



PROTAGONISTI. Barack Obama e la chiave di una campagna elettorale moderna

Un modello vincente di formazione



er Jack e Suzy Welch il successo di Barak si deve a tre fattori: chiara vision, abilità elevata ad acquisire alleati di alto livello, straordinaria capacità di execution. Nessuna campagna elettorale si può vincere senza organizzazione, ma per vincere non bastano i volontari: servono le persone che li sappiano organizzare.

I Camp Obama - l'Academy per la campagna elettorale - sono nati per formare queste persone, in particolare, chi non aveva alcuna esperienza politica. Dal giugno 2007, oltre 23.000 persone hanno partecipato ai programmi di formazione, molti di loro hanno guidato le attività di circa 1 milione e mezzo di volontari. Obama non è stato il primo candidato a utilizzare Internet, ma è stato il più efficace a integrare le nuove tecnologie con un modello di partecipazione fondato su metodi condivisi, libertà di azione a livello locale, raccolta dei feed back ad ampia scala.

Perché questo ingente investimento nella formazione? Secondo Hans Reiner, responsabile per il voto dei giovani nella campagna elettorale: «Obama sta ispirando una nuova generazione di persone a mobilitarsi e molti di loro non hanno alcuna esperienza politica.

Per questo motivo li stiamo formando,



insegnando come essere efficaci, evidenziando il loro ruolo nella strategia per vincere le elezioni. Stiamo trasformando i partecipanti da entusiasti ingenui in capaci organizzatori» in grado di saper realizzare le attività sul campo e tramite il social networking.

I Camp Obama sono il risultato di una ricerca della Harvard Kennedy School sui programmi di volontariato politico. Lo studio evidenzia che:

1. i volontari sono spesso simili ai "ranger solitari": il più delle volte si focalizzano su obiettivi personali e non su quelli generali. Il rischio è quello di un facile "burn out": tendono a fare tutto da soli e non agiscono come membri di team organizzati e interdipendenti;
2. la figura del leader è essenziale per il successo, ma non è sufficiente: tra le sue maggiori responsabilità c'è quella di saper individuare, sviluppare e organizzare i leader presenti nel territorio;
3. i leader sono tali quando esercitano una qualità fondamentale: costruire, mantenere e sviluppare forti relazioni sia tra coloro i quali fanno parte dell'organizzazione sia tra chi potenzialmente può sostenerla;
4. molte campagne elettorali fanno leva esclusivamente sulla parte razionale e logica del "vendere" idee politiche.

Il segreto dei Camp Obama

Per il successo della campagna elettorale era fondamentale la capacità di canalizzare e organizzare l'entusiasmo dei volontari e dei possibili votanti influenzati ("inspired") dalla leadership di Obama. Marshall Ganz - il docente di Harvard che ha effettuato la ricerca, diventato poi responsabile dell'organizzazione della campagna elettorale - ha dichiarato: «Con i Camp Obama stiamo facendo un tentativo di insegnare alle persone le stesse cose che Obama fa durante i suoi discorsi: raccontare le proprie storie personali per motivare gli altri. Stiamo costruendo il senso del commitment verso i valori e le persone, ma li stiamo formando affinché possano raggiungere obiettivi concreti quali, ad esempio, conquistare 2.000 voti in una determinata area».

Il modello di Ganz è stato sperimentato nelle primarie in South Carolina e Iowa, mentre metodologie più tradizionali sono state adottate nel New Hampshire. Nei primi due Stati Obama ha avuto ottimi risultati, nel terzo, invece, ha perso. Sulla base di questi esperimenti, il modello è stato esteso a tutti gli Stati.

Le attività dei Camp Obama sono state comunicate soltanto attraverso il sito web di Obama: l'unico modo di richiedere l'iscrizione è stato l'invio della domanda di partecipazione via mail, a differenza di quanto accade nelle campagne elettorali tradizionali.

Nei Camp c'erano ovunque i gadget targati Obama ma l'attività centrale è stata la formazione.

I Camp Obama hanno avuto una durata dai due ai quattro giorni. Per ciascuna edizione hanno partecipato gruppi dalle 40 alle 400 persone e gli incontri si sono tenuti nelle sedi del partito democratico, chiese, scuole, sindacato, spazi presi in affitto.

Nei programmi più lunghi, i personaggi chiave del team di Obama hanno tenuto lezioni sulle campagne elettorali: fattori critici di successo, come individuare gli elettori incerti, modalità di comunicazione e ricerca, utilizzo di Internet e del social networking. Durante le primarie non sono mancate simulazioni dei caucus (le assemblee in cui sono stati nominati i delegati dei diversi candidati) al fine di guidare e gestire al meglio le dinamiche e i consigli pratici per far fronte ai sostenitori e i possibili votanti degli altri candidati alla corsa alla Casa Bianca, in particolare Hillary Clinton.

Primo: raccontare per motivare

La capacità di raccontare (lo *storytelling*) è stata la metodologia di apprendimento su cui si è basata la parte più complessa del programma: motivare e motivarsi a pieno nella campagna elettorale. Per Ganz la finalità fondamentale è stata quella di «imparare a raccontare le nostre storie, come "trovare le parole per spiegare perché tu e noi siamo stati chiamati a cambiare il modo in cui il mondo funziona"».

Lo storytelling è una metodologia spesso adoperata nella formazione, in particolare, per lo sviluppo della leadership e il miglioramento delle capacità di persuasione, ma mai era stata utilizzata in modo sistematico nelle moderne campagne elettorali. Quando si comunica, il più delle volte, si utilizzano statistiche, analisi, slide. In questo modo, le persone sono convinte, ma poche sono motivate a fare. Lo storytelling efficace, invece, unisce un'idea con un'emozione, suscita immaginazione e voglia di fare.

Uno degli esempi più efficaci di storytelling è il discorso di Obama nella convention democratica del 2004 in cui Kerry fu nominato candidato contro Bush e che ha rappresentato l'ingresso nella scena politica nazionale di un nuovo protagonista. Obama in pochi minuti - sommerso dagli applausi - collegò la sua storia personale (quella di un giovane il cui nome non costituisce un ostacolo al successo) alle sfide a cui gli Stati Uniti erano tenuti a rispondere.

Il discorso è stato studiato dai partecipanti per apprendere i metodi che Obama ha utilizzato sin da quando era organizzatore nelle comunità sociali di Chicago. In piccoli gruppi, ciascun partecipante con l'aiuto di un facilitatore ha raccontato la propria storia collegandola agli obiettivi e al programma del Presidente. Ciascuno ha indicato l'interesse personale alla base della par-



tecipazione alla campagna: non soltanto l'idea di essere genericamente contro la guerra o il desiderio di cambiamento, ma piuttosto le esperienze personali che motivano l'impegno a lavorare per Obama. Molti partecipanti hanno raccontato dei propri familiari (o di se stessi) in Iraq, altri hanno fatto riferimento alla riduzione dei salari, altri alle difficoltà di pagare le spese mediche per una malattia di un figlio o genitore, altri, invece, hanno raccontato storie di successo professionale pur partendo da condizioni umili. Ha affermato Jocelyn Woodards, responsabile dei Camp Obama: «Non basta voler aiutare gli altri... Questi

corsi devono focalizzarsi sugli interessi personali dei partecipanti: occorre individuare cosa vogliono, come Obama può aiutarli». Secondo molti partecipanti questa è stata la sessione più importante. Si è creato senso di appartenenza e orgoglio necessario per poter passare alla fase successiva: quella operativa.

Dopo un giorno di storytelling, il focus si è spostato sul networking e su come far funzionare un team, effettuare la selezione dei volontari, prendere contatti con gli elettori. Ad esempio, i partecipanti apprendono a individuare le persone più attive e influenti di ciascuna comunità così da concentrare gli sforzi.

Ciascun team ha creato il proprio piano di lavoro che sarà implementato una volta ritornati sul campo e ha iniziato a prendere contatti con i possibili volontari fra amici, parenti, sostenitori. In questo modo, i partecipanti hanno visto rapidamente i primi risultati del lavoro realizzato.

A ciascun partecipante è stato assegnato uno specifico ruolo: coordinatore del team, responsabile per la raccolta delle informazioni, addetto alla registrazione dei votanti o dei contatti con gli elettori. Ogni ruolo ha responsabilità ben definite, con le attività da svolgere elencate in modo chiaro. A ciascun team e a ciascun volontario sono state assegnate le aree geografiche in cui operare.

Ogni partecipante ha ricevuto un manuale di 80 pagine in cui si presentavano tutti gli aspetti organizzativi e operativi della campagna elettorale.

Una particolare attenzione è stata rivolta all'utilizzo dei sistemi informativi e dei social networking, quali Facebook, Myspace, Twitter. Alla base di molte decisioni prese dai team di volontari vi sono le informazioni disponibili nell'intranet della campagna elettorale in cui erano presenti oltre 11 milioni di indirizzi e-mail. Il data base ha consentito di individuare per ciascuna area territoriale i nomi dei votanti ancora incerti, le persone da contattare, i temi su cui i singoli elettori avevano mostrato un possibile disaccordo con il programma di Obama così da inviare sol-



La giornata tipo di un responsabile di area della campagna elettorale di Obama

9.00	Apertura dell'ufficio, pronti per iniziare le attività, iniziare a pensare agli OBIETTIVI da realizzare nella giornata
9.00	Riprendere gli obiettivi della giornata e l'elenco delle cose da fare; leggere la rassegna stampa e i temi da trattare nella giornata; completare l'invio del follow up dei volontari e degli elettori
9.30	Incontro del team
10.00	Completare l'inserimento dei dati nel sistema informativo ed esser pronti ad avviare le attività dei volontari verso gli elettori (telefonate, incontri, registrazione dei votanti), verificare che i volontari siano entrati nel sistema informativo e abbiano caricato i dati sulle loro attività, inviare i primi dati complessivi
11.00	Contatti con gli elettori / registrazione dei votanti
13.00	Pranzo
13.30	Incontro con i volontari, prendere informazioni sull'andamento dei contatti e della registrazione dei votanti, verificare i risultati sulla registrazione dei votanti, pianificare le attività e gli incontri del pomeriggio
14.00	Telefonate individuali agli elettori per ricordare le scadenze, chiamare i volontari e pianificare le loro attività
16.00	Incontri individuali
16.30	Break, preparazione delle ultime attività della giornata
17.00	Incontri serali con gli elettori o registrazione delle attività negli elenchi dei votanti
21.15	Riepilogo dei risultati conseguiti nella giornata
21.30	Stesura dei report sulle attività serali svolte
22.15	Inserimento dei dati nel sistema informativo, rispondere alle mail

Fonte: The Official Camp Obama Training Manual



tanto quei materiali utili a confrontare le sue posizioni con quelli dei competitori, i nomi dei cittadini che hanno effettuato (o devono ancora effettuare) la registrazione per il voto ecc.

Tradizionalmente l'accesso ai dati è riservato alle persone chiave dell'organizzazione, nella campagna di Obama tutti i volontari hanno, invece, avuto accesso alle informazioni. La scelta è stata quella di dare reale empowerment ai volontari dando la possibilità di prendere decisioni in autonomia e in tempo reale.

Ogni giorno ciascun responsabile di area era tenuto a inviare al quartier generale della campagna di Obama l'avanzamento delle attività, i dati quantitativi ottenuti, i feedback ricevuti sui temi individuati come maggiormente sensibili o critici per gli elettori. Questo ultimo aspetto è stato importante per poter calibrare i messaggi di Obama secondo ottiche di priorità.

Al termine del programma, ciascun partecipante ha ricevuto, con una breve e intensa cerimonia, un diploma di partecipazione: i migliori sono stati invitati ad assumere maggiori responsabilità nella campagna elettorale

Le lezioni per il management

La campagna elettorale di Obama è già stata definita un caso di eccellenza nel marketing. Allo stesso modo, si può affermare che rappresenta una best practice nell'utilizzo della formazione come leva strategica: in poco tempo è stato mobilitato un numero consistente di persone, spesso prive di precedenti esperienze, ottenendo risultati ben superiori alle aspettative. L'utilizzo della formazione nelle campagne elettorali e in generale nella vita politica, non è nuovo: tutti conoscono l'importanza delle scuole di partito. La campagna di Obama ha presentato un mutamento di paradigma e pertanto anche l'utilizzo della formazione evidenzia aspetti di grande rilevanza, che riassumiamo in dieci punti (v. tabella).

Non sono tendenze nuove: rappresentano un'importante conferma di esperienze effettuate nelle organizzazioni che utilizzano la formazione per raggiungere obiettivi strategici. La grande novità è costituita dalla capacità di applicare, con successo,

Dieci lezioni per il management

1	I leader devono saper scegliere i collaboratori che portino proposte innovative e coerenti con il proprio sistema di valori, obiettivi, priorità.
2	La formazione, quando ben progettata ed erogata, contribuisce in modo essenziale all'execution delle strategie.
3	Programmi, metodologie, contenuti della formazione devono essere coerenti con lo stile di leadership del vertice.
4	È importante creare specifiche unità organizzative dedicate alla formazione in cui sono allocate risorse di elevato livello professionale.
5	La formazione deve contribuire a creare una leadership diffusa, fattore fondamentale per rispondere sul campo e in modo adeguato alle sfide dei competitori.
6	La formazione contribuisce all'empowerment di chi deve prendere decisioni in autonomia e con rapidità a fronte di situazioni non previste e in veloce cambiamento.
7	L'empowerment si realizza quando le persone hanno accesso alle informazioni necessarie per svolgere la loro attività facendo leva sul senso di responsabilità, orgoglio e appartenenza (temi che possono essere oggetto di interventi formativi).
8	Si possono ottenere grandi risultati con l'utilizzo integrato di formazione, Intranet, software sociali.
9	Le metodologie di apprendimento devono essere coerenti con gli obiettivi da realizzare: per avere successo non è necessario ricorrere a metodologie di moda.
10	L'efficacia di un progetto di formazione si verifica tramite l'implementazione dei piani elaborati in aula, il funzionamento del sistema di feedback, l'utilizzo e l'alimentazione dei data base ecc.

questi principi in nuovi contesti a elevatissima complessità in termini di aspettative (o nel caso in esame "speranze"), interessi, numero di persone coinvolte. ■

Per saperne di più

McKee R. (2003), *Storytelling that Moves the People*, Harvard Business Review, Vol. 81, n. 6

Quelch J. (2008), *How Better Marketing Elected Barack Obama*, November 5, Harvard Business Publishing Week Hotlist

Stirland L. S. (2008), *Obama's Secret Weapons: Internet, Databases and Psychology*, Oct. 29, <http://blog.wired.com/>

Schaper D. (2007), *Camp Obama Trains Campaign Volunteers*, June 13, 2007, www.npr.org

Welch J. e Welch S. (2008), *The Welch Way, Barack Obama's Victory: Three Lessons for Business*, *Business Week*, November 4

Il sito del prof. M. Ganz: www.hks.harvard.edu



Salvatore Garbellano è esperto di formazione e consulente di gestione e sviluppo del personale per importanti aziende e business school. Ha pubblicato libri e numerosi articoli su temi di management. rgarbellano@istud.it