

**nero** **su** **bianco**  
*numero DIECI - 2021*

# Lezioni Campane

*I fondamentali della comunicazione*

*Emanuela Fregonese, Stefano Martello, Alessandra Veronese, Roberta Zarpellon*

**a cura di**  
**Stefano Martello**



# Indice

---

- 5** **Premessa**
- 6** **Per il Lettore, per la Lettrice sul doloroso e necessario riconoscimento delle parole che seguono**  
*Stefano Martello*
- 14** **Il comunicatore nel Terzo settore**  
*Alessandra Veronese*
- 30** **Il Piano di comunicazione: pianificazione, costruzione e attuazione**  
*Stefano Martello, Roberta Zarpellon*
- 50** **Lineamenti di comunicazione interna**  
*Emanuela Fregonese*
- 62** **Comunicazione di crisi: i momenti, le condotte, le attività**  
*Stefano Martello*



*Lo ieri dell'uomo non può mai  
somigliare al suo domani;  
nulla può durare tranne la Mutabilità.*

Percy Bysshe Shelley, *Mutability*

## Premessa

---

Le pagine che seguono offrono indicazioni, spunti di riflessione e strumenti per far crescere la cultura della comunicazione e della relazione all'interno delle organizzazioni del Terzo settore. Nascono dalla necessità di sostenere e rafforzare il ruolo del volontariato quale principale promotore della coesione sociale e dalla consapevolezza che la comunicazione sia un tema assolutamente centrale per l'operatività dei volontari e la gestione dei processi interni alle organizzazioni; un fattore determinante anche per la costruzione e il consolidamento della reputazione degli enti non profit. Comunicare all'esterno la propria mission, i valori, le attività e i progetti che vengono realizzati è fondamentale per generare relazioni di fiducia, sensibilizzare l'opinione pubblica su cause etiche, raccogliere consenso e risorse adeguate, contribuendo, così, allo sviluppo positivo e responsabile della società. Questo, soprattutto alla luce della Riforma del Terzo settore, è più che mai importante perché sinonimo di trasparenza e attendibilità e perché permette di vivere il processo di rendicontazione sociale non come un adempimento ma come opportunità di apertura e dialogo con i territori. La comunicazione, dunque, riveste un ruolo centrale anche nelle organizzazioni impegnate a promuovere la cittadinanza attiva e a favorire la diffusione della cultura della solidarietà. È necessario che vengano delineati percorsi costruttivi e codici condivisi per la sperimentazione di strumenti innovati e per il consolidamento di strategie utili ed efficaci. È altrettanto utile, verificare e magari modificare gli approcci e cogliere le opportunità per andare oltre le crisi fisiologiche o straordinarie. CSV Napoli continuerà ad essere al fianco dei volontari e ad offrire continue occasioni e strumenti di approfondimento guidando il processo di crescita delle organizzazioni affinché riconoscano il ruolo strategico della comunicazione nelle relazioni interne, esterne e anche nelle situazioni di emergenza, imparino a raccontarsi e, prima di ogni cosa, ad incontrarsi.

Nicola Caprio  
*Presidente CSV Napoli*

Giovanna De Rosa  
*Direttore CSV Napoli*

**Per il Lettore, per la Lettrice  
Sul doloroso e necessario  
riconoscimento delle parole  
che seguono**

*Stefano Martello*

*Non è la fine.  
Non è neanche il principio della fine.  
Ma è, forse, la fine del principio.*

W. Churchill, *Discorso*,  
10 novembre 1942

Le parole che seguono; il modo in cui sono state preselezionate, indagate e posizionate sulla pagina, rappresentano il perfezionamento di una riflessione critica che ha coinvolto chi scrive, Emanuela Fregonese, Alessandra Veronese e Roberta Zarpellon nell'ambito del percorso formativo *La comunicazione per il Terzo settore: metodologie, strumenti e opportunità* "assemblato" su mandato del CSV Napoli ed erogato dal 5 novembre 2020 al 3 febbraio 2021. Non si tratta di una mera notazione formale, per inquadrarne la presenza nel tempo e nello spazio, né tantomeno di una celebrazione autoreferenziale per certificare *nero su bianco* il nostro ruolo in tutta l'operazione. Piuttosto, di una vera e propria scelta stilistica i cui effetti interessano non tanto la sostenibilità dei singoli contenuti quanto il modo in cui questi ultimi interagiscono con le caratterizzazioni del tempo storico che stiamo percorrendo. Nei vantaggi come negli svantaggi. Nelle certezze come nelle fragilità. Consentitemi, in tal senso, una premessa di inquadramento sulla stessa materia del contendere.

Nella *Presentazione* di un testo – *l'Enciclopedia della comunicazione*, DeAgostini – che mi ha accompagnato in questi ultimi diciotto anni, salvandomi sovente le parole, si legge che *comunicare è naturale. Comunicano le piante, comunicano gli animali e comunicano gli uomini.*

Si tratta di un incipit potente e assordante che evidenzia due aspetti degni di nota. Da una parte, l'impossibilità di non comunicare<sup>1</sup>; dall'altra la stringente necessità di governarne la grammatica, tutelando sia la sorgente che il destinatario. Ed anzi, lasciando che le due principali parti in commedia si contaminino, influenzandosi reciprocamente, nel rispetto dello scopo condiviso e partecipativo originario e nella consapevolezza delle possibili interferenze che potrebbero minarne l'esito, in maniera fatale o anche solo parziale. Da qui, l'idea della comunicazione come asset strategico nell'economia di un processo di gestione e *governance* di una organizza-

---

<sup>1</sup> Come intuito da Watzlawick, Beavin e Jackson nell'ancora utile – a distanza di cinquanta anni – *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971.

zione complessa, a prescindere dalla sua natura o dai suoi scopi. Nel contempo, dobbiamo rilevare – con la stessa obiettività – come la comunicazione non riesca ancora ad entrare, in pianta stabile, nelle logiche decisionali, rimanendo (almeno nel panorama nazionale) una *splendida incompiuta*, dotata di un talento sopraffino che si riflette in una bacheca desolatamente vuota di premi e medaglie. Una situazione sempre più incardinata e incancrenita che penalizza non solo la resa generale del processo comunicativo ma anche (soprattutto) la riconoscibilità del professionista responsabile di quel processo. Sempre più *casuale*, sempre più marginalizzato e provvisorio. E, per questo, sempre più bisognoso di riaffermare quello che è il proprio ruolo e quelle che sono le proprie mansioni. A questa presenza soffusa ed eterea si somma un altro elemento, proprio della tecnica comunicativa. Un ampio *turn over* che interessa, in egual misura, metodologie e dotazioni strumentali, stesate e *strizzate* in un gioco schizofrenico di sostituzioni, rilanci e cadute che si ripetono in maniera ossessivamente ciclica. Lungi da noi l'idea di essere percepiti come dei *luddisti<sup>2</sup> comunicativi*, attaccati sentimentalmente agli strumenti e alle tecniche che hanno segnato il nostro ingresso professionale, ma ciò che più spaventa non riguarda tanto la mutevolezza del campo da gioco – che riteniamo essere caratteristica propria e positiva del nostro agire professionale – quanto piuttosto lo sbrigativo e crudele darwinismo intellettuale che sembra sottendere questi cambiamenti. Implacabilmente assoluti nello scardinare ciò che un minuto prima sembrava giusto e confacente. Adolescentziali e arroganti nel celebrare la novità del momento.

Una tendenza che, di fatto, contribuisce alla formazione di un modello di riferimento ibrido, privo di valori patrimonializzati – che ne dovrebbero segnare l'identità, proteggendolo da derive frettolose e friabili – e *dopato* da valori contingenti e parziali, funzionali

<sup>2</sup> Il termine deriva dal nome dell'operaio Ned Lud che, nel 1779, demolì un telaio e identifica la prima fase del movimento operaio britannico, caratterizzata da una forte reazione contro l'introduzione delle macchine nei processi produttivi che portò ad una disoccupazione crescente. Tra le prime rivolte contro le nuove metodologie produttive, quella del 1811 fu sicuramente la più estesa: partita da Nottingham, coinvolse le zone del Yorkshire, Lancashire, Derbyshire e Leicestershire e provocò – nonostante l'approvazione di gran parte dell'opinione pubblica – una violenta azione di repressione, con deportazioni ed impiccagioni. Fonte: *Dizionario Enciclopedico Italiano*. (ndc)

in una determinata stagione ma, non per questo, fondanti. Consentitemi, in tal senso, un ricordo personale, per spiegare in maniera puntuale ciò che intendo e per allontanare il tema dalla mera *querelle* con cui baloccarci in qualche convegno in videoconferenza.

Nel 2019 licenziai, con l'amico e collega Pietro Citarella per i Quaderni del Cesvot, il volume *I social media per il terzo settore*; tra le critiche di prima bozza che arrivarono sulle nostre scrivanie, una riguardava il primo capitolo del testo che avevamo dedicato al piano di comunicazione. Semplicemente, quelle voci critiche non ne comprendevano la necessità e la funzionalità, soprattutto rispetto a strumenti che, intercettando la contingenza, sono difficilmente inquadrabili in un piano a lungo termine.

Rispondemmo che l'opportunità di quel capitolo originava da due necessità: la prima, consolidare il riconoscimento degli strumenti rispetto a funzionalità che possono essere misurate e valutate in base ai risultati che realizzano e non, come spesso accade, rispetto a mode strumentali di costume comunicativo; la seconda, abituare il nostro interlocutore (soprattutto nel Non profit) ad un ragionamento comunicativo strategico multicanale in cui ogni strumento contribuisce al *riempimento relazionale* di un ambiente sempre più vasto, per domande, bisogni e aspettative.

Si tratta solo di un piccolo esempio, ma ricordo con particolare nitidezza quanto ci allarmò il fatto che quelle voci critiche non *collegassero* una qualsiasi strategia digitale con quello che (ancora) riteniamo essere l'architrave di ogni processo comunicativo. Soprattutto rispetto ad una ricorrenza professionale quotidiana in cui la sola evocazione di un piano di comunicazione (e della contingente fatica comunicativa allegata) comporta il depotenziamento di un entusiasmo che fino a qualche secondo prima l'interlocutore di turno certificava come saldo e invincibile.

Quel *monito* è tornato, sia pure inconsciamente, nel momento in cui ci siamo virtualmente incontrati – con Emanuela, Alessandra e Roberta – per dare forma e sostanza al nostro comune progetto formativo. Ci siamo immediatamente resi conto che lo scopo formativo non poteva riguardare esclusivamente la tecnica – ciò che deve essere fatto contrapposto a ciò che non deve essere fatto – ma doveva includere anche l'*animus* con cui quella tecnica viene eseguita; lo stile deontologico ed etico necessario del nostro comune agire professionale. Per questo, e per molti altri motivi, abbiamo deciso, così, di concentrare la nostra attenzione sui fondamentali della comunicazione; su quei *movimenti* che abbiamo imparato ancora prima di diventare professionisti e che riteniamo fondanti e ineludibili nella cornice di un qualsiasi processo comunicativo. Non è stato né semplice né intuitivo. Abbiamo dovuto modificare la struttura abituale dei nostri contenuti, selezionando le informazioni da rilasciare all'esterno e adattando il nostro linguaggio. Ma è stato estremamente gratificante e utile. Perché ci ha consentito di uscire da una *zona di confort* che si stava progressivamente trasformando in una trappola autoreferenziale, per rispondere in maniera concreta a quelle che sono le aspettative esterne di un pubblico *diffuso*. Proponendo un dibattito su ambiti che abbiamo sempre dato per scontati o intoccabili. Ma che scontati o intoccabili non sono. Costringendoci a delle domande semplici e dolorose che hanno originato delle risposte altrettanto nette, ponendoci di fronte ad una responsabilità che non è solo professionale ma anche sociale, soprattutto nei confronti di un ambito come quello in esame. Ha senso, dunque, parlare nel 2021 del comunicatore e dei suoi oneri, oltre che dei suoi onori, di cui si parla troppo, e troppo spesso a sproposito?

Sì, dal momento che la sua posizione nell'organigramma organizzativo non viene ancora pienamente riconosciuta. Con il duplice scopo di irrobustirne e legittimarne la funzione e di responsabi-

lizzarne l'apporto. Ha senso parlare nel 2021 del piano di comunicazione e della fatica – organizzativa, logistica, contenutistica, relazionale – che lo sottende?

Si, dal momento che non ne abbiamo letti molti fino ad oggi e ben sapendo l'entità dell'impatto di tale assenza nell'economia delle chance di successo di una qualsiasi strategia comunicativa.

Ha senso parlare nel 2021 della comunicazione interna?

Si, dal momento in cui la stessa si riduce – salvo rare eccezioni – ad una mera condotta formale che poco ha a che vedere con la complessità e la costanza relazionale che la dovrebbero contraddistinguere.

Ha senso parlare nel 2021 della comunicazione in emergenza?

Ancora una volta, si, dal momento in cui continuiamo ostinatamente ad indugiare nell'entusiasmo come leva d'azione esclusiva, dimenticando che la pianificazione è necessaria per irrobustire la fase di contrasto ad una crisi conclamata e per garantire una fase di rilancio concreta. E che questo intero processo comporta una consapevolezza e una lungimiranza interna che di rado abbiamo rinvenuto. In ballo, d'altronde, non c'è solo la *purezza* del processo comunicativo e dei suoi scopi essenziali ma anche la sua stessa salvezza nelle logiche e negli stili di conduzione di una organizzazione. Non più lasciati alla saggezza illuminata di qualche vertice ma diffusamente riconosciuti.

Per quello che sono.

Per quello che realizzano.

Per quello a cui effettivamente servono.

Né più né meno.

Buona lettura e in bocca al lupo.

Milano, 29.01.2021





# **Il comunicatore nel Terzo settore**

*Alessandra Veronese*

*È un guaio se impasta le torte il calzolaio  
e se cuce gli stivali il pasticcere.*

A. Krilov, *Favole*

### **Premessa di scenario e indirizzo di trattazione**

In molte organizzazioni del Terzo settore accade spesso che il ruolo del comunicatore sia affidato a chi - tra le pieghe di altre attività considerate *core* - riesce a ricavare del tempo per comunicare le attività dell'impresa sociale, cooperativa, associazione in cui opera. Meglio se sa "smanettare" sui social media, se conosce l'assessore al sociale del Comune, o se ha il cugino giornalista.

Se poi alle superiori aveva 8 in italiano e possiede un'ottima parlantina, il gioco è fatto.

Alcune realtà strutturate hanno, al contrario, da tempo maturato la consapevolezza di quanto sia importante disporre di una figura professionale, dotata di competenze specifiche, dedicata a svolgere quella funzione di "tessitore sociale" in grado di costruire e gestire - attraverso adeguati strumenti e canali di comunicazione - sistemi di relazione di soggetti privati, pubblici e sociali con un obiettivo definito e misurabile. Peraltro, le organizzazioni non profit sono delle strutture che nascono per venire naturalmente incontro a bisogni e creare soluzioni/alternative alle problematiche sociali, talvolta con una capacità di innovazione pari a quella delle piccole imprese del settore profit. Soluzioni e azioni che necessitano di essere rese pubbliche e di essere riconosciute e legittimate, non solo dai destinatari diretti, ma anche dagli altri attori della società civile e più in generale dall'opinione pubblica.

Per questo serve un professionista della comunicazione.

### **Le competenze del professionista della comunicazione**

Le competenze richieste a coloro che si occupano di comunicazione si possono suddividere in due macro categorie: quelle di base, imprescindibili, e quelle specialistiche, altrettanto fondamentali. Esse rappresentano i "mattoncini" che costruiscono il profilo del cosiddetto "professionista della comunicazione". Esaminiamole nello specifico:

### *Il primo mattoncino: la formazione scolastica*

Le competenze nascono dalla formazione scolastica che presuppone studi umanistici e/o economici. Oggi la laurea - preferibilmente magistrale - è praticamente obbligatoria, meglio se in una delle seguenti discipline: scienze della comunicazione, giornalismo, psicologia, sociologia, lettere, economia, giurisprudenza. Ma questo è solo il primo passo. Perché può essere utile completare il percorso di studi con un Master che specializzi il profilo del futuro comunicatore: in comunicazione, comunicazione e marketing, comunicazione e marketing digitale, relazioni pubbliche, relazioni istituzionali, ecc. Il Master può essere un utile strumento di formazione anche per coloro che scoprono “tardi” l’interesse e la passione per questa professione o per coloro che sentono la necessità di irrobustire o aggiornare le proprie competenze.

### *Il secondo mattoncino: la pratica*

In alternativa al Master può risultare altrettanto efficace un periodo di tirocinio in cui un mentore – già accreditato e consolidato nell’ambito di riferimento - possa aiutare il neo laureato a “mettere le mani in pasta”.

Qui la scelta può spaziare: dalla piccola alla grande agenzia di comunicazione (non agenzia di pubblicità<sup>3</sup>), allo studio di un professionista della comunicazione e/o delle relazioni pubbliche, alla piccola, media o grande organizzazione, alla redazione di testate giornalistiche. L’elemento fondamentale è che in ciascuna di queste diverse realtà ci siano una o più figure professionali dedicate alla comunicazione e in grado di trasferire al tirocinante conoscenze e competenze utili a costruire la sua professione.

---

<sup>3</sup> Il monito risponde ad un equivoco concettuale molto diffuso: l’idea che il comunicatore altro non sia che un pubblicitario e che le sue mansioni si risolvano nella esclusiva creatività. Questo è un punto di vista non errato ma parziale; la creatività riveste un ruolo che non è, nel contempo esclusivo, ma che viene perfezionato da una valutazione che interessa dati e momenti misurabili, offrendo al comunicatore la possibilità di fornire ai propri pubblici chiavi d’accesso per una corretta e obiettiva interpretazione.

*Il terzo mattoncino (senza il quale, la costruzione è traballante): le hard skills*

Che si sia alle prime armi o già da tempo in attività, queste sono le competenze che ogni professionista della comunicazione dovrebbe avere e che non bisogna mai dare per scontate:

- Scrivere e parlare correttamente la lingua italiana

Occorre sapere mettere in fila correttamente le parole, scritte o pronunciate, come grammatica insegna. E arricchire costantemente il proprio vocabolario. Enciclopedia Treccani ci indica che, secondo gli studi condotti da Tullio De Mauro e dal suo gruppo di studiosi, il nostro vocabolario è composto da 47.000 vocaboli, conosciuti e adoperati da chi ha un'istruzione medio-alta. Tale vocabolario contiene parole usate non molto spesso ma che rendono il discorso più vario e preciso. Le "parole che usiamo in genere" sono solo 6.500 e sono quelle che utilizziamo nel 98% dei nostri discorsi. Ora, un bravo comunicatore si impegna quotidianamente ad arricchire la propria dotazione di parole, per raggiungere quel bagaglio di oltre 40.000 vocaboli. Perché essi saranno lo strumento che ogni giorno dovrà utilizzare per informare, comunicare, divulgare, creare e gestire relazioni in maniera corretta, trasparente e comprensibile.

- Scrivere e parlare la lingua inglese

Pensare che conoscere bene la lingua italiana sia sufficiente, è un grave errore. In una società multiculturale e globalizzata, diventa imprescindibile saper parlare, leggere e scrivere in inglese. Per informarsi, approfondire e stringere relazioni con altri popoli e paesi. Alcuni settori - quali ad esempio quello economico o scientifico - producono letteratura solo in lingua inglese. Non capirla significa negarsi la possibilità di imparare e di allargare i propri orizzonti, anche professionali. La conoscenza di una terza lingua può inoltre costituire un asso nella manica o un requisito fondamentale. Per esempio, in quelle organizzazioni non profit che operano anche in paesi diversi dall'Italia e in cui è necessario saper dialogare nella

lingua madre o nella lingua internazionalmente riconosciuta per sviluppare progetti e attività di comunicazione con la popolazione residente.

- Una buona cultura generale

Dotarsi di una buona cultura generale ed essere sempre aggiornati sul contesto e sul momento storico che si sta vivendo, utilizzando diverse fonti di informazione e di studio, è indispensabile per il professionista. Perché l'ambiente in cui opera e i pubblici con cui interagisce sono il risultato di convinzioni, opinioni, comportamenti che subiscono continui e repentini cambiamenti. Per esempio, sappiamo per certo che la pandemia determinata dal Covid-19 sta generando nuove abitudini (accelerazione della digitalizzazione, smart working, intensificazione dell'igiene personale e degli ambienti, necessità di avere spazi domestici più ampi, aumento dell'entertainment domestico, tra le altre) che inevitabilmente innescheranno – creano, già nel momento in cui scrivo - nuovi stili di vita e di consumo. E, dunque, nuove esigenze comunicative.

- La materia economica

Conoscere le nozioni di base di economia, un campo che è diventato sempre più rilevante nella nostra società e che ha riflessi nel nostro quotidiano e nell'ambiente in cui viviamo. Un bravo comunicatore deve conoscere le logiche di mercato, il concetto di domanda-offerta, saper leggere un bilancio, sapere che cos'è il PIL, l'inflazione e la deflazione, ecc. Sia lui sia l'organizzazione per cui lavora sono "immersi" in un contesto economico. Potrebbe trovarsi a comunicare i risultati di bilancio, potrebbe contribuire alla stesura del bilancio integrato (economico, sociale, ambientale), ed è quindi fondamentale che abbia dimestichezza con i concetti chiave di questa disciplina.

- La tecnologia

Che ci piaccia o no - qui dipende a quale generazione ciascuno di noi appartiene - tutto ciò che a che vedere con il mondo della

tecnologia e del digitale deve diventare per il comunicatore vera e propria *zona di comfort*. Dall'utilizzo dei programmi informatici di base (Word, Excel, Power Point, ecc.) - *ça va sans dire* - a quelli per la costruzione e il mantenimento di siti web (Wordpress); dalla conoscenza e utilizzo dei social media, alla familiarità con i dati che Google mette a disposizione per monitorare qualitativamente l'andamento delle proprie pubblicazioni digitali. Occorre quindi attrezzarsi. Per non rimanere indietro, e quindi non riuscire poi a comprendere le grammatiche utilizzate dai pubblici con cui interagiamo o per poter scegliere, con consapevolezza, gli strumenti più efficaci da adottare. Non va dimenticato, infine, che oggi più che mai, nel mondo digitale nascono e muoiono movimenti di opinione e che la reputazione di un'organizzazione - a prescindere dalle dimensioni o dal volume d'azione - si forma, matura, cresce o cade anche nell'ambiente digitale.

- Il controllo di gestione

Molti ritengono, erroneamente, che il controllo di gestione appartenga naturalmente alle medie grandi organizzazioni e che sia sostanzialmente inutile per le piccole. La realtà, al contrario, ci restituisce una metodologia flessibile e modulabile, in grado di adattarsi ad ogni contesto *organizzativo*<sup>4</sup>. La bussola: budgeting e project management. Sono strumenti che il professionista, sia che lavori all'interno di un'organizzazione sia che sia un freelance, deve conoscere e utilizzare anche solo a livello basilico. Che si occupi di strategia o di operatività, è fondamentale che sappia costruire e tenere sotto controllo i costi di un progetto o di una specifica attività. Così come è molto importante, soprattutto quando deve ideare e organizzare un evento o una serie di eventi, avere un cruscotto che gli consenta di pianificare e monitorare i diversi step.

---

4 Sul tema, utile la consultazione di F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore. Tecniche e dinamiche*, FrancoAngeli, 2012.

*Il quarto mattoncino (senza il quale la costruzione non sta in piedi): le soft skills*

Spesso date per scontate, soprattutto in chi si occupa o si vuole occupare di comunicazione, alcune soft skills sono in realtà determinanti e possono generare risultati più o meno efficaci nella propria professione. Nel comunicatore del Terzo settore sono addirittura imprescindibili. Il “prodotto” tipico delle organizzazioni non profit, infatti, è di tipo relazionale: esse soddisfano una vasta gamma di bisogni, anch’essi di tipo relazionale, ai quali lo Stato e il mercato non possono, non vogliono o non sono in grado di dare risposta. Il loro è uno scopo di pubblica utilità. Quindi, il comunicatore deve coerentemente essere portatore in prima persona di questo “prodotto”. Vediamo come:

- **L’ascolto attivo**

Un bravo ascoltatore, un ascoltatore cosiddetto “attivo”, ascolta il doppio rispetto a quanto parla. E sa rimanere in silenzio. Il Dalai Lama dice che *quando parli stai solo ripetendo quello che sai. Ma quando ascolti puoi imparare qualcosa di nuovo*. Che cosa significa? Significa che prestando la massima attenzione e interesse quando il nostro interlocutore esprime il proprio parere, racconta una propria esperienza, presenta un progetto, possiamo comprendere correttamente quello che ci sta dicendo e di conseguenza agire con efficacia. Un bravo ascoltatore non interrompe, ma a tempo debito pone domande laddove pensa di non aver pienamente compreso. Non si distrae, si astiene dal giudicare mentre l’altro parla, non interpreta ma eventualmente verifica, si trattiene dal dispensare consigli non richiesti, evita di parlare sempre e solo di sè stesso. Cambiando scala e allargando quindi il campo dell’ascolto dall’interlocutore singolo a gruppi di interlocutori o ambienti circostanti, questa skill consente di acquisire tutti quegli elementi utili, ad esempio, per impostare una campagna di comunicazione; per gestire una trattativa con un pubblico specifico; per rispondere ad una possi-

bile crisi con una strategia di comunicazione adatta. Rimanendo sempre su questa scala, l'ascolto diventa un'indagine conoscitiva sui bisogni degli stakeholders, un monitoraggio per raccogliere il feedback rispetto ad una iniziativa, un sondaggio su come i volontari vivono l'organizzazione e quali miglioramenti suggeriscono, ecc. Andando oltre il significato letterale dell'ascolto e coinvolgendo non solo un organo di senso, lo stesso diventa anche capacità di osservazione. Non solo rispetto ai singoli individui/comportamenti, ma anche nei confronti dell'ambiente di riferimento, del contesto generale o di una situazione specifica. Una skill quindi "strategica" che il comunicatore deve praticare ogni giorno.

- La comunicazione efficace

Questa seconda competenza, interdipendente con la prima, è fondamentale per costruire relazioni di fiducia con il singolo, con il gruppo, all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Quella fiducia che è alla base di una solida reputazione. Ma che cos'è la comunicazione efficace? E' un insieme di comportamenti e abilità, che oltre all'ascolto attivo, comprendono l'utilizzo congruente dei 3 canali di comunicazione (verbale, non verbale, paraverbale<sup>5</sup>), la gestione del proprio stato d'animo, l'utilizzo appropriato di parole e silenzi<sup>6</sup> a seconda dell'interlocutore con cui ci relazioniamo. E poi la capacità di fare domande utili e intelligenti, e la gestione del feedback. Insomma, una skill da imparare e allenare, con costanza.

- Diplomazia

E' strettamente correlata alle competenze che la precedono e consiste nel saper trattare con tatto e finezza quelle situazioni delicate che richiedono prudenza, anche nelle relazioni tra persona e persona. Talvolta, infatti, il comunicatore può essere chiamato ad intervenire per far convergere interlocutori che hanno posizioni contrastanti, per negoziare un accordo o per gestire una crisi.

---

5 I 3 canali di comunicazione si ritrovano anche nei testi scritti: il verbale è rappresentato dalle parole, il non verbale dagli emoticons o dalle immagini, il paraverbale dallo stile e dal tono con cui il messaggio è scritto.

6 Uno dei presupposti della comunicazione è che anche decidere o scegliere di non comunicare è una forma di comunicazione. Con conseguenti effetti e impatti.

- Visione sistemica

Avere la capacità di vedere il tutto e non le sue singole parti, comprendere le connessioni causali o retroattive tra gli eventi rappresentano una chiave di lettura privilegiata per definire una strategia, un piano di comunicazione o semplicemente per gestire in modo efficace la relazione con i propri pubblici, interni ed esterni. Sviluppare questo tipo di approccio significa avere anche uno strumento utile a prevenire le possibili conseguenze di un'azione di comunicazione, sia in senso positivo che negativo.

- Creatività

È "la capacità di creare con l'intelletto, con la fantasia". Una dote che tutti noi abbiamo e che per chi si occupa di comunicazione è fondamentale. Perché con la creatività si possono trovare soluzioni, produrre idee, scrivere testi suggestivi, combinare gli elementi a disposizione in qualcosa di nuovo, ecc. Insomma, serve a fare la differenza. La creatività si manifesta attraverso una specifica sequenza che può diventare un vero e proprio metodo di lavoro<sup>8</sup>. Dapprima c'è la preparazione, in cui si raccolgono le informazioni necessarie per risolvere un problema o per conoscerlo più a fondo. È un momento di attenta osservazione e ricerca utilizzando fonti diverse, compresa l'analisi di teorie precedenti, prodotti simili, tentativi falliti e ipotesi fantasiose. Si analizzano dati, ci si pone domande su come utilizzarli e si inizia a sperimentare. A seguire c'è l'incubazione, momento in cui si riflette su tutto quello che si è raccolto e sviluppato nella fase precedente. In questa fase il cervello, a volte in modo inconscio, assembla tutto, riorganizzando le informazioni e cercando un senso e una direzione. Ed ecco l'illuminazione, la terza fase. In cui la lampadina si accende e troviamo

---

7 Enciclopedia Treccani.

8 Il primo a intuire l'idea di un modello creativo non snaturato del proprio potenziale intuitivo ma, al contrario, integrato da una visuale organizzativa e istituzionale, è stato l'educatore inglese Graham Wallas che nel suo *The Art of Thought* (New York, 1926) ha teorizzato la realizzazione creativa in quattro step, contrassegnati da un elemento razionale (presente nella prima e nell'ultima fase) e dal primato creativo che influenza i due momenti centrali del processo. Un vero e proprio esempio di "creatività controllata", in cui proprio la funzionalità del processo esige una stretta attenzione da parte dell'organizzazione al cui interno il processo stesso si realizza. Per un approfondimento, S. Martello, *Dossier: Creatività nel Terzo Settore*, in *Volontariato Oggi*, Centro nazionale del volontariato, n. 3, 2013.

l'idea, la soluzione, l'alternativa a qualcosa di già esistente, declinato in maniera rinnovata. Il processo creativo si conclude con la realizzazione, la messa a terra dell'idea.

- *Problem solving*

Poche parole per una skill strettamente correlata alla visione sistemica e alla creatività. Più di ogni altra figura professionale all'interno di un'organizzazione, il comunicatore deve avere l'atteggiamento e l'abilità da *problem solver*, ossia la capacità di comprendere quali siano le cause reali che manifestano un determinato problema. Per esempio, il reclamo di un volontario, di un beneficiario del servizio erogato, potrebbe essere un potenziale "problema" da affrontare rapidamente, per evitare inutili complicazioni. Tuttavia il reclamo è il sintomo di un problema più grande: cosa ha portato il volontario o il beneficiario del servizio a lamentarsi? Rispondere a questa domanda significa trovare il problema reale su cui intervenire e risolverne anche i sintomi. Ma perché, vi starete chiedendo, il comunicatore dovrebbe essere abile in questo? Perché gli effetti di quel possibile "problema" si traducono nel 90% dei casi in output reputazionali di micro o macro dimensioni.

- *Team working*

Lavorare insieme ai diversi componenti dell'organizzazione, condividendo un obiettivo comune, è il modo migliore per costruire qualcosa di prezioso, per realizzare un progetto o per presentare un servizio. Per essere anche più efficaci nella comunicazione che si va a definire e a veicolare. Talvolta non è facile perché i componenti del team sono diversi tra loro; perché chi è a capo dell'organizzazione potrebbe non essere in grado di gestire con efficacia i collaboratori o per mille altri motivi. Tuttavia, per il comunicatore diventa strategico confrontarsi con il team, raccogliere da ciascuno dei componenti informazioni e feedback sul lavoro che andrà a svolgere per comunicare l'organizzazione. Gli eviterà di incorrere in possibili errori, di imparare cose nuove, di trovare idee, di moti-

vare le persone all'obiettivo comune, di avere maggiori probabilità di successo del suo lavoro.

- **Curiosità**

Walt Disney diceva che *se sei curioso trovi un sacco di cose interessanti da fare*. Sinonimo di intelligenza e meraviglia, di amore per la conoscenza, la curiosità è una attitudine che contraddistingue coloro che vogliono dare un contributo "speciale" alla società in cui vivono ed è anche la leva più forte che ci sia per innovare. Il comunicatore non può farne a meno se vuole comprendere il mondo in cui è inserito e con cui vuole interagire.

*Quando i 3 mattoncini non bastano (cioè mai)*

Sarebbe bello che i 3 mattoncini bastassero per costruire le competenze del comunicatore. Purtroppo – o per fortuna - non è così. Per rendere solido e attraente il profilo del comunicatore, occorre dotare i mattoncini di rifiniture che possono fare quella differenza che poi il mercato, o meglio, l'ambiente e i pubblici con cui il comunicatore interagisce, riconoscono. Si tratta di quell'aggiornamento personale e professionale che deve rientrare nella routine del comunicatore e che riguarda approfondimenti specialistici, quali ad esempio l'utilizzo dei social media, l'ufficio stampa nell'era digitale, lo storytelling, oppure più generali o di scenario, come potrebbe essere l'evoluzione della comunicazione sociale. Buone letture e corsi di formazione non possono quindi mai mancare nell'agenda del comunicatore.

## **Il ruolo del comunicatore**

Il comunicatore può giocare sostanzialmente due ruoli: quello strategico e quello operativo. Entrambi hanno una caratteristica in comune: vanno agiti "dietro le quinte". Il protagonista del processo comunicativo, infatti, non è mai il professionista della comunicazione, bensì l'organizzazione per la quale il professionista opera.

Questa particolare “posizione”, tra l’altro, gli consente di ampliare la visuale e di governare la regia di quanto accade *dietro, davanti e attorno* al palcoscenico.

Il ruolo strategico richiede un’esperienza senior costruita come dipendente all’interno di un’organizzazione o come libero professionista. Va precisato, inoltre, che al comunicatore senior dipendente di un’organizzazione vengono spesso richieste anche competenze manageriali. Ma che cosa fa nello specifico un comunicatore che svolge un ruolo strategico? Agisce su diversi fronti, talvolta correlati tra loro e modulati in base alla “maturità” comunicativa dell’organizzazione e alla capacità di gestione della propria reputazione interna ed esterna. Vediamo quali sono.

1. Educa chi governa l’organizzazione alla comunicazione e alla gestione delle relazioni con i pubblici interni ed esterni, con l’obiettivo di renderlo/i consapevole/i di quanto l’adozione di una politica di comunicazione - si presume trasparente - possa essere strategica e di quali risultati può produrre. Il professionista deve saper anche correttamente evidenziare i possibili rischi a cui l’organizzazione si espone quando decide di non comunicare o di comunicare male<sup>9</sup>.

Entrano a far parte di questo raggio d’azione “strategico” anche i collaboratori dell’organizzazione che, va ricordato, sono i primi e più credibili ambasciatori della sua reputazione. Se ad esempio si avvia una campagna per il reclutamento di nuovi volontari e il personale addetto non viene adeguatamente formato sui contenuti del *recruitment*, sulle risposte alle possibili domande, sulla modalità con cui interagire con i candidati, si può correre il rischio di perdere di efficacia o, peggio ancora, di creare qualche incidente di percorso che ha poi ripercussioni sull’opinione che i candidati si creano attorno a quella ricerca. Un’opinione che poi viene diffusa, prima ad una cerchia ristretta, poi a gruppi più ampi di persone, indebolendo o incrinando la reputazione dell’organizzazione che

<sup>9</sup> Sul tema, A. Veronese, *Il ruolo del comunicatore nella gestione della comunicazione interna*, in S. Martello, F. Nani, R. Zarpellon (a cura di), *Restart Program. Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid 19*, FrancoAngeli, 2020, pp. 27-30.

ha promosso l'iniziativa.

2. Il ruolo strategico "educativo" può durare nel tempo o trasformarsi in quello che si può definire ruolo "consulenziale". Esso entra in campo fin da subito quando l'organizzazione per cui si presta il proprio servizio ha maturato una solida consapevolezza e agisce di conseguenza nella gestione della propria comunicazione. In questo caso il professionista è chiamato ad intervenire con piani e azioni di comunicazione, secondo una chiara strategia che deve raggiungere un determinato obiettivo. Per poterlo fare, deve avere condotto prima un'attenta analisi dello "stato di salute" reputazionale, interna ed esterna, in cui versa l'organizzazione.

3. Il terzo ruolo, inglobato nel secondo, che il comunicatore svolge è quello di aiutare l'organizzazione a costruire una solida reputazione. Ossia, le azioni devono essere coerenti con la comunicazione, alle parole devono corrispondere i fatti. Pena, la perdita di credibilità e di fiducia nei confronti dell'organizzazione da parte dei diversi stakeholder.

Ma la reputazione non è qualcosa che, una volta formata rimane inalterata nel tempo. Essa va continuamente monitorata dal professionista per cogliere quelle variazioni utili a ridefinire le successive azioni di comunicazione. Così come è necessario che egli misuri con metodo i risultati che la comunicazione adottata produrrà, valutando così l'efficacia rispetto all'obiettivo iniziale.

4. Il quarto ruolo è quello del "facilitatore" delle relazioni interne ed esterne, tra governo e collaboratori, tra manager e collaboratori, tra collaboratori e collaboratori, tra organizzazione e stakeholders esterni. Una funzione spesso tralasciata - soprattutto quella verso l'interno - che invece ha importanti risvolti nel raggiungimento dell'obiettivo più importante: la creazione di fiducia<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Sul tema, utile la lettura di Stephen M. R. Covey, *La sfida della Fiducia*, FrancoAngeli, 2008.

Il ruolo operativo può essere svolto dal professionista junior o dal professionista specializzato nella gestione di alcuni degli strumenti e dei canali di comunicazione verso i pubblici interni ed esterni. Gli strumenti e i canali costituiscono le attività integrate di un piano di comunicazione, la cui definizione - come detto sopra - è in capo al professionista con ruolo strategico e la cui attuazione è demandata a chi esercita un ruolo più operativo. Vediamo gli esempi in cui il professionista ha una funzione operativa:

- Comunicazione digitale

Il suo compito è quello di creare i contenuti da pubblicare sui canali digitali (social media, sito web, blog, ecc.), definire i piani editoriali, creare il traffico (anche con il supporto di figure specialistiche esterne), monitorare i risultati.

- Ufficio stampa (online e offline)

In questo caso i ruoli dei due profili - senior e junior - creano due differenti driver: il professionista senior imposta la strategia, gestisce direttamente le relazioni con i media e supervisiona il lavoro dello junior. Costui avrà il compito di redigere i comunicati stampa e di diffonderli (secondo una mailing list che terrà costantemente aggiornata), di recuperare le informazioni e il materiale fotografico richiesti dal giornalista, organizzare conferenze stampa o press tour, ecc.

- Organizzazione di eventi (online e offline)

Questa è una specializzazione in cui il professionista con ruolo operativo deve possedere anche la capacità di programmare e di esercitare un monitoraggio costante dei costi, soprattutto laddove gli eventi sono di grande portata.

### **Percorsi di carriera**

I percorsi di carriera di un professionista della comunicazione seguono necessariamente due strade: la libera professione o il lavoro

dipendente presso un'organizzazione o un'agenzia di comunicazione o di relazioni pubbliche. In entrambi i casi può scegliere se impostare la propria carriera puntando a ricoprire un ruolo strategico o un ruolo specialistico/operativo. Nel caso delle piccole organizzazioni o della libera professione può accadere che il professionista debba ricoprirli entrambi. Il suggerimento è di avvalersi del contributo professionale di specialisti laddove non si voglia abdicare il proprio ruolo strategico o si debba sacrificare il tempo da dedicare alla strategia a favore dell'operatività.

Si suggerisce, infine, di aderire ad un'associazione di rappresentanza della professione. Essa può infatti fungere da garante delle capacità professionali e della deontologia dei propri iscritti nei confronti del mercato, offrire occasioni di confronto e di crescita e generare networking tra professionisti.



**Il Piano di comunicazione:  
pianificazione, costruzione  
e attuazione**

*Stefano Martello, Roberta Zarpellon*

*Il risultato dei programmi fatti con cura  
è sempre scambiato per fortuna dai cretini.*

Dashiell Hammett,  
*Il bacio della violenza*

Quante volte, nella vita della nostra organizzazione, siamo chiamati a mostrare cosa facciamo e come lo facciamo? Spesso, questa richiesta la sentiamo anche come un'urgenza, un'impellente necessità di dare un significato al nostro essere ed una occasione di testimoniare con trasparenza il nostro agire. E proprio questa trasparenza rappresenta il valore per il quale il non profit riceve più consenso nella società civile; un elemento che ogni organizzazione è chiamata a capitalizzare e trasformare in azione potente ed incisiva. Il piano di comunicazione è proprio lo strumento più indicato per perseguire questo scopo.

### **Le tre fasi della costruzione di un piano di comunicazione**

La costruzione di un piano di comunicazione passa per tre fasi: la fase di pianificazione, la fase di costruzione e, infine, la fase di attuazione. Nella *fase di pianificazione*, l'organizzazione si attrezza per disporre e aggregare tutte le informazioni utili per predisporre un piano di comunicazione; nella *fase di costruzione*, si procede alla definizione della strategia e nella *fase di attuazione*, il piano entra nella vita dell'organizzazione producendo effetti. A queste fasi si aggiunge la *fase di misurazione* nella quale - una volta che il piano è diventato parte integrante dell'organizzazione - si valuta quali aspetti esso produce sull'associazione, sul suo contesto e quali elementi possano essere migliorati o modificati in una progettazione successiva.

### **L'ascolto**

Da dove partire, quando un'organizzazione decide di dotarsi di un progetto di comunicazione? La prima fase di pianificazione prende sempre avvio dall'ascolto. Esiste un *ascolto formale*, superficiale e inutile, contrapposto ad un *ascolto sostanziale*, una formula con la quale ci predisponiamo ad accogliere le informazioni che gli altri, il contesto, i volontari ci trasmettono. Tale ascolto richiede

una predisposizione, un'attitudine, un clima di fiducia e un terreno costruttivo sul quale aggregare le risultanze esterne in merito al modo in cui i pubblici interpretano l'organizzazione nel suo insieme.

L'ascolto è fondamentale in questa fase di pianificazione del piano perché ci permette di intercettare tutte le anime dell'organizzazione e, al tempo stesso, includere un confronto esterno rivolto agli ambiti in cui l'organizzazione opera tenendo conto anche dei cambiamenti che possono occorrere.

Come fare per ascoltare in maniera efficace?

L'ascolto è prima di tutto un'attitudine e poi una tecnica. E come tale dovrebbe essere legittimata/esercitata da tutti i componenti dell'organizzazione, a prescindere dal loro ruolo o dalle loro mansioni. Ascoltare ha certamente dei vantaggi nella sfera professionale, perché vuol dire cercare e creare fiducia con gli altri. Tanto che l'ascolto diventa esso stesso una tecnica che – implementato dalla fiducia instaurata tra le parti - ci aiuta nei momenti di difficoltà, trasformandosi in facilitatore e patrimonio relazionale in grado di disinnescare potenziali conflitti.

Facciamo qualche ipotesi di domande da porsi, dunque. Un primo aspetto potrà essere legato a quali sono i bisogni dell'organizzazione e quale sia il suo stato di salute. In questo caso, ci si interroga sugli aspetti fondativi dell'associazione per, poi, passare ad interrogarsi sui bisogni, le criticità, le potenzialità dell'ambito nel quale l'organizzazione opera. Il percorso proseguirà fino ad analizzare quelli che sono i competitor dell'organizzazione e le loro strategie comunicative. Ovviamente, queste sono solo alcune delle possibili aree di approfondimento che, attraverso l'ascolto, ci accompagneranno a ricavare informazioni utili. Queste informazioni andranno raccolte in un primo documento che diventerà la base necessaria per la definizione della fase di costruzione del piano.

## Definire gli obiettivi

Gli obiettivi sono il punto di partenza di un efficace piano di comunicazione. Aver chiaro l'obiettivo, infatti, vuol dire identificare l'effetto che si vuole realizzare. Per essere efficace, un obiettivo deve presentare cinque caratteristiche strutturali e interdipendenti: chiarezza, specificità, coerenza, realismo e misurabilità. In assenza anche di uno solo di questi parametri, le *chance* di successo del processo si assottigliano, dando spesso vita a derive comunicative non prevedibili in termini di portata e di effetti.

In particolare, è importante riflettere anche sul valore di un successo parziale. Troppo spesso, infatti, valutiamo il successo di un piano sulla base di un criterio troppo semplicistico, che include al proprio interno due soli parametri polarizzati: successo completo (rispetto alle aspettative) o insuccesso completo (anche rispetto ad uno scostamento minimo).

In realtà, anche il parziale raggiungimento dell'obiettivo ci permette di apprendere dall'esperienza. In questo caso, anzi, proprio il successo parziale è la molla che ci aiuta alla valutazione, ponendoci di fronte a nuove domande sul motivo e l'efficacia del nostro agire. Allo stesso tempo, nella stretta operatività, è utile definire degli obiettivi intermedi del percorso, che ci permettano di stabilire un punto di misura sull'evoluzione del piano, garantendo la possibilità di un suo monitoraggio in progress.

## Publici o target?

I due termini, spesso utilizzati in maniera simile, sottendono, però, due approcci differenti in ambito comunicativo. Nel caso in cui i destinatari di un messaggio siano spettatori passivi, li si definisce *target*. Diversamente, *pubblico* diventa chi può/vuole interagire con la fonte emittente attraverso diverse modalità e strumenti messi a disposizione.

Queste differenze hanno una valenza strettamente operativa.

Per il target o bersaglio, il comunicatore si deve premurare solo di aver messo bene a fuoco il proprio interlocutore, identificandone caratteristiche e aspettative.

Per il pubblico, al contrario, la complessità comunicativa aumenta e il messaggio diventa simile ad un moto ondoso continuo, alimentato e *mosso* dalle interazioni tra le persone o tra l'organizzazione e i suoi interlocutori, in una cornice relazionale in cui il contenuto si modifica/arricchisce/impoverisce più e più volte, sempre in maniera diversa. In questo flusso, sia il pubblico che l'organizzazione emittente sono nella posizione di perfezionare la propria conoscenza (di sé e dell'altro) ma, soprattutto, di modificare/modellare reciprocamente il proprio agire interno ed esterno.

E' per questo che, con l'evoluzione degli strumenti di comunicazione, si può affermare che, di fatto, il target non esista più (se non come forzatura intellettuale o alibi comunicativo<sup>11</sup>) e che, dalla ricerca del consenso si sia passati – si debba passare<sup>12</sup> - oggi alla ricerca di relazione. L'interazione sempre più strutturata - alla quale, per esempio, ci hanno abituato i social media – comporta, così, un flusso continuo e senza fine che rappresenta, proprio per questa sua specificità, una vera sfida per i comunicatori e a cui si deve far fronte quotidianamente con risposte e condotte personalizzate.

L'organizzazione, in questo senso, deve dunque censire con esattezza i propri pubblici, sia interni che esterni e valutare, per ciascuno di essi, caratteristiche e peculiarità. Favorendo e – ove già presente – irrobustendo una dinamica di indirizzo rispetto ai singoli strumenti di comunicazione e in maniera mirata e coerente secondo gli obiettivi definiti.

---

11 Ci si riferisce, in particolare, a quelle situazioni in cui si cerca di *bypassare* lo sforzo comunicativo relazionale, adducendo presunte o reali conoscenze del pubblico di riferimento e delle caratteristiche che ne contraddistinguono l'operato. Puntando, magari, sulla replicabilità di strategie pregresse, nella convinzione che quel pubblico – quel target – non si sia mai evoluto/involuto o, più semplicemente, non sia cambiato. Gli effetti di questa miopia – troppo spesso dolosa – si concentrano su di un flusso comunicativo che nel migliore dei casi è "solo" sbilanciato, mentre nel peggiore risulta integralmente improprio rispetto alle reali aspettative degli interlocutori di turno.

12 La ricerca del consenso, come leva d'azione del processo comunicativo, è ancora molto potente e molto praticata, come ben dimostrano le cronache quotidiane. Il distacco da questo modello – che ha dimostrato nel tempo tutta la propria inefficacia – viene, infatti, depotenziato dallo stesso scenario d'azione che impone risposte sempre più immediate e aggressive e – per questo – sempre meno solide.

## Messaggi chiave

Nella pianificazione, la definizione dei messaggi chiave rappresenta un passo strategico. Questi sono infatti i messaggi identitari che l'organizzazione ha il dovere di tutelare nel momento in cui pianifica/decide una qualsiasi condotta comunicativa. Si parla dunque di un patrimonio perlopiù valoriale - che il piano di comunicazione ha il dovere di preservare e garantire - che, per sua stessa natura, si evolve e muta nel tempo. Al suo interno troviamo tre principali aspetti valoriali: valori di fondazione, valori di funzionamento e valori patrimonializzati<sup>13</sup>.

Esaminiamoli nello specifico. *I valori di fondazione* sono valori spesso ideali, che hanno ispirato la nascita dell'organizzazione, i motivi che hanno spinto l'organizzazione o l'individuo, ad un determinato percorso o attività. A questi si affiancano *i valori di funzionamento*, un'evoluzione dei primi, che si creano nella declinazione di questi valori nell'incedere dell'attività quotidiana e nell'interazione tra la persona o l'organizzazione e il suo contesto. La possibilità di un conflitto tra i due dev'essere sempre gestita prima di costruire il piano di comunicazione, pena il suo possibile fallimento a causa di un mancato allineamento delle due tipologie di valori. Per ultimi vengono *i valori patrimonializzati*, quelli che oggi sono parte integrante dell'organizzazione e che vengono esplicitati ogni giorno in cui l'associazione assolve la propria attività. La riconoscibilità dei valori è un tema molto delicato. Vi sono valori universalmente valutati come positivi nel non profit, come la solidarietà, la giustizia, la coesione, la partecipazione. A questi, si contrappongono valori che possono essere percepiti in modo negativo, come il successo, il profitto, la competizione.

Ma è realmente sempre così?

Nel terzo settore, la competizione, ad esempio, è spesso oggetto di confronto e motivo anche di scontro. Ma perché non riconoscere

---

<sup>13</sup> Sul tema - sia pure mutuato dall'ambito degli studi professionali - ancora attuale quanto scritto da Enzo Mario Napolitano e Stella Scialpi, *Il marketing strategico*, in G. Vecchiato, E. M. Napolitano, *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali. Crescere tra etica e competizione*, FrancoAngeli, 2007, pp. 45-48.

– con onestà intellettuale - che anche sapersi differenziare da altre associazioni che, come la nostra, operano sul medesimo tema e, magari, sullo stesso territorio, è un passaggio obbligato per affermare la nostra unicità?

Perché non fare delle nostre differenze il segno di distinzione e, quindi, includere queste riflessioni nel piano di comunicazione? Come il lettore constaterà, la costruzione dei messaggi chiave è veramente una sfida per il comunicatore e l'intera organizzazione. Non a caso, la scelta dei messaggi chiave segna la fine del processo di pianificazione.

Una volta individuati, infatti, possiamo dire di aver aggregato tutte le informazioni, valutate in maniera singola e collettiva rispetto agli obiettivi e questo lungo lavoro ci metterà nella migliore condizione possibile per passare alle fasi di costruzione e attuazione.

## **La fotografia dello stato di salute dell'organizzazione.**

### **Superare le obiezioni**

Attraverso il percorso di pianificazione appena concluso, l'organizzazione si trova ora con una fotografia del proprio stato di salute. Ma il lettore più smaliziato potrà chiedersi e chiederci se valga la pena attivare un percorso di questo tipo e quale possa essere la sua valenza al di là della mera realizzazione del piano di comunicazione.

Facciamo un esempio.

Tutti noi abbiamo a cura la nostra salute e, tra le altre cose, ci sottoponiamo a regolari *check up* fisici. Perché lo facciamo, anche in assenza di determinate patologie? Semplicemente, per prevenzione, così da verificare il nostro stato di salute e, magari, cogliere con largo anticipo piccole dissonanze che potrebbero nel tempo, se trascurate, trasformarsi in vere patologie.

Ecco che, per analogia, possiamo immaginare come la verifica dello stato di salute dell'organizzazione dovrebbe essere fatta con

continuità, magari annualmente, così da poter tutelare il patrimonio valoriale dell'organizzazione stessa e correre al riparo prima che la malattia mini il fisico sano.

Il check organizzativo serve anche per capire quali siano *le aree di vulnerabilità* dell'organizzazione e *le aree di potenzialità*, che potranno essere impiegate anche nel piano di comunicazione. Allo stesso tempo, il check permette di cogliere i segnali deboli, quei *suoni soffi e casuali a cui non avresti dato alcun credito e attenzione ma che – in un particolare ambiente – anticipano ciò che è già in atto o ciò che potrebbe accadere in un futuro troppo prossimo per poter essere accantonato in un angolo*<sup>14</sup>. Diventando vere e proprie criticità di sistema.

Anticipiamo la vostra obiezione. Questo approccio, infatti, non è proprio solo delle organizzazioni più strutturate. Anche le piccole e medie associazioni possono (e devono, dal nostro punto di vista) realizzare la loro fotografia impiegando strumenti a basso costo che possono partire da una semplice modalità di reporting nella quale mettere nero su bianco le risultanze della riflessione.

In realtà, la vera difficoltà risulta troppo spesso più di tipo culturale che organizzativo. L'esperienza di coloro che scrivono si è troppo spesso scontrata con obiezioni di ogni tipo che, in verità, potevano ricondursi al tema della definizione della possibile responsabilità del processo. In altre parole, il timore diffuso è quello per cui la realizzazione della fotografia possa facilmente diventare occasione per un confronto acceso sulle responsabilità - presunti o reali - di mancati successi, innescando una caccia al colpevole.

Per ovviare a tutto ciò e permettere un'analisi equilibrata, prima di iniziare il check è opportuno definire termini, obiettivi dell'analisi che si intende realizzare, esplicitando regole di ingaggio e di ricerca che siano condivise da tutti e chiare a tutti. In questo caso, la fotografia e il successivo piano di comunicazione devono essere ben spiegati nelle motivazioni che li sottendono, nelle potenzialità che

---

14 S. Martello, *Il rilancio post crisi degli enti di Terzo settore. Pianificare la ripartenza*, eBook di Cesvot, 2020, p. 19.

potrebbero realizzare, nei possibili intralci che ne potrebbero debilitare l'attuazione. Per puntare a realizzare un piano ben preparato, che mitighi i dubbi e le perplessità, che le disinnesci e le includa come parte integrante della progettualità così da creare un clima di fiducia che permetta di mettere in comune, fin dalla sua origine, percorsi e risultati attesi. Da qui, il passo alla fase di attuazione.

## **Strategia**

Ogni marinaio sa che, per veleggiare in sicurezza, bisogna dotarsi di buone mappe di navigazione. Nel caso di un'associazione non profit, la strategia è il fondamento del piano di comunicazione. Ma cos'è e come può, la stessa, diventare una bussola per l'attività quotidiana di ciascuno di noi? Mutuata da un termine militare, per *strategia* intendiamo la direzione e l'obiettivo che l'associazione intraprende ed implementa. Una strategia di comunicazione, in particolare, permette di *individuare* e *scegliere* i fattori sui quali si intende agire per raggiungere *pubblici* e *obiettivi* definiti. Appare subito chiaro che - come per il nostro marinaio che vuole solcare il mare - la strategia diventa la bussola, la mappa di navigazione che bisogna sempre tenere a disposizione, per non perdersi nel percorso di crescita e sviluppo dell'organizzazione e sulla quale viene impostata la rotta da seguire. Per farlo, dobbiamo innanzitutto avere chiaro - dal processo di riflessione attuato nelle fasi precedenti - a chi ci vogliamo rivolgere e quali scopi vogliamo perseguire. E proprio per non rischiare di essere come quel marinaio che non sa dove andare citato nella massima di Seneca - *non esiste vento favorevole per il marinaio* - è fondamentale che ciascuna organizzazione ponga solide basi al suo agire attraverso la definizione di una strategica coerente, chiara e condivisa. Andiamo dunque a vedere come impostare il lavoro. Chiariamo a noi stessi, prima di tutto, che la definizione di una strategia efficace dipende certamente dalla consapevolezza della missione e dei punti di forza

delle nostra organizzazione e, sempre più, da una comunicazione interna chiara e trasparente<sup>15</sup>. Infatti, comunicare efficacemente all'interno della nostra organizzazione, come vedremo più avanti, è un presupposto imprescindibile per un piano di comunicazione di valore. La strategia può essere realizzata su almeno quattro diversi aspetti, in base ai pubblici ai quali ci si vuole indirizzare; al tipo di relazione che si intende costruire; alla modalità di contatto e, infine, al tono e allo stile di comunicazione. Dalla combinazione di questi quattro aspetti e delle loro varianti nasce una strategia che sarà unica e distintiva, un vestito comunicativo di sartoria che rappresenta l'organizzazione, i suoi valori, la sua missione. Quali saranno le domande da porsi? In primo luogo si dovrà definire a quali fasce di pubblico ci vogliamo rivolgere. Ci serve comunicare a tutta la popolazione, in maniera indistinta, oppure vogliamo trasferire uno specifico messaggio ad un gruppo ben delineato? La nostra strategia sarà, quindi, *indifferenziata*, *differenziata* o *concentrata*? Ovvero, uguale per tutti, distinta per gruppi omogenei o indirizzata solo ad alcuni pubblici?

Il secondo aspetto che dobbiamo affrontare è quello della relazione. Cosa vogliamo ottenere? Vogliamo persuadere ad una scelta, agevolare un comportamento o convincere?

Il terzo elemento da valutare è legato alla modalità con la quale entreremo in relazione col pubblico definito: sceglieremo una modalità diretta oppure mediata da altri? Ci rivolgeremo, quindi, attraverso l'ausilio di intermediari o senza?

Per ultimo dovremo chiederci con quale tono di voce vogliamo comunicare: educativo, informativo, emozionale?

Questi quattro elementi, mixati, contaminati e strutturati, confluiranno nel piano di comunicazione nel modo che segue:

*Rispetto all'obiettivo XY adotteremo una strategia indirizzata ad un pubblico definito, con una strategia concentrata e relazione orientata a persuadere con un tono informativo.*

---

15 Sul tema, si veda il testo curato da Emanuela Fregonese in queste stesse pagine (ndc).

## **Gli strumenti di comunicazione**

Rispetto al passato, la cassetta degli attrezzi degli strumenti di comunicazione a disposizione delle associazioni non profit è diventata certamente più ricca e vasta. Da qui, una complessità che ci porta al *perché*, piuttosto che al *come*.

L'importante, in ogni caso, è una scelta che nasca da una precisa strategia e ad essa faccia sempre riferimento, così da poterne valutare l'efficacia rispetto al piano di comunicazione complessivo. Andiamo dunque a vedere più da vicino i principali strumenti a disposizione.

### *Comunicazione interpersonale*

Un primo strumento, troppo spesso sottovalutato, sono le relazioni interpersonali. In un mondo dove la tecnologia domina le nostre vite, i contatti tra persone avvengono quasi sempre via mail, chat, messaggi vocali. Strumenti meritori per risparmiare tempo ma, se utilizzati in maniera esclusiva, decisamente incapaci di trasferire la ricchezza di un contatto diretto. Da qui, allora, l'invito ad investire del tempo nella relazione, puntando ad arricchire la nostra comunicazione con contatti *uno ad uno*, personali (o, anche, incontri e riunioni), nei quali far sentire al nostro interlocutore vicinanza; il potere mai scomparso di quell'umanità che è parte del nostro essere associazione non profit.

### *Comunicazione visiva*

Un logo curato, capace di esprimere la nostra associazione, permette di primo acchito di essere riconoscibili. Nell'era dell'immagine, è importante non trascurare l'impatto anche visivo, l'uso dei colori, dei caratteri (o font), che possono dare forza al nostro messaggio e distinguerci comunicando la nostra differenza.

### *Sito web*

Strumento di informazione e comunicazione, il sito non dev'essere solo una vetrina che presenta informazioni ma diventare il fulcro della comunicazione online, con spazi, ad esempio, di interazione come il blog aggiornato, di raccolta fondi<sup>16</sup>, con un e-shop, di relazione con i lettori con sondaggi o questionari online.

### *Newsletter*

Creare e coltivare canali di comunicazione costanti con i nostri pubblici. A questo serve l'invio di informazioni via mail attraverso la newsletter periodica nella quale possiamo presentare i nostri progetti, rendicontare l'andamento delle attività, lanciare messaggi a gruppi omogenei di interlocutori.

### *Pubblicazioni*

Brochure di presentazione, relazioni annuali, libri bianchi, house organ, dossier, report, manuali e guide, sono gli strumenti usati per testimoniare la propria identità, l'attività svolta o attirare l'attenzione su singole tematiche.

### *Eventi speciali*

Convegni, incontri, congressi, partecipazione a fiere, giornate a porte aperte, spettacoli, giornate di studio, manifestazioni culturali, road show, celebrazioni, inaugurazioni, eventi-online, sono occasioni di relazione con i propri pubblici e strumenti di comunicazione nei quali l'associazione comunica e veicola se stessa.

### *Ufficio stampa*

Per testimoniare la propria missione, l'associazione deve gestire le relazioni con i mass media puntando a diventare interlocutore privilegiato di giornalisti *on off line* su temi di interesse associativo.

---

<sup>16</sup> Sul tema, ancora parzialmente inesplorato, della raccolta fondi online, E. Zanella, *#Digital fundraiser. La guida essenziale per chi fa raccolta fondi online*, FrancoAngeli, 2017.

Il comunicato stampa, le conferenze stampa, le visite stampa o interviste sono gli strumenti di comunicazione più diffusi nell'area ufficio stampa.

### *Social Media*<sup>17</sup>

Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok, web radio permettono di aprire spazi di relazione online e di applicare un ascolto dei nostri pubblici. Strumenti di comunicazione potenti, che vanno calibrati all'interno di una specifica strategia così da orientarne contenuti e modalità di ingaggio.

### *Pubblicità*

Pianificazioni on o off line, locandine, volantini, sono lo strumento che viene usato per promuovere i propri interessi o comunicare con i decisioni. Una pagina pubblicitaria che esprime una nostra posizione riguardo ad un tema di interesse generale è uno strumento utile e, generalmente, costoso, che può essere scelto in particolari momenti della vita associativa.

### *Sponsorizzazioni*

A seconda della natura dell'associazione, si può associare il proprio nome a quello di un momento culturale, un personaggio o un evento. La sponsorizzazione efficace dev'essere coerente con i propri valori e temi di interesse e deve contemplare un investimento in comunicazione che diffonda la sua conoscenza.

### *Podcast*<sup>18</sup>

Puntate audio veicolate attraverso specifiche piattaforme che permettono di portare all'attenzione di un pubblico vario le proprie tematiche, i podcast aprono ampie finestre di interazione e di confronto con la comunità, i decisori e le altre associazioni non profit.

17 Sul tema, P. Citarella, S. Martello, *I social media per il terzo settore. Un nuovo modo di comunicare*, I Quaderni del Cesvot, n. 81, 2019.

18 Per un approfondimento, C. Boracchi, *Branded Podcast. Dal racconto alla promozione come "dare voce" ad aziende e istituzioni culturali*, Dario Flaccovio, 2020; G. Passamonti, *Podcast Marketing. Dare voce al brand per una content strategy di successo*, Hoepli, 2020.

### *Merchandising*

Sono prodotti (calendari, penne, borracce, magliette) collegati alla raccolta fondi, a eventi o momenti particolari.

### **Come scegliere lo strumento di comunicazione?**

In un contesto ricco di opportunità, appare importante soffermarsi a riflettere su tre aspetti che devono guidare la scelta degli strumenti da impiegare.

#### *La Coerenza*

La comunicazione efficace passa necessariamente dalla coerenza tra ciò che si dice, come lo si dice e come lo si applica. Una comunicazione efficace rappresenta un potente strumento di aggregazione interno all'organizzazione e di immagine all'esterno. Quando si scelgono gli strumenti di comunicazione per dare applicazione alla strategia individuata, la coerenza ci spinge a chiederci, ad esempio, se ciò che stiamo scegliendo sia in linea con i nostri valori, il nostro agito. Se non lo è, quello strumento – anche se *accattivante* - non può e non deve essere scelto, pena la reazione negativa dei pubblici ai quali sarà stato proposto.

#### *La Continuità*

Con la comunicazione l'associazione può indurre un cambiamento (basti pensare alla lotta al tabagismo o al gioco d'azzardo), evidenziare un tema o, anche, chiedere l'adesione ad una causa. Per farlo, la dimensione temporale è sostanziale ed è quindi necessario prevedere un impegno di media-lunga durata nell'utilizzo degli strumenti. Da evitare l'errore di alternare momenti di visibilità ad altri di assoluto silenzio prolungato, pena il mancato radicamento delle scelte auspicate o, peggio, l'effetto di venir dimenticati dai nostri pubblici di riferimento.

## *L'Equilibrio*

Inteso come scelta di strumenti e approcci che siano in grado di esprimere la nostra identità in un giusto mix nel quale strumenti diversi vengono scelti e armonizzati secondo gli obiettivi da raggiungere tenendo conto del progetto che si vuole perseguire. Proprio questa alternanza di strumenti rappresenta la migliore garanzia di successo di ogni piano di comunicazione.

A completare il quadro andranno poi ad aggiungersi due aspetti operativi importanti: il costo e la fattibilità gestionale. Infatti, saper scegliere con ocularità quale strada intraprendere e quale strumento applicare è un atto strategico che coinvolge anche la dimensione economica e ha un riscontro su come la nostra associazione sia organizzata per dare applicazione alla strategia.

## **Pianificazione dell'azione**

Una volta completata la definizione della strategia e degli strumenti di comunicazione da attivare, è arrivato il momento di procedere alla pianificazione delle azioni entrando nella fase di attuazione.

Questa fase richiede innanzitutto una chiara valutazione delle risorse necessarie: economiche, umane, logistiche fino a contemplare la possibilità di richiedere un apporto di consulenza esterna.

A seguire, sarà necessario organizzare un piano lavori che definisca le priorità d'azione, la successione delle azioni progettate, i tempi della loro realizzazione fino a chiarire il piano dei costi che le singole azioni richiederanno e le modalità di verifica del loro monitoraggio. Avviare un primo percorso di pianificazione non richiede particolari strumenti. Basterà dotarsi di un foglio excel nel quale si avrà cura di inserire una serie di colonne, ciascuna con le seguenti intestazioni: obiettivi, destinatari, strumenti/azioni, risorse umane, risorse economiche.

Ogni riga conterrà il singolo riferimento (es. obiettivo: coinvolgere un maggior numero di volontari // destinatari: direttivo, volontari, media // azioni: creazione di un evento online/ incontri one to one/ Comunicato stampa/risorse: pc/ abbonamento zoom/ tempo-lavoro stesura comunicato stampa).

Completando colonne e righe si avrà una visione complessiva del piano da attuare, dei suoi vincoli ed eventuali interazioni tra gli strumenti.

Un aspetto decisivo di questa pianificazione è legato all'assegnazione di ruoli e funzioni all'interno dell'attuazione del progetto di comunicazione. Non ci nascondiamo che questa scelta spesso si scontra con una realtà che favorisce più un approccio quantitativo - il tempo che un volontario può dedicare all'associazione - piuttosto che qualitativo - le competenze che il volontario può mettere a disposizione - e diviene ancora più arduo da realizzare quando interviene in associazioni dove la scarsità di risorse umane pone gravi vincoli all'azione.

Nonostante ciò è importante comprendere che, per un volontario, è essenziale mettere a frutto i propri talenti e dare un senso alla sua appartenenza attraverso occasioni di crescita che gli permettano di consolidare la propria scelta come individuo. Per farlo, ogni volontario deve veder riconosciuto il suo ruolo, in coerenza con una visione di un Terzo settore, differente per obiettivi e missione ma, sempre più chiamato a rappresentare, come il settore profit, un interlocutore organizzato e credibile, dotato di regole, gerarchie e finalità proprie<sup>19</sup>.

### **Monitoraggio intermedio**

Una volta avviato il piano di comunicazione, è necessario fermarsi per valutare lo stato di avanzamento del lavoro. Questa modalità, che può essere stabilita a priori oppure realizzata in un momento

---

<sup>19</sup> Per un approfondimento, che origina sin dalla fase di reclutamento per poi arrivare alla fase di assegnazione delle mansioni, utile la consultazione di S. Martello, S. Zicari, *Reclutare nuovi volontari nel terzo settore. Strumenti e idee per sapere cosa fare e come farlo*, Liguori, 2014.

funzionale all'andamento del progetto, permette d'attivare l'ascolto interno ed esterno e conoscere in tempo quasi reale eventuali ostacoli all'attuazione del piano, valutando la loro entità e soprattutto intervenendo tempestivamente per superarli. Questo monitoraggio intermedio è anche un ottimo strumento di crescita e confronto per tutta l'organizzazione che può "imparare dagli errori" agendo su criticità manifestatesi e rafforzando al suo interno una cultura del dialogo e della qualità delle proprie relazioni.

### **Valutare e misurare i risultati di un piano di comunicazione**

Lo scopo della valutazione e della misurazione dei risultati è quello di riflettere sull'efficacia dell'intervento comunicativo.

Nel caso della misurazione, ci si concentrerà sull'analisi di valori *quantitativi* che tengono in considerazione, ad esempio, l'efficacia della diffusione del messaggio trasmesso e, dunque la visibilità dell'organizzazione e il monitoraggio digitale (es. differenza tra numero partecipanti attesi e realmente presenti ad un incontro, numero di articoli pubblicati a fronte del lancio di un comunicato). Opinioni, decisioni, comportamenti e atteggiamenti sono gli aspetti *qualitativi* che andranno studiati in fase di valutazione per mettere in luce i cambiamenti occorsi nei confronti dei pubblici ai quali ci si è rivolti. La valutazione permette di comprendere l'efficacia del piano analizzandolo con precisione. Tra gli strumenti impiegati per la sua realizzazione possono essere usati, tra gli altri, sondaggi e interviste che ci aiutano a chiarire la reputazione rispetto ai diversi pubblici.

### **Condivisione**

La rendicontazione dell'operato è l'ultimo passo di ogni piano di comunicazione. Un incontro, un documento, un video, una infografica sono tutti strumenti utili per dare il senso del percorso realizzato e, soprattutto, per mettere in circolo i risultati. Infatti, grazie

alla condivisione è possibile raccogliere commenti e suggerimenti che permetteranno di ritrarre il piano successivo, colmare le lacune e allo stesso tempo acquisire sempre maggiore sicurezza nell'agire. Allo stesso tempo, l'incedere nell'esperienza della condivisione permette al comunicatore di rafforzare il riconoscimento del suo ruolo e della sua funzione da parte di tutta l'organizzazione.

## Conclusioni

Volendo aggregare le tantissime evidenze scaturite dalle righe appena trascorse, è importante notare il posizionamento *diffuso* dello strumento indagato, che si trasforma quasi in vera e propria *licenza all'azione*, interessando sia la sfera interna all'organizzazione che quella più propriamente esterna. Lo stesso perimetro su cui agisce, viene caratterizzato da una *dimensione* modellabile, in alcuni punti più dura e statica e in altri decisamente più malleabile. Pronta ad accogliere e ad includere quei cambiamenti che sono parte integrante di una qualsiasi organizzazione complessa. Da qui, la certezza che non si tratti di una *forma* facile e intuitiva da governare e che – agli onori che abbiamo cercato di chiarire – corrispondano oneri metodologici – anche essi motivati – a cui non ci possiamo sottrarre.

Tra questi, l'ascolto – che anticipa sempre l'azione – ed una certa consapevolezza rispetto allo stesso *stile di presenza* dell'organizzazione. Non più mortificato da una visuale di breve periodo ma, al contrario, esaltato da una prospettiva di medio lungo periodo. Non per ambizione o per arroganza.

Piuttosto, per funzionale necessità.

Per primordiale senso di sopravvivenza.





# **Lineamenti di comunicazione interna**

*Emanuela Fregonese*

*Un atto coerente isolato è  
la più grande incoerenza.*

Don Lorenzo Milani,  
*Esperienze pastorali*

## **Premessa**

Quando mi hanno proposto di partecipare al percorso formativo di cui queste pagine rappresentano testimonianza ho accettato per diversi motivi. Premetto che l'idea di collaborare con questo team di comunicatori non poteva che farmi immenso piacere, data la stima sincera che nutro verso di loro; quindi rendere concreta questa sinergia anche attraverso questa pubblicazione è stata il corollario di una serie di interessantissime discussioni sulle tematiche della comunicazione. Decisivo per la mia pronta collaborazione è stato anche il poter parlare di un tema a me estremamente caro: la comunicazione interna.

Declinata in un settore a cui sono emotivamente legata, per pregresse frequentazioni come volontaria e come professionista.

Con queste premesse non potevo che accogliere con energia ed entusiasmo la sfida di sviluppare delle idee sulla comunicazione interna da trasmettere agli operatori del Terzo settore.

Ritengo che la comunicazione interna rappresenti un pilastro (concettuale oltre che operativo e organizzativo) per ogni organizzazione coesa e sana. Spero che alla fine di queste pagine possiate condividere la mia opinione.

## **La comunicazione interna: un primo inquadramento**

La comunicazione interna è da sempre percepita come una forma di comunicazione "meno importante" rispetto alla comunicazione esterna, in quanto ingiustamente considerata necessaria solo per veicolare informazioni ad uno (o più) pubblici interni all'organizzazione di riferimento, ma questo approccio non è, a mio avviso, corretto.

Prima ancora di addentrarci nel tema, proviamo a definire il processo comunicativo interno. Tra le tante definizioni rintracciabili nella pubblicistica di settore, due definizioni mi hanno particolar-

mente colpito. La prima per cui:

*La comunicazione interna è quella comunicazione che avviene all'interno dei confini giuridici e organizzativi dell'organizzazione/ente/impresa e che è rivolta principalmente ai dipendenti e collaboratori*<sup>20</sup>.

La seconda per cui:

*La comunicazione interna è l'insieme delle attività, iniziative e strumenti tesi a costruire una rete interna di flussi informativi per diffondere informazioni, conoscenze, e rendere chiari e condivisi gli obiettivi*<sup>21</sup>.

Dall'aggregazione delle due definizioni, si evince non solo il posizionamento dello strumento ma anche (soprattutto) la sua forza di impatto diffusa e trasversale, per mansioni, connessioni e obiettivi finali<sup>22</sup>. A queste considerazioni di partenza si aggiunga anche il tema delle dimensioni che, nel Terzo settore, sono variabili, comprendendo realtà singole ma anche reti di associazioni che necessitano di un piano complesso e articolato.

Capire perché una organizzazione sia nata e quali scopi si prefigge è, dunque, indispensabile per pianificare consapevolmente le attività o la rete di relazione.

Ogni organizzazione deve avere chiare:

- *Vision*

Per vision si intende la strategia perseguita dall'organizzazione per raggiungere la mission. Attraverso gli obiettivi che si è prefissi l'organizzazione, la *Vision* proietta l'azienda nel futuro definendone l'orientamento. Più chiara e intuibile è la *Vision*, più è facile che venga assimilata, rispettata ed implementata con continui miglioramenti.

- *Mission*

La mission indica letteralmente l'obiettivo per cui l'organizzazione esiste. Attraverso la *Mission* si concretizzano gli obiettivi enunciati nella *Vision*. Questi obiettivi devono essere misurabili e realizzabi-

---

20 A. Lovari, *La comunicazione interna*, Corso di Comunicazione Pubblica, Università degli Studi di Siena, 2007.

21 L. Solito, *Cittadini e istituzioni, come comunicare*, Carrocci, 2004.

22 Sul tema, E. Fregonese, *La comunicazione interna e i suoi obiettivi*, in S. Martello, F. Nani, R. Zarpellon (a cura di), *Restart Program. Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid 19*, FrancoAngeli, 2020, pp. 39-41.

li, così mentre la *Vision* può realizzarsi nel futuro, la *Mission* è concreta ed immediata perché senza di lei l'organizzazione non esiste.

- *Values*

I valori che guidano l'organizzazione, come parte integrante del patrimonio culturale e identitario dell'organizzazione, e per questo condivisi da tutti i componenti della stessa. I *Values* devono muovere ogni azione all'interno dell'organizzazione e devono essere costantemente monitorati per tutelarne la consistenza.

- *Purpose*

La ragione per cui l'organizzazione esiste. Parlare di *Purpose* diventa indispensabile se l'organizzazione vuole promuovere se stessa all'esterno, esplicitando il proprio scopo con una frase dove siano enunciati i motivi per cui la stessa esiste, e per cui dovrebbe essere riconosciuta.

Appare evidente che se tutti i membri dell'organizzazione hanno chiara la strategia della stessa, possono prestare la propria collaborazione consapevolmente e responsabilmente.

Le funzioni della comunicazione interna sono molteplici – come vedremo nel prosieguo delle pagine - ma il fine ultimo rimane la creazione di un ambiente di lavoro migliore, in cui il senso di appartenenza sia la chiave di lettura per rileggere la stessa organizzazione.

### **Cosa ho imparato?**

Per sentirsi parte di una organizzazione ci si deve riconoscere nella stessa, ma per farlo è necessario conoscerla e capire perché la stessa sia nata e perché continui ad operare. In questa direzione, i concetti sopra enucleati (*Vision, Mission, Values*) rappresentano il motore dell'ingranaggio comunicativo<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Sul tema generale, una utilissima lettura – sia pure mutuata dall'ambito profit – rimane *Impegno Totale. Come i manager migliori creano la cultura e la convinzione per raggiungere grandi risultati*, di Adrian Gostick e Chester Elton, FrancoAngeli, 2013.

## Obiettivi della comunicazione interna

Quando si parla di comunicazione esterna è evidente lo scopo della funzione che si concentra sul far arrivare un messaggio ad un cliente o al fruitore del servizio/prodotto offerto dall'organizzazione, ma per la comunicazione interna gli obiettivi sono molteplici, anche se leggermente più *sfumati*.

Si potrebbero così riassumere:

- *Veicolare informazioni*

Questa funzione è la funzione primaria della comunicazione interna e sicuramente la più conosciuta. Le informazioni da veicolare possono essere le circolari, le direttive, gli ordini di servizio o messaggi vari che devono raggiungere tutta la *popolazione* che ruota attorno all'organizzazione. Caratteristiche di questa funzione sono l'*immediatezza* (le comunicazioni devono essere tempestive), l'*accessibilità* da parte di tutti (tutti devono poter ricevere le informazioni) e la *chiarezza dei contenuti* (tutti devono capire cosa si vuole comunicare). Questa funzione, pur essendo la più conosciuta ed anche la più intuitiva, è sicuramente la più complessa perchè è imprescindibile, e la pandemia da Covid-19 ce lo ha ben insegnato. Ogni tipologia di organizzazione ha avuto la necessità di dover veicolare al proprio interno informazioni e linee guida che, probabilmente, non rientravano sino a quel momento nella routine organizzativa. I confini stessi dell'organizzazione sono diventati un vero e proprio laboratorio sperimentale in cui testare e validare formule e procedure comunicative attraverso le quali evidenziare (tutelare) la solidità della stessa organizzazione, così come la fiducia dei suoi pubblici. Tutti, nessuno escluso.

- *Creare cultura aziendale*

Secondo lo psicologo Edgar Schein<sup>24</sup> la cultura aziendale è una proprietà di un gruppo. Ogni volta che un gruppo matura e metabolizza una esperienza in comune comincia a formarsi una cultura. Ci sono culture a ogni livello (dipartimenti, gruppi funzionali, unità organizzative, intera organizzazione) e non esiste una cultura giusta o sbagliata se non in relazione a quello che si sta cercando di fare e all'ambiente di riferimento. La grande capacità del consulente che si occupa di cultura aziendale è proprio quella di saper leggere correttamente il contesto storico, politico ed economico in cui l'organizzazione agisce. Dovremmo pensare alle organizzazioni come ad entità in continua evoluzione perchè possono cambiare gli assetti organizzativi (ad esempio può cambiare il management, così come ci può essere un maggiore o minore *turn over* di collaboratori), così come si possono perseguire obiettivi nuovi (l'organizzazione può decidere di investire in nuove attività), e anche i valori di riferimento<sup>25</sup> possono arricchirsi (ad esempio possono entrare in gioco valori ancora non valutati, come l'ambiente e la sostenibilità, oggi temi di grande attualità). Ecco che questa funzione della comunicazione interna diventa cruciale per promuovere iniziative e progetti, molto importanti per promuovere la cultura aziendale.

- *Creare Engagement internamente all'organizzazione*

Con questo termine, intendiamo la capacità di ogni appartenente all'organizzazione di possedere una visione chiara in merito alle proprie responsabilità e di comprendere come la propria singola mansione vada a vantaggio di tutta l'organizzazione. Generalmente si parla di engagement per campagne di marketing, ma raramente si collega questo termine, che letteralmente indica coinvolgimento, a campagne interne alle organizzazioni. Tuttavia il

---

24 Per un approfondimento, E. Schein, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, 2018.

25 In tal senso, rimane di grande attualità la riflessione sui *valori di fondazione* (che hanno ispirato la nascita e l'avvio dell'organizzazione); i *valori di funzionamento* (nel modo in cui si sono evoluti, influenzati dalla tensione relazionale quotidiana) e i *valori patrimonializzati* che rappresentano una sintesi dei due passaggi precedenti e caratterizzano l'identità attuale dell'organizzazione.

vero capitale di ogni organizzazione è dato dalle persone. Le persone vanno informate, formate, coinvolte e motivate. Se c'è dialogo tra associazione e collaboratori si crea fiducia, la fiducia crea soddisfazione e un collaboratore soddisfatto diventa il migliore *ambassador* per una organizzazione. Spesso non ci rendiamo conto che la reputazione di una organizzazione passa proprio attraverso la soddisfazione delle persone che vi collaborano e se queste ne parlano bene, diventano concretamente una garanzia della serietà della stessa. Ecco che questa fiducia fortifica l'organizzazione dal suo interno. Collaboratori insoddisfatti sono come tarli per l'organizzazione perchè un pò alla volta ne minano le fondamenta.

### **Cosa ho imparato?**

Gli obiettivi principali della comunicazione interna sono: informare, creare cultura e creare engagement interno; l'assolvimento strutturato di queste tre funzioni necessita di un lavoro costante nel tempo e ben pianificato nelle azioni. In stretta coerenza con i valori identitari di cui l'organizzazione è portatrice.

### **Creare un piano di comunicazione interna**

Per creare un efficace piano di comunicazione interna ci sono diversi passaggi da rispettare. Esaminiamoli nello specifico:

- *Identificare i soggetti destinatari dei messaggi*

Definire il pubblico interno a cui rivolgere i messaggi, oppure solo identificare vari target group qualora si vogliano diversificare i messaggi per tipologia di utenti. La comunicazione interna deve avere chiari i propri interlocutori in modo da poterli raggiungere tutti. Sicuramente più l'organizzazione è agile nella sua struttura, più è facile capire e catalogare tutti gli internal stakeholders.

La corretta mappatura dell'organizzazione può essere utile anche per individuare gli interlocutori strategici - ossia quei soggetti che

oltre a ricevere le informazioni possono a loro volta divulgarle - in modo da assicurarsi la fruizione totale delle informazioni.

Capendo chi sono gli interlocutori si possono anche individuare le barriere che ostacolano la corretta comunicazione, come ad esempio le barriere linguistiche, fisiche, logistiche o culturali.

- *Creare correttamente il messaggio*

Dopo aver classificato le persone che fanno parte del pubblico a cui l'organizzazione vuole rivolgersi, si definisce il messaggio da veicolare. Potrebbe essere utile, per creare un messaggio chiaro, rispondere ad alcune domande:

- Cosa è accaduto (o vorrei che accadesse come effetto del mio messaggio)?
- Che risultato vogliamo ottenere con il messaggio?
- Perché stiamo veicolando il messaggio?

Il comunicatore, nel creare i contenuti, deve essere onesto e trasparente; i messaggi vanno scritti in modo chiaro e sintetico, usando una terminologia efficace (e comprensibile) e possibilmente delle immagini.

Le immagini sono sempre uno strumento efficacissimo per rendere vivo un concetto e far sì che sia facilmente assimilabile.

Dopo aver creato il messaggio, si può sottoporre il contenuto ad una persona che non conosce la materia, così da capire se il messaggio sia decifrabile da chiunque.

- *Definire i canali di comunicazione interna*

- Il messaggio è urgente?
- Tutti devono leggere il messaggio?
- Basta un canale per veicolare il messaggio o ne servono diversi?

Identificati gli interlocutori interni, la scelta dei canali da utilizza-

re dovrebbe essere più consapevole ed efficace. Dalla mappatura dell'organizzazione si possono evincere i canali da utilizzare. Ad esempio sapremo se tutti i collaboratori hanno strumenti informatici forniti dall'organizzazione, o più semplicemente se hanno fornito un indirizzo e-mail personale a cui inviare le comunicazioni. Non bisogna scordare, in tal senso, che la digitalizzazione, pur avendo subito una forte spinta nell'ultimo anno, non è (ancora) patrimonio genetico di ogni organizzazione. E che proprio questa resistenza potrebbe obbligare l'organizzazione al ricorso a strumenti più tradizionali, quali bacheche e/o comunicazioni cartacee.

- *Pianificare il timing del processo comunicativo interno*
  - Quando deve essere comunicato il messaggio?
  - Il messaggio deve raggiungere subito tutta l'organizzazione o solo dei target group?
  - Ho l'approvazione di tutti i responsabili alla veicolazione del messaggio?
  - Vanno usati simultaneamente più canali oppure la programmazione segue canali diversi?

La comunicazione interna, se correttamente strutturata, viene percepita dai collaboratori come un valore dell'organizzazione e non – come molti insinuano - come una invasione della sfera privata del collaboratore, tanto da far nascere l'esigenza di essere sempre correttamente informati, così da trovare le risposte nella stessa organizzazione. La corretta programmazione dei tempi della comunicazione allontana il rischio dell'overbooking informativo potenzialmente dannoso quanto la mancanza di informazione; troppe informazioni gettate nella mischia creano, infatti, confusione e non danno la possibilità di assimilare i concetti ivi contenuti.

Ecco che per certe campagne potrebbe essere utile prima presentarle ad un target group, e solo dopo a cascata trasmettere le idee a

tutti i collaboratori; in tal modo si potrebbe essere più sicuri dell'efficacia della stessa campagna, inoltre avendo sensibilizzato il target group, questo potrebbe "trainare" gli altri collaboratori.

Importante prima di veicolare le informazioni è essere sicuri che la direzione/il responsabile abbia approvato il testo, in quanto una volta divulgato non c'è possibilità di tornare indietro. A questo sarebbe da aggiungere l'accorgimento di non veicolare mai in campagne di comunicazione interna dati sensibili, in quanto non si può essere sicuri della non divulgazione all'esterno delle informazioni, in modo particolare quando l'organizzazione è complessa.

Le campagne di comunicazione interna andrebbero create con la stessa cura ed attenzione con cui si creano le campagne esterne, sia perchè il pubblico è ugualmente esigente e va ugualmente fidelizzato, sia perchè spesso una campagna interna potrebbe rappresentare lo spunto per una campagna esterna, massimizzando uno sforzo (intellettuale e operativo) già compiuto.

- *Misurare i risultati della campagna di comunicazione*

Puntare sulla comunicazione interna significa rendere la propria organizzazione partecipativa ed il *feedback* diventa la logica conseguenza del processo di consapevolezza attuato dalla organizzazione stessa. Sapere se i propri dipendenti si sentono soddisfatti della comunicazione interna è importante per affinare/implementare gli strumenti e mettere in atto eventuali accorgimenti di rotta nel momento in cui risultano scostamenti tra ciò che è stato perseguito e ciò che è stato effettivamente raggiunto.

Inoltre la condivisione porta alla responsabilizzazione ed una organizzazione responsabile è più stabile e forte.

Lo strumento più veloce e pratico per chiedere *feedback* è il questionario, di cui oggi esistono molte versioni on-line, oppure nelle organizzazioni più tradizionali può continuare ad esserci il questionario cartaceo. Un volta veniva molto usata l'intervista diretta, ma quest'ultima non garantiva la privacy nelle risposte, quindi inficiava il risultato perchè non c'era onestà nel rispondere. Invece l'organizzazione sana e forte non ha paura dei *feedback*, anche se

negativi, perchè li ritiene momenti di crescita.

Chiedere *feedback* inoltre significa dare valore alle opinioni dei collaboratori e anche responsabilizzarli perchè se sono chiamati a partecipare con le loro idee, non potranno poi imputare all'organizzazione di non essere partecipativa.

Calibrare la comunicazione in base ai suoi interlocutori è arrivare a creare quel senso di responsabilità che porta alla crescita della cultura aziendale.

### **Cosa abbiamo imparato? Conclusioni alla lezione**

Tra le tante evidenze del tema indagato, ho ritenuto utile soffermarmi su quella che – per esperienza professionale – viene solitamente sottovalutata. La comunicazione interna intesa non come mera tecnica comunicativa, ma ibrido in cui – accanto alla necessaria competenza – si affianca una sensibilità empatica. Che non risponde ad un banale buonismo, bensì alle stesse caratteristiche dello scenario d'azione percorso dallo strumento. In tal senso, la sensazione – peraltro ben colta da Stefano Martello nell'*Introduzione* a queste stesse pagine – è che questa contaminazione incuta timori nel management di una qualsiasi organizzazione. Che, non casualmente, preferisce solitamente adagiarsi su eventi isolati nel tempo e privi di quella attività di ascolto di aspettative che – non scordiamolo mai – sono varie e variegate.

Gli effetti di questo approccio sono chiari e intuitivi: un depotenziamento culturale prima che tecnico della comunicazione interna e un conseguente *confino* nelle retrovie più periferiche dell'organizzazione. L'unico modo per contrastare questa tendenza è quello di un costante accredito in cui spiegare gli effetti benefici che l'organizzazione può ottenere ma anche la fatica necessaria per ottenerli. Si tratta di una sfida naturalmente lunga e difficile e, nel contempo, necessaria e ineludibile. A prescindere dalle dimensioni dell'organizzazione coinvolta o dall'ambito d'azione.



**Comunicazione di crisi:  
i momenti, le condotte,  
le attività**

*Stefano Martello*

*L'avversità restituisce agli uomini tutte  
le virtù che la prosperità toglie loro.*

E. Delacroix, *Diario*

## Il codice di consultazione per le parole che seguono

L'aneddoto proviene da uno dei più bei libri sulla leadership che abbia mai letto<sup>26</sup>. Si racconta che Vince Lombardi – il leggendario allenatore di football dei Green Bay Packers – era solito celebrare, il primo giorno di allenamento della stagione, un curioso rituale. Nonostante il suo pubblico fosse composto da giocatori professionisti che avevano dedicato la loro vita al football, prendeva in mano una palla e, mostrandola ai propri atleti, ne descriveva dimensioni e forma, analizzando tutti i modi in cui poteva essere portata, colpita o passata. Poi, non soddisfatto, passava al campo da gioco, descrivendone dimensioni e spazi.

I cinque campionati e i due Super Bowl che i Green Bay Packers vinsero sotto la sua guida tra il 1961 e il 1968 dimostrano che nel suo comportamento, per quanto irriuale, c'era del metodo. Lombardi voleva che i suoi giocatori non dimenticassero mai le regole basilari del football perché sapeva che solo quella consapevolezza avrebbe assicurato alla sua squadra la necessaria mentalità per metabolizzare uno schema di gioco o per modificare in corsa l'assetto in campo.

Lo stesso vale per l'odierno argomento che origina da un concetto – la crisi – a cui è difficile associare una forma ed una caratterizzazione replicabile nel tempo e la cui stessa aleatorietà innesca istintivamente delle domande a cui diviene opportuno rispondere. Per poter funzionalmente anche solo immaginare una potenziale difesa strumentale.

Quando si verifica una crisi? E che cosa si intende nel momento in cui si parla di crisi conclamata?

Tra le tante definizioni in cui sono incorso in questi anni, una mi è sempre parsa la più convincente e, nel contempo, la più complessa e coerente con i tempi che stiamo percorrendo. Secondo Emanuele Invernizzi e Daria Ripamonti, *la crisi è un evento straordinario il cui*

---

26 D. T. Phillips, *Run to Win: Vince Lombardi on Coaching and Leadership*, St. Martin's Griffin, 2001, p. 92.

*accadimento e la cui visibilità all'esterno minacciano di produrre un effetto negativo sulle attività e sulla reputazione dell'organizzazione e rispetto al quale la prontezza e la pertinenza della risposta diventano fondamentali*<sup>27</sup>.

La stessa definizione "apre", così, un ulteriore dibattito su alcune parole chiave che ne caratterizzano il senso. Innanzitutto, la straordinarietà dell'evento, che sembra quasi imporre, nei confronti della crisi stessa, un atteggiamento fatalista e, più operativamente, la necessità di una difesa nella crisi, già materialmente conclamata. Poi, gli effetti di questo evento che interessano la vita stessa dell'organizzazione ma anche il modo in cui l'organizzazione viene percepita dai propri pubblici esterni. Non si tratta di una notazione di poco conto, considerando in prima battuta che – per sua stessa definizione<sup>28</sup> – la reputazione non può essere governata o pianificata a tavolino dalla stessa organizzazione ma dipende esclusivamente dall'altrui considerazione; e in seconda battuta che la reputazione è riflesso della morale. Che non è mai statica ma cambia con l'evolversi dei costumi.

È anche vero che la crisi può assumere forme e impatti diversi e che, accanto alle tradizionali crisi indotte da disastri naturali, per esempio, ce ne sono altre potenzialmente evitabili, provocate dalla trascuratezza o dalla distrazione o, in alcuni casi, dall'eccessiva sicurezza. Nel momento in cui, per esempio, non ci si accorge di un malessere interno alla propria organizzazione che al momento non ha alcun effetto sulle condotte ma che – se lasciato irrisolto – potrebbe sedimentare e crescere, assumendo proporzioni sempre più estese e pericolose.

Proprio quest'ultima tipologia pone l'accento su quella sensibilità che ognuno di noi deve possedere, per decodificare una situazione/progetto/condotta/decisione non solo per quello che appare al momento ma anche rispetto alle sue potenziali evoluzioni.

---

<sup>27</sup> E. Invernizzi, D. Ripamonti, *La comunicazione e la gestione delle crisi*, in E. Invernizzi (a cura di), *Relazioni Pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw Hill, 2002, p. 207.

<sup>28</sup> Secondo il Dizionario della lingua italiana *Devoto Oli*, *la considerazione altrui sentita come misura della qualità e della moralità delle azioni*.

Monitorandone costantemente e ossessivamente il dispiegarsi nel tempo e tenendo d'occhio anche ciò che avviene *fuori* dal perimetro organizzativo nella misura in cui potrebbe influenzare – nel bene e nel male – il nostro agire. Una sensibilità che, di fatto, comporta – accanto alla tradizionale fase di contrasto alla crisi – la presenza di una vera e propria fase di preparazione ad una crisi non ancora esplosa, legittimata da motivazioni cautelative ma non per questo meno impattanti.

Consentitemi, in tal senso, un esempio, già citato nelle pagine che precedono ma, non per questo, meno efficace dal punto di vista dimostrativo. Una visita di controllo dal nostro medico curante. Una delle tante a cui ci sottoponiamo, anche in assenza di sintomi evidenti e/o preoccupanti. Nel migliore dei casi, il nostro medico ci dirà che va tutto bene; nel peggiore dei casi, quel medico potrebbe individuare dei sintomi e curarli prima che si trasformino in una vera e propria patologia. Questo vuol dire anche una terapia meno aggressiva, con la possibilità, per il paziente, di ristabilirsi in tempi più brevi. Se associamo questo semplice esempio alla vita di una organizzazione, legittimiamo inequivocabilmente il senso di queste azioni preventive, non più isolate ma parte integrante di un insieme – organizzativo e operativo – strettamente interconnesso. Nel momento in cui si realizza compiutamente e – ancora di più, pur se in senso negativo – nel momento in cui non si realizza.

Luca Poma – uno dei più influenti reputation manager italiani – ci dice che *la comunicazione di crisi non è altro che l'estensione della comunicazione di ogni giorno*<sup>29</sup>.

Ha perfettamente ragione, ma scriverlo non basta ad affermarne la validità. Troppo spesso, la quotidianità ci restituisce una azione di contrasto alla crisi che inizia nel momento in cui quella crisi è già entrata nei gangli vitali dell'organizzazione provocando metastasi

---

29 L. Poma, *La comunicazione di crisi. Il Crisis Management*, in S. Martello, B. Oppi (a cura di), *Disastri naturali: una comunicazione responsabile?*, Bononia University Press, 2017, p. 14.

organizzative, operative ed emotive difficili da sanare. Imponendo terapie d'urto invasive che magari riescono a tamponare l'infezione in atto, lasciando tuttavia l'organizzazione in uno stato di prostrazione che ne impedisce il pieno ristabilimento.

Da quanto sopra, emerge chiaro, netto e necessario, l'obiettivo di queste pagine che non riguarda solo il trasferimento di una conoscenza tecnica o l'apprendimento di quei momenti ineludibili che caratterizzano il processo comunicativo in emergenza, quanto la metabolizzazione di una consapevolezza, riconoscibile e riconosciuta nella quotidianità.

### **Prepararsi alla crisi**

Sono sempre stato un fan accanito dei film di zombie fin da quando – erano i primi anni 80 – vidi, grazie alla generosa indulgenza dei miei genitori, il capolavoro di George A. Romero<sup>30</sup> che inaugurò un fortunato filone narrativo. Se prima ero semplicemente attratto dagli eccessi *gore* indotti dagli effetti speciali curati da un ispiratissimo Tom Savini (che si ritaglia anche un ruolo nella trama), oggi sono convinto che questo film abbia messo in luce le nostre paure più ancestrali e profonde, ponendoci di fronte ad una *sfida emotiva* inconcepibile. Da qui, il finale negativo con la razza umana che soccombe ad esseri lenti, privi di ogni capacità organizzativa e mossi da un mero istinto.

Qualche anno fa ho scoperto, con un certo malcelato orgoglio, che anche il Pentagono – la sede del quartiere generale del Dipartimento della difesa degli Stati Uniti d'America – la pensa esattamente come me. Tanto da aver dedicato al tema una serissima – l'incipit “questo piano non è uno scherzo” non si presta a dubbi – esercitazione a scopo formativo, culminata in un documento non classificato di 31 pagine denominato CONPLAN 8888 che reca al proprio interno tutte le procedure da attuare in caso di attacco zombie.

---

30 *Zombie* (USA, 1978), regia di G. A. Romero, con K. Foree, D. Emge, G. Ross, T. Savini. Il film è stato coprodotto da Dario Argento che ha avuto il merito di montare la versione per il mercato europeo e di commissionare l'iconica colonna sonora, eseguita dai Goblin.

Se ve ne parlo tra queste pagine non è per originalità, ma perché ritengo che lo sforzo intellettuale del Dipartimento della difesa statunitense sia lo stesso che ognuno di noi deve mettere in atto nel momento in cui si propone di delineare *possibili* scenari di crisi non ancora verificatisi: prevedere l'imprevedibile.

E nel contempo percepisco già i vostri dubbi su di una attività sicuramente stimolante dal punto di vista creativo ma anche potenzialmente inutile e ridondante. Soprattutto rispetto alle tante contingenze più immediate che occupano le nostre giornate. A questi dubbi rispondo con una domanda: quanti di voi, solo un anno fa, avrebbero pensato di misurarsi con una pandemia globale, le cui cause sono ancora ignote e i cui effetti hanno richiesto addirittura un lockdown nazionale?

L'obiettivo di questa sezione, dunque, non interessa tanto ciò che potrebbe succedere quanto, piuttosto, il modo in cui lo affronteremo e il metodo che adotteremo. Lucido, ordinato e consapevole. Disciplinato nell'assegnazione delle mansioni e serrato nella misurazione delle risultanze. Inflexibile nella previsione di alcuni ineludibili momenti chiave e flessibile rispetto ai probabili aggiustamenti in corsa che ogni crisi sottende.

### *Chi fa cosa*

In ogni organizzazione c'è chi si occupa della contabilità, chi della formazione, chi del rapporto con i Volontari; accanto a queste figure tradizionali occorre aggiungerne un'altra, relativa alla prevenzione/gestione della crisi. Un vero e proprio Crisis team *perenne* a cui siano affidate tutte le incombenze relative al tema. Perché perenne? Perché un team – un qualunque team – deve essere prima individuato in base alle diverse competenze occorrenti<sup>31</sup>; poi allenato, per testarne la solidità interna in previsione di situazioni di forte stress e infine utilizzato nel momento in cui la crisi conclama-

---

31 In tal senso, non esiste una composizione tipo del Crisis team ma, al contrario, una composizione che risponde funzionalmente alle esigenze delineate dai possibili scenari. Proprio per questo, è possibile immaginare anche più Crisis team all'interno di una unica organizzazione.

ta ne esige l'intervento. Questo non toglie che alcune delle attività strategiche che il Crisis team ha il dovere di svolgere riguardino proprio il momento di preparazione alla crisi.

Ne sottolineo alcune:

- *Lo stato di salute dell'organizzazione*

Il Crisis team ha il dovere di verificare lo stato di salute dell'organizzazione, indagandone gli intrecci interni alla ricerca di vulnerabilità (che potrebbero emergere ancora più nitide in caso di crisi conclamata) e potenzialità che, al contrario, ne potrebbero mitigare gli effetti, aiutando una eventuale fase di contrasto.

- *L'analisi dell'ambiente esterno*

La nostra stessa vita ci ha insegnato come alcune nostre decisioni siano orientate da contingenze esterne che, in alcuni casi, ne aiutano l'assunzione e in altri la obbligano. Conoscere l'ambiente esterno - valutandone i cambiamenti nel momento in cui gli stessi si intersecano con la nostra quotidianità - aiuta l'organizzazione nell'assunzione di decisioni, condotte e strategie più ponderate e resistenti.

- *La risoluzione delle vulnerabilità interne*

Nell'adagio *non fare domani ciò che può essere fatto oggi* si cela una verità spesso sottovalutata. Nel momento in cui il Crisis team identifica vulnerabilità interne all'organizzazione, è suo dovere tentare di risolverle, abbassando ulteriormente il rischio di incidenza delle stesse. Questo è anche un ottimo modo per allenare i componenti del Crisis team e, nello stesso tempo, per rinforzarne l'accreditamento rispetto ai vertici organizzativi. Discorso diverso per le vulnerabilità esterne all'organizzazione che spesso rappresentano - come ben intuito dal docente dell'Università di Bologna Biagio Oppi - l'esito transitorio di situazioni in divenire nei confronti delle quali il Crisis team deve porre in atto un lavoro di monitoraggio per seguirne l'evoluzione. Modellando, di volta in volta, risposte e condotte *in progress*.

- *Il Piano di crisi*

Proprio sulla base delle risultanze di cui sopra, il Crisis team provvede alla stesura del Piano di crisi che aggrega al proprio interno i valori identitari<sup>32</sup> dell'organizzazione; i possibili scenari; le procedure di prima attivazione<sup>33</sup> e il materiale informativo<sup>34</sup>, con l'obiettivo di condividerlo tra tutti i componenti dell'organizzazione, a prescindere dal loro ruolo. Alla base di questa scelta, esistono ragioni di natura meramente organizzativa – la possibilità, ove necessario, di aggiornare le prescrizioni accogliendo i possibili contributi di tutti i settori interni – e di natura comunicativa, con la possibilità di trasformare il documento in una vera e propria leva comunicativa interna per trasmettere senso di sicurezza e attenzione<sup>35</sup>.

- *La designazione del Portavoce*

Una doverosa premessa sul ruolo. Molti ritengono che si tratti di una figura formale, dotata di buona presenza e di buon eloquio e designata per ripetere pedissequamente le parole di terzi. Non è assolutamente così. Il Portavoce ha il compito, delicatissimo, di trasmettere i pensieri e le posizioni dell'organizzazione, lavorando a stretto contatto con l'Ufficio stampa e, in caso di crisi, con il Crisis team, con un ruolo attivo e proattivo che interessa la definizione dei messaggi e la scelta della dotazione strumentale più idonea all'efficacia comunicativa tra le parti<sup>36</sup>. La necessità di prevederne la presenza già in questa fase di preparazione risponde a due ragioni: la prima riguarda la fase di *training* in cui allenare e affiatare, in un tempo che è ancora di pace, i rapporti interni tra le parti; la

---

32 Che nascono – come già accennato nella parte relativa al Piano di comunicazione - dall'incontro tra i valori di fondazione che hanno ispirato la nascita dell'organizzazione e i valori di funzionamento che ne sottendono l'attività quotidiana. Ogni attività di contrasto – preventiva o conclamata – deve sempre essere coerente con i valori identitari.

33 Attivabili in piena autonomia dal personale dell'organizzazione nel momento in cui la crisi diviene conclamata.

34 La composizione organizzativa e territoriale dell'ente; i suoi ambiti d'azione; le tipologie di servizio erogato, i progetti già realizzati e quelli ancora in corso.

35 S. Martello, *La gestione della crisi negli enti del terzo settore. Dinamiche ricorrenti e possibili soluzioni*, I Quaderni, Cesvot, 2018, p. 78.

36 S. Martello, *La gestione della crisi negli enti del terzo settore*, op. cit., pp. 62-63.

seconda interessa il possibile apporto del Portavoce in termini di potenziali impatti reputazionali all'interno degli scenari di crisi.

Tutte queste informazioni – *digerite* e aggregate – concorrono alla nascita di una *prima linea* tesa e coesa da attivare in caso di crisi conclamata. Consentendo, se ben applicata, due possibilità che vale la pena indagare nello specifico:

- un governo accentrato della crisi, in coerenza con quei caratteri di *prontezza* e *pertinenza* che abbiamo già incontrato nel corso di queste stesse pagine;

- garantire la *business continuity*<sup>37</sup> dell'organizzazione, consentendole di onorare gli impegni progettuali e operativi già assunti, in una visuale (organizzativa e attuativa) naturalmente rivolta alla fase di rilancio post crisi. Infondendo, nel contempo, un senso di fiducia nei confronti di tutti i pubblici interni, presumibilmente spaventati e intimoriti dagli eventi in atto<sup>38</sup>.

### Fronteggiare la crisi

L'uomo è solo, disperso nell'oceano Indiano; otto giorni prima, la sua barca è stata danneggiata dall'urto con un container e, dopo varie peripezie, all'uomo non è rimasta altra scelta che abbandonare lo scafo e tentare la sorte su di un canotto di salvataggio. Nel tentativo di segnalare la sua posizione, accende un fuoco con il giornale di bordo, ma finisce con il far divampare un incendio che distrugge il canotto. Ora l'uomo è in acqua, privo di forze. Tutto è perduto, o almeno così sembra.

Tra i film del 2013, *All is Lost*<sup>39</sup> è stato sicuramente uno dei miei preferiti. Sorretto da una assenza totale di dialoghi che esalta la prova d'attore di Redford che riesce a trasmettere allo spettatore tutta la

37 Con il termine – mutuato dall'esperienza profit ma perfettamente adattabile anche al moderno Non profit - si indica l'obiettivo primario di ogni azione di contrasto alla crisi: il proseguimento delle attività ordinarie e il rispetto degli impegni già assunti o in corso di definizione.

38 Ogni crisi – e, più in generale, ogni evento imprevisto – innesca un senso di smarrimento e paura molto soggettivo e vario che, se inascoltato, può generare riflessioni poco lucide e, per questo, difficilmente gestibili. I timori possono – devono – essere ascoltati per mitigarne il peso e per offrire ad ogni persona coinvolta la certezza di non essere sola. Sui possibili effetti delle paure e sull'allentamento del controllo razionale che le stesse facilitano, si consiglia la lettura di William Golding, *Il signore delle mosche*, Mondadori, 1980.

39 Scritto e diretto da J. C. Chandor, interpretato da un magistrato Robert Redford.

disperazione della situazione vissuta.

Ve ne parlo, tra queste righe *altre*, perché ho rinvenuto molte similitudini, tra la disperazione portata sulla schermo e quella inescata da una crisi conclamata. Un senso di vuoto assoluto, che inibisce il pensiero logico e razionale concentrandosi su di un fatto che pure non si riesce a decodificare compiutamente.

Si tratta di una fase di stordimento assolutamente legittima e naturale che decade progressivamente con il trascorrere dei giorni, a mano a mano che la crisi *entra* nella nostra quotidianità. Contaminandosi con criticità già conosciute e delineandosi per contorni e consistenza.

Fondamentale, in tal senso, è dunque il superamento di questa prima fase in cui è più probabile il rischio di strategie di risposta indotte dalla paura e non da una responsabile valutazione della situazione in una ottica di medio lungo termine<sup>40</sup>.

Questo aspetto – apparentemente aleatorio ma sostanzialmente impattante soprattutto rispetto ai tempi di reazione della risposta – può essere naturalmente superato grazie ad una responsabile metabolizzazione della fase di preparazione, di cui questo momento – il contrasto ad una crisi conclamata – non rappresenta altro che un *perfezionamento*. Più l'organizzazione è pronta – in termini di approccio e di strumenti – maggiori saranno le possibilità di una risposta reattiva e razionale. Nel contempo, non possiamo dimenticare che ogni crisi è unica nel suo genere e che non appare sufficiente appoggiarsi esclusivamente alle procedure di primo intervento, confidando in un loro potere risolutivo. Occorrono delle azioni e delle condotte calibrate sul presente e sulle tante sfaccettature che lo stanno attraversando. Nello specifico:

- *Le origini della crisi*

Quali sono le caratteristiche dell'evento in corso e che cosa l'ha originato? Rispondere a queste due semplici domande, nella maniera

---

40 S. Martello, *La gestione della crisi negli enti del terzo settore*, op. cit., p. 83.

più accurata possibile, aiuta a definire il problema ed il perimetro d'azione, raffinando il tono e l'impatto delle conseguenti condotte.

- *Il livello di gravità*

Appurare le dimensioni del danno già prodotto dalla crisi in corso e i danni potenziali nel medio lungo termine, aiuta l'elaborazione di una strategia naturalmente votata sul medio lungo periodo, capace di tamponare la crisi originaria e di impedire che la stessa degeneri ulteriormente. In questa indagine rientra anche la valutazione del rischio rispetto ai valori reputazionali di cui l'organizzazione è portatrice, tenendo sempre presente che a tutto esiste un rimedio tranne che alla perdita di questi ultimi, il cui recupero rappresenta spesso una impresa improba.

- *Centralizzare il flusso informativo in uscita e in entrata*

Centralizzare tutte le informazioni in uscita - proteggendone la qualità e la sostenibilità dalle infezioni da *rumors* che circondano un qualsiasi evento - tutela la coerenza del linguaggio e assicura il controllo del flusso in capo all'organizzazione, consentendo alla stessa di reagire da una posizione credibile e legittimata nel momento in cui una notizia falsa o anche semplicemente impropria rischia di deviare la strategia in atto. Nello stesso modo - e per gli stessi scopi - è strategico monitorare il flusso informativo in entrata per poter intervenire, ove necessario, con azioni esplicative e correttive.

- *La tutela dei pubblici interni*

Ogni componente dell'organizzazione ha in sé obiettivi e aspettative profondamente soggettive e personali. Prestare attenzione ad ogni singola aspettativa consente all'organizzazione di guadagnare il rispetto e la lealtà di quella singola persona. Ancora di più in un momento in cui è necessario l'apporto convinto di tutti, nessuno escluso.

- *Il dialogo con i pubblici esterni*

Una organizzazione Non profit opera su più livelli relazionali.

Una crisi mette a repentaglio ogni livello relazionale<sup>41</sup>. Originando da questo semplice e crudele assunto, l'organizzazione ha il dovere di approntare, per ogni livello, una strategia personalizzata e sartoriale<sup>42</sup> che illustri in maniera inequivocabile ciò che si sta facendo, rassicurando ogni pubblico e ogni aspettativa connessa.

### *Il dialogo con i media*

Una doverosa premessa. Ogni crisi – a prescindere dalle sue dimensioni o da quelle del soggetto colpito – comporta l'attenzione dei media. Che rappresentano, nella cornice del gioco comunicativo, una interlocuzione credibile e necessaria.

Quanto sopra, non per ridondanza buonista né per attaccamento morboso al tesserino che accompagna chi scrive da venti anni, quanto, piuttosto, per spirito d'osservazione con una realtà che premia ancora la migliore parola come quella non detta. O, peggio, elusa con fughe precipitose e silenzi ostinati che, di fatto, esprimono una comunicazione chiara e netta.

Cosa si può pensare, d'altronde, di una persona che si rifiuta di rispondere alle domande del proprio interlocutore? Nel migliore dei casi, che non conosce la risposta; nel peggiore che ha qualcosa da nascondere. Soprattutto nel momento in cui una crisi infuria.

In questo senso, lo stesso titolo di questo paragrafo che auspica, al contrario, un dialogo serrato e continuo, in tempo di pace e in tempo di crisi, per raccontare ciò che sta andando bene e per spiegare ciò che non sta andando bene. In un clima di rispetto e di riconoscimento reciproco. Vediamo, nello specifico, le buone regole di impostazione che sottendono al dialogo con i media:

- *Il dialogo costante e coinvolgente*

Non basta rilasciare una dichiarazione per certificare l'esistenza di una crisi, se a questa non segue un dialogo costante rispetto a ciò che l'organizzazione sta facendo per contrastarne gli effetti. Come

---

41 I donatori dell'organizzazione, i partner, i destinatari dei servizi erogati, lo stesso territorio e la stessa comunità che l'organizzazione serve.

42 Per un esempio, si rimanda a S. Martello, *La gestione della crisi negli enti del terzo settore*, op. cit., pp. 101-102.

tutti i dialoghi, anche quello con i media deve essere costruito nel tempo; alimentato con dosi massicce di fiducia e coinvolgimento che ne solidifichino la resa e ne attestino la funzione di filtro naturale tra i pubblici – direttamente e indirettamente – interessati e ciò che l'organizzazione sta facendo e farà nell'immediato futuro.

- *Le certezze al posto delle opinioni*

Se vogliamo che i nostri interlocutori si fidino di noi, dobbiamo innanzitutto offrire loro informazioni verificate e certe e non – come purtroppo accade, anche in buona fede<sup>43</sup> – opinioni e sensazioni.

- *La sincerità, sempre*

Quando ero un (mediocre) studente mi capitava spesso di dovermi arrampicare sugli specchi, contando su buone letture e su di un eloquio già pericolosamente pronunciato. Inutile dire che questi tentativi arrembanti non venivano mai premiati. La stessa cosa accade nel momento in cui – di fronte ad una domanda di cui non conosciamo la risposta – proviamo ad architettare una difesa disperata. Meglio, dunque, ammettere la propria ignoranza e chiedere tranquillamente del tempo per documentarsi meglio. Dimostrando concretamente professionalità e trasparenza.

- *La sintesi, quando necessario*

Una crisi non è mai semplice da spiegare; troppi i punti che meritano attenzione, troppi gli impatti e i pubblici. Può essere utile, in tal senso, sintetizzare i punti salienti, lasciando al giornalista la possibilità di verificare se ha ancora delle domande da porre. Attenzione, sintetizzare non coincide con selezionare i temi, magari occultandone qualcuno potenzialmente scomodo. Vale ciò che si è scritto a proposito della sincerità, anche e soprattutto in termini di effetti sul dialogo in corso.

- *Non innervosirsi mai*

È il 1997 e mi trovo in un piccolo centro culturale di Eboli per presentare un mio ambizioso lavoro poetico la cui vista nella libreria

---

<sup>43</sup> Spesso, proprio l'ansia legittima di dimostrare la serietà e la coerenza dell'operato in maniera pronta e reattiva, può portare l'organizzazione a veicolare informazioni non pienamente verificate o, peggio, azioni non ancora approvate dal Crisis team. Questa leggerezza può compromettere definitivamente il rapporto con i media.

di casa mi procura, ancora oggi, un brivido lungo la schiena. Un critico si alza e dichiara a me e a tutta la platea, che quelle poesie – le *mie* poesie – “trasudano una adolescenziale inadeguatezza sorretta da una scrittura poco originale ed emozionalmente povera”. Rispondo, con tutta l’arroganza dei venti anni, che “lei non capisce nulla né di poesia né della mia poesia” rimarcando il concetto con un epiteto che non sfugge al microfono acceso. Quello che è successo a me succede quasi sempre: domande indigeste che il giornalista ha il dovere deontologico e sociale di porre e a cui l’organizzazione ha il dovere di rispondere, sempre nei fatti. Ed è proprio per questo, d’altronde, che abbiamo designato un portavoce equilibrato e capace di non cedere al nervosismo.

Volendo aggregare in una cornice di riflessione unica le evidenze relative alla fase di contrasto, è utile rimarcare il nesso di consequenzialità tra la fase di preparazione e quella in esame e, nel contempo, l’unicità della stessa fase che impone una serie di responsabilità il cui scopo – ancora una volta – non si riflette solo nell’immediato ma estende i propri effetti benefici anche sul momento – che stiamo per indagare – del *post* crisi.

### **Capitalizzare la crisi**

Come ho già avuto modo di scrivere, *la fase di rilancio è parte costitutiva di una triade concettuale e operativa, caratterizzata da una intensa interdipendenza. Più la fase di pianificazione (che, non scordiamolo, si confronta con eventi che non si sono ancora verificati) è stata metabolizzata, immaginata e allenata, maggiori saranno le possibilità di un contrasto reattivo e coeso nei confronti di una crisi conclamata. Più il contrasto risulterà impattante e risolutore, minori saranno i danni (logistici, organizzativi, produttivi, finanziari, reputazionali) patiti dall’organizzazione, con la possibilità concreta di un rilancio ragionato non solo su quelle che sono le esigenze, le caratteristiche e i valori dell’organizzazione ma anche rispetto ai mutamenti intervenuti nello scenario esterno*<sup>44</sup>.

---

44 S. Martello, *Il rilancio post crisi degli enti di terzo settore. Pianificare la ripartenza*, eBook, Cesvot, 2020, p. 6.

In coerenza con il patto che l'autore e le autrici hanno indirettamente suggellato con i lettori e le lettrici, di indagare una condotta comunicativa non solo nel suo svelamento tecnico ma anche – soprattutto – nel modo in cui interagisce con le caratterizzazioni dell'attuale tempo storico, ho il dovere di avvertirvi che quanto scritto sopra - per quanto *perfetto* rispetto ai canoni del buon senso e della funzionalità – raramente corrisponde alla realtà. Che, al contrario, spesso restituisce un rilancio scollegato dalle fasi che lo dovrebbero precedere e, per questo, isolato. Pericolosamente associato ad un *entusiasmo da rivalsa* che, per quanto utile, ne mina il senso e la sostanza, allontanandolo dagli scopi originari. L'obiettivo – non solo di queste pagine – è dunque quello di ricordare la fatica (organizzativa, relazionale, attuativa) che ogni rilancio sottende, ancorandola a condotte e responsabilità che necessitano di una intensa – per quanto meno *glamour* rispetto ai brindisi e ai discorsi roboanti - dimensione programmatica.

### *Il Crisis team (ancora)*<sup>45</sup>

Ancora una volta mi trovo di fronte al dilemma: spiegare le cose per come sono o per come dovrebbero essere? In una situazione perfettamente metabolizzata dalle parti, il Crisis team si dovrebbe occupare naturalmente della fase di rilancio in una cornice di perfezionamento delle attività pregresse. Nel momento in cui non accade – non sempre, almeno – si innescano nuove questioni che interessano l'accreditamento di un team che è, di fatto, *nuovo* e che, in quanto tale, deve essere legittimato dai vertici dell'organizzazione, riconosciuto dai pubblici interni e codificato per aree di intervento<sup>46</sup>. Il tutto, a fronte di un obiettivo – accentrare il processo di rilancio garantendo la *business continuity* dell'organizzazione – che rimane invariato e sostanziale.

---

45 Sul tema, S. Martello, *La costituzione del Crisis team*, in S. Martello, F. Nani, R. Zarpellon (a cura di), *Restart Program. Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid 19*, FrancoAngeli, Open Access, 2020, pp. 31-33.

46 Fermo restando la principale criticità che riguarda l'assenza di un clima di confidenza e fiducia, innescata dall'urgenza applicativa e dall'assenza di un percorso interno di allenamento. Per mitigare questo rischio, può essere utile prevedere, nella fase di costituzione, un nocciolo duro di persone che hanno già lavorato insieme e che conoscono l'organizzazione in tutte le sue sfaccettature.

### *Il nostro stato di salute*

Proprio perché riteniamo il rilancio una attività estremamente importante per la nostra organizzazione, da non confondere – e *dopare* – con i facili entusiasmi da pericolo appena scampato, abbiamo il dovere di verificare lo stato di salute attuale, definendo la portata del danno già patito e, dunque, le aree maggiormente colpite contrapposte a quelle che hanno conservato intatte le proprie funzionalità. Questo ci aiuterà nell'individuazione – ancora parziale – di possibili obiettivi e conseguenti dotazioni strumentali con cui sostenere il rilancio. In questo momento, inoltre, è indispensabile mantenere alta la concentrazione su quei suoni soffusi e apparentemente casuali che potrebbero costituire, in un futuro sempre più vicino, una crisi nella crisi, potenzialmente in grado di annullare le positività del rilancio in atto.

### *Le trasformazioni dell'ambiente di riferimento*

Come riassunto nella citazione che apre le pagine che state percorrendo, nessun ambiente rimane mai statico. In tempo di pace e, ancora di più, in tempo di crisi, conclamata e trascorsa. Non si tratta di una mera notazione. Quelle stesse trasformazioni interagiscono con le nostre azioni, caratterizzandone la forza di impatto e, in molti casi, decretandone il successo o il fallimento. Occorre, dunque, *ascoltarle* e decodificarne il senso, valutando se si tratta – rispetto al nostro personale percorso di rilancio - di vulnerabilità o potenzialità. Le risultanze finali – se onestamente amalgamate con quelle relative allo stato di salute dell'organizzazione – ci permetteranno di definire gli obiettivi del rilancio in maniera realistica. In una situazione di equilibrio tra le aspettative interne e le concrete condizioni dello scenario d'azione.

### *La misurazione ossessiva dei risultati*

In un momento di difficoltà personale, in cui il futuro mi sembra-

va vago e imperscrutabile, mi rivolsi ad un amico, al cui giudizio tengo particolarmente. Al lunedì datti un obiettivo, anche piccolo, mi disse, e al venerdì verifica se lo hai raggiunto o meno. Un po' scettico ed emotivamente debilitato, osservai che se non lo avessi raggiunto, questo mi avrebbe fatto ulteriormente sprofondare nel pessimismo. È una opzione, mi rispose, ma può anche darsi che quel piccolo e innocuo fallimento ti spinga a riflettere sulle sfide da affrontare nella settimana che viene.

Mi è venuta in mente questa chiacchierata, nel momento in cui mi sono confrontato con una fase che sconta un equivoco concettuale di non poco conto e che abbiamo già incontrato lungo la nostra strada. La tendenza a definire il successo o l'insuccesso secondo parametri troppo assoluti: o la perfetta coincidenza tra quanto auspicato e quanto effettivamente raggiunto o anche il minimo scostamento tra aspettative e risultanze. In molti casi, questa polarizzazione impedisce una analisi supplementare (chiaramente in caso di scostamento) screditando lo strumento della misurazione e le sue potenzialità.

Il consiglio, in tal senso, è proprio quello di prevedere, nella cornice del processo generale, tante micro fasi interlocutorie per poter seguire, in tempo quasi reale, l'andamento ed il dispiegarsi del processo. Con la possibilità, ove richiesto, di interventi correttivi meno invasivi e, per questo più facilmente accettabili. Anche dai più scettici.

### **Danzando sotto la pioggia per proteggere i giorni a venire**

La danza della pioggia è una danza cerimoniale, presente in molte culture<sup>47</sup> e praticata per provocare la pioggia. Secondo il sociologo Robert K. Merton<sup>48</sup>, le danze rituali svolgono una funzione che è, nel contempo, manifesta e latente. Manifesta nel momento in cui tenta di provocare la pioggia. Latente nel momento in cui funziona da facilitatore di coesione sociale, confermando la condivisione di

47 Tracce di questa usanza sono state rinvenute nell'Antico Egitto e in alcune comunità dei Balcani oltre che in molte tribù di Nativi americani.

48 Per un approfondimento sulla figura del sociologo americano, G. Rinzivillo, *Robert King Merton*, UTET, 2019.

valori e credenze in seno ad una comunità/gruppo sociale.

Mi sembra di cogliere, in questa duplice funzione, una assonanza con la comunicazione di crisi, il cui scopo manifesto è quello di innescare un *torrente risolutivo* che spazzi via l'ingombro della crisi mentre quello latente riguarda la necessità di tenere aggregato il gruppo sociale/il territorio colpito.

Da qui, la sensazione che la comunicazione di crisi si risolva in un connubio tra tecnica ed empatia. Tra elementi che possiamo descrivere e, in qualche modo, replicare<sup>49</sup> e aspetti la cui *descrizione* appare più difficile, come per esempio le modalità per governare la paura. Sicuramente, una combinazione instabile, in perenne equilibrio precario tra due forze, egualmente necessarie, che si riconoscono e si legittimano nella reciproca presenza.

La sensazione – ancora più acuta nei giorni in cui scrivo – è che questo equilibrio sia, in qualche modo, sotto attacco. Sollecitato da una forza esterna che esige una risposta immediata ed assoluta e che è pronta a sacrificare a questo intento proprio la tecnica comunicativa. Generalmente più lenta, meno *pop* e deontologicamente legata all'analisi neutra dei dati.

Vi invito, in conclusione, a tenere duro su questo aspetto, prima che come professionisti (presenti e futuri) della comunicazione, come componenti di una comunità. Perché consentire questa scissione equivale ad accontentarsi di una carezza paterna o materna – nel momento in cui siamo saliti su di una bicicletta per la prima volta e siamo caduti – senza aspettarsi – senza sperare – che a quella carezza faccia seguito l'invito a risalire sulla bicicletta. Per avere successo. O anche per fallire.

Ma in una maniera del tutto diversa.

---

49 Le tre fasi che la compongono, per esempio.



## Autori

---

**Emanuela Fregonese** dopo la laurea in giurisprudenza si specializza in diritto del lavoro prima e, successivamente, in gestione delle risorse umane. Dopo anni di attività nella formazione professionale e nella consulenza, nel 2012 inizia a lavorare in Wärtsilä Italia SpA prima come HR senior expert, occupandosi di selezione del personale ed employer branding, per passare nel 2018 alla comunicazione, diventando responsabile per la comunicazione interna/ esterna come Communications & Branding manager. Oggi è Communications Manager di Wärtsilä.

**Stefano Martello** è giornalista e comunicatore. Componente stabile dei Gruppi di lavoro FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) sulla comunicazione ambientale e sul Terzo settore, è coordinatore di *Restart Program*; mentor del Laboratorio di comunicazione *Comm to Action* di Bologna e condirettore della collana *New Fabric* di Pacini Editore. Tra i suoi ultimi libri, *Il volontariato aziendale* (con S. Zicari, I Quaderni del Cesvot, n. 84, 2020), *Il rilancio post crisi degli enti di terzo settore* (e-Book di Cesvot, 2020) e *Il libro bianco sulla comunicazione ambientale* (a cura di, con S. Vazzoler, Pacini Editore, 2020).

**Alessandra Veronese** è Mindset e Communication Strategist. Aiuta le organizzazioni e i suoi vertici a definire la strategia di pensiero e di comunicazione. E' mental coach certificata e trainer di comunicazione. Con oltre 25 anni di esperienza manageriale, ha contribuito a definire e a gestire la reputazione e la comunicazione di diverse organizzazioni profit e non profit, tra le quali Fondazione Banca degli Occhi del Veneto, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Eidon centro di formazione studi per il personale medico e infermieristico. È componente della Commissione di Aggiornamento e di Specializzazione Professionale di FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana).

**Roberta Zarpellon**, consulente in comunicazione integrata d'impresa, è ideatrice e coordinatrice di *Restart Program. Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid 19*. A Bassano del Grappa (Vicenza), con lo studio Traguardi, svolge attività professionale di comunicazione, formazione e posizionamento per organizzazioni profit e non profit. Socia FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), giornalista e coordinatrice del gruppo di lavoro *Comunicare le Professioni*, è autrice e curatrice di volumi dedicati al mondo libero professionale.

## Bibliografia di riferimento

Beavin, J. H.; Jackson, D. D.; Watzlawick, P., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.

Boracchi, C., *Branded Podcast. Dal racconto alla promozione come “dare voce” ad aziende e istituzioni culturali*, Dario Flaccovio, 2020.

Citarella, P.; Martello, S., *I social media per il terzo settore. Un nuovo modo di comunicare*, I Quaderni del Cescvot, n. 81, 2019.

Covey, M. R. S., *La sfida della Fiducia*, FrancoAngeli, 2008.

Di Paolo, F.; Martello, S.; Zicari, S., *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore. Tecniche e dinamiche*, FrancoAngeli, 2012.

Golding, W., *Il signore delle mosche*, Mondadori, 1980.

Gostick, A.; Elton, C., *Impegno Totale. Come i manager migliori creano la cultura e la convinzione per raggiungere grandi risultati*, FrancoAngeli, 2013.

Invernizzi, E., (a cura di), *Relazioni Pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw Hill, 2002.

Lovari, A., *La comunicazione interna*, Corso di Comunicazione Pubblica, Università degli Studi di Siena, 2007.

Martello, S., *Dossier: Creatività nel Terzo Settore*, in *Volontariato Oggi*, Centro nazionale del volontariato, n. 3, 2013.

Martello, S., *La gestione della crisi negli enti del terzo settore. Dinamiche ricorrenti e possibili soluzioni*, I Quaderni del Cescvot, n. 78, 2018.

Martello, S., *Il rilancio post crisi degli enti di terzo settore. Pianificare la ripartenza*, eBook, Cescvot, 2020.

Martello, S.; Nani, F.; Zarpellon, R., (a cura di), *Restart Program. Impresa e comunicazione del rilancio ai tempi del Covid 19*, FrancoAngeli, 2020.

Martello, S.; Oppi, B., (a cura di), *Disastri naturali: una comunicazione responsabile?*, Bononia University Press, 2017.

Martello, S.; Zicari, S., *Reclutare nuovi volontari nel terzo settore. Strumenti e idee per sapere cosa fare e come farlo*, Liguori, 2014.

Napolitano, E. M.; Vecchiato, G., Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali. Crescere tra etica e competizione, FrancoAngeli, 2007.

Passamonti, G., Podcast Marketing. Dare voce al brand per una content strategy di successo, Hoepli, 2020.

Phillips D. T., Run to Win: Vince Lombardi on Coaching and Leadership, St. Martin's Griffin, 2001.

Rinzivillo, G., Robert King Merton, UTET, 2019.

Schein, E., Cultura d'azienda e leadership, Raffaello Cortina Editore, 2018.

Solito, L., Cittadini e istituzioni, come comunicare, Carocci, 2004.

Zanella, E., #Digital fundraiser. La guida essenziale per chi fa raccolta fondi online, FrancoAngeli, 2017.







*revisione*  
**Valeria Rega**

*impaginazione*  
**Giuseppina Vitale**

*stampa*  
**Tuccillo Arti Grafiche**

*finito di stampare*  
**Marzo 2021**



Centro Direzionale Is. E1  
1° piano int. 2, 80143 Napoli  
tel. 0815628474  
info@csvnapoli.it  
www.csvnapoli.it

**nerosubianco**  
numero DIECI - 2021

*collana di pubblicazioni  
del CSV Napoli*

ISBN: 9788894020625