citato *The Huffington Post*?

Particolarmente significativa poi la serie di esempi e spiegazioni sulla differenza tra libri "normali" e libri-saga, citata proprio perché oggetto di numerosi dilemmi; lo stesso vale per la regola secondo cui i titoli di libri, film, e canzoni sono tag, ma i titoli del telefilm sono brand, e i titoli dei videogiochi sono product: una regola percepita come incomprensibile o comunque

aleatoria, e foriera di numerosi errori, tanto che s'è sentito l'esigenza di metterla per iscritto.

4.5.3 La stesura dei focus

Le caratteristiche dell'oggetto focus non sono rimaste sempre uguali durante il periodo dell'osservazione; anche le pagine del *back office* riservate ai blog e ai tag hanno conosciuto alcune modifiche nel tempo, ma questa è la norma per Cloud. Ciò non stupisce, dal momento che tali strumenti sono in perenne evoluzione e non possono essere descritti solamente come strumenti di lavoro attraverso i quali la redazione produce un output editoriale, ma come essi stessi prodotti del lavoro dei Tech. In ogni modo, mentre le pagine del *back office* sopra citate non hanno visto cambiamenti radicali, quelle dei focus sono cambiate in relazione ai cambiamenti portati nel *front end* del sito. La forma del focus di cui parlerò è quella che Cloud ha usato dall'aprile 2010 al giugno 2011.

La pagina del CMS del *back office* dà una vera e propria visione dietro le quinte di Cloud: essa infatti riproduce la posizione del focus nell'homepage e nelle varie homepage di categoria e di sottocategoria, che si possono raggiungere cliccando sui rispettivi bottoni, posizionati sulla barra orizzontale del menu, menu del tutto identico a quella visibile nel sito se non fosse che contiene un bottone/scheda aggiuntivo, quello delle bozze. Nel CMS i focus appaiono come una serie di blocchi rettangolari disposti su due colonne, che contengono il titolo, lo strillo e l'occhiello; nel blocco è visualizzato un numero che corrisponde alla loro posizione, due piccoli bottoni con l'icona di una freccia direzionata verso il basso e una verso l'alto, cliccando i quali si può spostare un focus più in alto o più in basso, e un piccolo bottone con l'icona di una chiave inglese cliccando il quale si può "entrare" nel focus per modificarlo.

Un bottone "Nuovo focus" è posizionato in grande evidenza in alto a destra, sopra il menu orizzontale. Cliccandolo si arriva in una maschera che contiene diversi campi - Titolo, Strillo, Tag, Occhiello, Testo, Video, Twitter - oltre al bottone per caricare la foto, un bottone che apre la maschera per l'inserimento delle fonti news, e diversi menu a tendina che si usano per indicare la categoria del focus, che determina in quale homepage di categoria verrà pubblicato, e la sua posizione. Come impostazione predefinita infatti i nuovi focus appaiono nella seconda posizione, facendo scalare in basso di una

posizione i precedenti, a meno che il redattore scelga di dare al nuovo focus un posto d'onore – la prima posizione – che nel *back office* e conseguentemente nel gergo di Cloud è definita "in evidenza". Del focus si può visualizzare un'anteprima, che appare subito sotto la maschera; può essere poi direttamente pubblicato o salvato come bozza.

Ogni focus è in qualche misura doppio, perché al lettore apparirà diverso a seconda che lo veda in una homepage (generale, di categoria o di sottocategoria) o che lo veda nella sua interezza nella pagina dedicata: ciò comporta che i redattori devono in qualche modo scriverlo due volte, e scriverlo in modo che si adatti a ogni posizione in cui potrà essere pubblicato.

Lo strillo e l'occhiello costituiscono la "presentazione" del focus in homepage: lo strillo è un breve titolo di non più di 61 caratteri, l'occhiello è un testo che non può superare i 250 caratteri, e che deve anticipare il contenuto del focus; entrambi devono essere accattivanti più che esaurienti. Il titolo e il testo sono invece il nucleo del focus: il titolo può essere lungo fino a 98 caratteri, e l'indicazione è che sia esplicativo del contenuto del focus e ne contenga alcune parole chiave, dato che ne va a formare la URL; il testo può arrivare fino a 500 caratteri.

I focus hanno lo scopo di presentare del contenuto *user-generated* proveniente dal database di Cloud - non solo post, ma anche foto e video presenti nei blog - quindi tali contenuti ne sono parte integrante. La prima cosa da fare prima di procedere nella scrittura è verificare se tali contenuti esistono: si fa «la chiamata» o «la *query*», ossia si decide quale o quali parole chiave usare per identificare l'argomento di cui si vuole parlare, le si immette nel campo "Tag" e si visualizza infine un'anteprima del focus, nel quale appariranno i post «saliti». Se ce ne sono almeno tre, e coerenti con l'argomento trattato, si prosegue nella scrittura; altrimenti si prova a modificare la *query*, o la categoria del focus, fino a ottenere un risultato soddisfacente. In caso non si arrivi comunque alla quota di post desiderati, ma si preveda che nel corso della giornata la notizia si diffonda e aumenti il numero di blogger che ne scriveranno, si può iniziare a scrivere il focus e salvarlo come bozza.

Una volta scritti strillo e occhiello, titolo e testo, mancano le fonti news, che si scelgono tra i quotidiani online, o tra i blog multiautore più seguiti e considerati autorevoli. Il numero dei link è solitamente di due o tre, ed è considerato un valore aggiunto un link a un precedente focus di Cloud, se si sta trattando un evento su cui era già scritto.

A corredo di ogni focus ci dev'essere un'immagine, che dev'essere ovviamente di buona qualità, non contenere *watermark* (ossia "firme" inserite nell'immagine), e di una forma compatibile con quella dell'impaginazione. Molto tempo viene impiegato a cercare l'immagine giusta e a tagliarla alle dimensioni richieste, tenendo conto che a seconda della posizione del focus in homepage la fotografia sarà visualizzata in modo diverso; in particolare, se il focus è in evidenza o nella colonna di destra si vedrà bene solo la metà superiore dell'immagine. All'interno del capitolo del Manuale dedicato alla scrittura dei focus, un capitolo per il resto molto scarno che si limita a elencare le componenti del focus e indicare quali di esse non sono modificabili dopo la pubblicazione, solo quest'aspetto del lavoro merita una speciale attenzione: «*Nel caso di crop⁸⁸ che includano volti, spostare questi verso l'alto, sacrificando eventualmente un po' di fronte, così che non venga coperto troppo dall'overlay⁸⁹ nero e titolo bianco*».

Le immagini vengono cercate in prima istanza nel database di un'agenzia fotografica a cui Cloud è abbonata, che però non è molto fornita; in alternativa le si cerca nel motore di ricerca Google Immagini. I video che possono essere inseriti nei focus sono solo quelli pubblicati su YouTube.

Infine c'è il campo Twitter, che porta il valore aggiunto di unire al contenuto *user-generated* del database di Cloud anche un'istantanea del flusso di post e conversazioni attorno al tema; di nuovo si usa una parola chiave, spesso la stessa con cui s'è fatta la *query*.

Il risultato di questo oggetto così complesso e ricco – un vero *mash up* di informazione, cioè un'ibridazione di diversi *media* e contenuti – non è meno complesso nel *front end*, ossia così come appare al visitatore del sito.

Come s'è visto, dall'homepage si può vedere lo strillo e l'occhiello di ogni focus, e a seconda della sua posizione e della composizione dell'homepage questi elementi possono essere corredati da una versione di dimensioni ridotte della fotografia, e da un piccolo riquadro azzurro che riprende il più recente dei *tweet* correlati al focus. Subito sotto l'occhiello c'è l'elenco dei link alle fonti news, e infine una serie di icone che indicano la presenza di contenuti multimediali (quanti video e quante foto) nella pagina del focus, il numero di condivisioni nei siti di *social network* o social bookmarking, e il

⁸⁸ Termine tecnico che in fotografia indica l'attività di tagliare una foto scontornandola.

⁸⁹ Lo sfondo, o *overlay*, lascia vedere la foto, ma non perfettamente. È scuro in homepage, ma nelle homepage di categoria assume i rispettivi colori: blu in Intrattenimento, rosso in Sport, verde in Ambiente ecc.

numero degli eventuali commenti.

Se il visitatore clicca sullo strillo, l'occhiello o l'immagine, si troverà nella pagina del focus, dove vedrà titolo e testo, sempre affiancato dall'immagine o da un video; questo ultimo quando presente viene sempre preferito alla foto. Sotto il testo si ritrovano i link alle fonti news, e i pulsanti che permettono la condivisione del focus sui vari *social network* e servizi.

Sotto a questa parte del focus, dopo una linea orizzontale che idealmente separa il contenuto redazionale da quello "automatico", appaiono i contenuti *user-generated* che sono saliti dal database di Cloud in risposta alla chiamata fatta dalla redazione: un elenco di post (che appaiono con titolo, indirizzo del blog e prime righe del testo), di immagini e di video. Più in basso, altri due riquadri servono a creare dei collegamenti tra il focus presente e altri focus di Cloud: il primo è un breve elenco di focus pubblicati in passato che avevano usato la stessa *query*, mentre il secondo contiene un nutrito insieme di tag correlati con quello usato per la *query*. Infine, nella colonna a sinistra ci sono il riquadro che elenca i *tweet* più recenti che hanno risposto alla loro *query*, e un breve elenco di articoli di agenzie stampa e quotidiani online inerenti al tema.

Questa lunga descrizione era necessaria per dare una misura di quanto sia complessa l'attività della scrittura dei focus (o meglio, della composizione del focus): categorie da selezionare, *query* da provare e riprovare, foto da trovare e da tagliare e ritagliare, fonti, video, *tweet*...

In questo capitolo ho presentato il *back office* di Cloud, le operazioni in cui è impegnata la redazione⁹⁰, e introdotto i termini tecnici più usati e il loro significato; nel prossimo entrerò nel dettaglio delle pratiche lavorative osservate durante il fieldwork.

⁹⁰ Non ho esaurito l'elenco di tutte le attività della redazione: i comunicati stampa, il customer care, la gestione degli spazi pubblicitari sono attività sulle quali non mi sono soffermata durante l'osservazione, sia perché non sono patrimonio comune della redazione bensì specifica competenza e compito solo di alcuni membri, sia perché anche temporalmente occupano meno rilievo rispetto alle attività sopra descritte.

CAPITOLO CINQUE

CLOUD: LE PRATICHE LAVORATIVE

In questo capitolo analizzerò le pratiche lavorative di Cloud in relazione alle dimensioni manualità/creatività e umano/macchina, mettendo in luce il ruolo degli artefatti tecnologici come attanti delle relazioni reticolari che hanno luogo. Le attività lavorative su cui mi concentrerò sono quelle che ho presentato nel precedente capitolo: la gestione del database di tag e blog, l'attività di *debugging* e la scrittura di focus; manterrò il fuoco dell'attenzione sull'apprendimento, dato che ho potuto vivere in prima persona la fase dell'apprendistato, e sulla relazione tra trasmissione e creazione del sapere all'interno della comunità di pratica. Alla fine del capitolo analizzerò poi le reti che si possono osservare in Cloud, mettendo in luce quale tipo di reticolarità delle pratiche lavorative emerge dall'interazione degli attanti.

5.1 QUALITÀ E MANUALITÀ

Come illustrato nel capitolo 3, sin dal mio primo contatto con D. mi era stato detto che mi sarebbero state affidate le mansioni di base di ciò che qui ho chiamato "gestione del database", ma che nel gergo di Cloud è indicata come "area di controllo qualità", o più semplicemente "la qualità". L'espressione "controllo della qualità" indica infatti le attività di gestione e controllo della qualità degli elementi del database su cui si fondano gli algoritmi semantici che fanno funzionare il Sistema, nonché attività di valutazione della progettazione e del funzionamento degli algoritmi stessi. È interessante però notare che l'espressione "controllo della qualità" riecheggia le teorie della Qualità totale del toyotismo [Ohno 1985]; lo stesso D. è spesso ambiguo sul significato del termine e soprattutto sul suo ruolo in quanto Responsabile della qualità, che lascia intendere che la qualità di cui è responsabile sia quella dei processi di lavoro della redazione: «a me interessa la qualità del lavoro, sono qui per questo».

"Qualità" e "valutazione" sono termini che si richiamano alla capacità di esercitare un giudizio, quindi un ragionamento complesso; complesso, ma

non per forza soggettivo, né per forza umano. Una volta deciso il criterio di misurazione e le variabili da misurare, la valutazione qualitativa può essere condotta con metodi quantitativi; anzi, può essere condotta da un software. Nel gergo di Cloud però "qualitativo" significa umano, soggettivo, impressionistico; la valutazione qualitativa supporta quella quantitativa, ossia quella effettuata col computer: è «la parte umana del lavoro» [D.]. Le attività lavorative sono quindi categorizzate secondo due polarità: "umane" e "della macchina". La macchina è perfettibile: sa fare molte, moltissime cose, ma non sufficienti a lasciarle fare tutto; ha bisogno dell'umano che rimedi alle sue mancanze, che colmi le sue lacune, e che le insegni ciò che ancora non sa in modo che possa, in un futuro che si spera non lontano, fare tutto da sé.

"Il Sistema un giorno potrà predire le elezioni – è un mio sogno! Ci sono già stati degli studi che sono riusciti a predire chi avrebbe vinto le elezioni avendo in mano i sondaggi d'opinione."

[Ti, conversazione su GTalk]

Ma questo umano non è il Tech che sta lavorando con la macchina: egli è tutt'uno con essa, e infatti ha ormai difficoltà a guardare al suo lavoro dall'esterno; la valutazione che egli fa del suo lavoro è quantitativa. L'occhio umano è quello della redazione, che è tagliata fuori dalla valutazione quantitativa, spesso non conosce e non capisce la macchina, ma ha le armi della sensibilità, del pensiero laterale, della cultura umanistica.

L'automazione sembrerebbe il futuro di Cloud: il costante aggiustamento degli algoritmi semantici ha come scopo che la gestione del database possa un giorno essere automatizzata, per lo meno la parte di pulizia dei tag; ma la tendenza all'automazione riguarda anche l'aspetto redazionale di Cloud, perché nell'aria gira sempre il progetto o sogno di automatizzare parte dell'homepage, come si è già sperimentato con la versione internazionale del sito. Si riconosce qui il più classico dei tropi aziendali: la macchina che ruba il lavoro all'uomo.

N.: boh, comincio a credere che qui ci sia veramente troppa "macchina"

e troppo poco uomo

al di là del fatto che qui la gente inizia a preoccuparsi

perché se l'inglese lo rilasciano tutto automatico e funziona, perché non dovrebbe diventare così anche l'italiano?

irene: funziona?

N.: (se funzionerà)

e quindi come si fa a giustificare 11 persone in redazione?

[conversazione via Skype, 26/04/2010].

Qual è allora il contributo dell'umano, a parte fare da balia alla macchina intanto che cresce, e riempire il database di "errori umani"⁹¹? È quel certo non so che di inventiva, di conoscenza delle sfumature, di creatività.

F.: Io sarò zuccona, ma non ho capito ancora la logica di cosa pubblicare nella colonna di destra e cosa nella colonna di sinistra. Io per ora le metto così come mi vengono.

D.: Ed è così che devi fare! Non siete mica delle macchine⁹².

Le attività in Cloud possono quindi posizionarsi su un asse che ha a un estremo la "creatività", all'altro la "manualità". Eppure questa dimensione s'intreccia e non si sovrappone con quella precedente, dato che non tutto il lavoro umano è considerato di per sé creativo: uno stesso lavoro è considerato creativo o manuale a seconda dei punti di vista, e le attività creative rivelano, nella pratica, uno spiccato aspetto di manualità, e viceversa.

Questa categorizzazione è ben analizzata nello studio di Lucy Suchman [2000] sulla costruzione della distinzione tra "lavoro manuale" e "lavoro d'intelletto" (nell'originale "*knowledge work*") nella classificazione e produzione di documenti all'interno di uno studio legale.

«Una più vicina considerazione delle pratiche della classificazione dei documenti suggerisce che tale distinzione riguarda non tanto modi di conoscere e atti di ragionamento, quanto identità, attori e distribuzioni di ricompense materiali e simboliche tra di loro. Al posto dell'opposizione soggettivo/oggettivo possiamo iniziare a

⁹¹ A questo proposito, bisogna notare che D. e i Tech sono sempre restii ad ammettere che il Sistema abbia dei *bug* quando segnalati dalla redazione, e spesso attribuiscono i malfunzionamenti a "errori umani" nella pulizia dei tag: "distrazioni", "può capitare", "in fondo è solo un tasto" ecc. I Tech partono da una presunzione di innocenza del Sistema, e sta alla redazione l'onere della prova.

⁹² Lo scambio citato è inoltre un perfetto esempio di incomunicabilità: F. sa benissimo di non essere una zuccona, ma sta sottolineando che in mancanza di una linea editoriale vera e propria è impossibile costruire una homepage coerente, e non si può basare un prodotto editoriale su decisioni soggettive; D. non coglie, o non vuole cogliere, quale sia il problema, dato che l'oggetto "linea editoriale" per lui non esiste poiché Cloud non è un prodotto editoriale.

identificare i termini della differenza che sono dati dalle diverse relazioni degli attori ai materiali del proprio lavoro, differenza a sua volta mantenuta attraverso il loro diverso posizionamento all'interno del reticolo di relazioni e delle forme di interazione sociale che costituiscono lo studio e la pratica della legge.» [Suchman 2000:43, trad. mia]

Certo esistono delle differenze tra le mansioni, ma non sono definibili dall'opposizione tra lavoro routinario e lavoro creativo, che «è più ideologica che descrittiva e ha l'effetto di oscurare le effettive esigenze del lavoro piuttosto che chiarirle» [Suchman 2000:44, trad. mia].

Nei prossimi paragrafi illustrerò in dettaglio le pratiche lavorative di Cloud, e nella descrizione che ne farò sarà messo in luce l'intreccio delle dimensioni umano/macchina e creativo/manuale; ma la dimensione a cui dedicherò maggiore attenzione è quella della reticolarità di tale pratiche.

5.2 "FARE I TAG"

Il primo giorno di lavoro/osservazione D., prima di presentarmi ai colleghi, mi ha preso da parte per parlarmi del mio futuro lavoro, che mi ha descritto con un misto di orgoglio, imbarazzo e fatalità: orgoglio per il Sistema di Cloud, capace di grandi cose, ma che dev'essere alimentato da un database di tag sempre aggiornato; imbarazzo perché «purtroppo si tratta di attività routinarie», «un lavoro di forza», «manuale», e sembrava scusarsi per dovermi assegnare un compito così elementare e sgradevole; fatalità perché, finché il Sistema non migliorerà – e migliorerà presto, lascia intendere – è un lavoro che va fatto, e che molti altri (tra cui lui, pochi mesi prima) hanno fatto intensivamente per lunghi periodi. Conclude dicendo che fare i tag è comunque un modo immediato per inserirmi nella logica di funzionamento di Cloud

Dopo avermi presentata alla redazione e ai Tech, dopo avermi spiegato come farmi creare un account e, dato che quest'ultima procedura non ha avuto successo, dopo avermi dato le credenziali per accedere al *back office* con il suo account, D. mi ha lasciato nelle mani di N., chiedendole se non le dispiacesse essere affiancata da me: ho preso così posto accanto a lei, e per tutta la durata

della prima fase⁹³ dell'osservazione abbiamo diviso la scrivania. Come ho già accennato nel paragrafo 3.3.2, N. ha svolto tre funzioni: per la mia etnografia è stata una mediatrice culturale, dal momento che ha rappresentato un punto d'accesso privilegiato alla cultura e alle dinamiche di Cloud; è stata la responsabile del mio apprendistato, per cui mi ha trasmesso il sapere relativo al fare i tag; infine, essendo il suo lavorare sempre sotto i miei occhi, le sue pratiche di lavoro sono state oggetto di una continua osservazione. N. lavorava full time e si divideva tra la redazione di focus, la pulizia tag inglesi e le episodiche attività di testing; dopo pochi giorni il lavoro della pulizia tag inglesi, prima diviso tra N. e G., è diventato di mia esclusiva responsabilità, anche se nella prima fase non ho lavorato su quelle italiane, suddivise, a turni giornalieri, tra i membri della redazione.

Il *back office* inglese è pressoché identico alla versione italiana, anche se non tutte le sue funzioni sono in uso. Durante la prima fase dell'osservazione la versione internazionale di Cloud era ancora in lavorazione: mentre in redazione si continuavano ad aggiungere tag e blog, il sito si presentava ancora come un aggregatore. L'obiettivo era trasformarlo in una versione automatizzata del sito italiano – e in tale veste è stato rilasciato durante la seconda fase dell'osservazione – cosa che ha comportato un sofisticato lavoro di categorizzazione dei blog e dei tag.

N. per insegnarmi a pulire⁹⁴ i tag mi ha mostrato il suo procedimento. Innanzitutto mi ha detto come raggiungere l'apposita pagina del *back office*. Come visto nel paragrafo 4.5.2, essi sono elencati in una tabella di 100 righe divisa in quattro colonne: nella prima ci sono i tag, costituiti da una singola parola o da più parole separate da un trattino; nella seconda il numero delle occorrenze, che quantifica la frequenza con cui il Sistema ha individuato quel tag nel database; nella terza le due caselle "good", da spuntare per approvare il tag, e "stop", per eliminarlo; nell'ultima c'è un menu a tendina, che si attiva solo in caso si sia spuntata la casella "good", che serve all'attribuzione di una *entity: tag, people, brand, product o place*.

La prima cosa da fare per poter procedere a tale pulizia è comprendere le parole che costituiscono il tag: solo in seguito si può giudicare se apportino un

⁹³ Chiamerò "prima fase" i primi quattro mesi di osservazione, mentre "seconda fase" il periodo successivo all'osservazione di Intranet, quando sono tornata a lavorare per Cloud, variando in parte le mie mansioni (a seconda dei periodi scrivendo focus, moderando i blog inglesi e moderando i tag italiani).

⁹⁴ La pagina del *back office* si chiama "Moderazione tag", ma si usa più spesso "pulizia". In generale però l'attività viene chiamata «fare i tag» (come recita il titolo del paragrafo), così come «fare i blog» per l'attività di inserimento di questi ultimi.

valore informativo, e quale *entity* attribuirgli. Trattandosi di tag inglesi, non è detto che se ne capisca immediatamente il significato, dato che potrebbe trattarsi di enti, persone, fatti, luoghi noti negli Stati Uniti o in altri Paesi anglofoni, ma di cui in Italia non è giunta notizia; ma indipendentemente dalla lingua, è impensabile che si conoscano tutti i telefoni cellulari, fiere, attori, sportivi, videogiochi, film ecc di cui si parla nel Web, per cui non si può sfuggire a questa fase di ricerca.

Questa necessità è stata riconosciuta dai Tech che hanno costruito il *back office*: infatti cliccando sul tag si apre, in un'altra finestra, la pagina di ricerca; purtroppo tale necessità non è stata del tutto compresa, perché la pagina di ricerca a cui è linkato il tag è quello della SERP⁹⁵ di Cloud, la quale ha due ordini di problemi rispetto alle esigenze dei redattori.

Il primo problema è che tale SERP si basa esclusivamente sul database di blog di Cloud, il che è coerente con l'obiettivo di Cloud, ossia mostrare "di cosa si parla" nella blogosfera: l'utente del sito presumibilmente fa una ricerca perché si sta chiedendo «chissà cosa si dice di quella persona/di quel fatto?», partendo da una precedente conoscenza di tale persona o evento; i redattori, al contrario, davanti a un tag a cui a prima vista non riescono a dare un senso, si chiedono «cosa significa questa parola/coppia di parole?».

Il secondo problema, più sottile, è che la SERP di Cloud ha dei criteri che privilegiano la quantità rispetto alla precisione dei risultati: in presenza di una ricerca costituita da una coppia di parole, non solo ammette una notevole distanza tra le due parole (anche di alcune righe) ma comprende tra i risultati anche i casi in cui una sola delle due parole sia presente (il che equivale ad attribuire l'operatore booleano OR). Ciò è poco funzionale alle esigenze dei redattori, che hanno bisogno di sapere cosa significhi, se significa qualcosa, il tag formato da quelle esatte parole in quella esatta successione.

Per arrivare a questa informazione bisogna allora usare un motore di ricerca esterno, per abitudine Google⁹⁶, avendo cura di racchiudere il tag tra

⁹⁵ Come visto nel par. 4.2.2, il risultato di una ricerca all'interno del sito restituisce all'utente una pagina, detta SERP (*search engine results page*) la pagina dei risultati di una ricerca fatta all'interno del sito, e per estensione la funzione di ricerca del sito e tutto ciò che vi pertiene, dagli algoritmi usati per determinare i risultati alla grafica della pagina stessa. Nella SERP si visualizza un elenco di post, presentati con il titolo originale, l'indirizzo del blog da cui provengono e alcune righe di testo; invece dei post, l'utente può selezionare le fotografie o i video.

⁹⁶ Google è solo uno dei motori di ricerca presenti al mondo, ma la sua diffusione è tale che "motore di ricerca" e "google" sono ormai diventati sinonimi. In particolare in Italia utilizzano Google anche i portali Virgilio, Libero, Arianna e Tiscali, cosa che rende Google molto più usato, complessivamente, rispetto ai suoi concorrenti (Yahoo!, Bing, Ask).

virgolette, convenzione che richiede al motore di ricerca pagine web che contengono esattamente quelle parole in quell'esatto ordine.

N. per fare i tag tiene aperte davanti a sé due finestre del browser affiancate una all'altra: in questo modo può passare velocemente dalla pagina della pulizia tag a quella di Google. L'alternativa di tenere le due pagine in due schede all'interno della stessa finestra del programma, mi ha spiegato, fa perdere più tempo e sprecare un sacco di movimenti del mouse: per passare da una scheda all'altra bisognerebbe ogni volta cliccare sulla "linguetta" in alto per selezionare la scheda che si vuole visualizzare, e ripetere l'operazione per tornare alla scheda precedente.

L'economia dei gesti e dei click assume una grande importanza in un lavoro come quello della pulizia dei tag. Bisogna selezionare con cura il tag nella pagina del *back office*, stando attente a non cliccare sul tag pena l'apertura della pagina della SERP di Cloud; una volta selezionata, premere la combinazione CTRL+C dalla tastiera per copiare il tag; spostarsi sulla pagina di Google, cliccare sulla barra di ricerca affinché appaia il cursore del testo, digitare il segno di virgolette, premere la combinazione CTRL+V per incollare il tag copiato, digitare il segno di virgolette e premere il tasto invio. Una volta guardati i risultati, e compreso se il tag ha o meno un significato e quale sia, si torna nella pagina del *back office*, si spuntano le opzioni desiderate e si ripete l'operazione, sostituendo il testo prima ricercato su Google con un altro, per non dover riscrivere le virgolette: si seleziona con cura il tag, si preme CTRL+C, si seleziona con cura il testo racchiuso tra le virgolette nella barra di ricerca di Google, si preme CTRL+V per incollarlo e sostituirlo, si preme invio.

La sequenza può variare in caso si preferisca usare il mouse anche per le operazioni di copia-incolla, anziché le scorciatoie da tastiera: si seleziona il tag, si clicca il tasto destro del mouse e dal menu a tendina che appare si clicca su "Copia", si seleziona il testo racchiuso tra le virgolette nella barra di ricerca, si clicca il tasto destro del mouse e dal menu si clicca su "Incolla", si preme sul bottone "Cerca".

Si capisce quindi perché questo sia considerato un lavoro noioso, ripetitivo e «alienante»; ma soprattutto manuale e «meccanico»: buona parte del lavoro consiste in una sequenza di movimenti da ripetere senza variazioni, in modo non dissimile dall'idea che si ha di una "catena di montaggio".

D. mi chiede «Come va?», con il tono di chi si aspetta una lamentela; ma io gli rispondo che mi trovo d'accordo con la sua precedente descrizione del lavoro come attività

«molto zen», e aggiungo che è solo un po' straniante il fatto che si tratti di un lavoro potenzialmente infinito perché, man mano che si «puliscono» i tag, Cloud continua a importare nuovi blog e nuovi post e quindi nuovi tag da pulire. D. dice che gli ricorda ciò che ha visto qualche sera fa in un documentario di Quark, cioè il lavoro degli schiavi dell'Impero Egizio nel costruire le piramidi: modellavano blocchi di pietra con strumenti anch'essi di pietra, che si consumavano man mano che consumavano i blocchi stessi, e così andavano avanti di 2cm al giorno a fronte di un'intera giornata di lavoro.

Durante la seconda fase dell'osservazione, in pieno 2011, io e N. siamo state più volte interpellate da T2 in materia di «migliorie del *back office*»: dato che doveva «metterci mano» per altre ragioni, T2 voleva sapere se c'era qualcosa che volevamo che introducesse. L'elenco era lungo e comprendeva essenzialmente interventi che diminuissero l'attività manuale, ossia inutili click e inutili scroll⁹⁷ per arrivare al bottone o alla pagina desiderata; tra questi *desiderata* abbiamo chiesto, per completezza, qualcosa che in realtà non pensavamo fosse praticabile, ossia che il link dei tag puntasse non alla SERP di Cloud ma alla pagina di ricerca di Google. T2, ricevuta la nostra mail, è salito sul sopralco per chiederci di mostrargli cosa volessimo, perché molti passaggi gli erano oscuri: quindi l'ho invitato a guardare il mio schermo mentre compivo la sequenza di pulizia dei tag, in modo che vedesse perché ci serviva Google e perché ci serviva la ricerca della stringa esatta, quella che si ottiene con l'uso delle virgolette. La reazione di T2 - «Ah, fate così?» - rivelava il fatto che i Tech che avevano programmato l'interfaccia del *back office* non avevano in realtà chiaro a cosa essa servisse, ossia cosa i redattori esattamente ci facessero sopra; in teoria nulla di nuovo per la redazione, che proprio di questo ha sempre accusato i Tech (come s'è visto nel par. 4.3, "loro" vivono nelle nuvole, "noi" facciamo le cose), ma la candida ammissione di T2 non ha mancato di scuotere alcuni redattori, più di tutti N. che lavora a stretto contatto con i Tech.

«Non c'è problema», ha risposto T2. La nostra richiesta non era, come pensavamo, difficilmente praticabile, ma al contrario molto facile da soddisfare: semplicemente nessuno ci aveva mai pensato, D. compreso. T2 ha sistemato la pagina della pulizia tag in pochi giorni, inserendo un collegamento diretto a Google. Così facendo tutta la parte sopra descritta,

⁹⁷ "Scroll" indica il movimento che si fa facendo ruotare la rotellina centrale del mouse e quindi muovendosi in verticale sulla pagina. Di norma indica un movimento verso il basso nella visualizzazione della pagina, che si ottiene muovendo la rotellina del mouse verso di sé.

relativa alla fase della scoperta del significato del tag, è stata ridotta a due click: uno sul link, che apre una nuova scheda con i risultati della ricerca in Google, e uno per tornare indietro alla scheda della pagina del *back office*; si tratta di un risparmio di tempo facilmente immaginabile.

Il controllo della pagina dei risultati richiede invece pochi secondi: i primi possono già bastare a dare indicazioni sulla bontà e sulla *entity* del tag, soprattutto se si ha familiarità con la pagina dei risultati di Google. Google infatti evidenzia, mettendole in grassetto, le parole ricercate nell'anteprima dei risultati (costituita dal titolo della pagina e da un estratto di una-due righe); se si tratta di una persona famosa, in seconda o terza posizione si trova una serie di fotografie tratte da Google Images; se si tratta di qualcuno o qualcosa che ha fatto recentemente discutere, entro le prime cinque posizioni si trova un'anticipazione dei risultati di Google News; grazie alla sua annessione di YouTube, Google può arricchire la pagina dei risultati anche con video provenienti dal potente circuito; Google infine ha un altro strumento utile per questo lavoro, cioè i suggerimenti di grafie diverse ("forse cercavi...") che smascherano i tag con errori di ortografia. Raramente quindi si ha bisogno di cliccare su uno dei risultati per raggiungere la certezza, a meno che si voglia verificare quale tra più grafie equivalenti sia la più usata e quindi preferibile.

Il caso più fortunato si verifica quando tra i risultati si trova una pagina dal titolo "*tag* - Wikipedia", ossia un link a una voce della famosa enciclopedia: in quel caso si ha la certezza che il tag esiste e si scrive esattamente così.

L'osservazione di N., da sola, non avrebbe potuto darmi tutte queste informazioni. Durante il primo giorno come ho detto mi ha mostrato come procedere, ma la dimostrazione in sé è durata molto poco; le istruzioni erano chiare, dato che non si tratta di un lavoro così complicato da non poter essere descritto con poche parole, e la mia precedente familiarità con Google ha fatto il resto. Ma il vero apprendimento è durato parecchie settimane, dato che inizialmente interpellavo N. al minimo dubbio.

Nel paragrafo 4.5.2, con le numerose citazioni del Manuale, sono stati elencati molti dei problemi di entitizzazione che hanno portato a una revisione dello stesso, e su cui chiedevo chiarimenti a N. e a E.; i primi giorni non riuscivo a capire il criterio delle loro risposte, dato che loro stesse sembravano pensarci un po' su e poi decidere d'impulso cosa rispondermi, come ascoltando l'istinto: bisogna «usare il buon senso» e «decidere secondo la propria sensibilità», mi dicevano.

Il «buon senso» è in realtà l'introiezione della conoscenza del funzionamento di Cloud e quindi delle sue esigenze. Una volta che si arriva a comprendere a cosa serve davvero un tag, che tipo di tag si vuole che vengano visualizzati nella SERP, e che tipo di tag servono alla redazione di un focus, si può capire "d'istinto" se accettarlo o eliminarlo; e tale conoscenza arriva non solo con l'esperienza della pulizia dei tag, ma con il contatto con i colleghi occupati su altre parti del sito, con i discorsi sulla «qualità» di D. e di T₁, con l'osservazione attenta del sito nelle sue molte parti.

Avevano quindi ragione N. ed E. a sostenere che con il tempo ci avrei «fatto l'occhio»: dopo pochi giorni ho saputo individuare a prima vista quando un tag andava eliminato⁹⁸, anche senza controllarlo da Google. Osservando e ascoltando N. ho anche imparato alcune "scorciatoie": per esempio quella di attribuire a una qualsiasi coppia di parole che ragionevolmente sembrano un nome e un cognome lo status di *people*, a meno che il suono delle parole (troppo fantasioso, o al contrario troppo banale) mi faccia sorgere il sospetto che sia il nome di un personaggio di finzione (che va entitizzato come *tag*).

L'attribuzione dell'*entity* è un'attività in cui si esercita un notevole grado di giudizio personale; se inizialmente mi rimettevo, in caso di dubbi, al giudizio di N. ed E., col tempo i dubbi sono diventati occasioni di riflessione collettiva e costruzione di un sapere. Dalla mia, a compensare la poca esperienza, avevo il fatto che gli appunti e la redazione delle note etnografiche mi costringevano a mettere per iscritto il risultato di quelle consultazioni, e in capo a un paio di mesi avevo accumulato uno "storico" a cui mi appellavo per dare coerenza alle nostre decisioni («ma in quell'altra occasione avevamo deciso per *brand...*»); il Manuale rivisto da E. è stato quindi redatto seguendo regole che sono emerse da queste consultazioni, avvalendosi delle mie annotazioni.

irene: mi vergogno a chiederlo: parchi acquatici sono tag o brand? :(

N.: a pelle direi brand

irene: eh lo so

ma ricordo che non era quello che tutti pensavamo che fosse

decidiamo una volta per tutte che sono brand?

e lo segniamo?

N.: mah, se Gardaland e Disneyland sono dei brand, perchè non dovrebbe esserlo anche Acqualandia?

⁹⁸ Per esempio tag che contengono punteggiatura scorretta, segni ortografici non ammessi nel database, nomi preceduti da titoli onorifici, verbi...

irene: vero

ok

[conversazione su Skype, 01/09/2010]

Il mio apprendimento ha quindi portato a un arricchimento del sapere condiviso, perché le precedenti detentrici ufficiali sono state spinte a specificarlo, metterlo in discussione e aggiornarlo; lo stesso, paradossalmente, vale per l'introduzione di R., che proprio con la sua chiusura a un apprendimento sotto forma di apprendistato (vd. par. 4.5.1), che l'ha portata a non coinvolgere le colleghe nella risoluzione dei dubbi, a non far scattare momenti di elaborazione collettiva e a non partecipare alla formazione del sapere, ha però costretto le colleghe a mettere nero su bianco tale sapere sotto forma di istruzioni, un'importante occasione quindi per confrontarsi ed eliminare le contraddizioni.

L'apprendimento e la formazione del sapere pratico condiviso all'interno di Cloud sono insomma esempi perfetti del funzionamento di una comunità di pratica:

«La comunità [di pratica] coincide con la rete di persone che sono in grado di costituire fonti rilevanti di occasioni di apprendimento e in quanto tale essa va ben al di là dei colleghi con cui esiste una interazione diretta e una condivisione di pratiche operative mediate da attività e artefatti comuni. [...] La comunità di pratiche costituisce dunque l'orizzonte e l'arena in cui avvengono i processi di trasmissione del sapere tacito e della conoscenza in azione. In tale prospettiva sapere e apprendere sono processi di trasformazione dell'identità personale fortemente connessi al divenire membri della comunità.» [Gherardi, Nicolini 2001:253-254]

È da sottolineare il fatto che i momenti di consultazione sui tag non riguardavano solo il triangolo-qualità formato da me, N. ed E., ma potevano scaturire da (e coinvolgere) qualunque redattore. Infatti i tag italiani erano moderati, a turno, da N., F., V., L. e G.: tutti quindi potevano incontrare un caso di difficile interpretazione e chiedere consigli, o più facilmente darli nelle discussioni concernenti i tag inglesi. La differenza tra i tag italiani e quelli inglesi è che sui primi si è lavorato fin dall'inizio del progetto, e non esiste una coda da smaltire: ogni giorno ne entravano un centinaio, estratti dai post entrati nel database nei giorni immediatamente precedenti, e con poco sforzo si moderavano tutti; sui tag inglesi al contrario non c'è stato lo stesso

investimento, e quando sono arrivata la coda da smaltire comprendeva circa 195.000 tag: al netto di quelle che entravano ogni giorno, non si riusciva a far diminuire tale numero a più di 2000 tag a settimana, cosa che chiaramente rendeva l'attività di pulizia un lavoro infinito e impossibile da portare a termine, che aveva senso solo come rimedio temporaneo davanti a una situazione che doveva chiaramente essere affrontata in diverso modo «dalle macchine». Ecco quindi che la pulizia dei tag diventa un esempio chiarissimo di quel fare da balia al Sistema in attesa che divenga grande e impari a camminare con le sue gambe: una prospettiva consolante davanti alla speranza di liberarsi di compiti sgradevoli e "impossibili", ma inquietante nel momento in cui non è chiaro per quali altri compiti serviranno gli "umani".

Tutto si gioca insomma nel rapporto tra l'umano e il Sistema: il primo apprende il proprio lavoro imparando a capire le esigenze del secondo e instaurando un legame di empatia con la macchina, cosa che dà vita a sentimenti positivi (l'ammirazione per la sua complessità, l'orgoglio per aver compreso come funziona e per essere parte di un meccanismo tanto complesso) o negativi (il disprezzo per i suoi *bug*, la paura di essere "sostituiti", l'invidia perché i Tech e i dirigenti prestano più attenzione alla macchina che alle esigenze della redazione).

5.3 "FARE I BLOG"

A insegnarmi a fare i blog è stata E. Anche in questo caso si tratta di blog inglesi, dal momento che l'inserimento dei blog italiani è appannaggio di W.; così come per i tag la lista di blog che si accumulano più velocemente di quanto si riesca a esaminarli è lunghissima, mentre è nulla per quanto riguarda il *back office* italiano.

I canali d'accesso dei blog al database di Cloud sono due. Il primo è la segnalazione degli utenti, i quali, compilando un apposito modulo online, manifestano la volontà che il blog da loro segnalato sia inserito in Cloud. Le informazioni che gli utenti devono immettere sono il titolo del blog, il nome dell'autore (il nickname del blogger) e l'URL del blog, tutte informazioni che il redattore si trova quindi già inserite, ma che deve controllare. Questa lista viene chiamata «coda di moderazione» o più semplicemente «la coda», ed è considerata prioritaria, perché come dice D. si deve «dare un servizio/una

risposta al cliente».

Il secondo canale d'accesso è opposto: è il Sistema a cercare sul Web, "perlustrandolo" di link in link con una sorta di campionamento a valanga, gli indirizzi dei blog, e memorizzandone URL e feed; anche in questo caso i redattori troveranno già inserite queste informazioni. Questa lista viene chiamata «auto-blogroll» e viene aggiornata costantemente, presentando anch'essa un numero di blog difficilmente eliminabile in una sola vita.

Durante la prima fase dell'osservazione E. si occupava di smaltire la coda, che ogni giorno contava circa 100-150 blog; di questi ben pochi venivano inseriti, perché la qualità dei blog segnalati era molto bassa: troppi blog di contenuto diaristico, poco aggiornati, aperti troppo recentemente per essere considerati attendibili, spesso privi di feed. Dopo il lancio della versione internazionale di Cloud la coda è diventata più numerosa ma la sua qualità non è aumentata: vi si trovano decine di aggregatori e finti blog aperti appositamente per diffondere spam. L'auto-blogroll è stato lanciato durante l'osservazione, dopo essere stato messo a punto da T1 e E.; dato che quest'ultima si è trovata così con un nuovo carico di lavoro, mi è stato chiesto di affiancarla.

E. parla molto velocemente e altrettanto velocemente si muove all'interno della pagina web, collegando movimenti del mouse – puntare o selezionare alcuni oggetti con il cursore per indicarli, spostando la visuale della pagina scrollando verso l'alto o verso il basso per visualizzare una determinata porzione della pagina al centro dello schermo – a descrizioni verbali di ciò che sta guardando e (quindi) facendo. Il lavoro di inserimento e moderazione dei blog è in primo luogo un lavoro di osservazione e valutazione, nel quale è in esercizio la capacità di guardare: sapere cosa cercare e dove, sapere cosa è normale e cosa anormale, quali indizi segnalano quali qualità.

E. parla molto velocemente e altrettanto velocemente si muove all'interno della pagina web, collegando movimenti del mouse – puntare o selezionare alcuni oggetti con il cursore per indicarli, spostando la visuale della pagina scrollando verso l'alto o verso il basso per visualizzare una determinata porzione della pagina al centro dello schermo – a descrizioni verbali di ciò che sta guardando e (quindi) facendo. Il lavoro di inserimento e moderazione dei blog è in primo luogo un lavoro di osservazione e valutazione, nel quale è in esercizio la capacità di guardare: sapere cosa cercare e dove, sapere cosa è normale e cosa anormale, quali indizi segnalano quali qualità.

Blogs	Utenti	Moderazione blog	Auto Blog Rol	Code di Moderazione	Backoffice Tags	CMS
-------	--------	------------------	---------------	---------------------	-----------------	-----

Moderazione blog

[Moderazione blog](#) [Inserimento singolo blog](#)

< BACK BLOG

Indirizzo sito

Feed rss

Titolo

Autore

Voto Competenza
 1
 2
 scegli...
 Arts
 Business
 Style
 Autos
 News
 Travel
 Science
 Sports
 Technology
 Entertainment
 Green
 Living
 scegli...

Uk

sospendi

Figura 4 Maschera di inserimento blog. Le voci "Voto Competenza" e "Voto Cura" sono nascoste dal menu a tendina della categoria.

Lo sguardo di E. è quello di una «visione professionale» [Goodwin 1994] nella quale sono messe in atto due diverse pratiche: «la codificazione, che trasforma i fenomeni osservati in una specifica situazione negli oggetti conoscitivi destinati a costituire il discorso di una professione», e «la messa in evidenza, che trasforma particolari fenomeni in un complesso campo percettivo dotato di salienza contrassegnandoli in modi diversi» [Goodwin 1994: 17]. Lo strumento di messa in evidenza è qui il mouse, estensione della mano che diventa estensione dello sguardo: strumento per selezionare porzioni degli

oggetti visualizzati in modo da farle risaltare e contemporaneamente dotarle di un preciso significato, in relazione al ricorso di pattern di organizzazione della percezione che fondano gli schemi di codifica.

Come descritto nel par. 4.5.1, le pagine del *back office* della moderazione blog (la coda) e dell'auto-blogroll presentano entrambe un elenco organizzato in forma di tabelle: in entrambe le tabelle sono visualizzati nelle varie colonne l'URL del blog, la data di registrazione e il pulsante (con l'icona di una chiave inglese) che conduce al modulo di inserimento.

La procedura per il controllo è uguale per la coda e per l'auto-blogroll, e inizia col cliccare sulla URL, comando che apre, in una nuova scheda del browser, il blog. In primo luogo E. osserva l'insieme del blog, cercando di individuare degli indizi sulle competenze del blogger: la grafica del template, la presenza di un blogroll, la presenza di strumenti di sharing, il link a una pagina di profilo o a un *social network*, l'evidenza data al feed sono tutti segni del fatto che il blogger non percepisce quello spazio esclusivamente come un diario personale ma come un luogo di incontro, il che aumenta la probabilità che il blog sia qualitativamente adatto a Cloud.

Per registrare questi dati E. scorre velocemente la pagina iniziale del blog (che, lo ricordo, riporta gli ultimi post) guardando le date dei post, per assicurarsi che siano recenti e non troppo intervallati. Poi risale verso l'inizio della pagina, mentre lo sguardo si sposta sulla colonna di destra del blog, nella quale, per convenzione, sono presenti sia i link sopra elencati che l'archivio dei post: quando presente, l'archivio è uno strumento preziosissimo perché consente di capire subito quanto è vecchio il blog e, almeno in alcune piattaforme dove l'archivio è più dettagliato, quanto spesso viene aggiornato.

Nella colonna di destra, ma a volte in fondo o in cima alla pagina, dovrebbe trovarsi il feed; se non è immediatamente visibile, la cosa più rapida da fare non è continuare a scorrere su e giù la pagina alla sua ricerca, ma di guardare il codice sorgente della pagina.

Il comando per visualizzare il codice sorgente si trova nel menu Strumenti del browser, o più semplicemente aprendo il menu contestuale cliccando con il tasto destro del mouse e scegliendo la voce "Visualizza sorgente pagina"⁹⁹; in tal modo è possibile vedere la struttura Html della pagina e i campi in cui si articola, e ricercare più agevolmente le informazioni che a quei campi

⁹⁹ "Visualizza sorgente pagina" è la voce che appare nel menu contestuale di Mozilla Firefox e Google Chrome; in Safari, la voce è "Codice sorgente", mentre in Internet Explorer è semplicemente "HTML".

corrispondono.

```
view-source:attivissimo.blogspot.com
1 <!DOCTYPE html PUBLIC "-//W3C//DTD XHTML+RDFa 1.0//EN" "http://www.w3.org/MarkUp/DTD/xhtml-rdfa-1.dtd">
2 <html dir='ltr' xmlns='http://www.w3.org/1999/xhtml' xmlns:addthis='http://www.addthis.com/help/api-spec
xmlns:expr='http://www.google.com/2005/gml/expr' xmlns:fb='http://www.facebook.com/2008/fbml' xmlns:og=
3 <head>
4 <script type='text/javascript'>
5 (function() {if (navigator.userAgent.indexOf("Mobile") !=-1&amp;&amp;navigator.userAgent.indexOf("iPad")==-1) {var
2:a=c[1].search("(^|&amp;)m=")&gt;=0?null:b+"&amp;m=1";break a;default:a=null}}a&amp;&amp;window.location.replace(a));}) ()
6 (function() {var a=window;function c(b) {this.t={};this.tick=function(b,i,d) {d=d!=void 0?d:(new Date).get
g=null;a.chrome&amp;&amp;a.chrome.csi&amp;&amp;(g=Math.floor(a.chrome.csi().pageT));g==null&amp;&amp;a.gtbExternal&amp;&amp;(g=a.gtbExt
{});a.tickAboveFold=function(b) {var f=0;if (b.offsetParent) {do f+=b.offsetTop;while (b=b.offsetParent)}b=f
(j=!0,a.jstiming.load.tick("firstScrollTime"))}a.addEventListener?a.addEventListener("scroll",k,!1):a.a
7 //]]&gt;&lt;/script&gt;
8 &lt;meta content='text/html; charset=UTF-8' http-equiv='Content-Type' /&gt;
9 &lt;meta content='text/javascript' http-equiv='Content-script-Type' /&gt;
10 &lt;meta content='IE=edge' http-equiv='X-UA-Compatible' /&gt;
11 &lt;meta content='true' name='MSSmartTagsPreventParsing' /&gt;
12 &lt;meta content='blogger' name='generator' /&gt;
13 &lt;meta content='V6axxPsi5GmPAVwKvZngmeNS8iQ' name='alexaVerifyID' /&gt;
14 &lt;meta content='Il Disinformatico' property='og:title' /&gt;&lt;meta content='blog' property='og:type' /&gt;
15 &lt;meta content='http://attivissimo.blogspot.com/' property='og:url' /&gt;
16 &lt;meta content='http://3.bp.blogspot.com/-5nA6MI7Y8eg/TsH3R3YUwiI/AAAAAAAAAG0/5iAitwOEq54/s200/disinforma
17 &lt;meta content='Il Disinformatico' property='og:site_name' /&gt;
18 &lt;meta content='197770553631674' property='fb:admins' /&gt;
19 &lt;link href='http://attivissimo.blogspot.com/' rel='canonical' /&gt;
20 &lt;link href='http://attivissimo.blogspot.com/feeds/posts/default' rel='alternate' title='Il Disinformati
21 &lt;link href='http://attivissimo.blogspot.com/feeds/posts/default?alt=rss' rel='alternate' title='Il Disi
22 &lt;link href='http://feeds.feedburner.com/Disinformatico-Commenti' rel='alternate' title='Commenti al Disi
23 &lt;link href='http://www.blogger.com/feeds/7421441/posts/default' rel='service.post' title='Il Disinforma
24 &lt;link href='http://www.blogger.com/feeds/7421441/comments/default' rel='service.post' title='Commenti a
25 &lt;link href='http://www.blogger.com/rsd.g?blogID=7421441' rel='EditURI' title='RSD' type='application/rs
26 &lt;link href='http://www.blogger.com/openid-server.g' rel='openid.server' /&gt;
27 &lt;link href='http://attivissimo.blogspot.com/favicon.ico' rel='shortcut icon' type='image/x-icon' /&gt;
28 &lt;link href='http://attivissimo.blogspot.com/favicon.ico' rel='icon' type='image/ico' /&gt;
29 &lt;!--[if IE]&gt; &lt;script type='text/javascript'&gt;<![CDATA[ (function() {var html5=
("abbr,article,aside,audio,canvas,datalist,details,figure,footer,header,hgroup,mark,menu,meter,nav,outp
{document.createElement(html5[i])}try{document.execCommand('BackgroundImageCache',false,true)}catch(e){
30 &lt;title&gt;
31 Il Disinformatico&lt;/title&gt;
32 &lt;script type='text/javascript'&gt;<![CDATA[
33 var pB="http://www.blogger.com/profile/";</pre></div><div data-bbox="190 544 687 559" data-label="Caption"><p>Figura 5 Esempio di sorgente pagina del blog <a href="http://www.attivissimo.blogspot.com">www.attivissimo.blogspot.com</a></p></div><div data-bbox="186 606 812 697" data-label="Text"><p>L'esperienza dice che i campi "title" del titolo e l'elenco dei feed solitamente si trovano in alto nella pagina<sup>100</sup> o comunque nel primo terzo, e in un determinato ordine: proprio per questo, nonostante tutta la pagina sia composta di testo, lo sguardo di E. è in grado di trovarli quasi immediatamente.</p></div><div data-bbox="186 703 812 774" data-label="Text"><p>Trovate le informazioni necessarie, E. le riporta nel modulo dell'inserimento, selezionando i termini e i link con il mouse, copiandoli con una combinazione di tasti (Mela<sup>101</sup>+C) e incollando la selezione nello spazio relativo con un'altra combinazione di tasti (Mela+V).</p></div><div data-bbox="186 803 773 818" data-label="Footnote"><p><sup>100</sup> Nell'immagine 5 il campo titolo si trova alle righe 30-31, i feed tra la riga 20 e la riga 24.</p></div><div data-bbox="186 817 812 845" data-label="Footnote"><p><sup>101</sup> E. usa un Macbook; in questo caso il tasto Mela ha la stessa funzione del tasto CTRL in un computer Windows o Linux.</p></div><div data-bbox="485 913 517 928" data-label="Page-Footer"><p>186</p></div>
```

Il passo successivo è quello della valutazione del blog, che come s'è visto nel paragrafo 4.5.1 va da 1 a 5 ed è relativa sia alla "competenza" che alla "cura"; nel Manuale di redazione ci sono due paragrafi dedicati ai criteri con i quali attribuire tali voti. La competenza è relativa alla «effettiva conoscenza che i post dimostrano nei confronti della materia trattata», ed è influenzata dalla qualità della scrittura; la cura è relativa a un insieme di aspetti come l'usabilità del template, il blogroll, la frequenza di aggiornamento, la presenza di elementi multimediali e ipertestuali a corredo del testo, la presenza di strumenti di condivisione verso altri siti e *social network*.

In realtà, nonostante il dettaglio e la ricchezza delle istruzioni del Manuale, l'unica regola che realmente si rispetta è quella che recita: «Evitiamo di attribuire voti alti a cuor leggero. Raramente diamo più di 3, quasi mai più di 4». La regola implicita è quella di attribuire sempre il voto 3, ossia il voto medio, perché se il blog fosse sotto la media «vuol dire che non lo vogliamo», chiosa E.; se al contrario si tratta di un blog famoso ci si può spingere a dare un 4, ma non di più. Ecco che in un paio di click viene minata la retorica di Cloud come «valorizzatore dei contenuti generati dai [...] migliori blogger italiani»: se tutti i blog nel database sono uguali, il Sistema non può selezionare i contenuti "migliori"¹⁰².

Non c'è alcun coinvolgimento del giudizio soggettivo quindi in questa fase: la pratica ha trasformato questo momento, sulla carta delicato e "creativo", in un'attività automatica. Al contrario c'è molta soggettività nel passo seguente, quello della categorizzazione del blog. Non ci sono linee guida, né sul Manuale di redazione né altrove: questo è un caso di conoscenza trasmessa solo oralmente, che l'esercizio contribuisce a radicare e solidificare. L'elenco delle categorie e delle sottocategorie è molto vasto:

- *News: Americas, Europe, US, South-Pacific, Asia*
- *Entertainment: Movies, TV, Music, Celebrities, Gaming*
- *Technology: Internet, Computers, Software, Personal Tech*
- *Business*
- *Style*
- *Living*
- *Travel*

¹⁰² Ciò non significa che Cloud abbia perso l'incentivo a selezionare in qualche modo i contenuti, lavorando ad algoritmi capaci di "misurare" la qualità dei post; si tratta di una tecnologia a cui i Tech lavorano da molto tempo, che non si sa quando sarà messa a punto e implementata.

- *Green*
- *Autos*
- *Sport*
- *Art*
- *Science*

Nonostante alcune di categorie appaiano auto-evidenti, nella maggior parte dei casi la codifica richiede un'interpretazione negoziale, complicata dal fatto che l'elenco non è esaustivo, ossia non comprende tutte le possibili tematiche e combinazioni di tematiche, e le categorie non sono mutualmente esclusive, ossia un blog può appartenere a una o più di queste.

Un esempio può chiarire il processo che porta alla scelta di una categoria. Ho chiesto a E. in che categoria mettere un blog che si occupava di giurisprudenza; lei ha risposto: «Dipende» e poi, con un dialogo involontariamente maieutico, mi ha rivolto delle domande che mi hanno indotta non solo a specificare l'interrogativo iniziale ma soprattutto a comprendere (e imparare) il processo di trasformazione del blog in un artefatto maneggiabile in base alla conoscenza professionale e agli scopi di Cloud: «Diritto nel senso che parla accademicamente di giurisprudenza, tipo l'origine del diritto canonico? Diritto nel senso che commenta le leggi votate in Parlamento? Diritto nel senso che dà consigli sul divorzio o il pagamento di multe?». L'assenso a una di queste tre domande avrebbe condotto, rispettivamente, alle categorie *Art* (in cui, oltre ai prodotti culturali in senso stretto, vengono inclusi i blog che si occupano di *Cultural Studies* e *Humanities*), *News* (con la specificazione della sottocategoria macro-regionale se il blog di occupa della legislazione di uno specifico Stato) oppure *Living*. Dal momento che non era possibile declinare il tema del Diritto a nessuna di tali versioni, E. mi ha invitato a categorizzare il blog in *Business*.

*irene: senti, ho il blog di questi tizi <http://www.newspaperclub.co.uk/>
in cui raccontano di come vengono i giornali che gli altri fanno con loro
io lo metterei in arts
sei d'accordo?
E.: massì
buttalo dentro
o in arts
o in business se sembra che vogliono vendere*

[conversazione su Skype, 17/11/2010]

La migliore rappresentazione dei problemi del processo di codifica si ha con la categoria *Living*, la più difficile da descrivere e una delle più usate. In *Living* vanno consigli di vita quotidiana (comprese diete e fitness) e hobby, ma anche religione/spiritualità; ma in generale, *Living* è una categoria residuale per ciò che non si riesce a codificare, o per ciò che si presenta come una declinazione "in minore" (amatoriale o denigratoria) delle altre categorie, soprattutto nei confronti di *Style*: un blog che parla di design, moda o cucina macrobiotica andrà in *Style*, mentre quello di una casalinga che scrive dei centrotavola che ricama, delle torte che prepara ai figli o degli abiti che si cuce da sola andrà in *Living*. Allo stesso modo andrà in *Living* e non in *News* un blog di politica a tema complottistico, andrà in *Living* e non in *Business* un blog sulla gestione di risparmi e di investimenti a misura di famiglie, andrà in *Living* e non in *Sport* un blog dedicato agli appuntamenti di una comunità locale di tifosi di una data squadra, e andrà in *Living* e non in *Science* un blog dedicato ai benefici dell'omeopatia.

Si tratta in molti casi di distinzioni sottili, ma su cui s'impara a non perdere troppo tempo, dato che l'esigenza principale è di riempire il database e di abbassare il già altissimo numero di blog che aspettano di essere immessi; «Se hai dubbi, chiedi» ripete sempre E., ma spesso il risultato della consultazione con lei, o collettiva quando allargata alle colleghe, è un invito a rassegnarsi al fatto che «le categorie sono quelle che sono»; d'altra parte non essendoci la possibilità di elaborare regole certe, ogni decisione complessa finisce per rientrare nel campo «è questione della tua sensibilità».

Entrambi i fattori, ossia la mancanza di una base solida di assiomi e regole su cui fondarsi, e l'impossibilità di sottrarre le decisioni all'arbitrio individuale e solitario, riducono l'importanza della comunità di pratica e quindi le sue potenzialità e capacità di formazione e trasmissione del sapere.

5.4 TEST E DEBUGGING

Nel paragrafo 4.4.1 ho parlato dell'attività di test e *debugging* in cui la redazione è impegnata come attività secondaria: un'attenzione continua alle prestazioni della piattaforma e ai suoi possibili problemi, per identificarli e

comunicarli subito ai Tech. Qui vorrei invece concentrarmi sul *debugging* come attività primaria, all'interno dei processi di valutazione della "squadra qualità" costituita da D., N., E. e me. Un primo esempio sono i test ESP cui ho già accennato nel capitolo precedente: si tratta di valutare i risultati della categorizzazione semantica dei post effettuati dal sistema acquistato dall'azienda esterna ESP. La categorizzazione automatica dei post procede parallelamente alla categorizzazione umana dei blog, e ha probabilmente (su questo N. ed E., a cui l'ho chiesto, erano incerte) più peso: la categorizzazione di ESP è autonoma, quella dei blog, quando la conferma, la avvalora.

Lo strumento del test consiste in un file Excel, preparato da D., che riporta in una colonna i link a post estratti casualmente (100 per ogni categoria), e nelle colonne successive il verdetto di ESP con la categoria primaria (completa, in rari casi, di sottocategoria); in certi casi, quando veniva valutata la capacità di ESP di decidere in caso di incertezza, un'ulteriore colonna era dedicata alla "seconda scelta": ESP aveva deciso che quel post poteva rientrare in due diverse categorie e ne aveva scelta una sull'altra. Le colonne successive sono riservate alla valutazione umana: si può confermare la categorizzazione, segnalare che la scelta non è ottimale ma può essere accettata, o respingere la decisione di ESP e suggerire un'altra categoria.

Non è casuale il fatto che io stia descrivendo ESP come dotato di vita propria. ESP decide, sceglie, ritiene. L'antropomorfizzazione di un sistema semantico viene praticata apertamente dalla redazione e dai Tech quando parlano del Sistema; con gli occhi dell'ANT, si può definire ESP come dotato di *agency*, un attante tra gli altri, che i membri di Cloud trattano come un loro pari.

N. mi spiega le modalità e le categorie, impieghiamo un bel po' perché non sono immediate; le più difficili da definire sono Style e Living e la differenza tra le due, Arts che in realtà è Humanities, e PersonalTech che include la tecnologia che «uno si porta addosso», come cellulari e lettori mp3.

Il lavoro consiste nel verificare i primi 10 post di ogni categoria, e selezionare "sì" se «vanno bene», "ni" se sono categorizzati abbastanza bene ma potevano anche finire in un'altra categoria o sono un po' troppo autobiografici, "no" se bisogna assegnare un'altra categoria (nella colonna successiva ogni cella visualizza un menu a tendina da dove scegliere la categoria che si vuole assegnare). Se il contenuto è qualitativamente inaccettabile (post autobiografici di nessun interesse, post scritti male, post inerenti concorsi o promozioni) è un "no" a prescindere, e la categoria da assegnare è

"inclassificabili".

S., dopo aver finito i tag italiani, si mette anche lei su ESP¹⁰³: si confronta più volte con N., e anche io le chiedo spesso una mano. A parte Travel, nelle altre categorie i post sono categorizzati male dalle 4 alle 6 volte su 10.

Il lavoro non consiste solo nel correggere ESP, ma di capirlo: solo una volta che si riesce a ragionare come lui si può comprendere perché sbaglia, se i suoi errori sono *bug* del sistema, errori di progettazione, o sviste casuali e tollerabili; e solo una volta compreso perché sbaglia si possono suggerire modi per migliorarlo. Ciò significa che quando, alla fine di ogni «giro di test», D. riunisce la squadra per raccogliere le opinioni, non chiede solo un'impressione sul risultato – che comunque possiede sotto forma di file, e che può analizzare – ma sollecita le redattrici a interpretare e diagnosticare gli errori "veri"; per farlo però bisogna saperli separare dai *bug* tecnicamente risolvibili e, soprattutto, dai casi in cui il sistema «non può fare di meglio»: bisogna, insomma, essere comprensivi col Sistema.

Riunione per ESP: D., E. e N., io. D. chiede come ci sono sembrati.

N. risponde «senza infamia e senza lode»: più che altro c'erano i body, ossia il corpo centrale del testo del post, «sporchi», cosa che ha influenzato i risultati. I problemi in generale sono le categorie che non si sa bene cosa dicono, come Living e Celebrities, oltre ai «soliti problemi», come le macchine fotografiche dentro arte.

E. concorda, e aggiunge che i body sporchi erano soprattutto pieni di link a sponsor, link per il download di qualcosa eccetera.

Io sono stupita del fatto che E. e N. continuino a dire che il test è andato «abbastanza bene» quando a me è sembrato un fallimento, così chiedo cosa intendono per «va bene», ossia quale sia la percentuale di successo che determina il "bene".

D. risponde che è il 70%. «Sette su dieci, quindi?», insisto io: in realtà a me solo due categorie (Travel e PersonalTech) avevano dato questi risultati. D. risponde che l'idea è che siano non classificate solo le cose che sono effettivamente difficili da classificare. N. a questo proposito dice che questa volta c'erano più post difficili da classificare in sé, e cita l'esempio di un post su come ottenere il meglio dalla propria bombola a gas.

Alcuni giorni dopo D. dice a N., E. e me se possiamo andare avanti con il lavoro di ESP, già iniziato da N. che ha fatto un altro «giro» delle categorie problematiche

¹⁰³ S., essendo di madrelingua inglese, è stata a volte coinvolta nelle attività di manutenzione del punto com, sia nei test ESP che più tardi nel *customer care*.

controllando 15 post random per ciascuna categoria. A quel proposito, dato che tra quelle categorie c'è, oltre all'immancabile Living, anche Auto, D. dice che quello che ho notato io, il fatto che venissero categorizzati in Auto dei post riguardanti cellulari, è proprio un bug: probabilmente c'è una sigla che vale per entrambi. Io rispondo che secondo me è HTC, D. commenta: «Sicuramente ci sarà una Honda HTC o qualcosa del genere...». Non rispondo, ma rimango interdetta perché a me sembra un errore più che un bug.

In questo giro di test, oltre a controllare e valutare la categorizzazione di ESP, ed eventualmente proporre un'altra, devo annotare a parte (me le segno in una mail che poi manderò a N. e D.) dei commenti sui post sbagliati: di cosa parlano, cosa può aver fatto scattare la categorizzazione sbagliata, dove invece andrebbero.

Quella del testing è quindi un'attività che richiede di empatizzare con la macchina: di comprendere come ragiona in modo da poter parlare con lei, seguirla nei suoi ragionamenti, capire dove sbaglia e di volta in volta correggerla o giustificarla (d'altronde, nessuno è perfetto); di lavorare insieme a lei, più che su di essa. Un verbo che ricorre per descrivere i test è «giocare», o meglio «giocarci», che ha due sfumature di significato a seconda del contesto: se si tratta di una modifica al *back office* o l'introduzione di un nuovo strumento, significa «prenderci la mano» e farne esperienza il più possibile in modo da poter dare un *feedback* ai Tech (vd. par. 4.4.1); in relazione al lavoro di *debugging* e test significa invece esplorare, forzare i limiti, scoprire come la macchina risponde alle diverse combinazioni di stimoli, nelle diverse situazioni che possono venire in mente.

D. mi chiede di scendere al piano terra con il portatile e di condurre lì, dove sono a portata di voce, il test sulla valutazione del mood dei post. Una volta scesa mi illustra il test: una stringa di testo sotto forma di URL, che conduce a una pagina che mostra un elenco di 100 post, in versione solo testo, uno sotto l'altro, ognuno con il relativo mood (very bad, bad, good, very good); sotto al post sono riportati gli aggettivi, presenti nel testo, da cui il mood è stato calcolato. La lunga stringa/link contiene al suo interno le informazioni che posso manipolare: la query, il numero dei giorni a cui si riferisce la ricerca (1, 7 o 30) e l'ordine di visualizzazione, ascendente o discendente: posso quindi cambiare filtro temporale o query direttamente modificando la URL della pagina.

Spiegato questo, D. mi dice «Vedi te, giocaci un po'» e mi lascia a me stessa. Io non so da dove iniziare, cosa testare e perché, e come riportare i punti deboli. Alla fine dopo qualche mossa causale decido di prendere come riferimento la classifica dei tag più

usati di Cloud. Verso mezzogiorno passa D. a chiedermi come sta andando, io gli spiego il criterio con cui sto facendo il test e lui dice che gli piace molto. Poi gli riassumo qualche risultato e gli mostro i file di sintesi che sto preparando; lui mi chiede di mandarli via mail poi a tutti con una spiegazione di quello che ho fatto.

È allora l'inventiva di chi testa la macchina a creare gli scenari in cui metterla alla prova. Il test è efficace solo se chi lo conduce possiede la capacità di entrare in sintonia con la macchina, e la creatività per inventarsi modi nuovi per sfidarla.

5.5 "FARE FOCUS"

Durante la prima fase dell'osservazione ho guardato N. scrivere focus, e le ho a volte chiesto esplicitamente di spiegarmi cosa stesse facendo. Il campo di N. è il cinema e lo spettacolo, era quindi lei a scrivere i focus che parlavano di film, programmi televisivi e gossip. Dopo aver a lungo osservato il suo lavoro, e ascoltato le colleghe mentre si organizzavano, si lamentavano e si consultavano a proposito dei focus, durante la seconda fase dell'osservazione mi è stato chiesto per alcuni mesi di lasciare tutto il lavoro di inserimento blog e di pulizia dei tag a R., per dedicarmi al lavoro editoriale; la ragione di questo trasferimento sono state le dimissioni di S., una delle colonne portanti dell'attività editoriale, "vice" implicita di V. e responsabile dell'homepage in sua assenza¹⁰⁴: proprio da lei ho ricevuto il primo addestramento, affiancandola per alcuni giorni. Il resto del mio apprendimento è stato seguito giocoforza da V., che in quanto mio "capo"¹⁰⁵ aveva il compito di controllare il mio operato, e nel segnalarmi errori e mancanze mi spiegava cosa fare e quale

¹⁰⁴ Come ho detto nel precedente capitolo, sono occorsi diversi mesi prima che S. venisse realmente sostituita da una figura equivalente, cioè impiegata fulltime e con una precedente esperienza, seppur minima, di carattere redazionale. Nel frattempo però Cloud ha perso anche V., che non è stato rimpiazzato da una figura equivalente di responsabile della redazione: le sue funzioni sono state divise tra le redattrici "senior", ossia G., F. e N.: la prima s'è caricata della gestione dell'homepage, la seconda dell'aggiornamento mattiniero di Cloud, la terza del monitoraggio del risultato in termini di visite, commenti e condivisioni dei focus.

¹⁰⁵ Le virgolette stanno a indicare che V., nonostante abbia dei compiti di responsabilità come quello di supervisionare l'homepage e i focus prodotti dai colleghi, non ha un ruolo formale di caporedattore.

risultato raggiungere.

5.5.1 Le fonti: capire la Rete

Il primo passo che conduce alla scrittura di un focus è trovare un argomento.

A questo proposito, per giudicare quale argomento possa essere considerato "di interesse" la redazione deve fare riferimento a diversi target. Il target di Cloud non è del tutto identificato, che può venire suddiviso in tre insiemi: gli utenti di Google che trovano cloud.it tra i risultati di una loro ricerca; i navigatori che lo leggono come se fosse un normale *web magazine* e senza interessarsi alle (o comprendere le) sue logiche di funzionamento; i navigatori più attenti alla blogosfera che leggono Cloud perché interessati a sapere di cosa parla la Rete.

Il terzo insieme è abbastanza circoscritto e caratterizzato per essere oggetto di specifiche strategie di comunicazione, come la presenza di Cloud in barcamp ed eventi riservati alle aziende che operano nel Web e nella comunicazione, partnership con selezionati siti e blogger per iniziative speciali, aggiornamento del blog di Cloud eccetera; in realtà questo target, nella retorica con cui si presenta Cloud quello privilegiato, è stato man mano sempre meno coltivato fino a sparire quasi completamente dai destinatari ideali del sito. Nei confronti del secondo insieme si è puntato sul trattenere gli utenti dentro il sito per più tempo e più pagine possibili, e spingerli a tornare a visitarlo: il primo obiettivo si persegue, oltre che con la qualità dei focus, con l'offerta di elementi multimediali e interattivi nel sito, e con un'impaginazione grafica costruita in modo da attrarre i navigatori verso diverse pagine e funzioni del sito; il secondo obiettivo, la fidelizzazione, si persegue attraverso i *social network* (in particolare attraverso Facebook, il *social network* d'eccellenza per l'utente medio), in modo da creare una comunità di lettori e commentatori e instaurare un rapporto tra questi e la redazione. Al contrario il primo insieme è troppo variegato per essere anche solo definibile: l'unico intervento possibile sugli utenti di Google è in realtà su Google stesso, per aumentare la visibilità del sito sul motore di ricerca, ricorrendo a misure SEO¹⁰⁶ in massima parte a carico dei Tech, ma che intervengono anche nel

¹⁰⁶ L'acronimo SEO sta per Search Engine Optimization e descrive le attività finalizzate ad aumentare le visite provenienti dai motori di ricerca; consiste da un lato in interventi sull'architettura informatica del sito, dall'altro in protocolli di presentazione del contenuto delle pagine web.

lavoro redazionale.

La redazione scrive quindi per un pubblico in massima parte invisibile e indistinto, a cui si vorrebbe offrire una prospettiva unica e speciale sulle notizie, quella appunto "della blogosfera", ma senza potersi permettere un linguaggio e un insieme di tematiche "di nicchia" dato che il successo del sito in termini di visite passa necessariamente dall'utente medio e quindi dal pubblico di massa.

Dall'altra parte la redazione deve fare riferimento alla base di Cloud, ossia al suo database, formato dai contenuti dei blogger: di cosa parla e ama parlare la blogosfera? Di cosa è probabile che si siano interessati i blogger? Una volta che i redattori giungono a conoscere la loro "base", e sono in grado di anticipare gli umori e gli interessi dei blogger, possono sapere, ancora prima di controllarlo, se nel database di Cloud ci sarà, su un dato argomento, un numero di post sufficienti a «popolare» un focus. Per non sprecare tempo investendo in focus che non «vengono» perché i post «non salgono», la redazione deve essere in grado selezionare a monte gli argomenti di cui è probabile che i blogger abbiano scritto o scriveranno.

Aiuta di certo il fatto che i blogger – non quelli famosi, ma la grande massa che compone il database di Cloud – difficilmente scrivono di argomenti originali, ma si rifanno in larga parte alle notizie e agli articoli pubblicati sui siti dei principali quotidiani online. Ciò fa sì che le prime fonti da controllare siano di proprio i quotidiani online, per lo meno per l'attualità e gli argomenti più "pop"; per argomenti più di nicchia come il cinema, l'ambiente o la tecnologia ci si affida anche ai blog dei circuiti di *nanopublishing*, che essendo aggiornati più volte al giorno trattano molte notizie, spesso facendo riferimento a *web magazine* stranieri, e che hanno moltissimi lettori che è facile riprendano nei loro blog le stesse notizie. Insomma, il prerequisito per scrivere un focus che faccia «salire» molti post è conoscere la blogosfera e in particolare i siti che fungono da *hub* della sua rete.

Ogni redattore ha, comunque le sue fonti preferite: per esempio V., che scrive soprattutto attualità, è particolarmente affezionato a *Il Fatto Quotidiano* sia perché ne è un lettore sia perché le campagne che conduce tendono a scaldare l'animo dei lettori e quindi essere condivise da numerosi blogger e attrarre numerosi lettori; S. ama i *web magazine* d'attualità autonomi, che non nascono come costola di una controparte cartacea, come *Lettera43*, *Linkiesta* e *Il Post*; N. segue i blog del circuito di *nanopublishing* *Blogo*¹⁰⁷ che parlano di

¹⁰⁷ Vd. par. 3.3.1 e nota 50.

cinema e televisione, nonché due blogger molto famosi come Davide Maggio¹⁰⁸ e Daveblog¹⁰⁹, che si occupano entrambi di programmi televisivi. In ogni caso, per quanto ogni redattore abbia un'area di competenza, buona parte delle fonti vengono da V., che oltre a scrivere, a controllare i focus pubblicati dai colleghi e a decidere cosa pubblicare in homepage, si preoccupa di raccogliere qui e là argomenti che passa agli altri, incollando i link degli articoli via GTalk.

5.5.2 Comunicare nella Rete

È questo il momento per una parentesi sulle tecnologie di comunicazione in uso nella redazione, e tra la redazione e i Tech. Anche in questo caso inizio mettendo il focus sul mio apprendimento, che è stato innescato da una circostanza piuttosto curiosa e ricca di spunti, non solo per l'osservazione ma anche per la riflessione metodologica.

Per circa tre settimane, tra la fine di marzo e metà aprile 2010, la redazione di Cloud ha ospitato MG, una giornalista di un noto settimanale femminile¹¹⁰ che stava scrivendo un articolo sui lavoratori del Web e sulla differenza tra le redazioni cartacee e quelle online, partendo dal suo ruolo di giornalista "tradizionale" poco avvezza alla Rete. La sua presenza mi ha consentito di arricchire la mia osservazione con una sorta di etnografia "per procura", dal momento che MG faceva molte delle domande le cui risposte m'interessavano per i miei fini di ricerca, e il suo sguardo da "esterna" evidenziava pratiche di lavoro e di interazione che io stessa volevo far risaltare. D'altro canto mi ha anche dato l'opportunità di vivere l'etnografia dall'altro lato dello specchio, dal momento che sono stata oggetto di osservazione, interrogazione e curiosità, in quanto membro di Cloud: questo ribaltamento di prospettiva mi ha aiutata a rendermi conto del pericolo di dare per scontati alcuni aspetti di Cloud (in particolare la comunicazione mediata dal computer), che fosse

¹⁰⁸ <http://www.davidemaggio.it/>

¹⁰⁹ <http://www.daveblog.net/>

¹¹⁰ Molto buffa la circostanza per cui il settimanale femminile di cui si parla ha un sito con la cui redazione mi sono ritrovata a contatto durante l'osservazione di Intranet. Un giorno, durante una pausa caffè, il direttore del sito di SettimanaleFemminile, proprio cogliendo lo spunto dalla mia presenza in Intranet come osservatrice, ha chiesto ai colleghi: «Ma a proposito, MG, quella che era andata a osservare Cloud, ha più scritto il suo pezzo?». Ho trovato molto ironico che proprio durante una ricerca che era partita per decostruire il "siamo tutti in rete", io mi sia così spesso trovata a un paio di gradi di separazione da praticamente chiunque.

perché già faceva parte della mia vita quotidiana o perché mi stavo "naturalizzando"; ma mi ha aiutata anche sottolineando, per differenza, i punti in comune che avevo con il resto dei membri e che potevo usare per approfondire la conoscenza di Cloud. Per esempio, nonostante fossi lì da oltre un mese, solo con l'arrivo di GM ho iniziato a usare Skype per comunicare con N. ed E. (che, lo ricordo, mi erano una seduta accanto, l'altra seduta di fronte): Skype ci "serviva", in quel momento, proprio per parlare di GM, per lamentarci della sua invadenza e delle sue domande sciocche; Skype mi è servito, in seguito, come canale privilegiato di comunicazione, non solo per approfondire il rapporto con le colleghe e venire messa a parte di una serie di pettegolezzi, ma anche per chiedere chiarimenti e spiegazioni che sarebbe stato più inquisitivo e imbarazzante chiedere a voce.

La curiosità di GM rispetto ai meccanismi di Cloud e ai compiti della redazione è stata facilmente soddisfatta: se non si approfondisce la conoscenza del Sistema e il rapporto con il database di Cloud, l'attività di scrittura di un focus non è così diversa dalla scrittura di un breve articolo per il Web. Ciò che invece l'ha maggiormente colpita è stato un dato per così dire estetico: GM si stupiva del fatto che non si sentissero squillare i telefoni - colonna sonora fissa della sua redazione, sosteneva - telefoni che al contrario in Cloud venivano usati giusto per ordinare il cibo da asporto.

Evidentemente il suo stupore aveva origine in una incompleta comprensione della differenza tra l'attività preparatoria alla redazione di un articolo e quella di un focus: non essendo giornalisti e quindi non dovendo scoprire una notizia, prima ancora di raccontarla, i redattori di Cloud non hanno bisogno di reperire informazioni fuori dal Web, intervistare persone, controllare i fatti. Tale suo stupore però faceva risaltare una caratteristica delle interazioni della redazione che i membri davano per scontata, cioè che il lavoro veniva organizzato, i compiti concordati e divisi, e le informazioni trasmesse in massima parte attraverso gli strumenti telematici, in primo luogo la GTalk e Skype e in minor misura via mail.

GTalk è la chat integrata a Gmail; dato che la mail aziendale di Cloud si appoggia ai servizi di Google (non solo le mail, ma il calendario, i documenti condivisi e altri meno usati), ogni membro di Cloud ha automaticamente un account GTalk. Pratica d'uso è quindi tenere, nel browser, una scheda sempre aperta sull'account Gmail aziendale, in modo da essere sempre reperibili attraverso GTalk; dei redattori solo V. ha reindirizzato tutta la posta di lavoro all'indirizzo personale, mentre gli altri mantengono la distinzione e spesso

quindi usano contemporaneamente due browser diversi, proprio per potersi autenticare su due pagine Gmail (quella aziendale e quella privata) e di conseguenza su due GTalk. I messaggi veicolati da GTalk sono di carattere strettamente lavorativo e sostituiscono, come fa intuire il termine, il discorso orale. GTalk è il mezzo di comunicazione d'elezione tra la redazione e i Tech, ma non raramente è usato anche dai redattori per comunicare tra loro, e tra i Tech per comunicare tra loro.

Un altro veicolo di comunicazione è Skype, un software VOIP che consente di effettuare delle chiamate e videochiamate da computer a computer, ma che s'è affermato anche come software di messaggistica istantanea. Una prima differenza tra il GTalk aziendale e Skype è che mentre il primo è uno strumento strettamente riservato a Cloud, il secondo è uno strumento personale, che si usa anche al di fuori del lavoro per parlare con gli amici; è quindi per molti uno strumento "intimo", sicuramente più di GTalk, per cui il modo in cui lo si utilizza varia da persona a persona. V. per esempio non lo usa né intende usarlo; molti redattori affermano di non usarlo quando lavorano da casa durante il weekend per limitare la propria reperibilità; molti hanno un account registrato con un nickname, il che segnala un uso precedente di carattere ludico; alcuni infine lo usano come unico software di messaggistica istantanea, mentre altri lo usano solo per e durante il lavoro, preferendo altri strumenti di comunicazione (altri software, il GTalk personale o la chat integrata a Facebook) per comunicare con gli amici. Ciò che rende "intimo" Skype al confronto con GTalk è infine il fatto che per poter conversare su Skype è necessario prima chiedere al proprio interlocutore il nome con cui poter essere contattato, con una richiesta esplicita che non differisce dal "chiedere l'amicizia" su un *social network*; al contrario il nome utente di GTalk è, molto semplicemente, identico alla mail aziendale, quindi si sa già e non è necessario chiedere formalmente il permesso ai colleghi di aggiungerli alla propria lista di contatti.

In generale i redattori preferirebbero usare Skype perché non costringe a tenere sott'occhio la pagina web della mail per verificare l'arrivo di nuovi messaggi: Skype infatti notifica le nuove conversazioni e i nuovi messaggi con un pop-up e un'icona lampeggiante in un angolo dello schermo, mentre GTalk avvisa solo con un segnale sonoro, che però è facile non udire. Dato che però V., come detto, insiste a usare GTalk, i colleghi si adeguano alle sue preferenze, essendo lui, almeno informalmente come ho già sottolineato, il capo della redazione.

V. usa GTalk per segnalare ai colleghi argomenti di interesse, e per chiedere loro di occuparsene; sempre attraverso GTalk s'informa su «a che punto siano» i redattori nella redazione del focus assegnato, se abbiano trovato qualche cosa di cui parlare, se stiano già scrivendo autonomamente di qualcosa o se siano liberi e quindi aperti a suggerimenti. "Segnalare argomenti" significa soprattutto inviare, incollandoli nella finestra della chat, i link agli articoli che ne trattano: e questa è indubbiamente una cosa che non si potrebbe fare a voce.

Lo specifico perché, così come lo è stato per GM, può sembrare strano che anche persone che lavorano fianco a fianco usino il computer per comunicare; eppure si tratta di una scelta vantaggiosa per molti fattori. Innanzitutto è appunto l'unico strumento con cui inviare in tempo reale link (a una fonte, a un'immagine o un video che si è indecisi se inserire in un focus, a parti del sito che danno problemi...); in secondo luogo si tratta di una comunicazione silenziosa, che non disturba i colleghi, consente di preservare la quiete dell'ambiente di lavoro e, ovviamente, di aggiungere al discorso frasi che non si desidera siano udite da tutti. Inoltre, chattare non richiede un lavoro diverso da quello che si sta già facendo (scrivere al computer), né richiede di distogliere lo sguardo dallo schermo o di sottrarre attenzione ad altre attività, iniziate precedentemente o in parallelo alla conversazione (ascoltare musica, navigare su internet, scrivere un focus, ma anche conversare in chat con altre persone), per riservarla completamente o in gran parte all'interlocutore, come invece accade per le comunicazioni orali, per le quali è invece necessario sollevare lo sguardo per guardare chi parla, e così facendo perdere ogni traccia di ciò che sta accadendo sullo schermo.

Stabilita questa differenza, si può dire che Skype in Cloud è uno strumento ibrido, che serve indistintamente per chiacchierare o per scambiarsi comunicazioni di lavoro. Si usa per spettegolare, per confidarsi o sfogarsi, per chiedere ai colleghi come si organizzano per il pranzo e se qualcuno vuole ordinare da asporto, per invitarsi reciprocamente a una pausa sigaretta, per ottenere risposta a dubbi di carattere lavorativo, per inviarsi link a fonti per i focus, per inviarsi link a pagine web divertenti che si vuole condividere, più raramente per scambiarsi file di testo con elenchi di tag o di blog (si preferisce per questi ultimi usare la mail).

Quando si usano le mail? Le mail, in un universo di comunicazioni sincroneⁱⁱⁱ, diventano lo strumento più "solido" e formale a cui si può

ⁱⁱⁱ In realtà le uniche comunicazioni telematiche che possono definirsi sincrone sono quelle in

ricorrere, fatta salva la carta che appartiene solo all'universo amministrativo e burocratico di Cloud. Vengono usate per comunicazioni che non si vuole si perdano nel flusso delle conversazioni estemporanee, e che rimangano facilmente ricercabili e recuperabili: servono per mandare una comunicazione a più persone, soprattutto per la funzione "copia per conoscenza" che ne aumenta l'ufficialità includendo tra i destinatari anche altre persone che fungono da "testimoni" dello scambio, e per inviare allegati di maggiore importanza. Due esempi: V., che arrivava in ufficio prima delle 8:00, a volte mandava una mail ai colleghi per segnalare una serie di argomenti che potevano essere sfruttati per fare focus durante la giornata, ancora prima che i destinatari fossero arrivati in ufficio; nei momenti destinati al test e al *debugging* si usa GTalk per segnalare rapidamente errori imprevisi ed emergenziali, mentre si usano le mail per tenere memoria di un archivio di errori "prevedibili" di cui non è possibile occuparsi immediatamente ma che è bene segnare, identificare e possibilmente già analizzare.

5.5.3 Far salire un focus

Una volta trovato un argomento, si controlla che i post «salgano». Il redattore va nella pagina CMS¹¹² del *back office* e clicca sul bottone "Nuovo Focus". Si apre una pagina che consiste in maschera d'inserimento con molte voci, alcune delle quali devono essere obbligatoriamente riempite perché funzioni la *query*: il titolo, lo strillo, le parole chiave che andranno a formare il tag che genera la *query*, e l'attribuzione del focus a una categoria.

La prima cosa che si deve fare è verificare se la *query* «funziona», per cui S. mi ha consigliato di non perdere tempo a formulare un titolo e uno strillo "definitivi", ma di riempire quegli spazi con lettere digitate a caso (lei usava una semplice "a"); ho seguito il suo consiglio per alcune settimane, finché un giorno ho dimenticato di scrivere il titolo e il focus è stato pubblicato con

cui si può vedere il messaggio del nostro interlocutore mentre egli lo sta digitando, carattere per carattere; esistono alcuni software e servizi che lo permettono, destinati soprattutto al lavoro collaborativo. La parvenza di sincronità della comunicazione via messaggistica istantanea è data dal fatto che mentre l'interlocutore sta componendo il suo messaggio, appare un'informazione relativa a questo (per esempio l'icona di una penna che scrive, o il messaggio "X sta scrivendo..."), e dal fatto che il messaggio viene visualizzato nel momento stesso in cui l'interlocutore preme il tasto d'invio.

¹¹² *Content Manager System*, ossia la pagina del *back office* attraverso la quale i redattori scrivono i focus e ne gestiscono la pubblicazione sul sito.

un titolo e, quindi, un permalink¹¹³ formato dalla sola lettera "a". V. mi ha allora comunicato l'errore via GTalk, chiarendo il fatto che la dimenticanza era grave perché il titolo poteva essere modificato anche dopo la pubblicazione, mentre il permalink no, quindi non solo l'errore era visibile e non rimediabile, ma il focus non avrebbe potuto essere adeguatamente indicizzato¹¹⁴ da Google ed era quindi da considerare come "perso". Da quel momento in poi ho preso l'abitudine di riempire i campi strillo e titolo con una combinazione di parole attinenti all'argomento del focus, così che se mi fossi nuovamente dimenticata di scrivere il titolo definitivo, se non altro il permalink avrebbe avuto un senso rispetto al contenuto della pagina.

La *query* può essere modificata dalla categoria attribuita al focus, dal momento che c'è una corrispondenza tra la categoria del focus e la categoria dei post che il Sistema privilegia tra i risultati della *query*¹¹⁵. Essa è generata dalle parole chiave che il redattore immette nel campo tag, ed è su queste che si gioca la riuscita del focus. Una volta riempiti i campi obbligatori si fa quindi la «chiamata», decidendo quale o quali parole chiave usare per identificare l'argomento di cui si vuole parlare, le si immette nel campo "Tag" e si imposta il filtro temporale per la ricerca (le ultime 24 ore, o gli ultimi tre, cinque o sette giorni); infine si clicca sul bottone "Preview" per visualizzare un'anteprima del focus completa dell'elenco dei post «saliti».

Come in tutte le ricerche, una minore specificazione dà risultati più numerosi, mentre una maggiore specificazione dà risultati più accurati: ciò comporta che, generalmente, un tag costituito da una sola parola chiave ha più risultati di un tag costituito da due parole chiave; d'altro canto è importante che i post risultanti da tale *query* parlino effettivamente dell'argomento trattato, e perché un focus venga considerato completo si richiedono almeno tre post, sul totale di quelli «saliti», attinenti l'argomento.

¹¹³ Il permalink è, come suggerisce il nome, il link permanente a una pagina web, ossia la sua URL, il suo indirizzo. Il CMS di Cloud non permette di personalizzarlo: esso si forma automaticamente usando la data di pubblicazione e le parole del titolo. Per fare un esempio, un focus pubblicato il 22 marzo con il titolo "Arriva l'influenza primaverile" avrà come permalink <http://cloud.it/focus/2010/03/22/arriva-l-influenza-primaverile/>.

¹¹⁴ Una pagina viene indicizzata quando viene registrata e inserita nel database di un motore di ricerca, solitamente qualche minuto dopo essere stata pubblicata. Gli algoritmi di Google si basano non solo sul testo di una pagina ma in grande percentuale sul suo permalink per "capire" di cosa parla e quindi abbinarla alle chiavi di ricerca: in questo caso il permalink è costituito da una vocale, per cui Google molto difficilmente presenterà quel focus nella prima pagina dei risultati di ricerca.

¹¹⁵ Vd par. 4.5.1, nota 85.

Strillo

Titolo della pagina

Tag

Solar Tag Query

Occhiello max chars: (250)

Tipo Focus:
 Normale Speciale

Mostra link Commenti:
 Si No

Twitter

Testo max chars: (500)

Links: +

Categoria principale
 Categoria colonna principale Mostra titolo e occhiello

Twitter visibile
 si no

Area 1: **Area 2:** **Area 3:**

Tag: Tag: Tag:

Scadenza: 📅

ATTENZIONE: Quest'area è riservata alla gestione dell'homepage portale

Home Page:

Figura 5 Maschera per la redazione di un nuovo focus. Il campo "Links" non è espanso.

Il redattore può manipolare i risultati della ricerca a suo favore «giocando» con i tag, provando cioè diverse *query*, differenti combinazioni di parole chiave, cambiando il filtro temporale, come ultima risorsa invertendo l'ordine delle parole; dato che la categoria influenza il risultato si può tentare di cambiarla qualora un argomento possa entrare in più di una, passando per esempio da *Attualità* a *Società*, o da *Spettacoli e TV* a *Gossip*.

Una volta che ci si è assicurati che il focus «viene»¹¹⁶ si passa a riempire gli altri campi: si scrivono le parti testuali, si cercano una foto e se possibile un video, si aggiungono un minimo di due link a fonti news, si scelgono le parole chiave per la *query* a Twitter. Ognuna di queste operazioni però merita un approfondimento.

La sfida, davanti alla stesura dell'occhiello e del testo, è rappresentata da una parte dal tetto massimo di 500 caratteri che ne limita la lunghezza, e dall'altra dalla mancanza di formattazione che ne limita l'espressività. I redattori, abituati (se non formati) a scrivere per il Web, devono qui dimenticare tutto ciò che possono fare in altri contesti (sul proprio blog o su altri siti a cui hanno collaborato o collaborano): qui non possono inserire né corsivi né grassetti, non possono inserire link, non possono nemmeno andare a capo, e soprattutto non possono scrivere quanto vogliono. Nonostante il focus non sia un articolo a sé ma una "presentazione", e quindi l'idea di base sia che i visitatori vadano poi a leggere i post (quelli «saliti») per approfondire l'argomento presentato, è comunque necessario che la notizia sia almeno descritta a grandi linee per essere comprensibile e per solleticare l'attenzione dei lettori tanto da spingerli a continuare la lettura: è necessario insomma che il testo, benché breve e semplice, sia completo e comprensibile anche se letto da solo. Ma non è facile farlo in soli 500 caratteri (che corrispondono, per fare un esempio immediato, a circa sette righe di questo testo): in mancanza di artifici stilistici (come appunto grassetti, corsivi, a capo) e degli strumenti dell'ipertestualità (in primo luogo i link) riuscire a scrivere un testo completo e preciso è a volte difficile, soprattutto con notizie complesse.

Ecco quindi che i redattori perdono quasi più tempo a limare il testo, a

¹¹⁶ La regola dei tre post è una delle pochissime indicazioni strettamente attinenti a una "linea editoriale" di Cloud, dal momento che concerne il tema della qualità editoriale dei prodotti redazionali. È una delle regole più "antiche", formulata e fissata quando Cloud era agli inizi, ma nonostante comporti molte difficoltà i redattori non osano derogare a essa se non in casi estremi, di focus che devono essere comunque presenti in homepage perché riguardano notizie di grande rilievo.

togliere avverbi e a troncare frasi, che a scriverlo; e perdono ancora più tempo perché lo strumento di immissione del testo è poco flessibile. Quando si supera il limite di caratteri, ciò che accade è che le parole da lì in poi digitate non vengono più visualizzate; ma non è possibile semplicemente selezionare un aggettivo e cancellarlo, dal momento che in quel momento il testo è bloccato: prima è necessario cancellare i due o tre caratteri in eccesso alla fine del testo, solo in seguito si può intervenire su altre parti. Un secondo *bug* mai risolto della piattaforma è che il campo testo permette di scrivere fino a 501 caratteri, senza quindi avvisare in nessun modo che il limite di caratteri è stato superato di uno: solo dopo la pubblicazione si nota che all'ultima parola manca l'ultima lettera.

Queste limitazioni della lunghezza del testo ne rendono scomoda la redazione soprattutto quando non si tratta di un testo originale, di cui si controlla l'estensione man mano che si procede nella scrittura, ma di un *collage* di frasi copiate dalle fonti (da rielaborare e adattare) di cui non si intuisce la lunghezza prima di incollarle nel campo testo. S. è particolarmente disinvolta in quest'attività di copia-incolla: nel mostrarmi il suo metodo di lavoro, mi fa vedere come prende una frase da un primo articolo, un'altra da un secondo, le allunga, cambia due verbi e il testo è bello che finito. Il ritmo di pubblicazione sostenuto (la media è di otto focus al giorno a testa) e i vincoli di lunghezza del testo fanno sì che i redattori non solo abbiano poco tempo per "studiare" l'argomento di cui devono scrivere, ma, in caso di argomenti complessi (scienza, economia e cronaca estera su tutti) non abbiano nemmeno la possibilità, dato il limite di caratteri, di spiegarli bene; in questi casi limitarsi a rielaborare le parole degli articoli che si usano come fonte è più sicuro oltre che più veloce, perché limita il pericolo di imprecisioni.

Anche l'occhiello ha un limite di caratteri (ancora più stretto: 250), ma in questo caso l'obiettivo è più di attirare e incuriosire il lettore che visita l'homepage che informarlo: l'invito di V. è di usare quello spazio per frasi brevi e accattivanti. Lo stesso vale per lo strillo, che a differenza del titolo (che, come ho scritto sopra, va a comporre il permalink e quindi deve essere molto descrittivo) può essere giocoso e "osare" di più. Ovviamente questi inviti si scontrano con il limite della creatività dei redattori: alcuni li colgono, altri no e si limitano a riempire l'occhiello con una sintesi del testo. Si tratta di una «finezza», sostantivo che ricorre per descrivere questioni stilistiche che si considerano importanti ma che diventano superflue di fronte alla difficoltà di ottenere ciò che dovrebbe essere il "minimo", ossia un focus corretto e completo.

V.: E se posso fare una richiesta: vedo ancora troppo spesso focus senza link e senza video. Ci vogliono entrambi, magari li preparate e il video lo trovate dopo, ma ci vogliono.

La citazione qui sopra è tratta da una riunione; in quasi ogni riunione V. si trova a raccomandare ai colleghi di ricordarsi di «mettere i link», ossia di inserire, nell'apposito campo, i collegamenti alle fonti news, che come scritto nel par. 4.5.3 si scelgono tra i quotidiani online o tra i blog multiautore più seguiti e considerati autorevoli. Almeno una volta al giorno c'è un focus pubblicato senza «i link»; questa negligenza, così difficile da sradicare, trova un complice nella maschera di inserimento del focus. Infatti il campo dove inserire i link alle fonti non è visibile se non "su richiesta": è necessario cliccare su un pulsante a forma di "+" che si trova, sotto il testo, vicino alla parola "Links", e solo così facendolo appaiono, uno a fianco all'altro, i campi "Indirizzo link" e "Titolo link"; se si vuole aggiungere più di un link bisogna ripetere l'operazione. I redattori hanno sostenuto fin dall'inizio che sarebbe stato molto facile scordarsi di compilare un campo che non era visibile, ma D. e i Tech hanno risposto «ma no, vi abituerete» e la maschera non è mai stata modificata.

La convenzione per la forma da dare ai titoli dei link esterni è "Nome della fonte: titolo originale", ma dato che anche qui il limite di caratteri è molto severo (solo 52) spesso non è possibile scrivere interamente il titolo originale dell'articolo, e un po' di tempo viene perso a cercare di condensare al massimo sia il titolo che il nome della testata; oltretutto questo campo condivide i problemi del campo riservato al testo, per cui non è raro accorgersi, dopo la pubblicazione, che a un titolo manca l'ultima lettera. Una questione rimasta in sospeso è il nome da dare alle testate, specialmente dato che i nomi devono essere per forza abbreviati: "Corriere" o "Corsera"? "Il Sole", "Sole 24" o "IlSole24Ore"? A volte i redattori si dicono che dovrebbero «mettersi lì» un giorno e decidere una volta per tutte cosa usare, ma non succede mai: rientra anche questo nelle «finezze».

Non meno difficile è il momento della scelta dell'immagine da inserire. Con il video è più semplice: lo si cerca su Youtube, e se e quando lo si trova si inserisce il suo ID (un codice alfanumerico che si trova nella parte finale dell'URL) nell'apposito campo, e l'immissione avviene in automatico. Al contrario l'immagine, una volta cercata e scelta, deve anche essere modificata

per adattarsi alle esigenze del sito.

Innanzitutto, dove trovare una foto adatta? Inizialmente non c'era una politica precisa: la prassi era di cercare su Google Images, lavandosi le mani del problema dei diritti d'autore. Dal momento che l'impaginazione di Cloud richiede che le immagini siano sviluppate orizzontalmente, quindi larghe e basse, un primo accorgimento è di restringere subito la ricerca a quelle con la forma giusta: N. mi ha fatto notare che tra le opzioni offerte dalla Ricerca Avanzata di Google Images c'è il filtro per proporzioni, da cui è possibile scegliere il filtro "larghe".

Insieme alla forma, un'altra caratteristica importante delle immagini (da valutare indipendentemente dal loro contenuto) è la composizione degli elementi fotografati: a seconda della posizione del focus infatti l'immagine risulterà tagliata o poco visibile nella metà inferiore, quindi bisogna scegliere foto il cui soggetto sia riconoscibile anche in questa eventualità. Quando il focus è in evidenza, e quindi è il primo in alto nell'homepage, l'immagine a corredo è anch'essa visualizzata in evidenza, sopra il testo, con il titolo in sovrimpressione in caratteri bianchi su uno sfondo scuro semitrasparente¹⁷ che copre la parte inferiore della foto (circa un terzo, a meno che il titolo sia molto lungo); ancora più drastica l'eventualità in cui il focus venga visualizzato nella colonna destra (che riassume i contenuti di alcune sezioni), perché in questo caso solo la metà superiore dell'immagine viene visualizzata.

N.: Draquila a Cannes vi interessa?

S.: Molto

N.: A destra o a sinistra? [lo chiedo] Per la foto...

S.: Mmh...

N.: Va beh per adesso lo metto in Cinema. [=lo lascio nella pagina della sottocategoria, poi penseremo se e dove metterlo in homepage]

S.: Sì mettilo in Cinema.

Ciò comporta che le immagini vadano innanzitutto scelte tra quelle che non hanno troppi inutili spazi vuoti, non raffigurano loghi, primi piani o comunque elementi fotografati troppo da vicino. Infine l'immagine dev'essere di buona qualità (non sgranata ed esteticamente gradevole) e non deve avere

¹⁷ Lo sfondo, o *overlay*, lascia vedere la foto, ma non perfettamente. È scuro in homepage, ma nelle homepage di categoria assume i rispettivi colori: blu in Intrattenimento, rosso in Sport, verde in Ambiente ecc.

alcun tipo di firma o *watermark* (loghi sovrapposti in trasparenza all'immagine).

Una volta salvata l'immagine sul computer la si apre con Photoshop per "ritagliarla": dal menu si sceglie uno strumento che si è già impostato affinché mantenga le proporzioni richieste¹¹⁸ e che si usa trascinando il cursore, tenendo premuto il tasto sinistro del mouse, da un punto in alto a sinistra a un punto in basso a destra: il rettangolo così delimitato evidenzia una porzione della foto, tutto ciò che sta al di fuori viene tagliato. Photoshop è in realtà un programma molto complesso di fotoritocco, ma le funzioni che vengono usate dalla redazione sono pochissime: S. mi mostra dove trovare, nel menu, alcuni strumenti (per esempio il bilanciamento automatico del contrasto e della tonalità) che lei usa meccanicamente, ignorando cosa facciano e come funzionino.

Una volta modificata e nuovamente salvata l'immagine la si carica nella maschera d'inserimento, dove, se è il caso, si possono aggiungere i crediti, ossia l'autore della fotografia e/o il sito da cui la si è prelevata. Solo all'inizio del 2011 la questione della provenienza delle foto è stata seriamente affrontata dai responsabili di Cloud, che hanno stipulato un abbonamento con un'agenzia fotografica: da quel momento l'attribuzione dei crediti è diventata ovviamente obbligatoria. In realtà l'insieme delle immagini a disposizione dei redattori, oltretutto difficilmente consultabile, non è completo: vi sono molte fotografie che ritraggono persone o luoghi collegati a eventi precisi, ma poche che rappresentano concetti astratti, per esempio "disoccupazione", "influenza", "Internet". In questi casi i redattori tornano a cercare immagini in Google Images, ma dal momento che ormai la questione dei crediti e del copyright si è imposta alla pratica quotidiana, lo fanno malvolentieri.

Le difficoltà relative alla scelta e alla modifica delle immagini fanno sì che non ci fosse giorno in cui V. non dovesse richiamare qualcuno¹¹⁹ perché aveva scelto un'immagine poco incisiva, o tagliata «troppo in alto», o un'immagine di per sé bella ma che una volta impaginata con il titolo in sovrimpressione era diventata incomprensibile.

io: stavolta non ho idea della foto

¹¹⁸ Dopo aprile 2010, quando c'è stato il cambiamento dell'homepage, le dimensioni erano 320x215 pixel. Circa un anno dopo l'homepage è stata nuovamente rivoluzionata, e le dimensioni delle foto sono cambiate: lievemente più basse e larghe, ma sempre orizzontali.

¹¹⁹ Ovviamente si tratta anche di inclinazioni personali: alcuni redattori hanno dei problemi con le foto, altri tendono a dimenticare i link, altri ancora si lasciano scappare qualche errore di ortografia...

*mospace [argomento del focus] è un social network da telefonini
il suo logo è BIANCO*

V.: allora iniziamo da lontano

i logo diciamo che li scartiamo sempre a priori

io: ok

V.: eccetto eccezioni rare

quindi sgombriamo il campo now and forever

vediamo un po' ora come illustrare questo moco

*io: perché se cerco mobile social network o networking mi vengono immagini di gente
coi telefonini, sì, ma con sopra facebook*

V.: hihh, maledetto

*io: una roba così? [foto di uno smartphone usato da mani femminili]
anche se è evidentemente nokia*

ma almeno c'è una che fa cose con un telefono

*V.: beh ma non ti preoccupare se si capisce che è un nokia
non se ne esce vivi altrimenti*

ok usa questa

vediamo

io: sì nel senso che non c'entra né con mspace né con mospace né con nulla

V.: eh vabbè, ci adattiamo

aspè

no niente

ero convinto di averne trovata una, ma viene male

io: guarda ci metto quella così ce l'hai, e continuo a cercare ma intanto su c'è

V.: sì no prob

[conversazione su GTalk, 09/02/2011]

*[il focus è sul Service Pack (un aggiornamento complessivo del sistema operativo) di
Windows; la foto scelta non va bene, V. mi dice di cambiarla e cercare la solita foto di
gente che usa il computer]*

io: questa va bene? [foto donna seduta su un prato con un portatile in grembo]

V.: no perché messa a dx si taglia male

io: giusto

V.: cerca un close up di una tastiera/monitor

[conversazione su GTalk, 11/02/2011]

C'è poi il campo Twitter, che ha la funzione di visualizzare un'istantanea del
flusso di post e conversazioni attorno al tema dell'argomento del focus; nel

campo apposito si scrive una parola chiave (che può essere la stessa tag con cui s'è fatta la *query* o altre se più efficaci), e si clicca sul bottone "Test" per visualizzare quali *tweet* salgono con quella ricerca. Cloud «chiama» Twitter senza specificare un filtro per nazionalità o linguistico, quindi l'unico problema qui è che se la parola chiave non è in italiano in homepage possono apparire *tweet* in lingue straniere poco comprensibili; ma data la rapidità con cui i *tweet* si aggiornano, questo problema non è nemmeno preso in considerazione.

Infine si sceglie se si vuole pubblicare in evidenza il nuovo focus all'interno dell'homepage di categoria o sottocategoria, decisione per cui normalmente si chiede a V., dato che la posizione del focus influenza il fatto che esso appaia o meno nella colonna di destra dell'homepage.

Sarà poi ancora V., o in sua assenza S., a fare l'ultimo pezzo di lavoro, ossia decidere quali focus mettere in homepage, in che posizione, con o senza immagine a corredo.

5.6 RETI DI ATTANTI

In Cloud si possono vedere all'opera due diversi tipi di reti.

Da un punto di vista organizzativo, Cloud è costituita da pratiche reticolari, il cui disegno cambia a seconda delle mansioni che si vogliono mettere in luce: i membri della redazione e dell'area Tech formano cluster (sotto-reti altamente connesse) trasversali all'appartenenza di gruppo e alle competenze. Solo D., come s'è visto nel par. 4.3.1, riesce a essere una figura di mediazione tra i due gruppi; ma i Tech che lavorano a stretto contatto con i redattori, così come i redattori che lavorano a stretto contatto con i Tech, non riescono a ricoprire il ruolo di ponte tra i due gruppi. Questo accade perché la differenziazione interna è molto forte, sia entro la redazione che entro i Tech; per fare un esempio, il fatto che la "squadra qualità" lavori quotidianamente con T1 non avvicina V. o gli altri della "squadra focus" a T1 o al suo lavoro: V. non solo non ha mai fatto i test per il *mood* dei post ma probabilmente non si sarebbe nemmeno accorto della sua introduzione, dato che non influenza il suo lavoro. I rapporti che uniscono redattori e Tech creano allora una fittissima rete di relazioni incrociate, che coinvolgono di volta in volta diversi membri di uno o di entrambi gruppi.

Un altro aspetto della reticolarità di Cloud si trova nel lavoro redazionale: l'organizzazione del lavoro si basa su un coordinamento orizzontale che trasforma molti e diversi prodotti in sé autonomi e conclusi, ossia i focus, in un unico prodotto, ossia il sito e la sua homepage. Tale coordinamento è, almeno formalmente, orizzontale, perché la gerarchia della redazione è appiattita: il responsabile dell'homepage non è un caporedattore, bensì un collega con diverse e maggiori responsabilità. La reticolarità del lavoro redazionale è chiaramente connessa all'ambiente tecnologico in cui essa è immersa, ossia le reti informatiche e Internet in particolare: gran parte del lavoro di coordinamento avviene tramite strumenti di comunicazione online, come le mail ma soprattutto GTalk e Skype; dal Web vengono i contenuti usati dalla redazione, che scrive sul Web contenuti che verranno pubblicati per il Web; i post da cui vengono estratti i tag, che compongono i blog inseriti, che salgono a popolare i focus, sono espressione del Web e la base non solo del lavoro redazionale ma dell'intero progetto Cloud.

Questo primo tipo di reticolarità, di carattere organizzativo, è però poco interessante, in parte perché non si differenzia molto dal lavorare per progetti o per team che si può riscontrare in gran parte degli ambienti di lavoro, ma soprattutto perché queste reti di rapporti sono così fitte (pochi nodi tutti interconnessi) da risultare un intrico poco caratterizzato e sostanzialmente bidimensionale.

Molto più interessanti, e più caratteristiche di Cloud, le reti attori-attanti che emergono quando la "macchina", ossia il Sistema nelle sue diverse parti, viene presa in considerazione come nodo della rete. L'esempio della redazione del focus può essere d'aiuto: quest'attività non solo è quella che più "chiede" alla Rete, ma è quella in cui il prodotto finito è materialmente il risultato di una rete di alleanze, combinazioni e cooperazioni orchestrate e coordinate dal singolo redattore. La pratica di scrittura dei focus può infatti essere compresa a un altro livello se considerata come una "prova di forza" dei redattori nei confronti del Sistema; perché si ottenga il risultato-focus è infatti necessaria la collaborazione di molti attanti, o, ricorrendo alla terminologia dell'ANT [Latour 1984; 1987], è necessario che si formi un'alleanza tra di essi. I post vengono «chiamati» con una *query*, e si spera abbiano voglia di rispondere, di «salire bene», «puliti»; se non lo fanno, si possono "truccare" i tag, come si truccano le carte di un gioco, barando e bluffando finché i post vengono convinti con l'inganno, con un'esca attaccata all'amo, a salire. Ai post che non salgono la redazione riserva manifestazioni di fastidio, disappunto ed esasperazione; l'argomento è così «bello», perché quei maledetti si ostinano a

non salire?

I redattori, i post, i link, le immagini e i video sono tutti attanti; un focus può riuscire solo se i redattori riescono nel tentativo di «traduzione» [Callon 1986] degli interessi degli altri attanti nei propri: tale traduzione opera come un processo di reclutamento degli altri attanti alla propria causa, in modo che il redattore possa, una volta stabilita e dichiarata l'uniformità degli scopi di tutti, diventare il portavoce di tutti gli interessi, trasformati in uno solo. La modulazione della *query*, come d'altra parte la scelta delle parole chiave da immettere nei diversi motori di ricerca per trovare fonti news, immagini e video, sono tutti momenti di negoziazione del legame tra gli attanti, legame che necessita di essere pazientemente intessuto e curato per aggirare gli ostacoli alla traslazione degli interessi: altrimenti i post potrebbero venire cooptati da altri tag, le foto potrebbero non presentarsi con le giuste misure e combinazioni di colori... Lo stesso Photoshop è un ulteriore strumento di negoziazione e cooptazione, poiché può modificare le immagini in modo da adattarle alle esigenze dei redattori e quindi arruolarle nel focus: il software è un vero e proprio dispositivo di ancoraggio e rimodulazione degli interessi.

Lo stesso processo si può vedere in atto, più o meno visibile, in tutte le attività lavorative qui sopra descritte: la pulizia dei tag così come la moderazione dei blog sono descrivibili come reti i cui attanti/nodi sono i redattori, i Tech addetti alla progettazione del *back office* e quelli addetti alla semantica, le virgolette da scrivere sulla barra del motore di ricerca, i feed, gli algoritmi semantici che identificano i tag e i post da cui si estraggono, le scorciatoie da tastiera per i vari comandi, il Manuale, eccetera. Tale processo è più evidente ancora nel *debugging*, dove si ritrova l'elemento del «giocare», del forzare al massimo gli strumenti dei test in modo da far cadere in trappola il Sistema, fargli scoprire le sue carte, renderlo innocuo e infine convincerlo a venire dalla nostra parte; e si trova, esplicitata, l'esigenza di raggiungere una complicità con la macchina, di capirne la psicologia, di dialogare con essa al fine di poterla correggere.

Nel prossimo capitolo parlerò di Intranet, dove si incontra un'organizzazione del lavoro e una reticolarità delle pratiche di segno molto diverso da quelle qui analizzate; tale differenza sarà messa in luce approfonditamente nel capitolo conclusivo, dedicato appunto al confronto tra queste realtà e tra le diverse incarnazioni della rete osservate.

CAPITOLO SEI INTRANET

In questo capitolo presenterò il secondo caso empirico, la ricerca condotta all'interno dell'azienda Intranet¹²⁰. Inizierò con la descrizione dell'azienda, del contesto, del setting e della composizione del team di lavoro; nella seconda parte del capitolo offrirò una descrizione delle attività e delle pratiche lavorative in relazione ai vincoli e agli strumenti tecnologici; infine mi addenterò in una riflessione sul rapporto tra reticolarità e comunità di pratica.

6.1 TRA IL WEB E LA CARTA

Intranet è il sito di un importante periodico settimanale, pubblicato da una delle maggiori case editrici italiane; ma, lungi dall'essere semplicemente il sito web della rivista cartacea, mantiene ampie zone di autonomia i cui confini però sono sottoposti a costante negoziazione.

La redazione web di Intranet non ha il suo ufficio nella sede principale, dove si trova la redazione "della carta"¹²¹, bensì in una succursale che si trova a circa 5 km di distanza dalla sede: qui si trovano anche gli uffici amministrativi del Settore Digitale della Casa Editrice e altre due redazioni online di settimanali cartacei. Già la distanza fisica marca la lontananza tra i due mondi, insieme al fatto che nella redazione online, al momento dell'osservazione, lavorano esclusivamente persone che hanno esperienza con la scrittura sul web.

L'homepage di Intranet è ricca di contenuti; è sviluppata in verticale, con un layout a tre colonne e molte immagini fotografiche. In alto, in evidenza, ci sono le notizie di apertura (i tre articoli più importanti che vengono mostrati a rotazione) e le fotogallery più recenti; poi le notizie flash di agenzia, gli

¹²⁰ Anche in questo caso si tratta di un nome inventato. Lo pseudonimo è stato scelto per tenere assieme il richiamo a pratiche lavorative con una forte caratteristica di reticolarità (*net*) e a un contesto aziendale tradizionale (le *intranet* sono reti locali ad accesso limitato, spesso aziendali).

¹²¹ Nel gergo della redazione di Intranet: "quelli della carta" e "la carta" sono espressioni che indicano la redazione del settimanale cartaceo.

editoriali, un box dedicato al numero della rivista in edicola e agli eventuali allegati. La seconda metà dell'homepage è costituita da anteprime delle molte sezioni del sito: Attualità, Esteri, Foto, Economia, Spettacoli, Sport, Libri, Tecnologia e Motori; ogni sezione è organizzata orizzontalmente con un articolo in evidenza nella prima colonna, l'elenco degli altri articoli recenti nella seconda e due foto tratte da altrettante fotogallery nella terza. Nel menu subito sotto la testata ci sono i collegamenti per tutte le sezioni del sito qui nominate, più quella dedicata ai video realizzati dalla redazione e quelle dedicate alle newsletter e alle applicazioni per smartphone e tablet.

La redazione del web e la redazione della carta si dividono gli spazi di competenza: alcune sezioni sono interamente «colonizzate», come ho sentito dire in alcune occasioni, dalla carta, altre sono di esclusiva competenza della redazione web; inoltre il materiale proveniente dalla rivista viene riutilizzato, dopo alcuni giorni dall'uscita della stessa, dalla redazione web per rimpolpare alcune sezioni.

Le sezioni del sito di competenza della carta sono quella dedicata all'attualità e alla politica italiana e quella dedicata all'economia: agli articoli pubblicati dalla redazione della carta e dai collaboratori che le ruotano attorno si lascia, per convenzione, il primo o i primi due posti nelle notizie di apertura. Di competenza della carta sono inoltre gli editoriali di firme famose, e una rubrica settimanale che presenta una foto senza veli di una modella o indossatrice. Ma come accennato sopra il materiale proveniente dalla rivista non è solo questo: ogni lunedì un redattore della carta, che ha il compito di fare da ponte tra le due redazioni, immette nelle bozze del sito alcuni contenuti della rivista, tra i quali la redazione web può scegliere se e cosa pubblicare.

Le sezioni del sito interamente gestite dalla redazione web sono cinque: Esteri, Spettacolo (quindi cinema, televisione, musica, gossip), Libri, Sport e Motori; nonché le fotogallery, che vengono pubblicate al ritmo di due al giorno, e che coprono una grande varietà di temi: dall'attualità allo sport, dalla natura alla vita quotidiana.

Il "peso" della carta sul web non è fisso ma dipende dalle occasioni, dalla presenza di articoli importanti sulla rivista che è necessario mettere in evidenza, e anche dalla volontà di negoziazione dei redattori del web; questi ultimi però nelle loro parole esprimono contemporaneamente disapprovazione e rassegnazione davanti al primato concesso alla carta, sul cui operato loro non possono, o vogliono, intervenire, per motivazioni che

esulano dal giudizio editoriale per sconfinare nel campo della "diplomazia" e delle gerarchie aziendali.

Un esempio è stata la gestione della notizia dell'incidente e della successiva morte di Pietro Taricone¹²²:

Alle 14:30 inizia a girare la notizia dell'incidente di Taricone. H. dice che «allerta subito» un suo collaboratore per scrivere l'articolo, ma evidentemente così hanno fatto anche quelli della carta, perché alle 16:10 B. commenta: «Abbiamo Taricone in tre posti diversi.»

H.: Cioè?

B.: In Attualità, in Spettacoli e in apertura.

Noto che l'articolo dentro il canale Attualità (e in apertura) riporta la definizione, che ha erroneamente dato l'Ansa, di "moglie" per la compagna di Taricone; al contrario l'articolo del canale Spettacoli è più accurato, e contiene una fotogallery. L'autore dell'articolo di Attualità è qualcuno della carta, perché H., rammaricandosi del fatto che l'apertura non rimandi alla fotogallery, chiede, in realtà come domanda retorica, a B.: «E non lo si può correggere altrimenti si arrabbia, vero?».

Il giorno dopo la notizia è ancora molto calda: appena H. entra in ufficio, B. lo mette al corrente del fatto che una collaboratrice, non loro bensì della carta, sta scrivendo un altro «pippon»¹²³ da inserire in Spettacoli. H. si lamenta del fatto che sulla vicenda Taricone tutti stanno scrivendo contemporaneamente e hanno l'homepage intasata.

Sono le 11:30, H. sta controllando ed editando l'articolo della collaboratrice; legge ad alta voce alcune frasi dell'articolo, per ironizzare sul loro tono eccessivamente melodrammatico. Dopo un po' B. sbotta: «È davvero un paese senza dignità».

H.: Ma questa da dove esce?

B: Non è nuova, la usa [redattore carta] per fare i pezzi più di attualità.

H. mi mostra ancora altre frasi dell'articolo, poi chiude il lavoro di editing¹²⁴ e pubblica.

Gli chiedo se non può toccarlo, lui risponde: «Credo proprio di no, posso solo trattenermi».

Ma ci sono anche altri esempi:

¹²² Personaggio televisivo, noto soprattutto per la sua partecipazione alla prima edizione del reality Grande Fratello.

¹²³ Nel gergo della redazione vengono definiti "pipponi" quei contributi troppo lunghi e scritti in modo poco avvincente, che quindi mancano delle caratteristiche di sintesi e agilità adatte al Web.

¹²⁴ L'*editing* è l'attività di revisione, correzione e modifica di un altrui testo.

B.: Ma l'hai vista la proposta di [redattore carta] per l'apertura?

Q.: No, quale?

B.: L'articolo di [personaggio televisivo]!

Q.: Ah ma quindi te le propone e poi tu decidi?

B.: Dipende, stavolta ha avuto ritegno persino lui...

Dopo pochi minuti:

B.: No, cazzo, l'ha messa davvero! Per fortuna gliel'ho coperta subito¹²⁵.

H.: Gli avevate detto di non metterla e lui l'ha messa lo stesso?

B.: No, io non gli avevo nemmeno risposto...

Un giovedì arriva in ufficio la rivista cartacea con un dossier in copertina su un tema molto forte: un'inchiesta su scandali sessuali, omosessualità e pedofilia; l'articolo online che riassume il dossier sulla rivista va subito in apertura, e ci rimane tutto il giorno. Il giorno dopo, poco prima di pranzo, Q. riceve una telefonata dalla carta: qualcuno gli chiede di rimettere in apertura il dossier.

Quando riattacca, H. ripete una frase che gli ha sentito dire: «Tutto il weekend?» intendendo: "ha detto che dobbiamo tenere quell'articolo come notizia di apertura per tutto il weekend?". Q. conferma; dopo una breve pausa commenta: «Va beh, allora possiamo anche andarcene tutti a casa, se la tengono tutto il weekend...»

Il lunedì mattina successivo Q. e la redazione cartacea si accavallano nella selezione dell'apertura; Q., dopo aver finito un pezzo su Wikileaks, avuto il via libera da B. l'aveva messo in prima posizione, per accorgersi solo un istante dopo che la carta aveva pubblicato un ulteriore articolo derivato dal dossier, con i video dell'inchiesta. Q. si affretta a rimettere in prima posizione l'articolo della carta.

Il "blocco" finisce solo lunedì pomeriggio, quando B. riceve una telefonata al termine della quale dice a Q.: «Ok, dicono che se abbiamo qualcosa possiamo sostituire la loro».

6.1.1 La fatica dell'ipertesto

Ma la carta, si può dire, è uno stato mentale: l'invadenza non è tanto della redazione del settimanale cartaceo, ma della "mentalità" della scrittura su carta.

Durante il nostro primo incontro infatti B., il caporedattore, mi aveva narrato come nella redazione web si fossero avvicendati diversi redattori che provenivano dalla carta e lì, mentalmente, erano rimasti; il problema non si

¹²⁵ B. ha selezionato un articolo come apertura, pochi secondi dopo che la carta vi mettesse il proprio; così facendo, inintenzionalmente, l'ha scalzato dalla sua posizione.

poneva più con l'attuale redazione, bensì, per me inaspettatamente, con i collaboratori a distanza. "Inaspettatamente" perché si potrebbe presupporre che un *freelance* che scrive 3-5 articoli alla settimana per un sito sia un esperto del web; al contrario, buona parte dei collaboratori erano ex o aspiranti giornalisti che avevano due ordini di difficoltà: la ridotta confidenza con il mezzo tecnologico – per alcuni con il Web in generale, per altri con la piattaforma di pubblicazione in particolare – e soprattutto una scarsa predisposizione a uno stile di scrittura sintetico e vivace come si suppone sia quello di un post, adatto per lettori con una bassa soglia di attenzione e poco tempo da dedicare alla lettura.

Manifesto a H. il mio stupore per il fatto che sia considerato normale che i collaboratori - pagati "bene" (circa 30€ a pezzo) rispetto alla bassa media del web - abbiano tante lacune e richiedano così un grande lavoro di supervisione da parte dei redattori. H. risponde genericamente che è difficile trovare persone che sappiano scrivere per il Web; afferma che l'università non insegna a scrivere, non insegna la differenza stilistica tra un pezzo di giornalismo e uno diaristico, e nemmeno Scienze della Comunicazione prepara adeguatamente i suoi laureati.

Sono seduta a fianco a H.; mentre edita un post, H. mi segnala, evidenziandole con il cursore del mouse, alcune ingenuità del pezzo di SA, soprattutto frasi troppo pompose. «Manca una scuola di scrittura per il Web», commenta. Cerca SA in Gtalk e nella chat di Facebook, ma non trovandolo gli scrive una mail per redarguirlo: copia e incolla nel testo il paragrafo che crea problema e gli consiglia di «stringere» e «semplificare». Invia la mail, poi torna a editare il post, cambia il paragrafo incriminato, e manda un'altra mail a SA per fargli leggere le correzioni.

Un altro baluardo della "mentalità della carta" è l'ufficio tecnico responsabile dell'architettura del sito di Intranet – non il tecnico di riferimento, presente in sede, ma l'Ufficio Tecnico della Casa Editrice, situato in un'altra città. Si tratta di persone, mi spiega il caporedattore, che hanno una grande professionalità per quanto riguarda i software di pubblicazione e di impaginazione, ma che non sono aggiornate, né sono interessate ad aggiornarsi, sugli strumenti del Web, che oltretutto richiedono uno studio continuo perché hanno dei cicli di innovazione molto rapidi.

Queste persone «hanno sempre snobbato Internet», considerandolo una cosa «poco importante», e di cui stentano a riconoscere le potenzialità («Quando

gli si chiede se si può avere una certa cosa loro ti rispondono che è impossibile, mentre si tratta di una cosa che viene offerta normalmente da altri siti...»); non avendone nemmeno esperienza come utenti, ossia né come autori né come fruitori di contenuti, è difficile ragionare con loro in termini di usabilità dell'interfaccia, dato che non riescono a mettersi nei panni di chi il sito lo usa o lo visita. L'unico *social network* che conoscono è Facebook, cosa che in realtà complica ancora di più la comunicazione: «Il problema di Facebook è che ha fatto entrare nel web un sacco di persone che non hanno idea di come si usi il web, e ora "semplice" significa "come Facebook"».

Nel prossimo paragrafo scenderò nel dettaglio, per mostrare da chi è composta la redazione, dove e come lavora.

6.2 GLI SPAZI E LE TECNOLOGIE

L'ufficio di Intranet si trova in un grande centro direzionale fuori Milano. Il centro è formato da 4 enormi palazzi, uguali tra loro, che formano un quadrato racchiudendo un grande cortile interno, al cui centro c'è una piazza con una grande fontana, e tutto attorno alcuni bar, una mensa, una tabaccheria, una palestra e un'agenzia di viaggi. Il complesso, molto vicino a una strada provinciale, è però isolato rispetto ai centri abitati circostanti; il collegamento con Milano è garantito da un servizio navetta su autobus turistici.

Questi enormi palazzi di vetro e cemento armato sono alti dieci piani; il vano delle scale e degli ascensori è centrale, per cui ogni piano si divide in due semipiani. Il semipiano dove si trova l'ufficio di Intranet è accessibile dal pianerottolo varcando una pesante porta antincendio: si tratta di un lungo open space, ampio e luminoso.

Subito dopo la porta d'ingresso, a destra c'è un vano in cui si trova una stampante e tre macchinette distributrici di bevande e snack, e un terrazzino dove chi non soffre di vertigini – siamo al sesto piano - trascorre le pause sigaretta; a sinistra c'è il locale dei bagni. Sorpassati questi due vani si apre una grande stanza, nella quale il colore predominante è il grigio: la moquette è molto scura; gli armadi, di metallo, sono color ghisa; le ampie scrivanie sono di varie tonalità di grigio; le sedie da ufficio, tutte uguali, sono nere; e le luci al neon non contribuiscono a vivacizzare lo spettro cromatico.

L'ambiente è diviso in due, per la lunghezza, da un corridoio, e i vari uffici¹²⁶ sono delimitati dagli arredi: quattro colonne color mattone e alcune paratie verdi, alte circa un metro e mezzo, sono posizionate lungo il corridoio riparando gli spazi lavorativi dal via vai del corridoio, mentre gli armadi posti alle spalle delle scrivanie hanno la funzione aggiuntiva di separare uno spazio lavorativo da un altro. L'ambiente è molto vasto e, nonostante il soffitto basso (che si abbassa ancora di più in presenza delle condutture d'aria), luminoso, perché alle pareti vi sono molte vetrate: basculanti, larghe circa 15 centimetri, intervallate ogni mezzo metro, le vetrate arrivano fino quasi al soffitto; purtroppo la vista non è un granché: il centro direzionale da un lato, la campagna e la strada provinciale dall'altro lato.

La maggior parte di questo open space è occupato dalla redazione di un altro sito, anch'esso afferente a un settimanale cartaceo: si tratta di una rivista femminile e le redattrici sono quasi tutte donne. L'età media in questa redazione è sui trent'anni, e dai loro uffici, variamente personalizzati, provengono vivaci discussioni.

L'ufficio di Intranet è il primo a sinistra, ed è composto da quattro scrivanie più un piccolo tavolo rotondo addossato al muro, che serve soprattutto per appoggiarvi i quotidiani e le riviste che sono consegnate al mattino. Le quattro scrivanie sono poste agli immaginari angoli dell'ufficio: due danno le spalle all'entrata, e hanno dietro di sé una parete coperta da un armadio/schedario, le altre due sono di fronte; sotto ogni scrivania trova posto una cassetiera di metallo.

B., il caporedattore, siede nella scrivania più riparata e più grande, vicino alla finestra e dando le spalle al muro. Usa il portatile aziendale come un computer fisso, inserito in una *docking station*¹²⁷ collegata a una tastiera e a un monitor lcd, appoggiato su due pile di libri tascabili; sul pavimento ci sono due vecchie e ingombranti casse audio color beige, sempre collegate alla *docking station*. La sua scrivania è piena di portapenne, blocchi per gli appunti, libri, agende e quant'altro; i muri vicini ospitano una decina di stampe di fotografie digitali, o fotocopie di fotografie, che ritraggono lui e i suoi figli. B. è un giornalista, e lavora per la Casa Editrice da parecchi anni, sempre nel settore digitale.

¹²⁶ Chiamo con il più rapido "uffici" questi spazi che, non essendo né ben fisicamente delimitati né in qualsiasi modo isolati, non corrispondono all'idea comune di un ufficio come di una stanza dotata di una porta/soglia che la separa dall'esterno.

¹²⁷ Una *docking station* o *dock* è una piattaforma che contiene slot per schede di espansione, adattatori, prese e connettori per varie periferiche e dispositivi. Il suo scopo è trasformare un computer portatile in un computer da scrivania.

Anche Q., il vice-caporedattore, è un giornalista che è arrivato in Intranet dopo altre esperienze nel settore digitale dell'azienda. Q. siede nella scrivania a fianco ed è riparato dal corridoio da una paratia verde. Usa un vecchio computer fisso, e anche il suo schermo è rialzato utilizzando tre pacchi di carta per stampante come base d'appoggio; la scrivania (sotto la quale ha un poggiatesta) ha forma di L e lo circonda sul lato destro, dove Q. ha disposto soprattutto portapenne; il suo ambiente di lavoro è ordinato e non molto personalizzato.

La scrivania di H. è di fronte a quella di Q., un po' più rientrata e quindi meno vicina al corridoio, ma priva di ogni paratia e frontale rispetto alla porta d'ingresso, cosa che la rende il luogo più esposto dell'ufficio. H. è un collaboratore che lavora per Intranet da alcuni anni, prima come community manager (occupandosi della moderazione del forum, poi chiuso, e dei commenti dei lettori), dall'inizio del 2008 come redattore. Anche lui lavora con un vecchio computer fisso, ma il suo è un monitor catodico. H. porta però anche un iPad, il tablet della Apple, che appoggia sul lato sinistro, rientrante, della sua scrivania; per sua stessa ammissione, il computer fisso è "per lavoro", mentre l'altro è "per le cose personali", anche se, dal momento che alcuni collaboratori sono anche amici, i due ambiti non sono nettamente differenziabili. Il suo spazio non è personalizzato, e l'armadio alle sue spalle è vuoto; sulla scrivania ci sono alcune riviste che H. ha usato in passato e non ha mai gettato.

La quarta scrivania, quella davanti a B., è la più piccola e, fatta eccezione per un portapenne, è totalmente disadorna; la occupa GV¹²⁸, un collaboratore che scrive 3-4 articoli al giorno nelle categorie auto e motori, e a volte in Sport; in passato lavorava a casa, ma dopo aver avuto qualche problema di connessione a casa ha preso l'abitudine di recarsi in ufficio. GV lavora con il proprio portatile, un Macbook da 13 pollici.

La struttura di questi spazi di lavoro fa sì che l'attenzione dei redattori sia costantemente sollecitata dalla conversazione delle colleghe che si trovano nell'ufficio a lato, ma soprattutto dal passaggio di persone che camminano lungo il corridoio, alcune addirittura che attraversano lo spazio di Intranet, passando tra gli scaffali alle spalle di H. e GV, utilizzandolo come "scorciatoia" verso l'uscita. Questo fa sì che, nei limiti della cortesia e fatti quindi salvi i saluti, venga per lo più esercitata una «disattenzione civile» [Goffman 1963:86]

¹²⁸ Gli pseudonimi dei collaboratori, per distinguerli dai membri della redazione, sono costituiti da una coppia di lettere casuali invece che da una sola lettera.

nei confronti dei colleghi e delle colleghe di RedazioneFemminile, che mantiene la finzione dell'esistenza di una soglia, solo una volta sorpassata la quale le persone entrano nella sfera d'attenzione dei redattori diventando quindi attori di un'interazione. Ed è rispettando questa convenzione che sono state qui usate le parole "arriva" o "entra".

Nonostante parte del contenuto del sito provenga dalla rivista o sia comunque a carico della redazione della stessa, è stata una sorpresa scoprire che Intranet fosse gestito da una redazione di sole tre persone¹²⁹. Ancora più notevole il fatto che gli articoli firmati dalla redazione siano pochi rispetto all'ampia produzione quotidiana, cosa che fa capire quanto rilevante sia il contributo dei numerosi collaboratori esterni.

6.3 PRATICHE DI RETE

In questo paragrafo ricostruirò una giornata-tipo della redazione di Intranet, spostandomi da un redattore all'altro. Per fare questo mi baserò sulle osservazioni che ho condotto affiancando i redattori, con una modalità che, come anticipato nel par 3.2, si avvicina a quella dello *shadowing*. In totale l'osservazione è durata circa tre mesi; ho affiancato B. per sei giornate lavorative, Q. e H. per tre.

6.3.1 La punta dell'iceberg

Ogni mattina Q., appena arrivato, fa quello che lui chiama "il giro": una ricognizione delle fonti, soprattutto la pagina di Google News e i siti dei quotidiani nazionali, per trovare delle notizie su cui si può scrivere qualcosa in giornata.

Inizia con i siti di Repubblica, Corriere della Sera e La Stampa; guarda l'Ansa attraverso una speciale interfaccia chiamata Tosca, e poi i siti di altre agenzie; infine controlla Google News, «una risorsa importante» che «svolge un po' la funzione di prova del nove» per capire quali notizie non farsi sfuggire. Dalle

¹²⁹ Essendo GV un collaboratore "esterno", che solo le contingenze hanno spinto a lavorare in ufficio anziché da casa, non lo conto tra i redattori, nonostante la sua presenza in ufficio sia costante.

homepage dei siti che visita clicca su uno o più articoli, e dopo averli letti rapidamente lascia la pagina aperta, così che alla fine del giro sul browser ha una decina di schede corrispondenti ad altrettanti articoli.

Apri il programma di gestione della posta elettronica Outlook e recupera la mail che ha scritto la mattina precedente: clicca su "Rispondi", e in questo modo i destinatari rimangono gli stessi; a essi, a seconda delle notizie che ha scelto, aggiungerà o sottrarrà qualcuno. I destinatari principali sono SF e PR, i responsabili delle fotogallery; a essi si aggiungono il caporedattore B. per conoscenza, il collega H. se tra le notizie c'è qualcosa di gossip o spettacolo, i collaboratori che scrivono per Esteri se ci sono spunti relativi alle loro aree di competenza, e infine i due stagisti RG e RB, che si occupano prevalentemente di marketing ma che ogni tanto scrivono qualcosa o pubblicano una fotogallery di cronaca. Se nella mail che ha mandato il giorno prima ci sono spunti recuperabili, li reinserisce nella nuova mail: «le notizie che non sono proprio delle mozzarelle, che non sono già scadute, possiamo riprenderle». Q., a differenza dei suoi colleghi, non usa Gmail per lavoro, ma solo per la corrispondenza personale; per lavoro utilizza l'indirizzo mail aziendale (q.@casaeditrice.it), che gestisce esclusivamente con Outlook.

Dopo aver assegnato le notizie ai colleghi inizia a vedere cosa può sistemare e scrivere rapidamente. Controlla nella bacheca¹³⁰ di Intranet se ci siano bozze aggiunte dai collaboratori, per vedere se ci sia qualcosa di fresco da pubblicare nella prima mattinata o se siano articoli di approfondimento che possono aspettare. Inizia quindi ad aggiornare il sito con brevi articoli su fatti rilevanti che devono essere coperti subito: per fare ciò si basa sulle agenzie, di cui rielabora il testo, citandole come fonte, e aggiungendo una fotografia se già è disponibile nei circuiti a cui ha accesso.

La linea editoriale è quella di non badare eccessivamente all'attualità; «ma dato che periodicamente ce ne si dimentica e ti arrivano telefonate "Ma perché non trovo la notizia del giorno?", ci si salva la faccia con le agenzie». In apertura la mattina allora ci sono le breaking news, e raramente notizie di Attualità dato che quelli della carta scrivono più spesso nel pomeriggio (a meno che vogliano premere politicamente qualche articolo), così che la redazione di Intranet è «abbastanza autonoma» nel

¹³⁰ La visuale del sito "da dietro", quella riservata agli autori e amministratori. Come dice il nome, è il "quadro degli strumenti" del sito: da lì si vedono gli articoli pubblicati e quelli in bozza, i commenti da moderare, e si gestiscono le varie sezioni. È uno strumento molto più intuitivo e flessibile del CMS di Cloud, fondamentalmente perché basato su Wordpress, una piattaforma di pubblicazione usata principalmente per i blog.

decidere la linea editoriale. Nel pomeriggio c'è spazio per approfondimenti, eventualmente notizie di costume.

Se non ci sono ancora fotografie per l'articolo che sta scrivendo, lo mette in bozza, continuando a monitorare le agenzie fotografiche per quella notizia nella mattinata; nel caso in cui le foto escano solo nel pomeriggio, se è troppo tardi per farne un articolo passa il tutto a SF che ne fa una fotogallery.

Non bisogna però pensare a queste attività come a una sequenza. È vero che Q. cerca di fare il giro come prima cosa, ma mentre lo fa può incappare in una notizia che è urgente pubblicare, e quindi può mettersi a scrivere prima di aver finito la mail; oppure, mentre controlla ed edita le bozze che i collaboratori gli hanno lasciato il giorno o la sera prima, può venire contattato da un collaboratore che gli propone un pezzo, che lui può accettare o che può rilanciare con un'altra proposta:

Finito il giro di Esteri guarda la sezione Spettacolo di Google News, e nel frattempo in GTalk lo contatta AL, l'esperta di Asia, che gli propone un articolo sulle alluvioni in Cina; lui non è d'accordo e le contropropone la notizia sulla pena di morte in Giappone, che ha notato prima durante il giro rammaricandosi del fatto che pur essendo una notizia di ieri non l'avevano ancora coperta. Lei è d'accordo, Q. mi dice: «Perfetto, abbiamo guadagnato un contributo in più». Subito dopo, non so se per scrupolo o per mostrarla a me, scorre la sezione Esteri sul sito e, trovando un articolo sulle alluvioni in Cina che AL aveva già scritto la settimana scorsa, commenta: «700 morti per un'alluvione in Cina non è una notizia su cui ritornare dopo una settimana».

Infine bisogna moderare i commenti che i visitatori scrivono agli articoli. Inizialmente non c'erano filtri: ogni commento scritto dai lettori veniva subito pubblicato sul sito, e a intervalli i redattori controllavano che non ci fossero abusi (litigi, insulti, spam) ed eventualmente cancellavano i commenti indesiderati. Poco prima dell'inizio della mia osservazione invece s'è deciso di subordinare la pubblicazione all'approvazione dei redattori, motivata dal fatto che i commentatori di Intranet sono, secondo la definizione di Q., «particolari» oltre che «grafomani»: benché i redattori li riconoscano più competenti e informati della media, ne lamentano anche un'inclinazione alla litigiosità.

Mentre inizia il lavoro della giornata, con il giro e i primi interventi di scrittura, è facile che si metta d'accordo, a voce, con GV per aggiornare la

sezione Motori: a seconda delle occasioni può essere GV a chiedergli un parere su quale notizia privilegiare o a comunicargli che è al lavoro su pezzo, o può essere Q. ad assegnargli una notizia in cui s'è imbattuto durante il giro.

Nell'esempio che segue, Q. nota che c'è un articolo di GV in bozze, e ancora prima di leggerlo gli chiede se può modificarlo, allungandolo e specificando un punto di vista, in modo da trasformarlo in un approfondimento. GV appare molto insicuro quando gli viene chiesto di fare dei cambiamenti a cui non aveva pensato, o quando gli viene assegnato un tema non nelle sue corde: in armonia con la gestione complessiva del lavoro della redazione, lavora molto meglio in autonomia.

Q.: GV, scusa non l'ho letto ancora il tuo pezzo sulla Fiat Serbia... Allora... tu te la senti di farlo, invece che notizia, più come approfondimento? Perché così lo mettiamo-

GV [avvicinandosi alla scrivania di Q.]: In teoria avevo già fatto... "Orfani a Mirafiori"...

Q.: -perché se riesci ad approfondirlo, lo mettiamo in homepage questo pomeriggio.

GV: Quindi qualcosa sui sindacati...

Q.: ... Sì.

GV torna al suo posto: Ok, su questo comunque.

Q.: Sì sì, non farne uno nuovo.

GV: Ma una volta che lo modifico... cioè tu vuoi la modifica non pubblicata, o la modifica...

Q.: No no, modifica e basta.

GV: Ah, ok.

Dopo circa 40 minuti GV chiede se a Q. è possibile vedere una bozza che sta editando prima che la pubblichi e vada online. Q. bofonchia qualcosa; sta lavorando in fretta (ha perso mezz'ora al telefono con un tecnico informatico per capire come rimettere a posto il box delle fotogallery in homepage, che era sparito) e non sembra aver sentito/capito la domanda.

Poco dopo GV gli chiede consiglio per il titolo, Q. gli suggerisce di scrivere «un titolo meno da Motori»; GV sembra interdetto, suggerisce un sottotitolo troppo lungo, alla fine concordano per "Da Montefiori alla Serbia: Fiat sempre meno italiana".

Infine GV chiede a Q. se vuole controllare il pezzo prima che GV lo pubblichi, per vedere se va bene così o se vuole che aggiunga qualcosa.

Q. lentamente va sulla pagina delle bozze e dice: Ma non hai cambiato il titolo.

GV: Sì, l'ho cambiato, ma non l'ho salvato.

Q.: Ma finché non lo salvi non posso vedere le modifiche.

GV: Ah era per non pubblicarlo...

Q.: *Ma non ti preoccupare, vai pure.*

GV torna al suo posto, pubblica e avverte Q., ripetendo "Poi dimmi se vuoi che cambi qualcosa.."

B., il caporedattore, è una figura difficile da inquadrare e da descrivere; lo è anche la sua giornata-tipo, perché dei tre redattori è la persona che ha un maggior numero e una più grande varietà di incarichi.

Da un lato, B. ha un ruolo di coordinamento che lo tiene lontano dall'attività redazionale vera e propria: è lui che partecipa alle riunioni con il reparto tecnico e il reparto marketing, è lui che compila i borderò¹³¹ e quindi è responsabile della gestione e del pagamento dei collaboratori, è infine lui che più dei colleghi deve tenersi al corrente dei dati delle visite del sito, monitorarne l'andamento, capire quali temi suscitano l'interesse dei lettori e in conseguenza di ciò aggiustare il tiro della linea editoriale.

Dall'altro lato, B. è colui che scrive più articoli: non solo, come Q., brevi notizie nella sezione Esteri, ma anche articoli sportivi, e più raramente di tecnologia per l'omonima sezione. A scrivere nella sezione Sport c'è insieme a lui un solo collaboratore, LN, che scrive due articoli al giorno; la sezione Sport, a differenza di Motori, non può contare sui contributi della rivista cartacea, quindi B. è più impegnato non solo nella scrittura, ma anche nella ricerca di notizie.

Nonostante questa sovrapposizione di ruoli e di mansioni, che si traduce in una effettiva sovrapposizione pratica, ossia continue interruzioni e lavori necessariamente portati avanti in *multitasking* (per esempio, editare un articolo mentre chatta su GTalk con LN e mentre parla con qualche collega), il lavoro quotidiano di B. può essere definito in un solo modo: ben organizzato. Caratteristica di B. è la capacità di sfruttare gli strumenti informatici in modo molto produttivo.

Sullo schermo tiene aperti due browser: uno è Chrome, sul quale ha effettuato l'accesso con l'account Google/Gmail privato composto da un nickname, l'altro è Opera, con l'account Google/Gmail ufficiale composto dal suo nome e cognome, a cui ha reindirizzato la posta aziendale; le mail sono contrassegnate da etichette e suddivise in categorie; su entrambi i browser ha un plug-in che gli notifica l'arrivo di nuove mail. Dall'interno della pagina di

¹³¹ In editoria, i borderò sono gli elenchi dove si riportano i nomi degli autori, i titoli degli articoli, dove questi sono usciti, e i compensi; gestire il borderò significa gestire i pagamenti.

Gmail accede a Google Task, che ha la funzione di annotare e programmare un elenco di cose da fare e cose fatte durante la giornata. Per tenere traccia delle fonti che consulta maggiormente usa Google Reader, un aggregatore di feed rss che riunisce in un'unica pagina web gli articoli provenienti dai siti che si seguono¹³². Mentre Q. scrive gli articoli direttamente sulla piattaforma, B. preferisce scrivere prima in un file, e poi copiare il testo; per scrivere utilizza Wordpad, un software di elaborazione di testi semplice ed essenziale, in dotazione su tutti i computer Windows; usa anche, soprattutto per i fogli di calcolo, Google Document, una suite di programmi di scrittura interamente online, compatibile con Windows Office, che consente la redazione dei testi a più mani (anche in tempo reale). Le immagini che salva sul computer si caricano automaticamente su Picasa, un programma di Google per la gestione e la modifica delle immagini, che offre anche la possibilità di archiviazione online delle stesse. Per chattare, oltre a GTalk, utilizza Meebo, una piattaforma di messaggistica istantanea che sostituisce altri servizi (come Messenger, la chat di Facebook e molti altri) riunendo nella stessa piattaforma diversi account.

Come si vede dall'elenco, B. ha non solo sostituito strumenti fisici con strumenti virtuali (i post-it che diventano "task"), ma ha trasferito online le attività informatiche prima svolte offline (la scrittura, la gestione delle immagini), privilegiando gli strumenti che possono aggregare la sua presenza online anziché disperderla, mettendogli a disposizione una serie di plance di controllo da dove gestire il flusso di informazioni (Google Reader con i siti a cui è abbonato e Meebo con i suoi diversi account di *instant messaging*). Ciò costituisce un'evidente analogia con il contenuto stesso del suo lavoro, e con la funzione che riveste lui come caporedattore e Intranet come redazione al centro della rete dei collaboratori. La differenza che ho potuto notare tra B. e i suoi colleghi, ma che rimane anche mettendolo a confronto con i membri di Cloud, è che nel suo lavoro con il Web egli non ha semplicemente trasferito il suo comportamento di utente del computer e di navigatore della Rete da un ambito privato a un ambito professionale, ma ha adottato un set di strumenti

¹³² I feed rss sono formati di informazioni. Il post di un blog o l'articolo di un sito possono essere letti, invece che nel formato html che è quello delle pagine web, nel formato rss che è più scarno e meno formattato, ma ha il vantaggio di poter essere "letto" da software e servizi web chiamati appunto lettori o aggregatori di feed; l'utilità di questi ultimi è che mettono al centro il lettore, il quale non deve più visitare i siti in cerca di nuovi articoli, ma che si vede recapitati "a casa" gli aggiornamenti, una volta che si inserisce l'indirizzo rss di un sito nell'aggregatore. Questi programmi consentono di gestire da un unico punto il flusso di informazioni così formato: i siti possono essere suddivisi in categorie, gli articoli possono essere taggati, condivisi sui *social network*, memorizzati per una futura lettura.

e di modi d'uso indipendente da quelle che possono essere le sue abitudini, messo a punto appositamente per l'ambito professionale.

La prima fonte di B. è Tosca, l'interfaccia dell'Ansa, sia per le agenzie stampa che per le fotografie. La sua procedura standard è di controllare Tosca nelle sezioni Sport ed Esteri, poi una volta trovata una notizia di suo gradimento copiarla, incollarla su Wordpad e iniziare a lavorarci. Sullo stesso argomento controlla sia i quotidiani italiani che le fonti straniere, specialmente il sito della BBC e quello del Guardian, da cui attinge per ampliare l'articolo; la redazione può essere un procedimento lungo, proprio perché è facile che sia, come dicevo, spesso interrotta. Una volta scritto l'articolo, cerca sempre su Tosca le fotografie per corredarlo; se si tratta di una notizia di minore rilevanza o di estrema attualità può bastare un'immagine a corredo del testo, altrimenti ne servono almeno quattro o cinque per formare una fotogallery: se Tosca non dispone di un numero sufficiente di fotografie, B. le cerca sui siti delle due agenzie fotografiche a cui Intranet è abbonata.

Questo è un esempio del suo procedimento:

B. ha davanti a sé la pagina di Gmail su Chrome, e sta chattando con SF; in un angolo a destra c'è la finestrella, ora chiusa, di Google Tasks. Guarda la bacheca di Intranet, poi Tosca.

Controlla le mail e impreca facendo un gesto di scoramento. Commenta a voce alta: «Borderò...», riscuotendo un commento di condoglianze da parte di H.; GV gli chiede per quando gli serve il suo, B. risponde: «Ah non so, a me l'hanno chiesto entro domani». Si alza, presumibilmente per andare a parlare con l'amministrazione nell'altro semipiano; quando torna, apre la pagina di Gmail di Chrome: discute su GTalk dei borderò con un'altra collaboratrice.

Controlla l'homepage di Intranet, poi quella di Esteri.

Torna a Tosca: si sofferma su un'agenzia, la copia su Wordpad. La rilegge, la modifica un po'. Guarda le pagine di sport di Repubblica, poi torna a Wordpad e scrive qualcosa; torna a guardare Repubblica, poi fa una ricerca su Tosca.

Nella bacheca di Intranet clicca su "Nuovo post"; copia quanto ha scritto su Wordpad e lo incolla lì.

Salva una foto da Tosca; apre l'interfaccia di Picasa, crea una nuova cartella, inserisce la foto appena salvata e la rinomina.

Nel frattempo, sulla pagina di Gmail di Chrome, sta chattando con LN; la chat con l'altra collaboratrice è ancora aperta, anche se inattiva.

Guarda ancora le foto di Tosca, ne clicca diverse per vedere l'anteprima, ne sceglie una,

la apre, la salva. Ripete il procedimento altre due volte; fissa la nuova cartella su Picasa, dove ha ormai quattro foto, tamburella, non sembra soddisfatto.

Arriva VD, la responsabile del marketing, che porta la rivista cartacea: rimanendo di fronte a B., quindi dall'altra parte della scrivania, la posa sotto i suoi occhi, la apre alla pagina dell'indice e indica alcuni titoli che sono stati colorati con un evidenziatore: «Quelle evidenziate sono quelle che caricherei, però mi devi dire sulle sezioni», ossia vuole concordare con B. all'interno di quali sezioni del sito caricare gli articoli della carta. Per lo più B. conferma quanto VD aveva già deciso, solo in un caso il parere di B. è decisivo: un'indecisione tra Esteri e Tecnologia, dove B. sceglie quest'ultima. VD se ne va.

B. continua con l'articolo. Mette come firma "redazione"; cerca i possibili post correlati tramite uno strumento della bacheca, cercandoli con il tag "brasile" e selezionandone alcuni tra quelli che compaiono nella finestrella dei risultati. Edita l'articolo aggiungendo link interni e soprattutto aggiungendo le foto.

Riceve una telefonata, presumibilmente da una collega, a cui continua a ripetere «Stai calma... sì ma non faccio solo quello eh...»; mentre parla guarda Gmail, trova e apre una mail che gli aveva inviato la persona con cui è al telefono, copia il numero di telefono che la collega gli aveva scritto e lo incolla nella finestra di chat con LN; come ho capito più tardi, c'è un problema con i pagamenti arretrati, problema che B. ha tentato di risolvere prima parlando con l'amministrazione, poi dando a LN un numero a cui chiamare lui stesso per spiegare e farsi spiegare dov'è l'intoppo. Alla fine della telefonata sbuffa infastidito.

Edita le foto caricate: scrive il permalink, la descrizione e il titolo. Seleziona la categoria all'interno della quale sarà pubblicato il post. Rilegge e fa piccole modifiche al testo. Copia un periodo e lo incolla in un riquadro dal nome "excerpt", che è il sommario dell'articolo che si vede in homepage.

Sulla pagina di Gmail, chatta con LN e con VD. Guarda l'homepage di Intranet.

Scrive il titolo del post. LN continua a scrivergli via GTalk, e B. se ne lamenta a mezza voce.

B. dopo un ultimo controllo clicca sul bottone "Anteprima", controlla il risultato, torna alla bacheca e clicca "Pubblica"; e dopo un minuto l'articolo è online.

Per scrivere questo articolo B. ha impiegato esattamente un'ora, di cui meno della metà dedicata alla redazione dell'articolo.

Tra le responsabilità di B. c'è, come s'è detto, un monitoraggio dell'andamento delle visite, che anche Q. controlla pur se meno frequentemente. In realtà è VD, la responsabile del marketing, che si occupa di questo aspetto di Intranet (insieme alla presenza di Intranet su Facebook e

alla progettazione delle applicazioni per smartphone e tablet), ma B. ha un occhio "editoriale" sul problema del numero di accessi, laddove VD si preoccupa unicamente dei risultati da un punto di vista quantitativo.

Gli cade l'occhio sulla chat aperta con VD, me la indica puntando il dito, legge ad alta voce una frase di lei: «poi non riesco a capire perché ieri che mi aspettavo un pienone abbiamo fatto così pochi ingressi»; ne approfitta per dirmi che una fonte di problemi è lo scarto tra i suoi obiettivi e quelli editoriali. VD infatti «si occupa di marketing secco e spesso non capisce quali sono i processi dietro le visite, giudica in base a dei dati che però sono incompleti, non tengono conto di tante cose, quindi... Beh io me ne frego, la conosco da una vita, a seconda dell'umore la ignoro, le spiego le cose o la mando a cagare... Però altri si sentono un po' il fiato sul collo, si sentono giudicati male, e a volte si creano delle frizioni. Che comunque ha anche ragione, perché non è che possiamo stare sempre a guardare Google Analytics¹³³, lo fa lei e ci libera di un peso».

Ma anche B. e Q. prendono delle decisioni di carattere editoriali sulla base di Google Analytics e altri strumenti simili.

«Ora che l'Italia è fuori dai Mondiali la gente se ne disinteressa, abbiamo avuto un picco allucinante di visite» – B. mi mostra Google Analytics – «giovedì in occasione di Italia-Slovacchia, 53mila, più del doppio delle visite medie. Ora bisogna parlare più dell'Italia» - e mi mostra l'articolo dell'altro ieri che parlava di un giocatore della nazionale brasiliana ma in una prospettiva di calciomercato italiano - «questi articoli funzionano sempre, gli articoli che riguardano l'Italia».

Chiedo a Q. come si regolano in base ai dati di visite, quanto essi incidano nel decidere la linea editoriale ma soprattutto nel programmare il contenuto del post. Lui non dice cose diverse da quelle raccontatemi da B., ma con una visione meno conflittuale: in sintesi, si cerca di imparare quei trucchi SEO¹³⁴ che consentono di intercettare più

¹³³ Uno strumento di analisi dei dati di visita dei siti web. Mette a disposizione statistiche, andamenti temporali, dati sulla provenienza dei visitatori (da un link su un altro sito, o dopo aver fatto una ricerca su un motore di ricerca, di cui individua le "parole chiave" che costituiscono la ricerca), sul numero di pagine viste dal singolo visitatore, la durata delle visite e altro.

¹³⁴ L'acronimo SEO sta per Search Engine Optimization, e descrive le attività finalizzate ad aumentare le visite provenienti dai motori di ricerca; consiste da un lato in interventi sull'architettura informatica del sito, dall'altro in protocolli di presentazione del contenuto delle pagine web. Come nell'esempio di Q., una delle regole SEO di base è quella di dare ai post (alle pagine web in generale) dei titoli chiari, molto descrittivi, all'interno dei quali

ricerche, ma senza farsene un problema. Mi mostra Google Insight for Search, lo strumento per misurare le chiavi di ricerca più usate associate a determinate parole, e mi spiega che tipo di titolo avrebbe dovuto fare per attirare le visite sull'uragano Bonnie: non usarne il nome, perché in Italia nessuno lo associa all'uragano, e invece infilare nel titolo la parola "Katrina", che è spesso associata alla parola "uragano".

H. al contrario dei colleghi scrive molto raramente. La sezione Cultura e spettacolo, che è insieme a Sport quella che più beneficia dei contributi della rivista cartacea, viene aggiornata con cinque-sei post al giorno; tra i collaboratori che vi contribuiscono solo CR è tanto autonoma da poter pubblicare i suoi pezzi senza dover passare dal controllo di H., mentre tutti gli altri lasciano gli articoli nelle bozze, alcuni addirittura spediscono i testi via mail. Una parte importante del lavoro di *editing* di H. è il reperimento di immagini a corredo agli articoli, dal momento che molto spesso gli argomenti sono celebrità, star della musica e personaggi televisivi, per cui ogni articolo può essere facilmente e proficuamente collegato a una fotogallery.

H. raramente riesce a prendere la navetta delle 10:00, molto più spesso sale su quella successiva, che parte un'ora dopo. Ma a casa, prima di uscire, e durante il viaggio (e nell'attesa della navetta, normalmente al bar della stazione), H. lavora al sito: possiede un iPad dotato di una connessione 3G, come quelle dei telefoni cellulari, sul quale può lavorare sulla bacheca di Intranet, per correggere articoli e pubblicarli, mentre è in viaggio. Di regola cerca di pubblicare come minimo un nuovo post ogni due ore, per cui prima di uscire di casa, a metà mattinata dal bar della stazione, e prima della pausa pranzo.

Dato che spesso ho incontrato H. al bar della stazione e ho fatto il viaggio insieme a lui, ho potuto osservarlo in questi momenti di lavoro extra-ufficio.

Arrivo in stazione insieme a un'amica, e sulle scale della metropolitana incontro H., con cui andiamo al bar della stazione; la mia amica ha un treno alle 10:30, io e H. aspettiamo la navetta delle 11. H. mi dice, divertito: «Lavorerò da casa, ossia dal bar, così mi puoi osservare!».

Una volta al tavolo del bar tira fuori l'iPad, e mentre chiacchieriamo, ogni tanto H. abbassa lo sguardo sullo schermo: edita e pubblica due post, controlla l'homepage.

Siamo sulla navetta, c'è stranamente molto traffico. H. cerca invano di scaricare le mail

compaiano le parole chiave che descrivono il contenuto del post.

dall'iPad; commenta dicendo che stamattina non riesce a contattare CR, con cui comunica solo via mail.

Poi abbozza: «Va beh, posso farlo anche da là [dall'ufficio] eh... oppure è lei che proprio non mi ha scritto».

Io: Non hai un numero di telefono per le emergenze?

H.: No, in questo caso no.

Poi riesce a scaricare le mail e scopre che effettivamente CR non gli ha scritto.

Ma non è l'unico a lavorare fuori dall'ufficio: B. già nel primo incontro mi aveva detto che gli orari dei redattori sono flessibili e apparentemente "ridotti" perché sia prima di uscire, sia in caso di eventi speciali di sera e nei fine settimana, tutti "danno un'occhiata" al sito.

H. mi dice che mi sono persa un momento di collaborazione a distanza: «Per la questione Taricone stamattina eravamo in 5 in chat ad aggiornare». B. protesta dicendo che non è certo un caso unico, dato che con i collaboratori accade sempre.

H., come B., utilizza due browser: in uno, Firefox, s'è autenticato con l'account Google/Gmail privato, ossia con il nickname che usa nei *social network* e nei suoi blog; nell'altro browser, Chrome, s'è autenticato con l'account Google/Gmail ufficiale, composto dal suo vero nome, che usa per le comunicazioni di lavoro e per i contatti che conosce di persona. In questo modo può tenere aperte due pagine Gmail e quindi due chat, usando assiduamente entrambe. Come molti blogger e in generale frequentatori del Web, H. si trova a gestire due *personae* a cui corrispondono due diversi registri comunicativi: col suo nickname, quindi da una certa prospettiva con la sua maschera, usa un registro molto personale, perché al riparo dal relativo anonimato che offre la CMC egli si sfoga, si confida e si svela, al punto che persone che non ha mai incontrato conoscono dettagli molto intimi della sua vita; al contrario il suo Sé reale³⁵, ossia il suo vero nome, è custodito al riparo dalla promiscuità del Web, e usato per le cose "serie", quindi paradossalmente

³⁵ Utilizzo "reale" anziché "offline" in omaggio al linguaggio comune dei frequentatori del Web, i quali pur respingendo che la vita virtuale sia in qualche modo falsa, parlano tranquillamente di "vita reale" per riferirsi al tempo passato lontano dal computer; esiste un acronimo che sintetizza ciò, ossia IRL, *in real life*. Un insulto/rimprovero abituale nei luoghi di discussione, quando un interlocutore si scalda eccessivamente a giudizio degli altri partecipanti, è non a caso *get a life*, "fatti una vita", che sottintende il fatto che il tempo passato sul Web non sia "vita reale".

quelle meno personali. In realtà le due sfere hanno molti punti di contatto: molti amici virtuali sono diventati colleghi di lavoro, dal momento che negli uffici del Settore Digitale ci sono molti blogger; la stessa cosa vale per alcuni collaboratori, che lui ha conosciuto come blogger prima di proporre loro di lavorare per Intranet. Ciò comporta che la corrispondenza tra la separazione dei browser e degli account Gmail e la separazione delle sfere di vita non sia così netta quanto vorrebbe essere.

Dopo essere stato strumento di lavoro durante il viaggio, il suo iPad diventa strumento di svago in ufficio, definito e riconosciuto come tale. L'attività di H. su blog e *social network* è intensa, e le sue attività lavorative sono a più riprese inframmezzate da pause dedicate a un controllo più o meno rapido dei luoghi virtuali che frequenta maggiormente: in questo il suo comportamento è un perfetto esempio delle teorie di quanti¹³⁶ sostengono che l'abitudine al Web abbia l'effetto di accorciare i tempi di *span attention* e diminuire la capacità di concentrazione.

Il lavoro di H. è improntato alla gestione dei collaboratori, lasciando in secondo piano la ricerca di notizie; nella sezione Spettacolo ci sono infatti molti appuntamenti fissi che rendono facile la scelta degli argomenti da coprire: per esempio i molti reality show, che danno luogo ognuno ad almeno un articolo alla settimana, oppure i film in uscita, articolo fisso del venerdì. Data la grande varietà di temi a cui attingere - si pensi solo al gossip - gli argomenti proposti dai collaboratori vengono quasi sempre accettati; H. si sincera che qualcuno stia facendo l'argomento del giorno, che a volte gli viene suggerito da Q. durante il giro mattutino, ma per il resto si concentra sulla correzione degli articoli salvati nelle bozze. Pur conoscendo Google Analytics non se ne serve, ma si affida a uno strumento più semplice per capire quali articoli hanno successo, ossia il contatore delle visite interno alla piattaforma.

H. sta guardando la bacheca, alla pagina che mostra l'elenco degli articoli pubblicati, visualizzati come in una tabella; le colonne mostrano vari dati: la categoria in cui sono stati pubblicati (ossia la sezione), l'autore, la data, i tag e altre che non capisco immediatamente.

H.: Taricone non ha avuto un gran successo.

Gli chiedo da cosa lo capisce, lui mi indica con il dito una delle colonne, che ha il nome

¹³⁶ Si veda Nicholas Carr, *Internet ci rende stupidi? Come la rete sta cambiando il nostro cervello*, Raffaello Cortina, Milano 2011.

"Statistiche": cliccando sopra il simbolo di un grafo si accede a una pagina che mostra i dati di accesso a quell'articolo.

I post su Taricone di oggi hanno avuto circa 250 visite; «Pochi!», dico io, ma H. dice che bisogna anche andare a vedere le foto. Infatti mi mostra che la gallery ha avuto un buon successo (sempre sui 250-300 visite, con un picco di 420 per una foto), più di quella di ieri che ha gli stessi numeri ma a fronte di più di 1000 visite al post che la contiene.

Non che si disinteressi dei dati di visita, ma la peculiarità della sezione è tale da trattare di temi per loro stessa natura "popolari" – il gossip, i reality show... - per cui le strategie per l'aumento delle visite si collocano su un altro piano: tra queste l'applicazione delle regole SEO alla scrittura dei post o un attento uso dei *social network*. H. infatti, forse per la sua esperienza di community manager, ha sempre un occhio per la pagina Facebook di Intranet, gestita da VD, che visita per conoscere la risposta degli utenti agli articoli lì condivisi.

Dopo aver guardato i dati delle visite, H. va sulla pagina Facebook di Intranet, dove alcuni degli articoli di Intranet vengono condivisi con qualche riga di presentazione, spesso sotto forma di domanda per innescare una discussione; clicca su uno dei link e, fissando l'articolo di destinazione, si chiede a bassa voce: «Perché ha rilanciato...?».

Torna sulla pagina, che tiene sempre aperta, di Gmail, e inizia una chat con VD chiedendole se non era meglio lanciare il post della madre di Taricone. VD risponde che l'ha fatto, gli scrive con quale testo ha presentato l'articolo, e gli dà anche i dati di share, like e commenti. H. risponde che sì, ha funzionato, ma lui intendeva un altro articolo, che ora rimane «sguarnito» (nel senso di privo di un'eco sui social network); lei risponde che se uno vuole approfondire sul sito trova comunque altri post.

Tra di loro, i redattori parlano molto raramente; dato che ognuno di loro ha una sezione di competenza, non hanno bisogno di aggiornarsi reciprocamente su ciò che stanno scrivendo o pubblicando, come invece avviene a Cloud. L'unica sezione del sito (e, di conseguenza, gruppo di collaboratori) in condivisione è quella di Esteri, e lì allora Q. e B. si consultano brevemente sugli argomenti da trattare; in accordo con le posizioni gerarchiche, è spesso Q. ad avvisare B., responsabile dell'homepage in quanto caporedattore, dei pezzi che ha pubblicato. Anche in questo caso però le comunicazioni sono estremamente brevi e laconiche.

B. controlla da Google Reader il feed dell'Associated Press e dice a Q.: «Ma la notizia

dell'attacco in Uganda l'avevi vista?»

Q.: Sì.

B.: Mentre guardavano la partita... Tra l'altro qui dice "la polizia teme collegamenti con Al Qaida"...

Q.: Mh, sì in effetti quella era l'unica [notizia pubblicabile oggi]... Ma sì, la faccio dai.
[pausa di una ventina di secondi]

Q.: E se la chiedessi a UM?

B.: Ma la notizia?

Q.: No, un approfondimento...

B.: Un approfondimento sì. Però dipende se...

Q.: Oppure a LG.

B.: LG ti fa la notizia. UM è l'unico che può capirci.

Q.: Va beh, la faccio io al volo.

B., dopo aver fatto una ricerca su Tosca: «Tra l'altro c'è un'Ansa di ieri sera... all'una... zero e cinquantotto...»

Passa una decina di minuti.

Q.: Ok B., ce l'hai.

B.: È su?

Q.: Guarda ho preso l'Agi, che è breve, ma l'Ansa non citava Al Qaida che citano tutti, poi dava un altro numero dei morti, questa è breve ma precisa.

B. controlla l'articolo sul sito: Sai che è firmato, Q.?

Q.: Come?

B.: È firmato da te, l'articolo.

Q.: Ah, sì sì.

[pausa di una decina di secondi]

Q.: Ok, cambiato [in "redazione"].

Q.: Anche su Esteri c'è ancora la strip del Sudafrica... tolgo?

B. non risponde, immagino valga la regola del silenzio-assenso. Dopo mezz'ora, è B. a fare una domanda a Q., che sta editando un articolo di LG: « Com'è quello di LG sull'Afghanistan?»

Q.: Mmm [di disapprovazione].

B.: Il problema è che negli ultimi tre giorni abbiamo messo su solo notizie brevi, ci vorrebbe qualcosa di più...

Q.: Guarda, lo sto sistemando adesso, sta per arrivare un bel pippone...

B.: Le foto di CR?

Q.: Di Belfast? Eh, ci sarebbero anche quelle, se non le ha messe nel boxino delle fotogallery...

B.: *Mettiamo quelle [in apertura]?*

Q.: *Sì dai.*

L'unico altro campo di interazione è quello dei problemi tecnici, come si vedrà nel prossimo paragrafo.

6.3.2 Tra fai-da-te e burocrazia: la tecnologia di Intranet

Ho già definito alcune caratteristiche dell'architettura del sito di Intranet: essa è basata su Wordpress, una piattaforma di pubblicazione ricca e molto usabile, rilasciata per la prima volta nel 2003 e in pochi anni divenuta uno standard per la gestione dei siti personali e non solo. Altri gli strumenti di Intranet sono invece estensioni create *ad hoc*:

- il box delle notizie di apertura, che dà la possibilità di vedere immagini e sommari (gli "excerpt") delle prime quattordici notizie, e di cui le prime tre ruotano automaticamente; viene gestito tramite un piccolo programma, chiamato Bookmark, che consente di caricare un post nel flusso delle anteprime inserendo in un campo il link del post desiderato;
- sempre in homepage c'è il box delle fotogallery, che mostra, a lato dell'apertura, le anteprime di tre fotogallery, selezionate dalla redazione;
- il Builder, un programma che serve per modificare i vari box in homepage, per esempio consentendo di modificare il numero di notizie elencate nelle anteprime delle sezioni e le immagini corredate.

L'affastellamento di questi programmi «fatti in casa», come li definisce B., e quindi estranei alla piattaforma di base, determina un continuo rischio di instabilità del sito. Questa instabilità è difficile da gestire perché è causata da problemi di cui non è chiara la natura, e che vengono categorizzati sotto una generale "stanchezza" del sito: «non ce la fa più» è il commento che solitamente chiosa questi inconvenienti. Ciò crea anche un territorio di conflitto tra la redazione e l'Ufficio Tecnico, che, a detta di B., ha sempre osteggiato l'uso di Wordpress come base del sito, ritenuto dall'Ufficio Tecnico adatto solo a blog e quindi a un uso amatoriale: «dicono "Wordpress va bene per i blog dei ragazzini", quando invece lo usa anche la CNN», si lamenta B., che sa che ogni problema del sito avvalorava la tesi dei tecnici e aggiunge forza al loro progetto, da sempre covato, di sostituire la piattaforma con una progettata interamente da loro, la stessa su cui si basano altri siti della Casa Editrice. Progetto che B. teme, in primo luogo perché ritiene che la piattaforma ideata

dall'Ufficio Tecnico sia meno usabile di Wordpress e comunque non esente da problemi, e in secondo luogo perché è alto il rischio che cambiando metodo d'immissione dei post i collaboratori, che già incontrano difficoltà con l'attuale modalità, si scoraggerebbero al punto da interrompere la collaborazione.

Nel frattempo, i redattori spesso si trovano a dover combattere contro qualcosa che "non va" nel sito: le fotografie non si caricano, scompaiono dei box, i permessi di amministratore vanno e vengono. In comparazione con quanto accade in Cloud, ciò che è peculiare nell'esperienza che i redattori fanno di tali problemi, e delle loro strategie di *problem solving*, è che tale esperienza e tali strategie assomigliano molto a quelle di un utente comune che si trova davanti a un personal computer che "fa le bizze": frustrazione e tentativi per prova ed errore, fino a una soluzione che viene raggiunta a volte casualmente e che non si saprebbe riprodurre né spiegare.

In Cloud il sito è un prodotto e un fine del lavoro tanto quanto (o forse di più, come s'è visto) il suo contenuto: i Tech ne conoscono ogni anfratto, e anche i redattori ne conoscono a grandi linee il contenuto, almeno quel tanto dal distinguere una tipologia di errore da un'altra, e sapere a quale dei Tech segnalare cosa. Ciò significa che quando appare un errore, esso non viene categorizzato come un inconveniente ma come un problema di importanza vitale, che ottiene l'attenzione e l'impegno dei Tech fino alla sua risoluzione¹³⁷.

La redazione di Intranet al contrario può contare su un solo tecnico in sede, che oltretutto durante il periodo di osservazione è stato trasferito, con la prospettiva di essere sostituito alla fine dell'estate. Il tecnico, che chiamerò IT1, con ripetuti cicli di prove ed errori riesce a risolvere problemi di cui ignora la causa, ma affrontandoli come se fossero inevitabili, come cioè falle strutturali che si possono al massimo tamponare.

H.: Ma a voi per caso è tornato a comparire il vecchio logo?

Q.: Noi in che senso?

H.: Motori, Sport...

Q.: Aspetta che guardo. Sì, ora lo vedo.

H.: No perché ieri-

Q.: -no guarda ieri è stato tutto... Io per tutta la giornata non sono riuscito a vedere il

¹³⁷ Anche se, per essere più precisi, non è la redazione a decidere le priorità dei Tech, per cui i problemi che ostacolano la redazione non sempre ottengono immediata attenzione, a meno che siano problemi che vanno a incidere sul lato serp del sito.

sito perché mi dava Bad Request.

H.: È un problema di server allora.

Q.: Sì.

H.: Beh allora lo vado a dire a IT1, se c'è ancora.

H. va nell'altro semipiano, torna dopo un minuto dicendo: «Gliel'ho detto, vediamo cosa fanno».

H. ricorda a IT1, che è venuto a parlare di modifiche fatte sul template e sulla dimensione delle foto, che ci sono da sistemare i permessi utente; IT1 allora va verso il suo ufficio, nell'altro semipiano, ma torna indietro ricordandosi che H. ha i permessi da amministratore, per cui lo invita a provare a fare delle modifiche dal suo account. IT1 rimane in piedi, dal lato del corridoio, oltre la scrivania, piegato verso lo schermo. Non riescono a dare i permessi da amministratore a Q., e a quanto si capisce dai loro commenti il sistema risponde ai tentativi in modo a loro incomprensibile: IT1 ridacchia.

H.: Visto? Non sono io che sono pazzo!

IT1: Hai una macchina farlocca, oppure è il tuo browser che si ricorda quello che non dovrebbe.

IT1, sempre ridacchiando, gli dice come procedere per ottenere gli stessi permessi su tutte le sezioni.

Q.: Mi spiegate come avete fatto?

IT1: Ti faccio vedere io. [IT1 si sposta dietro alla scrivania di Q., stando in piedi accanto a lui] Entra in Motori, dovresti riuscire a vederti...

H. si sovrappone: Il tuo ruolo era editore e non amministratore...

Q.: [vedermi] Come editore?

H.: Adesso dovresti essere amministratore

IT1: [Guarda] Il tuo ruolo, negli utenti... [IT1 indica la pagina della bacheca che mostra la lista degli autori del sito]

Q.: Eppure io ricordo di essere stato amministratore.

IT1: Ecco se entri ti vedi, ora cambia qua, scrivi Esteri al posto di Motori, segnati come amministratore. Non eri segnato come amministratore nei singoli...

IT1 continua a ridacchiare davanti alla banalità dell'errore, e gli spiega che deve attribuirsi il ruolo di autore in tutte le sezioni.

Nel pomeriggio, Q. chiede aiuto a H. per risolvere questo problema dei permessi.

Q.: H., quando hai tempo, mi fai amministratore su Esteri? Perché è il canale che mi serve, adesso.

H.: Ok, aspetta che finisco qui...

Q.: No ma non è urgente, non ho fretta.

H.: No è che magari poi mi scordo.

H. va a vedere la pagina degli utenti, e interdetto legge ad alta voce: «"Ness-... Qui mi dice "nessun ruolo". E me lo dice anche adesso dopo che ho cambiato».

Q.: Eh è la stessa cosa che dice a me, ma credevo che fosse perché non essendo io amministratore non potevo farmi amministratore.

H.: Aspetta che... [passa un minuto] Niente, non funziona.

Q.: Aspetta aspetta, ora sono amministratore!

H.: Ah, bene, allora smetto.

Q.: Ma non hai fatto niente?

H.: Beh...

H. ha certamente fatto qualcosa, ma non ha idea di quale, tra le cose che ha fatto, sia quella che ha sbloccato la situazione. Il problema di tale agire per prove ed errori, ma soprattutto del trovare le soluzioni "per caso", è che non si riesce a creare un sapere condiviso sulla base del quale affrontare problemi simili in futuro, e a partire dal quale avanzare nella conoscenza. Infatti un mese dopo il problema si è ripresentato:

Q. ha un problema di accesso che cerca di risolvere con l'aiuto di H.; è lo stesso problema dell'altra volta, ma non ricordano come l'avevano risolto, e IT1 è in ferie. Non riuscendo a capire come si fa, Q. prova a chiamare al numero dell'ufficio IT1, ma nessun sostituto è presente; allora chiama RedattoreCarta: gli spiega che ha fatto una notizia nella sezione Attualità, che vorrebbe metterla come apertura, ma dato che non ha l'account "editore" esce il suo nome anziché "redazione", quindi gli chiede se glielo può cambiare.

Nel frattempo H., che sta ancora lavorando al problema, nota che la firma nell'articolo è diventata "redazione" e dice a Q.: Aspetta, guarda se è adesso cambiato qualcosa!

Q. al telefono: Ok, ora c'è, ma l'hai fatto te o l'hai trovato? No perché stiamo smanettando... Ah ok, l'hai fatto te...

H.: Allora non ha funzionato.

In questo clima d'incertezza, H. rappresenta una prima ancora di salvezza per la redazione, perché, grazie alla sua esperienza da blogger, conosce molto bene Wordpress; a lui Q. e GV (ma anche altri colleghi di RivistaFemminile) si rivolgono in prima istanza quando si trovano davanti a comportamenti inspiegabili del sito (e non solo).

GV: H., puoi venire un secondo? [H. dà una spinta alla sedia e "rotola" vicino a GV]

*Allora, foto di Photoshop, scaricata, la apro e-
Ciò che si vede nello schermo sostituisce la continuazione della frase. H. senza cambiare espressione né dire una parola fissa lo schermo per alcuni secondi, poi preme alcuni tasti.*

GV: Ah. Grazie.

H. già tornando al suo posto, sempre "rotolando" sulla sedia: «Figurati».

Q. si lamenta che Wordpress gli lascia in strong [grassetto] tutto un post. H. si mette dietro di lui e controllano insieme il post alla ricerca del codice html fuori posto; lo trovano.

B. commenta che fosse per lui cancellerebbe la formattazione da Wordpress, H. risponde che bisognerebbe che i collaboratori la imparassero.

La conoscenza del sito da parte dei redattori è quindi piena di zone d'ombra, e l'esperienza che se ne fa è difficilmente socializzabile, dal momento che certe cose funzionano per una persona ma non per le altre, e altre cose funzionavano ieri ma oggi non funzionano più. Questo tipo di esperienza frammentata, individuale e, in parte, opaca, ostacola la formulazione non solo di un sapere ma anche di un linguaggio condiviso; a questo si cerca di rimediare con la co-esperienza, che si concretizza nel "far vedere", fisicamente, al proprio interlocutore, il problema, mostrandogli lo schermo o chiedendogli di "venire a vedere".

Q. chiede a B. se ha visto l'homepage, e senza attendere la risposta ruota lo schermo nella sua direzione, e indica puntando il dito sullo schermo dove deve indirizzare lo sguardo.

Q.: Qui, qui e poi qui; in pratica abbiamo la Bulgari in tre posti.

Il terzo lo chiama "il blocco anomalo", e B. lo identifica come una ripetizione dell'anteprima della sezione Attualità. B. è molto seccato e parla di «stronzate fatte da deficienti», poi però si chiede se non sia IT1 che «sta facendo qualche cazzata di suo, qualche esperimento».

Dopo un quarto d'ora Q. richiama nuovamente l'attenzione di B.: «C'è un altro buco, visto? La foto di Economia».

B. si alza subito e va a guardare lo schermo di Q.

Q.: È saltata questa gallery qua. È saltata quasi contemporaneamente.

In mattinata Q. ha passato circa mezz'ora al telefono con un tecnico per ripristinare il

Builder, che aveva perso la sua configurazione ed era sparito, trascinando nel nulla con sé anche il box delle fotogallery. Nel pomeriggio VD passa e dice a Q.: «Hai rotto qualcos'altro?»

Q.: Ma io non ho rotto niente! Comunque era una stronzata rimetterlo a posto...

H.: Ah sì, cos'avete fatto?

Q.: Vieni, ti faccio vedere.

VD e H. si spostano dietro Q., H. a destra e VD a sinistra. Q. va sul Builder, che in pratica è una mascherina pop-up in alto a sinistra, con le varie voci, che si visualizza digitando sul browser l'indirizzo di Intranet "modificato", e che mostra sullo sfondo del sito le parti di Intranet che governa. Q. dice quali voci bisognava selezionare per ripristinare il box delle fotogallery, e riprende a dire che non può averlo rotto lui, lui l'unica cosa che fa è immettere nel Builder l'indirizzo della fotogallery e basta.

H. conferma che romperlo per errore è impossibile, perché bisogna proprio selezionarlo e cancellarlo.

Tali interazioni sono basate su una competenza che viene costruita durante l'azione: quella relativa al sapere dove e cosa guardare, al riconoscere la rilevanza di ciò che appare sullo schermo e quindi reagire appropriatamente alla richiesta dei colleghi di porre attenzione su un oggetto [Goodwin 1994].

Heat e Hindmarsh sottolineano come nel momento in cui una persona sta indicando ai colleghi la rilevanza di un oggetto, ne sta costruendo una caratterizzazione - nei casi qui menzionati le caratterizzazioni di errore, di problema, di soluzione - dando già forma al modo in cui i suoi colleghi faranno esperienza e interagiranno con l'oggetto stesso [Heat, Hindmarsh 2000:290]. Con la modalità del "vieni a vedere", il collega di cui si richiama l'attenzione non sa ciò che deve cercare sullo schermo: «Lasciare che le persone scoprano da sé un dato oggetto non solo consente ai co-partecipanti di fare esperienza di un oggetto "allo stato puro" o, per così dire, "incontaminato"; per qualcuno rappresenta anche un'opportunità di portare alla luce qualcosa senza compromettersi dandone una particolare descrizione o caratterizzazione, o rivendicandone una pertinenza specifica» [Heat, Hindmarsh 2000:291], in modo da non dover affrontare l'imbarazzo nel caso in cui ciò che c'è sullo schermo sia giudicato dai colleghi irrilevante, o si riveli categorizzato in modo errato. L'osservazione delle interazioni che avvengono in Intranet confermano che il senso degli oggetti e delle informazioni che essi contengono emerge dall'interazione tra gli attori, contribuendo a darle forma: «I partecipanti non attribuiscono un significato a un ambiente preesistente, né interpretano la scena che si trovano dinanzi (anche se questo può

verificarsi); al contrario essi producono in forma riflessiva, nel corso dell'azione e dell'interazione, il mondo materiale che li circonda» [Heat, Hindmarsh 2000:308].

L'instabilità del sito e la difficoltà di comunicazione con i tecnici fanno crescere un clima di sfiducia nei confronti delle risorse tecnologiche di Intranet, che trova terreno fertile nel peculiare ambiente di lavoro dove è situato l'ufficio. Nel titolo di questo paragrafo c'è la parola "burocrazia", che non descrive la forma di organizzazione razionale descritta da Weber [1922] e studiata nelle sue applicazioni da teorici come Gouldner [1954] e Crozier [1963], ma l'accezione dispregiativa che il termine ha assunto nel senso comune, a indicare una struttura organizzativa farraginosa e tecnologicamente antiquata, nella quale la stratificazione di abitudini e *routine* ostacola l'introduzione di modalità di lavoro più efficienti e tecnologie innovative e quindi più produttive. Una delle prime cose che ho notato entrando nell'open space dove si trovano l'ufficio di Intranet e quello di RivistaFemminile è stata la quantità di computer vecchi, di ingombranti monitor catodici, di fasci di fili elettrici che spuntavano disordinatamente dalle scrivanie.

Ho accennato ai monitor di H e alle casse audio di B.; un altro esempio è la postazione di lavoro di una redattrice di RivistaFemminile, nell'ufficio di fronte a quello di Intranet, che aveva un computer talmente vecchio da avere il *case* orizzontale, un modello che non vedevo da anni al di fuori di un ufficio pubblico; un ulteriore esempio è lo scanner, che SQ, un'altra redattrice di RivistaFemminile, ha insistito a mostrarmi non appena, per presentare la mia ricerca, ho usato la parola "tecnologie": una macchina ingombrante che, anche a prescindere dal funzionamento a singhiozzo di cui era accusata, dava immediatamente un'impressione di obsolescenza e lentezza.

Entra il direttore, a quanto sembra per fare due parole. Si ferma da B., salutandolo: «Eh, ma da quanto tempo!»

B.: Ma sei tu che non vieni mai di qua.

Direttore: Eh da ora verrò più spesso.

B.: E dove ti metterai?

Direttore: Boh, per terra.

B.: Questa postazione qua [indica il tavolino dove sono seduta] è spesso vuota, se vuoi metterti qui. Hai un portatile?

Direttore: Figurati! Vietato. "Ah bene ti diamo un bel computer del 1812..."

[ridacchiano]

B.: Credevo che ai nuovi [calcando sulla parola, ironicamente: il Direttore ha probabilmente cambiato ufficio, ma non è certo "nuovo"] gli dessero il portatile!

Direttore: Lasciamo perdere... Mi vien voglia di comprarmelo io e vaffanculo. Guarda, per spregio, un giorno arrivo con un computer che plin plin plon [gesticola per disegnare in aria dei fuochi d'artificio] fa anche il caffè.

L'estetica organizzativa [Strati 2010] finisce così per generare un pregiudizio negativo nei confronti degli artefatti tecnologici descritti come «aziendali», pregiudizio che si concretizza in un'aspettativa di malfunzionamento cronico.

Una dinamica simile si osserva nell'interazione con una tecnologia ben più ordinaria di quella informatica, ma molto più "strutturale", come gli impianti di illuminazione e di aerazione. Capita spesso che l'ufficio, con il calare della sera, rimanga al buio, senza che nessuno dei redattori di Intranet si alzi per accendere i neon; capita altrettanto spesso che (l'osservazione è stata compiuta in estate) si soffra il caldo torrido perché nessuno sa o ha voglia di accendere l'aria condizionata, o al contrario si sopporti il gelo quando la stessa è regolata al massimo.

Entra il direttore, che si dirige verso H. per parlare dell'app di Intranet; si ferma e chiede: "Ma come mai c'è quest'atmosfera afosa, qui, rispetto al corridoio?"

B.: E che ne so, avremo le ascelle infuocate. È che c'è l'aria condizionata spenta...

B. chiede a Q. se l'aria condizionata è "là dietro", Q. annuisce e B. va nel corridoio, avvicinandosi all'uscita e scomparendo dalla vista. Quando torna alla scrivania chiosa: "Non era accesa..."

Come messo in luce da Strati, la dimensione estetica degli artefatti organizzativi contribuisce a mettere a fuoco «interazioni organizzative, processi organizzativi, dinamiche di costruzione simbolica, negoziazione di poteri e significati» [Strati 2010:26].

6.3.3 Il lavoro di tessitura

Come s'è visto sono molto pochi i contenuti di Intranet a firma "redazione", e quindi scritti da B. o da Q.; il grosso della produzione è costituito dai contributi dei collaboratori. Come i redattori si suddividono la responsabilità delle sezioni del sito, così si suddividono la gestione dei collaboratori,

nonostante si cerchi di non creare rapporti esclusivi bensì di tenersi vicendevolmente informati. Con alcuni collaboratori il rapporto è ormai abbastanza stabile da renderli presenze "familiari" per la redazione; altri lavorano nell'ombra, conosciuti solo dai loro diretti referenti, come coloro che scrivono per le efficienti ma poco nominate sezioni dei libri e della tecnologia; a questi fa da contrasto l'intreccio di competenze di CT, che quando scrive di cinema fa capo a H., mentre si consulta con B. per le fotogallery.

Si può tracciare una mappa della rete dei collaboratori partendo dai loro *hub*, ossia i redattori con cui sono in rapporto.

B., il caporedattore, è il principale responsabile dell'homepage, e gestisce le sezioni Sport, Libri, Tecnologia ed Esteri, nonché le fotogallery. Per la sezione Sport ha un solo collaboratore, LN, che scrive uno-due post al giorno: LN non è ancora autonomo, perché spesso si scorda di selezionare la foto o i tag, per cui lascia i pezzi in bozza: B. li corregge, li edita e li pubblica. Essendoci un solo collaboratore, B. scrive lui stesso 4-5 articoli alla settimana, firmandoli "redazione".

B. mi spiega che la persona con cui sta chattando è LN, quello che si occupa di Sport insieme a lui. Se c'è qualche evento sportivo da coprire (Olimpiadi, Mondiali) scrive fino a un post al giorno, altrimenti di meno. Ogni giorno si parlano per decidere di cosa trattare, perché B. ha il compito di anticipare e intercettare le esigenze dei lettori per aumentare le visite, «le esigenze più di marketing diciamo». Oggi LN proponeva di parlare delle prossime partite dei Mondiali di Calcio, mentre B. l'ha convinto a occuparsi della presentazione ufficiale del nuovo allenatore della Nazionale Prandelli, perché "tira" di più: «Ora che l'Italia è fuori, la gente si disinteressa dei Mondiali».

Per la sezione Tecnologia B. può contare sul supporto di ZS, una freelance che lavora anche per altri siti della Casa Editrice, e che due o tre giorni alla settimana viene a lavorare in sede in una delle scrivanie vacanti nell'ufficio subito successivo a quello di Intranet: lei oltre a scrivere i suoi pezzi gestisce direttamente gli altri collaboratori che scrivono per la sezione, molti dei quali autonomi¹³⁸. Altrettanto autonomi i due principali collaboratori di Libri, che avvisano via mail quando hanno pubblicato una recensione, che B. si limita a

¹³⁸ ZS è TQ5, ossia la persona che mi ha parlato di Intranet e mi ha presentata a B.; ciò nonostante non ha svolto un ruolo di mediatrice durante l'osservazione, perché la sua discontinua presenza e la sua posizione isolata l'ha resa una figura marginale nella vita quotidiana dell'ufficio, al pari dei collaboratori incaricati delle fotogallery.

controllare.

Per Libri ci sono cinque collaboratori assidui, di cui due postano una notizia al giorno ciascuno: si mettono d'accordo per non sovrapporsi, e scelgono loro di cosa parlare. Un altro invece scrive recensioni lunghe, «Lui preferisce così», sospira B.: il collaboratore propone a B. una lista di libri di cui vorrebbe parlare, B. decide quali, lui se li fa mandare dalle case editrici, «è molto autonomo». Racconta poi che c'era un'altra collaboratrice che scriveva delle belle recensioni, ma, essendo anziana e avendo pochissima dimestichezza col computer, hanno dovuto abbandonarla quando la redazione di Intranet si è rimpicciolita e non hanno più avuto le risorse per seguirla.

Diverso discorso per i collaboratori che scrivono pezzi per la sezione Esteri, di cui si occupa anche Q.: si tratta di persone scelte in base alla loro conoscenza specifica di un'area e delle sue problematiche, che però non sono abituate a scrivere per il web, per cui spesso B. e Q. devono intervenire per editare e snellire gli articoli; sono nove in tutto, la maggior parte di loro scrive due-tre post alla settimana mentre altri sono più discontinui. Se ci sono notizie importanti da pubblicare in fretta è Q. a scriverle, firmandole al solito "redazione".

Parlando di Esteri, Q. mi spiega che non volendo avere «una decina di tuttologi» hanno individuato dei temi importanti – più o meno corrispondenti con le aree geografiche degli U.S.A., del Medio Oriente, dell'Europa, dell'Estremo Oriente – e hanno su ciascuno di essi un collaboratore che se ne occupa «da esperto». La sezione quindi è una sorta di blog multiautore; si lascia ai collaboratori la scelta degli argomenti, dato che sono degli insider, e quindi si presume scrivano dell'argomento migliore. A volte gli si dà delle indicazioni su un macro-argomento che tira particolarmente in Italia, «ma dato che non scrivono news ma approfondimenti, e non hanno degli appuntamenti fissi o delle scadenze ma scrivono a tempo perso, non gli si può dire: "Fai una notizia su questo"».

La sezione Motori, gestita da Q., ha come unico e prolifico collaboratore GV, che è autonomo sia nella pubblicazione dei pezzi, sia nella scelta delle tematiche, che si limita a comunicare a voce a Q. incontrando pressoché sempre la sua approvazione. In questa sezione Q. scrive 3-4 post alla settimana.

H. si occupa della sezione Spettacoli, che ha sei collaboratori con diversi gradi di autonomia: si va da ND, giornalista di televisione che invia i pezzi via mail

lasciando ad H. il compito di inserirli, editarli, formattarli, aggiungere i link e le immagini, a SF, che gestisce quasi autonomamente una sua rubrica di cinema, ed è anche una delle due persone che si occupano delle fotogallery di Intranet. Le fotogallery sono un elemento molto importante sia di Intranet come sito, sia per la gestione delle sezioni. Una delle attività dell'*editing* è proprio quella di cercare, nelle banche dati delle tre agenzie a cui è abbonata Intranet, un numero sufficiente di immagini da formare una piccola fotogallery: questo è vero soprattutto per quanto riguarda la sezione Spettacoli, ma in generale la regola è di abbondare con le immagini. Poi ci sono le fotogallery come elementi a sé stanti, che svolgono la funzione di articoli autonomi all'interno delle diverse sezioni: in Esteri possono costituirsi come foto-racconti, in Sport possono cogliere l'elemento di colore di un evento (per esempio i momenti "epici" di un torneo, i tifosi vestiti in modo più stravagante, le atlete più sexy e così via). Infine ci sono le fotogallery totalmente svincolate dalle sezioni: le foto più belle della settimana, le foto vincitrici di un qualche premio, oppure fotogallery tematiche come per esempio bambini, scorci di vita quotidiana, paesaggi, animali eccetera.

B., apre la pagina della sezione Foto e mi dice che ci lavorano in due, SF, che scrive anche di cinema, che ha un taglio «giornalistico» e PR che invece è più «artistico». Dato che Intranet non ha la possibilità di seguire la cronaca hanno deciso di affidarla alle foto, «una scelta un po' paracula» perché scelgono soprattutto notizie che fanno scalpore, «un po' sensazionalistiche»: mi fa l'esempio di una notizia di cronaca coperta il giorno prima, di un uomo che ha ucciso due ex e poi si è suicidato. All'inizio anche PR faceva le fotogallery di attualità, ma non era portato perché «è uno che vive sulle nuvole», e la cosa è peggiorata da quando ha iniziato a lavorare principalmente da casa [viene in ufficio una volta ogni dieci o quindici giorni]: «arrivava e non sapeva nemmeno che c'erano i mondiali di tennis, insomma non poteva seguire queste cose». Così si è deciso che SF segua l'attualità, mentre PR si occupi «dei panorami, dell'estetica insomma».

SF viene in ufficio una o due volte alla settimana, e anche lei come ZS occupa una scrivania nell'ufficio dietro a quello della redazione di Intranet, separato dalla stessa dagli armadi che stanno alle spalle di H. e GV che impediscono ogni contatto visivo; in quello spazio, più raramente come s'è detto, lavora anche PR. Ciò non mi è stato specificato da nessuno, ma vista la confidenza con cui si muovevano negli uffici e il numero di persone che salutavano, penso

che sia SF che PR collaborino o abbiano collaborato per altri siti della Casa Editrice tra quelli ospitati nella sede di Intranet.

La gestione dei collaboratori – di ciò che scrivono, di ciò che non scrivono, di ciò che si vorrebbe che scrivessero, di ciò che si vorrebbe scrivessero in modo diverso, di quanto scrivono ecc. - occupa i redattori a tempo pieno, ed è, più delle incomprensioni con la redazione della carta e le frustrazioni che derivano dai vari problemi tecnici del sito, la vera fonte di preoccupazione del loro lavoro.

Una delle prime dimensioni del rapporto tra redattori e collaboratori è quella dell'«addestramento», termine con cui si indica il tentativo, non sempre fruttuoso, da parte della redazione di trasmettere ai collaboratori esterni nozioni riguardanti lo stile di scrittura, la tipologia di argomenti coerenti con la linea editoriale, e il funzionamento della piattaforma di pubblicazione. L'obiettivo è che essi siano «autonomi», ossia in grado di scrivere un articolo pronto per la pubblicazione, che non richieda l'intervento dei redattori.

H. dice di aver scoperto che «bisogna puntare su un paziente training dei collaboratori»: mi fa l'esempio di SF, che ha seguito intensamente per due settimane e di cui ora quasi non legge i pezzi.

B. ricorda che un anno fa c'è stato un lungo periodo di «addestramento» dei collaboratori, in cui bisognava passare molto tempo a spiegar loro le cose, mentre adesso è tutto piuttosto «liscio». Interviene H. dicendo che c'era gente a cui bisognava insegnare a staccare i paragrafi, ora invece, insistendo e correggendo punto per punto, molti sono autonomi. B. precisa che la colpa è anche della gestione precedente, condotta da persone che «hanno sempre lavorato sul web ma come se fosse carta», e anche i collaboratori quindi scrivevano come se si trattasse di articoli di stampa. B. parla di quanto c'è voluto per far capire cosa fosse un link, e che fosse non un ornamento ma parte del linguaggio stesso.

Ciò nonostante tale addestramento non è sufficiente; a seconda dei casi i redattori insistono a correggere i collaboratori, o si rassegnano a sopperire alle loro mancanze. Possono decidere per questa seconda via quando il collaboratore in questione s'è dimostrato refrattario all'apprendimento, o quando scrive contributi tanto rilevanti da rendere accettabile il tempo investito su di essi (è il caso di ND, che come mi spiega B. è una ex giornalista che ha scritto per anni per un quotidiano nazionale, ha sempre scritto di

televisione, e ha una rete di contatti interni a quel mondo che la rendono insostituibile), o ancora quando scrive raramente, per cui il tempo impiegato a spiegargli cosa non va sarebbe effettivamente superiore al tempo impiegato a editare i suoi articoli.

Chiedo a B. cosa si fa quando i collaboratori si dimenticano le cose: se glielo dice, se li rimprovera... B. risponde che ogni due settimane manda delle "mail minatorie" con le cose da fare: c'è chi alla seconda mail "si mette in carreggiata" c'è chi invece non ci arriva e si perde solo tempo a ripeterglielo.

Q. si lamenta di MF, che gli manda pezzi formattati male: «Ieri ho impiegato un'ora a editare il suo ». B. chiede se gliel'ha scritto, Q. risponde che gliel'ha già detto su Msn.

B.: ND ha la capacità di sbagliare pure il proprio nome!

H.: Firma sempre i pezzi! Mette sempre il nome all'inizio.

B.: Ma secondo me nemmeno li legge

H.: Sì, li legge perché poi si lamenta che le tolgo delle frasi. Ma io dico, vedi che tolgo sempre il tuo nome all'inizio e lo metto alla fine...

B.: Ma anche MF, ormai sono già 8 pezzi che scrive per Sport, e mette sempre il suo pippone di presentazione, quello che usa per Esteri, io tutte le volte lo tolgo, lui lo mette sempre.

H.: Ma gliel'hai detto?

B.: No... Mi sono rotto...

H.: Tanto è una perdita di tempo.

In altro casi, quando il collaboratore scrive spesso ed è considerato affidabile, si insiste con l'«addestramento». Lo si è visto tra H. e SA nel par. 6.1.1; B. da parte sua non smette di tentare di cambiare le scelte estetiche di PR, che tende a comporre delle fotogallery «in toni cupi, angoscianti» quando invece servono fotografie «più rassicuranti, più ammiccanti, toni chiari, donne anche se solo primo piano, perché statisticamente la gente ci va a cliccare, mentre se sono temi tristi no».

6.4 DALL'ADDESTRAMENTO ALLA COMUNITÀ DI PRATICA

Questo «*training*» virtuale pone il problema della trasmissione del sapere pratico all'interno della comunità "allargata" composta dai redattori e dai collaboratori. Già s'è visto come la diversificazione delle attività e l'autonomia dei redattori, sommate a un'esperienza frammentata e individuale degli strumenti informatici dovuta all'instabilità e all'imprevedibilità degli stessi, ostacoli la formazione di un sapere condiviso; difficoltà che però viene almeno in parte aggirata grazie alla co-presenza.

L'addestramento dei collaboratori invece si traduce in una trasmissione del sapere verticale, teorica e non pratica, che consiste in istruzioni da comprendere in teoria e tradurre individualmente in pratica. Non è messa a tema la necessità di far partecipare i collaboratori alla diagnosi dei problemi e all'elaborazione delle soluzioni: l'unica necessità è che essi capiscano cosa gli viene detto di fare e lo facciano. Il fatto che allargare la comunità di pratica agli esterni non sia una necessità dei redattori si rispecchia nel fatto che non si faccia ricorso a, né se ne lamenti l'assenza, strumenti tecnologici e protocolli di comunicazione atti a supportare il lavoro collaborativo (vd par. 2.5.3) come, molto semplicemente, videochat.

Per illustrare questa differenza nella creazione e trasmissione del sapere porto l'esempio del problema dei dati Exif. In sintesi, ciò che è avvenuto è che VD, che stava per condividere su Facebook una fotogallery sulle tifose più sexy viste sugli spalti degli stadi sudafricani in occasione del Campionato Mondiale di calcio, ha notato che nella fotogallery apparivano fotografie appartenenti ad altre fotogallery. Avvisa B. ed entrambi esaminano le fotografie fino a rendersi conto che il problema è nel nome assegnato alle stesse, che è identico a quello assegnato a foto di altre fotogallery. Una volta sicuro di aver capito l'errore, B. lo condivide immediatamente con GV che sta per pubblicare un post.

Entra VD, rivolge a tutti un «Ciao», poi si avvicina alla scrivania di B.: «B., che tu sappia abbiamo fatto degli esperimenti sulle gallery?»

B.: Non mi sembra.

VD: Hai presente la gallery delle tifose?

B.: Come no, l'ho fatta io.

VD si mette al suo fianco, guarda il monitor e gli dà indicazioni puntando il dito verso

lo schermo: «Ecco, entra nella gallery... Clicca, così entri proprio nel post... Scrolla¹³⁹... scrolla... scrolla, scrolla ancora. Vedi?

B.: Mh, allora sono successe delle cose

VD: L'ho detto a IT₃, non sapeva, ha detto di chiamare IT₁.

B.: Hai il numero?

VD: No, ma glielo dico via chat.

B.: Tieni [le porge un post it], l'ho sentito ieri, è 2493.

VD si allontana per andare a telefonare, ma si ferma quando B. continua: «È come se scorressero due gallery..»

VD: Più di una! Più di due! Son tutte diverse. E poi basta.

B.: Vedi che fa... si sono mischiate le gallery.

VD torna a fianco di B., guarda lo schermo: «Sì, perché questa non c'entra niente».

B.: ... A meno che non sia il solito problema del nome del file...

VD: Cioè?

B.: Eh avevamo già riscontrato il problema... È che se il nome è sul file Exif⁴⁰...

B. continua a cliccare sulle varie foto esaminandole, VD guardando commenta: «Son tutte diverse...»

B.: Eh PR ha lasciato questo cazzo di nome...

Entrano, bevendo un caffè preso dalle macchinette, due uomini, di cui uno è IT₃. VD dice loro che B. le sta spiegando delle cose che lei mica sta capendo.

IT₃: Quindi?

B. spiega il problema e il fatto che la soluzione è rinominare una a una tutte le foto, poi aggiunge: «Ma se il nome è nel file Exif...»

VD: Cos'è?

B.: Eh praticamente sono delle informazioni attaccate al jpeg.

IT₃ e il collega commentano che è un file «carino», molto utile. B. annuisce: «Io ci metto anche la didascalia».

¹³⁹ "Scrollare" deriva da "scroll", il movimento che si fa facendo ruotare verso di sé la rotellina centrale del mouse e quindi scendendo verso il basso nella visualizzazione della pagina. Dal momento che la fotogallery non è visibile nella prima porzione della pagina, VD invita B. a scendere fino a che essa appaia sullo schermo, e a quel punto gli dice "Vedi?". Come ho rimarcato prima, VD non spiega in anticipo a B. cosa dovrebbe vedere, bensì lascia che sia B. a capire cosa c'è che non va in ciò che appare sullo schermo, e a darne una diagnosi.

¹⁴⁰ I dati Exif, acronimo per Exchangeable image file format, sono informazioni che riguardano il formato dell'immagine e una serie di metadati quali la data e l'ora dello scatto, le impostazioni della fotocamera che l'ha effettuato, informazioni di copyright; sono inseriti nel file dell'immagine («il jpeg» dirà sotto B., collegando per analogia il tipo di formato e i file che lo usano), e possono essere modificati con appositi software. Il dubbio di B. qui è che i nomi sbagliati fossero iscritti nelle fotografie come dati Exif, e quindi non fossero modificabili; scoprirà invece che basta modificare il permalink assegnato alle fotografie dalla piattaforma di pubblicazione.

B. propone una soluzione: «Su Wordpress c'è il permalink della foto...»
 I due tecnici si rammaricano che possa venire eliminata questa gallery, che è piena di belle ragazze poco vestite.

B.: Eh, dillo a me, è due giorni che gliela chiedo. [a PR]
 VD: Ma anche l'apertura l'ha scelta lui? [ammiccante: la prima foto ritrae una ragazza seminuda che espone inconfondibili attributi sessuali]
 B.: No, quella l'ho scelta io.
 I due tecnici se ne vanno, VD rimane ad affiancare G.

B.: Dato che è su da poco... bisogna entrare e modificare i nomi... Anche se così perdiamo l'indicizzazione¹⁴¹ delle foto, da quando è stata pubblicata.
 VD: Beh è su da poco no?
 B.: Eh, quando ero a casa c'era già.
 B inizia a cambiare i permalink delle fotografie.
 VD: Matura?
 B.: Eh non so cos'abbia scelto, è là a scrivere...
 VD: Ma vuoi che lo facciamo fare a RG?
 B.: Prima che glielo spiego... Sempre che funzioni, fammi vedere se funziona.
 VD: Diglielo, che ha una cosa in bozza, prima che rifaccia...
 B.: In effetti non lo so, è una teoria la mia. Ma queste [foto] funzionano?
 VD: L'unico problema era su quelle dell'Olanda. Vai a vedere come si chiamano quelle dell'Olanda?
 B.: "tifose 5"... "tifose 6"... "tifose 7"..
 VD: Tra l'altro qui c'è una descrizione che di là [nella foto precedente] non c'era.
 B.: Ma non è questo il problema... Ah vedi... guardavo la cosa sbagliata...
 VD: Ah, nel permalink¹⁴² ...
 B.: "italy-new-zealand"... Dovrebbe funzionare. Com'è che si chiamava quella dell'Olanda? "belle..." [finge di leggere ad alta voce ciò che sta scrivendo]
 VD: ... "gnocche".
 B.: ... "figliole".
 VD: E senti un attimo, "fifa-world-cup" glielo lasci?
 B.: Fammi vedere cosa succede....

¹⁴¹ Una pagina viene indicizzata quando viene registrata e inserita nel database di un motore di ricerca, solitamente qualche minuto dopo essere stata pubblicata. Cambiare il permalink di una pagina (o di un elemento multimediale come in questo caso) significa che essa perde la sua posizione nel motore di ricerca, diventando irrintracciabile, almeno finché verrà indicizzata con il suo nuovo nome.

¹⁴² B. non specifica a voce cosa dovrebbe "vedere" VD, ma glielo mostra contestualmente muovendo il cursore del mouse nell'area che richiede la sua attenzione e selezionando il permalink.

VD: *Dai che la devo sparare su Facebook, 'sta cosa!*

B.: *Io l'avrei fatto così il titolo, "Tette mondiali".*

VD: *Eeh, io l'avrei fatto "Fighe mondiali"... Sicuramente funzionava bene.*

B.: *Adesso sembra vada bene.*

Controllano insieme i nomi delle foto.

B.: *Era questa, giusto? [punta il cursore su una fotogallery]*

VD: *No, era questa [indica col dito]*

B.: *Era questa [clicca sulla fotogallery indicata da VD]*

Leggono a bassa voce i titoli.

B. *ricapitola il problema, riassumendo ciò che è accaduto: «Sì perché le foto si chiamano "fifa-world-cup", e Wordpress ci aggiunge un numero, però se anche l'altra gallery ha lo stesso nome, s'incasinano».*

Finiscono di controllare; VD dice «Bene», e se ne va.

B. *si rivolge a GV: Quando s'incasinano le gallery, bisogna cambiare il nome del permalink delle foto.*

GV: *Del permalink, sì, infatti lo sto già facendo.*

B.: *Bisogna mettere la data.*

GV: *Sì sto mettendo 22.06 a tutte.*

A un certo punto VD chiama in causa RG, la stagista, proponendo di metterla al corrente del problema e chiederle di dare una mano a risolverlo, dato che compilare le fotogallery è uno dei suoi compiti. Eppure B. respinge subito l'idea, perché è molto più semplice e rapido che sia lui a cambiare i nomi rispetto a spiegare a RG il problema, spiegarle cosa deve fare e controllare che l'abbia fatto nel modo giusto.

La diagnosi, la soluzione e la correzione del problema sono emerse nell'interazione tra B., VD e la piattaforma Wordpress: il senso di ciò che c'è sullo schermo (le fotogallery "scombinare") viene prodotto nel corso dell'azione, e lo stesso artefatto "fotografia" diventa un attante in questa relazione, le cui caratteristiche – il nome, il permalink, i dati Exif, il contenuto iconografico – emergono durante l'azione pratica di B. e VD e intervengono, "rispondendo" alle loro azioni e modificandole, modificando quindi la loro interpretazione del problema e il processo di attribuzione di senso che avviene durante tale interazione.

Si noti anche come l'intera interazione sia attraversata da numerosi momenti di socializzazione: IT₃ e il collega colgono l'occasione per affermare la propria superiore conoscenza informatica e in particolare dei file Exif («proprio

carino»); VD in presenza dei tecnici si affretta al contrario a dichiarare la propria femminile incompetenza tecnica; gli uomini si scambiano battute sulle «gnocche» per ribadire la loro virile eterosessualità; VD riprende tali battute per sottolineare il suo atteggiamento distaccato e pragmatico, orientato ai risultati in termini di visite più che al contenuto del sito, ma anche per ripristinare, dopo la tensione dell'emergenza, il clima di rilassata familiarità con B., che riafferma chiedendogli come stiano andando gli esami di maturità ("matura") della figlia; B. da parte sua ne approfitta per lamentarsi dei collaboratori (PR che l'ha fatto attendere «due giorni» per avere la fotogallery e ha pure «lasciato» alle immagini i nomi assegnati dalle agenzie, RB che non saprebbe capire abbastanza velocemente ciò che bisogna fare per rimettere a posto la fotogallery).

Pochi minuti dopo che VD è tornata nel suo ufficio, B. chiama PR per informarlo del problema che c'è stato, spiegargliene la natura e dirgli come evitarlo in futuro. La telefonata è breve, perché PR comprende subito cosa è successo e assicura B. che sa come rimediare alla possibilità che si ripresenti (rinominando le foto quando le salva con Photoshop):

«Allora PR... no, calmo... C'è stato un casino con le gallery, che dipendeva dal nome del permalink delle singole foto, in pratica ti ricordi come succede? Se nel file Exif - sì, bisogna stare attenti, è già successo più di una volta... - se ti rendi conto che il permalink ha un titolo generico, prima di pubblicare cambialo, dagli un nome univoco. Perché qui c'era "fifa-world-cup", Wordpress ci aggiunge un numero, ma dato che c'erano altre foto che si chiamavano così, si sono sovrapposte... Ah, ok ok... ma da dove lo fai, da Photoshop? Ah, ok, allora basta. Sì però secondo me il rischio è su fotogallery reiterate sullo stesso argomento, perché se no... ah, per cui... Va bene, era solo questo. Sì va bene, non preoccuparti. Ciao, ciao ciao.»

La settimana dopo B. chiama LN e durante la telefonata informa anche lui del problema dei dati Exif. In questo caso B. deve dilungarsi di più, dando dettagliate istruzioni, e cercando di replicare il tipo di apprendimento che sarebbe avvenuto in caso di co-presenza: invece di "fargli vedere", B. guida LN eseguendo contemporaneamente a lui alcune operazioni sul sito, indicandogli, passo dopo passo, dove concentrare la sua attenzione e in quale momento del processo intervenire.

«Ecco, adesso proviamo a entrare in un post... Ha a che fare con un paio di questioni

legate a Google, il resto è un problema di Wordpress... Ecco, se ora entriamo su una gallery, entriamo su una foto qualsiasi, per esempio nella prima: ok, allora, prima cosa: il nome del file, che è quello che viene sottolineato, che quello da qui non lo puoi sostituire. No no il nome, quello che finisce con jpeg, ecco, dovrebbe avere un nome significativo, perché per Google è importante. Quando tu la scarichi invece di lasciare il nome, lo rinomini, in questo caso gli metti che so "gol-germania". Poi, titolo. Quello è il tag che viene nell'html. Solitamente le agenzie gli mettono qualcosa di generico, che non è un male in sé, il problema è che nelle gallery verrebbe tutto uguale; anche lì, mettici qualcosa di significativo, così l'indicizzazione è più efficace. Io solitamente gli metto un pezzo di html. La descrizione, ecco, solitamente è meglio togliere i dati dell'agenzia, e la cosa più complicata è, vedi dove ci sono tutti i permalink? Ecco lì il problema è che quella stringa lì è scritta nel file Exif della foto, e tu non puoi editarlo, o meglio potresti con un programma apposito. Il problema è che Wordpress aggiunge dei numerini, per distinguerle, altrimenti si troverebbe con dei permalink uguali; il problema è che a volte fa casino, e le gallery si mischiano, perché quei numeri lì li mette per distinguere i permalink interni a una stessa gallery, ma se si trova più foto con gli stessi permalink non sa più distinguere tra le gallery. Quindi la finezza qui è di aggiungere qualcosa di significativo, per esempio una descrizione della foto, o una data. No no, basta farlo nel permalink, perché il problema è che se il permalink è doppio lui mischia le gallery, e dato che noi facciamo 4 o 5 gallery al giorno, è molto probabile che ce ne siano due con il permalink "fifa-world-cup"¹⁴³, quindi aggiungere qualcosa, che so il nome della partita... sì con i meno. Quindi più rendi improbabile la sovrapposizione meglio è... c'è sempre una probabilità che accada, ma se metti qualcosa di più possibile univoco... Ok. Va bene?

Il fatto che B. e LN stiano simulando una co-presenza si nota anche dalla presenza di elementi indessicali nel discorso: "Ecco", "vedi", "quello", "qui"; si possono immaginare come i movimenti del dito indice che B. punta sullo schermo per orientare lo sguardo di LN. Nonostante la buona approssimazione di co-presenza, affinché questa trasmissione di sapere assomigli a un apprendistato manca la reciprocità dello sguardo: LN ha "visto" cosa bisogna fare, ma non ha visto B. farlo né B. può vedere LN mentre lo fa. Ciò che manca, insomma, è la condivisione della pratica.

I redattori vedono solo il risultato del lavoro dei collaboratori, per cui il loro

¹⁴³ Qui B. usa solo le ultime parole che compongono l'indirizzo della pagina, che è invece formato dall'indirizzo completo del sito, la categoria della pagina, la data e poi il titolo assegnato. Il risultato finale assomiglia a <http://intranet.it/fotogallery/2010/06/22/fifa-world-cup>.

«addestramento», per quanto possa includere suggerimenti su "come" fare e non solo su "cosa", rimane relegato al campo della teoria.

6.4.1 Una rete senza comunità

La conclusione a cui si può giungere al termine di questo percorso è che Intranet è una comunità di pratica *loose*, che manca di cemento e che non riesce ad allargarsi e attrarre nuovi membri.

Più che una comunità di pratica, si tratta di pratiche senza comunità: i redattori condividono poche pratiche lavorative e nient'altro; al di fuori di quelle poche azioni che tutti loro esperiscono e di cui possono parlare sicuri di essere compresi, l'aspetto comunitario del loro lavoro e della loro vita lavorativa viene meno. Come ho sottolineato essi sono largamente autonomi, con poche aree di interesse che si sovrappongono, e con abitudini di lavoro differenti; i collaboratori sono esclusi da questa pur lasca comunità, perché non ne condividono l'unico collante, ossia le pratiche: la trasmissione del sapere tra redattori e collaboratori è verticale e di tipo teorico.

Nel prossimo capitolo partirò da qui per analizzare la reticolarità di Intranet a confronto con quella di Cloud, e approfondire la relazione tra essa e la formazione di un sapere condiviso e quindi di una comunità di pratica.

CAPITOLO SETTE

RETI

Come ho mostrato attraverso il racconto etnografico, negli ambienti di lavoro oggetto di questa ricerca la rete è presente come metafora organizzativa e artefatto tecnologico, benché con diverse modulazioni. In questo ultimo capitolo riprenderò la domanda iniziale da cui ha preso l'avvio questo lavoro - cosa succede alle retoriche della rete quando esse sono calate in una dimensione pratica? - e risponderò in relazione ai due casi studio.

7.1 LA RETE DI CLOUD

Nella cultura organizzativa di Cloud¹⁴⁴ la Rete corrisponde all'identità dell'azienda: Cloud esiste nel Web, più precisamente in quella parte del Web in cui vengono creati e fruiti i contenuti degli utenti (la "blogosfera" e più recentemente la "twittersfera"); opera con le logiche della Rete e su materiale prodotto dalla Rete, e con la sua *mission* di valorizzare gli *user-generated content* si presenta come il campione della Rete (nel senso cavalleresco del termine). Altro tema portante della narrazione di Cloud è la sua identità di *startup*, quindi realtà giovane, dinamica e ambiziosa, in cui lavorano persone giovani, molto specializzate e molto motivate¹⁴⁵; anche questa identità di *startup* fonda e rafforza il rapporto tra Cloud e la Rete, perché si sottolinea il fatto che il suo mercato sia quello del Web e della *new economy*.

A questa narrazione ufficiale i redattori rispondono ognuno secondo la propria sensibilità: c'è chi la condivide, chi le è sostanzialmente indifferente, chi la critica in virtù di una diversa esperienza della Rete; non esiste, insomma, una narrazione alternativa condivisa. Ciò su cui invece i redattori sono d'accordo è che, per scrivere focus, è necessario conformarsi alla

¹⁴⁴ Vd. par. 4.2.1

¹⁴⁵ Nel sito è presente, pur se non aggiornata, una pagina dedicata allo staff: dirigenti, Tech e redattori si presentano con il titolo e un breve curriculum, a lato di fotografie di volti sorridenti.

mentalità della blogosfera: anticiparla, sapere di cosa scriverà e quali argomenti invece snobberà, e non differenziarsi troppo dallo stile di scrittura "fresco" prevalente tra i blogger.

V., per definire gli argomenti e lo stile adatti a Cloud, ha iniziato a usare un aggettivo che è subito piaciuto al resto della redazione, che l'ha adottato come parte del proprio linguaggio: «frizzante». Questo aggettivo è stato mutuato dai primi due episodi della terza stagione della serie televisiva Boris¹⁴⁶, durante la quale i protagonisti si trovano a lavorare negli sfarzosi e moderni studi di una rete televisiva milanese a un programma comico-demenziale che si chiama appunto "Troppo frizzante"¹⁴⁷; nel contesto della redazione, il termine "frizzante" è usato in tono sarcastico per identificare sia argomenti di poco spessore ma di sicura presa presso un pubblico assuefatto alla bassa qualità dei programmi televisivi, sia il piglio morbosamente entusiasta che caratterizzava, nel telefilm, la troupe milanese.

«È abbastanza giovane e frizzante lo strillo?» [S.]

*io: per la mafia nel calcio bulgaro
ho trovato qualche foto di squadre, vanno bene?
o vogliamo una foto di soldi su campo da calcio?
o dei tizi vestiti da gangster che giocano al pallone?
V.: sì dai fai qualcosa di frizzante
no i giocatori bulgari, che saranno una tristezza*

7.1.1 Una rete in divenire

Parlando di Cloud ho scritto che i rapporti tra i redattori, e tra alcuni redattori e alcuni Tech, possono essere rappresentati come un insieme di *cliques* (reti nelle quali ogni nodo è connesso a tutti gli altri) sovrapposte, una per ogni team che lavora sui vari aspetti e progetti di Cloud (dalla quotidiana

¹⁴⁶ Serie televisiva andata in onda su satellite e su digitale terrestre dal 2007 al 2010, racconta di una troupe televisiva italiana alle prese con una fiction di dubbia qualità.

¹⁴⁷ Gli episodi a cui si fa riferimento sono *Un'altra televisione è possibile (prima parte)* e *Un'altra televisione è possibile (seconda parte)*: gli attori della finta sit-com sono cinque comici i cui scambi sono interamente costituiti da tormentoni insensati; tutti i componenti della troupe però ritengono il proprio lavoro di grande qualità. Aumenta il valore simbolico, in relazione a Cloud, di quegli episodi il fatto che in essi la rete televisiva progetta di sostituire gli sceneggiatori con un software che «inserendo personaggi e una bozza di trama ti scrive direttamente la sceneggiatura», nonché di adottare un regista robot.

attività di scrittura dei focus ai brevi ma intensivi test ESP, dalla metodica manutenzione del database all'introduzione di nuovi sistemi che richiede un *debugging* dedicato), e trasversali sia all'appartenenza ai due gruppi dei redattori e dei Tech, sia all'impegno in altre attività o progetti.

Cloud potrebbe allora essere disegnata come una rete molto fitta: forse troppo fitta perché tale rappresentazione abbia un valore informativo e analitico, dato che tale sovrapposizione di *cluster* renderebbe il grafo inevitabilmente caotico. Né aiuterebbe, in tale rappresentazione, diversificare i nodi secondo la loro gerarchia, dal momento che quest'ultima è un attributo sfumato e poco misurabile all'interno di Cloud: per esempio D. è sì il responsabile della redazione, ma solo per la "squadra qualità" con cui lavora a stretto contatto è assimilabile a un "capo"; all'interno della redazione, a parte V. che assolve le mansioni di un caporedattore, gli altri redattori sembrerebbero sullo stesso piano¹⁴⁸; allo stesso modo, tra i Tech, T4 e T3 sono gerarchicamente superiori ai colleghi in quanto rispettivamente responsabili dell'area Tecnologia e del prodotto¹⁴⁹, ma lavorano insieme agli altri otto Tech, che a loro volta sembrerebbero tra loro pari.

La questione della gerarchia è dunque complessa e ambigua. Da una parte la cultura organizzativa di Cloud favorisce l'illusione di un'orizzontalità a-gerarchica, confermata dall'organizzazione reticolare sopra descritta, ma anche dal clima molto informale e quasi "familiare" che si respira in azienda: tutti si danno del tu, la scelta dell'abbigliamento è lasciata ai gusti personali, i dipendenti possono usufruire di piccoli ma molto graditi *benefit* (acqua, caffè e frutta fresca offerti dall'azienda, un frigorifero dove conservare cibarie e un microonde per scaldarle) e durante la pausa pranzo molti si trovano quasi quotidianamente per mangiare insieme nella sala riunioni o nell'adiacente cortile, mentre altri giocano al calciobalilla nell'altro cortile e in un angolo attrezzato a ciclofficina c'è chi aiuta un collega a riparare la sua bicicletta. D'altra parte il compito di ricostruire le gerarchie è reso difficile dalla grande differenza tra il lavoro dei Tech e quello della redazione, ma anche dalla differenziazione interna ai due gruppi; per esempio, D. è il capo di V. o sono entrambi, in modo diverso ma paritario, a capo della redazione? Conta più un

¹⁴⁸ Per alcuni redattori e per alcune mansioni una maggiore anzianità di servizio corrisponde un maggior carico di responsabilità, ma non si tratta di una regola.

¹⁴⁹ Insieme al Dirigente e a T4, il terzo ad assumere un ruolo gerarchicamente superiore è T3, responsabile del prodotto, ossia del sito di Cloud così come viene fruito dai visitatori. A differenza del Dirigente, T4 e T3 lavorano nello stesso ambiente dei Tech; raramente hanno rapporti diretti con la redazione.

Tech o un redattore? Il fatto che alcuni siano assunti a tempo indeterminato e altri (tra cui quasi tutti i redattori) con un contratto a progetto conta ai fini della determinazione della gerarchia?

Ho voluto fornire una rappresentazione delle reti organizzative dei due casi studio per rendere più chiara la mia argomentazione; ho a questo fine usato Gephi¹⁵⁰, un software gratuito e *open source* per la visualizzazione dei grafi. Cloud è stata "fotografata" in due momenti temporali distinti, per evitare che il *turnover* dei redattori influenzasse il risultato: il primo grafico corrisponde alla situazione dell'estate 2010, il secondo corrisponde a quella dell'estate 2011¹⁵¹. Per questi grafi ho usato come indicatori grafici la dimensione e il colore dei nodi per l'attributo "*Degree*" (il numero di collegamenti), e lo spessore e il colore dei legami per "*Weight*" (il peso dei collegamenti), a cui ho attribuito un valore da 1 (collaborazione episodica) a 3 (collaborazione costante). I nodi sono rappresentati dai membri della redazione e dai Tech con i quali hanno più contatti: T1 che si occupa della semantica, T2 che si occupa del *back office*, T3 che è il responsabile del prodotto e T4 che è il responsabile dell'area Technologie. Il layout dei grafi è basato sull'algoritmo "ForceAtlas2", che simula le forze di attrazione e repulsione in atto nei sistemi fisici: i nodi si respingono tra di loro come magneti, mentre i legami, come molle, attraggono i nodi che collegano; tali forze creano un movimento che converge in uno stato di equilibrio¹⁵².

La figura 6 mostra abbastanza chiaramente la separazione tra i redattori e i Tech¹⁵³, mediata da D. al centro della rete come "mediatore"; all'interno della redazione, inoltre, si distinguono il "team focus" (V., S., G., F. e N.) e il "team qualità" (E., N., I., R. e sporadicamente W.), con N. che si posiziona nell'intersezione tra i due insiemi. Nonostante sia possibile individuare dei gruppi, però, i legami sono moltissimi: D. fa da ponte ma non da passaggio obbligato, per cui Tech e redattori possono dialogare direttamente tra loro a seconda delle esigenze, come fanno T3 e F. per esempio, o E. e T1. La rete organizzativa di Cloud, così come ricostruita nella figura 6, è così fitta da assomigliare a una rete casuale.

¹⁵⁰ <http://gephi.org/>.

¹⁵¹ Per semplificare non ho tenuto conto di una fase di transizione dicembre 2010-aprile 2011, durante la quale V. lavorava ancora a Cloud, c'erano alcuni collaboratori esterni a occuparsi dell'inserimento blog, mentre io (I.) venivo cooptata ai focus; la fase è durata poco: da maggio 2011 la configurazione della redazione si è nuovamente assestata.

¹⁵² Il meccanismo è spiegato da M. Jacomy *et al.* in "ForceAtlas2, A Graph Layout Algorithm for Handy Network Visualization", http://webatlas.fr/tempshare/forceatlas2_paper.pdf.

¹⁵³ Con l'eccezione di T1, molto vicino al "team qualità".

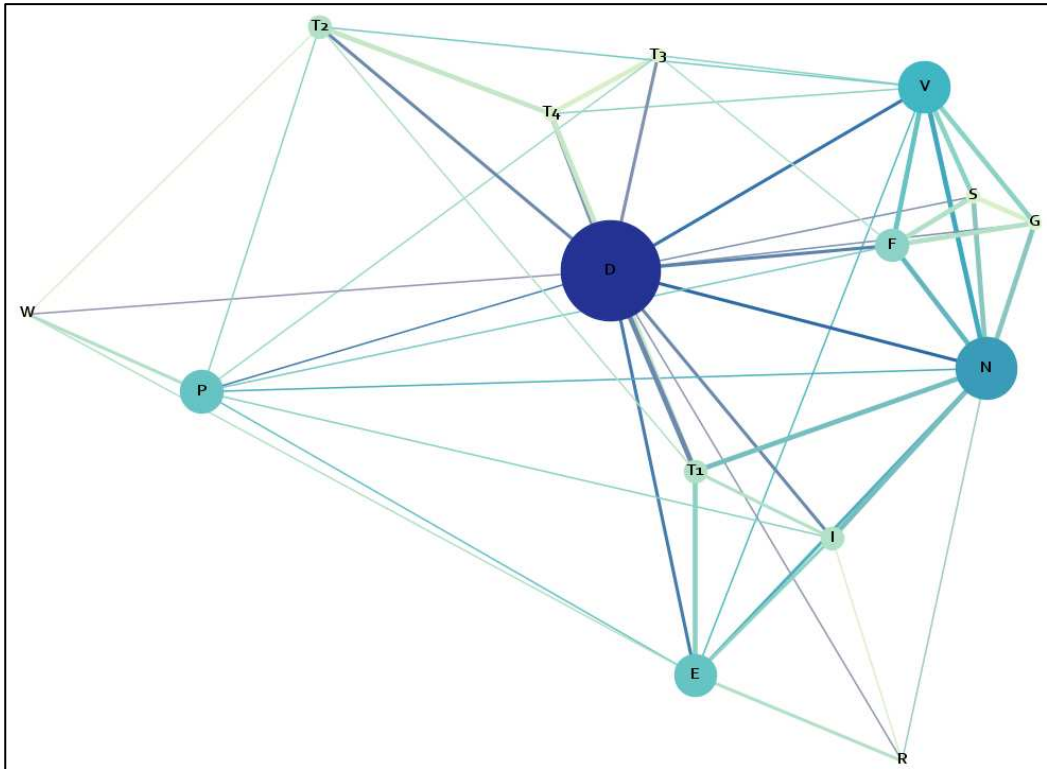


Figura 6 Rete Cloud, estate 2010

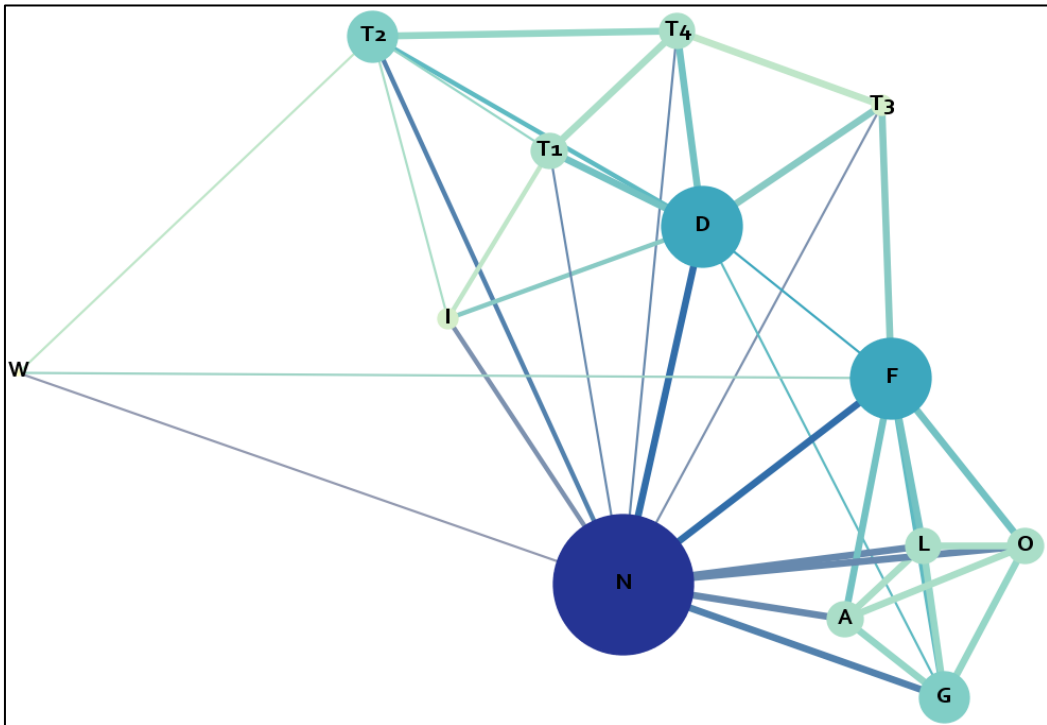


Figura 7 Rete Cloud, estate 2011

La situazione cambia con la Figura 7: da questa si vede chiaramente come D., seppure sempre una figura di riferimento per la redazione, dopo essersi avvicinato (anche fisicamente) ai Tech abbia smesso di essere un *hub*¹⁵⁴, mentre N. sia diventata il centro della rete, perché fa da ponte non solo tra redazione e Tech, ma tra l'area "redazionale" (redattori e i Tech più attenti al *front end* di Cloud) e l'area "database" (redattori e Tech impegnati nel *back end*)¹⁵⁵. Nel secondo grafo ci sono due nodi e ben nove collegamenti in meno: la struttura organizzativa appare più compatta e più focalizzata, e più agevole da rappresentare come una rete.

La reticolarità dell'organizzazione che emerge da questi grafi non fa però parte del repertorio a cui la redazione ricorre per narrare se stessa: né le pratiche lavorative, né le interazioni interne e verso l'esterno (i Tech) sono descritte come reticolari. Nonostante gli intrecci e i cluster sovrapposti, il discorso della redazione si fonda su una contrapposizione "noi" contro "loro" (la redazione contro i Tech, il "nostro" Cloud contro il "loro" Cloud), e non vi trova spazio alcun accenno alla reticolarità organizzativa che pur si può riconoscere. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, per cercare gli effetti della rete sulle pratiche di Cloud è necessario allargare il campo ad altri attanti.

7.1.2 Attanti in rete

Due aspetti del lavoro Cloud suggeriscono la giusta strada per capirne la reticolarità. Il primo è il coordinamento delle pratiche redazionali: i redattori collaborano al raggiungimento di un fine comune (aggiornare il sito e l'homepage) lavorando ognuno a un singolo progetto, ossia i focus, che curano autonomamente ma coordinandosi con i colleghi. In questo caso è chiaro come vi sia una rete a stella, dove V. è l'*hub* e il coordinatore, e i redattori sono nodi collegati al loro centro ma anche tra loro.

Un secondo è l'uso delle reti informatiche: i redattori si coordinano tramite strumenti di comunicazione online (mail, GTalk e Skype) e usano contenuti provenienti dalla Rete, scrivono sulla Rete e per la Rete. Allargo il campo: i blog inseriti nel database di Cloud, e i post con cui vengono aggiornati e da cui

¹⁵⁴ Gli *hub* sono nodi caratterizzati da una grande quantità di collegamenti.

¹⁵⁵ Vd. par. 4.5; il *front end* e il *back end* sono, rispettivamente, il fronte e il retro di un sito: ciò che di esso vedono gli utenti che lo visitano, e ciò che di esso vedono coloro che vi lavorano.

vengono estratti i tag, post che salgono a popolare i focus, sono espressione della Rete.

Qui sopra ho scritto che V. è l'*hub* per la rete del lavoro redazionale; ma sarebbe più corretto dire che il CMS è l'*hub* di tale rete. Prendendo in considerazione la "macchina" - ossia il Sistema nelle sue diverse parti - come nodo della rete, emerge infatti una rete di attanti molto più significativa di quelle viste nel paragrafo precedente.

Ho fatto nel paragrafo 5.6 l'esempio della redazione di focus come un'alleanza stipulata tra i redattori e il Sistema: nel momento in cui si considerano come attanti, tutti egualmente dotati di *agency*, i redattori, i post, i link, le immagini e i video, si può comprendere la "riuscita" di un focus come il tentativo andato a buon fine, da parte dei redattori, di reclutare altri attanti alla propria causa, e diventarne il portavoce nel momento in cui gli interessi di tutti vengono riconosciuti come identici ai propri [Latour 1984; Callon 1986; Latour 1987]. La modulazione della *query*, la scelta delle parole chiave da immettere nei diversi motori di ricerca per trovare fonti news, immagini e video, l'uso di Photoshop sono tutti elementi e fasi della negoziazione del patto tra gli attanti. Nello stesso paragrafo s'è osservato come tale processo di traduzione si può vedere in atto anche in altre pratiche lavorative, come la pulizia dei tag, la moderazione dei blog e il *debugging*.

Torno allora a raffigurare la rete di Cloud, questa volta includendo gli strumenti, le macchine e le tecnologie, ossia i vari partner del lavoro: i tag da pulire, i blog da inserire, l'homepage da costruire, i test da eseguire eccetera. Come prima, i grafi rappresentano Cloud in due distinti momenti temporali: l'estate 2010 e l'estate 2011; ho ancora usato la dimensione e il colore dei nodi per l'attributo "*Degree*", lo spessore e il colore dei legami per "*Weight*", e il layout "*ForceAtlas2*".

In concordanza con ciò che s'è visto nel precedente paragrafo, si nota subito che, rispetto a quella della figura 8, la rete nella figura 9 è molto più densa e con un minor numero di nodi. I legami si sono intensificati e le mansioni specializzate: nel 2011 i redattori occupati nei focus raramente trovano tempo per altro, e il lavoro è maggiormente diviso per aree.

La gestione dell'homepage, prima affidata a V., è stata scissa nei suoi diversi aspetti (decidere cosa pubblicare, decidere cosa condividere sui *social network*, misurare e valutare cosa viene più letto e condiviso) e suddivisa tra le redattrici senior (G., F. e N.). D., d'altro canto, s'è trasferito "giù" ed è ora N. a fare "su e giù", anche se il suo ancoraggio ai focus e ai colleghi dell'area

redazionale non lascia dubbi su quale sia la sua appartenenza.

La redazione è diventata, a dispetto delle continue "minacce" di automazione, molto più "redazionale": i focus nel 2011 sono al centro della rete. In generale c'è stato un diverso investimento dell'azienda su Cloud: i Tech sono stati impegnati in progetti paralleli nati all'interno di Zoe¹⁵⁶, e per quanto riguarda Cloud hanno accantonato la versione inglese del sito, che invece nel 2010 era in cima alle priorità, e si sono concentrati su cambiamenti dell'homepage e del *front end* in generale per quanto riguarda il magazine, e su interventi di miglioramento della SERP sia nei suoi meccanismi che nella sua resa estetica.

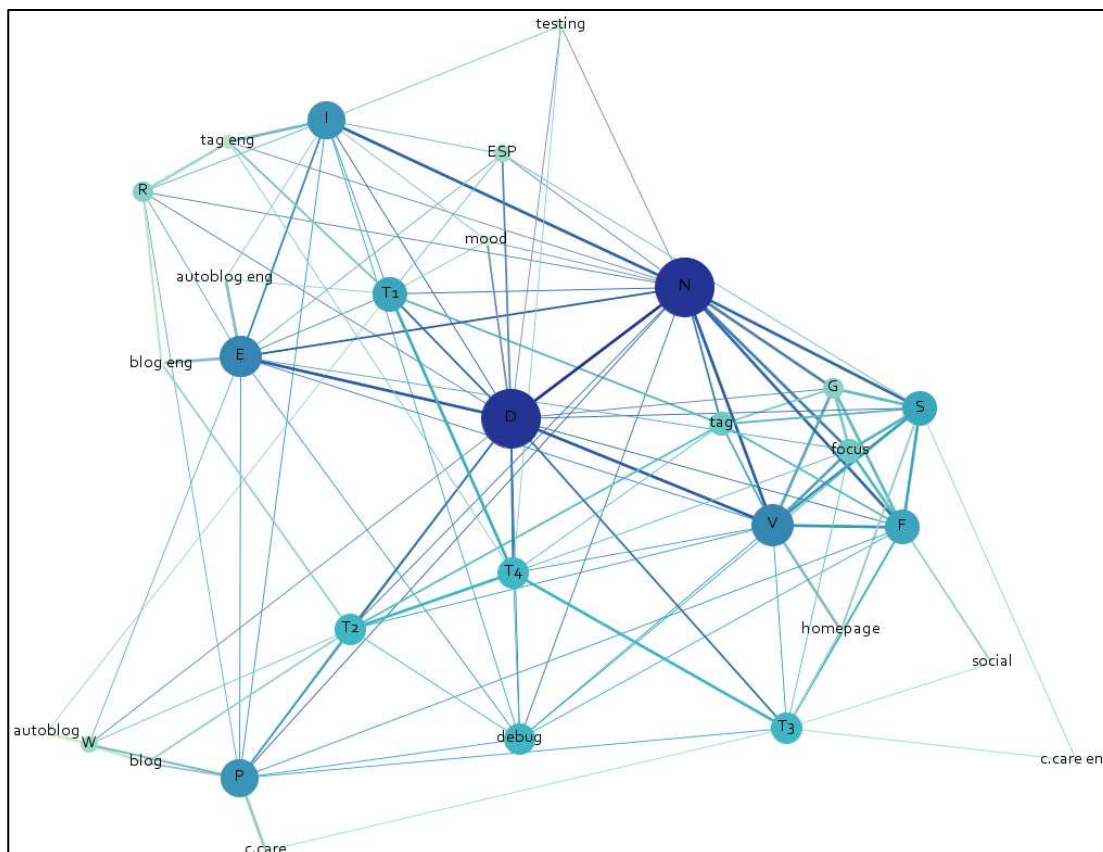


Figura 8 Rete attanti Cloud - estate 2010

¹⁵⁶ Zoe è la holding che ha acquisito e finanziato Cloud, così come molti altri siti e *internet startup*. P., nel 2010 facente parte della redazione, è stato appunto spostato su uno di questi.

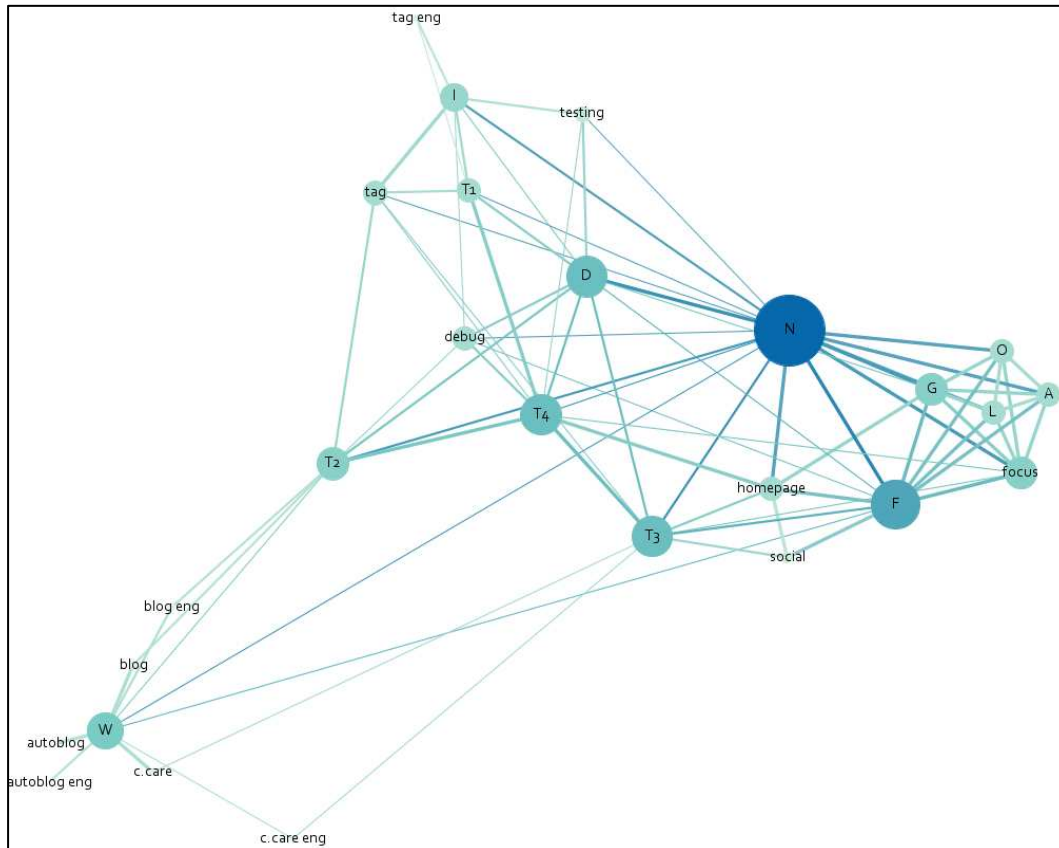


Figura 9 Rete attanti Cloud - estate 2011

Mentre i Tech disperdevano le proprie forze su molti fronti, i redattori si concentravano sull'attività editoriale, diventata più complessa¹⁵⁷, instaurando legami con gli attori non umani ancora più forti e, in certi casi, esclusivi; ciò vale anche per i redattori impegnati nel database: W. per esempio, passando da part time a fulltime, sostituisce da solo sia P. che E., vincolandosi alla blogosfera sia con la mansione di inserimento blog che con quella del *customer care*.

È così aumentata l'identificazione tra i redattori e parti del sito, e quindi il peso giocato dagli attori non umani nei processi di negoziazione della realtà sottostanti e prodotti dalle pratiche lavorative: le alleanze e i processi di

¹⁵⁷ Si veda il par. 4.3: da un anno all'altro è aumentata l'attenzione per i *social network* e per gli utenti *mobile* (Cloud ha un'applicazione per iPhone e iPad, e per Android) e si sono allungati gli orari con i turni serali. Per non appesantire i paragrafi 4.5.3 e 5.5, ma anche per non inoltrarmi troppo nel 2011, ho sorvolato sulle modifiche più recenti dei focus, tra cui l'introduzione delle fotogallery, che in breve tempo sono diventate parte importante della produzione quotidiana di focus.

traduzione degli interessi sono sempre più biunivoci e bidirezionali.

Il prerequisito e la causa di tale identificazione vanno ricercati nella cultura organizzativa di Cloud: si tratta dell'ambiguità nella definizione dell'azienda, dei suoi obiettivi e della natura del sito, tra *web magazine* e motore di ricerca (vd. par. 4.2), che include la definizione della tecnologia che sta alla base del sito, che come s'è visto nel par. 4.4.1 può essere intesa come strumento per i redattori se la si guarda nel *frame* del *web magazine*, o come prodotto finale che i redattori devono contribuire a mettere a punto se la si guarda nel *frame* del motore di ricerca.

Tale ambiguità genera nei redattori preoccupazione per il proprio futuro lavorativo, giacché aleggia sempre lo spettro dell'automazione: D., i Tech e la dirigenza (ma non sempre e non in tutte le occasioni) affermano che l'automazione di Cloud sia l'obiettivo ultimo, e che l'investimento nel perfezionamento degli algoritmi semantici, anche se fatto per altri e più immediati scopi (per esempio migliorare una specifica funzione della SERP o l'estrazione dei tag), in un orizzonte di medio/lungo periodo condurrà a tale obiettivo. Ovviamente i redattori non possono che chiedersi quale sarà il loro posto in una Cloud totalmente automatizzata, e più radicalmente se ci sarà un posto per loro.

Porto come esempio una conversazione su Skype tra N., G. e F. condotta nel maggio 2011, durante la quale N. spiegava alle colleghe le novità emerse durante una riunione con D., Dirigente e altri Tech. Bisogna subito notare come la tabella di marcia che in tale riunione era stata annunciata (Cloud automatica entro sei mesi, homepage gestita interamente sulla base dei dati di visita) è stata smentita la settimana successiva, e non è comunque stata poi rispettata; anzi, nei mesi seguenti c'è stato un rovesciamento di prospettiva¹⁵⁸ che ha reso prioritari degli interventi diretti a rendere Cloud più ricca proprio sul lato editoriale. Nonostante non siano stati effettuati i cambiamenti del sito che le redattrici paventavano, questo tipo di annunci e giudizi sul sito ha continuato - riunione dopo riunione, tra voci di corridoio e pause sigaretta - a pendere sulla redazione come una spada di Damocle (e questo fin dall'inizio dell'osservazione, quindi più di un anno prima rispetto all'estratto di conversazione qui sotto), influenzando inevitabilmente il clima lavorativo ma soprattutto diventando un tema portante dell'auto-narrazione della

¹⁵⁸ Bisogna per completezza notare che tale rovesciamento di prospettiva è stato indotto da un evento esterno, cioè un cambiamento dell'algoritmo di valutazione di Google, che ha costretto a cambiare le logiche interne della SERP. Nel frattempo s'è deciso di investire sulla parte *web magazine*, che non era stata penalizzata da Google.

redazione.

N.: tradotto: "Cloud automatica al massimo in sei mesi"

G.: quindi devo cercarmi un altro lavoro?

N.: questo è evidentemente l'inizio della fine

G.: per me? sì

N.: mah, per tutti quelli su questo soppalco, a meno che non ci si diverta a guardare freccine che vanno su e giù

F.: uuufff, l'hanno convinto¹⁵⁹

N.: io, sinceramente, non so proprio come sarà

N.: o meglio cosa ci si aspetta da questa nuova gestione

F.: cioè vogliono davvero tutto automatico e noi qui a fare fotogallery?

N.: la frase è stata: "La nuova gestione dei flussi di lavoro sarà quella di risolvere il problema della linea editoriale costruendo l'homepage solo sulla base di share e dati di visita, poi vediamo cosa succede"

N.: e ha concluso dicendo: "io non so dove andrà Cloud, è anche probabile che in sei mesi diventi automatica"

G.: ... ho sempre più la sensazione di essere una bella tappezzeria inutile

N.: stanno cercando un modo per levarsi di mezzo il lato editoriale

F.: vogliono fare i numeri [di visite e share], ma solo con le tecnologie

N.: questo è stato solo posticipato di quanto, un anno?¹⁶⁰

N.: e solo perché noi abbiamo insistito e Dirigente non era tanto convinto

F.: aah che macello

Questo clima di (immaginata) guerra intestina spinge i redattori a prendere le parti della "loro" parte del sito, e vedere come rivali i miglioramenti fatti alla SERP: ogni intervento di questo genere è interpretato come se fosse un intervento in meno sul *web magazine*, e quindi un atto di favoritismo dei Tech verso la "loro" parte del sito; di più: ogni intervento sul *web magazine* giudicato insufficiente è considerato come un sintomo dell'indifferenza dei Tech nei confronti della redazione.

I redattori sviluppano un forte legame con la propria parte di Cloud, e quindi con la parte del *back office* su cui operano, anche perché tale legame è un

¹⁵⁹ F. interpreta questa svolta come una vittoria di D., notoriamente a favore dell'automazione, e dei Tech, sulle resistenze in tal proposito del Dirigente.

¹⁶⁰ Non è molto chiaro quindi traduco: N. ricorda alle colleghe che il progetto dell'automazione era già in cima alle priorità di D. e dei Tech un anno prima, ma non se n'è più parlato perché la redazione s'è opposta, e comunque il Dirigente non sembrava convinto.

requisito per riuscire a compiere il proprio lavoro: come s'è visto nel capitolo 4, per far salire un focus così come per condurre un test ESP è necessario capire la macchina, comprendere come ragiona e seguirla nei suoi processi, giustificare le mancanze e giocare coi suoi limiti.

La rete di Cloud è quindi costruita attraverso le relazioni tra attanti umani e non umani. La reticolarità si sviluppa in relazione alle tecnologie con cui i redattori lavorano: da una parte le reti informatiche, che li inducono a entrare nelle logiche del Web, ossia, come ha dimostrato Barabási [2002], nella logica delle reti a invarianza di scala (moltissimi nodi con pochi link e pochi nodi con molti link) che, applicata alla blogosfera, significa capire i meccanismi attraverso cui certe notizie si propagano e certi blog diventano autorevoli, e il modo in cui intercettare questi flussi per scrivere un focus ben «popolato» che sarà sufficientemente visitato e condiviso. Dall'altra parte il sito, i suoi meccanismi, gli attanti che lo popolano e i loro interessi, che inducono i redattori a mettersi nella posizione di attanti in una rete di allineamenti.

7.1.3 Comunità di pratiche tecnologiche

Tale reticolarità tecnologica si riflette molto bene nel processo di costruzione, rinnovamento e trasmissione del sapere pratico. Come s'è visto, l'apprendistato consiste in un periodo di affiancamento, seguito da un periodo di semi-autonomia accompagnato da verifiche del lavoro da parte dei senior, seguito dall'autonomia, durante la quale si continua se è il caso a consultare i colleghi davanti a dubbi o incertezze. Le prime fasi hanno durata generalmente molto breve, che varia a seconda di quanto sia complesso il compito da imparare, di quanto immediato sia il bisogno che l'apprendista inizi a lavorare a pieno regime, e ovviamente di quanto l'apprendista sia "sveglio" e portato all'apprendimento. Anzi, questa fase nelle parole dei redattori sembra molto poco importante, dato che, e su questo sono tutti d'accordo, s'impara con la pratica e con l'abitudine, cosa che mi è stata spesso ripetuta quando ho iniziato a scrivere focus: «ha ragione V., è questione di quattro giorni», «non serve essere bravi, serve la mano» [N.], «a fare i focus non ci vuol niente, imparerai in fretta» [E.].

L'apprendistato non può però considerarsi concluso, né può considerarsi riuscita la trasmissione del relativo sapere, finché l'apprendista non entra a far parte della rete di attanti; il prerequisito resta la capacità di capire e usare la logica delle reti informatiche e del Sistema. Un esempio di apprendimento

fallito è stato quello di R., la quale aveva un problema essenziale: la mancanza di dimestichezza con le reti informatiche, il Web e in generale il computer come artefatto fisico. La mancanza di tali conoscenze le ha impedito di capire cosa stesse facendo e perché, nonostante avesse compreso le istruzioni e recepito senza vuoti o malintesi ciò che le era stato detto durante il suo apprendistato: non riusciva a categorizzare in modo appropriato le tag perché non capiva la *folksonomy*¹⁶¹, non riusciva a inserire correttamente i blog perché non conoscendoli non sapeva dove "mettere gli occhi" per trovare le informazioni richieste, non riusciva a scrivere bei focus perché non solo le mancava lo stile adatto alla scrittura via web ma non le era chiara la natura dell'oggetto-focus (a sua volta una rete di attanti, ossia immagini, link, tag, testi...).

R. da parte sua si lamentava che la «formazione», ossia le prime fasi di apprendistato durante le quali le erano state impartite a voce istruzioni, non era stata abbastanza chiara; R. capiva che l'ammontare di sapere tacito che non le era stato esplicitato in dettaglio era ingente, ma non spiegandosi per quale motivo non vi aveva avuto accesso pensava che i colleghi fossero stati negligenti nel trasmetterglielo, o addirittura la stessero volutamente tenendo all'oscuro di qualcosa. La redazione non è riuscita a includerla nella comunità di pratica, ma ha fatto uno sforzo per esplicitare parte di quel sapere tacito: al momento di scrivere la nuova versione del Manuale, infatti, molte nuove istruzioni e considerazioni sono state aggiunte proprio per o grazie a R., che aveva messo in crisi la convinzione che certe conoscenze fossero "ovvie".

Grazie all'esempio delle difficoltà di R. si giunge a una prima conclusione rispetto al tema del rapporto tra pratiche e trasmissione del sapere all'interno della redazione: c'è una sperequazione tra la difficoltà del lavoro e le competenze richieste per comprenderlo, ancora prima di eseguirlo; il lavoro è «facile», in certi casi così «meccanico» che si può portarlo a termine in uno stato di «meditazione zen», ma il prerequisito è una conoscenza professionale della Rete e delle sue logiche di funzionamento. Il problema è che tale conoscenza serve solo come prerequisito ma non durante il lavoro, tanto che quest'ultimo, oltre a essere facile, non è giudicato dai redattori come occasione di crescita professionale: se la gestione del database è, come s'è visto, un lavoro «manuale», anche la produzione di focus "frizzanti" può

¹⁶¹ Vd. par. 4.2.1; la *folksonomy*, attributo cruciale del Web 2.0, la categorizzazione collettiva dei contenuti attraverso tags create e riconosciute come valide dalla collettività degli utenti, che si vede all'opera nei siti e *social network* dedicati ad archiviare contenuti, come YouTube (video), Flickr (fotografie) o Delicious (indirizzi web).

essere avvilito. Inoltre la dimensione del "far curriculum", che dei giovani lavoratori precari non possono permettersi di sottovalutare, è problematica: le attività di gestione database e *debugging* sono troppo legate alla specifica struttura del sito per poter essere riconosciute ed esportate altrove; ciò vale anche nei confronti dei focus, la cui scrittura è ben diversa da quella dei post o articoli di altri *web magazine*, con l'aggravante che nessuno di essi è firmato, per cui il lavoro dei redattori rimane in ombra¹⁶².

La scelta dei responsabili della redazione quindi è fra assumere persone poco qualificate, che trovano il lavoro adatto alle loro capacità, ma che difficilmente sono in grado di farlo in modo corretto o di capirne lo suo scopo; o assumere persone molto qualificate, in grado di capire cos'è e cosa fa Cloud, ma affrontare il rischio di un alto *turnover*.

7.2 LA RETE DI INTRANET

Ho iniziato il precedente paragrafo interrogandomi su quale retorica della rete fosse presente in Cloud: s'è visto che tale retorica è forte nella narrazione ufficiale ma non è condivisa dai redattori. Il caso di Intranet è speculare: trattandosi del sito di una rivista, Intranet eredita da questa l'identità e la *mission*, che però non parla di Rete né di Web, e in particolare non parla del sito e della sua redazione. C'è però una narrazione alternativa portata avanti da B., il caporedattore, e su cui i colleghi si uniformano: l'identificazione tra la redazione web di Intranet e il Web come ambiente di lavoro e come modalità di lavoro, che viene rafforzata dalla contrapposizione tra "noi" (redazione web) e "la carta" (redazione del settimanale). S'è infatti visto (par. 6.1.1) il ruolo che gioca, nella descrizione del lavoro dei redattori e della loro gestione dei collaboratori, la dialettica tra «mentalità web» e mentalità «da carta»:

B. precisa che la colpa [delle carenze dei collaboratori] è anche della gestione precedente, condotta da persone che «hanno sempre lavorato sul web ma come se fosse carta», e anche i collaboratori quindi scrivevano come se si trattasse di articoli di stampa. B. parla di quanto c'è voluto per far capire cosa fosse un link, e che fosse non

¹⁶² La pagina dedicata allo staff a cui ho accennato nella nota 145 non è stata aggiornata dal 2009; oltre a non poter firmare i focus, molti redattori che collaborano ormai da anni non vedono il proprio nome apparire in nessun altro angolo del sito.

un ornamento ma parte del linguaggio stesso.

«Manca una scuola di scrittura per il Web» [H.]

A differenza di Cloud, quindi, la redazione rivendica il fatto di essere modellata e modulata sulla Rete come punto d'orgoglio e di distinzione.

7.2.1 Una rete modello

B. mi aveva anticipato che l'organizzazione di Intranet corrispondeva alla mia iniziale descrizione di "ambiente reticolare": pochi redattori in sede, molti collaboratori esterni autonomi nel loro lavoro, lavoro che viene coordinato dalla redazione e infine assemblato per fare un unico prodotto, ossia il sito di Intranet. Ed è proprio così: quella di Intranet è una rete modello, nonostante non abbia nulla della (formale) orizzontalità della metafora organizzativa.

Al contrario, qui la gerarchia esiste sia formalmente che informalmente: B. è il caporedattore, Q. è il suo vice e H. è un redattore; VD, che lavora nel Marketing, è una collega di lunga data di B. ed è considerabile pari a B. e Q.; poi ci sono i collaboratori e gli stagisti. Tra i collaboratori il gradino più alto lo occupa ZS che, in quanto "veterana", coordina gli altri collaboratori di Tecnologie facendo le veci di B.; subito dopo ci sono GV e LN in quanto collaboratori "unici" rispettivamente per la sezione Motori e per la sezione Sport, e SF e PR che si occupano delle fotogallery.

Ho rappresentato la rete organizzativa di Intranet usando come indicatori grafici la dimensione dei nodi per l'attributo Gerarchia (da 1 a 6, ossia dai collaboratori a B.), il colore dei nodi per la variabile "Degree" (il numero di collegamenti) e lo spessore e il colore dei legami per l'attributo "Weight" a cui ho attribuito un valore da 1 (collaborazione episodica) a 4 (collaborazione costante). Tranne quelli nominati sopra, i collaboratori esterni sono stati identificati con una sigla - CT per i collaboratori di Tecnologia, CE per quelli di Esteri, CC per quelli di Spettacoli e CL per quelli di Libri - seguita da un numero casuale.

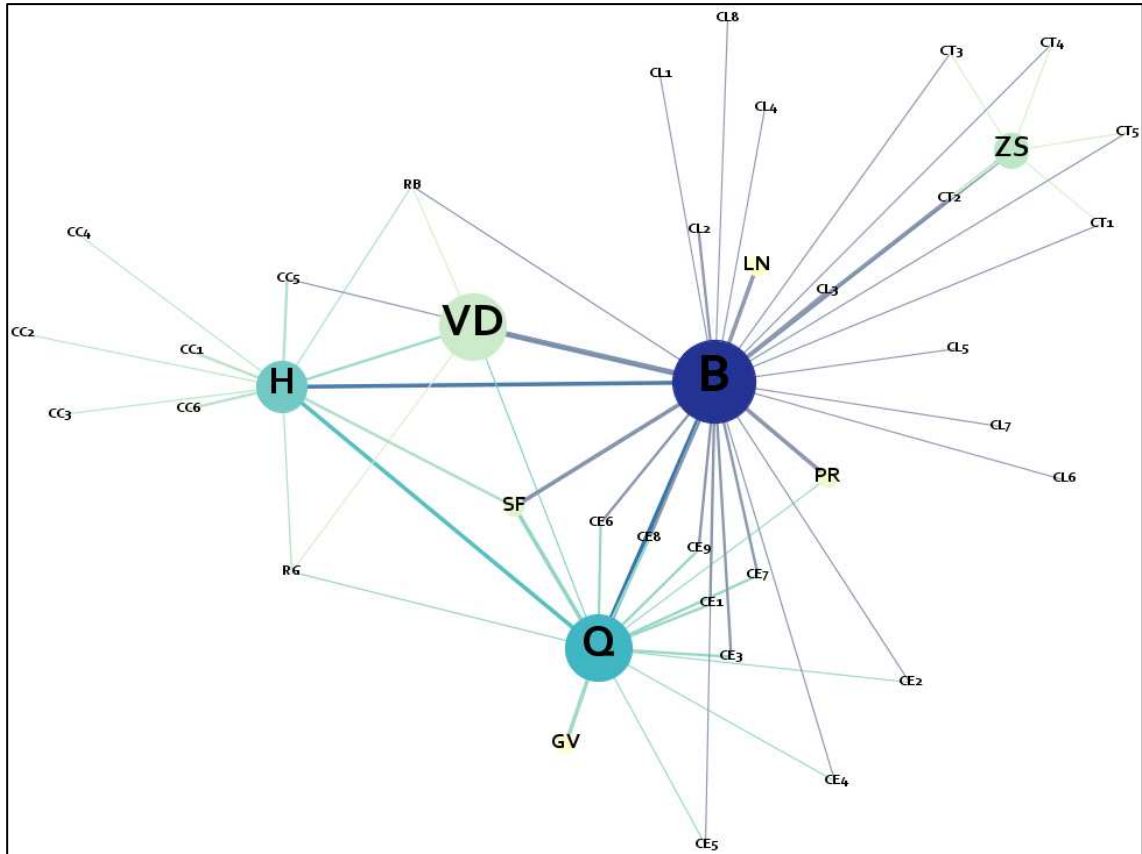


Figura 10 Rete Intranet

Dalla figura 10 si vede chiaramente come i tre redattori siano *hub* di altrettante reti che di regola non si sovrappongono¹⁶³. Sono davvero scarsi i nodi in comune: VD e gli stagisti (RB e RG) in quanto colleghi, e SF e PR per le fotogallery di attualità, con SF che ha un ruolo (e, come si vede, una posizione) più centrale perché scrive anche di cinema per Spettacoli. Dalla figura infine, emerge chiaramente anche il particolare ruolo di ZS, al centro della sezione Tecnologia, vice-*hub* di quella rete di collaboratori.

La forma reticolare dell'organizzazione del lavoro di Intranet è quindi evidente, ma era chiara anche prima di rappresentarla graficamente: nel

¹⁶³ B. e Q., dividendosi la gestione della sezione Esteri, ovviamente sono entrambi collegati ai relativi collaboratori.

capitolo 6 s'è visto come i redattori lavorino in quasi totale autonomia, ognuno gestendo le proprie sezioni di competenza e di conseguenza i "propri" collaboratori.

7.2.2 L'impatto della tecnologia

Questa rete sarebbe possibile senza la mediazione e l'intervento delle tecnologie informatiche usate dalla redazione? Potrebbe sembrare una domanda retorica, ma è invece un quesito che sono stata costretta a pormi nel momento in cui ho notato quanto ridotto fosse il ruolo degli artefatti tecnologici in Intranet, evidente se confrontato con quello, capitale, in Cloud.

La risposta è che sì, potrebbe darsi un'organizzazione del genere anche in un altro contesto, e con altre tecnologie: si può immaginare, rimanendo all'interno dell'area giornalistica, una piccola redazione con moltissimi reporter; certo le comunicazioni sarebbero complesse e non sempre efficaci, e i processi ne verrebbero ritardati e ostacolati: ma non è, in linea di principio, impossibile, anche se non sarebbe una soluzione efficiente. Si può quindi dire che la peculiare organizzazione di Intranet viene agevolata dalle tecnologie informatiche, ma non è determinata da esse.

Il fatto stesso di lavorare per il Web porta comunque i redattori a essere e sentirsi parte della Rete, non solo nella loro auto-narrazione (che risente dell'esigenza di distinguersi dalla redazione madre della rivista cartacea) ma anche nelle pratiche: così come quelli di Cloud, i redattori di Intranet sanno quali sono gli *hub* della Rete da dove trarre ispirazione, conoscono il funzionamento dei motori di ricerca e come influenzarlo, sanno quali contenuti saranno letti e condivisi e come si diffonde nel Web il loro lavoro, quindi in che posizione della Rete si colloca Intranet. Tutto ciò però non è peculiare di Intranet, ma può essere ricondotto a un generico "saper lavorare sul Web" che attiene alla cultura professionale del settore dell'informazione e dei nuovi media.

Quello che è peculiare di Intranet è che la tecnologia che agevola la sua caratteristica organizzazione, e su cui si basa il suo lavoro, non è una tecnologia amica: non solo per i molti collaboratori che proprio non riescono a imparare a usare il sito, ma anche per i redattori che, pur discretamente competenti in informatica, si trovano impotenti davanti ai problemi tecnici del loro sito, dai più banali come la lentezza nel caricamento delle foto ai più complessi come la sparizione di parti dell'homepage. Un'importante

differenza tra Cloud e Intranet, allora, riguarda proprio il fatto che mentre nel primo caso i redattori instaurano un legame con il sito e il Sistema, nel secondo caso i redattori sono alle prese con un comportamento del sito che non sempre comprendono e ancor più raramente riescono a correggere.

Eppure nei confronti di questo sito che «non ce la fa più» i redattori hanno sviluppato un attaccamento: il sito così come è concepito è un baluardo dell'indipendenza della redazione, e del suo "spirito web" che resiste alle tendenze centripete dell'Ufficio Tecnico della Casa Editrice; la piattaforma Wordpress, oltre a essere intuitiva e "amichevole" per chi vi scrive, ha anche un valore simbolico essendo diventata negli ultimi anni la piattaforma per antonomasia per i blog e per i siti più moderni e "web 2.0"¹⁶⁴: usarla significa far parte di quel mondo, sancire la propria appartenenza alla comunità di utenti e produttori di contenuti digitali più che alla propria azienda.

Certo, il sito non è però basato unicamente su Wordpress: è stato arricchito di funzioni con estensioni, applicativi e plug-in programmati dall'Ufficio Tecnico, che l'hanno "contaminato" con la lentezza, la scomodità e la bruttezza di tutta la tecnologia dell'azienda, rappresentata dai computer obsoleti, dalle ciabatte elettriche che penzolano dalle scrivanie, dai fax giurassici e dalle luci al neon. I problemi del sito non sono mai problemi di Wordpress per i redattori, ma problemi causati dai tecnici:

Q. chiede a B. se ha visto l'homepage, e senza attendere la risposta ruota lo schermo nella sua direzione, e indica puntando il dito sullo schermo dove deve indirizzare lo sguardo: « Qui, qui e poi qui; in pratica abbiamo la Bulgari in tre posti».

[...]B. è molto seccato e parla di «stronzate fatte da deficienti», poi però si chiede se non sia IT1 che «sta facendo qualche cazzata di suo, qualche esperimento».

La citazione seguente è un po' anomala, dato che si riferisce a un problema molto contingente (contenuti esterni da ospitare sul sito a fini pubblicitari) e vengono nominate persone che non fanno parte del panorama quotidiano di Intranet. L'ho però scelta perché rappresenta bene la sfiducia di B. nei confronti delle risorse tecnologiche, in termini sia materiali (il player video del sito) che di competenze, interne all'azienda.

¹⁶⁴ Secondo i dati di agosto 2011, prendendo in esame la classifica di Alexa dei siti più visitati al mondo, Wordpress è la piattaforma usata dal 14,7% del primo milione di essi. Fonte: <http://wordpress.org/news/2011/08/state-of-the-word/>.

VD: L'hai letta la mail di Collega1? Ieri sera in preda al panico dopo aver scoperto che stava facendo una cosa che non stava in piedi, ha chiamato Collega2 che gli ha detto «Ma non ti preoccupare, ti tiro su io un server di streaming». E ora stanno aspettando la risposta dall'agenzia che sta facendo questo video - ma bisogna anche verificare se tutto questo regge sul nostro, di sito.

B.: È una risposta che deve dare IT1, bisogna vedere se il nostro player [lettore video] riesce a embeddarlo [inserirlo nella pagina web]...

[...]

Collega3: E così ha chiamato Collega2, che ha trovato magicamente un server di Flash, solo che non è un server di Flash, è un server di streaming¹⁶⁵, ma non funziona, perché [con il nostro sito] non funzionano i server di streaming.

B.: Perché sono una manica di cialtroni.

VD [che è entrata ora]: Chi sono dei cialtroni, quelli della carta?

B.: Sì.

VD: Quello che mi fa incazzare è Collega2.

B.: Ma sì, Collega2 è un paraculo.

VD: Perché se dici «ci penso io» allora devi pensare a una cosa anche in funzione di dove la metti.

B.: Ma Collega2 non ne capisce un cazzo di queste cose. Quand'è che si leva di torno?

Le tecnologie in uso hanno il ruolo di confermare e fondare l'identità di Intranet: il suo essere immersi nel Web, distinti da "quelli della carta" nella mentalità così come negli strumenti, circondati da problemi causati dall'incompetenza altrui e in costante pericolo di essere conquistati e assorbiti dalla burocrazia aziendale, che non riesce evidentemente a stare al passo coi tempi ed è ostile verso ciò che non comprende. L'allineamento con il sito risiede qui: i redattori, nella loro auto-narrazione, ne hanno cooptato l'anima, ossia Wordpress, traducendo in modo così radicale le sue caratteristiche e i suoi interessi in quelli della redazione da averlo reso più che un alleato: un simbolo.

7.2.3 Individualità di pratiche

La peculiare reticolarità di Intranet è fondata e viene riprodotta dalla grande

¹⁶⁵ Adobe Flash Player è un software usato per contenuti multimediali sul web, soprattutto animazioni, video e videogiochi. I contenuti in *streaming* sono tutti quelli che sono ospitati in forma compressa e decompressi quando vengono richiesti dagli utenti; che i contenuti possono essere "in diretta" o precedentemente memorizzati.

autonomia in cui lavorano tutti gli attori, i redattori così come i collaboratori.

Ciò, tra i redattori, si riflette nel fatto che ognuno di essi ha un proprio modo di fare le cose, da cui conseguono strumenti, ritmi di lavoro e procedure personali. Nel par. 6.3.1 s'è visto come B., Q. e H., nonostante il nucleo del loro lavoro fosse molto simile (ossia correggere, integrare e pubblicare i contributi dei collaboratori), non avessero in comune le pratiche; i tre redattori hanno orari diversi, usano diversi software per navigare, comunicare e gestire la corrispondenza, e addirittura per scrivere gli articoli. A meno che non accada qualcosa di fuori dall'ordinario, come un problema informatico o un'esigenza improvvisa¹⁶⁶, i redattori non hanno bisogno di parlarsi: solo B. e Q. devono consultarsi su questioni come cosa pubblicare in Esteri o quale articolo mettere come anteprima, e lo fanno sempre rapidamente.

Normalmente i redattori lavorano in silenzio, a volte ascoltando musica con gli auricolari (soprattutto per proteggersi in caso le colleghe di RivistaFemminile siano più rumorose del solito); quando hanno bisogno di compagnia visitano un *social network* o chattano con un amico, senza quindi coinvolgere i colleghi neanche nei momenti di svago. Tale isolamento è reso possibile proprio dalla configurazione reticolare che assume l'organizzazione. Nessuno dei redattori sembra soffrire per la situazione, ma uno svantaggio esiste ed è relativo alla creazione di un sapere pratico e di una comunità di pratica.

Dato che i problemi del sito sono imprevedibili e non si verificano per tutti allo stesso modo e nello stesso momento, e data la mancanza di un set di pratiche condiviso, i redattori non possiedono un linguaggio comune per parlare di ciò che fanno e di ciò che vedono sui loro schermi. Se il movimento caratteristico di Cloud è il "su e giù", quello caratteristico di Intranet è il "vieni a vedere": per socializzare le esperienze è necessario costruire una percezione comune, che non si può dare per scontata e richiede che si metta in atto una co-esperienza fisica. Questi momenti, in cui si infrange la normalità dell'isolamento, sono quelli in cui è possibile una definizione comune dei problemi e un'elaborazione condivisa di soluzioni e di modi di fare; sono troppo episodici però perché riescano a sedimentarsi in un repertorio di pratiche, anzi lo sono troppo perché riescano a costruire un sapere: senza l'ancoraggio della pratica, le soluzioni trovate, a volte oltretutto per caso, vengono presto o tardi dimenticate, e i problemi si ripropongono

¹⁶⁶ Per esempio, una volta B. ha chiesto a H. se gli potesse modificare la fotografia che aveva mandato LN, per farne una firma a corredo dei suoi pezzi.

ciclicamente: «sì, mi ricordo che ci era già successo... come l'avevamo risolto?».

Un problema analogo è quello della trasmissione del sapere tra i redattori e i collaboratori. A differenza di quanto s'è visto per i blog multiautore del circuito di *nanopublishing* di Blog¹⁶⁷, dove i collaboratori usavano una mailing list per comunicare e dividersi il lavoro, per i collaboratori di Intranet non esiste una possibilità simile; d'altronde si tratta di persone con competenze, professionalità, aree di interessi, caratteristiche anagrafiche così diverse, che difficilmente si creerebbe una comunità. In ogni caso ciò significa che il sapere di Intranet non viene elaborato collettivamente dal basso, e rimane quindi patrimonio dei redattori, che lo trasmettono ai loro collaboratori sotto forma di regole e istruzioni. L'eventualità che i collaboratori possano contribuire alla sua formazione non è presa in considerazione; si tratta di persone che, in larghissima parte, devono essere «addestrate» e nonostante i lunghi training ancora si lasciano sfuggire errori e omissioni lampanti: quale tipo di sapere sul sito e su Intranet potrebbero avere?

L'apprendistato dei collaboratori avviene a distanza: periodicamente, dice B., «mando delle mail minatorie con le cose da fare» anche se ammette che chi poteva capire i rimproveri e cogliere suggerimenti l'ha fatto entro la seconda mail, con gli altri è inutile anche tentare. Quando, come s'è visto nel par. 6.4, sorge un problema di cui devono essere rapidamente avvisati i collaboratori, si ricorre al telefono, che permette una comunicazione più veloce e più espressiva; purtroppo, in mancanza della possibilità di mostrare dove fare cosa e come, il telefono rimane un povero surrogato alla presenza, e costringe il sapere così veicolato a rimanere teorico, formato da una serie più o meno lunga e articolata di direttive impartite dall'alto.

Malgrado la sua identificazione con Internet e con il Web 2.0, e malgrado la sua struttura snella basata sul ricorso al telelavoro, Intranet tradisce qui i residui di una mentalità quanto mai lontana dal Web: il meccanismo di creazione e trasmissione del sapere qui vigente non ha preso nulla dell'impianto collaborativo dei Wiki, bensì riproduce una comunicazione di stampo gerarchico, quasi scolastico. È però interessante il fatto che questa non-comunità di pratica, si potrebbe dire questa "incomunicabilità di pratiche", che ha origine nell'isolamento lavorativo dei redattori, sia resa possibile proprio dalle reti informatiche che imita nella forma ma non nel

¹⁶⁷ Vd. nota 50.

contenuto.

Rimando alle conclusioni per trarre un bilancio finale di questo percorso, che tratterò confrontando le due diverse incarnazioni della reticolarità osservate in Cloud e Intranet: accostando le caratteristiche dei due casi studio emergeranno chiaramente i punti di somiglianza e differenza.

CONCLUSIONI

Nel primo capitolo s'è visto come il concetto di rete sia patrimonio di molte discipline (Sociologia inclusa) e come, anche grazie alla polisemia del termine, ne siano riconoscibili diverse interpretazioni e incarnazioni: tra le altre possibili, mi sono soffermata sulla declinazione di rete come metafora, come modello analitico, come fatto scientifico e come artefatto tecnologico. Proprio in relazione alla rete come artefatto tecnologico (reti informatiche e Internet) il focus del secondo capitolo è stato sulle tecnologie e sulle pratiche: ho infatti ripercorso la riflessione che, dagli studi sull'apprendimento ai *Science and Technology Studies* (STS), dalla teoria sociale ai *Workplace Studies*, ha portato a elaborare concetti e metodi per studiare il modo in cui gli oggetti, o meglio gli oggetti-in-uso, intervengono nei processi di significazione della realtà che avvengono con e durante le pratiche, e in particolare il ruolo delle tecnologie nei processi di costruzione e comprensione della realtà che danno forma e significato alle attività cognitive sottostanti alle pratiche lavorative.

Nella prima parte del lavoro, quella di inquadramento teorico dell'indagine, s'è così visto come la metafora organizzativa della rete si è specificata, aderendo all'equivalenza "rete come Internet": con la diffusione delle reti informatiche si è passati dalle "imprese a rete" alle "organizzazioni come Internet", metafora quest'ultima che descrive le unità della *network economy* di Castells [2000] e delle *Wikinomics* di Tapscott e Williams [2006] - dalle imprese a rete alle imprese-Rete.

Il richiamo a questa evoluzione della metafora organizzativa delle rete mi viene incontro nel momento in cui ne cerco le tracce in Cloud e Intranet: in entrambe, infatti, la retorica della rete è presente in questa forma.

La domanda di ricerca da cui sono partita era il modo in cui la metafora organizzativa della rete venisse mediata dall'interazione tra gli attanti per diventare "pratiche di rete". Interrogati, i due casi rispondono in maniera diversa: in Cloud la metafora organizzativa non è quella della rete ma del dualismo, della contrapposizione tra il gruppo della redazione e il gruppo dei Tech (vd. par. 4.4 e 7.1.2). Tuttavia la reticolarità insita negli attanti tecnologici fa sì che la rete entri nella cultura organizzativa sotto forma di alleanza e "tifo" verso di essi, fino a dare una forma effettivamente reticolare alle pratiche. Tale reticolarità pratica influenza la natura e la trasmissibilità del sapere, e le

permea al punto che solo gli attori che entrano in rete con gli attanti tecnologici possono partecipare a tale sapere, costruirlo e riprodurlo.

In Intranet la metafora organizzativa è fondante dell'identità della redazione: l'auto-percezione di essere Rete e l'organizzazione reticolare sono intimamente legati. Le tecnologie facilitano tale organizzazione perché, in quanto reti informatiche, si sovrappongono all'organizzazione della redazione (un piccolo numero di nodi ben connessi, ognuno dei quali con moltissimi link in uscita verso nodi non collegati tra loro) legittimandola nel momento stesso in cui forniscono gli strumenti di comunicazione e di lavoro adatti a essa. Il conferimento di senso offerto dalle tecnologie di rete all'organizzazione del lavoro si allarga, andando a legittimare la redazione come unità in grado di caratterizzarsi e distinguersi dai colleghi che lavorano all'interno di redazioni di quotidiani e riviste cartacei, che non hanno una "mentalità web" e anche qualora si accingessero a lavorare con i nuovi media sceglierebbero stili e tecnologie inadatti.

Come osservato, la reticolarità si costruisce attraverso un processo di mediazione tra la metafora organizzativa della rete e le tecnologie informatiche. Nel caso di Intranet, a differenza di quanto accade in Cloud, questo però non appartiene alle pratiche, ma alle persone: le pratiche non sono in rete e non vengono condivise, anche perché non esistono strumenti perché questo avvenga; al contrario rimangono personali e individuali, tanto che risulta molto arduo per i redattori, quando emergono dal loro isolamento, metterle in condivisione con i colleghi, e ancora di più con i collaboratori, i quali non hanno nemmeno l'ausilio della co-presenza. In questo modo l'apprendimento resta aleatorio e volatile, e non si può individuare un repertorio di pratiche condivise all'interno della redazione.

La relazione tra rete, tecnologia e pratiche assume differenti conformazioni nei due casi studio, mettendo in luce modalità organizzative e attività cognitive peculiari ai due casi studio.

All'interno di Cloud c'è una corrispondenza tra la Rete e l'identità dell'azienda: secondo la narrazione ufficiale Cloud fa parte del Web 2.0, quello in cui i contenuti vengono creati e usati dagli utenti, lavora con questo materiale e con le logiche tipiche della Rete. E, nonostante le diverse declinazioni che vengono date dai redattori a questa *mission*, tutti concorderebbero sulla necessità di conformarsi alla logica del Web e della blogosfera per scegliere di cosa scrivere, come scriverlo, e come diffonderlo nei *social network*.

Questa corrispondenza trova un'ulteriore conferma nel ruolo che giocano le tecnologie: esse sono cruciali in Cloud, sono presenti nei discorsi e nelle pratiche, nelle interazioni sociali e nei processi cognitivi individuali, e sono una chiave interpretativa fondamentale per comprendere le logiche e la struttura organizzativa dell'azienda. Nonostante l'apparente contrapposizione tra redattori e Tech, e nonostante il discorso della redazione che si fonda su una contrapposizione "noi" contro "loro" (la redazione contro i Tech, il "nostro" Cloud contro il "loro" Cloud), nel momento in cui si considera l'ambiente in una prospettiva ANT, considerando il sistema sociotecnico nel suo complesso e mettendo in luce l'esistenza e l'*agency* dei non umani al pari di quella degli umani, la prospettiva cambia. Si individuano quindi delle alleanze tra attanti che consentono la stabilizzazione di pratiche e logiche di lavoro e che danno forma alla rete di Cloud: i tag da pulire, i blog da inserire, l'homepage da costruire, i test da eseguire, i focus da scrivere sono azioni che necessitano dell'allineamento di attori umani e non umani per poter essere portate a termine.

Cloud quindi si è rivelato il caso studio ideale per approfondire i miei interrogativi sul ruolo delle tecnologie nella costruzione di un "senso della reticolarità". La sua reticolarità si sviluppa infatti in relazione alle tecnologie con cui i redattori lavorano: da una parte le reti informatiche e le logiche del Web, dall'altra il sito, i suoi meccanismi, gli attanti che lo popolano e i loro interessi, che inducono i redattori a mettersi nella posizione di attanti in una rete di allineamenti.

Allo stesso modo Intranet s'è rivelato il caso studio ideale per indagare il rapporto tra reticolarità narrata e reticolarità praticata, data l'importanza che il discorso sulla rete e sull'essere Rete riveste nella cultura organizzativa. Intranet ha una forte identità e una *mission* specifica che derivano dall'essere il sito di una rivista, ma allo stesso tempo, proprio per distanziarsi dalla "carta", la redazione si identifica con il Web come ambiente e come modalità di lavoro, mettendo in luce le differenze che intercorrono tra le logiche dei due ambienti di lavoro. Questo è evidente, oltre che nella narrazione, nelle pratiche: i redattori di Intranet conoscono a fondo la Rete e sanno come usarla. Ciò nonostante la tecnologia che costituisce la loro porta d'accesso alla Rete, ossia il sito di Intranet, non si armonizza con questa visione: i problemi tecnici rimangono insoluti, non esiste una conoscenza condivisa che consente di affrontare le mancanze e i malfunzionamenti e il legame con il sito e i meccanismi è più di tipo simbolico che fattuale. Ma è facile per i redattori scaricare la colpa di queste incomprensioni tra loro e il sito ai tecnici, che

siano quelli dell'Ufficio Tecnico della Casa Editrice o a quelli in sede: sono loro ad aver inquinato la purezza di Wordpress con applicativi esteticamente brutti e instabili, o a mettere le mani nel sito senza averne le competenze e la sensibilità. L'identificazione con la Rete è così salva: Wordpress viene "attaccato" dalla mentalità burocratica della Casa Editrice così come la redazione di Intranet deve sopportare le intrusioni dei redattori della carta.

Una terza dimensione che ha caratterizzato l'osservazione è stata il rapporto tra la reticolarità organizzativa e la costruzione di una comunità di pratica, dimensione che Intranet ha dato l'opportunità di approfondire. I redattori e i loro collaboratori lavorano in una quasi totale autonomia, e ognuno ha nel tempo sviluppato una propria modalità di lavoro, che si compone di strumenti, tempi e procedure personali e personalizzate. Si tratta di un isolamento che è reso possibile proprio dal tipo di configurazione organizzativa della redazione: i redattori hanno pochi legami e scambi tra di loro, e i collaboratori non ne hanno alcuno e sono collegati a Intranet tramite un'unica figura di riferimento, ossia il redattore a cui sottopongono il proprio lavoro. Questo isolamento si rompe solo nei momenti di "crisi", quando qualcosa non funziona come dovrebbe. Ma come osservato, senza l'ancoraggio della pratica, le soluzioni trovate, a volte oltretutto per caso, vengono presto o tardi dimenticate, e i problemi si ripropongono ciclicamente con le stesse modalità. Intranet ripropone quindi una logica d'azione lontana dal Web, che riproduce un tipo di comunicazione di tipo gerarchico: l'inesistenza di meccanismi di condivisione, creazione e trasmissione del sapere non ha nulla dell'impianto collaborativo della Rete, ma ricalca i modelli di tipo tradizionale. Rimane allo stesso tempo interessante il fatto che questa non-comunità di pratica sia resa possibile proprio dalle reti informatiche che imita nella forma ma non nel contenuto.

L'osservazione dei processi di apprendimento e trasmissione del sapere all'interno di Cloud ha invece confermato il ruolo che in tale azienda giocano gli attanti non umani: l'apprendistato che si fa nella redazione, piuttosto tradizionale, è molto veloce nella fase dedicata alla formazione perché le attività lavorative, quelle "manuali" così come quelle "creative", sono entrambe ritenute attività pratiche più che di concetto. L'apprendimento però dipende dalla capacità di entrare all'interno del sistema sociotecnico: in Cloud la comunità di pratica coincide con l'allineamento di attori umani e non umani.

Quando ho iniziato il percorso che ha portato a questo lavoro di ricerca ero scettica sulla possibilità di trovare una corrispondenza tra reti narrate e reti

praticate, dal momento che giudicavo con un certo distacco – lo si può intuire dal primo capitolo – le retoriche della rete, soprattutto per quanto riguarda la cosiddetta "nuova scienza delle reti". Al contrario, le ipotesi di partenza sono state confermate dall'osservazione: molto più della rete narrata, per dar forma alle pratiche, conta la tecnologia di rete, che si presta non solo a coadiuvare o creare attività lavorative e abitudini d'uso, ma a svolgere un ruolo attivo nella cultura organizzativa, nell'auto-narrazione e nell'auto-percezione: è questa rete quindi – quella di Internet, non quella delle imprese a rete – che ho ritrovato in Cloud e Intranet.

NOTE METODOLOGICHE

Questa Appendice sarà dedicata alle note metodologiche. Adottando uno sguardo riflessivo sull'itinerario della ricerca, metterò in luce alcune dimensioni rilevanti per la ricerca empirica: il coinvolgimento personale e i dilemmi etici che questo porta con sé, i problemi e i "trucchi" adottati per aggirarli, i momenti di crisi, e le conseguenze sulla conduzione dell'osservazione.

Cercherò di non trasformare questa Appendice in una sterile nota autobiografica, ma di evidenziare come i momenti di stallo e di crisi della ricerca siano stati occasioni di riflessione e di comprensione sia del lavoro etnografico che dell'oggetto dell'osservazione. D'altra parte il mio background personale è stato fondamentale nella gestione dell'accesso, per cui sarà necessario includerlo nella trattazione. Seguirò quindi la prescrizione di Dal Lago e De Biasi: «La garanzia più forte che un etnografo può adottare a favore dell'imparzialità e dell'"oggettività" del suo lavoro è la trasparenza delle procedure di descrizione e soprattutto delle ragioni che lo hanno spinto ad adottarle» [Dal Lago, De Biasi 2002:XVIII].

Ho accennato, nel Capitolo 3, a come la mia attività di blogger sia stata importante nel raggiungere i contatti che mi hanno aiutata a circoscrivere il campo e a selezionare i casi studio. Questa mia identità è stata utilizzata come risorsa sia in Cloud che in Intranet, sebbene in diversi modi.

Scoprirsi nativa

Il problema dell'accesso in Cloud, su cui ho riflettuto lungamente, è stato l'assenza di tale problema. Nonostante io mi sia presentata, e sia stata presentata ufficialmente da D., come una dottoranda che era lì per capire come i membri della redazione lavorassero al fine di scrivere nella tesi su Cloud e su di loro, essi non hanno mai tematizzato come problematico il mio duplice ruolo di collega e osservatrice: sono stata percepita come una sorta di stagista prima, e studentessa lavoratrice poi. Gli unici momenti di "rottura etnometodologica" [Garfinkel 1963] in questa percezione erano quelli delle riunioni, durante le quali io prendevo freneticamente appunti su un

quaderno, riportando parola per parola gli interventi ascoltati, senza preoccuparmi di nascondere ciò che stavo facendo; tale attività però è stata ridefinita come una mia personale idiosincrasia: "Irene fa il verbale della riunione"¹⁶⁸, in qualche modo facendo rientrare questa nell'insieme di bizzarrie proprie della mia personalità anticonformista e *geek* (su questo tornerò a breve).

Questo frangente rende difficile definire la mia osservazione etnografica secondo il classico continuum che vede a un estremo l'osservazione coperta, "in incognito", e all'altro l'osservazione scoperta o palese [Gobo 2003:84-87]: la mia osservazione è stata scoperta dalle mie dichiarazioni, ma coperta dall'altrui indifferenza. Sebbene inizialmente fossi io a comportarmi nel modo più discreto possibile, cercando di non farmi vedere mentre scrivevo le note etnografiche (discrezione resa possibile dal fatto che scrivevo sullo stesso computer su cui lavoravo) e camuffando le mie domande, una volta che mi sono resa conto del fatto che nessuno in redazione mi percepiva come un'osservatrice esterna, ho iniziato io stessa a "ricordarlo" agli altri, nominando le incombenze e le preoccupazioni connesse al dottorato e le difficoltà che incontravo con la stesura della tesi, lamentandomi dei lunghi tragitti in bicicletta fino all'università, eccetera; negli ultimi tempi mi sono spinta fino a "buttare lì" incisi come «Eh, di questo problema ho anche scritto nella tesi», «Alla fine nella tesi cito anche quell'episodio, sai?» ricevendo però solo risposte divertite: «Dai, poi mi farai leggere cos'hai scritto di me!» o «Hai usato degli pseudonimi? Che nome mi hai dato?».

È stato così, con un misto di senso di trionfo e senso di colpa, che accoglievo gli aneddoti, i pettegolezzi, gli sfoghi e le confidenze, materiale che mai mi sarei sognata di raccogliere tanto facilmente e in tale quantità, e che proprio per questo ho avuto difficoltà a includere nelle note etnografiche propriamente dette. Eppure, qual è la differenza tra una "conversazione

¹⁶⁸ Inevitabile ripensare all'esperimento di David Rosenhan, nel quale otto persone sane furono fatte ricoverare in altrettanti ospedali psichiatrici, dichiarando falsi sintomi in modo da ottenere una diagnosi di schizofrenia, diagnosi che non fu cambiata nemmeno quando, una volta entrati in ospedale, gli pseudopazienti smisero di fingere e si comportarono in modo assolutamente "normale". L'etichetta diagnostica distorceva ogni comportamento degli pseudopazienti, così come la loro storia personale, in modo da ricondurre sia il loro presente che il loro passato alla schizofrenia tramite la quale erano percepiti. Anche le annotazioni che gli pseudopazienti prendevano, ai fini della ricerca, non sollevarono alcun dubbio da parte degli infermieri: l'iniziale precauzione di scriverle di nascosto si rivelò inutile nel momento in cui si resero conto che per le infermiere lo scrivere era un sintomo, un aspetto del loro comportamento patologico, nient'altro che un comportamento compulsivo correlato con la loro schizofrenia [Rosenhan 1973].

informale" fatta a lato di un'intervista etnografica, e una chat condotta su Skype? La differenza, credo, non è nel diverso grado di informalità, di autenticità o di pertinenza di tali confidenze, ma nell'identità della ricercatrice.

Ho accennato alle mie caratteristiche *geek*; questo aggettivo è entrato recentemente nella cultura popolare insieme al più noto *nerd*, e individua le persone che sono affascinate ed esperte di tecnologia, o anche, in un'accezione più allargata, le persone affascinate ed esperte di quella sottocultura ludica e di intrattenimento che ha trovato in Internet uno strumento di comunicazione ed espressione. *Geek* significa quindi appassionato, entusiasta, e l'oggetto di tale entusiasmo può essere specificato da un sostantivo: la *web culture*, la fantascienza, il *fantasy*, Linux¹⁶⁹, i telefilm, i fumetti e i manga, i videogiochi, i blog, i gadget tecnologici sono alcuni esempi di interessi da *geek*. L'aggettivo *nerd*, diffuso fin dagli anni Ottanta, aggiunge un tono dispregiativo a questo profilo, caratterizzando persone il cui entusiasmo appare, agli occhi degli osservatori esterni, vicino all'ossessione, e soprattutto persone che a causa delle loro passioni mostrano di non dare peso o addirittura non comprendere le regole sociali che precludono all'accettazione sociale. Questa figura è stata immortalata nel film del 1984 *La rivincita dei nerds*, i cui protagonisti sono un gruppo di universitari esperti d'informatica, molto intelligenti ma irrimediabilmente goffi e incapaci di relazionarsi con l'altro sesso, vittime di atti di bullismo da parte dei membri di una confraternita molto popolare. I *nerd* insomma sono sì degli "sfigati", ma sono soprattutto dei "secchioni" o dei "geniacci", insomma persone con una grande competenza nelle scienze esatte, dalla matematica all'ingegneria all'informatica. La cultura pop recentemente ha visto una rivalutazione della figura del *nerd* come anticipatore di tendenze e portatore di un coraggioso anticonformismo¹⁷⁰. Internet ha dato una spinta a questo processo avvicinando il grande pubblico a generi d'intrattenimento prima poco

¹⁶⁹ Un sistema operativo alternativo a Windows e Mac, non commerciale, open source, dalle grandi potenzialità per gli esperti di informatica ma non di facile comprensione per gli utenti comuni.

¹⁷⁰ Un esempio è la rivisitazione della figura di Mark Zuckerberg, creatore e fondatore di Facebook, nel film *The Social network*; un altro è il successo del telefilm statunitense *The Big Bang Theory*, i cui protagonisti sono quattro ricercatori universitari – un fisico sperimentale, due fisici teorici e un ingegnere – con una sfrenata passione per i fumetti, i giochi di ruolo e la saga di Star Trek, seguiti nelle loro disavventure quotidiane che ne accentuano sì le loro difficoltà sociali e i loro comportamenti ai confini col ridicolo, ma anche la loro intelligenza e per contrasto la banalità, se non l'ignoranza, della gente "normale". Si veda anche *Storia Naturale del Nerd* di Benjamin Nugent, ISBN Edizioni, 2011.

conosciuti, e mettendo chiunque fosse interessato in condizioni di improvvisarsi *geek*, semplicemente imparando i codici e le citazioni di una data subcultura.

Nel momento in cui, entrando in Cloud, ho trovato i semi di questa sottocultura *geek*, ne ho approfittato per usarla come canale di comunicazione, accentuandola in me al fine di costruirmi un'identità accettabile. Ciò si è concretizzato in una precisa scelta di abbigliamento (t-shirt con scritte o immagini stampate) ma soprattutto nel mio nominare spesso e volentieri fumetti, film e blog, o la mia passione per giochi di ruolo (in realtà recente), nonché una familiarità con Linux decisamente superiore a quella che realmente possiedo. L'effetto collaterale è stato che, dal momento che ho passato dentro Cloud più di un anno e mezzo, tale presentazione del *Self* ha avuto inevitabili effetti sulla mia autopercezione, nei termini di avermi fatto abbracciare questa mia identità *geek* – che è uno dei tratti della mia personalità più recenti, dato che ha potuto svilupparsi pienamente solo grazie alla quotidiana frequentazione di Internet, quindi negli ultimi sei anni - come naturale e "vera".

Una volta terminato il mio primo contratto con Cloud, contratto che aveva la durata di pochi mesi e che era stato stipulato, molto esplicitamente, per darmi una copertura nella mia attività di osservazione, mi è stato chiesto se volessi continuare a lavorare lì, sempre part time in modo da poter coniugare il lavoro con il dottorato e le altre attività accademiche. Non sono stata a pensarci due volte: la borsa di dottorato stava per scadere, non avevo alcuna altra fonte di reddito ma avevo comunque un affitto da pagare; avrei probabilmente guadagnato altrettanto se avessi cercato un lavoro interinale, ma, a parte il fatto che le condizioni di lavoro in Cloud erano di gran lunga migliori in tutti gli aspetti, rimanendo lì avrei potuto proseguire l'osservazione, approfondendo quegli aspetti e quelle attività lavorative a cui non avevo potuto dedicare molta attenzione. Né quell'offerta mi giungeva inaspettata, dal momento che fin dall'inizio mi è stato chiaro che in Cloud avevo trovato una nicchia ecologica pressoché perfetta per quella mia identità *geek*; inoltre D. e la redazione avevano trovato in me la lavoratrice ideale per un compito, quello della gestione e manutenzione del database, che era considerato dagli altri noioso se non frustrante, perché troppo "manuale" e poco "creativo"¹⁷¹, e che erano tutti ben contenti di "scaricare" su qualcuno.

Mi sono così trovata nella situazione speculare a quella di molti giovani e

¹⁷¹ Sulla distinzione tra lavoro manuale e lavoro creativo si veda il par. 6.1.

meno giovani ricercatori che scelgono l'oggetto di una ricerca all'interno di un territorio che conoscono molto bene, di cui sono nativi, e verso il quale devono riuscire a maturare la distanza necessaria per trasformare la prossimità in risorsa riflessiva e non in sterile autoreferenzialità [Bovone 2010]: mi è capitato infatti di fare ricerca in un campo che non significava nulla per me, ma di cui mi sono "scoperta" nativa.

Non che le mie esperienze individuali non abbiano giocato un ruolo nel circoscrivere l'interesse di ricerca: data la mia esposizione a Internet, da tempo riflettevo sulla pervasività della retorica del Web come strumento di democrazia orizzontale, e sull'influenza dell'uso della tecnologia informatica sulla ricerca sociale¹⁷²; ma questa presente ricerca nasce soprattutto dall'innamoramento verso la letteratura dei *Workplace Studies*, che ho scoperto casualmente durante il dottorato, e non da un interesse personale verso l'oggetto della ricerca.

Mi sono scoperta nativa, ho scritto, e non "sono diventata".

Da un punto di vista meramente descrittivo ora sono una nativa, dal momento che sono diventata un membro di Cloud, laddove lavorare per un'azienda significa esserne membri; inoltre sono spesso coinvolta con le colleghe in discussioni sul futuro del progetto, discussioni che presuppongono un mio interesse personale nell'argomento, e a cui partecipo attivamente offrendo pareri, consigli, interpretazioni. Eppure per me tutto ciò è "materiale di ricerca": anche se ho da tempo smesso di prendere appunti (ma in ogni etnografia arriva il momento della saturazione, in cui sembra ormai di "sapere tutto"¹⁷³), non ho smesso di registrare mentalmente spunti per la tesi, esempi per la descrizione delle pratiche, conferme alle mie precedenti osservazioni o episodi che gettavano una luce nuova su quanto già archiviato.

È allora questo stesso lavoro di rielaborazione e scrittura ciò che mi separa dal momento di prendere infine una scelta: diventare ciò che, per i membri di

¹⁷² Alcune domande a cui non ho ancora trovato una risposta: come cambia lo strumento dell'intervista narrativa quando l'intervistato è abituato a narrarsi e rinarrarsi nei *social network* ma soprattutto nei blog? Come (e perché) condurre la comunicazione mediata dal computer ha un effetto sulla percezione della distanza sociale? Ce l'ha sulla ridefinizione dei legami non virtuali? Qual è il criterio per includere o escludere, dalla rete sociale di un individuo, i contatti online? Quali sono i confini dell'unità-individuo e per quale motivo dovrebbero includere o escludere i dispositivi informatici a cui delega alcune delle funzioni prima esercitate dal suo corpo, come l'espressione non verbale delle emozioni (combinazioni di caratteri usati per sostituire le espressioni del volto) e la memoria (nel momento in cui i dispositivi informatici partecipano alla cognizione distribuita)?

¹⁷³ Inoltre, nel momento in cui ho iniziato a lavorare "davvero" per Cloud, sottrarre tempo di lavoro per la redazione delle note mi è sembrato moralmente sbagliato.

Cloud, sono stata fin dal primo giorno, o tornare a essere una ricercatrice e, quindi, una straniera.

La solitudine dell'etnografa

L'osservazione di Intranet è stata invece ben più faticosa. Nonostante la completa disponibilità del caporedattore mi è stato difficile inserirmi, anche in ragione di un inizio zoppicante.

Da un punto di vista tecnico, l'errore è stato banale: una presentazione errata nell'importante fase di negoziazione, che ha portato a un comportamento impacciato, derivante dal fatto che non sono riuscita ad appropriarmi né del registro comunicativo della complicità né di quello dell'autorevolezza. L'incertezza del primo giorno mi ha fatto preferire la scelta di una postazione ai margini, per iniziare l'osservazione; ma da quella posizione, una volta esaurita la prima fase di osservazione descrittiva [Spradley 1980, cit. in Cardano 2003], mi è stato difficile spostarmi. Per mesi mi sono rammaricata di non aver "imposto" fin da subito la mia presenza a fianco dei redattori; ma riflettendo più a fondo sono giunta a capire che gli ostacoli che ho incontrato non erano causati dalla mia timidezza né da una mancanza di "alchimia" con i redattori (i quali non hanno mai espresso particolari riserve alla mia presenza): gli ostacoli erano connaturati alla particolare organizzazione della redazione.

Intranet rappresenta un'incarnazione ideale del modello reticolare che ho cercato. Come s'è visto nel capitolo 7, questo tipo di reticolarità erode l'integrità di comunità lasciandone in vita solo l'aspetto efficiente, quello utile e in qualche modo indispensabile alla vita lavorativa: la comunità di pratica. L'errore che ho commesso quindi non è stato tecnico, bensì teorico: pur andando in cerca di una rete, quando l'ho incontrata mi sono rapportata a essa come se fosse una comunità, scoprendo a mie spese ciò che avrebbe dovuto essermi già chiaro, ossia che, mentre in una comunità è possibile inserirsi, è possibile entrare in una rete solo diventando uno dei suoi nodi. Imprigionata nel *frame* dell'etnografia organizzativa, aspettavo di scoprire e imparare la cultura, i simboli e il linguaggio di una comunità, e sono caduta nello sconforto quando mi sono resa conto di non riuscirci; ma se non c'è una comunità, non ci sono nemmeno dei simboli e un linguaggio da far propri.

Durante quei mesi ho osservato un ufficio con dentro quattro persone che raramente si rivolgevano la parola: al di là di alcune informazioni logistiche –

come risolvere un impasse del sito, quale articolo mettere in apertura... – non avevano nemmeno bisogno di parlare del lavoro, dal momento che i compiti sono così ben distribuiti, e i campi di competenza così definiti, che ogni redattore può lavorare in autonomia, se non per informarsi vicendevolmente sul lavoro che stanno portando avanti, in modo da non sovrapporsi. Questa indipendenza e questa mancanza di scambi li hanno così dispensati dal creare dei legami tra di loro: nei tre mesi che ho passato con loro, i redattori non hanno mai pranzato assieme, non hanno mai passato in compagnia una pausa sigaretta, non hanno mai conversato tra loro (tranne di sport e macchine, i pochi argomenti che potevano innestare una conversazione). Per fare una battuta, è stato come trascorrere tre mesi in un ascensore.

Dal momento che tra loro parlavano così raramente, non c'è da stupirsi che nessuno mi rivolgesse la parola; i primi giorni dell'osservazione sono stati difficili, sia personalmente che per la ricerca poiché ancora non comprendevo a cosa stessi assistendo e cercavo di capire come farmi coinvolgere nel lavoro e nella vita quotidiana dell'ufficio.

Un importante cambiamento è occorso quando ho incontrato, sulla navetta che collegava Milano al Centro Direzionale, JD, una blogger piuttosto conosciuta nella blogosfera, che avevo incontrato un paio di anni prima trascorrendo con lei e altri blogger un paio di giorni in Toscana dove era nata, se non un'amicizia, senz'altro una simpatia. Attraverso di lei, che lavorava in *SettimanaleFemminile* (un altro sito della Casa Editrice i cui uffici erano situati nello stesso piano di Intranet), mi sono fatta "riconoscere" da H., il più giovane dei membri della redazione, che frequentava Friendfeed¹⁷⁴, un *social network* in cui anch'io ero attiva, e con il quale dividevo parecchi amici e contatti: «Ah, ma sei tu! Abbracciamoci!» mi ha detto H. quando gli sono stata (ri)presentata, e da quel momento s'è creata un'intesa.

Tale nuova confidenza mi ha spinto a farmi descrivere, qualche giorno più tardi, il suo punto di vista sulle dinamiche della redazione, dal momento che mi era chiaro che fossero "strane" non solo ai miei occhi: una delle prime cose che JD e i suoi colleghi mi hanno detto, una volta che ho spiegato che ero lì per studiare il lavoro della redazione di Intranet, è stata: «Nella tua analisi la

¹⁷⁴ FriendFeed è un *social network* che si basa sull'aggregazione in tempo reale degli aggiornamenti (via feed) provenienti dai propri blog/siti e da altri *social network*. Non c'è la creazione di un profilo: gli utenti sono rappresentati dal loro flusso di informazioni, che si meschia a quello dei contatti (friend). Tali aggiornamenti, che appaiono come brevi post seguiti da link, possono essere commentati dagli altri utenti, dando vita a conversazioni spesso molto animate. Può in qualche modo essere considerato il cortile interno della blogosfera italiana.

parola "autistici" è già comparsa?».

Il discorso finisce sulla redazione, e io gli chiedo perché sono così silenziosi. H. mi dice che è una situazione strana: lui lavora a Intranet da tre anni ma non nel Centro Direzionale; B. è arrivato da un anno e mezzo (prima lavorava sempre nel Settore Digitale, ma non sa dove); prima in redazione c'erano altri tre giornalisti, fino a pochi mesi fa... [...] Prosegue nella descrizione delle dinamiche della redazione: B. va a correre all'idroscalo ogni giorno; Q. va in piscina due o tre volte alla settimana; T. è un'acquisizione molto recente; lui è più unito al gruppo di SettimanaleFemminile ora, precedentemente a RivistaFemminile, Q. e B. sono più inseriti e stanno più con altri colleghi, T. è qui da troppo poco per essersi inserito "nelle dinamiche".

Mi colpisce comunque che non avverta nessun problema nel fatto che il caporedattore non eserciti una funzione di "unione", che Q. non inviti nessuno a pranzo né che lui stesso non inviti T. a pranzo. Anche parlando di me, «sì eri tutta lì da sola a mangiare», lo dice in relazione al fatto che ancora non sapeva chi io fossi (cioè un'iscritta a Friendfeed, quindi "qualcuno"), non al fatto che lui o altri abbiano provato disagio al fatto di lasciarmi da sola o non rivolgermi la parola.

Da quel momento ho passato molto tempo con H.: pause sigaretta, pause pranzo in mensa con JD e altri amici delle redazioni di RivistaFemminile e SettimanaleFemminile, chat nei momenti di noia, e molti viaggi sulla navetta. Dopo circa due settimane ho iniziato con H., che pure era l'unico ritroso all'idea, le sessioni di *shadowing*.

In un altro contesto, avrei chiamato H. il mio "mediatore culturale" e avrei tratto un beneficio dall'essermi guadagnata la sua fiducia in termini di accettazione da parte del resto del gruppo. Ma date le peculiari caratteristiche di Intranet, i passi avanti con H. non hanno portato alcun vantaggio nella mia relazione con gli altri. Il tipo di legame instaurato con H., JD e altri colleghi e amici era basato su un vincolo di carattere comunitario, seppur virtuale: eravamo o eravamo stati tutti blogger o lettori di blog, tutti conoscitori della blogosfera e quasi tutti utenti di Friendfeed. Ma appunto, la grammatica comunitaria non si applicava alle dinamiche reticolari di Intranet, per cui quel tipo di legame non era trasmissibile.

In realtà, ai fini della ricerca, non avrei avuto bisogno di una tale mediazione: B. e Q. hanno accettato la mia presenza al loro fianco senza fare la minima obiezione, e in particolare B. è sempre stato molto disponibile, pronto a spiegarmi ciò che vedevo sul suo schermo, in molti casi anticipando le mie

domande; avrei – qui sta l'errore tecnico di cui sopra – tranquillamente potuto sedermi accanto a lui fin dal primo giorno, forse senza nemmeno dover chiedere. Nella storia di questa osservazione però il rapporto con H. ha avuto una sua utilità, ossia di mettermi più a mio agio all'interno dell'ambiente, liberarmi dalla pressione e così consentirmi di superare il blocco iniziale.

Il tipo di osservazione condotta, che appunto richiedeva che io sedessi accanto ai redattori per vederli in azione, non sarebbe comunque stata spensierata, anche in un diverso contesto. Il primo sentimento a cui ho dovuto far fronte è stato il disagio davanti a quella che è difficile non considerare un'invasione della *privacy*; il computer è infatti uno strumento ambiguo, che porta con sé la cifra del *leisure* oltre che del lavoro: gli stessi strumenti usati per lavorare – i programmi di chat, i browser web – sono usati per comunicare con gli amici, cercare informazioni su argomenti che rientrano nella sfera personale, leggere articoli e post per il proprio piacere. Mentre li guardavo lavorare, li guardavo anche non-lavorare; mentre leggevo le conversazioni via chat con i collaboratori, poteva cadermi l'occhio su conversazioni con famigliari, amici o partner.

Le tattiche con cui i redattori reagivano alla mia presenza erano varie, a seconda delle persone ma anche dei momenti della giornata e delle attività: alcune volte, sapendo che stavo leggendo le loro conversazioni e le loro mail, mi spiegavano con chi stavano parlando e di cosa prima che io chiedessi nulla; altre volte si sforzavano di comportarsi come se io non ci fossi, e nei momenti di pausa navigavano su forum e siti senza preoccuparsi del mio sguardo sullo schermo; altre ancora m'invitavano a prendere una pausa dall'osservazione mentre anche loro si prendevano una pausa dal lavoro: «Ora cazzeggio un po', va bene?». Dal momento che anch'io avevo un computer davanti, reagivo a quella richiesta consonando il mio comportamento al loro: ossia, mi facevo i fatti miei per un po', sistemando le note etnografiche, controllando la mail, leggendo qualcosa.

Per concludere, l'esperienza di osservazione nel caso di Intranet è stata difficile psicologicamente e, durante il campo, molto frustrante, perché accompagnata dalla sensazione di aver sbagliato e di star sbagliando ogni mossa, dalla certezza di aver sprecato un'occasione, dai sentimenti di colpa e di vergogna conseguente a questa certezza. Quando il periodo dell'osservazione s'è concluso sono stata entusiasta di lasciarmelo alle spalle, e per mesi non sono riuscita a tornare sulle note di campo perché ancora turbata dal mio fallimento. Solo un anno dopo, quando ho ripreso in mano il

lavoro, ho compreso che in realtà è stata un'esperienza illuminante, che le mie note erano ricchissime di spunti e che proprio lì si trovava la chiave di volta del mio lavoro.

Suppongo questo possa essere un buon insegnamento morale per ogni etnografo, ma nonostante le stesse cose si leggano anche nei manuali, è sempre difficile crederci finché si è immersi nella ricerca. Averlo messo nero su bianco qui, nell'ultima pagina della mia tesi di dottorato, spero mi aiuterà a farne tesoro nel mio prossimo lavoro.

BIBLIOGRAFIA¹⁷⁵

Akrich M.

(1992), "The De-Description of Technical Objects", in Bijker W.E., Law J. [1992], pp. 205-224.

Akrich M., Latour B.

(1992), "A Summary of a Convenient Vocabulary for the Semiotic of Human and Nonhuman Assemblies", in Bijker W.E., Law J. [1992], pp. 259-264; trad. it "Sintesi di un vocabolario adeguato per la semiotica dei concatenamenti umani e non umani", in Mattozzi [2006], pp. 407-414.

Alexander J.C.

(1985) "The Reality of Reduction: The Failed Synthesis of Pierre Bourdieu ", in *Fin de siecle social theory: relativism, reduction, and the problem of reason*, Verso, London, pp. 128-217; trad. it. *La realtà della riduzione. La sintesi fallita di Pierre Bourdieu*, «Quaderni di Teoria sociale» 2001/1, pp. 143-195.

Alvesson P., Berg P.O.

(1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter & Co., Berlin; trad. it. *L'organizzazione e i suoi simboli. Il contributo della prospettiva simbolica all'analisi delle culture organizzative*, Raffaello Cortina, Milano 1993.

Ambrosini M.

(2006), "Delle reti e oltre: processi migratori, legami sociali e istituzioni", in Decimo F., Sciortino G. [2006].

Ancarani V.

(1996), *La scienza decostruita. Teorie sociologiche della conoscenza scientifica*, FrancoAngeli, Milano.

Arrighi G.

(1976), "Introduzione", in Arrighi G., Passerini L. (a cura di) *La politica della parentela. Analisi situazionali di società africane in transizione*, Feltrinelli, Milano.

Ascione C.

¹⁷⁵ Se non altrimenti specificato, le citazioni sono tratte dalle versioni tradotte in italiano, quando presenti, e quindi il numero di pagina indicato si riferisce a queste ultime.

(1999) *Videogames. Elogio del tempo sprecato*, Minimum Fax, Roma.

Barabási A.-L.

(2002) *Linked. The New Science of Networks*, Perseus, Cambridge; trad. it. *Link. La scienza delle reti*, Einaudi, Torino, 2004.

Barnes B.

(2001), "Practices as collective action", in Schatzki *et al.* [2001], pp. 25-36.

Barnes J.A.

(1954), *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*, «Human Relations» VII/1 pp. 39-58; trad. it. "Classe e comitati in un comune insulare della Norvegia", in Piselli [2001], pp. 53-77.

Bauman Z.

(2001) *Community. Seeking Safety in an Insecure World*, Polity, Cambridge; trad. it. *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari 2001.

Beck U.

(1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main; trad. it. *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma 2000.

Beer D., Burrows R.

(2007), *Sociology and, of and in Web 2.0: Some Initial Considerations*, «Sociological Research Online» 12/5 (September 30).

Bellucci S.

(2005) *E-work. Lavoro, rete, innovazione*, DeriveApprodi, Roma.

Berra M.

(2007) *Sociologia delle reti telematiche*, Laterza, Roma-Bari.

Beunza D., Stark D.

(2003), *Tools of the Trade: The Socio-technology of Arbitrage in a Wall Street Trading*, «Industrial and Corporate Change» 13, pp. 369-400.

Bifulco L.

(2005), *Le politiche sociali. Temi e prospettive emergenti*, Carocci, Roma,

(2005a), "Come cambiano le politiche sociali europee?", in *Le politiche sociali. Temi e prospettive emergenti*, Carocci, Roma, pp. 13-36.

- Bijker W. E., Law J.
(1992) (a cura di), *Shaping Technology/Building Society. Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Biolghini D.
(2001) (a cura di), *Comunità in rete e Net Learning: innovazione dei sistemi organizzativi e processi di apprendimento nelle comunità virtuali*, Etas, Milano.
- Bloor D.
(1976), *Knowledge and Social Imaginery*, London, Routledge & Kegan Paul; trad. it. *La dimensione sociale della conoscenza*, Raffaello Cortina, Milano 1991.
(2001), "Wittgenstein and the priority of practice", in Schatzki *et al.* [2001], pp. 103-114.
- Bocchi G., Ceruti M.
(2007) (a cura di), *La sfida della complessità*, Mondadori, Milano.
- Boccia Artieri G.
(2004), *I media-mondo. Forme e linguaggi dell'esperienza contemporanea*, Meltemi, Roma.
- Boerzel T.
(1998), *Le reti di attori pubblici e privati nella regolazione europea*, «Stato e Mercato» 54, pp. 389-432.
- Boissevain J.
(1978), "Social manipulators: mediators as entrepreneurs", in *Friends of Friends*, Blackwell, Oxford, cap. IV pp. 147-169; trad. it. "Manipolatori sociali: mediatori come imprenditori", in Piselli [2001], pp. 279-298.
- Bolognini B.
(1991), *Strategie di partecipazione nelle organizzazioni*, Ecig, Genova.
- Bonazzi G.
(2002), *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano.
(2006), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Boschetti A.
(2003), *La rivoluzione simbolica di Pierre Bourdieu*, Marsilio, Venezia.

Bourdieu P.

- (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique. Précédé de trois études d'ethnologie kabyle*, Droz, Genève; trad. it. *Per una teoria della pratica. Con tre studi di etnologia cabila*, Raffaele Cortina, Milano 2003.
- (1980), *Le sens pratique*, Seuil, Paris; trad. it. *Il senso pratico*, Armando, Roma 2005.
- (1982), *Ce que parler veut dire*, Fayard, Paris; trad. it. *La parola e il potere*, Guida, Napoli 1988.
- (1987), *Choses dites*, Minuit, Paris.
- (1997), *Méditations pascaliennes*, Seuil, Paris; trad. it. *Meditazioni pascaliani*, Feltrinelli, Milano 1998.
- (2004), *Esquisse pour une auto-analyse*, Raisons d'Agir, Paris; trad. it. *Questa non è un'autobiografia. Elementi di autoanalisi*, Feltrinelli, Milano 2005.

Bourdieu P., Wacquant L.J.D.

- (1992), *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Seuil, Paris; trad. it. *Risposte. Per un'antropologia riflessiva*, Bollati Boringhieri, Torino 1992.

Bovone L.

- (2010), *Tra riflessività e ascolto. L'attualità della sociologia*, Armando Editore, Roma.

boyd d., Ellison N.

- (2007), *Social network Sites: Definition, History, and Scholarship*, «Journal of Computer-Mediated Communication» 13/1, pp. 210-230.

boyd d., Hargittai E.

- (2010), *Facebook privacy settings: Who cares?*, «First Monday» 15/8, <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/3086/2589>.

Boyd M.

- (1989), *Family and Personal Networks in International Migration: Recent Developments and New Agendas*, «International Migration Review» 23/3, pp. 638-670.

Bricocoli M.

- (2007), "Territorio, contrattualizzazione e politiche urbane: scomposizioni e ri-composizioni dell'azione pubblica nelle politiche di quartiere", in Monteleone R. *La contrattualizzazione nelle politiche sociali*, Officina Edizioni, Roma, pp. 140-164.

- Bruni A.
(2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Bruni A., Gherardi S., Poggio B.
(2002), *Gender and Entrepreneurship: An Ethnographic Approach*, Stanford University Press, Stanford.
- Bucchi M.
(2002), *Scienza e società*, Il Mulino, Bologna.
- Buccieri A.
(2004) *Le voci nella rete: per una sociologia delle comunità virtuali*, Plus, Pisa.
- Buchanan M.
(2002) *Ubiquity. Why Catastrophes Happen*, Three Rivers Press; trad. it. *Ubiquità. Dai terremoti al crollo dei mercati: la nuova legge universale dei cambiamenti*, Mondadori, Milano 2003.
- Burt R.
(1982), *Toward a Structural Theory of Action*, Academic Press, New York; trad. it. (pp. 144-170) "I legami di cooptazione nell'industria americana", in Piselli [2001], pp. 221-251.
- Butera F.
(1997), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano (ed. orig. 1990).
(1997a), *Il campanile e la rete*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Button G., Sharrock W.
(1994), "Occasioned Practices in the Work of Software Engineers", in Jirotko M., Goguen J. (a cura di), *Requirements Engineering: Social and Technical Issues*, Academic Press, London, pp. 217-240.
- Callon M.
(1986), "Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St. Briec Bay", in Law J. (a cura di), *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, Routledge and Kegan Paul, London, pp. 196-223.
- Callon M., Latour B.
(1992), "Don't Throw the Baby Out with the Bath School! A Reply to Collins and Yearley", in Pickering A. (a cura di), *The Science as a Practice and Culture*, University of Chicago, Chicago; trad. it. "Non gettate il

bambino con l'acqua sporca di Bath! Una risposta a Collins e Yearley", in Pickering A. (a cura di), *La scienza come pratica e come cultura*, Edizioni di Comunità, Torino 2001, pp. 249-279.

Callon M., Law J.

(1982), *On interests and their transformation: enrolment and counter-enrolment*, «Social Studies of Science» 12, pp. 612-625.

Canestrari P., Romeo A.

(2008) (a cura di), *Second Life: oltre la realtà il virtuale*, Lupetti, Milano.

Caniglia E.

(2008), *Categorie e pratica sociale. Il contributo dell'etnometodologia*, «Paradigma. Rivista di critica filosofica» 3, pp. 187-201.

Capra F.

(1996), *The Web of Life*, Doubleday, New York; trad. it. *La rete della vita*, Sansoni, Milano 1998.

Carbone P., Ferri P.

(1999) (a cura di), *Le comunità virtuali*, Mimesis, Milano.

Cardano M.

(2003), *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Carocci, Roma 2003.

(2009), *Presentazione*, Rassegna Italiana di Sociologia L/1, numero monografico "Etnografie: immagini della pratica etnografica", pp. 5-16.

Cassirer E.

(1916), *Freiheit und Form. Studien Zur Deutschen Geistesgeschichte*, Bruno Cassirer, Berlin; trad. it. *Sostanza e funzione*, La Nuova Italia, Firenze 1973.

Castells M.

(2000²), *The Rise of Network Society*, Blackwell, Oxford (ed. orig. 1996); trad. it. *La nascita della società in rete*, EGEA - Università Bocconi Editore, Milano 2002.

(2000a), *Materials for an exploratory theory of the network society*, «British Journal of Sociology» 51/1, Special Millenium Issue, pp. 5-24.

(2001), *Internet Galaxy*, Oxford University Press, Oxford; trad. it. *Galassia Internet*, Feltrinelli, Milano 2006.

- Cavallo M., Spadoni F.
(2011), *I social network: come internet cambia la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Chicchi F., Roggero G.
(2009) (a cura di), *Lavoro e produzione del valore nell'economia della conoscenza. Criticità e ambivalenze della network culture*, numero monografico di «Sociologia del Lavoro», 115/3.
- Chiesi A.
(1999), *L'analisi dei reticoli*, FrancoAngeli, Milano.
- Cicalese A.
(2007), *Da dove dgt? Chat line, testo e società*, FrancoAngeli, Milano.
- Clark A.
(1998), "Embodied, Situated, and Distributed Cognition", in Bechtel W., Graham G. (a cura di), *A Companion to Cognitive Science*, Blackwell, Oxford, pp. 506-17.
- Clark B.
(1972), *The organizational saga in the higher education*, «Administrative science quarterly» XVII, pp. 178-184; trad. it. "La saga organizzativa nelle istituzioni accademiche", in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come cultura*, Isedi Petrini, Torino 1986, pp. 67-78.
- Collins H.M.
(1981), *Introduction: Stages in the Empirical Programme of Relativism*, «Social Studies of Science» 11/1, Special Issue: "Knowledge and Controversy: Studies of Modern Natural Science", pp. 3-10.
(2001), "What is tacit knowledge?", in Schatzki *et al.* [2001], pp. 115-128.
- Comunello F.
(2006), *Reti nella rete. Teorie e definizioni tra tecnologia e società*, Guerini e Associati, Milano.
- Conein B.
2004, *Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive*, «Réseaux» 2/ 124, p. 53-79.
- Contu A.
(2000), *L'apprendimento situato e la semiotica della pratica: nuovi vocabolari*

per l'apprendimento organizzativo, «Studi Organizzativi» 2, pp. 83-106.

Cordaz D.

(2007), "Lessico delle reti", in Salvini [2007], pp. 21-79.

Costey P.

(2004), *Pierre Bourdieu, penseur de la pratique*, «Tracés. Revue de Science Humaine» 7, "Pratiques et tactiques", pp. 11-25.

Couldry N.

(2004), Theorising media as practice, «Social Semiotics» 14/2, pp. 115-132.

Coulter J.

(1991), "Logic: ethnomethodology and the logic of language", in Button G. (a cura di), *Ethnomethodology and the human sciences*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 20-50.

Crozier M.

(1963), *Le phénomène bureaucratique*, Edition Seuil, Paris; trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano 1969.

Czarniawska B.

(1999), *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identities*, University of Chicago Press, Chicago 1997; trad. it. *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Edizioni di Comunità, Torino 2000.

(2007) *Shadowing: and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Dal Lago A.

(1991), *Introduzione*, in [Bloor 1976], pp. XI-XXIV.

Dal Lago A., De Biasi R.

(2002) (a cura di), *Un certo sguardo. Introduzione all'etnografia sociale*, Laterza, Roma-Bari.

Dal Lago A., Giglioli P.

(1983) (a cura di), *Etnometodologia*, Il Mulino, Bologna.

de Certeau M.

(1980), *L'invention du quotidien. L'arts de faire*, Gallimard, Paris; trad. it. *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma 2001.

Decimo F., Sciortino G.

(2006) (a cura di), *Stranieri in Italia. Reti Migranti*, Il Mulino, Bologna.

de Laet M., Mol A.

(2000), *The Zimbabwe Bush Pump. Mechanics of a Fluid Technology*, «Social Studies of Science» 30/2, pp. 225-263; trad. it. "La Zimbabwe Bushpump. Meccanica di una tecnologia fluida", in Mattozzi [2006], pp. 157-219.

de Leonardis O.

(1998), *In un diverso welfare. Sogni e incubi*, Feltrinelli, Milano.

(2007), *Quesiti attorno al potere di nominare (o di non nominare)*, «Rassegna Italiana di Sociologia» 4, pp. 729-738.

Della Valle E., Celino I., Cerizza D.

(2009), *Semantic Web. Dai fondamenti alla realizzazione di un'applicazione*, Pearson Paravia, Milano.

De Kerckhove D.

(2000), *Die Architektur der Intelligenz*, Birkhäuser, Basel; trad. it. *L'architettura dell'intelligenza*, Testo & immagine, Torino 2001.

Denison D.R.

(1996), *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, «The Academy of Management Review» 21/3, pp. 619-654.

Di Fraia G.

(2007) (a cura di), *Blog-grafie: identità narrative in rete*, Guerini Studio, Milano.

Di Nicola P.

(1991), "Analisi di rete ed intervento di rete", in Id. (a cura di) *Analisi ed intervento di rete: il caso della famiglia*, Franco Angeli, Milano pp. 141-158.

Dioguardi G.

(2007) *Le imprese rete*, Bollati Boringhieri, Torino.

Dodier N.

(1995), "L'activité technique", in *Des hommes et des machines*, Métailié, Paris,

pp48-87; trad. it. "L'attività tecnica", in Mattozzi [2006], pp. 315-349.

Doing P.

(2007), "Give Me a Laboratory and I Will Raise a Discipline: The Past, Present, and Future Politics of Laboratory Studies in STS", in Hackett E.J. et al. (a cura di), *The Handbook of Science and Technology Studies*, MIT Press, Cambridge Mass.

Domaneschi L.

(2009), "Se questo è cibo. Sociologia degli alimenti GM", in Cavanna D., Stagi L. (a cura di), *Sul fronte del cibo. Corpo, controllo, soggettività*, FrancoAngeli, Milano, pp. 58-76.

Donati P.

(1991), *Teoria relazionale della società*, FrancoAngeli, Milano.

Douglas M.

(1987), *How institutions think*, Routledge, London; trad. it. *Come pensano le istituzioni*, Il Mulino, Bologna 1990.

Elster J.

(1989), *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge; trad. it. *Come si studia la società*, Il Mulino, Bologna 1999.

Emery F.E., Trist E.L.

(1960), "Socio-Technical Systems", in C.W. Churchman, Verhulst M. (a cura di), *Management Science, Models and Techniques*, vol. 2, Pergamon Press, Oxford, pp. 83-97; trad. it. "Sistemi sociotecnici", in Fabris A., Martino F. (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas Libri, Milano 1974, pp. 251-260.

Fele G.

(2009), *Perché l'informatica si interessa all'etnografia? Appunti di una storia in corso*, «Etnografia e ricerca qualitativa» 1, pp. 49-76.

Ferrario F.

(1999), *Il lavoro di rete nel servizio sociale*, Carocci, Roma.

Ferrera, M.

(1998), *Le trappole del welfare*, Bologna, Il Mulino.

Filippi G., Theureau J.

(1993), *Analysing Cooperative Work in an Urban Traffic Control Room for the Design of a Coordination Support System*, «Proceedings of ECSCW '93», Milano, pp. 171-186.

Folgheraiter F.

(1991), "Aspetti metodologici del lavoro sociale di rete", in Folgheraiter F., Donati P. (a cura di) *Community care. Teoria e pratica del lavoro sociale di rete*, Erickson, Trento, pp. 101-128.

(1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale. La prospettiva di rete*, FrancoAngeli, Milano.

Follis M.

(1998), "Perché contano i contatti personali nel mercato del lavoro? I microfondamenti della funzione economica dei reticoli sociali e il problema dell'embeddedness", Introduzione a Granovetter M., *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli, pp. 7-114.

Formenti C.

(2000), *Incantati dalla rete. Immaginari, utopie e conflitti nell'epoca di Internet*, Raffaello Cortina, Milano.

(2008), *Cybersoviet. Utopie postdemocratiche e nuovi media*, Raffaello Cortina, Milano.

Foucault M.

(1961), *Folie et Déraison. Histoire de la folie à l'âge classique*, Plon, Paris 1961; nuova ed. *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard, Paris 1972, trad. it. *Storia della follia nell'età classica*, Rizzoli, Milano 1992.

(1963), *Naissance de la clinique: une archéologie du regard médical*, P.U.F., Paris; trad. it. *Nascita della clinica*, Einaudi, Torino 1969.

(1966), *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris; trad. it. *Le parole e le cose*, Rizzoli, Milano 1967.

(1969) *L'Archéologie du savoir*, Gallimard, Paris; trad. it. *L'archeologia del sapere. Una metodologia per la storia della cultura*, Rizzoli, Milano 1980.

(1970), *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard; trad. it. *L'ordine del discorso*, Einaudi, Torino 1972.

(1971), "Nietzsche, la généalogie, l'histoire", in *Hommage à J. Hyppolite*, P.U.F., Paris; trad. it. "Nietzsche, la genealogia, la storia", in *Il discorso, la storia, la verità. Interventi 1969-1984*, a cura di Bertani M., Einaudi, Torino 1997, pp. 43-64.

(1973), *A verdade e as formas jurídicas*, «Cadernos da P.U.C.» 16, giugno 1974, pp. 5-133; trad. it. "La verità e le forme giuridiche", in *Archivio Foucault 2. 1971-1977. Poteri, saperi, strategie*, a cura di Dal Lago A., pp. 83-165.

- (1975), *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Gallimard, Paris; trad. it. *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino 1993.
- (1976), *Histoire de la sexualité 1. La Volonté de savoir*, Gallimard, Paris; trad. it. *La volontà di sapere*, Feltrinelli, Milano 1991.
- (1982), "The Subject and the Power", in Dreyfus H.L., Rabinow P. (a cura di), *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*, The University of Chicago Press, Chicago 1983, pp. 208-226; trad.it. "Perché studiare il potere: la questione del soggetto", in Dreyfus H.L., Rabinow P. (a cura di), *La ricerca di Michel Foucault. Analitica della verità e storia del presente*, Ponte alle Grazie, Firenze 1989, pp. 235-254.

Gagliardi P.

- (1990), "Artefacts as Pathways and Remains of Organizational Life", in Id. (a cura di), *Symbols and Artefacts: Views of the Corporate Landscape*, Walter de Gruyter, Berlino, pp. 3-38.

Garfinkel H.

- (1963), "A conception of and experiment with 'trust' as a condition of stable concerted actions", in O.J. Harvey (a cura di), *Motivation and social interaction*, The Ronald Press, New York, pp. 187-238.
- (1967), "What is Ethnomethodology", in *Studies of Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N. J.), pp. 19-33; trad. it. "Che cos'è l'etnometodologia", in Dal Lago A., Giglioli P. [1983], pp. 55-87.
- (1967a), "Passing and the Managed Achievement of Sex Status in un 'Inter-Sexed' Person", in *Studies of Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N. J.), pp. 19-33; trad. it. *Agnese*, a cura di Roberta Sassatelli, Armando Editore, Roma 2000.
- (1986) (a cura di), *Ethnomethodological Studies of Work*, Routledge an Kegan Paul, London

Garfinkel H., Lynch M., Livingston E.

- (1981), *The Work of a Discovering Science Construed with Materiale from the Optically Discovered Pulsar*, «Philosophy of the Social Sciences» 11, pp. 131-158.

Geddes M.

- (2000), *Tackling social exclusion in the European Union? The limits of the new orthodoxy of local partnership*, «International Journal of Urban and Regional Research» 24/4, pp. 782-800.

Gerosa M.

- (2007) *Second Life*, Meltemi, Roma.

Gherardi S.

(2000), *La conoscenza, il sapere e l'apprendimento nelle comunità di pratica*, «Studi Organizzativi» num.1, pp. 5-9.

(2000a), *Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations*, «Organization» vol. 7(2), pp. 211-223.

(2008), *Dalle comunità di pratica alle pratiche della comunità: breve storia di un concetto in viaggio*, «Studi Organizzativi» num.1, pp. 49-72.

(2008a) (a cura di), *Apprendimento tecnologico e tecnologie di apprendimento*, Il Mulino, Bologna.

Gherardi S., Bruni A.

(2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna.

Gherardi S., Nicolini D.

(2001), *Il pensiero pratico. Un'etnografia dell'apprendimento*, «Rassegna Italiana di Sociologia» XLII/2, pp. 231-256.

Gherardi S., Strati A.

(2004) (a cura di), *La telemedicina. Fra tecnologia e organizzazione*, Carocci, Roma.

Gibson J.J.

(1986), *The Ecological Approach to Visual Perception*, Psychology Press, New York.

Giddens A.

(1976), *New Rules of Sociological Method: a Positive Critique of interpretative Sociologies*, Hutchinson, London; trad. it. *Nuove regole del metodo sociologico*, Il Mulino, Bologna 1982.

(1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge; trad. it. *La costituzione della società. Lineamenti di teoria della strutturazione*, Edizioni di Comunità, Milano 1990.

(1999), *Runaway World. How Globalization is Reshaping Our Lives*, Profile Book, London; trad. it. *Il mondo che cambia. Come la globalizzazione ridisegna la nostra vita*, Il Mulino, Milano 2000.

Gobo G.

(2003), *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma.

Godin S.

(2000) *Unleashing the Ideavirus*, Do You Zoom, Inc.

Goffman E.

(1963), *Behavior in Public Places. Notes on the Social Organization of Gatherings*, The Free Press, New York; trad. it. *Il comportamento in pubblico. L'interazione sociale nei luoghi di riunione*, Edizioni di Comunità, Torino 2002.

(1974), *Frame Analysis*, Harper & Row, New York.

Goodwin C.

(1994), *Professional Vision*, «American Anthropologist» vol. 96/3, pp. 606-633; trad. it. "Visioni professionali", in Id. [2003], pp. 17-67.

(2003), *Il senso del vedere*, Meltemi, Roma.

Goodwin C., Goodwin M.H.

(1996), "Seeing as a Situated Activity: Formulating Planes", in Engeström Y., Middleton D. (a cura di) *Cognition and Communication at Work*, Cambridge University, Cambridge, pp. 61-95.

Gouldner A.

(1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy: A Case Study of Modern Factory Administration*, Free Press, New York; trad. it. *Modelli di burocrazia industriale*, Etas Kompass, Milano 1970.

Grandi A.

(1999), "Le strutture organizzative per lo sviluppo dell'innovazione", in [Sobrero 1999], pp. 171-214.

Granieri G.

(2009) *Blog Generation*, Laterza, Roma-Bari.

Granovetter M. J.

(1973), *The Strength of Weak Ties*, «American Journal of Sociology» 78/6, pp. 1360-1380; trad. it. "La forza dei legami deboli", in *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli 1998, pp. 115-146.

Grieco M.

(1987), *Keep it in the Family*, Tavistock Publications, London-New York pp. 71-96; trad. it. "Corby, catene migratorie e catene occupazionali", in Piselli [2001], pp. 193-219.

Hacking I.

- (1983), *Representing and Intervening*, Harvard University Press, Cambridge Mass.; trad. it. *Conoscere e sperimentare*, Laterza, Roma-Bari 1987.
- (1988), *The Participant Irrealist at Large in the Laboratory*, «The British Journal for the Philosophy of Science» 39/3, pp. 277-294.
- (1999), *Social Construction of What?*, Harvard University Press, Cambridge Mass.; trad. it. *La natura della scienza. Riflessioni sul costruttivismo*, McGraw-Hill, Milano 2000.

Harper R., Hughes J.

- (1993), "What a F-ing System! Send 'em All to the Same Place and then Expect Us To Stop 'em Hitting': Making Technology Work in Air Traffic Control", in Button G. (a cura di) *Technology in Working Order*, Routledge, London, pp. 127-44.

Hatch M.J.

- (2006²), *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*, Oxford University Press, Oxford; trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna 2009.

Heath C., Hindmarsh J.

- (2000), *Configuring Action in Objects. From Mutual Space to Media Space*, «Mind, Culture and Activity» 7(1-2), pp. 81-104; trad. it. "L'azione negli oggetti. Dallo spazio condiviso al *media space*", in Mattozzi [2006], pp. 271-313.

Heath C., Knoblauch H., Luff P.

- (2000), *Technology and social interaction: the emergence of workplace studies*, «The British Journal of Sociology», 51/2, pp. 299-320.

Heath C., Luff P.

- (1992), *Collaboration and Control: Crisis Management and Multimedia Technology in London Underground Line Control Rooms*, «Computer Supported Cooperative Work: Journal of Collaborative Computing» 1(1-2), pp.69-94.
- (2000), *Introduction*, «British Journal of Sociology» 53/2 Special Issue on Workplace Studies, pp. 157-161

Himmanen P.

- (2001), *The hacker Ethic and the Spirit of the Information Age*, Random House, New York; trad. it. *L'etica hacker*, Feltrinelli, Milano 2001.

Hutchins E.

(1989), *Distributed Cognition*, «Representations» 7(1), pp.1-10;
<http://files.meetup.com/410989/distributedcognition.pdf>.

(1993), "Learning to navigate", in Chaiklin S., Lave J. (a cura di),
Understanding practice, Cambridge University, New York.

Hutchins E., Hollan J., Norman D.

(1985), *Direct Manipulation Interfaces*, «Human Computer Interaction», 1/4,
pp. 311-338.

Ito M., Horst H., Bittanti M., boyd d., Herr-Stephenson B., Lange P.G., Pascoe
C.J., Robinson L.

(2008) *White Paper - Living and Learning with New Media: Summary of
Findings from the Digital Youth Project*,
[http://digitalyouth.ischool.berkeley.edu/files/report/digitalyouth-
WhitePaper.pdf](http://digitalyouth.ischool.berkeley.edu/files/report/digitalyouth-WhitePaper.pdf)

Jedlowski P.

(1994) *Il sapere dell'esperienza*, Il saggiatore, Milano.

Johnson S.

(2001), *Emergence. The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software*,
Scribner, New York; trad. it. *La nuova scienza dei sistemi emergenti.
Dalle colonie di insetti al cervello umano, dalle città ai videogame e
all'economia, dai movimenti di protesta ai network*, Garzanti, Milano
2003.

Knorr-Cetina K.

(1981), *The Manufacture of Knowledge: An Essay on the Constructivist and
Contextual Nature of Science*, Pergamon Press, Oxford.

(1992), "The Couch, the Cathedral, and the Laboratory: On the Relationship
between Experiment and Laboratory in Science", in Pickering A. (a cura
di), *The Science as a Practice and Culture*, University of Chicago,
Chicago; trad. it. "Il lettino, la cattedrale e il laboratorio: sulla relazione
tra esperimento e laboratorio nella scienza", in Pickering A. (a cura di),
La scienza come pratica e come cultura, Edizioni di Comunità, Torino
2001, pp. 77-106.

Kuhn T.

(1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, II ed. Chicago, Chicago
University Press; trad. it. *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*,
Torino, Einaudi, 1978.

Kunda G.

(1992), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia; trad. it. *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Edizioni di Comunità, Milano 2000.

Lakoff J., Johnson M.

(1980), *Metaphores we live by*, University Of Chicago Press, Chicago; trad. it. *Metafora e vita quotidiana*, Bompiani, Milano 2004.

Landgren J., Nulden U.

(2009), *La progettazione di sistemi informativi e i dilemmi dell'etnografia*, «Etnografia e ricerca qualitativa» 1, pp. 107-119.

Landucci S., Marradi A.

(1999), *Kuhn da filosofo della storia a filosofo della conoscenza: una maturazione dell'insegnamento di Fleck?*, «Sociologia e Ricerca Sociale» XX/58-59, pp.150-164.

Lanzara G.

(1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli d'intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Latour B.

(1981), *Irréductions*, Pandore, Paris.

(1982), *Give me a laboratory and I will raise the world*, in Knorr-Cetina K., Mulkay M. (a cura di), *Science Observed*, Sage, London, pp. 141-170.

(1984), *Les microbes: guerre et paix*, A.M. Metaillé, Paris; trad. it. *I microbi. Trattato scientifico-politico*, Editori Riuniti, Roma 1991.

(1987), *Science in Action*, Harvard University Press, Cambridge Mass.; trad. it. *La scienza in azione*, Edizioni di Comunità, Torino 1998.

(1992), "Where are the Missing Masses? The Sociology of Few Mundane Artefacts", in Bijker W. E. e Law J. [1992]; trad. it. "Dove sono le masse mancanti? Sociologia di alcuni oggetti di uso comune", in A. Mattozzi [2006], pp. 81-124.

(1994), *Une sociologie sans object? Note théorique sur l'interobjectivité*, «Sociologie du Travail» 36/4, pp. 587-607; trad. it. "Una sociologia senza oggetto", in Landowski E., Marrone G. (a cura di), *La società degli oggetti*, Meltemi, Roma 2002, pp. 203-229.

Latour B., Woolgar S.

(1979), *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*, Princeton

University Press, Princeton.

Laumann E.O., Pappi F.U.

(1977), *Network of Collective Action: A Perspective on Community Influence Systems*, Academic Press, New York, trad. it. (pp.133-144; 163-172) "Reti di azione collettiva", in Piselli [2001], pp. 255-277.

Lave J., Wenger E.

(1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Law J.

(1994), *Organizing Modernity*, Blackwell, Oxford.

Law J., Callon M.

(1992), "The Life and Death of an Aircraft: a Network Analysis of Technical Change", in Bijker W. E., Law J. [1992], cit., pp. 21-52.

Lenhart A., Madden M.

(2007) *Teens, Privacy & Online Social networks*, Pew Internet & American Life Project, http://www.pewinternet.org/ppf/r/211/report_display.asp (rilasciato il 18/04/2007).

Lévy P.

(1994), *L'intelligence collective*, La Decouverte, Paris; trad. it. *L'intelligenza collettiva*, Feltrinelli, Milano 1996.

(1997), *Cyberculture. Rapport au Conseil de l'Europe*, Éditions Odile Jacob, Paris; trad. it. *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Feltrinelli, Milano 1999.

Luff P., Hindmarsh J., Heath C.

(2000) (a cura di), *Workplace Studies. Recovering Work Practice and Informing System Design*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lynch M.

(1993), *Scientific Practice and Ordinary Action: Ethnomethodology and Social Studies of Science*, Cambridge University Press, Cambridge.

Maldonado T.

(1997), *Critica della ragione informatica*, Feltrinelli, Milano.

Mantovani G.

(1995), *L'interazione uomo-computer*, Il Mulino, Bologna.

Marchiori M.

(2010), "L'approccio sociotecnico", in Fabbri T. (a cura di), *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci, Roma, pp. 81-121.

Marzano M.

(2001), *L'etnografo allo specchio: racconti dal campo e forme di riflessività*, «Rassegna Italiana di Sociologia» XLII/2, pp. 257-282.

Mattozzi A.

(2006) (a cura di), *Il senso degli oggetti tecnici*, Meltemi, Roma.

Maturana H.R., Varela F.J.

(1980), *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, Reidel, Dordrecht; trad. it. *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio, Venezia 2004.

Mazzoli L.

(2009) (a cura di) *Network effect: quando la rete diventa pop*, Codice, Torino.

Merton R.K.

(1973), *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*, University of Chicago Press, Chicago; trad. it. *La sociologia della scienza. Indagini teoriche ed empiriche*, Franco Angeli, Milano 1981.

Miettinen R., Samra-Fredericks D., Yanow D.

(2009), *Re-Turn to Practice: An Introductory Essay*, «Organization Studies» 30, pp. 1309-1327.

Milgram S.

(1967), *The Small World Problem*, «Psychology Today», pp. 60-67.

Minsky M.

(1987), *Society of Mind*, Simon & Schuster, New York.

Mitchell J.C.

(1973), "Networks, norms and institutions", in Boissevain J. e Mitchell J.C. (a cura di) *Network Analysis: Studies in Human Interaction*, The Hague, Paris, pp. 15-35; trad. it. "Reti, norme e istituzioni", in Piselli [2001], pp. 3-25.

Mongili A.

(2008), *Oggetti e allineamenti: Qual è l'oggetto della sociologia della tecnoscienza?*, «Rassegna Italiana di Sociologia» 3, pp. 403-426.

Moore G.A.

(1999) *Crossing the Chasm. Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Business, New York.

Musso P.

(2003), *Critique des réseaux*, Presses Universitaires de France, Paris; trad. it. *L'ideologia delle reti*, Apogeo, Milano 2007.

Nacamulli R.

(2003) (a cura di), *La formazione, il cemento e la rete: e-learning, management delle conoscenze e processi di sviluppo organizzativo*, Etas, Milano.

Neresini F.

(2008), *Dentro e fuori dal laboratorio. Trasformazioni della tecnoscienza e analisi sociologica*, «Rassegna Italiana di Sociologia» XLIX/3, pp. 349-376.

Norman D.

(1988), *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books, New York; trad. it. *La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli oggetti quotidiani*, Giunti Editore, Milano 2005.

(1993), *Things That Make Us Smart: Defending Human Attributes In The Age Of The Machine*, Basic Books, New York; trad. it. *Le cose che ci fanno intelligenti. Il posto della tecnologia nel mondo dell'uomo*, Feltrinelli, Milano 1995

(2003), *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, Basic Book, New York; trad. it. *Emotional design. Perché amiamo (o odiamo) gli oggetti di tutti i giorni*, Apogeo, Milano 2004.

Ohno T.

(1989), *L'esprit Toyota*, Masson, Paris; trad. it. *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino 1993.

O'Reilly T.

(2005), *What Is Web 2.0*, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-2.0.html>.

Paccagnella L.

(2000), *La comunicazione al computer*, Il Mulino, Bologna.

Pais I.

(2003) *Acrobati nella rete. I lavoratori di internet tra euforia e disillusione*, FrancoAngeli, Milano.

Parolin L.L.

(2008), *Workplace Studies: tecnologia e interazione sociale nei contesti di lavoro*, «Studi Organizzativi» 1, pp. 145-164.

Pecchinenda G.

(2004), *Videogiochi e cultura della simulazione: la nascita dell'homo game*, Laterza, Roma-Bari.

Petti L.

(2011), *Apprendimento informale in rete: dalla progettazione al mantenimento delle comunità on line*, Franco Angeli, Milano.

Piccardo C., Benozzo A.

(1996), *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Cortina Editore, Milano.

Pichierri A.

(1999), "Organizzazione rete, reti di organizzazioni: dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee", «Studi organizzativi» vol. 3.

Pinch T., Bijker W.

(1984), *The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other*, «Social Studies of Science» 14, pp. 399-441.

Piselli F.

(2001²) (a cura di), *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Donzelli, Roma.

Polanyi M.

(1958) *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan Paul, London; trad. it. *La conoscenza personale. Verso una filosofia post-critica*, Rusconi, Milano 1990.

Portes A.

(1995) (a cura di), *The Economic Sociology of Immigration. Essays on*

Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship, Russel Sage Foundation, New York.

Prandelli E., Verona G.

(2006), *Marketing in rete. Oltre Internet verso il nuovo marketing*, McGraw-Hill Companies, Milano.

Quan-Haase A., Wellman B.

(2004), "How Does the Internet Affect Social Capital?", in Huysman M., Wulf V. (eds), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge Mass., pp. 113-131.

Rainie L., Horrigan J., Wellman B., Boase J.

(2006) *The Strength of Internet Ties, Pew Internet & American Life Project*, <http://www.pewinternet.org/reports/2006/the-strength-of-internet-ties.aspx> (rilasciato il 25/01/2006).

Reckwitz A.

(2002), *Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing*, «European Journal of Social Theory» 5, pp. 243-263.

Rheingold H.

(1993), *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge Mass.; trad. it. *Comunità virtuali*, Spearling & Kupfer, Milano 1994.

Roberts K.

(2004), *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, powerHouse Book, New York; trad. it. *Lovemarks. Il futuro oltre i brands*, Mondadori, Milano 2005.

Rogers E.M.

(1983), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York.

Rosenhan D.L.

(1973), *On Being Sane in Insane Places*, «Science» 179, pp. 250-258; trad. it. "Essere sani in posti insani", in Watzlawick P. (a cura di), *La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*, Feltrinelli, Milano 2006, pp. 105-127.

Rouse J.

(2007), "Practice Theory", in Turner S.P., Risjord M.W. (a cura di), *Philosophy of Anthropology and Sociology*, Elsevier, Amsterdam, pp. 639-681.

Roversi A.

(2001) *Chat line. Luoghi ed esperienze della vita in rete*, Il Mulino, Bologna.

Salvini A.

(2007) (a cura di), *Analisi delle reti sociali. Teorie, metodi, applicazioni*, FrancoAngeli, Milano.

Sassatelli R.

(2000), *Presentazione*, in Garfinkel H. [1967a].

(2002), *Corpi in pratica: «habitus», interazione e disciplina*, «Rassegna Italiana di Sociologia» XLIII/3, pp. 431-457.

(2004), *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna.

Schatzki T.R.

(1997) *Practice and actions. A Wittgensteinian Critique of Bourdieu and Giddens*, «Philosophy of the Social Sciences» 27/3, pp. 283-308

(2001), "Introduction: Practice Theory", in Schatzki T.R. et al. [2001], pp. 10-23.

(2001a), "Practice mind-ed orders", in Schatzki T.R. et al. [2001], pp. 50-63.

Schatzki T.R., Knorr-Cetina K., von Savigny E.

(2001) (a cura di), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, London/New York.

Schein E.

(1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco.

Schmidt K.

(2000), "The critical role of workplace studies in CSCW", in Luff P., Hindmarsh J., Heath C. [2000], pp. 141-149.

Sclavi M.

(1994), *A una spanna da terra. Una giornata di scuola negli Stati Uniti e in Italia e i fondamenti di una metodologia umoristica*, Feltrinelli, Milano.

(2006³), *La signora va nel Bronx*, Bruno Mondadori, Milano.

Sewell W.H.

(1992), *A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation*, «American Journal of Sociology» 98/1, pp. 1-29.

Shapin S.

(1982), *History of Science and its Sociological Reconstructions*, «History of Science» 20, pp. 157-211.

(1995), *Here and Everywhere: Sociology of Scientific Knowledge*, «Annual Review of Sociology» 21, pp. 289-321.

Shapiro D.

(1994), "The Limits of Ethnography: Combining Social Sciences for CSCW", «Proceedings of CSCW '94», Chapel Hill, NC, pp. 417-28.

Simmel G.

(1908), "Das Problem der Soziologie", in *Soziologie*, Duncker & Humblot, Leipzig; trad. it. "Il problema della sociologia", in *Sociologia*, Edizioni di Comunità, Torino 1998, pp. 5-39.

Sobrero M.

(1999) (a cura di), *La gestione dell'innovazione. Strategie, organizzazione e tecniche operative*, Carocci, Milano.

(1999a) *Sviluppo d'innovazione e analisi competitiva*, in [Sobrero 1999], pp. 21-73.

Sparti D.

(2002), *Epistemologia delle scienze sociali*, Bologna, Il Mulino.

Spedicato L.

(2008) (a cura di), *La vita on line: strategie di costruzione del sé in rete*, Besa Editrice, Nardò.

Star S.L.

(1999), *The Ethnography of Infrastructures*, «American Behavioral Scientist» 43, pp. 377-391.

Strati A.

(1996), *Sociologia dell'organizzazione*, Nuova Italia Scientifica, Torino.

(2010), *Che cos'è l'estetica organizzativa*, Carocci, Roma.

Strogatz S.

(2003) *Sync: The Emerging Science of Spontaneous Order*, Hyperion; trad. it. *Sincronia. I ritmi della natura, i nostri ritmi*, Rizzoli, Milano 2003.

Suchman L.

(1987), *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press, Cambridge.

(1993), "Technologies of Accountability: On Lizards and Aeroplanes", in

- Button G. (a cura di) *Technology in Working Order*, Routledge, London, pp. 113-26.
- (1994), *Working Relations of Technology Production and Use*, «Computer Supported Cooperative Work» 2/1, pp. 21-39.
- (2000), "Making a case: knowledge and routine work in document production", in Luff P., Hindmarsh J., Heath C. (a cura di) *Workplace studies: recovering work practice and informing system design*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 29-45.
- Swidler A.
- (2001), "What anchors cultural practices", in Schatzki *et al.* [2001], pp. 83-101.
- Tapscott D., Williams A.D.
- (2006), *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York; trad. it. *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Rizzoli, Milano 2007.
- Thévenot L.
- (2001), "Pragmatic regimes governing the engagement with the world", in Schatzki *et al.* [2001], pp. 64-82,
- Turkle S.
- (1995), *Life on the Screen. Identity on the Age of the Internet*, Simon and Schuster, New York; trad. it. *La vita sullo schermo*, Apogeo, Milano 1997.
- Vergati S.
- (2008), *Gruppi e reti sociali. Fra teoria e ricerca*, Bonanno, Roma.
- Veyne P.
- (1979), "Foucault révolutionne l'histoire", in *Comment on écrit l'histoire*, Seul, Paris, pp. 227-230; trad. it. "Foucault rivoluziona la storia", in *Michel Foucault. La storia, il nichilismo e la morale*, ombre corte edizioni, Verona 1998, pp. 42-45.
- Vicari Haddock S.
- (2005), "La rigenerazione urbana: frammentazioni e integrazioni", in Bifulco L. [2005], pp. 117-133.
- Vitale A.
- (2004), *Il concetto di comunità da mito a profezia: verso nuovi territori di regolazione*, «Rassegna Italiana di Sociologia» XLV/2, pp. 241-265.

- Vygotski L.
1978, *Mind in Society*, Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Warde, A.
(2005), *Consumption and theories of practice*, «Journal of Consumer Culture» 5/2, pp.: 131-153.
- Watts D.
(2004), *The "New" Science of Networks*, «Annual Review of Sociology» 30, pp. 240-270.
- Watts D., Strogatz S.H.
(1998), *Collective Dynamics of "Small World" Networks*, «Nature» 393, pp. 440-442.
- Weber M.
(1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubinga; trad. it. *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano 1961.
- Weick K.
(1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York; trad. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEDI, Torino 1993.
(1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, London; trad. it. *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano 1997.
- Wellman B.
(1997), *An Electronic Group is Virtually a Social network*, in S. Kiesler (a cura di) *Culture of the Internet*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, pp. 179-205.
- Wellman B., Boase J., Chen W.
(2002), *The Networked Nature of Community: Online and Offline*, «IT&SOCIETY» 1/1, pp. 151-165.
- Wenger E.
(1998), *Communities of practice. Learning meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge; trad. it. *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina, Milano 2006.
- Wittgenstein L.
(1953), *Philosophische Untersuchungen*, G.E.M. Anscombe e R. Rhees, Oxford;

trad. it. *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino 1999.

Wolcott H.R.

(1973), *Man in the Principal's Office. An Ethnography*, Holt, Rineheart and Winston, New York.

Woolgar S.

(1997), "Configuring the User: Inventing New Technologies", in K. Grint, S. Woolgar (a cura di) *The Machine at Work*, Polity Press, Cambridge, pp. 65-94; trad. it "Configurare l'utente, inventare nuove tecnologie", in Mattozzi [2006], pp. 223-270.

Zhao S., Grasmuck S., Martin J.

(2008), *Identity construction on Facebook*, «Computers in Human Behavior» 24, pp.1816-1836.

Zimmerman D.H.

(1992), "The Interactional Organization of Calls for Emergency Assistance", in Drew P. e Heritage J. (a cura di), *Talk at Work: Interaction in Institutional Settings*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 418-469.

Zimmerman D.H., Pollner M.

(1970), "The Everyday World as a Phenomenon", in Douglas J.D. (a cura di), *Understanding Everyday Life*, Routledge and Kegan Paul, London; trad. it. "Il mondo quotidiano come fenomeno", in Dal Lago A., Giglioli P.P. [1983], pp. 89-117.

Zucchermaglio C., Alby F.

(2005), *Gruppi e tecnologie al lavoro*, Laterza, Roma-Bari.

Zucchermaglio C., Pieri P.L.

(2000), *Internet, lavoro e le storie delle comunità di pratiche*, «Studi Organizzativi» 2, pp. 135-156.