

# La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva per gli enti di terzo settore

di

Andrea Volterrani (Università di Roma Tor Vergata)<sup>1</sup>

## 1. Una definizione di comunicazione organizzativa

La riflessione sulla comunicazione organizzativa prende le mosse dai due termini che la compongono: comunicazione e organizzazione. Fino a non molto tempo fa sarebbe stato utilizzato solo il primo dei due termini, con a fianco l'aggettivo 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 frapponevano 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: un'organizzazione ha attività e funzioni interne, talvolta invisibili anche ai propri membri, ma ha pure attività e funzioni che possono avere conseguenze (qualche volta ricercate) su coloro che non sono membri dell'organizzazione. Tralasciando per il momento la discussione su chi fa parte o meno di un'organizzazione, quello che è importante sottolineare è che la comunicazione organizzativa ha travolto barriere visibili e invisibili fra il dentro e il fuori di un ente.

*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 interni-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, p. 20). L'aspetto più importante del concetto di comunicazione organizzativa, 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 (ivi, p. 22).*

Da queste definizioni potrebbe sembrare che per alcuni aspetti l'organizzazione debba essere esclusa. Ma 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 sua comunicazione. Ancora secondo Invernizzi, 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, quello della comunicazione funzionale, concerne la comunicazione che tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i processi organizzativi e decisionali interni e l'attività degli operatori front line, nonché quelle necessarie a supportare i processi organizzativi di cooperazione con l'esterno. È 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 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, quello della comunicazione strategica, 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 sia al concetto di visibilità, intesa come una modalità per far conoscere l'organizzazione come realmente è, sia al rapporto stretto tra 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, quello

---

<sup>1</sup> Tratto e adattato dall'e-book Volterrani A., La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva, Università di Roma Tor Vergata Press

della comunicazione formativa, riguarda l'attività formativa continua, svolta all'interno dell'organizzazione sui temi della comunicazione interpersonale e mediata. La formazione sulla comunicazione interpersonale consente lo sviluppo di una consapevolezza diffusa della centralità della comunicazione nel contesto organizzativo. Il quarto livello, quello della comunicazione creativa, 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 vi sono la soluzione cooperativa dei problemi e la costruzione cooperativa delle attività; essa prevede una struttura organizzativa di tipo reticolare che privilegia momenti e situazioni di apprendimento e lavoro cooperativo. Sempre secondo Invernizzi, esistono inoltre 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 rivolte 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 fra 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 mettere in evidenza aspetti specifici della comunicazione organizzativa. Quello che sottolineiamo è la fondamentale importanza degli interpreti della comunicazione organizzativa, sia interni che esterni. Focalizzare sugli interpreti 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.

## **2. Intorno all'organizzazione: narrazione, animazione e comunicazione con il territorio**

Comunicazione, organizzazione e narrazione. E' questo l'approccio che proponiamo rispetto a 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 e arricchendosi per arrivare a coinvolgere anche altre organizzazioni. Adottare un approccio narrativo alla comunicazione organizzativa significa innanzitutto esaltare il ruolo delle storie, di 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 mira non solo a rendere visibile l'organizzazione e a comunicarne meglio gli obiettivi, le azioni, gli eventuali ostacoli, ma anche a riconoscere che, oltre ad essere un insieme di metodi e di strumenti di lavoro, essa è un inestimabile patrimonio di idee e pratiche da valorizzare e da condividere con l'intera comunità territoriale di riferimento. Perché è proprio questo un primo aspetto importante: la comunicazione organizzativa non è un fine, ma un mezzo che consente di migliorare la vita della comunità-organizzazione nelle più ampie comunità territoriali di riferimento. Se adottiamo questa prospettiva, le 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 sia per lo sviluppo delle relazioni con il territorio e le comunità sia per un maggiore coinvolgimento e una maggiore partecipazione di tutti gli attori rilevanti per l'organizzazione (istituzioni locali, società civile, imprese del territorio).

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

La comunicazione organizzativa è, allo stesso tempo, un modo di pensare l'organizzazione e un insieme articolato di strumenti per gestire e 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. Per parlare di comunicazione organizzativa è opportuno chiarire innanzitutto perché, e in quale senso, essa 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 a un tipo di 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 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 la 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 questo tema 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. 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, qualche approfondimento sullo stretto legame che intercorre tra la dimensione organizzativa e quella comunicativa all'interno di un gruppo può certamente aiutare il lettore a comprendere meglio l'importanza della comunicazione organizzativa per l'organizzazione. Una strategia di comunicazione organizzativa che voglia essere efficace deve coinvolgere tutti i membri e i partecipanti all'attività dell'organizzazione. Indipendentemente dal loro numero, e 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 a un 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 un'organizzazione. Si è parlato non a caso di attenzione e di 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 al suo effettivo coinvolgimento 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 facciamo riferimento 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 di avere alle spalle 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 e Castellano (1992), per i quali la comunicazione (organizzativa di un gruppo) rappresenta un fatto organizzativo globale, in quanto investe ogni aspetto dell'organizzazione. Lo scopo di questa seconda osservazione, 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 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 degli enti di terzo settore, 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 un'organizzazione che abbia deciso di preoccuparsi della comunicazione organizzativa. Ripensare la comunicazione organizzativa nell'ottica finora 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 nei quali le organizzazioni sono immerse.

#### **4. Pensare a una strategia di comunicazione organizzativa**

Cosa deve fare un'organizzazione non profit 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, scenderemo adesso a 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 paragrafo è pensato in modo specifico per gli enti di terzo settore. 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 a 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 consiste nell'elencare una serie di variabili che sicuramente incidono in modo determinante nel definire l'identità dell'organizzazione. Variabili che sono le seguenti:

- numero del personale interno;
- numero degli interlocutori (destinatari, soci, ecc.);
- dimensioni e qualità delle sedi operative;
- estensione territoriale/ambito territoriale di azione;
- caratteristiche sociali, culturali ed economiche del territorio
- caratteristiche del personale (et., motivazione, professionalità, capitale culturale, capacità relazionali);
- caratteristiche degli interlocutori (et., 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 si fermi, prima di passare all'azione, a considerare quanto e come ciascuna delle dimensioni appena nominate può influenzare le scelte fatte in fase di elaborazione di una strategia di comunicazione. 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. 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 nei modi che riterrà più opportuni, di sollevare la questione.

#### **5. La cassetta degli attrezzi**

La cassetta degli attrezzi della comunicazione organizzativa non è definibile una volta per tutte, ma varia secondo le stesse dimensioni che abbiamo individuato per la costruzione della strategia. Quelle che proponiamo qui di seguito sono solo alcune indicazioni molto generali su taluni metodi e strumenti che possono aiutare l'organizzazione a dare sostanza alle attività comunicative che collegano il suo interno con l'esterno. Per alcune di queste sarà sufficiente adottare regole di buon senso; per altre, invece, sarà necessario costruire percorsi di apprendimento specifici; per altre ancora occorrerà condividere con altri i percorsi previsti. Inoltre è da sottolineare che non parleremo qui dei nuovi media perchè, per le loro caratteristiche e gli usi possibili, essi sono parte integrante di ogni metodo e strumento proposto. Infine, benchè questa presentazione non sia esaustiva, riteniamo fondamentale che l'organizzazione acquisisca la consapevolezza della centralità di un pensiero comunicativo organizzativo.

## 5.1. Il lavoro sulle relazioni interpersonali

Fra gli strumenti che possono essere utilizzati per intraprendere il cammino di crescita dell'ente di terzo settore 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. I soggetti che costituiscono un'organizzazione variano in relazione alle dimensioni e all'attività svolta dall'organizzazione di cui fanno parte. Quello che emerge dall'analisi dei diversi soggetti è che le motivazioni specifiche che li legano all'organizzazione possono essere delle più disparate. Obiettivi, orizzonti di permanenza all'interno dell'organizzazione, motivazioni: questi sono solo alcuni degli aspetti che differenziano gli individui appartenenti ai vari gruppi e di cui occorre tener conto quando si lavora sulla formazione, la riqualificazione e il 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 perciò 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, e approfondiscano particolari concetti, è comunque necessario porre in primo luogo attenzione proprio a questo tipo di rapporto. Lavorare sui legami fra i vari gruppi 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 e 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 e alle organizzazioni aumentando il coinvolgimento e 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 struttura 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 e 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 venti partecipanti.

Ogni incontro è caratterizzato da una metodologia attiva, coerente con gli obiettivi, atta a garantire il massimo coinvolgimento dei partecipanti e ad utilizzare l'esperienza di cui ciascuno è portatore. Il metodo è così appreso 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, e aumentati 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 non 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.

## **5.2. La gestione delle riunioni e delle assemblee**

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, nelle associazioni 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 fra tutti i partecipanti, di una discussione democratica finalizzata all'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. Quando dalle riunioni (organizzate per un numero ristretto di persone) si passa alle assemblee (aperte a tutti gli operatori), ai problemi delle prime si aggiunge in genere un senso di smarrimento e di inutilità da parte dei membri, dovuto 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 e inutilità, in un'occasione reale di scontro e 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.

## **5.3. Gli eventi socializzanti interni e la gestione degli spazi**

Se quella che si vuole costruire . 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 valore anche in ambienti di lavoro orientati prevalentemente al profitto, assume una rilevanza davvero notevole in un contesto, come quello degli enti di terzo settore, 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 fra 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. 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: è sufficiente aver attirato l'attenzione su un problema che ciascuno affronterà ricorrendo all'aiuto della propria fantasia e creatività. Sempre in una logica di gestione degli spazi, suggeriamo di organizzare una bacheca per l'affissione dei messaggi a uso interno dell'organizzazione. La bacheca, collocata naturalmente in un luogo visibile e accessibile a tutti, dovrà comprendere uno spazio per le comunicazioni più urgenti ed importanti; un'altra parte invece sarà 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 a una disposizione ordinata e non casuale dei messaggi; da evitare assolutamente, ad esempio, l'affissione di fogli dello stesso colore in una stessa parte. La logica della bacheca può essere adottata anche on line negli spazi condivisi dell'ente di terzo settore seguendo le indicazioni adottabili per quella fisica.

#### **5.4. L'identità visiva**

Binotto e Santomartino (2012) hanno costruito un percorso particolarmente analitico sull'identità visiva di un'organizzazione non profit. Qui ne trattiamo solo alcuni aspetti, rimandando al loro testo per ulteriori approfondimenti. Sui motivi che rendono necessaria la costruzione di un'immagine coordinata e coerente dell'organizzazione ci siamo 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, contribuirebbero in modo notevole a rafforzare la percezione di continuità, affidabilità e dunque solidità dell'organizzazione. All'interno del discorso sull'identità visiva, 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.

#### **5.5. 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?

- a) La prima fase riguarda la costruzione dei gruppi di pari che poi saranno direttamente coinvolti nella peer review.
- b) La costruzione dei gruppi non è scontata: vi possono essere infatti diverse classificazioni alle quali attingere per selezionare i partecipanti ai gruppi.
- c) Su quali parametri si basa la scelta dei pari?
  - stessa provenienza
  - storia professionale simile
  - ambito territoriale omogeneo

I parametri possono (debbono) essere condivisi e 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 dell'organizzazione che con la collaborazione di altre organizzazioni nello stesso territorio. Uno strumento particolarmente delicato che espone al giudizio reciproco le organizzazioni non profit, ma che, se ben utilizzato, permette di far crescere una comunità di pratiche (Wenger 1998) unica e interessante.

#### **5.6. 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 dei comunicatori degli enti di terzo settore. Prima di fare qualche esempio di possibile uso delle narrazioni, può essere utile tracciare un quadro delle caratteristiche delle storie. Allan, Fairclough e Heinzen (2002) propongono una tipologia delle storie su tre dimensioni: 1) reale/irreale (che non coincide con vero/falso); 2) frammentaria/onnicomprensiva (da storie singole a storie multiple e complesse); 3) familiare/originale. Essi individuano inoltre due dimensioni per la costruzione delle storie: la prima dimensione è rappresentata dalla coppia emergente (spontanea)/progettata; la seconda dalla coppia individuale/collettiva. Nello spazio costruito dalle due dimensioni esistono molti 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, Heinzen 2002, p. 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) protagonisti interessanti: persone, luoghi oppure 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 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 richiesti non costruiscono storie coinvolgenti. Ma arriviamo ai metodi per utilizzare le storie all'interno della comunicazione organizzativa. I metodi sono molti. A titolo di esempio in questo contesto ne proponiamo due: le metafore e lo storyboard. Le metafore L'uso delle metafore nelle storie consente di lavorare sulle analogie, 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 utile esempio di uso delle metafore e delle analogie è la costruzione di situazioni di progettualità fra persone con ruoli e competenze diversi. Per iniziare si chiede alle persone coinvolte di costruire una storia su un progetto significativo e condiviso rispondendo a domande del tipo: 1) se A fosse un animale, che animale sarebbe? 2) se A fosse la famiglia 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 un'articolazione più ampia delle storie, altre richieste 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 la regina con il fante? Le risposte alle domande consentono di 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 è uno strumento che consente a 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 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 terminato, ciascun gruppo presenta il proprio storyboard; 4) ogni piccolo gruppo commenta lo storyboard degli altri, seguendo una traccia, per esempio, di questo tipo: a) che cosa rappresento lo storyboard?, b) quali sono gli aspetti più interessanti? quali le somiglianze e quali le differenze? L'uso degli storyboards costringe i partecipanti innanzitutto a concentrarsi su alcuni aspetti specifici di un problema e, successivamente, a trovare il modo migliore per raccontarlo agli altri. È lo sviluppo di un pensiero narrativo interno all'organizzazione.

### **5.7. Le tecniche di ascolto e di partecipazione**

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 e partecipativo, di individuare i possibili interlocutori e capire quali sono i temi su cui lavorare. Il tema della partecipazione è uno dei tratti distintivi degli enti di terzo settore ma, spesso, le pratiche partecipative non sono applicate. Le motivazioni sono legate alla persistenza di una cultura organizzativa che deriva o da quella aziendalistica idealizzata o da quella gerarchica presente in molte organizzazioni pubbliche. Per fare un salto di qualità è necessario approfondire la conoscenza dei metodi e delle tecniche, ma anche, e soprattutto, cambiare il pensiero sulle persone e sull'organizzazione. Quelle che proponiamo qui brevemente sono solo alcune delle tecniche di partecipazione (interne ed esterne) utilizzabili, perché il panorama è molto più ampio e articolato. La prima che citiamo è l'animazione territoriale, che viene usata soprattutto nei progetti di sviluppo locale concertati (patti territoriali, progetti integrati territoriali, piani educativi integrati, ecc.). Integrati all'azione di animazione territoriale sono i metodi della ricerca-azione e dei focus group come strumenti usati contemporaneamente per la conoscenza e per lo sviluppo di condivisione e di partecipazione. Una seconda tecnica è quella dell'action plan, un metodo di progettazione partecipata di origine anglosassone, che serve a individuare i bisogni e a definire i problemi, in un determinato contesto territoriale, attraverso il contributo della comunità locale, per arrivare a formulare le linee di intervento insieme a coloro che conoscono i disagi perché li affrontano quotidianamente. C'è poi la future search conference (Janoff, Weisbord 2010), costruita sull'idea che valorizzando gli aspetti che accomunano un gruppo di stakeholders (portatori di interesse per un'attività, sia in ambito non profit che in una realtà locale) sia possibile costruire percorsi di cambiamento efficaci. Infine l'open space technology, ideata da Harrison Owen (2008), consente di coinvolgere un numero elevato di persone che contribuiscano a qualunque tema con le loro idee e le loro discussioni. Le regole proposte per la realizzazione (fra cui quella nota dei due piedi, che obbliga gli intervenuti a partecipare a più di un gruppo tematico della sessione dell'open space technology) sono tutte tese a valorizzare l'informalità e la partecipazione dei singoli. Per concludere, ciascuno degli strumenti e delle tecniche



presi in esame ha una validità in sè. Una buona strategia di comunicazione organizzativa non contempla tutti gli strumenti e le tecniche presentati, 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.

### **Riferimenti bibliografici**

- Allan J., Fairclough G., Heinzen B. (2002), *Raccontare in azienda. Storie e saghe nelle organizzazioni*, Etas, Milano.
- Binotto M., Santomartino N. (2012), *Manuale dell'identità visiva per le organizzazioni nonprofit*, Fausto Lupetti Editore, Roma.
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano
- Janoff S., Weisbord M. (2010), *Future Search. Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*, III ed., Berrett-Koehler, Oakland.
- Owen H. (2008), *Open Space Technology. A User's Guide*, Berrett-Koehler, Oakland.
- Quaglino P., Casagrande S., Castellano A. (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina, Milano.