

**La comunicazione organizzativa come  
narrazione collettiva**

A cura di

**Andrea VOLTERRANI**

## Indice

<b>Una breve introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Tra processi comunicativi e prassi organizzative: la comunicazione organizzativa come narrazione collettiva.....</b>	<b>7</b>
1.1. I territori della comunicazione organizzativa.....	8
1.2. Relazioni e processi organizzativi dell'organizzazione .....	10
1.3. Qualità della comunicazione come relazione e processo.....	11
1.4 Fra dentro e fuori.....	14
1.5 Un passo indietro: per una definizione di comunicazione organizzativa .....	16
1.6 Alcune funzioni e caratteristiche della comunicazione organizzativa con riferimento all'organizzazione.....	17
1.7 La comunicazione pubblica nell'organizzazione: la legge 150/2000.....	19
<b>2. Narrare l'organizzazione: dentro e fuori l'organizzazione .....</b>	<b>21</b>
2.1 Perché la comunicazione organizzativa è utile alle organizzazioni .....	21
2.2 Il mondo interno dell'organizzazione .....	22
<b>3. Gli strumenti della comunicazione organizzativa .....</b>	<b>26</b>
3.1 Pensare a una strategia di comunicazione organizzativa .....	26
3.2 La strategia e gli strumenti della comunicazione organizzativa .....	27
3.2.1 <i>La strategia</i> .....	27
3.3 Gli strumenti.....	28
3.3.1 <i>Lavoro sulle relazioni interpersonali</i> .....	28
3.3.1.2 <i>Empowerment</i> .....	28
3.3.2 <i>Le riunioni</i> .....	30
3.3.3 <i>Le assemblee</i> .....	31
3.3.4 <i>Gli eventi socializzanti interni</i> .....	31
3.3.5 <i>La gestione degli spazi</i> .....	31
3.3.6 <i>La corrispondenza</i> .....	32

3.3.7 <i>La newsletter organizzativa</i> .....	32
3.3.8 <i>Il logo e le sigle. La calendarizzazione degli eventi</i> .....	32
3.3.9 <i>La bacheca</i> .....	33
3.3.10 <i>La peer review come strumento per la valutazione condivisa</i> .....	33
3.3.11 <i>Le narrazioni come strumento di intervento nell'organizzazione</i> .....	34
3.4 <i>Le tecniche di ascolto</i> .....	36
3.4.1 <i>Ascolto passivo</i> .....	36
3.4.2 <i>Ascolto attivo</i> .....	37
3.4.3 <i>L'outreach</i> .....	38
3.4.5 <i>Focus group</i> .....	39
3.4.6 <i>Brainstorming</i> .....	39
3.4.7 <i>Tecniche basate sulla costruzione di scenari</i> .....	40
3.4.8 <i>Action Planning</i> .....	40
3.4.9 <i>Search conference</i> .....	41
3.4.10 <i>Tecniche basate sulla spontaneità: Open Space Technology</i> .....	43
3.5 <i>Per concludere</i> .....	43
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	<b>45</b>

*“...per far funzionare un incontro tra persone diverse ci vuole qualcosa di più della presenza: ci vuole anche molta immaginazione. Io credo che per veicolare questi voli di immaginazione ci vogliano testi che non siano confronti o contrapposizioni tra campi già delimitati di diverse tradizioni o tra intere tradizioni prese in blocco, ma bricolage intelligenti, libri che mettano insieme con disinvoltura pezzi delle singole tradizioni, combinandoli in modi che non rientrino in nessuno schema precostituito...”*

*(Richard Rorty, Noi e loro. Dialogo sulla diversità culturale)*

*“Profondamente immersi nelle nostre esistenze di tutti i giorni, a fatica, e solo qualche volta, noi riusciamo a ragionare sul significato di quanto ci accade; e ancor meno spesso abbiamo l'opportunità di comparare la nostra esperienza privata con il destino degli altri, di vedere il sociale nell'individuale, il generale nel particolare: questo è proprio quello che fanno i sociologi per noi. Da loro noi ci aspettiamo che ci mostrino come le nostre biografie si intreccino con quella storia che condividiamo con gli altri esseri umani”*

*(Zygmunt Bauman, Pensare sociologicamente)*

*“la narrazione sta in entrambi i regni. In quanto racconta una storia, crea un mondo in cui l'immaginazione si dispiega; in quanto è detta da qualcuno a qualcun altro che ascolta, si situa nel mondo dell'azione e delle relazioni”*

*(P. Jedlowski, Storie comuni)*

*“...ma a questo servono le storie: a moltiplicare la vita, a metterla in relazione con la sua infinità. Sono vascelli per varcare confini...”*

*(P. Jedlowski, Storie comuni)*

## **Una breve introduzione**

Comunicazione, organizzazione e narrazione. E' questo l'approccio che proponiamo al lettore rispetto ad un ambito composto di analisi e di pratiche che si è sviluppato inizialmente all'interno della forma organizzativa impresa nel contesto del mercato e che, successivamente, ha valicato i confini modificandosi ed arricchendosi per arrivare a coinvolgere la pubblica amministrazione e anche le altre organizzazioni.

Adottare un approccio narrativo alla comunicazione organizzativa significa innanzitutto esaltare il ruolo che le storie, tutte le storie che nascono dentro e fuori l'organizzazione, fra le persone che fanno parte strutturalmente dell'organizzazione e quelle che ne fanno parte solo per un certo periodo di tempo, fra l'organizzazione e le altre istituzioni pubbliche, le altre organizzazioni della società civile e del mercato presenti sul territorio. Esaltare il ruolo di tutte queste storie non solo per rendere visibile l'organizzazione e comunicarne meglio gli obiettivi, le azioni, gli eventuali ostacoli, ma per riconoscere che oltre ad essere un insieme di metodi e di strumenti di lavoro, è un inestimabile patrimonio da valorizzare e da condividere con l'intera comunità territoriale di riferimento.

Perché sta proprio qui un primo aspetto importante: la comunicazione organizzativa non è un fine, ma un mezzo che consente di poter migliorare la vita della comunità-organizzazione nelle più ampie comunità territoriali di riferimento. Se adottiamo questa prospettiva quelle azioni comunicative che possono essere intraprese non sono semplici strumenti di miglioramento delle relazioni interpersonali piuttosto che inter-istituzionali. Sono, invece, parte di una strategia per lo sviluppo sia delle relazioni con il territorio e le comunità sia di un maggior coinvolgimento e di una maggiore partecipazione di tutti gli attori rilevanti per l'organizzazione (istituzioni locali, società civile, imprese del territorio).

Nel testo affronteremo nel primo capitolo il legame fra territori della comunicazione organizzativa e narrazioni. In seguito proponiamo alcune definizioni tradizionali di comunicazione organizzativa e le principali funzioni che nell'esperienza delle imprese sono affidatele. Successivamente affronteremo invece il ruolo della comunicazione come sviluppato dopo la legge 150 sulla comunicazione pubblica.

Nel secondo capitolo svilupperemo la narrazione dell'organizzazione con riferimento alle storie e alle relazioni con tutti gli attori rilevanti interni ed esterni all'organizzazione. Sarà inoltre proposto uno schema per la costruzione di una strategia per la comunicazione organizzativa.

Nel terzo capitolo presenteremo un elenco di strumenti per la comunicazione organizzativa nella prospettiva narrativa. Dall'uso dell'empowerment individuale e organizzativo alla gestione creativa di gruppi di lavoro, da un nuovo modo di gestire le riunioni come modalità

principio di comunicazione organizzativa allo sviluppo di un clima relazionale più fluido, all'uso dei focus group come strumento conoscitivo e della peer review come strumento condiviso di valutazione, dall'uso delle storie alle tecniche di ascolto individuali e del territorio che circonda l'organizzazione.

## 1. Tra processi comunicativi e prassi organizzative: la comunicazione organizzativa come narrazione collettiva

Perché parlare di comunicazione organizzativa in un momento di trasformazione così importante per le organizzazioni?

Se per comunicazione organizzativa intendiamo unicamente una modalità che consenta di aumentare il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i dipendenti alla vita e alla *mission* dell'organizzazione, allora non otterremmo niente di più di quello che abbiamo ottenuto fino ad ora. Non solo, ma la comunicazione organizzativa fatta di strumenti e tecniche più o meno sofisticate rimarrebbe o diventerebbe assolutamente secondaria e marginale rispetto ad altre attività.

La comunicazione non è un qualcosa da “attaccare” sopra a un oggetto, una situazione, un contesto per renderlo più accattivante, più accessibile, più comprensibile, ma, piuttosto, un modo per pensare e far pensare, mettere in relazione, costruire condivisione.

Il ruolo di chi si occupa di comunicazione non è quello di mettere in campo strumentazioni o tecniche specifiche, ma piuttosto quello di adottare punti di vista, capacità progettuali e azioni per muoversi agilmente nella complessità, superando le frammentazioni e ricostruendo relazioni. Allora è importante, innanzitutto, pensare e far pensare la comunicazione mettendo in atto strategie che non siano una semplice sommatoria di tecniche e di professionalità, ma, piuttosto, modalità per costruire e ricostruire nuove visioni e narrazioni del territorio di riferimento, l'organizzazione. Per raggiungere questo obiettivo è necessario mettere in relazione i territori reali con quelli immaginari passando dalle relazioni fra individui, fra soggetti, fra tradizione ed innovazione, fra materiale ed immateriale, fra simboli e significati, fra forme e sostanze diffuse in un determinato contesto. E' questo uno dei percorsi per costruire identità e senso nell'azione dei soggetti individuali e collettivi e per offrire vecchie e nuove risorse conoscitive in modo totalmente nuovo.

Ma occuparsi di comunicazione nei territori complessi significa anche riconoscere la diversità<sup>1</sup> per realizzare strategie di condivisione della/e comunità, accrescendo la consapevolezza della propria forza e della propria conoscenza per modificare gli ambienti e i contesti nei quali ogni individuo opera. Infine, leggere e operare nel e sull'immaginario per comunicare e condividere nuove comunità immaginate, consente di parlare a tutti e non a singoli target. La comunicazione assume una profondità e una densità del tutto nuova interagendo con la complessità dei territori, adottando azioni che

---

<sup>1</sup> Conoscere l'altro significa conoscere le *audiences* contestualmente all'avvio di processi di relazione e di comunicazione.

non si limitano ad affrontare gli aspetti superficiali, ma che, invece, intervengono pesantemente sugli aspetti simbolici e culturali di lungo periodo.

### **1.1. I territori della comunicazione organizzativa**

Ritornare al territorio è come ritornare a casa propria, alle proprie origini, ai legami affettivi, alla propria biografia sociale, ma, anche, alla storia e alla cultura locale.

In epoca di globalizzazione (forse più raccontata che esperita) ritornare a discutere di territorio potrebbe sembrare anacronistico e, soprattutto, poco utile alla comprensione delle trasformazioni sociali sia per il singolo individuo sia per le collettività. Nonostante la vulgata corrente e le opinioni diffuse a livello intellettuale e politico, immergersi nei territori all'inizio del terzo millennio significa adottare un punto di vista<sup>2</sup> trasversale ai territori, capace di leggere "realità" diverse, ricche di tracce (Bagnasco, 1998), percorsi ed indicazioni utili per spiegare o formulare nuove interpretazioni.

Ma quali territori leggere? Innanzitutto sono quelli che incontriamo nel nostro quotidiano e che vanno a costruire e ricostruire le nostre relazioni sociali, il nostro contesto di azione. Territorio complesso dove agiscono una pluralità di identità e di soggettività diverse, spesso in conflitto tra loro, spesso senza una vera e propria strategia di azione, se non quella che deriva loro da una breve storia e da uno schiacciamento sul contingente, sul presente. Territorio che vede la realizzazione di progettualità poco progettuali, di piani e programmi che hanno come obiettivo la "rivoluzione" della realtà, il ribaltamento dell'identità di questo primo territorio. Territorio dove il tempo e l'azione degli uomini hanno trasformato la conformazione geografica e geologica fino a invertire il corso dei fiumi, a cambiare il clima, a modellare il paesaggio per rispondere alle rinnovate esigenze delle comunità esistenti o appena arrivate.

E' questo il territorio che consideriamo, spesso a torto, più "reale" di tutti gli altri. La nostra esperienza diretta, ma, soprattutto, il coinvolgimento completo di tutti i nostri sensi e la sensazione di rischio e di pericolo che la nostra integrità fisica possa essere violata, portano a valutare come prioritarie e più importanti le relazioni sociali ed economiche che qui costruiamo o de-costruiamo. L'essere presenti nel tempo e nello spazio, la necessità di collocarci in quel tempo e in quello spazio ci fanno parlare di realtà vera, realtà dura, realtà-realtà. La nostra quotidianità ci coinvolge completamente non facendoci adottare quel necessario distacco (Elias, 1991) che acuirebbe il nostro sguardo e la nostra capacità di osservazione.

Ma tutto ciò è sufficiente per muoverci nel territorio, per agire nel territorio? Siamo così sicuri che quel territorio che tocchiamo, annusiamo è la nostra realtà?

---

<sup>2</sup> Nel senso proposto da Bechelloni (1990)

Se la comunità immaginata di Anderson (1992) o gli ibridi di Canclini (1998) non partecipassero alla nostra realtà, non ne fossero parte integrante forse potremmo limitarci a quel territorio. Possiamo forse escludere quel senso di appartenenza al territorio che si sviluppa osservando, ad esempio, le previsioni meteorologiche in Tv dove la mappa ricostruita del nostro territorio fa riferimento alla nostra comunità?

Le radici, le identità, il sentire comune, la cultura, le culture sono elementi molto più caratterizzati dalle rappresentazioni e dalle immaginazioni collettive che dagli elementi “reali” del territorio.

Per questo dobbiamo spostarci a comprendere quale è il territorio immaginato e di questo quali sono le caratteristiche condivise e quali invece sono uniche ed isolate dal contesto. E' necessario comprendere anche se la comunità immaginata è o continua ad essere alimentata oppure, viceversa, si costruisce un nuovo territorio immaginato attraverso i media, le tradizioni locali, la cultura locale con le loro rappresentazioni simboliche. E' per questo che non è possibile pensare a qualcosa di statico, di immutabile nel tempo quando affrontiamo e ci muoviamo sui territori.

Reale, immaginato e immaginario sono perennemente in relazione tra di loro sul territorio. Spesso tutto questo è traducibile in relazioni fra soggettività diverse, in produzioni simboliche e culturali condivise e non, in trasferimenti di competenze e di conoscenze da altri territori (reali o immaginati), in luoghi, progetti e idee che confermano identità di breve e lungo periodo, in contatti reali e immaginati con altri popoli e altre culture che fanno riconoscere allo stesso tempo la propria unicità e la propria diversità. E in un continuo divenire, si formano nuovi territori reali, nuovi territori immaginati, nuovi immaginari legati a luoghi, progetti, soggetti, specificità culturali.

La comunicazione organizzativa è un territorio da esplorare, comprendere ed agire? La presenza di una cultura organizzativa composta da un insieme di atteggiamenti e comportamenti più o meno condivisi, da tradizioni formali ed informali, da una storia, che per la maggior parte delle organizzazioni, rappresenta, nel bene e nel male, un punto di riferimento e, contemporaneamente, l'azione quotidiana di persone con ruoli, competenze e aspirazioni diversificate in spazi interni ed esterni, fanno pensare alla presenza di tutti gli elementi descritti precedentemente. Le narrazioni individuali si intrecciano con quelle organizzative e con quelle territoriali costruendo una comunità immaginata che non necessariamente si identifica con quella reale dell'organizzazione e del territorio. Gli elementi che compongono il territorio della comunicazione organizzativa sono spesso difficilmente individuabili se rimaniamo agganciati all'idea che sia possibile “ingegnerizzare” le relazioni umane, le aspettative individuali e collettive, le esigenze dei cittadini e dei territori di azione dell'organizzazione.

La ricerca di un equilibrio fra quello che ci racconta la realtà dell'organizzazione così come crediamo di vederla e quello che ci racconta la comunità immaginata dell'organizzazione è uno dei primi punti da tenere presenti nella costruzione di strategie di comunicazione. Il secondo punto

riguarda, invece, l'analisi delle relazioni fra il complesso mondo interno e quello esterno dove gli elementi di complessità e di intreccio fra reale ed immaginario si moltiplicano.

Come agire in questa complessità? Il primo passo è quello che pone al centro della nostra attenzione le relazioni e i processi organizzativi interni ed esterni.

## **1.2. Relazioni e processi organizzativi dell'organizzazione**

La relazione fra soggetti, fra strutture, fra progetti, fra singoli individui sta, dunque, al centro delle strategie di comunicazione. Relazione che parte dalle identità e dalle soggettività, anche forti e ben definite, per arrivare a consolidare consapevolezze e conoscenze reciproche. Essere consapevoli delle proprie capacità, della propria storia, della propria cultura, dei propri limiti e possibilità non è percorso facile da attuare, singolarmente o collettivamente. Esperienze di *empowerment* individuale, di gruppo, organizzativo o di comunità sono abbastanza recenti (Piccardo, 1995), perché siano in grado di dare qualcosa di più che indicazioni per la crescita e lo sviluppo di relazioni "positive" sul territorio. Ma è anche vero che chiunque abbia intenzione di iniziare un lavoro nella direzione della conoscenza e della consapevolezza delle proprie risorse dovrebbe seguire un percorso con il seguente sviluppo:

saper essere ➡ saper pensare ➡ saper fare ➡ sapere relazionare/relazionarsi

Percorso lungo e difficile, tipico dell'*empowerment* organizzativo, che può rimettere in discussione anche la stessa identità dei singoli soggetti sia sul lato riconoscimento interno sia esterno. Ma è anche vero che l'identità non è né un dato stabile nel tempo (Melucci, 1991) né un "dato per scontato". E' un qualcosa che, soprattutto, nella società contemporanea si conquista giorno dopo giorno, adattando e adattandosi alle continue trasformazioni interne ed esterne (Jervis, 1997).

Proprio per questo il lavoro è inevitabilmente accompagnato dalla costruzione della mappa delle relazioni che, seppur presente nella testa di alcuni soggetti, non è quasi mai formalizzata ad uso e consumo di una collettività più ampia. Una mappa che sappia indicare non solo servizi e strutture di soggetti collettivi, ma persone che ricoprono ruoli e svolgono attività, poiché le relazioni sono innanzi tutto fra individui e, poi, fra soggetti. I due tipi di relazioni sono diversi e complementari. Il primo porta con sé, oltre al riconoscimento dell'identità reciproca, un carico di elementi che gravitano nella sfera emozionale. Sono relazioni "calde" che fluttuano e si modificano continuamente. Ma sono, anche, relazioni che possono andare aldilà dell'appartenenza a un soggetto, a una struttura, a una cultura o a un'ideologia. Gestire questo tipo di relazioni comporta un impegno costante e "costoso" da un punto di vista psicologico e sociale. Il secondo tipo,

invece, è “freddo” e deve rispettare i limiti legislativi e, soprattutto, quelli derivanti dalle relazioni fra due o più identità collettive distinte.

Le relazioni che ci interessa analizzare non sono tutte quelle possibili nell’ambito di un territorio, ma piuttosto quelle che si instaurano innanzitutto fra territorio interno all’organizzazione e territorio esterno.

Le relazioni che abbiamo individuato non avvengono in un contesto neutro e asettico. Sono inserite in processi organizzativi/narrativi (Czarniawska, 2000) quando siamo all’interno dell’organizzazione e in processi narrativi individuali e collettivi quando siamo nel territorio esterno. Conoscere i processi organizzativi e, soprattutto, essere disposti a modificarli, prevede un lavoro di analisi che non è immune da problemi e difficoltà. Ma l’importante è che l’analisi tenga conto dell’interazione fra i processi organizzativi interni e i processi narrativi esterni, per costruire quei legami che, spesso, sono informali o appartengono a un’ideale di rapporto fra organizzazione e territorio e non emergono né nella realtà organizzativa né in quella territoriale.

Il problema non è tanto quello di trovare un ruolo alla comunicazione organizzativa, ma, invece, comprendere che la comunicazione è strettamente connessa alle relazioni (interne ed esterne), ai processi organizzativi, ai processi narrativi esterni, se per comunicazione non intendiamo, come accennato in precedenza, strumenti e tecniche, ma relazione, comportamento, condivisione, organizzazione, strategia.

### **1.3. Qualità della comunicazione come relazione e processo**

L’analisi delle relazioni e dei processi non è solamente un modo per ricostruire o costruire una comunità immaginata dell’organizzazione o per intervenire nelle modalità di offerta dei servizi, ma è premessa alla qualità della comunicazione.

Il concetto di qualità tratto dal dizionario Garzanti è il seguente: “Qualsiasi caratteristica, proprietà o condizione di una persona o di una cosa che serva a determinarne la natura e a distinguerla dalle altre”. In molte ricerche sulla qualità è stata adottata, invece, la seguente definizione. “Per qualità si intende genericamente, nel caso di un bene, la sua attitudine a rispondere in maniera efficace al bisogno del beneficiario; nel caso di un’azione o processo la sua attitudine a produrre un effetto o esito che risponda a tale bisogno. Questa attitudine determina il valore, cioè la qualità del bene o dell’azione (...). Il concetto di qualità, così come l’analisi che lo accompagna e dalla quale esso non può prescindere, nasce in campo aziendale, come tentativo dell’impresa for profit di ottimizzare il processo produttivo e migliorarne il risultato in termini di prodotto finale (...) Il cardine sul quale ruota l’analisi delle qualità è la misurazione: dei tempi, delle quantità (...) L’obiettivo è l’ottimizzazione delle risorse e la standardizzazione dei processi in funzione del raggiungimento della

massima capacità del prodotto di rispondere alle esigenze ed ai bisogni per i quali è stato realizzato.” (CNCA, 2000).

I due concetti di qualità sono, evidentemente, diversi e fanno riferimento ad approcci e interpretazioni che possono entrare in conflitto tra loro. Partendo dalla prima definizione proviamo ad affrontare alcuni elementi che potrebbero esserci utili per comprendere meglio il significato di qualità. La qualità, nella definizione del Garzanti, è sia un processo generante (“determinare la natura”) sia un processo distintivo (“distinguerla dalle altre”).

Il primo aspetto ci indica una caratteristica fondamentale e fondante di persone (“ha (o è di) qualità”), oggetti (“sono di (hanno) qualità”), concetti. Ma la qualità è intrinseca, e allora utilizziamo il verbo essere, oppure può essere acquisita, e allora utilizziamo il verbo avere? Ovverosia, è qualcosa di interno, di “naturale” oppure è qualcosa di esterno, di “acquisibile”, che è possibile apprendere? Probabilmente è sia intrinseca sia acquisibile. Se la qualità fosse solo intrinseca (indipendentemente dal giudizio di valore – positivo o negativo) ogni analisi, ogni intervento, ogni trasformazione risulterebbe inutile, perché ci troveremmo di fronte a qualcosa di immutabile. Se la qualità, invece, fosse solo acquisibile la difficoltà sta nello stabilire criteri che possano indicare quando il processo di acquisizione è concluso oppure è stato percorso solo parzialmente. Per affrontare correttamente la qualità dobbiamo tenere conto di entrambi gli aspetti del problema.

Si ripete qui lo stesso dilemma che contrappone natura a cultura, che può essere superato cercando di leggere le relazioni, le intersezioni e le interferenze che ogni uomo e ogni collettività sperimentano nella loro vita quotidiana. Non mi pongo, cioè, il problema di stabilire il “peso” dell’uno o dell’altro versante della qualità, ma, piuttosto, cerco di capire cosa succede nei momenti nei quali il soggetto e/o l’oggetto entrano in relazione con altri soggetti e/o oggetti. In altre parole affronto il problema della relazione (positiva o negativa, conflittuale o cooperativa) e della comunicazione fra soggetti, servizi, cittadini, territori. La qualità, in questo senso, si identifica con i processi e le reti relazionali che contribuiscono a formare le identità individuali e collettive. Ricercare la qualità come relazione significa lavorare sulla propria identità sia dal lato riconoscimento interno sia dal riconoscimento esterno tenendo conto che, essendo un contesto processuale e non autoreferenziale, è necessario porsi la questione dell’alterità. Il problema dell’altro non riguarda solo il singolo individuo o utente, ma anche le altre soggettività organizzate o meno, i processi sociali e culturali non legati alla propria attività, i territori nella loro complessità.<sup>3</sup>

Se la qualità è un processo generante che ha queste prime caratteristiche di doppia valenza, di necessaria apertura al confronto, allo scambio, allora è necessario superare i modelli interpretativi che escludono a priori una

---

<sup>3</sup> Per una definizione più approfondita della complessità dei territori vedi Volterrani (2000).

complessità del concetto e, soprattutto, includono, con estrema facilità, una sua “misurazione”,<sup>4</sup>

Nel secondo aspetto della definizione Garzanti la qualità ci indica la capacità e le modalità con le quali è possibile operare delle distinzioni fra soggetti e oggetti. Ma la distinzione è un processo che implica una costruzione sociale (Bourdieu, 1982) che può essere condivisa oppure no. E se la qualità come distinzione non fosse condivisa, riusciremmo ad individuare le differenze? Ovverosia riusciremmo a percepire cosa distingue qualitativamente un soggetto e/o un oggetto dall'altro?

Esistono delle differenze che apparentemente riusciamo a percepire più facilmente: ad esempio quelle fra i colori, se, però, ci limitiamo a quelli neutri. Se approfondiamo il problema andando ad analizzare differenze che riguardano le relazioni sociali e culturali, allora troveremo che non è così semplice distinguere perché entrano in gioco elementi che poco hanno a che vedere con la natura (atteggiamenti e comportamenti, sensibilità, stili di vita, consumi, etc.). Altre differenze sono ancora più difficili da individuare; le differenze fra culture, fra idee su qualcosa o qualcuno, fra organizzazioni, fra servizi non hanno solo posizioni binarie: 0 e 1, bianco e nero, vero e falso, buono e cattivo. Esistono contaminazioni ed ibridazioni (Canclini, 1998; Buonanno, 2000, Appaduraj 2001) che ci obbligano a spostare l'attenzione dalle differenze alle compenetrazioni, ai confini fra oggetti, soggetti e concetti, solo in parte diversi. Ritorniamo alla qualità come relazione, ma con almeno un elemento in più: la qualità è relazione/i processuale/i all'interno e all'esterno del soggetto e/o oggetto

Se questi sono gli elementi caratterizzanti, allora quello che interessa capire è se le caratteristiche della qualità (relazioni e processi) possono alimentare quelle organizzazioni e quei servizi che rendono possibile l'incontro e lo scambio fra le organizzazioni e i territori, attivando una sorta di circolo virtuoso fra soggetti, ambiti di intervento, servizi ed organizzazioni che potrebbe essere così rappresentato (figura 1):

---

<sup>4</sup> La riduzione della complessità nell'affrontare la qualità spesso deriva dalla necessità di alcuni modelli di origine economica di semplificare il contesto sociale e relazione per arrivare all'individuazione di pochi elementi quantitativi che possono essere comparati facilmente.

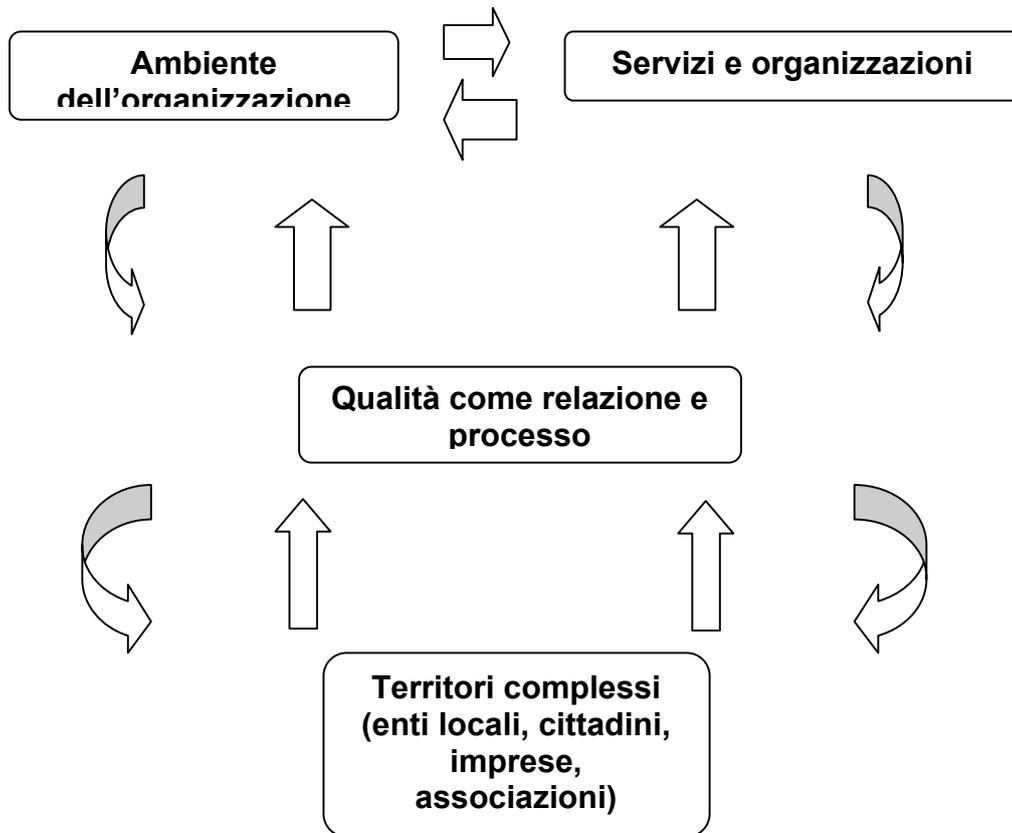


Figura 1

### 1.4 Fra dentro e fuori

I soggetti attivi interni all'organizzazione e i soggetti attivi sui territori sono i punti di riferimento di qualsiasi strategia di comunicazione organizzativa, ma, soprattutto, dei servizi e delle attività poste in essere da qualsiasi tipo di organizzazione. Sono le *audiences* dell'organizzazione. Quando si parla di *audiences* si rischia di rimanere ancorati all'idea che ci interessano solo le singole individualità e, in particolare, il problema delle capacità, delle abilità e delle peculiarità che ogni singolo individuo mette in campo nel rapporto con i media e in particolare con la televisione. Ovverosia ci interessa capire come gli individui interpretano e re-interpretano continuamente i media e i processi comunicativi sulla base della loro biografia sociale, delle loro relazioni, del loro ambiente e del loro contesto di vita. Se per *audiences* non ci riferiamo solamente a singoli individui, ma a soggetti che agiscono nella complessità, allora nei territori possiamo individuare una pluralità e una diversificazione delle *audiences*. Innanzitutto i territori stessi nella loro complessità rappresentano un *audience*. Ogni territorio geograficamente e culturalmente inteso tenderà a costruire e ricostruire la propria identità sociale e culturale con e attraverso i media sia per riconoscersi sia per farsi riconoscere. Gli obiettivi possono essere consapevoli (promozione del

territorio, promozione turistica, attrazione di nuovi insediamenti produttivi) o non esserlo. Anzi, nel secondo caso le azioni di interpretazione e di re-interpretazione dei e con i media spesso agiscono ancora più in profondità nell'immaginario delle *audiences* del territorio, perché costituiscono elementi simbolici dati per scontati e familiari e, quindi, maggiormente inclusivi per le culture territoriali.<sup>5</sup> In secondo luogo *audiences* sono tutti quei soggetti collettivi e organizzati che sul territorio costruiscono vecchie e nuove progettualità: le istituzioni, le imprese pubbliche e private, il nonprofit. Ognuno di questi soggetti, con capacità e prospettive diverse, si confronta con i media e usa le risorse simboliche per affermare la propria identità, per contrastare l'azione di altri soggetti, per costruire nuove interpretazioni e nuovi immaginari intorno a sé o del territorio di appartenenza.<sup>6</sup>

In terzo luogo la produzione simbolica dei media consente ai territori, ai soggetti che vi agiscono e ai singoli individui di immaginare se stessi, di ripensare alla propria identità attraverso un processo continuo di ibridazione fra le trame complesse delle narrazioni individuali e collettive "reali", quelle immaginate e immaginarie di breve e lungo periodo che attraversano trasversalmente i territori e quelle ancora più complesse e trasversali raccontate dai media.<sup>7</sup>

Mettere al centro dell'osservazione e dell'analisi le relazioni fra le narrazioni reali e simboliche, significa anche riconoscere che "definendo gli altri come coloro che vivono una sorta di finzione (...) automaticamente definiamo noi stessi osservatori oggettivi, attenti tutt'al più a non lasciarci coinvolgere nelle storie degli altri (...) e non consideriamo in questo modo le finzioni che noi stessi viviamo" (Augè, 2000: 49-50). Se gli altri sono i territori reali ed immaginari, la pluralità dei soggetti collettivi e degli individui, allora diviene importante analizzare da un lato la molteplicità delle narrazioni dei media sui e dei territori, dall'altro la molteplicità delle narrazioni collettive o idiosincratiche che appartengono alle culture territoriali e organizzative (Czarniawska 2000).

Quello che nel nostro caso ci interessa è la capacità dell'organizzazione di porsi dal punto di vista delle *audiences* per costruire processi organizzativi, servizi e attività che non costituiscano frattura fra i soggetti attivi sul territorio, i territori e l'organizzazione stessa, ma, anzi, ricostruiscano trame e narrazioni condivise. Quindi cercare di comprendere meglio cosa sono le *audiences* dell'organizzazione significa non solo intensificare i contatti con i soggetti attivi del territorio, ma assumere come punto di riferimento la centralità dello scambio e del confronto quotidiano all'interno dei processi organizzativi e dei servizi messi in campo<sup>8</sup>. Un

---

<sup>5</sup> Su questo punto vedi ad esempio Sahlin (2000), Colson, Kottak (2000).

<sup>6</sup> Per un approfondimento di questo tema vedi Frisanco, Trasatti, Volterrani (2000), Volterrani (1999), Volterrani (2001a).

<sup>7</sup> Sul tema delle narrazioni nei e dei media vedi ad esempio Buonanno (1996) e Newcombe (1999).

<sup>8</sup> Per un approfondimento sugli strumenti e le tecniche di ascolto del territorio vedi il capitolo 3.

cambiamento di prospettiva che non può coinvolgere solo gli aspetti superficiali dell'attività dell'organizzazione, ma, invece, va ad incidere profondamente sull'identità, sulla mission, sull'organizzazione del lavoro spostando il fuoco sempre di più verso l'attività "reale" di servizio (Hammer, 1997) e sui percorsi che consentono di allargare la condivisione (anche settoriale e riferita ai singoli servizi) fra organizzazione e territorio.

### **1.5 Un passo indietro: per una definizione di comunicazione organizzativa**

La riflessione sulla comunicazione organizzativa prende le mosse dai due termini che la compongono: la comunicazione e l'organizzazione.

Fino a non molto tempo fa sarebbe stato utilizzato solo il primo dei due termini con a fianco il termine organizzativa per distinguerla dalla comunicazione esterna. Una terminologia che tendeva a distinguere un "dentro" dal "fuori" della comunicazione come se ci fossero delle barriere invisibili che si frapponessero fra i processi e gli accadimenti che non si vedono dall'esterno e i processi e gli accadimenti riconoscibili e visibili dall'esterno. Lo stesso ragionamento era svolto per i processi organizzativi: una organizzazione ha attività e funzioni interne, talvolta invisibili anche ai propri membri e, dall'altra, ha, invece, attività e funzioni che possono avere (e qualche volta sono ricercate) conseguenze su coloro che non sono membri dell'organizzazione.

Tralasciando per il momento la discussione su chi fa parte o meno di una organizzazione, quello che preliminarmente è importante sottolineare è che la comunicazione organizzativa ha travolto barriere visibili e invisibili fra il dentro e il fuori, perché

*La comunicazione organizzativa può essere dunque definita come l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente.*

*La comunicazione organizzativa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti [destinatari/beneficiari]*

*effettivi o potenziali (Invernizzi, 2000)*

Come afferma ancora Invernizzi

*L'aspetto più importante del concetto di comunicazione organizzativa è che esso identifica, comprende e integra tutti i processi comunicazionali necessari alla vita e allo sviluppo dell'organizzazione. Esso quindi ingloba il concetto di comunicazione organizzativa, diventato ormai troppo stretto per una funzione che ha una rilevanza cruciale per il successo dell'organizzazione e comprende anche la comunicazione esterna usata con finalità di informare e coinvolgere i soggetti esterni come quelli interni. E comprende anche la comunicazione di prodotto, in particolare quella che si propone di potenziare prodotti e servizi migliorando le capacità relazionali del front-line e di stabilire relazioni sistematiche e durature con i clienti effettivi e potenziali (2000)*

Da queste definizioni potrebbe sembrare che per alcuni aspetti l'organizzazione debba essere esclusa,. Ma, come vedremo più avanti, adattando la terminologia e costruendo contenuti e strumenti comunicativi adeguati, è fondamentale adottare questa prospettiva di intervento che restituisce una visione globale dell'organizzazione e della comunicazione dell'organizzazione.

### **1.6 Alcune funzioni e caratteristiche della comunicazione organizzativa con riferimento all'organizzazione**

Secondo Invernizzi (2000) all'interno della comunicazione organizzativa si possono individuare quattro livelli principali: 1) la comunicazione funzionale; 2) la comunicazione strategica; 3) la comunicazione formativa; 4) la comunicazione creativa.

Il primo livello è quello della comunicazione funzionale, ovverosia di tutta quella comunicazione che tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i processi organizzativi e decisionali interni e l'attività degli operatori di front – line nonché quelle necessarie a supportare i processi organizzativi di cooperazione con l'esterno. E' un tipo di comunicazione prevalentemente di tipo interpersonale.

Il contenuto della comunicazione funzionale è costituito da tutte le informazioni che supportano l'erogazione dei servizi e delle attività degli operatori di front line e più in generale da tutte le comunicazioni che hanno luogo nelle diverse occasioni di lavoro e di scambio con l'esterno.

Gli strumenti utilizzati sono i colloqui, le riunioni di lavoro, le lettere e le circolari informative, le bacheche, gli opuscoli.

Il secondo livello è quello della comunicazione strategica e riguarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'organizzazione nel suo complesso o parti di essa, le sue strategie e le sue politiche ai diversi pubblici di riferimento interni ed esterni.

Il contenuto della comunicazione strategica fa riferimento al concetto di visibilità intesa come una modalità per far conoscere l'organizzazione come realmente è. Fa riferimento al rapporto stretto fra forma e sostanza della comunicazione che non possono assumere direzioni divergenti.

Gli strumenti utilizzati sono le riviste dell'organizzazione, le lettere personalizzate, le conferenze e i comunicati stampa, le campagne promozionali specifiche.

Il terzo livello è quello della comunicazione formativa. Essa riguarda l'attività formativa continua sui temi della comunicazione interpersonale e mediata svolta all'interno dell'organizzazione.

La formazione sulla comunicazione interpersonale consente lo sviluppo di una consapevolezza diffusa della centralità della comunicazione nel contesto organizzativo.

Il quarto livello è quello della comunicazione creativa. Essa riguarda tutte le situazioni costruite per realizzare occasioni di scambio e di dialogo orizzontale e verticale per il trasferimento del sapere anche in modo informale.

Al centro della comunicazione creativa è la soluzione cooperativa dei problemi e la costruzione cooperativa delle attività; prevede una struttura organizzativa di tipo reticolare che privilegia momenti e situazione di apprendimento e lavoro cooperativo.

Sempre secondo Invernizzi inoltre esistono delle caratteristiche della comunicazione organizzativa che guidano le azioni concrete:

- 1) tutte le iniziative di comunicazione devono essere riferite ai valori guida dell'organizzazione, che devono essere specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere;

- 2) è importante realizzare un'elevata coerenza e sinergia fra le azioni di comunicazione rivolti all'interno e all'esterno e fra queste e le azioni più strettamente gestionali e organizzative;
- 3) è indispensabile supportare i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale, e più in generale tutti i cambiamenti rilevanti, con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti.
- 4) è importante diffondere le competenze di comunicazione interpersonale tra tutti e sviluppare la formazione sui temi della comunicazione;
- 5) è indispensabile costruire un presidio strategico a livello direzionale per la gestione e lo sviluppo della comunicazione organizzativa.

Ciascuna di queste proposizioni ha lo scopo di sottolineare aspetti specifici della comunicazione organizzativa. Quello che ci sembra importante sottolineare è la fondamentale importanza degli interpreti della comunicazione organizzativa: gli interpreti interni e quelli esterni. Focalizzare sugli interpreti come vedremo più avanti significa adottare strumenti e percorsi che mettono al centro le persone e le soggettività. Significa anche porre l'attenzione sulle relazioni e sulle narrazioni reciproche che si producono e si riproducono continuamente dentro e fuori l'organizzazione.

### **1.7 La comunicazione pubblica nelle organizzazioni pubbliche: la legge 150/2000**

Nel giugno del 2000 viene promulgata la legge 150 che regola la comunicazione delle pubbliche amministrazioni.

Secondo questa legge, le attività di informazione e di comunicazione mirano al raggiungimento di una serie di finalità<sup>9</sup>:

- illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
- illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;
- favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;
- promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
- favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati, nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- promuovere l'immagine delle amministrazioni nonché quella dell'Italia in Europa e nel mondo.

---

<sup>9</sup> Per un approfondimento vedi Maurizio (2005) e Rovinetti (2006).

La legge opera delle distinzioni fra comunicazione esterna e comunicazione organizzativa, indica le forme e gli strumenti adottabili dalle pubbliche amministrazioni, definisce i profili professionali e le strutture delle attività di comunicazione.

Perché è importante la legge 150 per le organizzazioni pubbliche? Per almeno tre motivi:

- 1) il primo è che consente di poter avviare attività di comunicazione organizzativa ed esterna avendo un quadro legislativo di riferimento preciso e ormai abbastanza consolidato;
- 2) il secondo è che diventa possibile recuperare e investire risorse nell'ambito comunicativo al pari delle altre articolazioni della pubblica amministrazione;
- 3) il terzo è che è possibile sperimentare forme e strutture di comunicazione innovative data la specificità e l'autonomia di alcune organizzazioni pubbliche (come ad esempio le scuole e le università).

La prospettiva presentata in questo testo è coerente con la legge 150 e con la possibilità di sviluppare una strategia di comunicazione organizzativa innovativa e adeguata alle esigenze di ciascuna istituzione scolastica come vedremo nel prossimo capitolo.

## **2. Narrare l'organizzazione: dentro e fuori l'organizzazione**

La comunicazione organizzativa è, allo stesso tempo, un modo di pensare l'organizzazione e un insieme articolato di strumenti per gestire, promuovere i processi organizzativi all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Di seguito cercheremo di evidenziare quegli aspetti maggiormente connessi e coerenti con l'organizzazione.

### **2.1 Perché la comunicazione organizzativa è utile alle organizzazioni**

Per parlare di comunicazione organizzativa è opportuno chiarire innanzitutto perché, e in quale senso, la comunicazione organizzativa costituisca una questione rilevante per le organizzazioni.

Il discorso sulla comunicazione organizzativa è strettamente legato a quello dell'identità di gruppo.

Quest'affermazione fa riferimento ad un'idea della comunicazione da intendersi non solo come attività di scambio delle informazioni, ma come dimensione relazionale ben più complessa e profonda. Nella nostra accezione comunicazione è una capacità, e una strategia, propria di una persona ma anche di un gruppo, mirata a creare legami, condivisione, socialità tra le persone, attraverso l'attivazione delle potenzialità di ogni singolo individuo.

Nell'espressione comunicazione organizzativa sono da ricomprendersi dunque tutti quei processi che sono attivati all'interno di un'organizzazione al fine di aumentare tra i membri la condivisione sugli obiettivi da perseguire e sulle modalità da attuare per ottenerli, in particolare attraverso la diffusione di conoscenze e competenze progettuali e relazionali. In un'ottica di tal genere, che pone la coesione dei partecipanti come obiettivo essenziale, l'apertura verso i compagni, il dialogo e lo stimolo al confronto e alla cooperazione divengono elementi indispensabili di una strategia di azione consapevole. L'incremento della coesione tra i membri passa attraverso un rafforzamento del riconoscimento interno, ovvero del senso di appartenenza che lega ogni singolo individuo al gruppo. Alla lunga, anche l'immagine esterna dell'organizzazione subisce un cambiamento positivo, perché è quasi scontato che la maggiore consapevolezza e fiducia nelle proprie possibilità incidano concretamente sul modo in cui un soggetto (in questo caso un gruppo) si rapporta agli altri.

Lavorando in questo senso, dunque, la comunicazione organizzativa costruisce e rafforza l'identità di un gruppo.

E' ovvio che l'organizzazione, soltanto per il fatto di essere un gruppo di persone anche molto articolato e vasto, è già direttamente interessata dal problema della comunicazione organizzativa.

Esistono però altre ragioni che fanno avvertire il tema della comunicazione organizzativa come un'esigenza specifica e immediata delle organizzazioni. Il mondo dell'organizzazione sta attraversando anche se non per la prima volta una fase particolarmente delicata della sua esistenza. Fino a qualche tempo fa la maggior parte delle organizzazioni non si poneva neppure il problema di sanare la frattura spesso esistente tra *un'immagine organizzativa* fatta di convinzioni solide ed orgogliose, e una *percezione esterna*, non sempre comprensiva delle dinamiche specifiche interne.

## **2.2 Il mondo interno dell'organizzazione**

Una volta appurata l'utilità per l'organizzazione di affrontare il problema della comunicazione organizzativa, e delineati a grandi linee i suoi fini, il passaggio successivo consiste nell'individuare con precisione i soggetti che devono sentirsi direttamente coinvolti dalla nuova strategia di comunicazione.

Potrebbe apparire una precisazione scontata, perché elencare i componenti di un gruppo è un'operazione semplicissima, quasi intuitiva. In questo caso però si è ritenuto opportuno soffermarsi su questo punto per almeno due ragioni: la questione del coinvolgimento dei membri delle varie componenti assume nell'organizzazione una rilevanza del tutto particolare rispetto a quella che può avere in un qualsiasi altro gruppo, per la natura completamente diversa delle motivazioni che li sostengono. Poiché una comunicazione organizzativa che si propone di aumentare il senso di appartenenza, la coesione, la fiducia e l'autostima dei membri finisce per incidere direttamente sul loro coinvolgimento, è bene non lasciare dubbi su chi è chiamato a prendere parte a questo sforzo di rinnovamento. In secondo luogo si è creduto che qualche approfondimento sullo stretto legame che intercorre tra la dimensione organizzativa e quella comunicativa all'interno di un gruppo potesse aiutare il lettore a comprendere meglio l'importanza della comunicazione organizzativa per l'organizzazione.

Una strategia di comunicazione organizzativa che vuol essere efficace deve coinvolgere tutti i membri e i partecipanti all'attività dell'organizzazione. Indipendentemente dal loro numero, indipendentemente dalla struttura più o meno rigida, più o meno verticistica dell'organizzazione, tutti devono percepire, da parte di tutti, una disponibilità all'ascolto e un'attenzione alle proprie esigenze. Probabilmente il cerchio delle persone che sarà individuato potrà essere giudicato di primo impatto troppo largo. Si obietterà certamente che tenere in considerazione le opinioni e i problemi di così tante persone è impresa dispersiva e rischiosa, destinata a risolversi in un insuccesso o, al meglio, in un nulla di fatto.

Ci teniamo invece a ribadire che le indicazioni fornite costituiscono il presupposto fondamentale di un qualunque tentativo serio di crescita da parte di una organizzazione. Si è parlato non a caso di attenzione e disponibilità all'ascolto, da intendersi come condizioni di base per l'apertura di un dialogo. E' ovvio che poi il grado di responsabilità e di investimento richiesto alla singola persona per attuare la nuova strategia comunicativa

varierà in base all'effettivo coinvolgimento della medesima nell'organizzazione.

Il coinvolgimento generale è dunque il presupposto fondamentale di una comunicazione organizzativa perseguita seriamente.

Sulla base di quanto detto finora, dovrebbe risultare chiaro che il concetto di comunicazione organizzativa cui si fa riferimento in questo testo presenta, per certi aspetti, elementi di forte affinità e contiguità con quello di *organizzazione*, intesa come processo e come struttura.

Una buona comunicazione organizzativa favorisce una più rapida ed efficace risoluzione dei processi di lavoro in corso, e quindi migliora l'organizzazione; allo stesso tempo una comunicazione organizzativa efficace ha bisogno alle spalle di un'organizzazione che funzioni. Le due dimensioni, quella comunicativa e quella organizzativa, all'interno di una medesima struttura sono evidentemente correlate e talvolta non ben distinguibili. Questo emerge anche dall'analisi di Quaglino, Casagrande, Castellano (1992), per il quale la comunicazione (organizzativa di un gruppo) rappresenta "un fatto organizzativo globale", in quanto investe ogni aspetto dell'organizzazione. Lo scopo di questa seconda osservazione è di ribadire l'importanza della comunicazione organizzativa anche in relazione agli aspetti organizzativi e gestionali dell'organizzazione; e di sottolineare la stretta connessione di elementi tecnici e relazionali all'interno di una medesima strategia comunicativa.

A questo punto non possiamo esimerci dal fornire delle indicazioni circa le modalità e gli strumenti concreti cui fare ricorso per impostare una strategia di comunicazione organizzativa efficace. Prima di assolvere a questo compito riteniamo però doverosa un'ulteriore precisazione. La strada fin qui proposta (impostazione e adozione di una strategia di comunicazione organizzativa finalizzata al rafforzamento dell'identità e della coesione tra i membri e, conseguentemente, alla fluidificazione dei meccanismi organizzativi) non è esente da rischi. L'adozione di pratiche di cooperazione e di concertazione può infatti favorire, soprattutto nelle fasi iniziali di discussione, l'emergere di opinioni e punti di vista differenti. Nel caso in cui le posizioni divengano inconciliabili, esiste la possibilità concreta che all'interno dell'organizzazione si manifestino conflitti e fratture. Ipotesi senza dubbio spiacevole, soprattutto in un contesto, come quello dell'organizzazione, in cui la componente umana e relazionale dovrebbe giocare un ruolo fondamentale; ma si tratta di un rischio inevitabile in un percorso di crescita come quello intrapreso da una organizzazione che abbia deciso di preoccuparsi della comunicazione organizzativa al gruppo.

Ripensare la comunicazione organizzativa nell'ottica fino ad ora descritta, significa ripensare le strategie complessive di comunicazione e di organizzazione delle organizzazioni. Un salto di qualità necessario per affrontare adeguatamente la sfida della trasformazione e della crescente complessità dei territori e delle società nelle quali le organizzazioni sono immerse.

**BOX DI APPROFONDIMENTO**

*Per costruire una strategia per la comunicazione organizzativa*

Il raggiungimento degli obiettivi che sono stati brevemente esposti sinora passa per un lavoro di analisi e di intervento che prevede il coinvolgimento sia del territorio sia del personale dell'organizzazione.

La metodologia utilizzata prevede il coinvolgimento di tutti gli operatori dell'organizzazione e un lavoro di coinvolgimento e di analisi del territorio di riferimento per ricostruire:

- a) le relazioni reali e immaginate all'interno dei processi organizzativi interni ed esterni;
- b) i processi organizzativi reali ed immaginati;
- c) le relazioni fra territorio interno ed esterno;
- d) i gruppi di lavoro all'interno dell'organizzazione;
- e) la comunità immaginata condivisa dell'organizzazione.

Un'ipotesi di percorso da seguire è la seguente:

*1) Analisi del territorio*

Prima di addentrarci nell'esame dei singoli strumenti, crediamo sia opportuno fornire un metodo per l'analisi dei panorami della comunicazione organizzativa. In letteratura si parla spesso di analisi del "clima organizzativo", ma nel nostro approccio è più rilevante parlare di "panorama organizzativo" sottolineando con il concetto di panorama<sup>10</sup> la complessità dei territori interni ed esterni all'organizzazione.

In questa fase, attraverso il metodo del viaggio socio-antropologico<sup>11</sup>, sarà esplorato il territorio oggetto dell'intervento sia per arricchire l'analisi organizzativa sia per attivare un processo di comprensione più ampia delle attività svolte.

In questa fase saranno individuate le criticità e i problemi reali e percepiti rispetto all'intervento dell'organizzazione che serviranno sia da premessa alle fasi successive sia come primo coinvolgimento del territorio attraverso:

- 1) interviste in profondità agli interlocutori rilevanti;
- 2) interviste a testimoni privilegiati che intrattengono relazioni con l'organizzazione (imprese, organizzazioni nonprofit, enti locali);
- 3) documentazione audiovisiva degli interventi prodotti dall'organizzazione;

*2) Presentazione della strategia e coinvolgimento degli operatori dell'organizzazione*

<sup>10</sup> Per l'approfondimento del concetto di panorama vedi Appaduraj (2001). Per un uso specifico vedi Volterrani (2003).

<sup>11</sup> Per un approfondimento vedi capitolo 3 sulle tecniche di ascolto.

La strategia sarà presentata a tutto il personale coinvolto in modo da iniziare il processo di coinvolgimento degli operatori sin dall'inizio. Il dirigente scolastico dovrà garantire che il risultato della sperimentazione non rimanga "lettera vuota", impegnandosi a mettere in atto quelle azioni che risulteranno dal lavoro di ricerca-azione.

*3) Analisi dei processi organizzativi interni ed esterni e rilevazione delle criticità*

La fase prevede:

- Visite e colloqui individuali agli operatori scelti nel gruppo di lavoro;
- Incontri dei gruppi di lavoro per condividere la metodologia operativa della ricerca-azione;
- Individuazione dei processi organizzativi interni ed esterni;

Il gruppo di lavoro analizza i processi individuati con attenzione a:

Individuazione della fasi critiche

Individuazione delle alternative possibili ai processi individuati

Proposte di miglioramento

*4) Elaborazione*

In questa fase saranno elaborati i risultati del processo di analisi organizzativa ed esterna formulando le proposte:

- organizzative;
- formative;
- strutturali;
- di coinvolgimento del territorio

*5) Restituzione organizzativa e proposte di intervento*

In questa fase saranno restituite ai gruppi di lavoro le analisi elaborate con l'obiettivo di avviare un percorso di intervento e di trasformazione organizzativa.

La strategia di comunicazione organizzativa prevede durante tutte le fasi l'uso differenziato di strumenti che saranno sviluppati nel prossimo capitolo.

### **3. Gli strumenti della comunicazione organizzativa**

#### **3.1 Pensare a una strategia di comunicazione organizzativa**

Sulle strategie e gli strumenti da utilizzare per una comunicazione efficiente ed efficace all'interno di un gruppo esiste una bibliografia di riferimento abbastanza consistente. Il problema è che i destinatari ideali di queste opere sono delle organizzazioni (imprese ed enti pubblici in prevalenza) da cui molte organizzazioni si distinguono nettamente sia per quanto riguarda la natura della struttura, sia riguardo alle finalità perseguite.

Poiché il discorso sulla comunicazione organizzativa investe quello dell'identità della struttura, la specificità dell'organizzazione rende improponibile ogni tentativo di applicazione automatica delle strategie pensate per le aziende. Considerando però che ad accomunare le due realtà rimane il fatto che si tratta in entrambi i casi di gruppi di persone che lavorano insieme, sarebbe stato poco sensato non ricercare, fra le indicazioni proposte dalla letteratura sulla comunicazione organizzativa d'impresa, quelle che, opportunamente rivisitate, potessero risultare utili anche in un discorso di questo tipo.

Integrandole con altre idee pensate appositamente per il mondo dell'organizzazione si dovrebbe riuscire a ricavarne un vademecum specifico per le organizzazioni.

Le pagine che seguono costituiscono il risultato di una riflessione che, tenendo in conto le premesse fatte fino ad ora, si propone di trovare una prima risposta alla domanda: cosa deve fare un'organizzazione per migliorare la sua comunicazione organizzativa? A quali strumenti deve ricorrere? E in quale modo deve perseguirli?

Una volta inquadrati teoricamente i fini e il senso per cui questo processo deve essere avviato, l'intento adesso è quello di scendere ad un livello di analisi più concreto, fornendo una serie di suggerimenti che si prestino ad un'immediata realizzazione pratica anche da parte di soggetti non esperti di comunicazione.

Un ultimo avvertimento prima di passare alla rassegna degli strumenti proposti.

Questo capitolo è pensato in modo specifico per le organizzazioni. Esse costituiscono nel loro insieme un mondo assai eterogeneo. E' ovvio che rivolgersi a un pubblico così variegato comporta la necessità di mantenere il discorso ad un certo livello di generalità. Sarà compito di ogni gruppo dirigente interpretare i suggerimenti adattandoli alle caratteristiche e alle esigenze specifiche della propria organizzazione. L'unico aiuto che da parte nostra può venire in questo senso è elencare una serie di variabili che sicuramente incidono in modo determinante nel definire l'identità dell'organizzazione. Le variabili sono le seguenti:

- numero del personale interno
- numero degli interlocutori (clienti destinatari, soci, etc.)
- dimensioni e qualità delle sedi operative
- estensione territoriale / ambito territoriale di azione
- caratteristiche sociali, culturali ed economiche del territorio
- caratteristiche del personale (età, motivazione, professionalità, capitale culturale, capacità relazionali)
- caratteristiche degli interlocutori (età, capitale culturale, capacità relazionali, background familiare)
- modalità operative prevalenti nel gruppo (lavoro di gruppo, lavoro individuale, abitudine alla supervisione)

E' opportuno, a nostro avviso, che chiunque decida di lavorare sulla comunicazione organizzativa, prima di passare all'azione, si fermi a considerare quanto e come ciascuna delle dimensioni appena nominate può influenzare le scelte fatte in fase di elaborazione di una strategia di comunicazione.

### **3.2 La strategia e gli strumenti della comunicazione organizzativa**

Completata la presentazione della cornice nella quale ci muoviamo, possiamo finalmente dedicarci alla descrizione delle modalità di azione concreta.

Affronteremo in primo luogo alcuni problemi concernenti l'impostazione generale della strategia, per passare poi alla rassegna degli strumenti da utilizzare per attuarla.

#### **3.2.1 La strategia**

Il punto essenziale da precisare riguardo all'adozione della strategia è che essa deve essere chiara e consapevole. Decidere di lavorare sulla comunicazione organizzativa significa assumersi l'impegno di pensare preventivamente un percorso e regolare a tal fine l'uso degli strumenti disponibili. Il processo deve essere finalizzato al perseguimento di un'immagine coerente e coordinata del gruppo. La discontinuità e l'improvvisazione, in un'operazione di tal genere, costituiscono una garanzia di fallimento. Alla base di ogni provvedimento deve esserci perciò uno sforzo continuo di progettazione e programmazione.

Avendo già anticipato che, per ottenere una comunicazione organizzativa efficace, il coinvolgimento delle persone deve essere il più ampio possibile, l'unico dubbio da sciogliere riguardo ai partecipanti è quello dell'identità del promotore: chi deve prendere l'iniziativa di proporre, ed eventualmente pensare ed avviare, una strategia di comunicazione per l'organizzazione?

Chiunque, indipendentemente dalla posizione che vi ricopre, percepisca all'interno dell'organizzazione l'esigenza di affrontare questo problema

dovrebbe assumersi la responsabilità, nei tempi e nei modi che riterrà più opportuno, di sollevare la questione.

### **3.3 Gli strumenti**

#### **3.3.1 Lavoro sulle relazioni interpersonali**

Fra gli strumenti che possono essere utilizzati per intraprendere questo cammino di crescita dell'organizzazione ce n'è uno che per rilevanza e significatività si distingue di gran lunga da tutti gli altri. Si tratta del lavoro da compiersi sulle relazioni interpersonali.

Costruire un gruppo significa, in primo luogo e innanzitutto, lavorare sulle persone.

Accrescere il consenso e il coinvolgimento, diffondere le competenze, maturare il senso di responsabilità e sostenere la fiducia sono attività che possono fondarsi solo sulla sollecitazione del singolo e sulla costruzione di una rete di rapporti.

Esistono in proposito diverse strategie di azione. La psicologia dei gruppi potrebbe fornircene vari esempi. Quella che noi vogliamo proporre è conosciuta con il nome di empowerment. La complessità, la delicatezza e l'importanza da noi attribuite a questo tema ci hanno convinto dell'opportunità di riservargli una trattazione separata.

In questa sede ci limiteremo perciò ad alcune osservazioni di carattere estremamente generale, applicabili a qualunque metodologia di azione.

Le relazioni si costruiscono nel tempo, con un lavoro fatto di pazienza e di costanza. E si mantengono con una pratica quotidiana di cura e sollecitazione. Indipendentemente dalle inclinazioni personali, esse vanno comunque improntate a quel minimo di cortesia e disponibilità che è auspicabile ovunque.

Infine, è bene imparare a non dare mai per scontato il carattere positivo di una relazione. E' un atto di ingenuità frequente, che la realtà smentisce più spesso di quanto non ci si aspetti.

L'esperienza insegna che, nei rapporti tra individui, esistono delle dinamiche di azione che tendono a riprodurre delle opposizioni (formale/informale, superiore/inferiore, debole/forte, assistente/assistito, interno/esterno, incluso/emarginato, amico/nemico, giovane/vecchio, uomo/donna) dalle quali è molto facile che scaturiscano tensioni e fratture. Imparare a gestire l'esplosione dei conflitti, e cominciare a pensare a come prevenirli, è l'atteggiamento più costruttivo per un serio piano di comunicazione organizzativa.

#### **3.3.1.2 Empowerment**

I soggetti che costituiscono una organizzazione sono diversi in relazione alle dimensioni e all'attività svolta dall'organizzazione di cui fanno parte.

Quello che emerge dall'analisi diversi soggetti è che le motivazioni specifiche che li legano all'organizzazione possono essere anche molto diverse. Obiettivi, orizzonti di permanenza all'interno dell'organizzazione, motivazioni; questi sono solo alcuni degli aspetti che differenziano gli individui che appartengono ai vari gruppi di cui tenere conto quando si lavora sulla formazione, riqualificazione e coinvolgimento di questi soggetti.

Lavorare sui vari gruppi di soggetti presenti nell'organizzazione, consente di migliorare il clima interno e le comunicazioni, facilita il passaggio di informazioni e la creazione di un modello organizzativo il più possibile condiviso e conseguentemente efficiente.

Il tipo di percorso formativo da proporre per i vari gruppi deve conseguentemente avere obiettivi diversi perché diverso è il rapporto che ciascun gruppo ha con l'organizzazione nel suo complesso. Sebbene ci sia quindi l'esigenza di utilizzare percorsi formativi specifici che trattino particolari temi, ed approfondiscano particolari concetti, è comunque necessario porre in primo luogo attenzione proprio a questo tipo di rapporto. Lavorare sui legami che i vari gruppi hanno fra di loro o fra i soggetti che ne fanno parte e sul rapporto che esiste con l'organizzazione, dovrebbe essere il primo obiettivo nella programmazione di un qualsiasi percorso formativo interno.

Il modello proposto fa riferimento alla teoria ed alla prassi dell'empowerment (Piccardo, 1995). L'obiettivo fondamentale è quello di far crescere consapevolezza, responsabilità, autonomia ed autostima sia a livello individuale che collettivo. In una parola "dare potere" agli individui, ai gruppi, alle organizzazioni aumentando il coinvolgimento ed il senso di appartenenza attraverso un allenamento continuo alle co-decisioni, alla critica costruttiva, alla valutazione congiunta dei risultati.

Gli obiettivi specifici di un percorso di empowerment possono essere così riassunti:

- Far conoscere l'organizzazione che promuove il corso: la sua organizzazione organizzativa, i soggetti di riferimento, le attività organizzate, il ruolo dei vari soggetti
- Promuovere lo scambio di esperienze fra i partecipanti, educarli all'ascolto, al confronto ed alla rielaborazione di tali esperienze
- Lavorare sulle motivazioni
- Valutare le aspettative di ognuno
- Rafforzare le risorse e le potenzialità del singolo e dei gruppi

Gli incontri tenuti da esperti di comunicazione e di tecniche di animazione sono rivolti a piccoli gruppi di massimo 20 partecipanti.

Ogni incontro è caratterizzato da una metodologia attiva, coerente con gli obiettivi, atta a garantire il massimo coinvolgimento dei partecipanti ed a utilizzare l'esperienza di cui ciascuno è portatore. La metodologia è così appresa dall'esperienza diretta che consente di favorire i rapporti umani e lo scambio delle esperienze fra i membri del gruppo.

La presenza di un conduttore (*trainer*) ha lo scopo di aiutare il gruppo a prendere coscienza della propria realtà e di quella degli altri, piuttosto che quello di dare risposte o soluzioni.

In genere dopo un percorso di empowerment gli individui e i gruppi raggiungono gli obiettivi prefissati. I problemi principali sono la chiusura e la continuità. Una volta costituito il gruppo, aumentato il grado di coinvolgimento e il senso di appartenenza, non sempre si riesce ad allargare ad altri individui o altri gruppi il percorso effettuato per la costruzione di un'identità escludente. Inoltre perché l'empowerment possa sviluppare i suoi effetti nell'organizzazione, il "cuore" delle metodologie e degli elementi fondanti dovrebbe essere continuamente rinnovato. Infine il "costo emotivo" (in termini strettamente emozionali, ma, anche, relazionali) per alcuni individui potrebbe risultare troppo alto, tanto da provocare prematuramente la fuoriuscita dal percorso o addirittura ostacolare il lavoro del gruppo.

### **3.3.2 Le riunioni**

In tutte le organizzazioni si tengono, più o meno regolarmente, delle riunioni. Purtroppo non sempre si riesce ad afferrare e a far percepire l'importanza e la funzione strategica che queste occasioni dovrebbero avere. Anzi, spesso l'impressione è che questi appuntamenti non costituiscano altro che una perdita di tempo, in cui al fastidio per il senso di inconcludenza si aggiunge quello di una lunghezza anche faticosa da sopportare.

In un'ottica seriamente orientata alla concertazione e alla cooperazione, le riunioni dovrebbero configurarsi come il luogo ideale di mediazione, negoziazione e risoluzione dei conflitti. Dovrebbero essere concepite come l'ambiente più favorevole per la costruzione di un dialogo vero tra tutti i partecipanti; una discussione democratica finalizzata alla integrazione, e mai all'esclusione, dei soggetti più deboli e svantaggiati.

Perché questa divenga davvero la percezione dei partecipanti, occorre che si dedichi del tempo alla preparazione dell'evento: la data della riunione deve essere comunicata preventivamente ai partecipanti, accompagnata da un ordine del giorno (breve, ma con una formulazione chiara e definita degli obiettivi, degli interventi e dei tempi di discussione previsti); sarebbe opportuno verificare da subito la disponibilità e l'interesse dei partecipanti, e contrattare, dove possibile, le modifiche richieste alla data e al programma. Durante la seduta è fondamentale che i ruoli dei partecipanti e i tempi fissati siano rispettati; sarebbe inoltre utile raccogliere e distribuire materiali di presentazione, di supporto e di approfondimento al dibattito.

La periodicità (magari contrattata) aggiungerebbe ufficialità agli incontri, trasformando l'episodio della riunione in un evento atteso.

In un'ottica di comunicazione organizzativa questo "strumento" è fondamentale. Dare vita organizzativa e legittimità alle riunioni è anche conseguenza di un possibile percorso di empowerment descritto precedentemente.

### **3.3.3 Le assemblee**

Quando dalle riunioni (organizzate per un numero ristretto di persone) si passa alle assemblee (aperte a tutti gli operatori), ai problemi delle prime si aggiungono in genere un senso di smarrimento e di inutilità da parte dei membri dovuti alla sensazione che gli interventi dei relatori siano autoreferenziali e che in realtà le decisioni sui temi discussi siano già state prese in altra sede.

Il problema è molto simile a quello presentato nel caso precedente: trasformare un episodio la cui percezione è connotata quasi esclusivamente in termini di noia ed inutilità in un'occasione reale di scontro ed incontro presuppone, da parte dei promotori, una volontà sincera di democratizzazione dei canali di partecipazione. E l'attenzione, da parte degli organizzatori, ai particolari già segnalati per la preparazione delle riunioni.

### **3.3.4 Gli eventi socializzanti interni**

Se quella che si vuole costruire è una coesione seria e duratura, le occasioni di incontro non possono essere limitate alle situazioni di lavoro. Questa considerazione, alla quale si comincia a riconoscere un suo valore anche in ambienti di lavoro orientati prevalentemente al profitto, assume una rilevanza davvero notevole in un contesto, come quello dell'organizzazione, in cui la motivazione, gli aspetti psicologici e quelli simbolici giocano un ruolo così fondamentale per la partecipazione e il coinvolgimento degli individui.

Le feste, le gite, le cene, gli spettacoli, le pause, le date celebrative collegate alla specifica organizzazione sono da considerarsi occasioni fondamentali e privilegiate per la costruzione di relazioni e per il rafforzamento del senso di solidarietà e amicizia tra tutti i membri dell'organizzazione.

Ne discende immediatamente l'importanza di gestire bene, e ancora prima di creare, momenti di incontro che favoriscano la socializzazione fra tutti i gruppi individuati precedentemente.

### **3.3.5 La gestione degli spazi**

In conseguenza e coerentemente con quanto detto fino ad ora a proposito dell'importanza dei rapporti tra le persone, si manifesta la necessità di porre attenzione alla gestione degli spazi che l'organizzazione ha a disposizione all'interno della sua sede.

La disposizione e lo sfruttamento degli spazi, se gestiti in modo intelligente, possono avere una loro influenza non solo sugli aspetti strettamente organizzativi dell'organizzazione, ma anche sulle dinamiche relazionali che intercorrono tra i vari membri del personale interno dell'organizzazione, e

tra questi e gli interlocutori esterni che, in qualità di utenti ma anche di partecipanti, si ritrovano a frequentare l'organizzazione.

Le caratteristiche particolari di ogni sede rendono inutile in questo contesto fornire qualunque indicazione di carattere generale; ci accontentiamo di aver attirato l'attenzione su un problema che ciascuno affronterà ricorrendo all'aiuto della propria fantasia e creatività.

### **3.3.6 La corrispondenza**

Il problema della gestione delle informazioni è uno dei nodi cruciali sui quali sono chiamate a confrontarsi le organizzazioni che aspirano ad essere riconosciute efficienti. Dimenticanze, lentezze e disguidi nei canali di distribuzione interni; difficoltà di comprensione del messaggio, dovute all'utilizzo di espressioni retoriche e/o eccessivamente formali; ridondanza e scarsa sinteticità del testo; questi e altri difetti favoriscono la diffusione tra i destinatari di un atteggiamento di scarsa attenzione e disinteresse verso la posta loro indirizzata. E al contempo li privano dell'iniziativa di affidare al testo scritto note e appunti che invece sarebbe bene registrare per iscritto.

Al contrario, l'abitudine a costruire testi brevi ed essenziali, in un linguaggio chiaro e preciso, insieme ad una gestione rapida ed efficiente dei messaggi, renderebbe molto più fluidi i meccanismi di comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Infine, un piccolo accorgimento da parte del mittente al fine di personalizzare il messaggio (magari scrivendo a mano l'intestazione, oppure aggiungendo due righe di saluto), sarebbe sintomo, oltre che di gentilezza, di un sincero interesse nei confronti della persona destinataria.

### **3.3.7 La newsletter organizzativa**

All'interno del discorso sulla comunicazione organizzativa, un posto speciale spetta alla newsletter, lo strumento per eccellenza deputato alla diffusione delle informazioni sullo stato e le attività dell'organizzazione.

Considerata l'importanza che le è conferita, è bene che la preparazione della newsletter sia accurata sia per quanto riguarda la forma che per i contenuti. Una veste grafica accattivante, la chiarezza e la semplicità del linguaggio, la diffusione attraverso mezzi che siano facilmente accessibili e da tutti condivisi sono i requisiti indispensabili cui deve rispondere questo strumento. Anche la scelta dei temi, e l'ottica in cui si decide di declinarli, dovrebbero rispondere a criteri di significatività e coerenza.

Una calendarizzazione regolare della distribuzione contribuirebbe a dare visibilità all'iniziativa.

### **3.3.8 Il logo e le sigle. La calendarizzazione degli eventi**

Sui motivi che rendono necessaria la costruzione di un'immagine coordinata e coerente dell'organizzazione ci eravamo già soffermati parlando dei

caratteri generali di una strategia di comunicazione. Tali ragioni sono tutte riconducibili comunque al discorso più ampio sull'identità e sull'esigenza di rafforzamento della coesione del gruppo.

A questo fine contribuisce in modo determinante, operando contemporaneamente sul versante interno e su quello pubblico dell'immagine, l'uso ripetuto di tutti quegli strumenti visivi (logo, sigle varie, etichette) che servono a dare visibilità all'organizzazione e alle sue attività.

La riproposizione dei medesimi tipi di materiali (cartelline, manifesti...) in occasioni diverse e possibilmente cadenzate, così come la calendarizzazione degli eventi, innescando un processo di routinizzazione delle attività, contribuirebbe in modo notevole a rafforzare la percezione di continuità, affidabilità e dunque solidità dell'organizzazione.

### **3.3.9 La bacheca**

Sempre in una logica di routinizzazione degli eventi deve essere letto il suggerimento per l'organizzazione di una bacheca per l'affissione dei messaggi a uso interno dell'organizzazione.

Da collocarsi naturalmente in luogo visibile e accessibile a tutti, la bacheca può facilmente essere gestita in modo da comprendere uno spazio per le comunicazioni più urgenti ed importanti; una parte invece è giusto che sia lasciata alla fantasia libera e creativa di chiunque abbia voglia di ritagliarsi un angolo per una comunicazione più informale.

Accorgimenti piccoli ma utili: soprattutto nella sezione "ufficiale" della bacheca, è bene fare attenzione ad una disposizione ordinata e non casuale dei messaggi; da evitare, ad esempio, assolutamente l'affissione di fogli dello stesso colore in una stessa parte della bacheca.

### **3.3.10 La peer review come strumento per la valutazione condivisa**

La "peer review" è una metodologia che a livello europeo conosce un impiego soprattutto nell'ambito della divulgazione scientifica accademica (dove viene usata in larga misura per convalidare nuove pubblicazioni) e nel campo della formazione-educazione, dove collegi di revisori valutano l'operato di educatori, insegnanti e istituzioni scolastiche

Il concetto di fondo su cui si basa la peer review è che nessuna valutazione espressa su un sistema o un progetto può essere più accurata e meglio argomentata di quella svolta da un revisore che abbia la stessa professionalità e le stesse competenze sull'argomento.

Come si costruisce la peer review?

- La prima fase di costruzione riguarda la costruzione dei gruppi di pari che poi saranno direttamente coinvolti nella peer review.
- La costruzione dei gruppi non è scontata, vi possono essere infatti diverse classificazioni alle quali attingere per selezionare i partecipanti ai gruppi.

- Su quali parametri si basa la scelta dei pari?
  - Stessa provenienza
  - Storia professionale simile
  - Ambito territoriale omogeneo
- I parametri possono (debbono) essere condivisi e possono essere adeguati al contesto nel quale vogliamo effettuare la peer review

Una volta stabilito chi debba essere considerato “pari” è logico individuare anche quali siano gli oggetti della peer review, cioè quale sia l’evaluando.

Come usare la peer review nel processo di comunicazione organizzativa? Uno dei percorsi possibili è quello della individuazione, valutazione e promozione delle buone prassi organizzative attraverso un lavoro da effettuare sia all’interno della organizzazioni che con la collaborazione di altre organizzazioni nello stesso territorio. Uno strumento particolarmente delicato che espone al giudizio reciproco le istituzioni scolastiche, ma che, se ben utilizzato, di far crescere una comunità di pratiche (Wenger, 1998) unica ed interessante.

### **3.3.11 Le narrazioni come strumento di intervento nell’organizzazione**

L’importanza delle narrazioni per la comunicazione organizzativa non è solo teorica. Esse sono uno degli strumenti da collocare nella cassetta degli attrezzi del dirigente scolastico.

Prima di fare qualche esempio di possibile uso delle narrazioni, un quadro delle caratteristiche delle storie può essere utile.

Allan, Fairclough e Heinzen (2002) propongono una tipologia su tre dimensioni delle storie: 1) reale/irreale (che non coincide con vero/falso); 2) frammentaria/omnicomprensiva (da storie singole a storie multiple e complesse); 3) familiari/originali. Sempre gli stessi autori individuano due dimensioni per la costruzione delle storie. La prima dimensione individua la coppia emergente(spontanea)/progettata. La seconda dimensione è rappresentata dalla coppia individuale/collettiva. Nello spazio costruito dalle due dimensione esistono molte modi “ibridi” di costruire delle storie utilizzabili all’interno delle organizzazioni.

Infine vogliamo sottolineare come elemento di sfondo le caratteristiche che rendono coinvolgente una storia (Allan, Fairclough e Heinzen, 2002: 283):

- 1) movimento: esiste uno sviluppo degli eventi, la ricomposizione di una contraddizione o di un conflitto;
- 2) suspense: qualcosa rimane sconosciuto o irrisolto fino alla conclusione della storia;
- 3) personaggi interessanti; persone, luoghi o organizzazioni con caratteristiche inconsuete o particolari che permettono una riconoscibilità immediata;
- 4) emozione: i personaggi o le situazioni possono toccarci e commuoverci;
- 5) pertinenza: la storia è appropriata al suo pubblico anche se è nata in un contesto completamente differente;

- 6) respiro: individuare la durata corretta rispetto ai pubblici di riferimento;
- 7) semplicità: eccesso di dettagli o complessità non richiesta non costruiscono storie coinvolgenti.

Ma arriviamo ai metodi per utilizzare le storie all'interno della comunicazione organizzativa. I metodi sono molti<sup>12</sup>. A titolo di esempio in questo contesto ne proponiamo due: le metafore e gli storyboard<sup>13</sup>.

### Le metafore

L'uso delle metafore nelle storie consente di poter lavorare sulle analogie e sulle similitudini evidenziando determinati aspetti di una situazione organizzativa. Riflettere sulle metafore e sulle analogie può stimolare nuove idee o nuovi punti di vista e aiutare a comprendere meglio la condizione in cui ci si trova.

Un esempio utile di uso delle metafore e delle analogie è utile quando si costruiscono situazioni di progettualità fra persone con ruoli e competenze diverse.

Per iniziare si chiede alle persone coinvolte nell'organizzazione dell'organizzazione di costruire una storia su un progetto (A – che potrebbe essere ad esempio il POF) rispondendo, per esempio, alle seguenti domande:

- 1) se A fosse un animale, che animale sarebbe?
- 2) Se A fosse la famiglia di protagonista di una serie televisiva o di una soap, a quale famiglia assomiglierebbe?
- 3) All'interno di A, quali persone hanno il ruolo di Re, Regina Jolly o Fante?

Le risposte possono dar luogo a delle storie e, per proseguire con le metafore e con una articolazione più ampia delle storie, altre domande potrebbero essere:

- 1) create una storia in cui si parla di quello che accadrà ad A
- 2) descrivete una giornata tipica nella vita dell'animale A
- 3) Cosa succede se il Re passa un giorno col Jolly? E se la Regina con il Fante?

Le risposte alle domande consentono di poter sviluppare una riflessione comune al gruppo di lavoro sul progetto posto sotto osservazione. La riflessione può portare a modificare aspetti specifici, ma anche comportamenti e atteggiamenti diffusi e spesso inconsapevoli all'interno del contesto organizzativo.

### Lo storyboard

---

<sup>12</sup> Per un panorama abbastanza completo ed articolato vedi ad esempio Allan, Fairclough, Heinzen (2002).

<sup>13</sup> Entrambi i metodi sono descritti dettagliatamente in Allan, Fairclough, Heinzen (2002:286-295).

Lo storyboard è uno strumento che consente ad un gruppo di lavoro di visualizzare la situazione e di ragionare sugli scenari futuri.

Gli step per costruire uno storyboard sono i seguenti:

- 1) in primo luogo devono essere fornite alle persone coinvolte nell'organizzazione scolastiche immagini tratte da film, ma anche foto con gruppi di persone o paesaggi;
- 2) in secondo luogo è necessario suddividere il gruppo di lavoro complessivo in piccoli gruppi che hanno l'obiettivo di costruire uno storyboard per uno spot televisivo a partire dalle immagini fornite. Un possibile schema di massima da seguire prevede: a) una scena d'apertura; b) una scena critica; c) un punto di svolta decisivo; d) una scena finale
- 3) una volta terminati ciascun gruppo presenta il proprio storyboard;
- 4) ogni piccolo gruppo commenta lo storyboard degli altri, seguendo una possibile traccia (è un esempio) di questo tipo; a) cosa rappresenta lo storyboard? b) quali sono gli aspetti più interessanti? Quali somiglianze e quali differenze?

L'uso degli storyboard costringe i partecipanti innanzitutto a concentrarsi su alcuni aspetti specifici di un problema e, successivamente, a trovare il modo migliore per raccontarlo agli altri. E' lo sviluppo di un pensiero narrativo interno all'organizzazione.

### **3.4 Le tecniche di ascolto<sup>14</sup>**

Gli approcci e le tecniche di ascolto servono soprattutto nella fase preliminare della costruzione della strategia di comunicazione organizzativa, quando si tratta di avviare un processo inclusivo, individuare i possibili interlocutori e capire quali sono i temi su cui lavorare. Passare per questa fase è quasi sempre indispensabile. In caso contrario c'è il forte rischio che le strategie e gli strumenti della comunicazione organizzativa abbiano una scarsa efficacia.

#### **3.4.1 Ascolto passivo**

Quando si parla di ascolto, la prima idea che viene in mente è quella di rilevare i bisogni o le domande di una data popolazione, ossia chiedere agli interessati di esprimere le loro opinioni e le loro aspettative. Lo strumento più ovvio è il questionario. I questionari possono essere uno strumento utile, ma costituiscono una pratica di ascolto molto imperfetta.

---

<sup>14</sup> Il presente paragrafo è parzialmente tratto da M. Sclavi, *Avventure urbane*, Milano, Eléuthera, 2002, pp. 197-202 e da M. Sclavi, *L'arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondatori, Milano, 2003

Talvolta le persone non hanno un'opinione precisa sull'argomento che viene loro sottoposto e rispondono a caso o non rispondono. Più spesso non riescono a riconoscersi nella domanda per come è stata formulata nel questionario. Chi formula le domande parte da premesse che possono non essere comuni a chi è chiamato a rispondere (a tutti sarà capitato l'imbarazzo di non riconoscersi nella domanda di un questionario). La progettazione inclusiva non è un sondaggio di opinione. Coinvolgere in un processo decisionale non è "chiedere una risposta in quel momento a quella domanda", ma costruire le condizioni affinché la domanda possa essere definita meglio insieme, cosa che induce le persone anche a modificare la risposta in corso d'opera. Detto in altri termini: il sondaggio è un metodo di ascolto passivo. Noi abbiamo soprattutto bisogno di un altro tipo di ascolto: l'ascolto attivo.

### **3.4.2 Ascolto attivo**

L'idea dell'ascolto attivo, diffusa in Italia da Marianella Sclavi, nasce dalla riflessione degli antropologi che si sono interrogati su come arrivare a una comprensione reciproca tra persone appartenenti a culture diverse, che partono da premesse implicite (non chiare neppure a ciascuna di esse) molto distanti tra di loro.

L'ascolto attivo si basa su sette regole fondamentali. Qui ci limitiamo a riportare le tre più importanti.

Prima regola: *Se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.* L'ascolto attivo implica il passaggio da un atteggiamento del tipo "giusto – sbagliato", "io ho ragione – tu hai torto", "amico – nemico", a un altro che assume che l'interlocutore è intelligente e che dunque bisogna mettersi nelle condizioni di capire com'è che comportamenti che ci sembrano.

La seconda regola che dice: *Quello che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare il tuo punto di vista.* Uscire dalle cornici non è semplice, né scontato. Ma se non riusciamo ad operare questa traslazione si rischia di valutare solo secondo il proprio punto di vista, assolutizzando le proprie percezioni.

Ma come si può mettere in discussione la propria cornice? Ecco la terza regola: *Le emozioni sono strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi.* L'atteggiamento giusto da assumere quando si pratica l'ascolto attivo è diametralmente opposto a ciò che caratterizza quello che tradizionalmente viene considerato un buon osservatore: impassibile, neutrale, sicuro di sé, incurante delle proprie emozioni. Al contrario l'irritazione, i malintesi, l'imbarazzo, la diffidenza, la rabbia, la vergogna sono spie che ci aiutano a capire che c'è qualcosa che non va nella comunicazione con l'altro. Attraverso le nostre emozioni impariamo qualcosa di nuovo che ci spiazza dalle nostre certezze (le nostre cornici) e ci consente di dialogare con l'altro. È la rinuncia all'arroganza dell'uomo-che-

sa e l'accettazione della vulnerabilità, ma anche l'allegria della persona-che-impara, che cambia con gli altri invece che contro gli altri.

L'ascolto è sicuramente un'arte difficile, ma se vogliamo avviare processi inclusivi non possiamo fare a meno di tentare. I metodi che presentiamo qui si seguono offrono alcuni quadri concreti entro cui l'arte di ascoltare può essere effettivamente esercitata (o per lo meno tentata).

### 3.4.3 L'outreach

Gli operatori sociali sanno benissimo che le persone con i problemi più gravi difficilmente si presentano spontaneamente presso di loro per ricevere i servizi di cui avrebbero un grandissimo bisogno; occorre andarle a cercare. Questa pratica dell'*andare a cercare* è stata chiamata *outreach* (letteralmente: raggiungere fuori). Lo stesso termine è impiegato nella progettazione partecipata e può essere definita come *andare a consultare le persone piuttosto che aspettare che esse vengano da noi*.

Le amministrazioni, comprese le organizzazioni, sono tradizionalmente abituate ad aspettare che gli utenti arrivino da loro, presentando domande, istanze, dichiarazioni, certificati. Qui bisogna procedere nel modo opposto: non è più il cittadino che si muove verso lo sportello, ma è lo sportello (l'istituzione) che si muove verso il cittadino.

Un'approccio molto simile all'*outreach*, è l'*animazione territoriale*, che viene usata soprattutto nei progetti di sviluppo locale concertati (patti territoriali, progetti integrati territoriali, piani educativi integrati, lo stesso POF). Con il termine *animazione territoriale* (o *animazione sociale*) si intende comunemente tutto ciò che va ad incrementare il grado di sensibilizzazione e di partecipazione degli attori locali intorno a problemi comuni e strategie che interessano l'area di appartenenza. È altresì una modalità per giungere ad un buon grado di lettura e analisi del contesto locale secondo una logica di tipo *bottom up*. L'attività di animazione ne incorpora infatti una più tipicamente *conoscitiva*, ossia di indagine territoriale, altrimenti detta di *ricerca-azione*, finalizzata ad acquisire in modo sistematico informazioni quantitative e qualitative relative agli *elementi di forza* del territorio (su cui puntare ed investire) ed agli *elementi di debolezza* dello stesso (a cui far fronte mediante progetti di sviluppo locale). Secondo questa prospettiva, lo sviluppo socioeconomico passa attraverso un approccio progettato e gestito in prima persona da attori pubblici e privati di un dato contesto (enti locali, rappresentanze degli interessi, autonomie funzionali, terzo settore, ecc.) lungo quattro fasi fondamentali:

1. la *dinamizzazione* e la sensibilizzazione dell'area territoriale;
2. l'acquisizione e la socializzazione di informazioni ed esperienze;
3. l'incremento della cooperazione tra gli attori;
4. l'elaborazione condivisa di progetti di sviluppo territoriale.

### 3.4.5 Focus group

Il *focus group* è un piccolo gruppo di persone (generalmente da 4 a 12) che discute su uno specifico tema. Si ricorre a questa tecnica quando si ha la necessità di mettere a fuoco (da cui il nome *focus group*) un fenomeno o indagare in profondità su uno specifico argomento, utilizzando l'interazione che si realizza tra i componenti del gruppo. I partecipanti devono essere selezionati con attenzione in modo da poter contribuire, da diversi punti di vista, alla focalizzazione della questione. E dovrebbero essere messi il più possibile in condizione di parità: è quindi raccomandabile una certa omogeneità tra i partecipanti (per esempio rispetto al grado di istruzione) per evitare squilibri troppo forti nella comunicazione.

Il *focus group* è generalmente assistito da un facilitatore o moderatore che gestisce la discussione e stimola l'interazione tra i partecipanti. La discussione è impostata in modo del tutto informale: sono ammesse domande reciproche, dichiarazioni di disaccordo (ma vanno evitati giudizi negativi), interruzioni. Tutte le informazioni emerse nel corso dell'incontro devono poi essere elaborate e interpretate. Il documento finale può consistere in una sintesi o nella trascrizione integrale della discussione. La tecnica del *focus group* può essere usata, all'interno di processi decisionali più complessi, per diversi scopi. Per esempio:

- per definire gli obiettivi operativi;
- per identificare e definire un problema che potrebbe avere diverse sfaccettature;
- per impostare un vero e proprio lavoro di progettazione di una politica o di un intervento;
- per studiare quali reazioni susciterà un intervento presso certe categorie di persone.

Il focus group è comunque uno strumento di ascolto che facilita la partecipazione attiva di chi fa parte di una organizzazione ed è una delle premesse alla costruzione ed applicazione degli strumenti precedentemente presentati.

### 3.4.6 Brainstorming

Il *brainstorming* (letteralmente: *tempesta di cervelli*) è un metodo che ha lo scopo di sviluppare *soluzioni creative* ai problemi. L'obiettivo del *brainstorming* è la produzione di "possibili soluzioni per un problema specifico". Alla base vi è l'idea del *gioco* quale dimensione *leggera* che permette di liberare la creatività dei singoli e del gruppo, e che normalmente è impedita da una serie di inibizioni.

Il gruppo ideale dei partecipanti non dovrebbe essere superiore ad una quindicina di persone. Una volta messo a fuoco il problema e fissato un tempo limite per l'incontro, ciascuno esprimerà come soluzione al problema la "prima idea che gli viene in mente", in rapida sequenza. Il *brainstorming* premia soluzioni il più possibile assurde, nella convinzione che più le proposte sono ridicole e più saranno interessanti e utili per individuare alla fine la soluzione migliore. Infatti esse saranno sottoposte ad un processo

sempre più affinato di rielaborazione, di approfondimento, di revisione, da parte del gruppo, rifacendosi via via alle idee proposte da altri partecipanti, in modo da trasformare il carattere irrealizzabile e fantasioso delle idee iniziali in proposte sempre più pratiche e fattibili.

La regola fondamentale del *brainstorming* è che i partecipanti *non devono assolutamente esprimere giudizi* sulle idee proposte dagli altri. L'obiettivo è infatti quello di produrre nuove idee, mentre il giudizio introduce un elemento di freno e induce atteggiamenti difensivi.

Il *brainstorming* è condotto da un facilitatore, il quale deve fare attenzione a:

- proporre il problema iniziale in modo chiaro e semplice;
- invitare i partecipanti a sospendere il giudizio;
- favorire le idee estreme e spiazzanti e ad accogliere qualsiasi idea espressa;
- scrivere, su una lavagna o altro, per esempio su foglietti adesivi, tutte le idee espresse, in modo che siano visibili a tutti e possano essere utilizzate per successive elaborazioni;
- incoraggiare i partecipanti a elaborare variazioni sulle idee espresse da altri.

Quando conviene organizzare un *brainstorming*? Quando abbiamo di fronte un problema relativamente semplice o ben definito e quando abbiamo bisogno di trovare soluzioni non scontate.

### **3.4.7 Tecniche basate sulla costruzione di scenari**

Varie tecniche si basano sulla costruzione di scenari. Esse si propongono di favorire riflessioni strutturate sulle possibili evoluzioni future di un contesto – ambientale, urbano, sociale, ecc. – da parte dei principali attori che lo compongono. La costruzione di scenari, dà vita ad un dialogo che ha per oggetto il *futuro*, in cui gli interessi particolari e le contrapposizioni immediate perdono almeno un po' del loro rilievo. Attraverso il confronto, si avvia un processo di apprendimento reciproco, che contribuisce ad arricchire l'immaginario collettivo e a generare nuove soluzioni e ipotesi alternative.

Appartengono a questo tipo l'*Action Planning* e la *Search Conference*.

### **3.4.8 Action Planning**

L'*Action Planning* è un metodo di progettazione partecipata di origine anglosassone, che serve a individuare i bisogni, definire i problemi in un determinato contesto territoriale, attraverso il contributo della *comunità locale*, e arrivare a formulare le linee di intervento insieme a coloro che conoscono i disagi perché li affrontano quotidianamente.

Il processo si articola in diverse fasi, si parte generalmente da domande di ampio respiro e la caratteristica essenziale è che tutte le opinioni e idee in merito, vengono espresse da ciascun partecipante utilizzando personalmente dei *post it* da attaccare su degli ampi cartelloni. Alcune regole generali

vengono esplicitate all'inizio degli incontri, ma si tratta di principi molto chiari e semplici. Si ricostruisce l'immagine che gli abitanti hanno del proprio contesto (ad esempio, quartiere), evidenziando gli attuali aspetti positivi e negativi. Poi si invitano i partecipanti ad esprimere delle previsioni sui cambiamenti che interesseranno il quartiere, sugli effetti attesi, anche qui: sia favorevoli che svantaggiosi.

Il passaggio finale, che potrebbe definirsi come l'obiettivo conclusivo della giornata, è quello di individuare alcuni principi, o linee guida che possano permettere di assicurare il raggiungimento degli effetti positivi e per prevenire quelli negativi. Di solito sono necessarie almeno 3 o 4 sessioni di lavoro, articolate nel corso di uno o due mesi, per cominciare a definire un possibile piano d'azione. L'*Action Planning*, così come altre tecniche di progettazione partecipata, rappresenta una valida alternativa alla discussione di tipo assembleare, perché favorisce la partecipazione delle persone che sono meno inclini o meno preparate al dibattito pubblico, consentendo ad ogni partecipante di esprimere le proprie idee e i propri suggerimenti in maniera semplice, anonima, riflessiva e molto libera.

### **3.4.9 Search conference**

La *search conference* (conferenza di indagine) è un metodo di progettazione partecipata elaborato dal teorico dei sistemi complessi Fred Emery. L'indagine (*search*) ha per oggetto un *futuro realizzabile*.

Si può trattare semplicemente di un futuro più desiderabile di quello prevedibile in assenza di interventi correttivi, oppure di un futuro radicalmente diverso e inatteso.

Nel corso di una *search conference*, che dura da due a tre giorni, 35-40 partecipanti stabiliscono qual è il futuro più desiderabile per il sistema di cui sono parte e formulano le strategie creative per realizzarlo.

La conferenza tipo deve essere coordinata almeno da due facilitatori ed è composta dalle seguenti fasi:

*Fase 1: Tendenze generali.* Il processo ha inizio con un elenco di osservazioni relative ai mutamenti in atto nel mondo circostante i partecipanti. Questa fase può essere presentata con una metafora: "Le onde che ti passano sopra" per indicare che le tendenze rilevate originano altrove e proseguono altrove. Il metodo è quello del *brainstorming*.

Il modo in cui si conduce questa indagine a 360 gradi dell'ambiente globale di cui si è parte è fondamentale per stabilire il tono della intera conferenza. È un approccio grazie al quale i partecipanti si rendono conto che le loro idee sono registrate senza alcuna discriminazione, che in quella sede status o affiliazione non contano, non fanno differenza.

Tutte le osservazioni vengono riportate su fogli che vengono appesi ai muri della stanza, atto che ha la valenza simbolica di rappresentare il mondo comune dei partecipanti. Ognuno può vedere che le proprie percezioni sono parte costitutiva di quelle dell'intero gruppo.

È un'attività che si svolge in plenaria nel primo pomeriggio di riunione, per iniziare i lavori con un atteggiamento coralmemente riflessivo e che non

richiede molto sforzo, dato che ognuno è a conoscenza di modi con i quali il più ampio contesto influenza la sua vita.

Una volta che la visione del più ampio sistema è sotto gli occhi di tutti, i partecipanti sono pronti a valutarne le tendenze di fondo.

A questo scopo si dividono di solito in quattro gruppi, all'interno dei quali nominano un verbalizzatore e un relatore, e sulla base del lavoro svolto in precedenza collettivamente incominciano a distinguere tra tendenze desiderabili e probabili. Ogni gruppo costruisce in questo modo un proprio *Possibile Scenario* che in seguito illustra in riunione plenaria, dove i temi comuni vengono rilevati e combinati in due scenari complessivi, quello relativo ai futuri probabili e quello relativo ai futuri desiderabili.

I facilitatori qui devono fare attenzione che non si passi alla seconda fase senza aver riflettuto abbastanza sulla prima. Il giusto apprezzamento dei trend globali è cruciale per l'energia creativa che poi verrà posta nella elaborazione ed implementazione delle strategie.

*Fase 2: Tendenze che influenzano X.* Il procedimento è identico a quello della fase 1, solo che questa volta il *brainstorming* riguarda le tendenze in atto nel sistema più specifico enucleato da X. L'indagine si concentra su X, sulle tendenze desiderate e probabili che lo influenzano. L'operazione è simile a quella della fase uno ma molto più dettagliata.

*Fase 3: L'evoluzione storica di X.* Ora si passa ad analizzare l'evoluzione del sistema X, perché e come è venuto a crearsi, qual è la sua forma attuale e soprattutto quali i suoi punti di forza e quali di debolezza; l'obiettivo è quello di arrivare ad una nozione condivisa di quello che il sistema effettivamente è e conoscerne la sua vera storia. Questa fase è di particolare interesse per i partecipanti perché li mette a conoscenza di informazioni che in passato gli sono state negate; è utile segnare gli eventi cronologici che hanno influenzato il sistema tramite una rappresentazione tipo linea del tempo per averne una chiara visione.

*Fase 4: La visione futura di X.* Questa è la fase dove creatività e innovazione sono più che mai necessarie, ora il futuro del sistema X può essere disegnato usando le informazioni finora ottenute. La creatività viene stimolata spingendo le persone prima a pensare soluzioni innovative e solo poi a valutarne la fattibilità. Questa attività viene svolta in piccoli gruppi che poi scambiano il loro lavoro con gli altri gruppi, in questo modo la selezione delle idee considerate migliori viene svolta senza condizionamenti. La fase si chiude con la discussione sui vari lavori ottenuti e con la produzione di uno scenario collettivo.

*Fase 5: Strategie.* A questo punto quattro piccoli gruppi si concentrano sulla formulazione di strategie che possano portare a compimento la visione di futuro desiderabile. Tutti i gruppi hanno a disposizione lo stesso documento che sottolinea gli aspetti principali dello scenario ottenuto, in modo che si lavori per lo stesso obiettivo; la presentazione delle strategie ottenute viene effettuata da altri piccoli gruppi (si noti che in questa fase soluzioni o strategie sono molto più specifiche e dettagliate, a dimostrazione dell'evoluzione del processo di *search conference*). Ora è possibile pensare a come implementare le strategie emerse, dopo aver epurato quelle considerate inadatte tramite una *selezione naturale*. È arrivato il momento di

aprire un nuovo dibattito imperniato sulla fattibilità delle strategie implementative ricordandosi delle tendenze del contesto d'azione individuate durante le fasi iniziali.

L'ultimo passo prevede un'interrogazione rivolta ad ogni singolo partecipante su come voglia impegnarsi nella vita di tutti i giorni per agevolare la riuscita del piano; con seguente redazione di un documento indicativo che sia di riferimento per tutto il gruppo.

### **3.4.10 Tecniche basate sulla spontaneità: Open Space Technology**

La tecnica *Open Space* è stata creata nella metà degli anni '80 da un esperto americano di scienza delle organizzazioni, Harrison Owen, quando si rese conto che le persone che partecipavano alle sue conferenze apprezzavano più di ogni altra cosa i coffee break. I seminari organizzati secondo la metodologia OST non hanno relatori invitati a parlare, programmi predefiniti, o espedienti organizzativi. I partecipanti, seduti in un ampio cerchio, apprendono nell'arco della prima mezz'ora come faranno a creare la propria conferenza.

Chiunque intende proporre un tema per il quale prova sincero interesse, si alza in piedi e lo annuncia al gruppo, e così facendo assume la responsabilità di seguire la discussione e di scriverne il resoconto. Quando tutti gli intenzionati hanno proposto i propri temi, viene dato avvio alla prima sessione di lavoro e si comincia. Alla fine della giornata sarà distribuito ai partecipanti il resoconto di tutte le discussioni svolte. Pochi elementi guidano l'evento. Quattro principi:

1. chi partecipa è la persona giusta;
2. qualsiasi cosa succeda va bene;
3. quando si inizia si inizia;
4. quando si finisce si finisce.

E la legge dei due piedi: "se ti accorgi che non stai né imparando né contribuendo alle attività, alzati e spostati in un luogo in cui puoi essere più produttivo". All'interno dell'OST vengono riconosciuti comportamenti che tutti tendiamo ad assumere in situazioni collettive, ma in un contesto in cui le buone maniere sono temporaneamente ribaltate: non è scortese spostarsi da un luogo all'altro, anche mentre qualcuno sta parlando, e non lo è allontanarsi da un gruppo di lavoro se ci si vuole intrattenere con qualcuno.

In sintesi nell'OST gli unici responsabili di un evento noioso o poco stimolante sono i suoi stessi partecipanti, e questa consapevolezza, inspiegabilmente, rende i lavori più intensi, appassionati e produttivi.

Nessuno ha totalmente il controllo di ciò che sta succedendo, ma il risultato è di straordinaria creatività e responsabilizzazione.

## **3.5 Per concludere**

Ogni strumento e tecnica presentata ha una validità in sé. Una buona strategia di comunicazione organizzativa non contempla tutti gli strumenti e le tecniche presentate, ma piuttosto adotta e adatta quelli più coerenti e adeguati al contesto organizzativo specifico e alla comunità territoriale di riferimento. Gli strumenti e le tecniche sono mezzi e non fini della comunicazione organizzativa e possono (debbono) essere modificati e integrati con le esperienze e le buone prassi che si sono affermate nel tempo. Come afferma Abbott (2007)

*«Il mio, comunque, resta un suggerimento; ora tocca a voi trovare quell'eccitazione che vi coglierà nel momento in cui avrete ideato una vostra euristica e rinnovato così la vostra immagine del mondo sociale».*

## Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (1999), *Audiences. Multiple voices*, Ed. Fondazione Hypercampo, Firenze
- AA.VV. (2001), *La qualità dei servizi*, Rapporto di ricerca, Fondazione Hypercampo, Firenze
- AA.VV. (2000), *La Buona Pratica. Analisi dei processi organizzativi e comunicativi*, Rapporto di ricerca, Fondazione Hypercampo, Firenze
- Abbott A. (2007), *I metodi della scoperta*, Bruno Mondadori, Milano
- Allan J. Fairclough G. Heinzen B. (2002), *Raccontare in azienda. Storie e saghe nelle organizzazioni*, Etas, Milano
- Anderson B. (1996), *Comunità immaginate*, Manifestolibri, Roma
- Appaduraj A. (2001), *Modernità in polvere*, Meltemi, Roma
- Augè M. (2000), *Le forme dell'oblio. Dimenticare per vivere*, Il Saggiatore, Milano
- Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna
- Bauman Z. (1999), *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna
- Barman Z. (2000), *Pensare sociologicamente*, Ipermedium Libri, Napoli
- Bechelloni G. (1990), *Il punto di vista del sociologo* in Bechelloni G. (a cura di), *Leggere la società attraverso i mass media*, Il Campo, Roma
- Bechelloni G. (1994), *Pontieri e guastatori* in *Queste Istituzioni*, n. 100
- Bechelloni G. (1998a), *Dalla parte dell'audience. Un approccio sociologico alla comunicazione* in *Problemi dell'Informazione*, IL Mulino n. 3
- Bechelloni G. (1998b), *Invito alla comunicazione*, Dispense Master in Comunicazione e Media
- Bechelloni G. (1999b), *Due fondazioni per un programma. Un progetto dell'organizzazione fiorentina di comunicazione*, Ed. Hypercampo, Firenze
- Bechelloni G. (1999c), *Audience come pretesto e pretesto* in AA.VV. *Audience. Multiple voices*, Ed. Fondazione Hypercampo, Firenze
- Bonomi A. De Rita G. (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino
- Bourdieu P. (1982), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna
- Buonanno M. (1999b), *Audience, multiple voci. Un anno dopo* in AA.VV. *Audience. Multiple voices*, Ed. Fondazione Hypercampo, Firenze
- Buonanno M. (1999c), *Indigeni si diventa*, Sansoni, Milano
- Canclini N. G. (1998), *Culture ibride*, Guerini Studio, Milano
- Colson E. Kottak C. (2000), *Connessioni a molteplici livelli: longitudine e studi comparativi* in Borofsky R. (a cura di), *L'antropologia culturale oggi*, Meltemi, Roma
- Cuneo G. (1997), *Il successo degli altri*, Baldini & Castoldi, Milano
- Czarniawska B. (2000), *Narrare l'organizzazione*, Ed. Comunità, Torino
- Elias N. (1991), *Coinvolgimento e distacco*, Il Mulino, Bologna
- Frisanco R., Trasatti S., Volterrani A. (2000), *La voce del volontariato*, Ed. Fivol, Roma

- Hammer M. (1998), *Oltre il reengineering*, Baldini e Castoldi, Milano
- Hannerz U. (1992), *Esplorare la città*, Il Mulino, Bologna
- Hannerz U. (1998), *La complessità culturale*, Il Mulino, Bologna
- Invernizzi E., (1996), *Dalla comunicazione organizzativa alla comunicazione organizzativa in La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè editore, Milano
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè editore, Milano
- Jedlowski P. (2000), *Storie comuni*, Bruno Mondadori, Milano
- Jervis G. (1997), *La conquista dell'identità*, Garzanti, Milano
- Maurizio A. (2005), *La comunicazione organizzativa nell'organizzazione*, Carocci, Roma
- Melucci A. (1991), *Il gioco dell'io*, Feltrinelli, Milano
- Melucci A. (1998), *Verso una sociologia riflessiva*, Il Mulino, Bologna
- Piccardo C. (1995), *Empowerment*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Quaglino P. Casagrande S. Castellano A. (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Romano D.F. e Felicioli R., (1992), *Comunicazione organizzativa e processo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Rolando S. (1998), *Un paese spiegabile*, Etaslibri, Milano
- Rorty R. Balslev Anindita N. (2001), *Noi e loro. Dialogo sulla diversità culturale*, Il saggiatore, Milano
- Rovinetti A. (2006), *Fare comunicazione pubblica*, Comunicazione Italiana
- Sahlins M. (2000), *Addio tristi tropi: l'etnografia nel contesto storico del mondo moderno* in Borofsky R. (a cura di), *L'antropologia culturale oggi*, Meltemi, Roma
- Sclavi M. (2002), *Avventure urbane*, Eléuthera, Milano
- Sclavi M. (2003), *L'arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano
- Tonetto B. Volterrani A. (1999), *People e customer satisfaction. Una ricerca all'URP di Pistoia*, Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, numero speciale sulla customer satisfaction, Franco Angeli, Milano
- Volterrani A. (1997), *Problemi di crescita della comunicazione pubblica* in Problemi dell'Informazione n. 1, marzo 1997
- Volterrani A. (1999), *Politiche di rete e marketing territoriale* in Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, n. 2, Franco Angeli, Milano
- Volterrani A. (2000), *Comunicazione pubblica e sociale del Master in Comunicazione e Media dell'Università di Firenze* in Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, n.3, Franco Angeli, Milano
- Volterrani A. (2001a), *Inclusione ed esclusione. Il dilemma della comunicazione della solidarietà* in Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, n.6, Franco Angeli, Milano
- Volterrani A. (2001b), *Tra pubblico e sociale. In viaggio nei territori reali, immaginari ed immaginati* in Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, n. 6, Franco Angeli, Milano
- Volterrani A. (2003), *Panorami sociali*, Liguori, Napoli

*A. Volterrani - La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*

Wenger E. (1998), *Communities of practice: learning, meaning and identities*, Cambridge University Press, Cambridge