

Writing and working smart

Proposte per la collaborazione digitale

a cura di Dario Grison e Graziano Maino

contributi di Luciano Barrilà, Giulia Bertone,
Marco Cau, Ambra Chirico



In collaborazione con

PARES 

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca che si propone di alimentare e diffondere il dibattito sui cambiamenti in atto nel welfare italiano, analizzando, approfondendo e raccontando dinamiche ed esperienze capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare attraverso il coinvolgimento crescente di attori privati e del Terzo Settore, offrendo dati e riflessioni sulle dinamiche in atto a livello locale, nazionale e internazionale. L'attività di ricerca e disseminazione riguarda in particolare misure e iniziative di secondo welfare che si contraddistinguono per la loro forte connotazione territoriale e l'impiego di risorse non pubbliche provenienti da attori privati, parti sociali e organizzazioni della società civile. Nato nel 2011 come progetto afferente al Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi di Torino e realizzato in partnership con l'Università degli Studi di Milano e il Corriere della Sera, dal 2020 Percorsi di secondo welfare ha assunto una forma giuridica autonoma diventando Associazione di promozione sociale. Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online www.secondowelfare.it (diventato una testata registrata nel 2015), i Rapporti sul secondo welfare in Italia, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana Working Paper 2WEL. Tali documenti intendono affrontare il tema del secondo welfare da diversi punti di osservazione, approfondendo dinamiche, opinioni ed esperienze che possano favorire la comprensione di questo argomento, per sua natura ampio ed articolato, nelle sue diverse sfaccettature e dimensioni. Percorsi di secondo welfare, oltre alle attività di disseminazione e ricerca istituzionale, si occupa di realizzare ricerche *ad hoc* per importanti istituzioni pubbliche e private, organizza momenti di dibattito e riflessione, cura percorsi di accompagnamento e formazione per enti interessati a comprendere e realizzare forme di secondo welfare all'interno delle proprie organizzazioni. Il Laboratorio svolge le proprie attività grazie al supporto dei seguenti partner istituzionali: Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Unipolis, Gruppo CGM, SGBCISL, Welfare Insieme. Negli anni ha inoltre costituito un network composto da soggetti di varia natura che si occupano di ricerca, formazione e disseminazione su diversi temi legati al secondo welfare.

© Percorsi di secondo welfare 2020

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare - ISBN 9791280161055

www.secondowelfare.it - info@secondowelfare.it

Milano, novembre 2020

Writing and working smart

Proposte per la collaborazione digitale

a cura di Dario Grison e Graziano Maino

contributi di Luciano Barrilà, Giulia Bertone, Marco Cau, Ambra Chirico

In collaborazione con



Novembre 2020

Autrici e autori

Luciano Barrilà, psicologo, si occupa dell'impatto delle tecnologie digitali su persone, gruppi e organizzazioni; cura il progetto *Correre Pensando*. È socio della cooperativa Pares di Milano.

Giulia Bertone, esperta di partecipazione e di cittadinanza digitale. Sviluppa interventi di coinvolgimento dei cittadini in contesti digitali e tradizionali. È socia della cooperativa Pares di Milano.

Marco Cau, agente di sviluppo locale, collabora a progetti che promuovono e valorizzano città, territori, comunità e imprese. È socio della cooperativa Pares di Milano.

Ambra Chirico, consulente, si occupa di comunicazione d'impresa e media relations. Supporta le organizzazioni nello sviluppo di progetti di comunicazione.

Dario Grison, socio della cooperativa La Quercia di Trieste, si occupa di tutela della privacy, di progettazione e organizzazione di attività formative e di servizio civile. Collabora con l'IRSSeS di Trieste in attività di formazione, ricerca e documentazione sui servizi sociali.

Graziano Maino si occupa di apprendimento organizzativo e di collaborazione digitale. Svolge attività di consulenza in ambito 231 ed è componente di organismi di vigilanza. È socio della cooperativa Pares di Milano.

Indice

Prefazione	9
di Franca Maino	
Introduzione	11
di Dario Grison e Graziano Maino	
1. Come usare WhatsApp senza far/si male	13
di Ambra Chirico e Graziano Maino	
1.1 Informazioni da una rapida ricerca sul campo	13
1.2 Principali risultati emersi dal questionario	13
1.3 Per costruire un promemoria dinamico (personale e di gruppo)	16
1.4 Alcuni possibili usi del promemoria dinamico	19
2. Nove spunti per scrivere email professionali incisive	20
di Luciano Barrilà, Ambra Chirico, Graziano Maino	
2.1 Nove elementi da tenere sotto controllo	20
2.2 Quel che resta da considerare	26
3. Cos'è e come si scrive un comunicato stampa	28
di Ambra Chirico	
3.1 Introduzione	28
3.2 Il comunicato stampa: un ponte tra organizzazioni e media	28
3.3 Caratteristiche fondamentali di un comunicato stampa	30
3.4 La struttura del comunicato stampa	31
3.5 Conclusioni	33
4. Una mappa di possibili format per lavorare e collaborare online	34
di Luciano Barrilà, Marco Cau, Graziano Maino	
4.1 Online / offline	34
4.2 Webcast	35
4.3 Web-tutorial	35
4.4 Web-incontri	36
4.5 Web-dialoghi e web-interviste	36
4.6 Webinar formativi	36
4.7 Gruppi di lettura e di studio	36
4.8 Web-laboratori (web-lab)	37
4.9 Comunità di pratiche online	37
4.10 Gruppi di lavoro e di progettazione	37

5.	Come coordinarsi nella scrittura sincrona a più mani	38
	di Marco Cau e Graziano Maino	
5.1	La scrittura collaborativa a distanza	38
5.2	A quattro mani, per cominciare	38
5.3	Combinare tecnologie	38
5.4	Aprire lo spazio di lavoro	39
5.5	Superare l'imbarazzo dello scrivere osservandosi	39
5.6	Adesso muoversi, disordinati ma focalizzati	40
5.7	Indice, titolo, sottotitolo e numero di pagine	40
5.8	Evviva il sito della Treccani	40
5.9	Alternarsi per affinare la scrittura	40
5.10	Accordarsi e riaccordarsi	41
5.11	Alternare silenzi operosi a rapidi raccordi	41
5.12	Concordare tempi e pause caffè	41
5.13	Riscaldamento	41
5.14	Ritrovarsi sulla pagina	41
5.15	Riordinare aspetto e contenuti	42
5.16	Rilettura finale (pulizia)	42
5.17	Scegliere o predisporre immagini esplicative	42
5.18	Lasciare andare	42
5.19	Per scrivere a più di quattro mani	43
5.20	Lasciare spazio agli apprendimenti	43
5.21	Link: suggerimenti welcome	43
6.	Studiare e lavorare online. Appunti per sviluppare una cultura della collaborazione digitale	45
	di Dario Grison e Graziano Maino	
6.1	Retaggi culturali influenti nello studio in gruppo	45
6.2	Quando e come si studia in gruppo?	46
6.3	Le difficoltà dello studiare in gruppo	47
6.4	Fattori che rendono efficace lo studio in gruppo	48
6.5	Tecnologie digitali: ecosistemi per apprendere e sviluppare conoscenze	49
6.6	Studiare in gruppo online: cinque dimensioni da coltivare	50
7.	Indicazioni operative per preparare, proporre, promuovere e post-produrre webinar efficaci	52
	di Luciano Barrilà e Graziano Maino	
7.1	Preparare il webinar	52
7.2	Proporre il webinar	54
7.3	Promuovere la partecipazione	54
7.4	Post-produrre	56
7.5	Per continuare	56

8.	Promuovere gruppi di lettura online	57
	di Luciano Barrilà, Giulia Bertone, Marco Cau, Graziano Maino	
8.1	Spunti per realizzare gruppi di lettura online	57
8.2	Modelli di gruppi di lettura	58
8.3	Ragioni per fare gruppi di lettura	59
8.4	Front e back stage nei gruppi di lettura online	59
9.	Inclusione digitale: di quali competenze abbiamo bisogno?	61
	di Dario Grison, Graziano Maino	
9.1	Inclusione digitale: questione emergente e urgente	61
9.2	Virtù digitali: natura non facit saltus, nemmeno nell'ICT	62
9.3	Costruire collaborazione digitale	62
9.4	Collaborare nell'organizzazione e tra organizzazioni	63
9.5	Nuove possibili coproduzioni?	63
9.6	Apprendere esplorando: il caso della lavagna collaborativa Jamboard	64
9.7	Mappe per osservare, imparare, riflettere, collaborare, orientarsi	67
10.	Decidim: una piattaforma online per decidere con i cittadini una ripartenza sostenibile	69
	di Giulia Bertone	
10.1	<i>Calendasco e Sarmato nel 2030 - Riavviamo il futuro: un Piano strategico per una ricostruzione partecipata e sostenibile nella provincia di Piacenza</i>	69
10.2	Decidim: la proposta di una infrastruttura digitale per la democrazia partecipativa	70
10.3	Calendascosarmato2030.partecipa.online: l'ambiente online a supporto del Piano per la ripartenza sostenibile	73
10.4	A che punto siamo	79
11.	Formazione per recuperare energie	83
	di Luciano Barrilà e Graziano Maino	
11.1	Questioni in gioco, in un tempo particolare	83
11.2	Articolazione del percorso formativo	84
11.3	La psicologia per il benessere organizzativo	85
11.4	Considerazioni sulla metodologia di formazione attiva proposta	88
11.5	Considerazioni riguardo a possibili prospettive	89
12.	Smart working oltre l'emergenza, verso progetti strategici per le organizzazioni	91
	di Dario Grison e Graziano Maino	
12.1	Introduzione	91
12.2	Termini e contermini: circoscriviamo il campo	91
12.3	Ambiguità dello smart working e possibili controindicazioni	92
12.4	Alcuni nodi da sciogliere per uscire dalle ambiguità	93

12.5	Curare le dimensioni nascoste dello smart working	94
12.6	Considerazioni conclusive	95
13.	Competenze organizzative per affrontare il futuro presente	98
	di Luciano Barrilà, Dario Grison e Graziano Maino	
13.1	Esplorare alla ricerca di possibilità evolutive	99
13.2	Mettere in circolo competenze digitali	100
13.3	Collaborare nello sviluppo di attività partecipate	102
13.4	Progettare relazioni costruttive, processi e dialoghi	102
13.5	Coordinarsi internamente e con altri attori	103
13.6	Prefigurare l'impatto delle proprie scelte e delle proprie azioni	103
13.7	Costruire prospettive praticabili	104
14.	Radar: uno strumento per mettere in connessione presente e futuro prossimo	106
	di Luciano Barrilà, Giulia Bertone, Marco Cau, Graziano Maino	
14.1	Abbiamo bisogno di un Radar?	106
14.2	Il format Radar	107
14.3	L'esito di Radar	107
14.4	Il kit digitale per Radar	107
14.5	Le fasi di Radar	108
14.6	Una possibilità	109

Prefazione

di Franca Maino

Lo sviluppo e la diffusione di tecnologie digitali nell'ambito del welfare - il c.d. "*digital welfare*" - è già una realtà in molti Paesi del mondo: le politiche per la diffusione di conoscenze e competenze digitali sono essenziali per l'accesso ai servizi, per far fronte alle trasformazioni del mercato del lavoro e per contrastare fenomeni di povertà e saper cogliere opportunità di inclusione sociale, oltre che per garantire le condizioni di cittadinanza sociale. In tali contesti i sistemi di protezione sociale stanno sperimentando una profonda trasformazione che riguarda l'offerta dei servizi, le organizzazioni e gli operatori che li forniscono, i beneficiari che li ricevono e tutti gli attori che direttamente o indirettamente sono coinvolti in questi processi. Processi sempre più influenzati da dati e strumenti digitali che vengono utilizzati, ad esempio, per automatizzare l'accesso alle prestazioni, identificare i destinatari, ma anche sanzionarli in caso di irregolarità o frodi. Si tratta di dinamiche che, peraltro, con ogni probabilità a seguito della pandemia del Covid-19 vedremo accelerare, con tutti i benefici e rischi che questo comporta. Se da un lato tali sviluppi possono essere salutati con favore per le loro grandi potenzialità in termini di efficienza, risparmio e inclusione, dall'altro pongono importanti e delicate sfide che toccano il cuore del concetto stesso di stato sociale, con significative ripercussioni in tema di tutela dei diritti fondamentali e della cittadinanza, a detrimento in particolare delle fasce della popolazione più vulnerabili e svantaggiate, acuendo così disuguaglianze già esistenti e aumentando l'impatto del divario digitale.

Le esperienze di trasformazione digitale - sia quelle intenzionali, promosse dalle istituzioni e ricercate dagli attori sociali ed economici, sia quelle indotte dalla crisi pandemica che sta investendo la società globale - alimentano un dibattito diffuso e al tempo stesso rappresentano un territorio di ricerca vasto e complesso. Che effetti producono le tecnologie digitali sul welfare, sull'offerta e sulla fruizione dei servizi (in particolare quelli alla persona e alle famiglie), sul benessere e sulle condizioni di esclusione, sulle competenze personali e sociali nel rapportarsi alle dinamiche economiche e produttive, sulla cittadinanza agita e percepita? Queste domande inducono a riflettere su come, insieme ad analisi di scenario, essenziali per governare le trasformazioni digitali in corso, siano essenziali il vaglio delle iniziative praticate per ridurre i divari digitali e la valutazione degli approcci per promuovere l'alfabetizzazione tecnologica e delle azioni che mirano a diffondere competenze pratiche e creare condizioni di autonomia diffusa a contrastare il rischio di esclusione e povertà. Accanto al riconoscimento dei diritti digitali è sempre più necessario garantirne l'effettiva fruibilità, sia in termini di disponibilità di servizi (pensiamo ad esempio all'accesso ad una connessione sicura ed efficiente, sia per quanto attiene alle competenze necessarie per essere protagonisti attivi della trasformazione digitale.

La rivoluzione digitale investe infatti la realtà in modo così profondo e pervasivo da richiede articolate proposte - insieme innovative e praticabili - per assicurare risposte inclusive. Interi gruppi sociali, privi di strumenti e competenze tecnologiche, sono in bilico tra condizioni di povertà economica, forme di marginalità socio-culturale, esclusione dall'esercizio dei diritti. L'esempio dell'educazione finanziaria può aiutare a cogliere l'esigenza di promuovere politiche per diffondere conoscenze e abilità - di base e avanzate - in campo digitale, attraverso la formazione e l'aggiornamento. Ma non si tratta solo di intervenire nei confronti di singoli soggetti: si tratta di immaginare politiche che accompagnino le trasformazioni operative delle organizzazioni che operano in ambiti sociali e sanitari, educativi, di cura alle persone fragili, di promozione e di sviluppo di comunità. Ma anche di sostegno degli attori economici (si pensi alle agenzie per il lavoro e alle imprese), nello sviluppare trasformazioni organizzative del lavoro attraverso piani di smart

working e di conciliazione che richiedono infrastrutture digitali diffuse, di promozione di politiche per la formazione lungo l'intero arco della vita, animate da agenzie formative e culturali, da scuole e università, e dalle biblioteche pubbliche.

Si è aperto un nuovo ambito di lavoro sociale - seppure ancora troppo poco esplorato e presidiato - rispetto al divario digitale nel quale operare per cercare di ridurre forme di diseguaglianza che negli anni futuri rischiano di riprodursi e stratificarsi, ridefinendo i confini tra inclusione e marginalità, tra ricchezza e povertà, a favore di chi meglio saprà sfruttare le opportunità offerte dall'innovazione, perchè parte già ora da una situazione di privilegio e/o perchè sarà più rapido e accorto nello sfruttarle.

Chiedersi in che misura l'innovazione digitale investa i servizi di welfare e le organizzazioni preposte alla loro progettazione ed erogazione, quali trasformazioni stia apportando o potrebbe apportare ai modi di lavorare e produrre, in quali ambiti e per quali competenze questo si verifichi, quali siano i margini di sviluppo e di miglioramento per le organizzazioni è pertanto fondamentale. Domande queste (ma non sono le sole) a cui il presente volume cerca di fornire spunti e risposte a partire dalla riflessione svolta sulle sperimentazioni condotte nel periodo del *lockdown* dovuto alla pandemia da Covid-19. O meglio, si tratta di riflessioni e sperimentazioni che l'epidemia e le misure di contenimento adottate per limitarla hanno in qualche modo portato a maturazione, imponendo una brusca accelerazione a processi ideativi e operativi che, almeno in alcuni contesti, si erano già - più o meno timidamente - intrapresi.

Senza nascondere criticità o ambiguità ancora da risolvere, autrici e autori, grazie alle loro competenze ed esperienze, e a partire da prospettive disciplinari differenti, provano così ad offrire un contributo di idee per alimentare un dibattito attorno a quelli che potrebbero essere gli scenari del futuro prossimo nei quali misure e attori di welfare si troveranno ad operare. Accanto a queste riflessioni avanzano anche alcune proposte operative per aiutare le organizzazioni ad intraprendere percorsi formativi e organizzativi volti a introdurre l'innovazione digitale, soprattutto quella legata all'adozione di forme di lavoro agile e di smart working.

Introduzione

di Dario Grison e Graziano Maino

Il 10 marzo 2020 l'organizzazione in cui lavoro mi ha comunicato che a causa dell'emergenza pandemica da Sars-Cov-2 erano sospese le attività lavorative. Per necessità di distanziamento tutti i lavoratori sarebbero dovuti rimanere a casa usufruendo delle ferie residue, in attesa di attivare forme di integrazione salariale, ancora da individuare, o laddove possibile modalità di smart working, anzi, in quell'occasione si preferì la locuzione italiana lavoro agile.

Penso che molti altri lavoratori siano stati raggiunti nei medesimi giorni da comunicazioni simili, con comprensibili reazioni di sgomento, disorientamento, preoccupazione e ansia, sia perché si percepiva concretamente la gravità della situazione sanitaria sia perché se ne cominciavano a vivere sulla propria pelle le conseguenze economiche e sociali.

In particolare il termine smart working, per quanto spesso evocato negli ultimi anni, risultava avere un profilo vago e sfumato e, per quanto preferibile alla prospettiva della disoccupazione, restava ancora da riempire di contenuti tecnici, metodologici e operativi.

Una buona parte del mondo del lavoro italiano si è trovata coinvolta quindi, volente o nolente, in una trasformazione dei processi produttivi su larga scala che non ha precedenti nella storia, per rapidità e portata. Negli ultimi tre secoli, con il susseguirsi della rivoluzione scientifica, industriale e tecnologica abbiamo assistito infatti a molte trasformazioni del mondo del lavoro, anche traumatiche, ma quasi sempre la scala temporale è stata quella degli anni se non dei decenni o dei ventenni. Invece in quest'ultima occasione molti si sono trovati catapultati dall'oggi al domani in una dimensione incognita, per adattarsi alla quale c'erano alcuni prerequisiti di base, neppure equamente distribuiti, ma erano perlopiù assenti le competenze organizzative e strumentali necessarie per fronteggiarla.

Gli articoli che presentiamo, quasi una sorta di zibaldone, sono stati concepiti e scritti in questi mesi nei quali abbiamo vissuto, nostro malgrado, uno dei più estesi esperimenti sociali della vicenda umana. Sono un primo precipitato di riflessioni, esperienze, apprendimenti e strumenti che abbiamo trovato utile far conoscere ed estendere a quanti stanno provando a fronteggiare in maniera adattiva e creativa le inedite difficoltà del presente. Hanno perciò tutti in sé qualcosa di azzardato e provvisorio e in futuro potranno magari rivelare ingenuità o sottovalutazioni, tuttavia ci sembra importante poter provare a fissare alcune idee e considerazioni, anche a testimonianza dello sforzo fatto in questi mesi per reagire alle avversità della pandemia.

Alcuni contributi potranno non sembrare particolarmente tarati sull'emergenza in corso, essi tuttavia hanno trovato in essa modo di maturare e di assumere forma ed espressione, come se si fosse fatta più pressante l'esigenza di raccontare, spiegare e condividere il senso del proprio lavoro e delle competenze professionali acquisite sul campo.

Nella prima parte il volume propone alcune riflessioni legate al tema della comunicazione e della scrittura digitale. Coltivare stili comunicativi appropriati è un presupposto e un requisito essenziale del lavoro online e ci è sembrato quindi utile premettere questi articoli alle considerazioni successive.

Dalla comunicazione, attraverso la scrittura, nella seconda parte si passa ad affrontare il tema della collaborazione online e delle diverse modalità disponibili per incontrarsi a distanza per motivi di lavoro, studio e apprendimento.

Nella terza sezione proviamo ad allargare il cerchio dalla collaborazione ai temi della formazione, dell'inclusione e della partecipazione politica attraverso strumenti digitali.

L'ultima parte è dedicata alle organizzazioni, alle competenze e agli strumenti da sviluppare per riuscire ad orientarsi in scenari turbolenti, incerti ed esposti al rischio come quelli che stiamo attraversando. L'intento è quello di offrire alcune idee e accorgimenti, tratti dall'esperienza, per fronteggiare e riprendersi dall'emergenza, facendo il più possibile tesoro di quanto appreso nei momenti di difficoltà.

1. Come usare WhatsApp senza far/si male

di Ambra Chirico e Graziano Maino

In questi giorni complessi è ancora più evidente quanto WhatsApp e le altre app di messaggistica istantanea siano uno strumento essenziale. Non solo per restare in contatto, ma proprio per collaborare.

Il contributo presenta alcune considerazioni emerse da un questionario esplorativo condotto alla fine del 2019 e rende disponibile un promemoria (dinamico e aperto) su come usare WhatsApp in modo efficace.

1.1 Informazioni da una rapida ricerca sul campo

Sul finire dello scorso anno, attraverso un questionario esplorativo, abbiamo condotto una prima ricognizione sull'uso della messaggistica istantanea in ambito professionale.

Al questionario hanno risposto 365 persone, la quasi totalità tra i 25 e i 64 anni, due su tre donne. Tra chi ha risposto, tre su quattro hanno titoli di studio elevati: laurea, master di secondo livello, dottorato. Persone attive principalmente nei settori sociale, culturale, scolastico, di supporto alle imprese e finanziario; per due terzi si collocano in ruoli operativi e di coordinamento e per il restante in ruoli amministrativi, di direzione e, solo in misura contenuta, in veste di consulente. Per quanto riguarda la provenienza geografica, il 94,15% delle persone che hanno risposto al questionario si colloca in Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Liguria (338 persone su 359 rispondenti totali). Tra queste, la Lombardia risulta la regione più rappresentata con oltre il 76% delle risposte.

Siamo consapevoli che non abbiamo individuato un campione rappresentativo tale da consentire una generalizzazione dell'analisi... ma qualche indicazione per ragionare si può ricavare.

1.2 Principali risultati emersi dal questionario

Le concrete possibilità d'uso della messaggistica sono diverse e volendo sintetizzare le modalità di utilizzo, offrendo alcune coordinate comparative e individuando alcuni ambiti e limiti di impiego, si osserva come la messaggistica istantanea sia usata:

- in maniera orizzontale/circolare: all'interno di un team di lavoro come strumento pratico di comunicazione veloce per risolvere problemi e tenere tutti aggiornati;
- in maniera verticale/tematica: come strumento per condividere notizie, progetti, best practice, aggiornamenti su temi specifici;
- in maniera interno/esterno: per comunicare rapidamente e con tono informale con clienti/utenti/fornitori.

Le modalità di utilizzo indicate sopra possano intersecarsi tra loro in maniera fluida: ad esempio, gruppi di colleghi (utilizzo orizzontale/circolare) che si confrontano su un tema specifico (utilizzo verticale/tematico). Si tratta certamente di una classificazione sommaria, suscettibile di integrazioni, precisazioni e

correzioni in relazione alle sensibilità dei soggetti coinvolti e ai contesti d'uso professionali.

Dal questionario sono emerse alcune tendenze dominanti. Per cercare di fare sintesi, abbiamo raccolto in dieci punti i principali elementi che sono emersi dall'analisi delle risposte e che ci sembrano apprendimenti chiave da cui partire per impostare una riflessione più sistematica sull'utilizzo della messaggistica istantanea in ambito lavorativo e all'interno delle organizzazioni.

1. I dati attestano la diffusione assoluta di WhatsApp, una buona conoscenza delle app di messaggistica connesse ai social di comunicazione Messenger (Facebook) e Skype, una conoscenza elevata ma non ancora robusta di Telegram (possibile alternativa professionale a WhatsApp), e una scarsa conoscenza di app integrate per l'operatività professionale: per tutte Slack, pressoché sconosciuta.
2. Il dominio di WhatsApp permane anche quando si tratta di messaggistica istantanea in ambito lavorativo. Tra le applicazioni più utilizzate in questo contesto WhatsApp viene indicato dal 91% dei rispondenti, da solo o insieme ad altre applicazioni. Di conseguenza, WhatsApp costituisce lo standard di riferimento per le applicazioni di instant messaging. Completano il podio Skype che, quando si tratta di lavoro, sale al secondo posto con il 41,6% delle preferenze sorpassando Messenger, che si colloca al terzo posto con il 13,1% delle preferenze.
3. La messaggistica è parte integrante della quotidianità lavorativa della maggior parte delle persone che hanno risposto al questionario. I dati ci consentono quindi di affermare che la diffusione e l'utilizzo di questi strumenti non è più una novità. Per il 5% dei 362 rispondenti la messaggistica istantanea fa parte della vita professionale da più di 15 anni; per il 15,2% da oltre 10 anni; per la maggioranza, il 38,4%, da almeno 5 anni; il 27,1% la utilizza da 3-5 anni. Per interpretare correttamente questi dati, occorre tenere presente alcune coordinate: la prima è l'età di coloro che hanno risposto al questionario e che abbiamo visto nella sezione precedente dedicata al campione. L'età ci dice, indicativamente, se e da quanto tempo, coloro che hanno risposto al questionario fanno parte della popolazione attiva. Rispetto a questo, come abbiamo visto, il 55,4% si è collocato in una fascia di età tra 35-54 anni quindi, presumibilmente, con almeno 10 anni di esperienza in ambito lavorativo e un livello di anzianità medio-alto. In secondo luogo è utile tenere a mente alcune coordinate temporali legate al rilascio delle applicazioni più usate: la prima versione di Skype risale al 2003 (17 anni fa), mentre quella di WhatsApp al 2009 (11 anni fa).
4. I principali punti a favore della messaggistica istantanea sono: velocità; condivisione di contenuti con più persone contemporaneamente; immediatezza e informalità tipiche del mezzo.
5. I principali aspetti negativi/svantaggiosi della messaggistica istantanea sono: lo sconfinamento della vita professionale all'interno dello spazio e del tempo privato; l'essere percepiti come reperibili anche fuori dall'orario di lavoro; il rischio che la comunicazione fallisca; il sovraccarico di messaggi che disturba e interrompe il lavoro. Velocità e informalità – i principali vantaggi della messaggistica – mostrano di avere una doppia faccia e vengono citati anche tra gli aspetti negativi.
6. I dati indicano che la messaggistica istantanea è, in primis e soprattutto, uno strumento "interno", nell'ambito dei gruppi di lavoro, come supporto tra colleghi. Tuttavia anche il dato che indica un uso "esterno" non è trascurabile e, stando agli studi in materia (Gallucci e Gallucci, 2019), suscettibile di grande sviluppo.
7. Nei gruppi di carattere professionale è appropriato, in primo luogo: mantenere la conversazione in ambito professionale e non sfociare per contenuti e per orari, nel privato; scambiarsi informazioni di servizio, aggiornamenti urgenti o condividere opinioni; dare e ricevere risposte puntuali e circoscritte caratterizzate da un linguaggio adeguato.

8. Nei gruppi di carattere professionale non è raccomandato, in primis: andare fuori tema; trattare aspetti personali, trattare temi complessi, articolati, che richiedono una strutturazione delle questioni e uno spazio adeguato o prendere decisioni frutto di scambio e turni di parola reiterati, come aveva sottolineato anche Sennett (2014).
9. È adeguato e pertinente l'uso di messaggi vocali quando: si è di fretta; si è d'accordo con chi li riceve sul fatto che siano un buon mezzo di comunicazione; se i concetti da spiegare sono lunghi e complessi.
10. I suggerimenti per un uso efficace ed efficiente della messaggistica (cfr. tabella 20) ruotano intorno all'area semantica del limite, della regola, della moderazione, della reciprocità e del rispetto.

Analizzando le risposte e portando l'attenzione alle criticità che sono state segnalate in relazione agli aspetti svantaggiosi e agli episodi negativi della messaggistica istantanea, emerge come quella del "rispetto del confine" – cioè la tutela di uno spazio fisico, temporale, intellettuale ed emotivo personale – sia l'area maggiormente sollecitata e intorno alla quale potrebbe essere interessante sviluppare una serie di buone pratiche e di consigli per i singoli e per le organizzazioni, per migliorare il vissuto, attivo e passivo, della messaggistica istantanea e, quindi, lavorare meglio e in maniera più efficiente. Non è un caso che il diritto alla disconnessione sia uno tra gli argomenti più caldi all'interno e all'esterno delle organizzazioni in questi anni "a cavallo tra analogico e digitale" in cui è possibile raggiungere impiegati e collaboratori con messaggi tanto semplici quanto invadenti durante il week-end o la sera prima di andare a letto (Simonetta, 2019). Nell'attesa che una legge sancisca il diritto alla disconnessione anche per le nostre società iperproduttive, ci sono tutta una serie di accorgimenti che si possono mettere in atto per arginare comportamenti molesti e invadenti: dal disattivare le notifiche di email e WhatsApp allo spegnere la connessione dati in modo tale da essere raggiungibili solo telefonicamente per le urgenze. Le cose si complicano quando si utilizza lo stesso telefono per lavoro e vita privata, ma esistono già oggi alcune funzionalità messe a disposizione dai principali sistemi operativi, dai produttori stessi di smartphone e alcune applicazioni che consentono di mettere un filtro e disattivare temporaneamente le notifiche. Una buona soluzione per chi utilizza la stessa utenza per vita professionale e vita privata, potrebbe essere quella di usare due applicazioni diverse: WhatsApp per le comunicazioni di carattere privato, Telegram per quelle di carattere professionale.

Tuttavia, nonostante il diritto alla disconnessione sia ormai un argomento ricorrente, resta difficile stimare quanto l'iper-connessione sia un'imposizione, un effetto collaterale di un mondo del lavoro che corre sempre più veloce supportato dalle tecnologie e quanto, invece, sia una scelta, più o meno consapevole che finisce per diventare, in ultima analisi, connivenza. Convinti che capi, colleghi e clienti li vogliano "sempre connessi" e reperibili 24/7, in molti non sanno definire un sano confine che protegga la sfera privata e finiscono con il ridefinire la propria identità e crogiolarsi in questa ultra-disponibilità non mediata alla vita lavorativa.

Uno dei rischi dell'utilizzo della messaggistica istantanea in ambito professionale è quello di applicare gli stessi comportamenti che si utilizzano nel privato all'interno di gruppi di comunicazione di carattere professionale. Le chat di gruppo permettono di raggiungere più persone contemporaneamente in maniera rapidissima ma, se non viene definita e rispettata una "disciplina", rischiano di finire fuori controllo e complicare, anziché migliorare, la comunicazione. Nell'ambito privato le chat di gruppo, con persone selezionate, hanno consentito di ritrovare una dimensione di complicità, un codice condiviso che, inizialmente, si pensava di poter vivere sui social, stando tra "amici". Purtroppo, nel giro di poco, i social hanno deluso questa aspettativa mentre le chat private di gruppo hanno iniziato a rispondere a questa esigenza di essere e sentirsi tra simili, di parlare un linguaggio condiviso, certi di essere capiti (Greco, 2019). Sta forse in questa sensazione di familiarità che si annidano e proliferano i rischi maggiori per le chat di gruppo di carattere professionale.

1.3 Per costruire un promemoria dinamico (personale e di gruppo)

Quando parliamo di messaggi non intendiamo solo WhatsApp. A volte, infatti, capita di tornare a usare gli sms o di attivare altre applicazioni come Telegram o Signal, o di dover usare Messenger, il servizio di messaggistica istantanea di Facebook. O anche il servizio chat messo a disposizione dalla piattaforma di web conference che utilizziamo (Skype ad esempio). Oppure i meno diffusi programmi dedicati alla comunicazione organizzativa: Trello, Slack, Yammer, Teams. Applicazioni diverse accomunate da funzionalità simili e dall'obiettivo di favorire un'agile collaborazione interna. Tutta da costruire, con pazienza.

In questo paragrafo ci proponiamo un doppio obiettivo:

- offrire alcune coordinate operative per formulare una guida personale (una sorta di decalogo dinamico) che faciliti l'impiego consapevole ed efficace della messaggistica istantanea;
- mettere a disposizione di gruppi di lavoro e organizzazioni una check-list per osservare l'uso della messaggistica e immaginare azioni per rendere più efficace la comunicazione nell'operatività.

Per rendere produttivi gli strumenti di messaggistica limitandone l'invadenza, nei capitoli precedenti abbiamo presentato alcune indicazioni pratiche, utili se adottate individualmente, ancora più efficaci se assunte come accordi organizzativi.

L'impiego delle tecnologie per collaborare non solo influenza l'operatività e la convivenza, ma a sua volta l'impiego viene influenzato dai comportamenti individuali quotidiani, esito di scelte personali e di (micro) culture organizzative spesso tacite, a volte condivise, altre volte conflittuali. Detto altrimenti: usiamo la tecnologia con effetti sul nostro lavoro e sui rapporti, altre volte ci lasciamo guidare dal modo di fare che si impone nell'ambiente di lavoro. I modi di fare ci possono disturbare ma non c'è modo di cambiarli o capita anche, che ci si conformi senza esserne consapevoli.

Inoltre accade anche che nelle organizzazioni gruppi di lavoro informali si servano degli strumenti senza necessariamente focalizzare le soluzioni adattive che adottano e le micro-innovazioni che introducono. Gioca in questi processi di conformità o di adattamento evolutivo quanto le organizzazioni consentono l'auto-organizzazione e quanto invece orientano i comportamenti dei singoli e dei gruppi. La normativa sulla tutela dei dati personali (GDPR 2016/679), ad esempio, ha imposto alle organizzazioni di assumersi la responsabilità per l'uso che esse fanno dei dati personali di tutte le persone con le quali entrano in relazione: dipendenti, fruitori dei servizi o persone che entrano in contatto per ragioni diverse. In questo ambito diventa essenziale preoccuparsi di come si usano le tecnologie per comunicare in relazione al trattamento dei dati e quindi necessariamente interrogarsi sulle regole operative da rispettare. Si tratta di un'opportunità da cogliere non solo per darsi indirizzi di condotta per trattare i dati personali con cura, ma per far evolvere le modalità di scrittura e renderle più rispondenti all'esigenza di favorire la collaborazione e l'efficacia comunicativa.

1. Scrivere è costruire relazioni. La scrittura, anche quella incalzante e sincopata dei messaggi istantanei è parte attiva (e attivante) nel generare e mantenere la qualità delle relazioni personali. Anche quando le scritture escono dai confini degli scambi personali privati – quando cioè con WhatsApp si lavora, si entra in relazione con persone che fanno parte, rappresentano, parlano a nome di organizzazioni. I messaggi rapidi e brevi, inviati con la messaggistica istantanea, non sfuggono alle leggi della comunicazione e costruiscono mondi collaborativi o conflittuali, determinano tracce riproducibili, citabili, esemplificabili di richieste, proposte o risposte interessanti, accettabili o rifiutabili. Quindi non solo relazioni istantanee, ma materiali archiviati, richiamabili in gioco, in grado di riattivare dimensioni solo apparentemente messe da parte.

2. Concordare o chiedere indicazioni d'uso (e rispettarle). La proposta di costituire gruppi tramite WhatsApp viene spesso accolta con fastidio. Per molti l'esperienza dei gruppi non è positiva/produttiva. Non di rado i messaggi inviati in ambito lavorativo sono poco accurati, inopportuni, confusi, fuori tema. Per questo nel

nome attribuito al gruppo o nella linea comunicativa che viene stabilita nei primi messaggi scambiati, conviene concordare (o stabilire) le finalità attribuite allo spazio comunicativo costituito. Per rendere gli scambi più efficaci è bene vengano definiti tempi e modalità di scrittura, la possibilità o meno di servirsi dei vocali.

3. Stare in tema. Quando si comunica per lavoro è opportuno evitare di andare fuori tema. Introdurre argomenti o sollecitazioni non pertinenti allo svolgimento della conversazione distrae, confonde e richiede un supplemento di attenzione, sollecita risposte non necessarie o di contenimento.

4. Mantenere un registro tendenzialmente formale. Nella scrittura in contesti professionali è opportuno tenere un tono formale, non solo per contribuire a rendere le comunicazioni più chiare e comprensibili, ma anche per ricordare la natura e la finalità degli scambi comunicativi. Cosa rende la prosa formale? La ricerca della parola giusta, la prosa asciutta, completa, senza impliciti, sottintesi e senza abbreviazioni, la ripresa di orari, date e riferimenti spaziali.

5. Usare formule di cortesia. “Posso chiedervi di...”. “Potrei, se siete d'accordo, passare a...”. “Vi spiace gestire le fasi di chiusura...”. Le formule di cortesia – per non essere stucchevoli – non devono essere eccessive. In generale è preferibile adottare modi gentili piuttosto che usare modalità dirette, spesso interpretate come direttive o impositive. Le formule di cortesia riconoscono autonomia e gradi di libertà agli interlocutori e creano uno spazio di interazioni da co-gestire con modalità collaborative. Il segnale inviato agli attori in comunicazione è che lo spazio della collaborazione è sottoposto alla comune responsabilità. E quindi, a maggior ragione le formule di cortesia si impongono negli scambi rivolti ai clienti o fornitori.

6. Evitare l'ironia. Il registro ironico, in particolare nell'ambito di scambi può generare inutili fraintendimenti, che richiedono recuperi dispendiosi se non fin controproducenti. Meglio dunque una linea discorsiva, semmai didascalica, evitando riferimenti impliciti allo spazio e al tempo.

7. Salutare. Se consideriamo i saluti come aperture che abilitano alla collaborazione ed i commiati come segnali di chiusura e, al tempo stesso, di consolidamento del rapporto, i saluti sono passaggi essenziali. Nelle chiusure conversazionali le spunte di lettura sono automatismi ausiliari, ma dicono dell'avvenuta lettura senza dare un ritorno personale. Dicono che un messaggio è stato ricevuto e letto, ma non restituiscono una connessione relazionale (tant'è che si sente spesso dire: ho visto che ha letto il messaggio, ma non mi ha detto/scritto/risposto nulla).

8. Ringraziare. Nelle conversazioni personali ringraziare è un buon modo per confermare i rapporti. E così nei gruppi. Ringraziare non è mai una perdita di tempo (se il grazie è sincero e motivato). Al contrario ci pare esprima un riconoscimento reciproco che contribuisce a consolidare i rapporti tra i soggetti coinvolti. E questo effetto supera di gran lunga il disturbo che secondo alcuni si determina dal sovrapporsi di messaggi di ringraziamento.

9. (Valutare se e come) scusarsi. Scusarsi è una azione impegnativa, con molteplici gradazioni. Si va dalle scuse per il ritardo che sta per prodursi o che è in corso, alle scuse per mancati feedback o mancati invii di materiali. Vi sono poi scuse più impegnative, accompagnate o meno da giustificazioni. L'uso delle scuse meriterebbe un approfondimento per le implicazioni e gli effetti che produce. In contesti professionali le scuse sono anche ammissioni di responsabilità e in questo senso è sempre opportuno valutare l'opportunità di assumersi la responsabilità di situazioni che – ad un esame più puntuale – possono rivelarsi esiti di dinamiche complesse, multifattoriali e multiattore. Di qui l'interesse per concreti comportamenti e l'esigenza di una ricognizione in cui le scuse si siano rivelate ammissioni implicite di colpe. Vi è poi tutto il campo delle scuse verso clienti e fornitori che a loro volta meritano un approfondimento, rispetto a chi è titolato a scusarsi e a seguito di quale procedura interna (inclusa la valutazione se il canale idoneo sia o meno la messaggistica istantanea).

10. Ricordarsi che ogni messaggio può diventare uno screenshot. Mantenendosi sempre sulle note della prudenza, l'uso della messaggistica in contesti professionali invita alla consapevolezza e all'accortezza,

infatti l'uso documentante o attestativo è una possibilità spesso sottovalutata. Quanto si scrive, si fotografa e si invia, lascia una traccia indelebile e potrebbe venire usato contro di noi (o a nostro favore). Le molteplici possibilità di usi ritorsivi o con finalità legali meritano di essere considerate. Dal punto di vista di un possibile approfondimento, sarebbe interessante e utile vagliare le disposizioni organizzative rispetto all'uso della messaggistica per documentare presenze, attività, risultati, per rilevare interventi, incidenti, riparazioni, ecc. (Verdesca, 2018).

11. Rileggere prima di inviare. Sappiamo che il correttore automatico inganna, spesso e volentieri con effetti buffi, più spesso incomprensibili, qualche volta imbarazzanti. In ogni caso, la scarsa cura micro-redazionale è responsabile di sviste che devono poi essere corrette per recuperare il filo della conversazione, la precisione dei contenuti. Ma insieme alla informatività dei messaggi vi sono anche atteggiamenti conversazionali dettati dalla fretta e dall'irritazione, responsabili di messaggi che – una volta riletti – inducono a riconsiderazioni e cambiamenti di stile. La rilettura è un passaggio essenziale anche quando si ha l'intenzione di essere rapidi o reattivi. E una funzione nel programma che ostacola l'invio diretto è di aiuto (alcuni programmi prevedono la possibilità di attivare questa funzionalità).

12. Imparare (anche sbagliando). Errori e sviste sono all'ordine del giorno. Come abbiamo sottolineato possiamo essere accorti e curare le comunicazioni che sviluppiamo sotto il segno dell'urgenza e della performatività. In ogni caso non si finisce mai di imparare, dai propri e dagli altrui errori che ritroviamo nelle comunicazioni dirette a noi o che ci vengono riportate. Ciò che conta è rilevare sviste e soluzioni sbagliate e farne tesoro, costruendo così un proprio stile comunicativo, anche rispondendo alla domanda: "cosa è meglio evitare?".

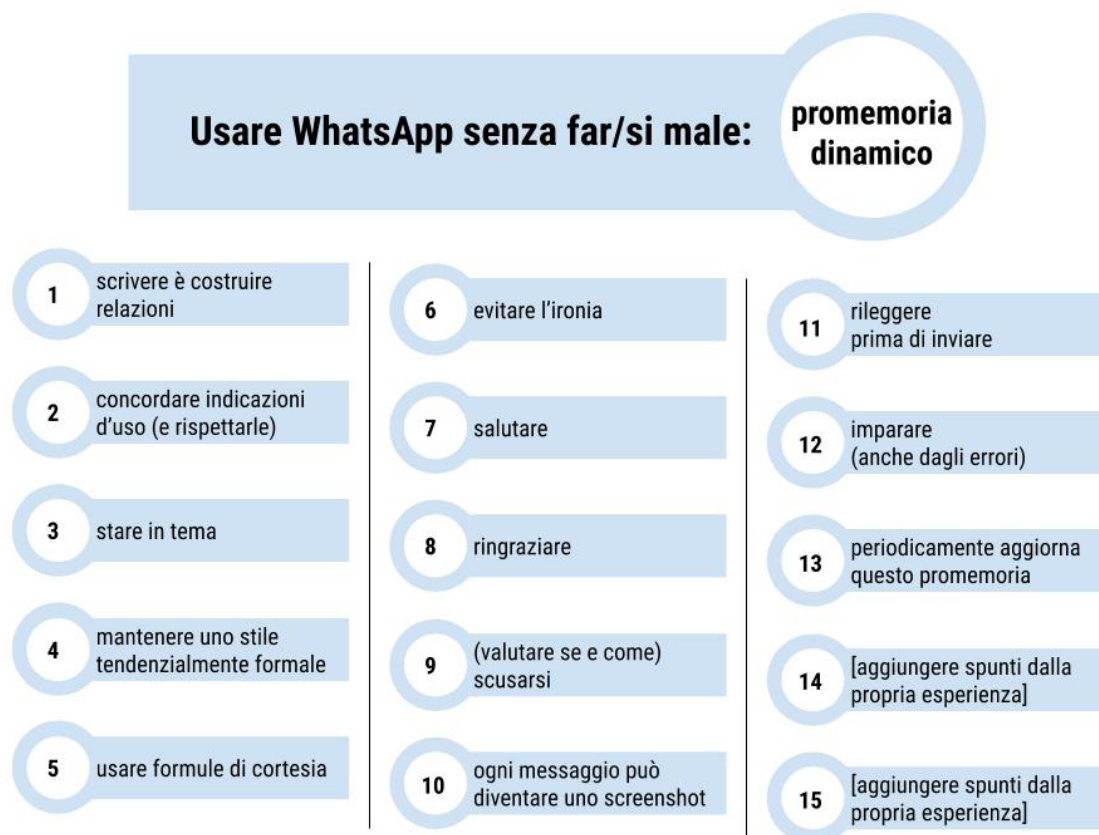


Figura 1.1 - Usare WhatsApp senza farsi male

@AmbraChi | @Mainograz | 2020

1.4 Alcuni possibili usi del promemoria dinamico

Come abbiamo accennato, del promemoria dinamico (figura 1.1.) si possono fare molti usi: dal promemoria personale, alla check-list di autovalutazione, alla traccia per promuovere il confronto nei contesti lavorativi. E non solo. Sia la ricerca esplorativa alla quale abbiamo accennato (Chirico e Maino, 2020), sia gli spunti presentati nei paragrafi precedenti suggeriscono l'esigenza di ricerche più estese o più mirate per settore professionale, per sondare le soluzioni praticate sul campo e raccogliere elementi conoscitivi sulla scorta dei quali individuare indicazioni più pertinenti in contesti specifici. Si tratterebbe di indagare le concrete modalità praticate per rendere efficaci gli strumenti di messaggistica e di rilevare gli aspetti che costituiscono ostacolo al lavoro, l'adozione o meno di linee guida aziendali e gli effetti che producono nel rendere più fluida l'operatività, l'impatto delle tecnologie digitali e della loro regolazione, autonoma o definita dall'organizzazione, sulla conciliazione tra sfere private e dimensioni professionali, gli effetti invasivi nella microfisica delle attività professionali e gli effetti di facilitazione che la messaggistica determina, i comportamenti e le soluzioni utilizzate per sviluppare comunicazioni efficaci, gli incidenti di percorso, le indicazioni individuate in autonomia, concordate fra i soggetti che interagiscono o fornite dalle organizzazioni di riferimento.

Riferimenti

Gallucci A., Gallucci M.R. (2019), *WhatsApp Marketing. Strategie ed esempi per utilizzare la chat come strumento di business*, Dario Flaccovio Editore.

Grieco A. (2019), [*Come essere felici con un gruppo Whatsapp. E se la soluzione fosse non chiudere i social ma chiudersi nei gruppi?*](#), Rivista Studio, 08 luglio 2019.

Simonetta B. (2019), [*Mail e WhatsApp fuori orario da lavoro: la soluzione per bloccarle esiste già. Ecco come fare*](#), Il Sole – 24 Ore, 09 aprile 2019.

Verdesca D. (2018), *Gestire la direzione lavori nei cantieri con WhatsApp e Facebook. Tecniche e strategie per trasformare l'uso quotidiano dello smartphone in uno strumento di lavoro per la direzione lavori nei cantieri*, EPC.

2. Nove spunti per scrivere email professionali incisive

di Luciano Barrilà, Ambra Chirico, Graziano Maino

2.1 Nove elementi da tenere sotto controllo

In questo capitolo presentiamo nove suggerimenti pratici per scrivere email efficaci. Siamo nel campo delle indicazioni (sempre migliorabili) che vogliono essere un aiuto nell'affrontare la complessità che incontriamo al lavoro: una complessità che ha bisogno di comunicazioni puntuali e fluide per essere gestita. I nove suggerimenti che seguono identificano i componenti fondamentali di una email e averli presente, considerarli e gestirli, consente di scrivere email accurate ed efficaci.

Figura 2.1. La struttura dell'email

1. Intestazione	2. Apertura	3. Corpo/testo/contenuti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittente ▪ Orario ▪ Oggetto ▪ Destinatari 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salutare ▪ Nominare ▪ Sintonizzarsi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contestualizzazione ▪ Argomentazioni ▪ Richiesta ▪ Scadenze
4. Chiusura	5. Post scriptum (PS)	6. Biglietto da visita
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commiato ▪ Saluti ▪ Firma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggiungere ▪ Amplificare ▪ Metacomunicare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rintracciabilità ▪ Collocazione
7. Allegati	8. Avvertenze	9. Cornice / layout
<ul style="list-style-type: none"> ▪ attenzione ai titoli 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ disclaimer legali ▪ esortazioni militanti ▪ promozioni 	

In sintesi, per scrivere email che vanno al punto e che si fanno leggere, producendo gli effetti ricercati, è essenziale tenere a mente la struttura e le parti che compongono il testo, prestare attenzione a ciascuna di esse, verificare che siano opportunamente curate e assicurarsi che siano fra loro in armonia.

2.1.1. Intestazione: mittente, orario, oggetto e destinatari

Quando apriamo il programma di posta o diamo uno sguardo alla notifica che compare sullo schermo, i primi due elementi che incontriamo di una email sono il mittente e l'oggetto.

Il **mittente** è il soggetto che ci invia il messaggio. Da come è formato l'indirizzo email possiamo dedurre molte cose: considerando la parte che precede la chiocciola (nome) e considerando la parte che segue la chiocciola (estensione): chi sta scrivendo, in quale veste, la sua collocazione organizzativa, il contesto professionale. Per questo è fondamentale curare il proprio indirizzo email e la sua coerenza con la propria identità professionale, il contesto e le intenzioni comunicative.

L'**oggetto** della email è equivalente al titolo di un documento: ha il compito di informare in sintesi sul contenuto, di catturare l'attenzione, di farsi ricordare e di facilitare la rintracciabilità del messaggio. Un titolo per essere efficace deve essere breve e informativo (non superare la riga, facile da leggere a colpo d'occhio), indicare ciò di cui si parlerà e contenere alcune parole chiave. Formulare l'oggetto in modo che faccia comprendere il contenuto dell'email e stimoli l'attenzione comporta che si rifletta sull'intenzione complessiva del testo e sul contenuto trattato. Naturalmente più questioni in una email sono una sfida a titoli (oggetti) efficaci. Se voglio in una stessa email proporre contemporaneamente appuntamenti, temi da trattare e la preparazione di note di lavoro, allora la scelta dell'oggetto si complica. Una soluzione potrebbe essere: *Urge vedersi! Proposta di date, temi e preparazione*. Per questo in molti casi è forse meglio seguire l'indicazione secondo cui una email abbia un contenuto definito e di conseguenza un oggetto puntuale.

I **destinatari** sono coloro i quali riceveranno l'email: la platea dei lettori del messaggio. Io che leggo, e che so che in copia leggono anche altri destinatari, sono influenzato dall'invio circolare, e in relazione all'inclusione e al ruolo di altri riceventi attivo una certa attenzione e un adeguato livello di analisi. La scelta dei destinatari ha effetti operativi sulla lettura di chi riceve l'email anche in termini di sovraccarico: alcune persone sono incluse senza che vi sia una specifica ragione o omesse quando invece è importante salvaguardare la collegialità diretta o il CC dell'email. Anche in questo caso si tratta di informazioni metatestuali che intervengono sulla qualità e sulla valutazione del messaggio.

Orario Un ulteriore elemento che non fa propriamente parte del contenuto dell'email ma che è parte dell'azione comunicativa e ha una sua rilevanza informativa e relazionale è costituito dall'orario di invio. Le email di lavoro di norma vengono inviate nel corso della giornata lavorativa. Le email inviate fuori orario, la sera, di notte, la mattina presto, in modi diversi e non facilmente interpretabili comunicano qualcosa a proposito di chi ha preparato e inviato il messaggio. In tempi di smart working l'autodeterminazione degli orari di lavoro sembra aver esteso l'accettabilità degli orari di invio. Una soluzione che mira a confermare e a rispettare un tempo sociale dedicato al lavoro è quella di programmare gli invii delle email. Si tratta di una funzionalità diffusa ma poco usata.

In **sintesi**, i primi quattro aspetti da curare (in pratica gli ultimi da ricontrollare prima di inviare l'email) sono: **accertarsi** che stiamo scrivendo dall'account che riteniamo appropriato, **stabilire** come titolare l'email (comporre l'oggetto), **ponderare** chi è il destinatario (o i destinatari), valutando chi mettere in CC (copia conoscenza) e **decidere** per l'invio immediato o programmando un tempo più appropriato per far giungere a destinazione l'email. Scegliere l'indirizzo dal quale scrivere, scegliere come titolare la email, scegliere chi inserire come destinatario o ricevente in copia e, infine, stabilire l'ora di invio non è irrilevante. Si tratta di scelte che introducono un livello di metacomunicazione, fornire cioè informazioni fondamentali che influenzano l'atteggiamento e la comprensione dell'email. Se chiarisco a me stesso l'obiettivo comunicativo, cioè cosa voglio dire, a chi mi rivolgo e chi desidero coinvolgere (facendolo sapere), se individuo un chiave di lettura (oggetto) di ciò che scrivo e se entro nel tempo altrui con accortezza, la mia email sarà più efficace e la mia intenzione comunicativa più consapevole e orientata.

2.1.2. Apertura: salutare, chiamare per nome, sintonizzare la relazione

L'attacco dell'email è fondamentale: si tratta di un passaggio critico ma essenziale per l'efficacia comunicativa. Tre cose si possono fare nell'esordio dell'email: salutare, chiamare per nome i destinatari, nominare gli interlocutori che ricevono la email in CC con l'obiettivo di coinvolgerli e di segnalare ai riceventi principali che altri riceventi sono interessati della/alla conversazione.

Salutare, nelle forme e nei modi consoni all'intenzione comunicativa, dal registro amichevole, a quello informale, a quello semiformale, fino al registro istituzionale, le possibilità sono molte e diverse. A volte il saluto segue l'aver chiamato per nome, a volte è il primo passo comunicativo. Quindi: buongiorno, salve, ciao e poi la persona o le persone a cui la email è indirizzata vengono nominate, salvo scegliere una soluzione tipo: buongiorno a tutte le persone che ci leggono...

Nominare la persona a cui ci si rivolge è un segno di rispetto e di riconoscimento, serve a richiamare la sua attenzione e - grazie alla scelta del titolo, del nome proprio, del nome e cognome, del nome collettivo (ad esempio buongiorno alla comunità di pratica...) - fissa il tono generale della conversazione.

Esplicitare i coinvolgimenti diventa essenziale all'aumentare della rilevanza della comunicazione. L'indicazione è quella di far seguire all'apertura una esplicita indicazione di chi legge in CC. In questo modo si rendono espliciti i destinatari a cui l'email è diretta e le altre persone coinvolte che vengono informate dello scambio comunicativo che va svolgendosi.

In sintesi, l'incipit di un'email apre la conversazione, attiva la relazione tra chi scrive e chi legge e la indirizza. Salutare, nominare e coinvolgere, sono tre mosse utili a ottenere l'attenzione e a sintonizzare la relazione. Nell'esordio ben calibrato si fissano alcune coordinate che circoscrivono contesto e vicinanza/ distanze relazionali fra i soggetti coinvolti nella conversazione.

2.1.3. Governare contenuti e non solo

Per fornire alcune indicazioni operative su come gestire i contenuti, le cose che si vogliono dire, l'espansione di quanto è stato anticipato nell'oggetto, seguo e trasformo il decalogo proposto ormai qualche anno fa da Jocelyn K. Gleib, su *Internazionale* 882/2011.

1. **Brevi ed essenziali.** Meno si scrive più si viene letti. Essere sintetici è un regola aurea, ma non assoluta. Certo email brevi si leggono più facilmente dal cellulare, ma dipende anche da cosa si scrive e da come, e anche da chi ci leggerà. Ci sono brevità criptiche e allusive, inutili e a volte dannose. **Sintetici ma non ermetici!**
2. **Andate al punto.** Conviene tenere leggerissime premesse e riassunti delle puntate precedenti. Anche se una battuta di contestualizzazione è necessaria per evitare che compiti si mutino in ordini, gli obiettivi in imperativi categorici. Ad esempio: "Dall'incontro di ieri è emerso che ...", oppure "Ho incontrato e ci siamo accordati per fare nel seguente modo ...". **Indicazioni, compiti, obiettivi senza un richiamo di senso sono irritanti imposizioni.**
3. **I punti elenco aiutano.** Se sono domande meglio numerarle, facilita chi deve rispondere e ci facilita quando leggeremo le risposte. Sequenziare il testo è una buona mossa e distanziare i paragrafi enuclea le unità di senso e aiuta a comprendere gli argomenti. Si tratta di curare il layout grafico per rendere più fruibili i contenuti. **L'introduzione di soluzioni grafiche richiede del tempo ma molto ne fa risparmiare.**
4. **Siate espliciti.** Esprimere con chiarezza la propria posizione aiuta gli altri a prendere posizione. Essere espliciti non significa porsi in modo imperativo, irremovibile o sgarbato. Si può prendere

posizione usando il condizionale, mantenendosi aperti ad altre possibilità. In ogni caso dichiarare le proprie intenzioni riduce la confusione. Autorizzarsi e prendere posizione non significa chiudere alla possibilità di considerare opzioni diverse, al contrario, favorisce interazioni meno distratte dal lavoro di decodifica e interpretazione. **Essere vaghi rallenta, spiazza e fa perdere tempo mentre essere propositivi rende costruttiva l'interazione.**

5. **Indicare le scadenze.** Meglio evitare (o sopporre) che chi legge deduca quel che c'è da fare. Esplicitare il termine temporale (se si è nella posizione di poterlo fare) aiuta a rappresentarsi la risorsa tempo, sollecita attenzione e responsabilità. Ciò che conta è evitare irritanti perentorietà, valutando se chiedere, negoziare o stabilire il termine di consegna. Infatti è irritante venire invasi nella propria disponibilità di tempo da scadenze immotivate e incalzanti. **Il tempo ci sfugge tra le dita, le cose da fare sono molte, chi aiuta a tenere il tempo con garbo è collega di lavoro quanto mai gradito.**
6. **Dare un cenno di ricevimento.** Se arriva una email e non si riesce a processarla conviene mandare almeno un cenno di attenzione e prendere tempo, salvaguardando la relazione. Meglio prendere tempo piuttosto che scusarsi per un ritardo. Se ci sono, batto un colpo. E basta un 'ricevuto', un 'leggo e poi ti dico'. **Il silenzio è un'informazione ambigua, non facilmente interpretabile, tendenzialmente decodificata come disattenzione e mancanza di riguardo.**
7. **Ringraziare non è una perdita di tempo e non fa perdere tempo.** Dire grazie è tre volte saggio: serve a mantenere la relazione, a chiudere il contatto, ad informare di avere visto l'email. Alcuni sostengono che si dovrebbero evitare le email di ringraziamento per non ingolfare le caselle di posta. Non sono d'accordo. Non sono queste le email che disturbano o fanno perdere minuti preziosi. Ci vuole poco a dire grazie. Per essere veloci si può inserire il grazie nell'oggetto. Si può semplicemente fare un reply dicendo: "Grazie per i materiali, a presto". Oppure: "Grazie per le informazioni, le valuto ed eventualmente mi farò vivo". Ringraziare non è mai tempo sprecato e non consuma tempo, sempre che si resti pertinenti e collegati allo scambio conversazionale in corso. **I ringraziamenti rinsaldano i legami, e li vivificano, attivano energie e aiutano ad andare avanti.**
8. **Ponderare chi mettere in copia e se rispondere a tutti.** Dipende. Quello che è certo è che se estendere un invio o una risposta è un'azione che richiede una valutazione circa l'effetto comunicativo ricercato. dal contenuto dell'email. Conviene usare con sagacia il 'rispondi a tutti'. In certe situazioni è opportuno allargare il giro in altre non restringerlo. Il rispondi a tutti serve a includere, a coinvolgere, a rendere testimone, a informare. **In ogni caso si tratta di una scelta che comunica.**
9. **Nervi saldi.** Di norma, meglio evitare email irritate, arrabbiate o polemiche. Le email che salgono di tono producono effetti cumulativi e catastrofici. Meglio controllarsi e piuttosto usare un registro formale, le email infatti non sono un buon mezzo per gestire divergenze e conflitti. **Nelle email di risposta a comunicazioni complicate conviene mantenersi nell'alveo del minimalismo, non affrettarsi nel rispondere e... controllare che non ci sfuggano lapsus.**
10. **Essere gentili.** La gentilezza non è sottomissione, non è arrendevolezza. Un modo per essere gentili è evitare di scrivere email trasandate, pasticciate, imperative... sgarbate. **La cura del testo è una forma di cortesia che viene percepita e apprezzata.**

In sintesi conviene dirsi che non esistono indicazioni ultimative ma che formulare un proprio promemoria aiuta a governare la comunicazione via email e che di conseguenza una comunicazione digitale più curata contribuisce a costruire ambienti di lavoro meno stressati e più collaborativi.

2.1.4. Congedarsi: salutare e firmare

Approssimarsi alla chiusura. Le email - come ogni altra conversazione - richiedono un breve passaggio che segnali l'approssimarsi della chiusura. Si tratta di un passaggio che ha un significato operativo e relazionale: sul piano pratico indica che il contenuto oggetto dell'email è chiuso e che l'attenzione si sposta sul piano della relazione per confermare lo spirito collaborativo anche nel distacco. Il commiato può prendere forma di ringraziamento, di saluto informale, di rilancio nella conversazione, di appuntamento, di guizzo ironico, di disponibilità. Accomiatarsi serve a terminare il proprio turno e a passare la parola a chi è destinatario della comunicazione.

Firmare: il proprio nome nella forma appropriata. La firma chiude l'email e ne attesta il contenuto. Si può firmare in modo formale (nome e cognome), informale (nome) o amichevole (diminutivo). In genere l'oggetto e l'apertura della email stabiliscono il tono della email e di conseguenza determinano la chiusura: se ho aperto con un saluto formale, un titolo professionale e con il nome e il cognome, la firma rispetterà l'impostazione complessiva della comunicazione. In genere firmare con l'iniziale (l'equivalente del siglare un documento) ha qualcosa di stonato e di pretenzioso al tempo stesso, ma non pretendiamo di fissare una regola, semmai di condividere un'osservazione. La firma non va confusa con il biglietto da visita che ha scopi suoi propri di cui diciamo poco più avanti, anche se alcuni programmi di posta elettronica su questo punto creano confusione).

In sintesi, terminato lo sviluppo del contenuto dell'email, si torna sul piano della metacomunicazione per chiudere la comunicazione, rilanciare se serve, salutare e sottoscrivere il messaggio, confermando così un'alleanza comunicativa, temporanea a volte, spesso duratura, in ogni caso volta a ricercare una sintonia collaborativa.

2.1.5. Come usare i post-scriptum (PS)

Cos'è e come nasce un post scriptum (PS)? Possiamo immaginare che in origine si trattasse di un'aggiunta valutata opportuna a seguito della rilettura del testo. Ma poiché su carta era impossibile integrare, salvo non dovere riscrivere la lettera, non restava che una breve aggiunta: un post scriptum appunto.

Qual è il significato attuale del PS, come sopravvive nell'epoca della scrittura elettronica e come concretamente prende forma il desiderio di usarlo? Insomma che funzione si assegna al PS e l'uso che se ne può fare nell'epoca delle email, dei post e dei messaggi istantanei?

Intanto il poscritto va collocato dopo la firma e prima del biglietto da visita. In genere si tratta testi asciutti, di un paio di righe, viceversa la tecnologia consente di inserire agevolmente la porzione di comunicazione che - a seguito della rilettura - merita di essere integrata nel testo dell'email.

Il post scriptum nell'email non serve quindi a completare l'informazione ma piuttosto a dare risalto ad una informazione aggiuntiva attraverso un registro comunicativo confidenziale. Si tratta di un meta-messaggio che invita al sorriso e chiude l'email in buona armonia. A volte il PS contiene una battuta ironica che serve a temperare qualcosa che è stato detto nel testo dell'email. In questo caso viene usato per ammorbidire il tono, alleggerire una richiesta alleggerire una richiesta o qualche affermazione contenuta nel testo.

I PS immettono nella comunicazione una piccola informazione supplementare che, messa in fondo, ha maggiori chance di essere ricordata. Dal punto di vista informativo contravvengono alla regola aurea che vorrebbe il contenuto di una email dedicato ad uno solo tema (si parla appunto di focalizzazione). I PS aggiungono un argomento, però lo collocano e lo circoscrivono in modo che non disturbi la comprensione del testo e minimizzi il rischio di confusione. Sono dunque preziosi veicoli informativi, leggeri, sintetici, versatili: mutano il tono, aggiungono info, consolidano il contatto.

In sintesi il PS estende le questioni trattate nel testo, introducendo ulteriori significati o informazioni. E si prende cura delle relazioni, consolidando il rapporto esistente, temperando la divergenza, rendendo più delicata la richiesta ... confermando la capacità di comprensione non superficiale e reciproca tra gli interlocutori. In questo senso potremmo dire i PS hanno una funzione metacomunicativa.

2.1.6. Rendersi raggiungibili: il biglietto da visita (che non è la firma)

Il biglietto da visita - le informazioni che ci collocano e ci qualificano - non sono la firma (anche se qualcuno li con/fonde). La firma è la firma, il proprio nome ed eventualmente cognome. Il biglietto da visita solito predispose nella casella di testo reso disponibile dalle impostazioni (naturalmente come per la firma si possono avere più biglietti da visita).

Il biglietto da visita serve a qualificarci e renderci reperibili dando notizia delle informazioni adeguate. Si tratta di stabilire qual è la nostra strategia per restare in contatto con le persone con le quali interagiamo via email. Il biglietto da visita risponde quindi ad una esigenza funzionale: come potrei facilitare chi vuole entrare in contatto con me? Ed anche ad una accortezza relazionale: non ti voglio far perdere tempo, se mi devi chiamare trovi qui i miei numeri, se mi devi inviare qualcosa trovi qui i miei contatti.

2.1.7. Allegare scientemente

Gli allegati sono parte della comunicazione: sia perché spesso sono il motivo che dà origine alla email (l'allegato deve essere introdotto), sia perché l'allegato con il suo nome diventa parte del contenuto dell'email contribuendo a renderla efficace. E anche quando per dimensioni i file vengono inviati attraverso sistemi di trasferimento o caricati direttamente in uno spazio condiviso, un breve messaggio o una email di accompagnamento viene prodotta, certo più essenziale, non meno comunicativa. Alla luce di queste considerazioni ricapitoliamo gli aspetti che ci sembra importante non trascurare per gestire gli allegati in modo accorto:

- l'oggetto dovrebbe contenere un riferimento, un cenno o almeno un indizio del fatto che la email porta con sé un allegato. E ciò non solo per attivare chi riceve l'email, ma anche per consentire facilmente di rintracciare l'email e i suoi allegati;
- anche nel testo dell'email conviene far riferimento all'allegato: a chi legge potrebbe sfuggire e un breve richiamo - una sorta di abstract super sintetico - è di aiuto per anticipare i contenuti, comprenderne la rilevanza, assegnare la giusta priorità nel considerare l'allegato;
- in alcuni casi conviene inserire nell'email qualche informazione di base che aiuti a gestire i file allegati in modo corretto. Ad esempio se ricevo un file di riepilogo di procedure, che quindi mi potrebbe servire in futuro, risulta utile trovare nel corpo della email anche quali procedure sono in questione, così da facilitare il recupero dell'allegato anche tempo dopo il ricevimento dell'email;
- suggeriamo di evitare di inviare allegati all'interno di email prive di qualsiasi contenuto esplicativo. Email vuote con il solo allegato accluso risultano trascurate se non poco rispettose verso i destinatari;
- e suggeriamo anche - salvo comunicazioni ufficiali - di non mettere nel solo allegato quanto potrebbe agevolmente essere detto nel corpo dell'email;
- e, ancora, pensiamo convenga - se possibile - evitare di inviare email che affrontano più temi con più allegati diversi, salvo l'attenzione a produrre un elenco ordinato degli allegati e un riferimento ai loro contenuti, generando così un'email riepilogativa.

In sintesi. La domanda guida che aiuta a gestire con accortezza le email veicolari potrebbe essere la seguente: quali obiettivi comunicativi mi prefiggo attraverso l'invio di allegati? La risposta a questa domanda aiuta non sbagliare il bersaglio.

2.1.8. Avvertenze, disclaimer e promozioni

Attivando le impostazioni del proprio programma di posta elettronica, in calce all'email, dopo la firma, possono venire inseriti messaggi informativi o disclaimer. Seguendo il [Dizionario delle alternative agli anglicismi](#), *disclaimer* potrebbe essere tradotto con *clausola liberatoria, esonerativa o di sgravio da responsabilità, cioè un'avvertenza per tutelarsi da reclami*, danni o responsabilità legali, e per lo più i disclaimer fanno riferimento alla tutela dei dati personali e comunicano la richiesta di cancellare l'email qualora fosse stata ricevuta per errore. Altre volte lo spazio occupato dalle avvertenze diventa uno spazio usato per promuovere la raccolta fondi, ad esempio la campagna del 5x1000 promossa dalla propria organizzazione o da una organizzazione che si intende sostenere. O, ancora, l'area riservata ai disclaimer diventa uno spazio per veicolare la promozione di un'attività che ci vede coinvolti o di una pubblicazione alla quale abbiamo contribuito.

Insomma le email non solo veicolano contenuti specifici, ma diventano vettori di informazioni di contorno che non hanno propriamente a che fare con l'intenzione specifica dell'invio, ma piuttosto informano sul mittente e si costituiscono come messaggi di contorno che pure contribuiscono a qualificare l'immagine del mittente e per questo è necessario dedicare loro una certa attenzione. In particolare perché spesso si finisce per non prestare molta attenzione al contenitore che finisce però per essere latore di contenuto e poi perché non sempre i disclaimer e i messaggi (auto)promozionali sono congruenti con lo stile comunicativo e l'immagine di sé che si desidera trasmettere.

2.1.9. Cornice

Di norma in fondo all'email (a piè di pagina volendo riprendere un'espressione tipica delle lettere su carta) possono venire collocate informazioni oltre la sfera paratestuale che riguardano l'apparecchio (il device) dal quale si sta inviando l'email e il servizio di posta elettronica che si sta utilizzando (a volte gratuito). Se le informazioni sono assenti o sono state inibite, chi legge non viene a conoscenza della marca o del modello del nostro smartphone, e neppure se si tratta di un servizio di posta gratuito o aziendale. Se invece tali meta-informazioni non vengono o non possono venire espunte, allora a chi legge giungono ulteriori elementi che forniscono informazioni su di noi. Nulla di male. Ma certamente saperlo ci aiuta a valutare con consapevolezza cosa desideriamo comunicare di noi e cosa (o quando) preferiamo presentarci in una veste più professionale o più informale. Un ulteriore elemento che consideriamo parte della cornice riguarda le funzionalità tipiche di newsletter e forum. Le newsletter e i forum si avvalgono delle email per informare e promuovere conversazioni fra le persone coinvolte, e prevedono modalità per disiscriversi dal servizio (unsubscribe). In questo caso, se si è i promotori della newsletter o del forum è bene sapere che anche questa parte dell'email è personalizzabile e quindi gestibile in modo che rifletta la propria sensibilità e intenzionalità comunicativa.

2.2 Quel che resta da considerare

Sulla scrittura efficace delle email si sono scritti libri e articoli. In queste pagine abbiamo toccato alcuni aspetti. Leggendoli vi vengono certamente in mente questioni non affrontate. In effetti non sono poche: ad esempio gli orari di invio delle email, la scelta degli inoltri, le funzionalità di risposta automatica, la risposta per dare un cenno di ricevimento o di assenso, o la sistemazione grafica per accrescere impatto e leggibilità del testo. O, anche, le diverse tipologie di email e le relative specifiche impostazioni. In effetti si scrivono email per le più svariate ragioni: per informare, ricordare, invitare, ricapitolare, agganciare e riagganciare, per scusarsi, per richiamare, per presentarsi, per ringraziare, riprendere il filo del discorso o per riprendere i rapporti. Si scrivono email per invitare, per dare continuità al lavoro, per candidarsi e per ritirarsi o interrompere i rapporti.

Inoltre si potrebbe ragionare con maggior dettaglio sulle opportunità d'uso delle email o sulla scelta alternativa di fare una telefonata, mandare un messaggio (con quale app?) o decidere che qualche volta ci si può vedere di persona, online o per un caffè... Insomma c'è materia per altri approfondimenti.

Riferimenti

De Nicolò M. (2020), *Formazione. Una questione nazionale*, Laterza.

Jocelyn K. Glei (2011), "Dieci regole per sopravvivere alle email", in *Internazionale* 882/2011, p. 88.

3. Cos'è e come si scrive un comunicato stampa

di Ambra Chirico

3.1 Introduzione

Il comunicato stampa è lo strumento principe di chi si occupa di **far comunicare le organizzazioni** (aziende, istituzioni, associazioni, ma anche singoli individui) **con i media**. Tutti sanno, in maniera approssimativa di che cosa si tratta ma, ad un'indagine più approfondita, emergono molti aspetti poco chiari di questo strumento, che - inconsapevolmente trascurati - rischiano di rivelarsi difficili da affrontare o perniciosi. Per capire meglio che cosa sia un comunicato stampa e come vada manipolato è utile porsi alcune domande:

- qual è la funzione di un comunicato stampa e a quali esigenze risponde?
- che cosa differenzia un comunicato stampa da una pubblicità o da una brochure?
- perché si scrive e a chi si rivolge?

Si tratta di domande utili per i non addetti ai lavori e per coloro che scrivono e leggono comunicati ogni giorno. Ai primi, questi quesiti servono da guida per iniziare a orientarsi; ai secondi, servono come promemoria per non cedere alle pressioni delle organizzazioni e ricordarsi sempre che la comunicazione funziona se mittente e destinatario del messaggio entrano in relazione sulla giusta lunghezza d'onda.

3.2 Il comunicato stampa: un ponte tra organizzazioni e media

Possiamo definire il comunicato stampa in maniera molto sintetica e operativa come un **ponte** tra le **organizzazioni e i media**. Il comunicato stampa è un testo scritto che serve alle organizzazioni per far arrivare un'informazione per loro rilevante alla stampa potenzialmente interessata. L'obiettivo del comunicato stampa è **suscitare l'interesse** dei **giornalisti** e portare, in ultima analisi, alla **scrittura e alla pubblicazione di un articolo**, a un servizio tv o radio, che riprenda la notizia e la tratti **nella chiave proposta dall'organizzazione**.

Prima di entrare nell'analisi delle caratteristiche fondamentali di un comunicato e nella descrizione della sua struttura tipica, è utile riflettere su alcuni termini chiave utilizzati nel paragrafo precedente.

Il comunicato stampa è un **ponte** perché permette all'organizzazione da un lato e alla stampa dall'altro di stabilire un contatto. Nella maggior parte dei casi sono le organizzazioni (enti, aziende, istituzioni, etc.) ad avere contenuti che ritengono di interesse per la stampa e a produrre proattivamente un comunicato per diffonderli. In altri casi, è la pressione dei media che vogliono più informazioni a portare le organizzazioni a preparare comunicati o note stampa. Questo si verifica soprattutto per aziende e istituzioni di grandi dimensioni quando ci sono situazioni di crisi (grandi aziende che ristrutturano e prevedono licenziamenti, ipotesi di reato, etc.) oppure importanti cambiamenti che hanno impatto al di fuori dell'organizzazione, etc. Il panorama dei **media** a cui le organizzazioni si rivolgono attraverso i comunicati stampa è ricco, variegato e in continua trasformazione tra chiusure, passaggi di proprietà editoriali e la sfida posta dal digitale. Chiaramente, a seconda dei temi attorno ai quali ruota il comunicato stampa e alle caratteristiche della notizia

che si sta comunicando, la comunicazione sarà indirizzata a una certa tipologia di media piuttosto che a un'altra. In maniera estremamente sommaria ma utile a esemplificare, di seguito un veloce schema della struttura del panorama media (non dei suoi attori, però):

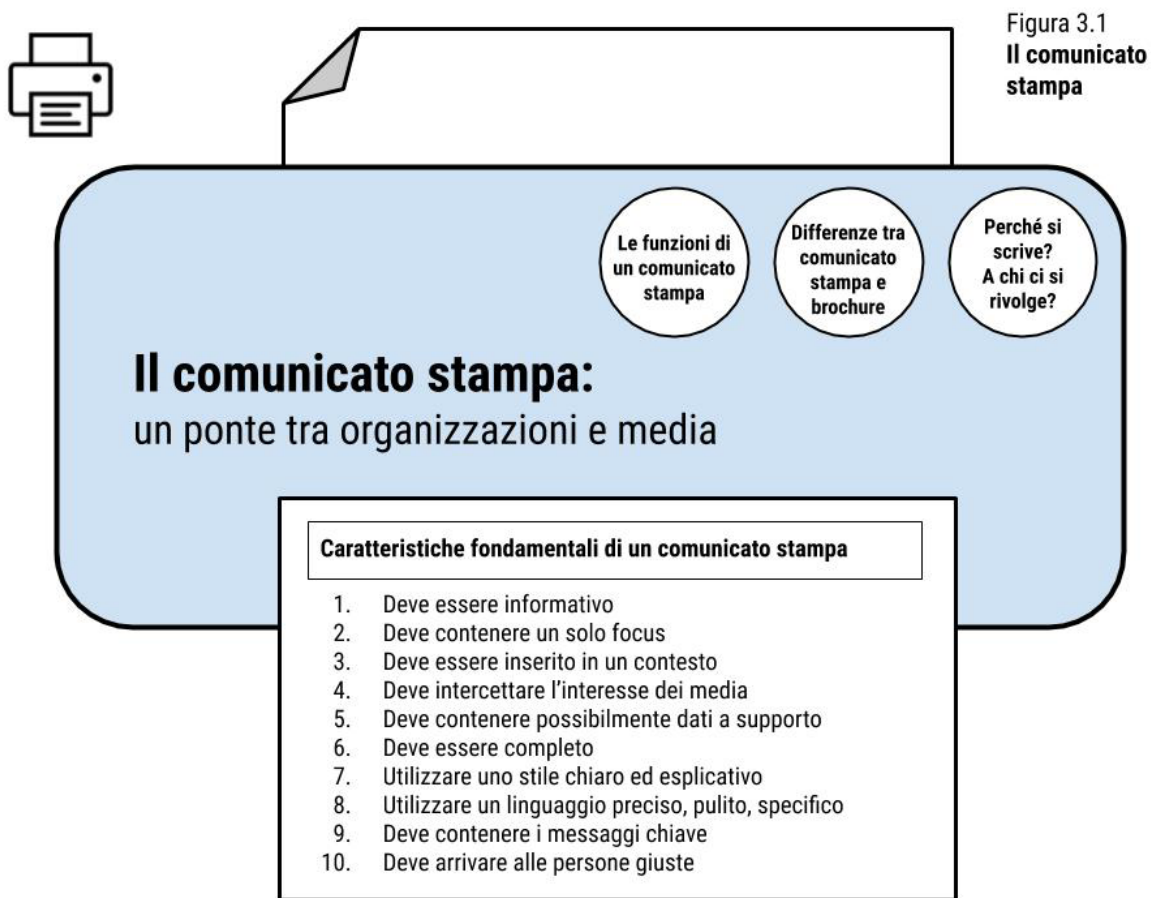
- **Agenzie di stampa** (Ansa, ADNKronos, AGI, Askanews, MF DowJones, Reuters, Radiocor, etc)
- **Quotidiani nazionali** (attualità, economia, finanza, focus su argomenti specifici) e ediz online (Corriere della Sera, La Repubblica, La Stampa, Il Giornale, Il Messaggero, Avvenire, etc.)
- **Quotidiani economico-finanziari** e ediz online (Il Sole 24 Ore, MF, Italia Oggi)
- **Testate periodiche** e edizioni online:
 - **Lifestyle e attualità** - femminili, maschili, attualità, etc. (Donna Moderna, Elle, Cosmopolitan, GQ, IL, Capital, Style, etc.)
 - **Verticali** cioè con focus su un certo settore/tema (Il giornale della logistica, Fashion Times, Largo consumo, etc.)

L'organizzazione presenta i risultati finanziari? Il comunicato stampa andrà inviato ai redattori delle redazioni economiche delle agenzie, dei quotidiani nazionali, alle testate business e alle testate di settore dell'azienda in questione. Se l'azienda si occupa di alimentazione, verranno anche contattate le testate che si occupano del settore food con taglio b2b.

Se il comunicato stampa è un ponte, il suo obiettivo è quello di far arrivare con successo i suoi contenuti da una parte all'altra e produrre in ultima analisi un articolo, un servizio radio o tv, in cui i contenuti vengono comunicati ai lettori. Perché questo avvenga è necessario che i **contenuti siano notiziabili, che abbiano cioè lo status di notizia (novità, legame con l'attualità, etc) e che siano interessanti per il giornalista**. L'attività dell'ufficio stampa di cui, come abbiamo detto, il comunicato stampa è tra gli strumenti più diffusi, si differenzia dalla pubblicità per due principali ragioni:

- **la pubblicazione non è legata a un investimento di carattere economico** ma alla bontà dei contenuti;
- se è vero che in ultima analisi ci si rivolge ai lettori che sfogliando il giornale troveranno l'articolo che riporta la notizia contenuta nel comunicato stampa, non bisogna dimenticare che è **necessario convincere degli intermediari competenti e qualificati: i giornalisti**.

Quando si scrive il testo di un comunicato stampa, quindi, bisogna tenere a mente che la **"storia"** che vogliamo raccontare **deve essere interessante** non soltanto dal nostro punto di vista (quello cioè dell'organizzazione che produce e diffonde il comunicato stampa), ma soprattutto **dal punto di vista della redazione e del giornalista a cui ci rivolgiamo**. Questa fondamentale riflessione sulla notiziabilità di un contenuto è una premessa fondamentale del lavoro di chi si occupa di ufficio stampa. Occorre sempre porsi alcune domande: quello che la mia organizzazione ha da raccontare potrebbe essere interessante per i media? Di che cosa si sta parlando in questo momento sulle testate a cui voglio rivolgermi? Posso inserirmi nell'attualità o, se non posso farlo, il mio contenuto potrebbe essere interessante per un approfondimento? Quali agganci con l'attualità o gli argomenti caldi del momento posso trovare? **Se a una prima analisi ci rendiamo conto che il contenuto risulta essere autoreferenziale e poco notiziabile è una decisione saggia quella di non comunicare**, non sprecare cioè energie nella scrittura, nell'approvazione e nella diffusione di un comunicato stampa che rischia di non essere ripreso o ripreso solo marginalmente.



3.3 Caratteristiche fondamentali di un comunicato stampa

Una volta chiarito lo scenario e poste alcune doverose premesse, possiamo addentrarci in una sorta di check-list da tenere a mente quando si scrive un comunicato. Un comunicato stampa...

- **Deve essere informativo.** Come in parte già anticipato è bene tenere a mente che il desiderio di comunicare non è condizione sufficiente a tenere in piedi un comunicato stampa. Essendo uno strumento che si rivolge ai giornalisti deve contenere informazioni che siano sì importanti per chi scrive il comunicato stampa ma, soprattutto, che incontrino le esigenze dei professionisti a cui si rivolge.
- **Deve contenere un solo focus.** A volte le organizzazioni hanno più *storie* che vale la pena comunicare ma è bene che il comunicato stampa abbia un focus preciso: 1 storia = 1 comunicato stampa. In questo modo sarà anche più facile selezionare i giornalisti adeguati a cui inviare il comunicato.
- **Deve essere inserito in un contesto.** Perché il contenuto di un comunicato stampa non risulti auto-referenziale anche quando si parla di prodotti o iniziative lanciate da un'organizzazione, è importante che queste *storie* vengano inserite in un contesto, che deve funzionare come una guida per il giornalista, di modo che capisca per quali motivi vale la pena approfondire quella *storia*.
- **Deve intercettare l'interesse dei media.** La stessa storia potrebbe risultare interessante in un certo momento oppure finire presto nel dimenticatoio. Molto dipende dalla capacità di cogliere gli interessi dei media in un certo periodo e trovare dei ganci, dei legami con l'attualità. Questo renderà la storia molto più notiziabile e aumenterà, di conseguenza, le probabilità di uscita.

- **Deve contenere possibilmente dati a supporto.** Se c'è qualcosa di cui i media hanno fame sono i dati: indagini, ricerche, sondaggi, analisi e approfondimenti sostenuti da numeri che permettono di fare quadri precisi di una certa situazione e articoli con i piedi piantati a terra. Proprio per questo, un buon modo per far parlare di sé è farsi promotori di studi, osservatori, ricerche e indagini in collaborazioni con istituti di ricerca.
- **Deve essere completo.** Il comunicato stampa deve contenere tutte le informazioni necessarie e tentare di rispondere a eventuali domande che potrebbero sorgere: uno dei migliori complimenti che un comunicato può ricevere da un giornalista che lo legge è di essere completo. Significa che ha risposto a tutte le esigenze informative e sta dando la possibilità al giornalista di scrivere con tutto ciò che gli occorre in mano.
- **Utilizzare uno stile chiaro ed esplicativo.** Nonostante un titolo e un attacco accattivanti siano senza dubbio degli espedienti da non sottovalutare quando si scrive un comunicato stampa, è bene ricordare che non si tratta né di un testo artistico o pubblicitario, in cui è lecito prendersi diverse libertà formali, né di un articolo. La prosa del comunicato stampa deve essere chiara, razionale e consequenziale.
- **Utilizzare un linguaggio preciso, pulito, specifico.** La scelta delle parole è importante e, quando si scrive un comunicato stampa non si può stare nel vago ma bisogna chiamare le cose con il loro nome ed eventualmente chiarire laddove ci siano tecnicismi difficilmente comprensibili. Questo è importante per aiutare il giornalista a capire bene e rapidamente di cosa stiamo parlando, senza lasciare nulla alla sua libera interpretazione.
- **Deve contenere i messaggi chiave.** L'attività delle organizzazioni si struttura intorno a una serie di messaggi chiave, cioè nuclei di significati importanti, ad esempio, per un'azienda e per il suo business. È quindi importanti che il comunicato stampa incorpori questi messaggi (uno o più di uno a seconda dei casi) mentre racconta la sua *storia*.
- **Deve arrivare alle persone giuste.** Perché un comunicato stampa sia efficace, in aggiunta a tutto quanto detto sopra, è importante che arrivi a giornalisti in target. Per questo è cruciale il lavoro preparatorio sulle mailing list che devono essere continuamente aggiornate e contenere i giornalisti effettivamente interessati a un certo tema.

3.4 La struttura del comunicato stampa

Lo strumento del comunicato stampa può essere utilizzato per comunicare quasi ogni genere di notizia: dai risultati finanziari alle partnership commerciali, dal lancio di un nuovo prodotto ai risultati di uno studio. La struttura è flessibile e, a seconda degli intendimenti di chi scrive, i comunicati possono essere più o meno lunghi, organizzati in paragrafi con titoletti, contenere immagini o tabelle, etc.

Tuttavia ci sono alcuni elementi che, con le loro funzioni, ricorrono nella stragrande maggioranza dei comunicati stampa: il titolo, il sottotitolo, l'attacco, la presenza di un virgolettato, il piedino istituzionale, la data e il luogo, la presenza di loghi. Ciascuno di questi elementi ha una funzione piuttosto precisa: chi legge si aspetta di trovare un certo tipo di informazioni. **In particolare modo bisogna prestare attenzione ai primi tre elementi (titolo, sottotitolo e primo paragrafo) che hanno una grande responsabilità nel determinare il "successo" di un comunicato stampa.** Da questo punto di vista, un comunicato stampa di successo è quello che riesce a intercettare l'attenzione di un giornalista, a convincerlo che vale la pena dedicare alcuni minuti della sua attenzione alla lettura del testo. Considerando che in media un giornalista può ricevere decine e, in alcuni casi, centinaia di comunicati stampa ogni giorno, risulta chiaro che la competizione per l'attenzione dei giornalisti è estremamente agguerrita. Occorre quindi utilizzare al meglio gli strumenti che si hanno a disposizione. Vediamo nel dettaglio quali sono le frecce al nostro arco.

3.4.1. Titolo

Il titolo del comunicato stampa deve **contenere l'argomento principale e centrare il bersaglio**. Nel fare questo deve essere, **se possibile, accattivante** senza perdere il carattere informativo. Un buon titolo non è garanzia di successo ma apre molte porte, soprattutto se è in grado di collocare la notizia, propria dell'organizzazione, all'interno di un contesto più ampio, di interesse generale. Nella maggior parte dei casi il titolo è scritto in grassetto stampatello maiuscolo.

3.4.2. Sottotitolo

Il compito del sottotitolo, che per lo più è in grassetto corsivo minuscolo, è **approfondire il titolo, cioè il tema principale, e dare qualche info in più**. Si tratta del luogo giusto in cui anticipare dati interessanti per i giornalisti catturando così la loro attenzione con qualcosa di cui hanno grande bisogno (i numeri). Se il comunicato contiene molte informazioni ed è lungo, come ad esempio un comunicato che presenta i risultati finanziari di un'azienda o gli esiti di uno studio, il sottotitolo può essere organizzato in elenco puntato e riassumere i principali contenuti che si troveranno nel testo: il messaggio che si vuole mandare al giornalista è "Prenditi qualche minuto per leggere, ne vale la pena". **Il sottotitolo prende per mano il giornalista e lo accompagna là dove vogliamo portarlo, cioè nel primo paragrafo.**

3.4.3. Primo paragrafo

Il primo paragrafo costituisce l'attacco vero e proprio di un comunicato stampa e **deve contenere la notizia, cioè le informazioni più importanti rispetto all'argomento centrale del comunicato stampa, proprio come in un articolo giornalistico**. Si tratta di una regola fondamentale che ha, chiaramente, un suo fondamento pratico. Come abbiamo avuto modo di accennare, i giornalisti ricevono valanghe di email e comunicati stampa e hanno poco tempo. Pertanto, è fondamentale semplificare loro il lavoro dando la notizia in apertura di comunicato, dove si aspettano di trovarla. Ha poco senso iniziare il comunicato con una serie di preamboli: meglio andare dritti al punto. Tutte le informazioni di contorno, a premessa o a sostegno della notizia potranno tranquillamente trovare spazio nei paragrafi successivi. **Nel primo paragrafo deve trovarsi la risposta alle domande principali: chi ha fatto cosa e perché**. Il corpo del comunicato stampa, di cui il primo paragrafo fa parte, è scritto in minuscolo e contiene delle parti in grassetto per evidenziare i concetti più importanti.

3.4.4. Virgolettati

Non sempre sono presenti ma sono un elemento importante che ricorre nella maggior parte dei comunicati stampa. I virgolettati **sono la parte del comunicato stampa in cui si sente la notizia attraverso la voce e le parole dell'organizzazione che ne è protagonista o che la promuove**. Per questo motivo nei virgolettati sono contenuti i messaggi chiave dell'organizzazione, le parole e il linguaggio tipico che la caratterizzano.

In base alla tipologia di comunicato stampa e all'argomento cambiano i portavoce, ossia coloro a cui, all'interno di un'organizzazione vengono attribuite le parole. Generalmente i comunicati stampa di un'organizzazione contengono un solo virgolettato mentre quando sono coinvolte più organizzazioni e la comunicazione è congiunta a ciascuno viene lasciato spazio per inserire un suo virgolettato. I virgolettati si collocano tra "virgolette", sono scritti in corsivo e sono seguiti dall'indicazione della persona a cui sono attribuite le parole e dalla sua carica.

3.4.5. Piedino istituzionale

Detto anche *boiler plate*, il piedino istituzionale è un **testo sintetico di poche righe in cui si danno le informazioni principali rispetto all'organizzazione (chi è, cosa fa, a chi si rivolge, dove si trova e dove opera, link al sito o a profili social, etc.)**. Questo permette di eliminare tutte queste informazioni dal corpo del comunicato e contenerle in un luogo appositamente pensato per approfondire la domanda "Di chi stiamo parlando?".

A meno che non ci siano cambiamenti, il piedino istituzionale resta sempre il medesimo e viene copiato e incollato in coda al comunicato stampa. Spesso è scritto con lo stesso carattere del comunicato stampa ma più in piccolo. Se il comunicato stampa è congiunto, di solito si riportano i piedini istituzionali di entrambe le organizzazioni coinvolte.

3.4.6. Logo

Posizionato nell'intestazione, al centro o a destra, il logo dell'organizzazione va trattato con estrema cura e va inserito sempre quando si scrive un comunicato stampa. Il logo costituisce un patrimonio di identità e di valore fondamentale per le organizzazioni. Quando si lavora a un comunicato congiunto, come per i virgolettati, sarà opportuno riportare anche i loghi di tutte le parti coinvolte.

3.4.7. Luogo e data

Si collocano, nella maggior parte dei casi, **in apertura di primo paragrafo** e sono fondamentali perché, in pochissime battute, rispondono a due domande: dove e quando? Indicano il luogo e la data di diffusione del comunicato stampa.

3.5 Conclusioni

Abbiamo percorso in maniera veloce e pragmatica le caratteristiche e le funzioni del comunicato stampa, uno degli strumenti più utilizzati per mettere in comunicazione le organizzazioni e i media. Se immaginiamo di sollevare lo sguardo e ampliare l'orizzonte dal nostro argomento ci rendiamo conto di due cose. La prima è che, **una volta prodotto un buon comunicato stampa, bisogna essere in grado di farlo arrivare alle persone giuste nel modo giusto**: entrano quindi in campo altri temi come le mailing list accurate (per inviare il comunicato ai giornalisti in target) e le email di accompagnamento del comunicato stampa (spesso altrettanto importanti). La seconda considerazione riguarda il fatto che **il comunicato stampa è solo uno degli strumenti dell'ufficio stampa** (conferenze stampa, viaggi stampa, note, foto notizie, etc. sono solo alcuni altri esempi) **e che quest'ultimo è solo uno degli elementi di cui si compone una strategia di comunicazione**.

Riferimenti

Malfatto J. (2020), *Comunicato stampa. Come scriverlo: alcuni suggerimenti*, in LinkedIn

4. Una mappa di possibili format per lavorare e collaborare online

di Luciano Barrilà, Marco Cau, Graziano Maino

Lavorare, collaborare e seguire incontri formativi a distanza è prassi comune: webinar, sessioni di lavoro online, laboratori digitali, webcast, dirette, tutorial e altro ancora... In cosa sono simili e in cosa differiscono questi momenti di lavoro e di apprendimento online? Saperlo ci sarebbe utile per costruire proposte di volta in volta adeguate alle esigenze delle persone e delle organizzazioni che vogliamo coinvolgere.

4.1 Online / offline

A distanza è possibile lavorare e collaborare come in presenza? Forse no. Forse sì. Se ripensiamo alle esperienze di questi giorni, ai contatti con le organizzazioni, ai progetti che seguiamo e a cui prendiamo parte, ai tentativi di mantenere viva l'operatività e di fare di questa condizione avversa uno spazio di sperimentazione e apprendimento, possiamo raccogliere spunti per riflettere e per orientare l'operatività.

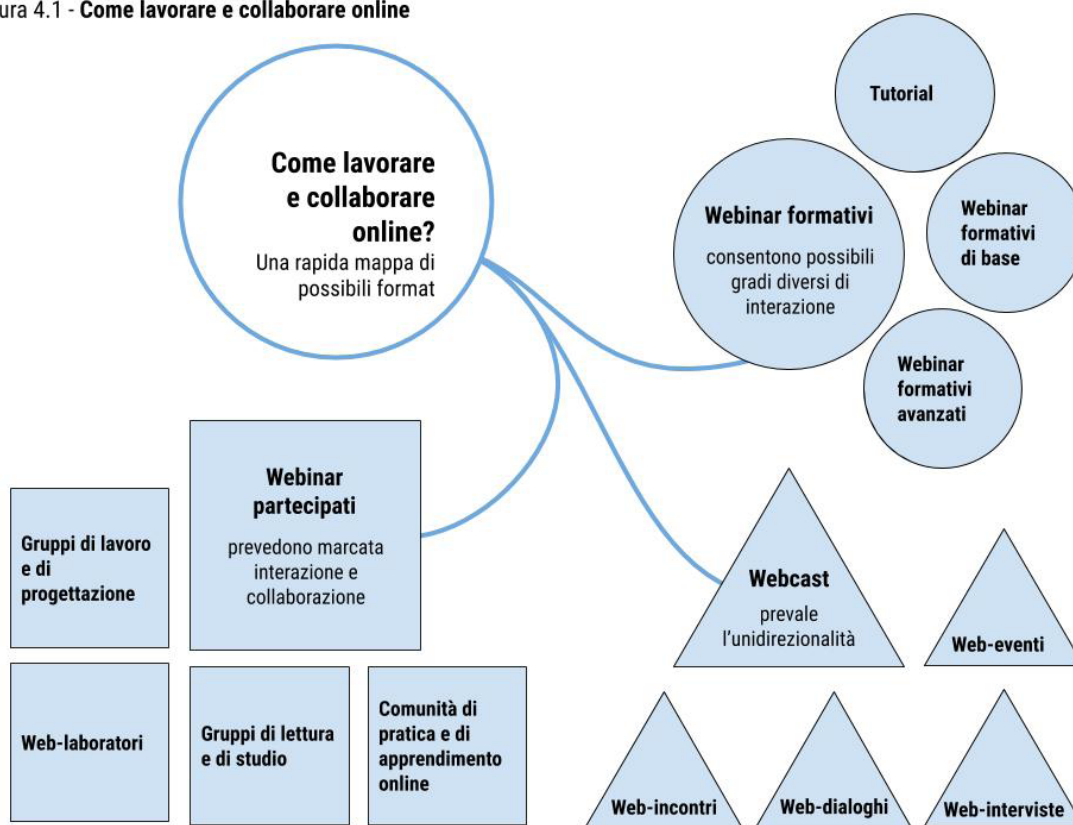
Da un lato, online si è più efficaci e più produttivi; dall'altro – forse per via dell'impegno e dell'attenzione richiesti – **collaborare a distanza risulta più faticoso o faticoso in un modo diverso.** Inoltre, la padronanza personale nell'utilizzo della varietà di software, applicazioni e piattaforme (tecnologie potenti e complesse, sofisticate e intricate) non è sempre salda e i divari e la disomogeneità di competenze digitali nelle organizzazioni e nei gruppi di lavoro creano condizioni di operatività e di collaborazione faticose e improduttive.

E tuttavia, come stiamo sperimentando un po' tutti, è possibile lavorare a distanza in ambienti virtuali – e a volte anche con risultati interessanti.

Cosa succederà quando avremo superato l'emergenza, potremo tornare a rivederci e avremo la possibilità di scegliere tra una riunione vis-à-vis che richiede uno spostamento in auto e un incontro a distanza che dà la possibilità di un confronto più caldo? Non sappiamo prevederlo, ma intanto, in questo contributo, proviamo a dare ordine – in base alla nostra pratica – a una serie di possibili format per lavorare e collaborare online: senza la pretesa di una precisa classificazione, abbozziamo una mappa temporanea per orientarci in questa fase. Nella consapevolezza che le cose cambiano rapidamente, si mescolano, si intrecciano, si influenzano, si ricombinano creativamente.

In questo tentativo di fare un minimo d'ordine, proponiamo un elenco commentato di format (sintetizzato anche dalla figura 4.1) partendo da quelli che prevedono un'attività online a prevalenza frontale e passando progressivamente a quelli caratterizzati da una maggiore intensità di partecipazione.

Figura 4.1 - Come lavorare e collaborare online



@ellecienne | @marco_cau | @Mainograz | 2020

4.2 Webcast

Web-eventi, webinar informativi, trasmissioni che alternano clip a commenti, conduzioni a più voci, racconti di esperienze... sono buoni esempi di comunicazione pochi-a-molti. In questo caso **la partecipazione proposta si presenta in forma di fruizione attiva**. Nelle dirette Facebook o nelle trasmissioni su YouTube, ad esempio, si possono fare commenti e domande, si possono esprimere apprezzamenti e disappunti. Anche le trasmissioni che si servono di piattaforme di videoconferenza possono impostare la funzionalità domande/risposte in modo che chi partecipa possa intervenire e commentare. Di questa tipologia fanno parte anche i tutorial didattici, che – pur facendo prevalere l’ascolto sull’interazione – consentono la possibilità di intervento in forma di commento.

4.3 Web-tutorial

I web-tutorial offrono sessioni di insegnamento strutturate per rendere capaci e autonomi in relazione ad argomenti definiti. La varietà di tutorial è enorme. Su YouTube sono disponibili tutorial di fattura, durata, fruibilità e qualità molto diverse per qualsiasi tema e argomento. Allo stesso modo, sui siti ufficiali delle diverse applicazioni, sono in genere disponibili varie forme di tutorial – brevi o lunghi – prodotti ad hoc o esito di registrazioni live. I tutorial sono video che avvicinano, spiegano, illustrano, introducono, guidano passo passo, approfondiscono, suggeriscono trucchi e soluzioni applicative con l’obiettivo di abilitare chi è interessato ad apprendere le funzionalità e i possibili usi di un determinato programma.

Non solo nei web-tutorial realizzati in diretta, ma anche nelle registrazioni dei web-tutorial, fruibili in differita, un qualche grado di interazione può essere proposto. Chi conduce infatti sollecita e risollecita la possibilità di inviare domande e questioni che alimentano una seppur tenue interazione.

4.4 Web-incontri

I **web-incontri sono iniziative che assomigliano a seminari o convegni**. La presa di parola è prevalentemente consentita a ospiti o relatori (panelist). Una o due figure conducono, tengono i tempi, collegano i diversi interventi, guidano la successione, raccolgono eventuali sollecitazioni che vengono espresse mediante la chat di interazione fra tutti i partecipanti o nella chat di scambio diretto con chi conduce. Nei web-incontri possono prendere parola più relatori, interagire fra loro, confrontarsi. Condotti live, ricordano il format dei dibattiti televisivi. Una modalità tipica dei web-incontri è quella del confronto fra relatori qualificati per competenza, esperienza o testimonianza, che portano i loro contributi in successione e poi interagiscono fra loro anche sulla base delle sollecitazioni dei partecipanti (pubblico).

4.5 Web-dialoghi e web-interviste

Per approfondire una questione specifica, si può organizzare un **dialogo tra alcuni esperti o una intervista a una persona qualificata**. La caratteristica dei dialoghi o delle interviste online in forma di evento è quella di **riservare la parola a poche persone**: chi conduce intervista una, due persone, consentendo più turni di parola sulla base di un canovaccio di domande. Per rendere l'incontro più partecipato, si può chiedere a chi si iscrive all'evento di inviare prima, in forma scritta, una serie di questioni e curiosità relative al tema definito. In questo modo si aiutano gli esperti a costruire il loro dialogo o si costruisce collettivamente la scaletta dell'intervista. In ogni caso, durante l'incontro live, è bene riservare sempre uno spazio per gli interventi del pubblico.

4.6 Webinar formativi

I **webinar formativi possono muoversi da un registro più trasmissivo ad uno più interattivo in relazione alle modalità di conduzione**. Queste possono essere strutturate in modo che alla presentazione di slide, filmati o interventi in video segua la discussione fra chi partecipa. Oppure, in alternativa, possono essere utilizzate modalità che – con il procedere dell'esposizione – sollecitino domande, contributi, interazioni. Il numero delle persone che partecipano è una variabile fondamentale per determinare il grado di interattività possibile: una partecipazione ampia rende più difficili gli scambi e sposta gli equilibri della sessione verso modalità più frontali, al contrario gruppi più piccoli aprono a domande, interventi, possibilità di ingaggio superiori fino a rendere immaginabili vere e proprie proposte di natura laboratoriale. I webinar formativi differiscono dai tutorial perché chi partecipa non assiste ad una presentazione registrata o in diretta quasi esclusivamente guidata da chi conduce, ma ha la possibilità di interagire oltre che di formulare domande. Non si tratta di una trasmissione uno/pochi a molti, piuttosto di un momento strutturato, condotto per favorire un processo di apprendimento interattivo.

In fase di promozione è fondamentale chiarire l'intensità della partecipazione richiesta. Molte persone infatti si iscrivono a un webinar formativo ma si aspettano un web-tutorial, ovvero una sessione formativa dalla quale ricavare indicazioni e che non prevede particolare confronto. Per altri invece la dimensione di scambio con chi conduce e con chi partecipa costituisce un aspetto importante non solo in termini di apprendimento ma di contatto relazionale.

4.7 Gruppi di lettura e di studio

Si possono organizzare gruppi **per piacere o per interesse, nell'ambito di comunità di pratica e professionali, in contesti formativi ed educativi**. Esistono modalità più tradizionali (il bibliotecario o chi tira le fila propone un titolo, ciascuno legge il libro privatamente e ci si ritrova per confrontarsi) e modalità più inno-

vative e interattive come cerchi di lettura e di studio (per condividere letture e conoscenze di più persone intorno a un tema specifico); reading collettivi (momenti di socialità nei quali ciascuno propone letture in libertà); parole a caso (si scelgono parole a caso e da quei piccoli stimoli si condividono letture); non solo libri (si abbina alla lettura di testi altri ingredienti, per esempio l'ascolto della musica o la visione di video e film).

4.8 Web-laboratori (web-lab)

I web-lab non sono attività semplicissime da mettere in campo. **Mirano a creare un contesto di interazione elevata, basata sulla collaborazione tra i partecipanti.** I web-lab si realizzano intorno a un oggetto di lavoro: si condivide una domanda o un problema e si lavora insieme per sviluppare una risposta o una soluzione. I web-lab sono di fatto micro laboratori di progettazione. Vengono **animati utilizzando mappe, canvas o altri strumenti di elaborazione a più mani**, che consentono in poco tempo di guidare la discussione verso un risultato concreto. I web-lab sono momenti di sperimentazione online su questioni anche poco conosciute. Si differenziano dalle comunità di apprendimento per una conduzione più netta e orientata all'obiettivo e per la predeterminazione degli oggetti sui quali il gruppo viene chiamato a investigare e a lavorare. Si tratta di un contesto di ricerca e produzione collettiva.

4.9 Comunità di pratiche online

Le comunità di pratica sono **contesti di apprendimento attraverso il confronto fra esperienze professionali.** Si tratta di rendere disponibile un spazio/tempo – forse meno strutturato e guidato – per trovarsi e ritrovarsi, in una successione di incontri calendarizzati in precedenza o concordati progressivamente dal gruppo stesso. Come nei gruppi di studio e di lettura, l'obiettivo è creare un contesto di incontro e di scambio fra le persone, uno spazio di condivisione di esperienze e di apprendimenti, una dimensione di pensiero e di riflessione su temi e questioni di volta in volta identificati (o anche concordati in precedenza), un ambiente con livelli di autogestione variabili e modulabili. Le comunità di pratica online superano le distanze, offrono incontri aperti alla partecipazione anche discontinua, favoriscono contatti, sono un ritrovo che offre opportunità di aggiornamento informale. Un esempio di comunità di pratica sono i [webinar 231](#) che abbiamo proposto in queste settimane per confrontarci e aggiornarci reciprocamente, consentire lo scambio di soluzioni e strumenti, promuovere aiuti reciproci in riferimento agli adempimenti previsti dalle normative per la tutela della salute e sicurezza (d.lgs. 81/2008) e dalle normative per la responsabilità di impresa (d.lgs. 231/2001).

4.10 Gruppi di lavoro e di progettazione

I web-lab e le comunità di pratica online possono evolvere in veri e propri **gruppi di lavoro e di progettazione costituiti da un insieme di persone che operano insieme con regolarità per sviluppare un progetto concreto.** Sotto la guida di un persona che fa da punto di riferimento (**project manager**), i componenti del gruppo si incontrano periodicamente, si dividono i compiti, sviluppano lavoro personale e poi si confrontano. Per facilitare una collaborazione attiva e produttiva, i gruppi di lavoro e di progettazione utilizzano diversi strumenti: non solo la piattaforma per le riunioni a distanza, ma anche (almeno) uno spazio condiviso in cloud (organizzato in cartelle e sottocartelle ordinate e coerenti) e un gruppo WhatsApp/Telegram per le comunicazioni veloci.

5. Come coordinarsi nella scrittura sincrona a più mani

di Marco Cau e Graziano Maino

5.1 La scrittura collaborativa a distanza

In questo schematico post ricapitoliamo un elenco di indicazioni operative e concrete per facilitare la scrittura a quattro mani a distanza che ci sembra di aver imparato scrivendo a quattro mani online da diversi anni. Tra tutte le possibili forme di [scrittura collaborativa](#) affrontiamo qui la scrittura sincrona online e proviamo a dirvi quelli che per noi sono gli ingredienti, le difficoltà e le soluzioni pratiche che abbiamo adottato.

5.2 A quattro mani, per cominciare

Si può scrivere a più mani, in tanti modi diversi. Qui iniziamo dalla scrittura sincrona a quattro mani, in coppia e online. Quindi in queste indicazioni escludiamo la scrittura collaborativa che si sviluppa in tempi diversi (scrittura asincrona), o [in fasi successive e in occasioni diverse](#) (confronti al telefono, scritte in solitaria, scambio di semilavorati, email che vanno e vengono). Durante il lockdown siamo stati a casa, abbiamo dovuto – per il bene di tutti noi – stare a casa, ma abbiamo dovuto anche salvaguardare i livelli di operatività necessaria per fare bene tutto quello che va fatto. Allora ecco che qui focalizziamo le indicazioni sulla scrittura collaborativa sincrona: che si realizza insieme, nello stesso tempo, a distanza, supportati da più tecnologie messe in interazione.

5.3 Combinare tecnologie

Noi lavoriamo in Google Drive, il servizio cloud di memorizzazione e sincronizzazione online introdotto da Google nel 2012. La scrittura sincrona richiede tuttavia una combinazione di dispositivi: mentre si scrive, ci si confronta verbalmente per telefono o in videoconferenza; si usa la chat per appuntare promemoria o link utili che si intende rendere disponibili pronta mano; si tiene aperto un browser per poter googlare velocemente e raccogliere informazioni; si attiva un canale di recupero, per esempio Whatsapp, da utilizzare quando (può succedere) cade la linea o si perde la connessione online.

Come coordinarsi nella scrittura sincrona a più mani con Drive

ventidue suggerimenti per scrivere in coppia online

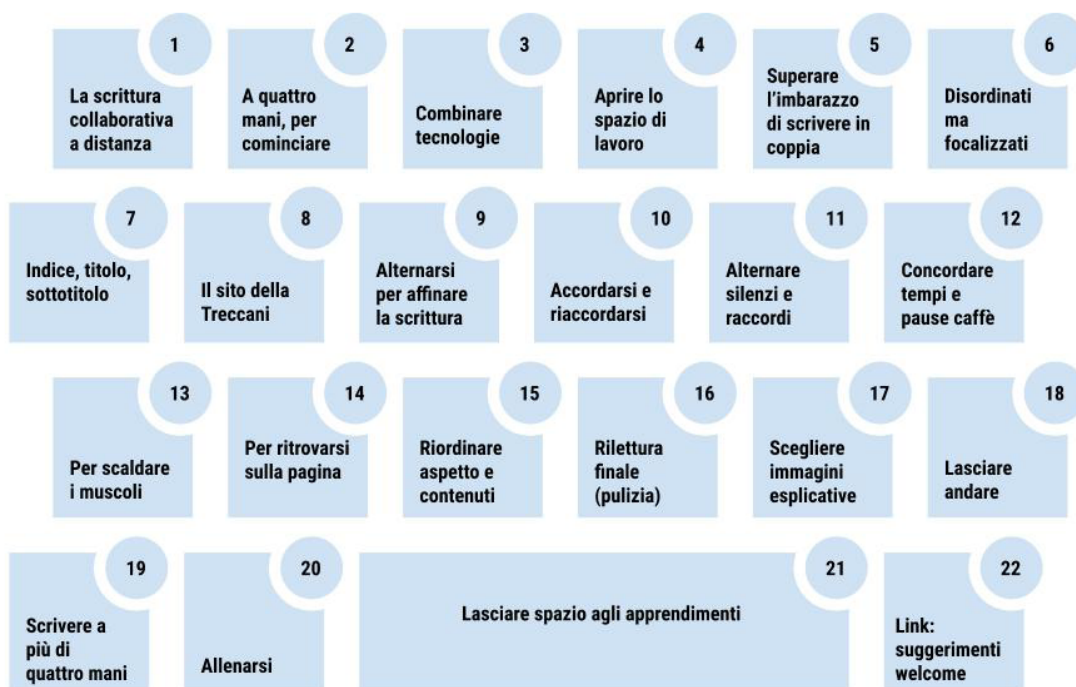


Figura 5.1 - Coordinarsi nella scrittura a più mani

grison@cooperativaaquercia.it | graziano.maino@pares.it | 2020

5.4 Aprire lo spazio di lavoro

Avendo in mente un'idea di scrittura (anche vaga), occorre aprire una cartella condivisa in [Google Drive](#) e organizzarla in almeno due sottocartelle: una prima cartella è dedicata ai file di scrittura, una seconda cartella è dedicata ai file bibliografici, con i documenti e i link che sono di aiuto e sostengono il lavoro. La cartella con i file di scrittura contiene almeno due documenti: un documento di appunti, che raccoglie quanto emerso nel brainstorming iniziale e le idee in bozza che si generano mano a mano che si procede con il lavoro; un documento di scrittura vero e proprio, nel quale si elabora progressivamente il testo condiviso. La condivisione di una cartella di lavoro ordinata e di accordi minimi per la sua gestione è rilevante: in particolare è importante definire il nome della cartella e la sua collocazione per rintracciarla facilmente (si può anche attivare la funzionalità > Aggiungi a speciali direttamente dal documento o ricercare lo stesso in > Recenti direttamente in Google Drive).

5.5 Superare l'imbarazzo dello scrivere osservandosi

È importante superare l'imbarazzo che rende difficile scrivere essendo osservati da altri, anche solo un fidato collega. Bisogna rompere il ghiaccio per scrivere senza paura di giudizio e sviluppare la capacità di operare [brainwriting](#). Occorre intervenire reciprocamente sulle parti scritte dal collega e anche scrivere contemporaneamente sulla stessa porzione di testo. È importante superare il vecchio modo di operare tipico di due persone che operano in presenza davanti allo stesso schermo (mentre un collega scrive l'altro dà suggerimenti, magari distraendolo) e adottare un'altra modalità che prevede che i suggerimenti siano scritti live. Serve molto allenamento per accrescere feeling e fiducia reciproca. Occorre imparare insieme sia a intervenire sugli scritti altrui sia ad accogliere gli interventi migliorativi.

5.6 Adesso muoversi, disordinati ma focalizzati

La scrittura a quattro (o più) mani è al contempo focalizzata e disordinata. Si inizia con un brainstorming libero sul tema definito, si appuntano le idee, le si annunciano ad alta voce, si prova ad esprimerle e a buttarle giù. Non contano gli errori di grammatica, di sintassi, le sviste, le parole che non vengono... Conta non lasciarsi sfuggire l'idea, afferrarla al volo, fissarla, per poi tornarci dopo. Questa è la fase della scrittura scomposta. Se esprimi un pensiero ad alta voce, il collega ti ascolta mentre scrive e ti incoraggia: "Fissala!", "Scrivila!", "Segnala! Poi ci torniamo...". In questa fase si rovesciano sulla pagina i pensieri in modo disordinato. Conta avere sotto mano la varietà di spunti e di materiali per poi riprenderli con più calma. In questa fase si fanno ricerche veloci, si cercano spunti nell'infosfera, si googla per cercare idee e fare verifiche. Si scambiano consigli di lettura sul tema che si sta affrontando. Il disordine è circoscritto da un doppio focus: sia dall'argomento che si ha in mente di affrontare, sia dalla tensione ideativa che punta a costituire il materiale di lavoro.

5.7 Indice, titolo, sottotitolo e numero di pagine

Dopo l'avvio, dopo il brainstorming, dopo aver rotto il ghiaccio e aver cominciato a scrivere, si sente che la materia si fa più duttile, che le asperità sono meno resistenti (o che si possono mettere temporaneamente da parte per tornarci più avanti). Ecco, questo è il momento di fare quattro operazioni: va definito l'[indice](#) (la mappa del testo, la cornice di riferimento), che naturalmente evolverà nel corso della stesura, ma che – anche in progress – deve fare da punto di riferimento; va individuato un titolo, certamente provvisorio in prima battuta, ma fondamentale per condividere la focalizzazione del testo comune; occorre declinare il titolo in un sottotitolo che, nella sua essenzialità, è una sorta di estratto del testo e aiuta a definire l'obiettivo comune di scrittura (titolo e sottotitolo insieme praticamente costituiscono un primo abstract di orientamento); occorre infine, parrà banale ma non lo è, inserire i numeri di pagina, altro elemento essenziale per orientarsi nel documento (in Google Documenti: Menù > Inserisci > Numeri di pagina).

5.8 Evviva il sito della [Treccani](#)

Per scrivere bene in coppia è necessario tenere aperto nel proprio browser il sito della [Treccani](#) (grazie! grazie! grazie!), il giacimento di vocaboli più bello e ricco che c'è. Questo è infatti il momento di avere con sé una buona provvista di buone parole, saranno vitali per districarsi nel testo e risolverlo. E se poi ci fosse l'esigenza di tenere sotto controllo l'inglese, e farne un uso appropriato, conviene aprire anche il sito [AAA – Dizionario delle alternative agli anglicismi](#) che offre una serie di suggerimenti per usare la parola italiana più adeguata (non siamo contro l'uso dell'inglese, semplicemente a volte prevale l'esotismo rispetto alla chiarezza, di qui l'idea che – se possibile – conviene cercare il termini giusto che la nostra lingua ci offre).

5.9 Alternarsi per affinare la scrittura

Seguendo le rispettive propensioni, ci si divide i compiti di scrittura, definendo le parti che ciascun componente della coppia deve riordinare a partire dagli appunti iniziali (prima stesura). Un volta che ciascuno ha impostato la propria porzione di testo, ci si scambia reciprocamente quanto scritto per una revisione aumentativa (seconda stesura). Questa [alternanza nella scrittura](#) può essere giocata più volte per dare mano a mano forma ai contenuti. Successivamente seguirà la revisione finale realizzata a quattro mani (terza e ultima stesura).

5.10 Accordarsi e riaccordarsi

Nella scrittura spalla a spalla online (ma anche in presenza), gli accordi tra i co-autori non sono mai per sempre! In corso d'opera si cambierà idea più volte. Inoltre, gli aspetti su cui trovare una sintesi sono diversi: si va dalla lunghezza del testo, alla sua struttura, ai livelli di indice, al tono, al registro linguistico, al font, all'uso dei grassetti per dare rilevanza a determinati passaggi... fino ai contenuti. Insomma scrivere è accordarsi e riaccordarsi: in senso operativo, in senso ideativo, in senso musicale. Una questione da concordare sempre riguarda la lunghezza del testo che prefigura il carico di lavoro e dà una misura dello spazio di sviluppo dei contenuti (in Google Documenti, il numero di caratteri del testo si monitora attraverso Menù > Strumenti > Conteggio parole).

5.11 Alternare silenzi operosi a rapidi raccordi

Mentre si scrive in coppia, attivare e interrompere il confronto verbale è vitale: per superare intoppi nell'elaborazione e per avere il tempo di dare forma ai propri pensieri. È un gioco alternato di rapidi dialoghi e concentrazioni silenziose. È importante individuare e suddividere le porzioni di testo a cui ciascuno mette mano, lavorando in autonomia per non disturbarsi. Ma è anche importante confrontarsi in corso d'opera per condividere la soluzione dei passaggi più delicati. Quindi si lavora singolarmente in silenzio ma se serve si chiede aiuto e ci si raccorda verbalmente. Poi ci si rilegge reciprocamente.

5.12 Concordare tempi e pause caffè

Nelle esperienze di scrittura sincrona in coppia si lavora negli orari più variegati e negli spazi più diversi: si approfitta di ritagli di tempo, di serate in trasferta o a casa, di intere lunghe giornate dedicate alla scrittura (che richiede tempo di rodaggio, di confronto, di stesura e revisione). Occorre quindi organizzare il lavoro anche concordando delle pause, anche rispettando distrazioni reciproche legate alle gestione del quotidiano. Dandosi dei tempi di inizio e fine delle sessioni di lavoro, evitando di farsi fagocitare esclusivamente dalla scrittura (che è appassionante), lasciando spazio alle altre questioni di lavoro o familiari da fronteggiare. Infine, è bene non risparmiare sulle pause caffè.

5.13 Riscaldamento

Salvo testi molto brevi, la scrittura richiede tempo ed è il prodotto di diverse sessioni di lavoro. Ogni ripresa dell'attività richiede di rientrare nell'architettura del documento, di riprendere il lavoro interrotto, di ritrovare le tracce degli sviluppi immaginati. Per scaldare i muscoli, un buon trucco consiste nell'immergersi pian piano nel testo, rileggendo prima quanto già scritto, dedicandosi in particolare alle parti più avanzate, per poi affrontare i contenuti meno definiti.

5.14 Ritrovarsi sulla pagina

Per orientarsi nello scritto che prende forma, che mano a mano si fa complesso, ci vengono in soccorso alcune facilitazioni offerte da Google Drive. Per prima cosa può valere la pena sapere che se si clicca sulla piccola icona in alto a destra nella pagina (quella con il volto del collega) si viene portati al punto in cui sta scrivendo: si tratta di una funzionalità molto comoda per ritrovarsi e guardare insieme uno specifico pas-

saggio. Poi è molto utile introdurre nel documento il numero di pagine (il documento diventa più ordinato ed è più facile indicare dove si sta lavorando): per farlo basta andare in Google Documenti: Menu > Inserisci > Numeri di pagina e il gioco è fatto. Infine, è pratico poter visualizzare l'impianto complessivo del testo: la funzionalità compare a sinistra dello spazio di scrittura (in Google Documenti: Menu > Visualizza > Mostra struttura del documento) e consente di navigare nell'articolazione del documento.

5.15 Riordinare aspetto e contenuti

Per dare forma al testo è necessario un lavoro di sistemazione progressiva. Si interviene su più fronti, sapendo che la cura dell'ordine formale consente di essere produttivi nella sostanza dei contenuti. Si mette mano alla resa grafica. Piano piano si aggiustano le soluzioni di layout, anche decidendo di attivare uno stile predefinito (in Google Documenti: Menu > Formato > Stile paragrafo > Opzioni). Si interviene a più riprese sull'indice, definendo i livelli di intestazione dei diversi paragrafi: titolo, sottotitolo, intestazione 1, intestazione 2 e via di seguito (in Google Documenti: Menu > Formato > Stile paragrafo > ...). Si decidono i grassetti (noi abbiamo quasi abbandonato i corsivi e riserviamo la sottolineatura per parole o frasi attive come link). Si sistemano bibliografia e riferimenti sitografici. Tutto questo lavoro, apparentemente meccanico o dispersivo, fa spazio (e dà tempo) al pensiero e consente di intervenire ulteriormente sui contenuti, sviluppandoli e precisandoli.

5.16 Rilettura finale (pulizia)

Che bella la rilettura finale. È come l'ultimo chilometro di una mezza maratona. Si fatica, ma consapevoli che il traguardo è vicino. Si cerca la perfezione (irraggiungibile) affinando passaggi, facendo pulizia, essenzializzando il testo, scovando il sinonimo giusto, rigirando frasi finché non scorrono, aggiustando i grassetti, controllando i link e la bibliografia, correggendo i refusi. L'ultimo chilometro è sofferenza e poi appagamento.

5.17 Scegliere o predisporre immagini esplicative

Per rendere più efficace la resa di una scrittura, possiamo inserire immagini, figure, disegni, grafici, scegliendo tra quello che la rete ci offre o producendo soluzioni in autonomia. Noi preferiamo realizzare disegni (usando Presentazioni Google) che rappresentano mappe visuali di sintesi (quasi dei [canvas](#)) del testo prodotto. Si tratta di facilitare l'ingresso e l'orientamento nel documento, di fornire riferimenti esplicativi di specifici passaggi, di catturare l'attenzione, di sollecitare l'immaginazione, di variare per rendere (un poco) più piacevoli letture tecnico-organizzative.

5.18 Lasciare andare

Questo forse dovrebbe essere il primo suggerimento. Anche noi ci siamo arrivati tardi, ma – quando lo abbiamo capito – la fluidità e la produttività hanno fatto un salto. Il trucco è semplice: è necessario lasciare andare i propri attaccamenti. Si tratta di non aggrapparsi a quello che riteniamo giusto e corretto, alle soluzioni stilistiche che ci piacciono o che ci sembrano efficaci, si tratta di accettare di cambiare le parole che usiamo di solito, di guardare la propria scrittura e la scrittura del collega con occhi distaccati e curiosi. La scrittura è parte della nostra identità. La nostra scrittura siamo noi: se qualcuno ci dice che dobbiamo

cambiare, aggiustare, modificare il nostro testo, spesso il primo impulso è l'irritazione. Invece possiamo far nostra l'idea che la costruzione condivisa del testo possa essere il prodotto della collaborazione (sempre migliorabile), un gioco divertente e produttivo.

5.19 Per scrivere a più di quattro mani

E se più di due persone si trovassero a dover scrivere insieme? In tre non è difficile. Da quattro in poi occorre un minimo di regia. Una soluzione radicale è quella di dividere il documento in sotto documenti (all'interno della stessa cartella Google Drive) e dividersi in sottogruppi di scrittura, attivando nella piattaforma di videoconferenza in uso stanze di lavoro specifiche. Se invece si decide di scrivere sullo stesso documento, occorre mantenere attiva la comunicazione vocale che consente di coordinarsi e mandarsi feedback e forse può essere utile che una persona curi il raccordo delle attività.

5.20 Lasciare spazio agli apprendimenti

Non si finisce mai di imparare a scrivere (a più mani). Mentre lavoriamo a un testo, possiamo prendere l'abitudine di appuntare su post-it cartacei o virtuali nuovi suggerimenti per fare ulteriori passi avanti e migliorare nella scrittura collaborativa. Così come le possibilità che si possono sperimentare sono molteplici: qui uno spunto che ci viene [Pete Forsyth promotore di scritture collaborative](#) su Wikipedia.

5.21 Link: suggerimenti welcome

Anche la **citobibliografia è parte del testo e richiede una attenzione particolare**: le soluzioni possibili sono diverse, determinate sia dagli effetti che si ricercano, sia dai vincoli redazionali: si può andare dalle citazioni che rispettano gli standard richiesti dalle riviste o dalle case editrici, alla citazione di link utili, come quelli ripresi dalla rapida rassegna che segue:

AAA

[Dizionario delle alternative agli anglicismi](#)

[Il mestiere di scrivere](#)

Mainograz

[Studiare riducendo la fatica \(#truccologie\)](#)

[Se guardi l'indice](#)

[L'imbarazzo dell'indice](#)

[L'indice non indica solo la luna](#)

[Scrittura collaborativa: quello che Briggs e Burke non dicono...](#)

[Scrittura collaborativa](#)

[La fatica di scrivere in coppia \(Fruttero & Lucentini\)](#)

[La fatica di scrivere a quattro mani \(Sjöwall e Wahlöö\)](#)

[How to co-sign posts?](#)

Secondo Welfare

[Learning Community Canvas: come facilitare il lavoro delle comunità di apprendimento](#)

Treccani

[Enciclopedia](#)

[Sinonimi](#)

[Vocabolario](#)

Wikipedia

[6-3-5 Brainwriting](#)

[Scrittura collaborativa](#)

[Scrittura collettiva](#)

6. Studiare e lavorare online. Appunti per sviluppare una cultura della collaborazione digitale

di Dario Grison e Graziano Maino

6.1 Retaggi culturali influenti nello studio in gruppo

Una parte della nostra tradizione culturale ci porta a considerare lo studio come un esercizio da fare in solitudine. La concentrazione e l'attenzione necessarie all'apprendimento, all'interiorizzazione e alla memorizzazione richiedono un movimento di introversione verso il soggetto, un esercizio centripeto verso l'io, che si appropria del sapere come di un capitale o di un tesoro individuale. Lo studio è favorito dall'isolamento, dal silenzio e dal raccoglimento. Si consideri ad esempio questo passo dalle Confessioni, dove Agostino descrive il suo maestro Ambrogio assorto nello studio:

Quando leggeva, l'occhio correva lungo le pagine e l'intelletto ne scrutava il significato, voce e lingua stavano in riposo. E, poiché a nessuno era precluso l'ingresso in casa sua, né si usava annunciare chi sopraggiungeva, molte volte ce ne stavamo seduti in lungo silenzio – chi avrebbe osato disturbare tale raccoglimento? – e lo vedevamo sempre leggere a quel modo silenzioso, mai altrimenti [...] (Agostino, Le confessioni VI, 3).

In tempi più recenti, una certa idea di *bildung* romantica ha poi enfatizzato la formazione dell'anima bella e del genio individuale, accentuando il ruolo del soggetto nel percorso esperienziale e di apprendimento.

Tuttavia basterebbe guardare un po' attorno a noi per scoprire che questo modello solipsista dello studioso non è l'unico modello culturale valido. Ad esempio, all'origine della cultura occidentale troviamo i dialoghi platonici nei quali la dimensione dell'interlocuzione orale fra i personaggi è portata a modello della ricerca e del sapere filosofico. E, tornando ad Agostino, si potrebbe anche considerare che è una forma di studio collettivo, pubblico, sotto gli occhi ancora un po' stupiti di chi guarda, come quello che avviene nelle biblioteche universitarie o civiche. Anche in questo caso, chi entra non deve annunciarsi, può prendere un libro, una rivista o un giornale e sedersi in silenzio, guardarsi intorno e osservare il raccoglimento di chi studia leggendo silenziosamente, individualmente, in un contesto collettivo. Se ci rivolgiamo invece all'esperienza di studio nella tradizione ebraica ci imbattiamo nelle *yeshivot*, le accademie rabbiniche, dove l'apprendimento è impensabile al di fuori della dimensione della tradizione e della discussione, anche animata, con il maestro e con i compagni di studio. E, anche in questo caso ci troviamo in un ambito di trasmissione del sapere che valorizza l'oralità. E da questi esempi emergono due aspetti dello studio in gruppo: la facilitazione dell'apprendimento e lo scambio come produzione di conoscenza, approfondimento dei punti di vista e delle interpretazioni possibili.

Studiare assieme, oltre ad essere utile all'apprendimento, può costituire anche un forte stimolo motivazionale, attraverso il sostegno reciproco e l'emulazione, ma può anche essere la pratica attraverso la quale si sviluppano particolari abilità sociali: prendere la parola, cercare la precisione, l'ordine, la proprietà e la so-

brietà nell'espressione, avanzare proposte, opinioni, ascoltare, prendere in considerazione opinioni diverse, valutarne la portata, fare sintesi inclusive, recuperare interventi o proposte scartate o sottovalutate in un primo momento, ma poi magari rivelatisi utili e interessanti in un secondo. Lo studiare in gruppo quindi valorizza gli aspetti trasmissivi, linguistici e sociali del sapere, come patrimonio condiviso e co-costruito, che sono altrettanto importanti e alla base di quelli legati alle capacità di appropriazione personale.

Non da ultimo, lo studio in gruppo qualche volta porta a divagare, un esercizio spesso sottovalutato o addirittura screditato, ma che invece può favorire l'accesso a connessioni inaspettate, sorprendenti, alla scoperta di variazioni sul tema e alla ripresa di sentieri interrotti. Divagare può essere un movimento collettivo di pensiero laterale, di ricerca aperta e collaborativa.

6.2 Quando e come si studia in gruppo?

Proviamo ad osservare cosa accade quando si studia insieme. Si tratta di scandagliare la microfisica del tempo trascorso a fare qualcosa a cui si possa attribuire valore.

Non solo a scuola e in università. L'esperienza più comune che possiamo richiamare per farci un'idea è quella dello studio che coinvolge più persone. Alle superiori viene richiesto di studiare in gruppo. All'università a volte è una proposta, altre volte è una soluzione adattiva più o meno efficace. Ma non si studia in gruppo solo per ragioni scolastiche. Anche nei contesti di lavoro possono sorgere gruppi che sviluppano e producono conoscenze. Sono percorsi di apprendimento informale nei quali non sempre ci si accorge immediatamente delle competenze e delle conoscenze sviluppate. Non è detto che un gruppo di progettazione temporaneo, costituito da operatori di diverse organizzazioni, si consideri un gruppo di studio, semmai un gruppo di lavoro. Eppure... O prendiamo il caso di un gruppo di colleghi impegnati in un servizio, che si mettono all'opera per progettare il piano annuale delle attività che proporranno. Anche in questo caso forse non si qualificerebbero come gruppo di studio. Eppure... In molte professioni l'aggiornamento è un'attività di studio e di formazione continua, legata alle necessità di adeguamento e di innovazione delle proprie capacità e prestazioni. Anche la compulsazione di una nuova disposizione legislativa, la sperimentazione di un nuovo software o la lettura condivisa di un articolo scientifico di interesse rilevante, seppure immediatamente funzionali a un obiettivo produttivo, costituiscono momenti di studio collaborativo tra colleghi. Studiare in gruppo si rivela essere un caso particolare della più vasta esperienza del collaborare.

Motivazioni: efficienza vs. ricerca. Si studia insieme per preparare un esame, per redigere una relazione o un paper, per imparare, per ricercare, per sperimentare, per apprendere, per produrre conoscenza. Già, le ragioni possono differire e modificare la tessitura di questa attività così immediata e ovvia da non apparire rilevante. Si studia per ottenere risultati: sì ma quali? Si studia avendo circoscritto un oggetto di lavoro: sì, ma come? Si studia in gruppo interagendo: sì, ma in quanti modi e con quale efficacia?

Come prima approssimazione proviamo ad istituire **due polarità** (vedremo fra poco che le cose sono più complesse): da una parte si studia con un piano in mente, guidati da una intenzionalità efficiente. Dall'altra si studia guidati dalla ricerca che si apre la strada (o più strade) procedendo.

Da una parte lo **studio orientato al risultato** (superare un esame, prepararsi per un compito o un'interrogazione, preparare l'intervento in un seminario o a un convegno), uno studio finalizzato, governato dall'obiettivo, che misura forze e impegno, che ottimizza i fattori in gioco: massima resa con il minimo (giusto?) sforzo. Su questo versante la collaborazione nello studio emerge come idea efficiente, orientata da una strategia win-win, in grado di reggere la tensione nel gruppo, di metterla al servizio della produttività, di focalizzare le energie sul compito, di offrire supporto reciproco per affrontare le fatiche, e reggere il carico di lavoro: decodificare, comprendere, mandare a memoria, trascrivere, rieditare gli appunti.

Dall'altro, può accadere di ritrovarsi nello **studio condiviso come dimensione di ricerca** - faticosa ma creativa, dispersiva ma divertente. Si aprono qui spazi per condividere e affinare competenze, spazi di scrittura, di elaborazione, spazi di una collaborazione che istituisce una comunità (nulla di male se temporanea) che condivide saperi, pratiche, apprendimenti e una comune produzione. Si tratta quindi di esperienze di studio - in ambito scolastico o professionale più aperte al confronto, alla divagazione, all'approfondimento, al confronto e alla scoperta.

Modi di studiare con altri. A dispetto di quel che spesso si suppone, non c'è uno solo modo di studiare in gruppo (in contesti di studio e lavoro). Nella concretezza delle pratiche, le configurazioni operative possono essere diverse e vale la pena segnalarne qualcuna per estendere il campo delle possibilità e della ricerca. Ecco dunque un primo elenco:

- si studia in gruppo senza che necessariamente ci debba essere una forte interazione, potrebbe infatti bastare qualche incontro di raccordo, di monitoraggio dei progressi, una tenuta a distanza, sapere che si è connessi, che ci si può consultare... **si studia in gruppi a legame debole;**
- si studia in gruppo (o si lavora) a distanza, con la messaggistica elettronica aperta, in una sorta di compresenza a distanza, **si condivide il tempo dello studio**, si aprono e si interrompono le conversazioni, si procede come se si fosse nello stesso spazio, in biblioteca o in ufficio, mantenendo una connessione intensa seppure intermittente;
- si studia **sia in momenti sincroni**, con attività di confronto, scambio, approfondimento, dialogo, esposizione, simulazione, **sia in modalità asincrona**, concordando compiti da svolgere, attività preparatorie, approfondimenti individuali.

Una ricognizione più puntuale dei modi per studiare in gruppo porterebbe alla luce svariate soluzioni, che metterebbero in luce il ruolo degli interlocutori, l'importanza della presenza, dell'assenza, della interazione e del dialogo interiorizzato con gli altri coinvolti nello studio in gruppo, l'importanza del dividersi i compiti, del far da soli, del mettere insieme i risultati, del fare insieme e del condividere gli apprendimenti, l'importanza del sostenersi a vicenda, dell'imparare spalla a spalla, del tollerare le idiosincrasie, le soggettività, i puntigli, le soluzioni per studiare in gruppo, in coppia, in trio per opportunismo e con il piacere di non esaurire nello studio le ragioni della collaborazione.

6.3 Le difficoltà dello studiare in gruppo

La poca voglia di studiare. È un problema che non riguarda solo lo studio di gruppo. Saremmo portati a dire che la svogliatezza non esiste, esistono solo oggetti di studio poco interessanti o resi tali da esperienze traumatiche del passato. Certo, esistono le inclinazioni e le disposizioni personali che ci portano a preferire alcuni argomenti a scapito di altri. Ci sono materie nelle quali riusciamo particolarmente bene e altre che troviamo più ostiche. Rispetto alla poca voglia di studiare il gruppo può essere elemento catalizzante di motivazione o di frustrazione, e molto dipende dai compagni di studio.

La disparità dei livelli di partenza e delle velocità di progressione. Camminare al passo degli ultimi è certamente un atteggiamento favorevole all'instaurarsi di un buon clima di gruppo. Anche in questo caso però molto dipende dalle finalità del gruppo, dal suo modo di costituirsi e di svilupparsi. Gruppi di studio molto asimmetrici rischiano di diventare difficili da gestire in un contesto pressante e molto votato all'efficienza. In genere funzionano meglio situazioni nelle quali le competenze si equilibrano, si integrano ed esiste una certa fluidità di scambi tra i componenti. Integrare e integrarsi non significa mostrarsi accondiscendenti con i meno versati quanto piuttosto cercare di valorizzare e far progredire tutti gli spunti, le idee e i punti di vista, per quanto maldestramente possano essere posti.

La zavorra o dell' approfittatore. Si può partecipare a un gruppo di studio solo per vivere di rendita delle fatiche degli altri. Il problema è che gli altri, presto o tardi, se ne accorgono e si stufano. L'atteggiamento opportunistico di chi non si mette in gioco e cerca solo i vantaggi della situazione finisce per sabotare la fiducia reciproca e il clima collaborativo. Se i richiami non funzionano, l'estromissione del soggetto in questione ci sembra una scelta eticamente fondata.

La competizione esasperata. Lo studio di gruppo è un'esperienza collaborativa all'intero della quale atteggiamenti eccessivamente competitivi possono risultare disturbanti, anche se talvolta un po' di sfida può essere utile a non adagiarsi, a cercare ancora, a esaminare una questione da altri punti di vista. Nel gruppo di studio i pedanti, i primi della classe, i saputelli possono risultare altrettanto nocivi delle zavorre. Con il loro narcisismo, alla meglio, finiscono per ridurre il gruppo a palcoscenico sul quale esibirsi in performance individuali.

Disorientamento e assenza di metodo. Si fatica a studiare in gruppo perché non si sa bene come fare, perché le esperienze fatte sono state improduttive o deludenti, e perché non si dispone di saperi pratici da mettere al servizio del compito. Se osserviamo le nostre esperienze di partecipanti a gruppi di studio (progettuale o di scrittura) o le nostre esperienze di facilitatori di setting formativi, tanto più il compito è vago, implicito, dato per evidente o compreso, assegnato senza possibilità di venire investigato e reso esplicito, tanto più chi si trova a collaborare incontra difficoltà. Se non si padroneggiano le competenze per collaborare, le tecniche per suddividersi i compiti e ricordarsi, gli stratagemmi per uscire dalle impasses non è per nulla agevole destreggiarsi in un'attività - lo studio in gruppo - più complessa di quanto a prima vista non appaia. Se poi l'incertezza sul metodo si salda con oscurità del compito operativo, le difficoltà si fanno insormontabili e paralizzanti.

6.4 Fattori che rendono efficace lo studio in gruppo

Proviamo ad affrontare il problema dello studio in gruppo considerando i fattori che favoriscono efficacia e risultati.

Un ruolo potrebbe giocare la **sintonia** fra le persone coinvolte: entrano in campo l'imponderabile chimica delle passioni, la stima reciproca, l'amicizia, la voglia di sperimentarsi in un percorso di studio condiviso.

Un secondo aspetto facilitante potrebbe venire ascritto a un atteggiamento di apertura di **fiducia verso la possibilità** di costruire con altri un'esperienza produttiva, anche affrontando l'incertezza del lavoro in gruppo. Una disponibilità che consente di adattarsi a situazioni molto diverse, di costituirsi con assetti variabili a seconda delle circostanze e degli oggetti di studio, di darsi scadenze temporali definite e contemporaneamente di mantenersi aperti a sviluppi, cambiamenti, riassetamenti. Il gruppo di studio non costituisce né uno spazio né un momento totalizzante. L'incertezza comporta anche la possibilità, e talvolta la necessità, di riprendere la dimensione originaria istitutiva per alimentare l'energia e la vitalità del gruppo. Le prospettive finite del gruppo di studio preludono perciò a sempre nuove possibilità e aprono al futuro come campo aperto di esplorazione.

Un terzo elemento rilevante potrebbe riguardare la conoscenza della materia e gli **accorgimenti operativi** posseduti dai partecipanti. Tra le competenze a volte tacite e non tematizzate possiamo considerare l'attenzione a valorizzare i saperi presenti, a promuovere momenti di verifica delle modalità di collaborazione, l'impegno a condividere competenze pratiche e tecnologiche, l'attenzione a predisporre ambienti di lavoro facilitanti, la capacità di prendersi cura del gruppo e delle relazioni interne. Sono richieste anche alcune abilità comunicative: chiedere e dare feedback, esaminare e proporre, esprimere il proprio punto di vista e il proprio eventuale disaccordo con argomenti appropriati e centrati sui temi in gioco. Si tratta di attenzioni che possono essere assunte a turno dai diversi partecipanti al gruppo, svilupparsi con il tempo e diventare dotazione condivisa.

La **definizione dell'oggetto di lavoro** richiede un'attenzione particolare. A volte esso è prefissato da un compito proveniente dall'ambiente di studio o professionale, ma va sempre assunto, interpretato e riletto dal gruppo. Una definizione troppo dettagliata in partenza può precludere l'introduzione di prospettive e di punti di vista alternativi, può far perdere aspetti imprevisti e considerazioni arricchenti. Viceversa ci si può muovere per gradi progressivi di approssimazione, integrando di volta in volta nuovi contributi e apporti che precisano l'oggetto anche nei suoi elementi complessi.

6.5 Tecnologie digitali: ecosistemi per apprendere e sviluppare conoscenze

Studiare online è una espressione che merita di essere indagata. Nel corso dell'emergenza Covid-19 le attività didattiche e di studio si sono trasferite online. Studiare online significa fattualmente studiare con il computer connesso, in gruppo con altri, collegati in videoconferenza, scambiando messaggi vocali o scritti, a volte email, condividendo documenti, e sempre più spesso spazi di lavoro digitali. Servendosi con sempre maggiore intensità di **software che promuovono l'interazione e la collaborazione digitale** (si può lavorare su uno stesso file, una medesima slide, su programmi per mappare, su fogli di calcolo, programmi per predisporre grafici o raccolte di informazioni con funzionalità di collaborazione sincrona). L'online rappresenta dunque il contesto che consente e che struttura le interazioni e le collaborazioni. In alcuni casi l'online è la dimensione connettiva le cui potenzialità sono solo intraviste. In altri casi l'online è un territorio dalle incredibili risorse trasformative, in grado di amplificare l'apprendimento collettivo. **Le dimensioni tecnologiche consentono lo studio in gruppo online e la propensione a sviluppare competenze digitali aumenta le possibilità di apprendimento partecipato.** Studiare in gruppo online introduce nuovi spazi di relazione, comporta servirsi di diversi supporti digitali, di adottare soluzioni d'uso creative. In questi giorni di emergenza l'importanza delle tecnologie digitali è risultata evidente per chi è in grado di orientarsi fra applicazioni diverse e per chi invece non dispone di solide competenze. Le tecnologie digitali ci hanno consentito di ridurre la solitudine, di lavorare a distanza, di mettere insieme energie, di fare scuola (anche se in modalità tutte da valutare), di continuare a studiare. Ciò che non sempre è stato tematizzato è che collaborare a distanza non è solo un fatto tecnologico, è primariamente un fatto socio-tecnologico. Anche quando le tecnologie provano a promuovere interazione e collaborazione, gli utilizzatori possono non cogliere la rilevanza delle funzionalità facilitanti o mancare delle competenze per farne un uso produttivo. Muoversi alla ricerca di soluzioni che favoriscano modalità di lavoro cooperativo, con intenti esplorativi, comporta un atteggiamento di fiducia verso le possibilità offerte dalla tecnologia, aspettarsi di trovare nei software delle caratteristiche funzionali allo scopo che ci prefiggiamo, individuarle fra le impostazioni attivabili, sperimentarne l'efficacia, se del caso, scartarle e ricercarne altre, infine impraticarsi per farne un uso fluido. L'ambiente digitale si mostra così, meno inospitale e ostico del previsto: le applicazioni convergono nel favorire la programmazione, nel tracciare le presenze e le attività, nella scrittura sincrona a più mani in documenti condivisi, nell'integrare piattaforme di videoconferenza con agende digitali condivise, nella possibilità di registrare e documentare il lavoro, nell'aver a disposizione la possibilità di recuperare rapidamente riferimenti e informazioni, seppure da vagliare e verificare nelle fonti.

La qualità dello studio collettivo e cooperativo dipende allora non solo dai fattori che abbiamo esplorato nei primi paragrafi, ma dall'intuire e dal decidere che le tecnologie digitali non operano quali meri supporti facilitanti. Le tecnologie intervengono con continue sollecitazioni ad attraversare i confini del già noto e spingono verso nuovi collegamenti, verso nuove possibilità di elaborazione. Leggere e annotare documenti condivisi, scrivere a più mani, operare sintesi e organizzarle in mappe concettuali sono processi sociali di costruzione della conoscenza. Ad esempio: l'articolazione di una mappa può essere esportata in forma di video per documentare il processo di messa a punto. Le revisioni e i commenti stratificano così gli apporti da parte dei componenti del gruppo, mentre l'archiviazione ha una dimensione funzionale (collocare e organizzare in maniera ordinata le informazioni utili) ma richiede anche un pensiero che risistema i contenuti e genera nuove categorie e associazioni di idee.

Lo studio di gruppo online infine mette in luce aspetti legati all'epistemologia della complessità. Come nei sistemi complessi è impossibile ai soggetti assumere una posizione esterna ad essi poiché vi sono già da sempre implicati, così nello studio di gruppo online ci si trova immersi in un sistema fatto di tecnologie, interazioni, saperi, metodologie, rispetto ai quali non è possibile costituirsi e immaginarsi come osservatori neutrali ma solo come partecipanti all'interno di un processo e abitatori di un ambiente comune. Non giungiamo mai a padroneggiare tale complessità come un oggetto, possiamo tuttavia esplorarla e scoprirne nuovi aspetti e caratteristiche, soffermarci su alcuni particolari, evidenziare nuove connessioni, costruire teorie e spiegazioni.

6.6 Studiare in gruppo online: cinque dimensioni da coltivare

Riprendendo le considerazioni sviluppate nei precedenti paragrafi e provando a tradurre in un quadro riepilogativo che offra qualche spunto si potrebbero considerare cinque dimensioni fra loro connesse che lo studiare in gruppo online richiede.

La **prima** è lo sviluppo di un **progetto comune**, più o meno esplicito e formalizzato, sufficientemente condiviso da funzionare come mappa: un progetto che consenta di organizzarsi e di darsi un piano. Una **seconda** dimensione riguarda la capacità di definire un **oggetto di lavoro** interessante e utile, un oggetto - che se non perfettamente circoscritto come nel caso del materiale per un esame o per una prova - almeno sia sufficientemente perimetrato da non essere dispersivo o confusivo. Una **terza** dimensione concerne la necessità di darsi una qualche forma di **organizzazione temporanea** che aiuti a delineare un piano di lavoro articolato in compiti o in sequenze produttive, che consenta di attivare ruoli funzionali agli obiettivi, di condividere compiti che alleggeriscono le fatiche e apportano benefici produttivi. Una **quarta** dimensione riguarda l'**ecosistema tecnologico** che ospita e alimenta la produzione di conoscenza, che trasforma l'apprendere in produzione di porzioni di sapere archiviabili, scambiabili, riutilizzabili. Una **quinta** dimensione attiene al piacere che nasce da **relazioni** che riconoscono l'apporto di chi fa parte del gruppo, che sorge quando dal lavoro comune scaturiscono elementi di arricchimento personale e di risultato collettivo.

Riferimenti

Affinati E., *L'uomo del futuro. Sulle strade di don Lorenzo Milani*, Mondadori, 2016.

Cau M. e Maino G., [Learning Community Canvas. Una mappa per animare comunità di pratica](#), Quaderni di Economia Sociale, giugno 2019.

Cau M. e Maino G., [Learning Community Canvas: come facilitare il lavoro delle comunità di apprendimento](#), in Percorsi di Secondo Welfare, 10 maggio 2019.

Csabai B., Sohail B., Pavo J., Swiatoschik K., Odeh M., and N. (2020), [Learning to Learn Online](#), Open Library Publishing Platform, Pressbooks for Ontario's Postsecondary Educators, August 14th, 2020.

Davidson C.N. and Katopodis C., [Transforming Your Online Teaching From Crisis to Community](#), Inside Higher Ed, March 11th, 2020.

De Nicolò M. (2020), *Formazione. Una questione nazionale*, Laterza.

Dewey J., *Esperienza e educazione*, Cortina, 2014 (1938).

Forsyth P., [Trusting Everybody to Work Together](#), Wikipedia@20, June 08th, 2019.

Gesualdi F., Toral J.L.C., *Don Milani nella scrittura collettiva*, Edizioni Gruppo Abele, 1992.

Henry L., [Fostering a Strong Community in a Virtual Classroom](#), Edutopia, May 1st, 2020.

Mastrocola P., *La passione ribelle*, I libri del Festival della Mente, 2015.

Mincu M. e Statham L., [Universitari protagonisti nella didattica online](#), Lavoce.info, 14 luglio 2020.

O'Malley S., [Effective Teaching Online](#), [Inside Higher Ed](#), July 12th, 2017.

Schein E. H., *Le forme dell'aiuto. Come costruire e sostenere relazioni efficaci*, Cortina, 2010 (2009).

7. Indicazioni operative per preparare, proporre, promuovere e post-produrre webinar efficaci

di Luciano Barrilà e Graziano Maino

7.1 Preparare il webinar

Di seguito alcune indicazioni pratiche per preparare, proporre, condurre e valutare webinar realizzabili utilizzando Zoom e Google Drive, a partire dalle esperienze sul campo, esperienze che si sono intensificate nei mesi di lavoro durante l'emergenza COVID-19.



Figura 7.1 - Come realizzare webinar efficaci

@ellecienne | @Mainograz | 2020

Il primo passo per realizzare webinar efficaci è la preparazione. Di seguito alcune indicazioni formulate per punti.

- **Circoscrivere l'argomento da affrontare.** Conviene scegliere un argomento definito: è più facile esplorare i contenuti di un tema nuovo se non si esagera con informazioni generali, se non si introducono troppe informazioni di inquadramento e se si focalizzano gli elementi essenziali.

- **Preparare la scaletta dei punti da affrontare.** Lavorando a distanza non è facile tenere il filo e l'attenzione: conviene preparare la scaletta dei punti che verranno trattati così da aiutare chi prende parte al webinar ad orientarsi e a seguire un piano di lavoro. Nel corso della conduzione – come vedremo più avanti – sarà poi essenziale tornare più volte a riproporre la scaletta, articolando l'argomento che si vuole affrontare e aiutando le persone a ritrovare il punto che si sta trattando e a metterlo in relazione con gli altri.
- **Identificare specifiche micro-attività.** Per mantenere l'attenzione e favorire l'apprendimento a distanza – per ciascun punto che si intende affrontare – è opportuno preparare piccole attività da proporre a chi partecipa al webinar. Può essere sufficiente aver pronte alcune domande per i diversi punti che si affronteranno, o chiedere di interagire via chat su specifici passaggi, o anche sollecitare le persone che partecipano ad esprimere i propri punti di vista. Ciò che conta è spezzare il flusso unidirezionale riagganciando continuamente l'attenzione e l'attivazione, per favorire un processo attivo di apprendimento.
- **Simulare la conduzione.** Una volta messi a fuoco i contenuti conviene fare una rapida prova del tempo richiesto per svilupparli e collegare a ciascun passaggio le sollecitazioni operative che si sono immaginate. La simulazione consente di calibrare la proposta ed eventualmente di riconfigurarla.
- **Co-condurre aiuta.** Condurre una formazione a distanza è per molti aspetti più complicato di quanto non sia farlo in presenza. È più difficile mantenere il contatto visivo, raccogliere e interpretare le comunicazioni non verbali, i cenni di assenso, di perplessità, l'intenzione di porre una domanda che a volte traspare da una leggera tensione nello sguardo e nel volto. Può aiutare, allora, fare come i piloti d'aereo e condurre in coppia il webinar. Uno dei due formatori potrà seguire il flusso della scaletta formativa, le slide, la condivisione dello schermo, l'altro potrà prestare attenzione alla chat e ai gesti dei partecipanti per cogliere ciò che diversamente resterebbe inesperto.
- **Stabilire data e durata.** Vi sono poi alcune attività che sono essenziali per passare alla successiva fase di promozione del webinar. In particolare la scelta del momento è importante, sia che si tratti di una proposta aperta, sia che si tratti di una sessione formativa rivolta ad esempio all'interno di una organizzazione. La durata dovrebbe essere contenuta (un'ora?) in considerazione del fatto che la formazione a distanza (la formazione in generale) è un'attività impegnativa. Quanto al giorno e all'ora, può essere d'aiuto collocare la formazione in momenti meno oberati da richieste o più facilmente liberabili da impegni. Decisamente non al centro della mattinata o del pomeriggio o il lunedì mattina.
- **Preparare il modulo di registrazione.** In fase di preparazione è importante predisporre il modulo per l'iscrizione. Se il webinar verrà promosso via email e via social e si vuol avere idea di quante persone parteciperanno, se si vuole avere un'email o un cellulare per poter attivare un secondo canale di contatto, per inviare aggiornamenti e se si vogliono raccogliere aspettative o richieste, allora il

modulo – sempre breve e di rapida compilazione – diventa uno strumento essenziale.

- **Preparare il questionario di soddisfazione.** È bene non trascurare un ultimo passaggio che consente di attrezzarsi per la conduzione del webinar: la predisposizione di un breve questionario per raccogliere feedback e ritorni da coloro che prenderanno parte al momento formativo. Presenteremo un possibile formulazione del questionario nel quarto punto del presente contributo.

7.2 Proporre il webinar

Il secondo passo per realizzare webinar efficaci è la promozione. Di seguito alcune indicazioni formulate per rapidi punti.

- **Individuare un titolo accattivante.** Non si giudica un webinar dal titolo, ma un titolo accattivante favorisce la partecipazione. Per catturare l'attenzione e incuriosire il titolo dovrebbe essere breve e incisivo, chiaro, rispetto a quelli che saranno i contenuti e capace di attivare la voglia di imparare qualcosa di nuovo.
- **Preparare la cartolina promozionale.** Se i webinar sono più d'uno e lo spazio sulla cartolina scarseggia si può decidere di trasformarla in una locandina. Il nuovo spazio guadagnato permetterà anche di essere (un poco) più prolissi nel raccontare quello che accadrà durante l'incontro.
- **Lanciare e rilanciare la promozione.** Per promuovere il webinar avete a disposizione tutti i canali di comunicazione: dalle email, ai messaggi istantanei, ai social. Il consiglio è quello di evitare il semplice copia-incolla dell'invito su tutte le piattaforme ma di preparare piuttosto un testo da adattare, anche in minima parte, alle caratteristiche di ognuna. Per quanto riguarda la propagazione via social è importante identificare tre o quattro hashtag ben focalizzati che permettano al post di essere trovato dagli utenti interessati a seguire specifici argomenti.
- **Inviare un promemoria 15 minuti prima dell'inizio del webinar.** Molte persone trovano utile una email o un messaggio che ricordi che di lì a poco inizia il webinar. Si tratta di un servizio di attivazione, che richiama l'attenzione e rende più semplice per tutti agganciarsi alla videochiamata. I vari strumenti dedicati generano solitamente un link diretto alla sessione che si può incollare nel promemoria consentendo a tutti di unirsi con un semplice click.

7.3 Promuovere la partecipazione

Il terzo passo – il momento chiave – è la realizzazione vera e propria del webinar. Di seguito alcune indicazioni che ripercorrono i passaggi essenziali. Una nota introduttiva: se il webinar prevede molti partecipanti o se è impegnativo, conviene attivare una co-conduzione. Una facilitatrice, o un facilitatore, conduce la parte relativa contenuti e spiegazioni, una seconda figura fornisce il supporto: predisposizione di domande, sostegno diretto a chi incontra difficoltà, predisposizione dei materiali, raccolta di domande. La doppia conduzione può davvero fare la differenza: in particolare nei webinar di discussione è utile a tracciare quanto emerge dal confronto fra i partecipanti.

- **Accogliere le persone che partecipano.** Nella conduzione del webinar è fondamentale l'interazione con le persone che si collegano. Certamente i grandi numeri non consentono lo stesso scambio che può essere curato con piccoli numeri. In ogni caso è importante che chi conduce accolga le persone che si collegano (per questo come dicevamo sopra spesso si lavora in doppia conduzione, con una seconda figura che svolge un'attività di supporto). Per questo è bene aprire il collegamento con una quindicina di minuti di anticipo e salutare le persone che entrano in connessione.

- **Presentare le principali funzionalità della piattaforma.** Il momento dell'accoglienza oltre che alle presentazioni dei partecipanti via via che si connettono, può anche essere utilizzato per illustrare le funzionalità essenziali della piattaforma che ospita il webinar. Non tutte le persone infatti sono necessariamente esperte o si sanno orientare con destrezza nell'ambiente tecnologico utilizzato per la formazione a distanza. Si tratta di spiegare come mettere in muto il microfono, come utilizzare la chat pubblica o la messaggistica diretta fra partecipanti, come scaricare la chat sul proprio computer.
- **Concordare se registrare o meno la sessione formativa.** Sia per poter attestare l'attività formativa online, sia per poter rendere successivamente disponibile la sessione formativa, può accadere che si decida di registrare il webinar. In questo caso è fondamentale chiedere il consenso alle persone che partecipano, anche chiedendo che venga espresso per iscritto sulla chat. Vale la pena segnalare che alcune piattaforme (Zoom ad esempio) consentono la registrazione escludendo la ripresa di chi partecipa.
- **Avviare il webinar illustrando il programma formativo.** L'avvio del webinar avviene con l'illustrazione degli argomenti, per poi entrare nel merito dei singoli punti previsti dal programma formativo della sessione. L'illustrazione del programma e la ripresa man mano che si procede dei passaggi svolti e da svolgere, aiutano chi prende parte alla formazione a collocarsi dentro un itinerario. La formazione a distanza è soggetta a diverse distrazioni: ciascuno vi prende parte in ambienti diversi, non sempre tranquilli, sottoposto a interruzioni e a distrazioni non evitabili. Disporre di un tracciato, richiamarlo, aiutare a ricollocarsi e a mantenere il filo, offrire una mappa facilita i processi di apprendimento.
- **Chiedere ai partecipanti di interagire e di sperimentare.** Un modo per avere feedback immediati sulla ricezione e l'elaborazione di quanto si sta presentando e per riattivare l'attenzione è chiedere ai partecipanti di attivarsi. Si può chiedere di rispondere a domande di attivazione o di formulare domande. O anche di rispondere a un rapido questionario. O anche di segnalare un link utile. O un pensiero... L'importante è promuovere la partecipazione attiva.
- **Raccogliere domande.** Si tratta di un modo semplice e immediato per sollecitare la ripresa dei contenuti, la loro riconsiderazione e riorganizzazione. La chat in questo senso aiuta, favorisce infatti l'espressione di diversi contributi, attiva il confronto, stimola lo scambio e la condivisione di pensieri.
- **Ricapitolare.** Per chiudere vale la pena dedicare un momento veloce a riprendere i punti importanti trattati così da offrire nuovamente una visione generale degli argomenti affrontati nella sessione. Per chiudere sono importanti tre rapidissimi passaggi.
- **Ricordare la possibilità di scaricare la chat.** Prima di chiudere il collegamento, se la chat è stata particolarmente ricca, e anche per non perdere gli scambi intercorsi in privato fra chi ha preso parte al webinar, è bene ricordare la possibilità di esportare il file con tutti i messaggi scambiati; file utile per ragioni attestative e per le note alle quali si potrebbe dover ritornare.
- **Proporre il questionario.** Il questionario di soddisfazione che avete preparato nella fase illustrata in precedenza, viene proposto ai partecipanti direttamente come link in chat. Essendo breve, in un paio di minuti può essere completato e fornire le indicazioni che verranno esaminate successivamente (riprendiamo il punto poco più avanti).
- **Salutare e ringraziare.** Ultimi, ma fondamentali passaggi, sono i saluti e i ringraziamenti a chi ha partecipato. Con i saluti si chiude anche l'eventuale registrazione e si procede, una volta che i partecipanti hanno lasciato la sessione, a terminare il webinar.

7.4 Post-produrre

Terminato il webinar è importante mantenere aperto il contatto con i partecipanti per raccogliere opinioni, suggerimenti, domande non espresse durante la diretta o semplicemente elaborate una volta conclusa.

- **Eventualmente sistemare la chat.** Se la chat prodotta nel corso del webinar è ricca di spunti, contiene link, indicazioni, pensieri e suggerimenti... allora vale la pena condividerla e inserirla tra i materiali da inviare a chi ha partecipato e a chi si era iscritto e per qualche ragione non è riuscito a collegarsi.
- **Inviare materiali, link, slide, contatti, foto o risposte.** A volte la ricchezza di quello che succede in formazione non è condivisibile nel tempo del webinar. A volte si promettono materiali, sintesi, resoconti, pdf o link che non si hanno a pronta mano. Per questo è piuttosto frequente che al termine di un webinar sia opportuno inviare una email a tutte le persone che vi hanno preso parte o che intendevano farlo per condividere materiali utili. L'invio della email consente o può essere motivato dall'esigenza di inviare il questionario di soddisfazione o il calendario dei successivi appuntamenti.
- **Ringraziare.** È fondamentale inviare una email di ringraziamento. Sarà eventualmente questa email che consente di inviare – insieme al questionario di cui diciamo nel punto successivo – eventuali materiali, link e la chat scaricata.
- **Acquisire il questionario.** Anche se il questionario è stato proposto in chiusura della sessione webinar, vale la pena inviarlo di nuovo via email, rendendolo disponibile alle persone che potrebbero non averlo potuto compilare. Il modo più semplice per farlo è predisporre un piccolo questionario di valutazione, utilizzando strumenti agili e gratuiti come Google Moduli. Poche domande, l'impegno massimo da chiedere ai partecipanti non dovrebbe superare i cinque minuti. La struttura che suggeriamo prevede quattro domande in totale, due chiuse e due aperte. Il questionario può essere inviato con una email di ringraziamento (avendo l'accortezza di rispettare la privacy dei partecipanti inserendo tutti gli indirizzi in copia nascosta). La email può anche essere l'occasione per inviare il programma aggiornato delle proposte webinar, un modo prima per rilanciare la partecipazione e poi, una volta ricevute le risposte, per dare seguito alle eventuali domande lasciate.
- **Valutare i ritorni del questionario.** Per considerare possibili spunti di miglioramento è essenziale l'esame del questionario e la riconsiderazione del webinar condotto.

7.5 Per continuare

Abbiamo provato a mettere in ordine alcuni spunti dalla nostra esperienza. Naturalmente le indicazioni e i suggerimenti utili sono molti di più, come le difficoltà e le osservazioni critiche. La varietà di esperienze e le considerazioni che si vanno sviluppando contribuiscono ad arricchire strumenti e approcci disponibili per rendere la collaborazione online efficace e produttiva.

Riferimenti

Sheninger E. (2020), [Strategies to Foster Discourse and Collaboration in Remote Learning Environment](#), [Esheninger blog](#), August 8th, 2020.

8. Promuovere gruppi di lettura online

di Luciano Barrilà, Giulia Bertone, Marco Cau, Graziano Maino

8.1 Spunti per realizzare gruppi di lettura online

Venerdì 13 marzo 2020 abbiamo organizzato un web-lab sperimentale della durata di un'ora dedicato all'organizzazione di gruppi di lettura e in videoconferenza, con due obiettivi in mente:

- sperimentare l'organizzazione di gruppi di lettura su una piattaforma per videoconferenze;
- fissare spunti utili per altre occasioni e in contesti analoghi.

Alla proposta hanno aderito una quindicina di persone, così ci è sembrata una buona idea costituire due gruppi, che si sono incontrati in due distinte stanze della piattaforma utilizzata per la videoconferenza: ci è sembrato che un numero contenuto di partecipanti potesse favorire l'interazione. Ciascuno dei due gruppi è stato condotto da due persone: una ha facilitato la discussione e una ha preso appunti in chat. Dal confronto con i partecipanti e dalle note delle due chat abbiamo tratto una serie di spunti che sintetizziamo in questo post e nella figura 8.1.

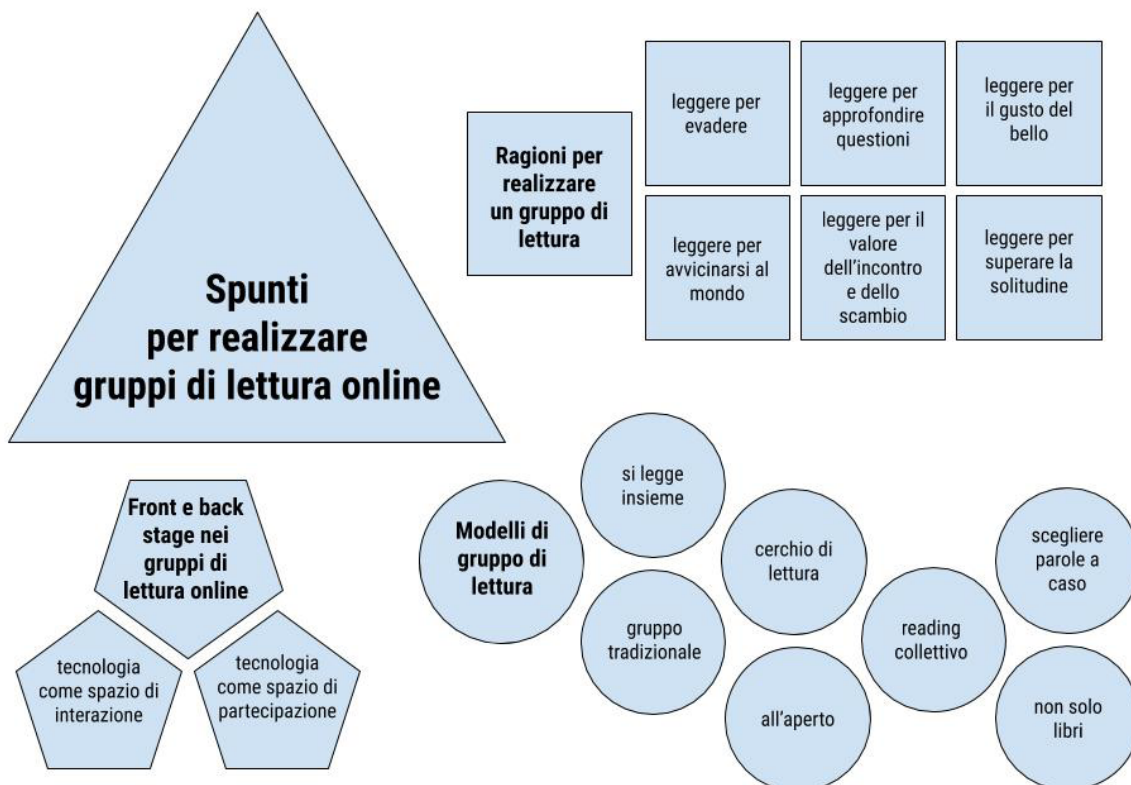


Figura 8.1 - Spunti per realizzare gruppi di lettura online

@ellecienne | @Mainograz | 2020

8.2 Modelli di gruppi di lettura

C'è un solo modo per fare gruppi di lettura? No, certo che no. E chi può partecipare? Chi lo desidera. I libri, chi sceglie i libri? Mah, le soluzioni sono le più diverse. E qual è la cadenza giusta per incontrarsi? In genere mensile o trisettimanale, per dare il tempo alle persone di leggere secondo il proprio ritmo, ma ci sono anche esperienze che prevedono incontri più serrati...

Nel web-lab sperimentale abbiamo proposto la lettura del passo *La città e gli scambi 1*, che narra della città di *Eufemia*, tratto da *Le città invisibili* di Italo Calvino. Il brano è stato pensato come metafora di quello che avremmo fatto insieme, è stato anticipato alle persone iscritte nella email di conferma di partecipazione ed è stato letto come innesco in avvio del web-lab per creare l'atmosfera giusta.

Nel confronto tra i partecipanti è emerso che si fanno gruppi di lettura con intenzioni diverse: gruppi di lettura per piacere e per interesse, gruppi di lettura nell'ambito di comunità di pratica, gruppi di lettura in contesti formativi: non esiste un solo modo di fare gruppi di lettura, ogni gruppo parte da presupposti specifici, si attribuisce regole e finalità valide per sé e per i suoi partecipanti.

Ciò che ci sembra accomuni le tipologie di gruppi di lettura che di presentiamo di seguito è che non deve mai mancare la fiducia nei confronti dei partecipanti, delle loro competenze e del loro desiderio di condivisione.

Gruppo di lettura tradizionale. Il bibliotecario propone un titolo, ciascuno legge il libro privatamente, ognuno per conto suo, e ci si ritrova per confrontarsi.

Succede ad esempio a Zelo Buon Persico, dove l'incontro, mensile, è l'occasione per discutere dei passi più significativi e delle emozioni suscitate. In questo caso la collaborazione con la biblioteca locale è fondamentale per garantire a tutti la possibilità di ricevere in prestito il volume scelto, in formato cartaceo o elettronico (le risorse elettroniche delle biblioteche sono una miniera!).

Si legge insieme. È una modalità utilizzata soprattutto nella promozione della lettura per i più piccoli e per i ragazzi delle medie. In questo caso gli incontri sono più frequenti, due o tre al mese, e la lettura è condivisa, fatta di volta in volta da chi conduce o da chi partecipa. Lettura e riflessione si svolgono all'interno dello stesso appuntamento.

Cerchio di lettura. Si organizza un cerchio di lettura per condividere le conoscenze di più persone intorno a un tema specifico. Si sceglie un argomento e poi si condividono letture diverse, proposte dai partecipanti. Solitamente i brani si leggono insieme, secondo una formulazione meno rigida rispetto alla lettura di un libro solo. Si tratta di gruppi leggeri, spesso un buon modo per avvicinare alla lettura persone che solitamente se ne tengono alla larga.

Cerchi di lettura all'aperto. Si possono organizzare cerchi di lettura all'aperto; si partecipa portando un brano, un passo breve e lo si condivide; si può partecipare anche senza brano: in quel caso gli organizzatori offrono brevi testi e aforismi ai partecipanti sprovvisti; un modo per avvicinare con leggerezza alla lettura.

Reading collettivi. I reading collettivi sono qualcosa di ancora diverso, uno strumento per condividere in maniera originale situazioni varie di socialità. Ciascuno propone letture in libertà, ognuno sceglie qualcosa che gli corrisponda o che per lui abbia un senso particolare, anche scritti propri. A volte si svolgono in luoghi non dedicati specificatamente alla lettura, come bar o pub attrezzati con un leggio e qualche sedia ben posizionata. È così che accade, ad esempio, a Pozzuolo Martesana dove la partecipazione e la conduzione sono libere e fluide, ognuno si accoda quando vuole in base ai propri desideri. O, ancora, a Trieste, dove la lettura in un bar è esperienza collaudata.

Scegliere parole a caso. Un'altra modalità possibile, particolarmente creativa e interattiva, è quella di scegliere parole a caso e da quei piccoli stimoli partire per leggere e raccontare storie, come si faceva una

volta in cerchio intorno al fuoco. Condividere storie e letture cambia le persone che leggono e cambia le persone che ascoltano, creando una comunità. Potrebbe anche essere un esercizio da utilizzare per animare un cerchio o un gruppo di lettura: si “pescano” parole a caso e ognuno dei presenti racconta una storia. Si può giocare aprendo il libro a caso, scambiando brani, partendo da parole, stupendosi di cosa può venire fuori con disponibilità e apertura da parte di tutti.

Non solo libri. Infine, i gruppi di lettura possono anche essere situazioni in cui la parola scritta è solo uno degli ingredienti, da mescolare con cura insieme ad altre modalità espressive e sensoriali come video o brani musicali. Soprattutto con i ragazzi, questa modalità multimediale si può utilizzare per avvicinare e introdurre un tema prima di leggere, attivando curiosità e voglia di approfondire.

8.3 Ragioni per fare gruppi di lettura

Leggere per evadere. Leggere è un modo per evadere, stimola l’immaginazione e il sogno; attraverso la lettura si aprono finestre su vite diverse, si scoprono mondi nuovi, così nella città si possono condividere e vivere molteplici storie.

Leggere per avvicinarsi al mondo. Leggere è anche un modo per avvicinare alle questioni del mondo. Siamo animali sociali, tendiamo naturalmente a cercare connessioni tra le cose che ci circondano e così accade anche quando leggiamo, alla ricerca di legami tra le parole e il contesto storico che stiamo vivendo. Quanto cambia il significato che attribuiamo alla città di Eufemia, ai suoi profumi, al suo scambio di parole e di esperienze in questi giorni di isolamento forzato? Cogliere legami è anche un modo straordinariamente efficace di destare l’interesse, soprattutto con i ragazzi.

Leggere per approfondire questioni. Si può naturalmente leggere anche per approfondire temi insieme, selezionando un gruppo di libri o di brani connessi all’argomento e condividendo pensieri e approfondimenti. Ogni brano apre così nuove piste di lettura, nuove strade per conoscere di più e meglio.

Leggere per il valore dell’incontro e dello scambio. Leggere insieme è un modo per cogliere il valore dell’incontro e dello scambio, nutrienti fondamentali di ogni essere umano. Leggere ad alta voce, leggere agli altri e per gli altri aiuta a parlare di noi, non solo per ciò che scegliamo di condividere (il brano che selezioniamo) ma anche per il modo in cui lo leggiamo, scegliendo un tono e un ritmo che comunicano significato. La lettura ad alta voce è poi fondamentale con i bambini, per trasmettere e condividere con loro emozioni, sensazioni e risate.

Leggere per il gusto del bello. Un gruppo di lettura può anche porre al centro la bellezza del leggere, il gusto del bello per il bello, senza altri fini. Il bello si può trovare nel contenuto di ciò che viene letto ma anche nella sua forma, nelle parole che l’autore ha scelto per esprimere il suo pensiero.

Leggere per superare la solitudine. Infine, i gruppi di lettura sono anche un modo per superare le solitudini, per ascoltarsi, comunicare sé stessi e aprirsi ad altri punti di vista. Scambi di questo tipo sono centrali nella medicina narrativa, dove la condivisione è trasformativa.

8.4 Front e back stage nei gruppi di lettura online

Per attivare, realizzare e dare continuità ai gruppi di lettura online è necessario un lavoro organizzativo di backstage. Si tratta di immaginare e attivare la proposta, di intessere alleanze e supporti, di trovare lo spazio fisico che possa ospitare il gruppo di lettura garantendo condizioni di tranquillità. È necessario poi tenere le fila tra un incontro e l’altro e animare (o condurre con maggiore o minore intensità) i singoli

incontri dei gruppi di lettura. Nei gruppi di lettura online lo spazio virtuale è importante come lo è tutto il lavoro di cura organizzativa e promozionale, di facilitazione e di messa a punto via via che il gruppo indica e costruisce il suo percorso.

Tecnologia come spazio di interazione. Accordarsi sulle modalità di interazione è fondamentale in tutte le occasioni di lavoro collettivo. In particolare nei gruppi che operano online ci sono questioni a cui è necessario prestare particolare attenzione a seconda dell'esperienza dei partecipanti: a volte occorre spiegare brevemente come funziona lo spazio tecnologico, altre come utilizzare le modalità per prendere parola e dare i propri contributi (scrivere, incollare link e citazioni, usare altri programmi a supporto), in generale è sempre essenziale in avvio accordarsi sulle regole essenziali per interagire (microfono aperto o chiuso? videocamera attiva o no? videoregistrare l'intera sessione di lavoro o accordarsi per una sintesi scritta?). La tecnologia può aiutare ad ascoltarsi e a tenere i tempi di parola e di interazione ma è necessaria una regia attenta, che accompagni le persone a modalità di interazione diverse rispetto a quella in presenza.

Tecnologia come strumento di partecipazione. I gruppi online possono abbattere alcune barriere come quelle della distanza, dando la possibilità di collaborare a persone che non vivono in nella stessa città o in prossimità. Naturalmente a condizione che si tengano presenti le variabili in campo e le differenze nell'esperienza e dotazione tecnologica di tutti i partecipanti. Per aiutare chi è meno abituato all'utilizzo di strumenti digitali è importante partire dalle tecnologie più diffuse e quindi già conosciute e introdurre tecnologie più complesse quando richiesto dallo svolgimento di attività più articolate. Nel secondo caso può essere utile predisporre e mettere a disposizione dei piccoli tutorial che forniscano istruzioni passo passo o cogliere l'occasione per proporre percorsi di alfabetizzazione digitale.

Riferimenti

Calvino I. (1972), *Le città invisibili*, Mondadori.

Milligan L. (2020), [How to Set Up a Virtual Book Club for Students](#), *Edutopia*, July 10, 2020.

Grazie alle persone che hanno partecipato al web-lab *Gruppi di lettura e di studio in videoconferenza* di venerdì 13 marzo 2020, 14:30 – 15:30: Alessandra Anzagli, Andrea Bacicchi, Andrea Bonalumi, Michela Bono, Paolo Corno, Desideria Cortesi, Chiara Depaoli, Rosita Folli, Dario Grison, Monica Maggi, Elena Manara, Monica Sciacchitano, Emanuela Scola, Michela Stella, Maria Tesoro, Lucia Tringali, Veronica Trombetta.

9. Inclusione digitale: di quali competenze abbiamo bisogno?

di Dario Grison, Graziano Maino

9.1 Inclusione digitale: questione emergente e urgente

Uno dei temi che l'epidemia **Covid-19** sta facendo emergere è quello dell'**individuazione di strumenti e competenze di comunicazione e di interazione digitale alla portata di una sempre più vasta platea di persone**. La questione presenta diverse sfaccettature, che vanno dalle possibilità di accesso alle reti telematiche, alla strumentazione hardware posseduta (smartphone, portatili, pc, tablet), alle capacità necessarie per l'utilizzo di software per la comunicazione audio, video e attraverso la messaggistica, alle competenze collaborative necessarie per utilizzare le tecnologie in modo appropriato e rispondente ai propri bisogni. Un'altra esigenza riguarda l'individuazione di applicazioni alla portata degli interlocutori, adatte agli scopi che ci si prefigge di raggiungere nell'interazione, scopi che possono essere di carattere lavorativo, didattico, ludico o semplicemente legati alla necessità di mantenere la propria rete di relazioni sociali, familiari, amicali e affettive. Inoltre chi si avvicina a questo mondo di nuove opportunità può esserne impaurito, oppure può venir preso da un irrefrenabile desiderio di impadronirsene il prima possibile, può rischiare e correre troppo in avanti e in maniera confusa.

Possiamo fare alcuni esempi. **Il primo riguarda l'utilizzo dei tablet nelle case di riposo** per consentire agli anziani ospiti, oggi confinati a causa dell'emergenza sanitaria in corso, di comunicare con i propri familiari impossibilitati a far loro visita. Le tecnologie potrebbero in parte attutire le distanze e l'isolamento ma non sono immediatamente disponibili per tutti, nè facilmente accessibili, o già familiari, e neppure facilmente divulgabili. **Un secondo esempio riguarda bambini e bambine che vivono in contesti difficili o deprivati**, in famiglie che non sono in condizione di rendere disponibili supporti pratici, strumentazione, sostegno educativo. Questi giorni di emergenza non sono per tutti egualmente affrontabili, e non per tutti, pur nelle difficoltà, si rivelano fonte di nuovi apprendimenti; per molti le condizioni di esclusione verranno (forse in modo meno palese) rese più opache. Un terzo esempio riguarda le persone con disabilità e fragilità che si trovano isolate, all'interno di famiglie (non di rado con genitori anziani) impegnate ad affrontare il distanziamento sociale con un corredo di capacità e competenze insufficienti ad affrontare il salto richiesto.

Insegnanti e operatori riportano un'ampia gamma di difficoltà nel mantenere i contatti, nell'offrire supporti per via tecnologica, ad assicurare relazioni con modalità virtuali che finiscono per alimentare la sensazione di distanza e isolamento ([Rapporto ISS - Covid-19 8/2020](#)).

Man mano che l'emergenza legata al Covid-19 prosegue, e che sempre più ampie platee di professionisti si pongono il problema di come continuare il proprio lavoro attraverso strumenti di interazione digitale, **emergono nuove domande legate**, oltre che alle competenze informatiche possedute dai professionisti stessi, **alle competenze necessarie all'utenza**. Ci si trova così in situazioni nelle quali per poter svolgere il proprio lavoro è necessario assumere anche il ruolo di tutor digitale dell'interlocutore, che non sempre è pronto ad utilizzare in maniera appropriata lo strumento informatico. Oppure non è raro il caso in cui il professionista fa affidamento sulle maggiori capacità informatiche dell'utente per poter intervenire in modo adeguato. Infine, ci si può ritrovare in dialoghi a distanza nei quali le competenze vengono esplora-

te, scoperte e costruite gradualmente in un clima di maggiore reciprocità. In questo caso lo scambio *peer to peer* costituisce un ambiente e un clima molto favorevole all'apprendimento (Corneli, 2016).

9.2 Virtù digitali: natura non facit saltus, nemmeno nell'ICT

Un apprendimento va piano piano facendosi strada: le competenze tecniche sono necessarie ma non sono sufficienti. Stiamo comprendendo che conoscere gli strumenti, le loro caratteristiche essenziali, saperli utilizzare per svolgere delle attività personali o professionali è un primo livello di alfabetizzazione digitale, ma è solo un livello di ingresso. In questi giorni ci siamo chiesti quali virtù possiamo raccomandare (a noi stessi) e ripensando a queste settimane convulse, abbiamo abbozzato un elenco-sfida. **Ecco le virtù: pazienza operosa, gradualità intermittente, esplorazione orientata, coraggio collettivo.**

Pazienza operosa di sbrogliare man mano, pazientemente appunto. Può capitare infatti di aggrovigliarsi nelle difficoltà legate all'operare in un contesto nuovo, dove gli elementi da far interagire contemporaneamente possono essere parecchi (l'email, la videoconferenza, il foglio di lavoro condiviso, la chat) e dove gli interlocutori sono presenti con modalità nuove, diverse da quelle abituali. Si pensi ad esempio alle difficoltà di condurre un confronto a più voci e a moderare la sequenza e i tempi degli interventi dei partecipanti, quando la presenza degli altri si manifesta solo attraverso il riquadro di una webcam.

Gradualità intermittente che significa saper miscelare la spiegazione di base e progressiva, dovuta al neofita, con la proposta di compiti inediti e sfidanti, sia per mantenere desta l'attenzione dei partecipanti con competenze più consolidate sia per mostrare le potenzialità che si aprono osando fare un passo più in là delle proprie capacità. Si tratta di suscitare la curiosità per ciò che può succedere ai livelli successivi.

Esplorazione consapevole: è richiesto di auto orientarsi in relazione alle esigenze concrete che si identificano, di praticare una sorta di consumo consapevole dell'energia e delle risorse digitali, del tempo disponibile, non onnivoro ma orientato agli scopi di uso e operativi che ci si prefigge di raggiungere. Un'esplorazione che consolida la capacità di apprendere. Si apprende di più se non si esagera ma se si colgono e si acquisiscono le logiche e le modalità di funzionamento del programma utilizzato, che sono acquisizioni agevoli da replicare per analogia in altri contesti applicativi. Si pensi ad esempio a come tutti i programmi di videoscrittura si assomiglino e a come, con qualche aggiustamento e accortezza, sia possibile passare dall'uno all'altro senza eccessive difficoltà.

Coraggio collettivo. Non necessariamente l'apprendimento di uno strumento digitale deve seguire un percorso logico progressivo predefinito, da percorrere rigidamente nel suo sviluppo graduale. Creando un adeguato contesto, un setting che contenga la paura di sbagliare dei partecipanti, si può favorire un'interazione quasi ludica, in cui le potenzialità e le caratteristiche dello strumento possono essere provate ed esplorate, magari in rapporto a compiti assegnati. È importante in questo caso astenersi dal valutare il risultato e favorire piuttosto la riflessione sul come ci si è arrivati, le difficoltà incontrate, le scoperte e le sorprese. Si tratta di rendere disponibile uno spazio non giudicante e sdrammatizzante in cui si possano mettere in ballo anche le proprie lacune, perché sono proprie le lacune il motore del gioco e dell'apprendimento.

9.3 Costruire collaborazione digitale

Una ipotesi tacita e diffusa assume che la somma delle competenze digitali individuali implicitamente incorpori la capacità di collaborare da remoto. Osservando le nostre esperienze ci accorgiamo invece che **la collaborazione online non nasce solo dalla possibilità offerta dalla tecnologia**, ma almeno in questa fase, è tanto più fruttuosa quanto maggiormente è **favorita da schemi di gioco, presupposti culturali e**

organizzativi progressi. L'appartenenza ad un'organizzazione o ad un ambiente di lavoro nei quali le modalità collaborative siano già invalse, la conoscenza reciproca fra i partecipanti, la condivisione di percorsi comuni sono alcuni degli elementi facilitanti che possono predisporre a proseguire la collaborazione anche da remoto. Ovviamente nulla vieta che forme e storie di collaborazione nascano direttamente online, in assenza dei presupposti indicati, e che gli strumenti digitali, per la loro stessa articolazione reticolare, favoriscano modalità di lavoro meno rigide e gerarchiche ma più innovative e creative. **La rete mal si adatta alle logiche verticali e spinge per interazioni partecipate.**

Tuttavia ci sembra che il campo sociale del lavoro collaborativo non si costituisca spontaneamente in presenza della sola tecnologia digitale, ma vada sempre presidiato, costruito e custodito da un lavoro preparatorio e di cura delle relazioni che lo attraversano. Insomma, nel mentre **la collaborazione da remoto** può ridefinire alcuni assetti sociali del lavoro tradizionale, abolendo ad esempio la necessità di una contiguità spaziale tra i lavoratori, essa **deve essere attraversata da una intenzionalità sociale e comunicativa istituyente per non risolversi in una mera sommatoria di prestazioni compilative.**

9.4 Collaborare nell'organizzazione e tra organizzazioni

La transizione al digitale interroga quindi anche gli assetti organizzativi e le consuetudini. A volte un mancato salto digitale può essere indice non solo di una scarsa formazione agli strumenti ma anche di una resistenza a rivedere gli assetti organizzativi, la circolarità della comunicazione, la redistribuzione dei compiti e delle responsabilità, che l'assunzione di una modalità di lavoro in rete comporta. **La collaborazione digitale può scardinare strutture pre-esistenti, sollecitare resistenze, evidenziare fragili equilibri raggiunti** che non sempre è facile, e talvolta nemmeno bene, mettere in discussione. Viceversa lo smart working, imposto dalle necessità di questi giorni, può aver prodotto una sorta di diaspora digitale in gruppi di lavoro che già possedevano un buon affiatamento cooperativo in presenza e che ora devono ritrovarlo su un terreno nuovo e forse poco frequentato in passato.

Queste ipotesi sono un primo territorio da esplorare, un insieme di percorsi da costruire. Se il ricorso a strumenti di comunicazione digitale può modificare le modalità di collaborazione nella propria organizzazione di appartenenza, **altrettanto può accadere per la collaborazione fra persone che fanno parte di organizzazioni diverse.** Forse si aprono occasioni di collaborazioni inter-organizzative e interistituzionali, saltano alcune formalità eccessive, alcune vengono assolve con l'ausilio della tecnologia. La possibilità di incontrarsi a distanza rende più frequenti le occasioni di confronto e di verifica sui percorsi di collaborazione intrapresi, si possono monitorare meglio gli avanzamenti dei progetti comuni, analizzare eventuali difficoltà, avanzare proposte di soluzioni, velocizzare i processi decisionali. Un'apertura che in occasioni diverse è stata sottolineata in questi giorni di emergenza: insieme a disorientamenti nell'ambito di gruppi di lavoro particolarmente sollecitati, alcuni hanno rilevato aperture e disponibilità a trovare vie, modi, tempi, terreni per attivarsi e cercare di organizzare risposte praticabili nel pieno del distanziamento sociale.

9.5 Nuove possibili coproduzioni?

Apprendimenti e collaborazioni digitali possono avvenire in moltissimi ambiti produttivi. Quelli che ci sono più vicini e familiari sono il **mondo dei servizi formativi, consulenziali, educativi e socio-educativi, sociali e assistenziali.** Alcuni di questi ambiti hanno già sviluppato una loro storia nel mondo digitale, si pensi alla **formazione e all'apprendimento a distanza**, che però l'attuale crisi Covid-19 sta interrogando con domande foriere di ulteriore innovazione. Per altri siamo in grado di intravedere la base di partenza che ci investe con un carico di non conoscibilità per quanto riguarda i suoi possibili sviluppi. Non sappiamo

quanto e come cambieranno (o stanno cambiando) i modi di produrre servizi rivolti a persone con fragilità, di mettere a disposizione cura personale, di offrire supporto educativo, insegnamento, formazione, affiancamento e orientamento. Possiamo però avviare una prima riflessione su ciò che stiamo osservando via via avvenire, su quello che per tentativi stiamo esplorando.

Alcune cose verranno prodotte con strumenti e processi diversi. Altre verranno trasformate modificate, e forse sorgeranno nuovi prodotti esito di una interazione fra ambiente digitale e ambiente prossimale. **Anche le figure professionali saranno stimolate a ridefinirsi e a giocare la relazione spostandosi tra il setting digitale e quello dello spazio fisico tangibile.** Già oggi è possibile svolgere sedute di psicoterapia e visite mediche in videochiamata, gli insegnanti sono costretti a reinventarsi un modo di fare scuola che si avvalga del web, nel frattempo sta sorgendo la figura dell'educatore digitale, che accompagna l'utente anche nello sviluppare abilità relazionali on line (nuove skills?). Come potrà un assistente sociale gestire una relazione di aiuto a distanza attraverso gli strumenti telematici?

Un'altra questione riguarda il **problema dell'accessibilità degli strumenti in presenza di disabilità motorie, disabilità sensoriali** (ambiti che hanno già ricevuto significative attenzioni perché gli strumenti informatici si prestano ad essere utilizzati come ausili) e **disabilità intellettive**, rispetto alle quali invece rimane ancora da fare, non tanto sui programmi di training cognitivo, quanto sullo sviluppo di strumenti che consentano un uso quotidiano quanto più possibile autonomo delle tecnologie informatiche.

Infine c'è il **mondo dell'infanzia e di come educare alle digital skills**, in rapporto alle caratteristiche e capacità dei percorsi evolutivi di ogni età, con un uso responsabile e fruttuoso delle tecnologie, anche in relazione alle diverse situazioni di apprendimento in cui bambini e ragazzi sono coinvolti a livello scolastico.

9.6 Apprendere esplorando: il caso della lavagna collaborativa Jamboard

Attraverso un webinar abbiamo sperimentato una lavagna interattiva. La decisione è sorta a seguito della segnalazione da parte di un gruppo di insegnanti dell'esigenza di poter disporre di strumenti molto semplici per coinvolgere bambini e bambine delle scuole primarie di un istituto comprensivo che opera in un quartiere che presenta sacche di fragilità sociale.



Figura 9.1

Le **domande** che seguono - radicali e dirette - hanno attivato una **micro sperimentazione**:

- Come possiamo mettere a disposizione dei nostri alunni le competenze digitali che già possedevamo, che stiamo affinando e ampliando sotto la spinta dell'emergenza Covid-19?
- Siamo un gruppo di insegnanti impegnate nel condividere approcci educativi e il percorso adesso si è interrotto, come possiamo riprenderlo?
- Come possiamo raggiungere e coinvolgere bambini e famiglie che dispongono prevalentemente di smartphone, usano prevalentemente WhatsApp e hanno scarsa dimestichezza con le tecnologie didattiche?
- Come possiamo assicurare continuità di insegnamento quando le connessioni sono contingentate e la disponibilità di giga relativamente limitate?

Si pongono dunque **problemi tecnologici, problemi collaborativi, di conoscenze pratiche condivise e sperimentate sul campo**, problemi diversi, tutti in una volta: un ingorgo, una confusione nella quale cercare possibili e progressive, pazienti e graduali azioni evolutive. La scelta del webinar, sviluppato in forma di laboratorio, è stata quella di rompere gli indugi e di buttarsi a capofitto direttamente nel vortice, per cercare ad ogni modo di uscirne con qualche guadagno. Ovviamente chi ne sapeva di più dava alcune indicazioni su come muoversi; a ciascun partecipante è stata lasciata la libertà di esplorare modalità e soluzioni, per poi condividere con gli altri le proprie scoperte, all'interno di alcuni sottogruppi. In piccolo, il web-laboratorio è stato un po' un riassunto di queste giornate convulse, nelle quali ciascuno ha dovuto provare a buttarsi nel mare delle tecnologie, fidandosi delle proprie capacità di nuotare per cercare di riemergere con qualche nuova conoscenza, idea, curiosità, domanda o dubbio.

Lo strumento che abbiamo scelto di esplorare è stato Jamboard Google, lavagna interattiva che funziona su PC, smartphone e LIM. Essenziale, facilissima, ottima per fare mappe minimali e scrivere a più mani. Jamboard consente ad esempio di fare i compiti di matematica in collaborazione: sulle stesse tavole si può scrivere con una penna digitale o pennino capacitivo (che peraltro si può costruire in casa); o di fare un incontro di gruppo lavorando su una lavagna a fogli mobili, usando i post-it per alimentare il confronto. La scelta è stata motivata dal fatto che lo strumento è disponibile tra le risorse del pacchetto di Google per la scuola e poi perché Jamboard si presenta come uno strumento basilare e interattivo, con funzionalità potenziate per smartphone e tablet (non richiede quindi la disponibilità di pc performanti).

Il webinar ha proposto alle persone che vi hanno preso parte di **sperimentare Jamboard**, in modo diretto e immediato con l'intenzione di:

- apprendere da una base disomogenea e disallineata (eravamo persone diverse che non si conoscevano);
- apprendere collettivamente (si trattava di condividere impressioni, soluzioni, risultati nell'immediato);
- apprendere uno strumento semplice (cercando di costruire soluzioni creative ed efficaci disponendo di poche funzionalità);
- apprendere rapidamente, nell'urgenza di un tempo limitato (un'ora di lavoro insieme senza altre possibilità);
- riflettere sulle modalità di apprendere come esito condiviso dell'esperienza.

Anche l'accesso ad uno strumento semplice come Jamboard richiede l'accompagnamento e lo sviluppo di ulteriori competenze, che già di per sé costituiscono un apprendimento utile e propedeutico all'utilizzo di ulteriori servizi web più complessi e sofisticati. Servono dei prerequisiti tecnologici e delle metacompetenze che possiamo riassumere in questi passaggi:

- supporti tecnologici: almeno uno smartphone o un tablet, pennino capacitivo per scrivere (non necessario, ma molto utile);

- disponibilità di connessione (dati o wireless);
- disponibilità un account Google (trattandosi di minori deve essere quello dell'adulto di riferimento);
- accesso a Google Drive;
- individuazione dell'app (che non è tra le più visibili della suite);
- accesso alle funzionalità (queste sì sono abbastanza semplici) e al loro utilizzo.

Per creare un contesto esperienziale immersivo il primo passo, è stata una rapida illustrazione delle **funzionalità di base**, che riassumiamo nella lavagna sottostante (figura 9.2):



Figura 9.2

Successivamente, a dei piccoli sottogruppi sono stati affidati dei compiti da svolgere per sperimentarsi con lo strumento, quali ad esempio: utilizzare Jamboard per assegnare un compito a casa, illustrare cos'è un focus group, spiegare come scrivere una email agli insegnanti, fissare indicazioni chiave per la sicurezza al lavoro. Infine a tutti è stata chiesta una **valutazione sull'esperienza condotta**, espressa attraverso lo strumento appreso (figura 9.3).

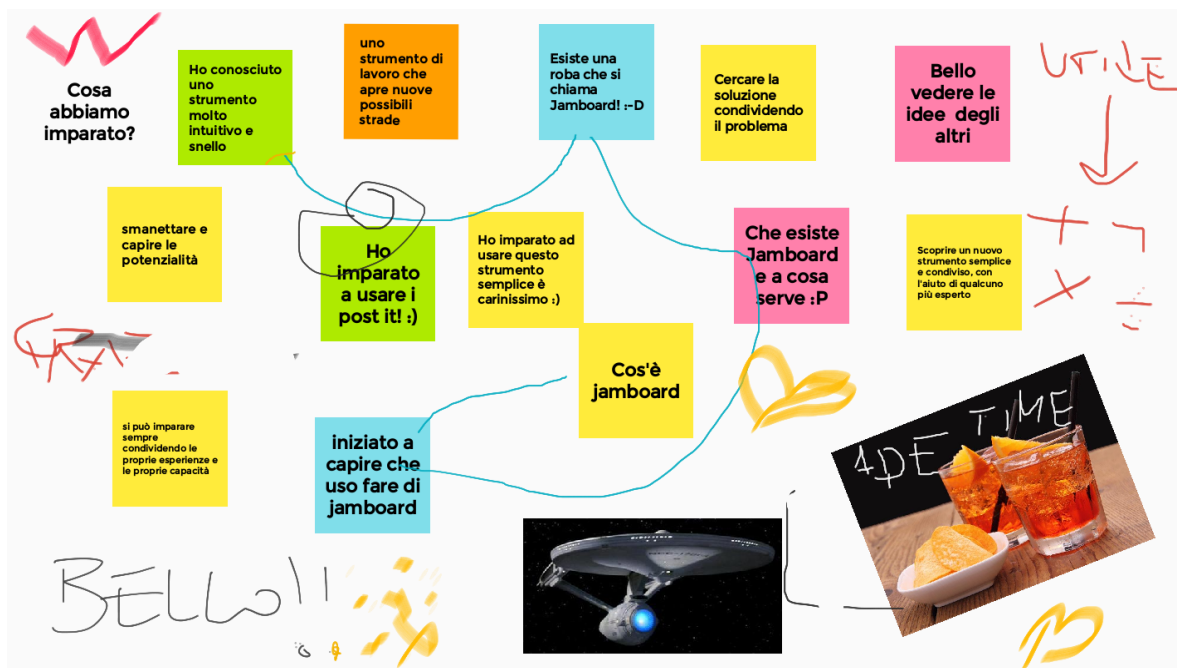


Figura 9.3

Da parte nostra l'esperienza del webinar ci ha portato a interrogarci ulteriormente sull'utilizzo delle mappe quale strumento di apprendimento e collaborazione.

9.7 Mappe per osservare, imparare, riflettere, collaborare, orientarsi

Le mappe stesse possono avere natura di strumenti collaborativi, essere l'esito dello sforzo collettivo di disegnare relazioni e progetti possibili. Questi spunti ci hanno guidato (e ci guidano) nello sperimentare l'uso di applicazioni (ve ne sono moltissime, diverse per funzionalità e complessità Miro, Padlet, Jamboard, Stormboard, Kume, Coggle, Whimsical) che consentano di **costruire mappe attraverso la collaborazione**. Non è un caso crediamo che si diffondano e siano richiesti software per disegnare in modo partecipato quello che si produce in termini di ideazione e di prefigurazione. Le applicazioni per tracciare mappe sono strumenti all'interno dei processi di apprendimento e sono strumenti per facilitare lo scambio di conoscenze.

E sentiamo l'esigenza non solo di disporre, ma di poter tracciare mappe, che **orientino le organizzazioni nelle confuse situazioni che stiamo vivendo**, mappe che aiutino a dare forma a punti di vista soggettivi, a rendere discutibili e valutabili i contributi, a rappresentare la complessità, a schematizzare per tenere assieme informazioni provenienti da fonti e sistemi diversi.

Mappe che ci aiutino a pensare possibili azioni, a disegnare forme di intervento, a ragionare sulle partnership attivabili. Mappe come strumenti di espansione delle possibilità e di dominio delle paure, valide per ciò che ci permettono (o non permettono) di pensare, di immaginare, di sperimentare e di tradurre in piani di lavoro.

Nella complessità che stiamo affrontando, disporre di mappe è di aiuto per cercare strade da percorrere. Servirebbero mappe dinamiche delle fragilità per come si riconfigurano per effetto di questa emergenza, mappe dei percorsi da sviluppare per estendere le competenze digitali, mappe delle rappresentazioni che guidano le scelte per fare operativamente e per offrire assieme ad altri servizi in grado di dare risposte adeguate.

Roadmap dunque, mappe di itinerari possibili, mappe da aggiustare e da aggiornare in progress di progetti e competenze per favorire inclusioni digitali, nei giorni presenti e in prospettiva.

Chi costruisce mappe costruisce rappresentazioni metaforiche del mondo, mette ordine, fa ordine, propone ordine, im/pone ordine, offre letture non solo esplicative ma costitutive (effettivamente orientanti, performative). **Le mappe**, tenendo unite conoscenza, azione e interazione, **possono aiutarci nel costruire un approccio ecologico ai nostri ambienti di lavoro e di impegno**, nel quale gli elementi diversi o opposti di un sistema non vivano separatamente, ignorandosi a vicenda, ma entrino in relazione cercando costantemente nuove forme di convivenza, coabitazione, convergenza.

Riferimenti

Corneli J., Danoff C.J., Pierce C., Ricaurte P. and Snow MacDonald L. (2016) (a cura di), [The Peeragogy Handbook](#). 3rd ed., Chicago, IL./Somerville, MA.: PubDomEd/Pierce Press.

Farinelli F. (2020), Il mondo capovolto, in L'Espresso, 12 aprile 2020.

Egan J. (2011), [Così ho scritto il mio romanzo usando i grafici di PowerPoint](#), in La Repubblica, 14 maggio 2011, pp. 39-40.

Ferraris M. (2011), [Il sapere in una mappa](#), in La Repubblica, 14 maggio 2011, pp. 39-40.

Maino G. (2013), [I post-it sono una cosa seria](#), Blog Mainograz, 06 ottobre 2013.

Mincu M. e Locatelli R. (2020), [Dietro lo schermo del Pc i problemi della nostra scuola](#), Lavoce.info, 04 giugno 2020.

OECD (2016), [Skills for a Digital World](#), Policy Brief on the Future of Work.

Rapporto ISS COVID-19 - 8/2020, [Indicazioni ad interim per un appropriato sostegno delle persone nello spettro autistico nell'attuale scenario emergenziale SARS-COV-2](#), Versione del 30 marzo 2020.

[Top Tools for Learning](#) (2019), Results of the 13th Annual Learning Tools Survey, 18 September 2019.

10. Decidim: una piattaforma online per decidere con i cittadini una ripartenza sostenibile

di Giulia Bertone

10.1 *Calendasco e Sarmato nel 2030 - Riavviamo il futuro: un Piano strategico per una ricostruzione partecipata e sostenibile nella provincia di Piacenza*

Calendasco e Sarmato sono due piccoli comuni, entrambi sotto i 3000 abitanti, situati nella provincia occidentale di Piacenza. I due comuni sono guidati da giovani sindaci che, eletti nel 2019, hanno scelto di radicare la loro attività amministrativa nella cornice strategica della sostenibilità e degli obiettivi dell'Agenda 2030. Grazie al finanziamento regionale del bando [Shaping Fair Cities](#), nel febbraio 2020, alla vigilia del lockdown, si stava per dare avvio nel territorio al progetto "Calendasco e Sarmato nel 2030", un'importante azione di sensibilizzazione e mobilitazione civica su alcuni obiettivi strategici dell'Agenda 2030: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi, sostenibili (obiettivo 11 dell'Agenda) e promuovere azioni per combattere il cambiamento climatico (obiettivo 13).

Il progetto si sostanziava nella realizzazione di un insieme di attività che puntavano a informare, educare, coinvolgere e mobilitare i diversi attori delle comunità, in particolare bambini e ragazzi, decisori e dipendenti pubblici, comunità di migranti, associazioni e organizzazioni del territorio.

L'emergenza sanitaria, particolarmente grave nei due comuni, ha determinato uno stop totale del progetto, che è ripartito a giugno completamente riformulato, sia nei suoi obiettivi, sia nelle modalità di gestione. I due sindaci hanno infatti voluto cogliere gli aspetti positivi della crisi Covid, sfruttando l'occasione della ricostruzione per riprogrammare il futuro del territorio all'insegna della sostenibilità e della partecipazione civica. A fine maggio hanno così deciso di avviare un grande cantiere di progettualità condivisa e impegnarsi nella messa a punto di un "Piano per la ripartenza sostenibile", che si è costruito nell'estate 2020 con il contributo dei cittadini e delle organizzazioni locali. Il progetto così rinnovato ha modificato anche il nome ed è diventato "Calendasco e Sarmato nel 2030 - Riavviamo il futuro".

In questa nuova cornice le tecnologie digitali, prima poco sfruttate, diventano centrali. Alla luce della forzata alfabetizzazione digitale imposta dal lockdown, si è deciso, infatti, di rendere il percorso più "smart" e di riprogettare la partecipazione e il coinvolgimento degli attori locali in chiave digitale.

Il cantiere partecipato per riavviare il futuro dei due piccoli comuni ha così preso la forma di un percorso di partecipazione "ibrido" (Callon, 2004) che integra diverse attività di coinvolgimento online e offline:

1. **Informazione e sensibilizzazione:** nel corso di luglio 2020 sono stati organizzati quattro webinar informativi con esperti e decisori per discutere e condividere idee e buone pratiche sui temi dell'ambiente, dell'imprenditoria sostenibile e responsabile, della cultura, dell'infanzia e della scuola.
2. **Workshop di co-design:** sempre a luglio 2020 si sono tenuti due workshop di co-progettazione rivolti a amministratori, cittadini e organizzazioni del territorio. Attraverso l'impiego di metodo-

logie partecipative e con l'aiuto di un facilitatore, i partecipanti sono stati aiutati a condividere e discutere le loro proposte da inserire nel Piano per la ripartenza sostenibile.

3. **Raccolta e condivisione online delle proposte:** le proposte emerse dai workshop sono state condivise sulla piattaforma online a supporto del progetto. Qui possono essere discusse, integrate e sostenute da tutti i cittadini, anche da quelli che non hanno potuto partecipare agli incontri di co-design.
4. **Valutazione delle proposte:** ad agosto 2020 le proposte raccolte sono analizzate e valutate per ricevere una risposta pubblica online da parte delle amministrazioni dei due comuni. Le proposte fattibili sono state sottoposte al voto.
5. **Voto online:** nelle ultime due settimane di agosto 2020 tutti i cittadini dei comuni di Sarmato e Calendasco sono stati invitati a votare le proposte. In base ai voti ricevuti le proposte sono ordinate in una scala di priorità che viene consegnata alle due Amministrazioni.
6. **Mappa delle proposte:** le proposte ordinate in base ai voti ricevuti sono state inserite nel "Piano per la ripartenza sostenibile" che conterrà le linee di indirizzo e le azioni concrete da implementare per la ricostruzione post-covid.

10.2 Decidim: la proposta di una infrastruttura digitale per la democrazia partecipativa

Per l'implementazione dell'ambiente a supporto del percorso partecipativo abbiamo scelto di utilizzare [Decidim](#), una piattaforma software open source ideata per promuovere la democrazia partecipativa (sviluppato in Ruby on Rails e distribuito con licenza FLOS AGPL 3.0.). Con Decidim è possibile configurare ambienti web dotati di spazi, componenti e funzionalità disegnate appositamente per facilitare il coinvolgimento dei cittadini in processi partecipativi e deliberativi online. La piattaforma offre "componenti" che permettono di gestire raccolte di proposte online, votazioni, sondaggi, meeting, forum, test partecipativi. Questi vari componenti possono essere integrati tra di loro per dare vita a "processi" strutturati in fasi configurabili (per un approfondimento si veda Barandiaran, X. E. e Romero, C., [Decidim's Functions and Features](#). v1.0., 2017).

La piattaforma è stata progettata per il processo di partecipazione finalizzato l'elaborazione del Piano d'azione municipale 2016-2019 (PAM) della città di Barcellona ed è stata sviluppata pensando in primo luogo alle esigenze partecipative di comuni e città, ma il suo utilizzo può essere esteso a tutte le organizzazioni, pubbliche e private - associazioni, cooperative, imprese, movimenti e partiti politici, sindacati, università - che abbiano l'esigenza di coinvolgere nella propria governance i cosiddetti "stakeholder": oltre ai cittadini, quindi, anche i membri di una associazione, i soci di un consorzio o di una cooperativa, i lavoratori di una impresa, gli studenti, gli insegnanti di una scuola o di una università, gli elettori di un partito o gli attivisti di un movimento.

Decidim può essere utilizzata, ad esempio, per gestire online bilanci partecipativi (forme di coinvolgimento in cui i partecipanti decidono come destinare parte delle risorse disponibili di una organizzazione), assemblee ed elezioni degli organi di governo delle organizzazioni, l'elaborazione collaborativa di regolamenti, la raccolta di emendamenti a normative o programmi, la raccolta e la sottoscrizione di petizioni e istanze, la partecipazione a consultazioni informate.

10.2.1. Un ventaglio di strumenti per supportare diversi stili di partecipazione online

In Decidim i partecipanti, una volta registrati – o come singoli o come rappresentanti di un gruppo (un’associazione, un comitato, un gruppo di lavoro, etc..) – possono svolgere azioni di vario tipo e “intensità”. La piattaforma offre infatti occasioni di ingaggio differenziate, in base a complessità, tempo e attenzioni richieste, permettendo di soddisfare le esigenze dei diversi “stili di partecipazione degli utenti”¹: i partecipanti possono *creare e condividere contenuti* (ad es. proposte, iniziative, dibattiti,); *commentare* quelli degli altri partecipanti; esprimere il loro consenso *votando, supportando o firmando* con differenti livelli di identificazione e sicurezza; possono registrarsi a *incontri organizzati sul territorio* e accedere ai materiali prodotti nel corso del meeting; possono *seguire* gli altri partecipanti o i contenuti presenti sulla piattaforma, ricevendo notifiche e aggiornamenti sulle novità pubblicate.

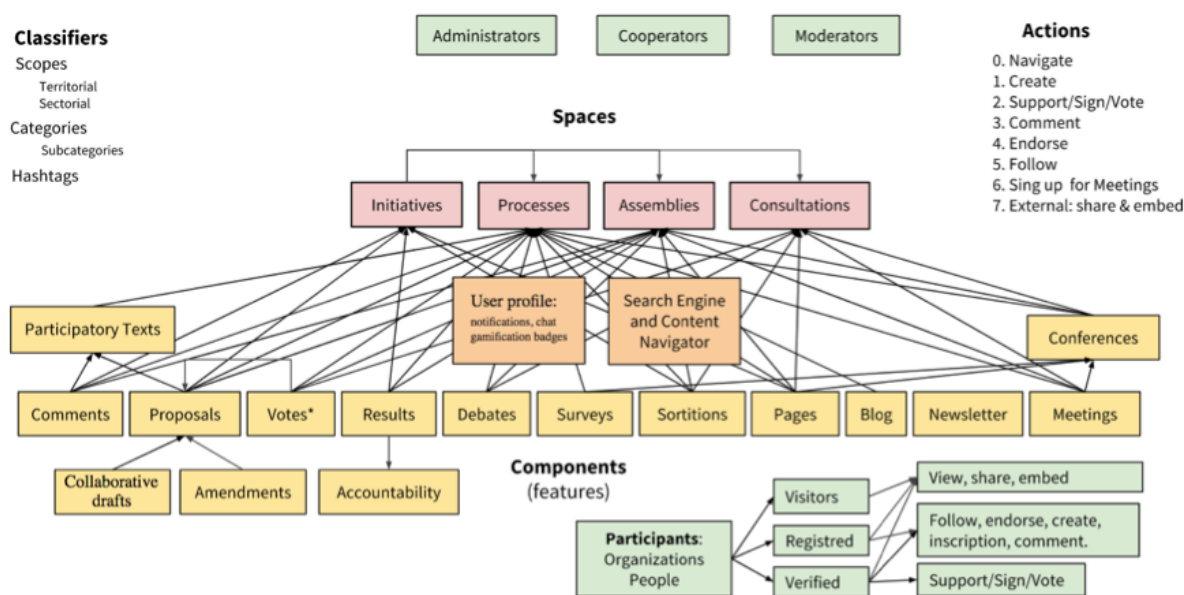


Figura 10.1 - Architettura funzionale di Decidim (Barandiaran, X.E. & Romero, C. 2017)

10.2.2. Categorie di utenti e ruoli

Come altre piattaforme software, Decidim prevede diverse categorie di utenti e abilita per ognuno permessi di azione differenti:

- i **visitatori**, possono accedere e consultare i contenuti della piattaforma anche senza registrarsi, ma non possono condividere contenuti;
- i **partecipanti registrati** possono creare contenuti e commenti, iscriversi a riunioni, supportare altri contenuti, seguire altri partecipanti e oggetti della piattaforma, personalizzare il loro profilo e ricevere notifiche, menzioni e messaggi privati;
- i **partecipanti verificati** possono prendere decisioni, ad esempio firmando o votando. Per rientrare in questa categoria gli utenti devono prima essere verificati come aventi diritto perché, ad esem-

¹ Molti studi sulle community online e sulle comunità di pratica analizzano le diverse modalità con cui le persone partecipano online. Si vedano i lavori di Nielsen, J. (2006); Preece, J., & Shneiderman, B. (2009); Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). Per una analisi di un caso d’uso italiano: Bertone G.; De Cindio F., Stortone S. (2015),

pio, appartenenti al gruppo decisionale. Decidim offre diversi modi per eseguire questa verifica ad esempio attraverso la verifica di un documento, o l’inserimento di un codice personale, o l’appartenenza a un elenco di utenti precedentemente abilitati. Una volta verificati, i partecipanti saranno in grado di compiere le azioni decisionali sulla piattaforma, ad esempio sostenendo le proposte, firmando le iniziative o votando nelle consultazioni;

- **gli amministratori**, infine, creano e gestiscono e i processi nella piattaforma attivando e configurando i componenti a disposizione nel back.end e gestiscono le autorizzazioni per gli utenti.

10.2.3. Alcuni casi d’uso in Europa e in Italia

Tra le esperienze d’uso di Decidim nelle città, i casi più importanti sono quello di [Barcellona](#) la municipalità che sta da anni sostenendo lo sviluppo della piattaforma; quello della città di [Helsinki](#), che la sta utilizzando in particolare per gestire il Bilancio Partecipativo online. In Francia, Decidim è usato dal governo per “[Le jour da pres](#)”, una iniziativa che raccoglie proposte dai cittadini per affrontare la fase due della pandemia. In Italia, si segnala l’esperienza del Governo che ha scelto Decidim per realizzare [ParteciPA](#), la piattaforma nazionale per le consultazioni della pubblica amministrazione.

Al di fuori del perimetro delle amministrazioni pubbliche nazionali e locali, è significativo l’uso di Decidim per supportare la *governance* della comunità stessa di Decidim. Il progetto di sviluppo della piattaforma è sostenuto da una consistente comunità fatta di cittadini, sviluppatori, ricercatori, amministratori, associazioni, *practitioner* della partecipazione, che hanno dato vita a [Metadecidim](#), una community online con forme di governo democratico dedicata allo sviluppo del progetto Decidim in tutte le sue parti tecnologiche e sociali.

Il progetto Decidim, oltre a essere supportato dal Comune di Barcellona e da importanti finanziamenti europei,² coinvolge una rete di ricercatori in tutto il mondo. Tra questi uno dei più importanti è il laboratorio di ricerca-azione [Tecnopolitca](#), dell’Internet Interdisciplinary Institute (IN3) presso l’Open University of Catalonia, che [sul suo blog](#) descrive Decidim con queste parole: *»Decidim è più di una piattaforma digitale: è un progetto e un’infrastruttura gratuiti e aperti che coinvolgono codice, documentazione, progettazione, corsi di formazione, un quadro giuridico, interfacce collaborative, comunità di utenti e di facilitazione e una visione comune. Decidim aiuta i cittadini, le organizzazioni e le istituzioni pubbliche ad auto-organizzarsi democraticamente su ogni scala».*

2 Il più recente è il [progetto D-Cent](#)

10.3 CalendascoSarmato2030.partecipa.online: l'ambiente online a supporto del Piano per la ripartenza sostenibile



Figura 10.2 - Home page di calendascoesarmato2030.partecipa.online

A supporto del processo partecipativo di Calendasco e Sarmato è stata attivata la piattaforma web calendascoesarmato2030.partecipa.online, realizzata con Decidim. Nella progettazione dell'ambiente si è fatto riferimento alle linee guida per il design degli spazi deliberativi online (De Cindio 2012) che suggeriscono di considerare attentamente la differente natura dei processi comunicativi che si generano nella deliberazione online. In particolare è utile distinguere tra:

- **interazioni per la deliberazione:** è necessario che l'ambiente abiliti cosiddette "interazioni intenzionali" (*purposeful interactions*), finalizzate a raggiungere risultati e decisioni condivise. Gli strumenti e le *features* che abilitano queste interazione compongono lo **spazio deliberativo**;
- **interazioni non deliberative:** attività non strettamente finalizzate al processo decisionale, ma comunque utili alla comunità, perché permettono la condivisione di obiettivi comuni e promuovono senso di fiducia (*trust*) tra i partecipanti. Gli strumenti e le *features* che abilitano queste interazione compongono lo **spazio di community**;
- **attività informative:** attività di raccolta, condivisione, gestione di contenuti informativi connessi al progetto. Gli strumenti e le *features* che abilitano queste interazione compongono lo **spazio informativo**;
- **attività personali:** gli utenti devono poter creare e gestire un proprio profilo, le comunicazioni con gli altri partecipanti e con il gestore della piattaforma. Gli strumenti e le *features* che abilitano queste interazione compongono lo **spazio personale**.

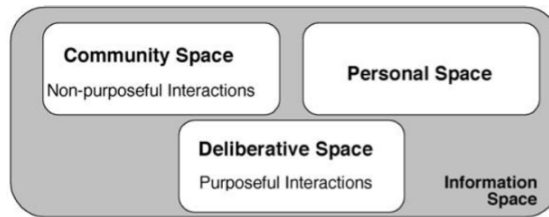


Figura 10.3 - I quattro spazi di interazione in un digital habitat deliberativo (De Cindio 2012)

Proponiamo di seguito un approfondimento per illustrare come questi spazi sono stati implementati in calendascosarmato2030.partecipa.online.

10.3.1. “Le proposte per ripartire” lo spazio deliberativo online per decidere azioni sostenibili

Sul sito calendascosarmato2030.partecipa.online è stata avviata la sezione “[le proposte per la ripartenza](#)”, uno *spazio deliberativo* che permette ai cittadini, alle organizzazioni del territorio di condividere, valutare e selezionare attraverso il voto le priorità di azione da inserire nel Piano per la partenza sostenibile. Nell’area deliberativa possono confluire proposte provenienti da diversi canali: da singoli cittadini, coinvolti nel processo attraverso la campagna di comunicazione online e offline; dai workshop di co-progettazione che sono stati attivati sul territorio e che con l’aiuto di facilitatori permettono l’emersione di idee da parte della comunità; direttamente dall’Amministrazione, che può condividere, al pari dei cittadini, proposte già in cantiere sottoponendole al dibattito pubblico.

A seconda della fase in cui si trova il percorso deliberativo, nella sezione è possibile effettuare azioni diverse.

a) Nella fase di raccolta delle proposte (30 giugno / 16 agosto) i partecipanti possono **condividere proposte** per la ripartenza indicando un titolo, descrivendo l’azione proposta e allegando eventuale materiale a supporto (immagini o documenti). Possono inoltre **sostenere pubblicamente** con un *endorsement* le proposte degli altri partecipanti, **commentarle**, alimentando così discussioni online sulle diverse opzioni in campo, o proporre delle modifiche (**emendamenti**) per migliorarle. È possibile anche “**seguire**” **le proposte preferite**, in modo da ricevere aggiornamenti quando queste sono commentate o sostenute dai altri partecipanti.

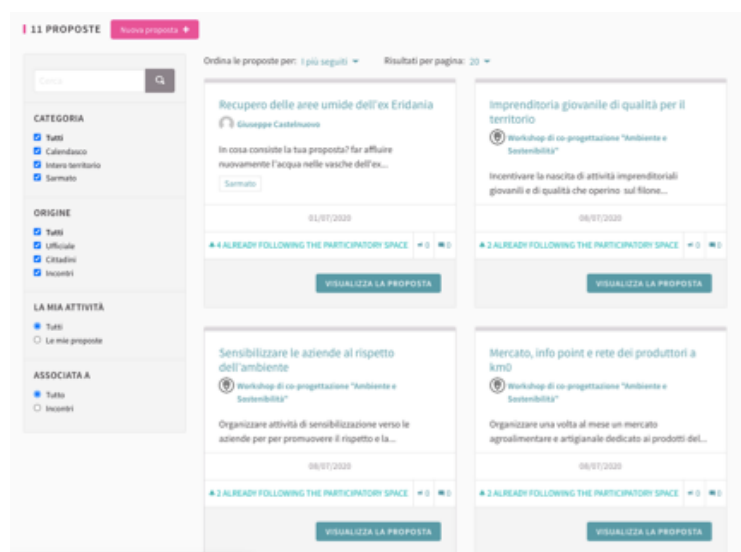


Figura 10.4 - Visualizzazione delle proposte



Figura 10.5 - Dettaglio di una proposta

b) Nella fase di valutazione delle proposte (17/08/2020 - 19/08/2020) viene disattivata la possibilità di presentare nuove proposte e vengono abilitate funzionalità specifiche per gli **amministratori / valutatori** che, attraverso un pannello di gestione delle proposte, possono utilizzare funzionalità utili al processo di valutazione.

In particolare, è possibile **accedere a una scheda informativa** per ogni proposta che ne mostra il contenuto, l'autore, il numero di commenti (favorevoli, neutri o contrari) e di *endorsement* ricevuti e il ranking in base agli *endorsement*. I valutatori hanno anche la possibilità di **scambiarsi note interne e appunti di lavoro** sulle singole proposte. Le note di lavoro rimangono private e sono visibili solo dagli amministratori e ai valutatori, ma non dagli altri utenti. Una volta definita l'ammissibilità della proposta, in base ai criteri definiti nel processo, il valutatore ne fornisce comunicazione pubblica, assegnando ad essa un'etichetta con l'esito della valutazione ("accettata", "rifiutata", "in valutazione") e pubblicando un testo di accompagnamento. È possibile infine fornire indicazioni su eventuali costi necessari alla implementazione della proposta e sui tempi per sua realizzazione.

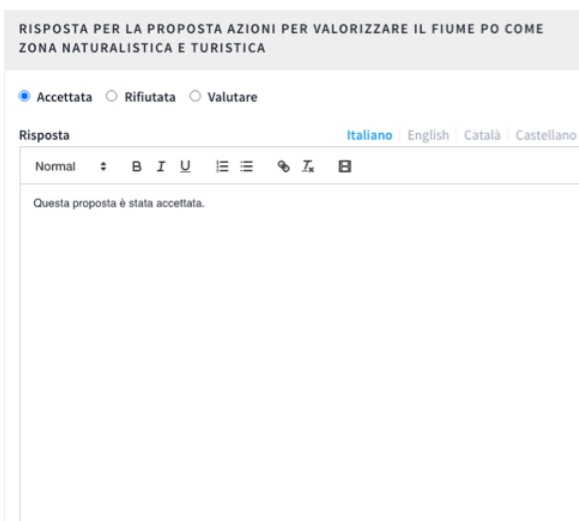


Figura 10.6 - Valutazione di una proposta (back end)



Figura 10.7 - Valutazione di una proposta (front end)

Nella **fase di voto** (20 agosto 2020 – 31 agosto 2020) le proposte “accettate” vengono messe in votazione e sulla loro scheda viene attivato il bottone “VOTA”. Decidim permette di settare quanti voti assegnare a ciascun partecipante, dando a ciascuno la possibilità di votare anche più di una proposta. Durante il voto, sul front end viene visualizzato un messaggio che indica quanti voti si possono dare e quanti se ne sono già utilizzati. È stata inoltre definita una soglia minima di voti (10) necessari perché la proposta possa essere inserita nel Piano per la ripartenza sostenibile. È possibile anche configurare la visibilità del numero dei voti raccolti, decidendo se e quando mostrare pubblicamente tale dato associato a ciascuna proposta. Per non influenzare l’andamento della votazione, si è deciso di tenere il numero di voti nascosto fino al termine delle fase. Il voto, invece, non è ovviamente pubblico, non viene cioè pubblicato il nome di chi ha votato le singole proposte.

Come anticipato nel paragrafo precedente, è possibile richiedere autorizzazioni specifiche per ammettere gli utenti al voto. In questo caso si è deciso di non restringere la platea degli aventi diritto, accettando che votassero tutti i registrati alla piattaforma, con la semplice verifica del loro indirizzo di posta elettronica. Se, al contrario avessimo voluto far votare, ad esempio, solo i maggiorenni o solo i residenti avremmo potuto richiedere e verificare dati aggiuntivi per identificare gli utenti.³

³ Oltre alle autorizzazioni standard fornite di default da Decidim (verifica con documento di identità, verifica con codice personale, verifica per appartenenza a gruppi abilitati), è possibile sviluppare autorizzazioni ad hoc, ad esempio anche utilizzando il sistema della One Time Password inviata su un numero di cellulare), e integrarle nella piattaforma.



Figura 10.8 - Proposta al voto

Al termine della fase di voto, quando gli amministratori decidono di rendere pubblici i voti, è possibile **ordinare la visualizzazione delle proposte in base ai voti ricevuti**, ottenendo così il ranking delle proposte più votate. Gli amministratori della piattaforma possono infine scaricare in ogni momento un file con i dati completi relativi a ciascuna proposta, compresi il numero di voti ricevuti.

10.3.2. Lo spazio informativo: blog, meetings e pagine per non perdere nulla del percorso

Oltre alle aree dedicate alle interazioni deliberative, il sito calendascoesarmato2030.partecipa.online offre sezioni **informative** in cui lo staff di progetto può pubblicare informazioni utili per permettere ai partecipanti di avere una visione complessiva del percorso e aggiornarli sulle attività in corso.

A questo scopo sono stati attivati:

- **pagine “statiche” informative** con la [descrizione degli obiettivi del processo](#), delle modalità di partecipazione e [pagine di pagine di aiuto](#) e di approfondimento sui temi dell’agenda 2030: Decidim è dotato di un componente apposito (“pages”) fornito di un editor che permette una formattazione del testo e l’incorporazione di video da servizi esterni.
- Un **blog “News dal percorso”** in cui vengono periodicamente pubblicate notizie sullo stato di avanzamento delle attività. Con il componente “Blog”, Decidim permette di creare post e di allegare file, suddividendoli, se lo si desidera, in cartelle tematiche. I post della sezione possono essere commentati dai partecipanti.
- Una **area “incontri”** dedicata agli eventi del progetto, in cui poter descrivere ogni iniziativa organizzata offline e online, gestire le registrazioni dei partecipanti, pubblicare gli esiti degli incontri.

10.3.3. Lo Spazio community “Cantiere 2030”: un forum trasversale per il dialogo pubblico sui temi dello sviluppo sostenibile

Un buon digital habitat deliberativo non offre solo spazi di interazione finalizzati alla deliberazione, ma dà anche ai partecipanti la possibilità di interagire, scambiarsi informazioni e risorse sui temi oggetto del percorso. Nel nostro caso è stata attivata l’area “[Cantiere 2030](#)” come spazio di confronto pubblico, scambio di pratiche e informazioni *crowdsourced* sui temi dell’Agenda 2030.

L’area è stata implementata con il componente “Forum” di Decidim, uno strumento che ha le funzionalità tipiche per la gestione di forum online. Nell’area si possono creare *thread* (“dibattiti”), partecipare a quelli già attivati dall’amministrazione o dagli altri partecipanti, pubblicando commenti.

A oggi, nell’area sono stati avviati dibattiti dedicati all’Agenda 2030 e direttamente connessi con i temi oggetti dei webinar e dei workshop:

- *le buone pratiche per la sostenibilità dalle aziende del nostro territorio*: un dibattito in cui le amministrazioni di Calendasco e Sarmato invitano le aziende a segnalare buone pratiche sostenibili
- *Il bando per la distribuzione gratuita di piante forestali*: è un thread in cui poter trovare e condividere informazioni sul bando della Regione Emilia Romagna per la piantumazione gratuita di alberi
- *L’economia circolare*: contiene risorse informative per approfondire il tema e lancia una domanda al territorio: quali vantaggi potrebbe dare al territorio dei due comune una gestione dei rifiuti connessi all’economia circolare?

10.3.4. Lo spazio personale: gestione dell’identità, *reputation* e aspetti di privacy

Una delle funzioni principali dello spazio personale di un digital habitat è quella di permettere ai partecipanti di presentarsi alla community e di costruire e gestire la propria identità online. Ciò può in generale avvenire con due modalità: una diretta, permettendo all’utente, se lo desidera, di fornire, oltre al nome utente scelto in fase di registrazione, anche dati e informazioni aggiuntivi su di sé che vanno a costituire il suo “profilo” pubblico; una indiretta, attraverso la pubblicazione delle attività che l’utente ha svolto sulla piattaforma, che, visualizzate insieme, alimentano la sua *reputation* e permettono agli altri partecipanti di conoscerlo attraverso le azioni che ha compiuto.

Rispetto alla gestione del profilo pubblico, in Decidim ogni registrato ha la possibilità di aggiungere una descrizione di sé, una fotografia, una nickname e una pagina web personale. Questi dati non sono obbligatori e in assenza di essi l’utente viene identificato sul sito solo con il suo nome utente. La email fornita per la registrazione non viene mai resa pubblica e, se lo desiderano, le persone possono comunicare tra di loro attraverso un sistema di messaggistica interno che permette lo scambio di comunicazioni private *one to one*. In merito, invece, alla costruzione della *reputation*, tutte le attività svolte dal partecipante sul sito, a parte le azioni di voto che rimangono ovviamente segrete, vengono tracciate e rese pubbliche nella sezione “[Attività](#)” raggiungibile cliccando sul nome dell’utente. Da qui è anche possibile visualizzare i contenuti “seguiti” dal partecipante e i suoi *follower* (sezione “Seguiti e “followers”).

Se da un lato questa modalità di identificazione degli utenti favorisce la creazione di community e la nascita di *trust* tra i partecipanti, perché dà la possibilità di “conoscersi” attraverso le azioni compiute online (contenuti pubblicati, commenti e i post condivisi, *endorsement* forniti), dall’altro ciò può costituire un problema non banale di privacy, soprattutto se quelle informazioni sono connesse a un nome e cognome “reale” che identifica l’utente nella vita offline. È per questo motivo che nel form di registrazione ai partecipanti viene consigliato di utilizzare un nome di fantasia, per una maggiore tutela della loro riservatezza. Gli utenti vengono inoltre avvisati che il nome scelto comparirà a firma di tutti i loro contributi e che sarà accessibile a tutti i navigatori, anche non iscritti alla piattaforma.

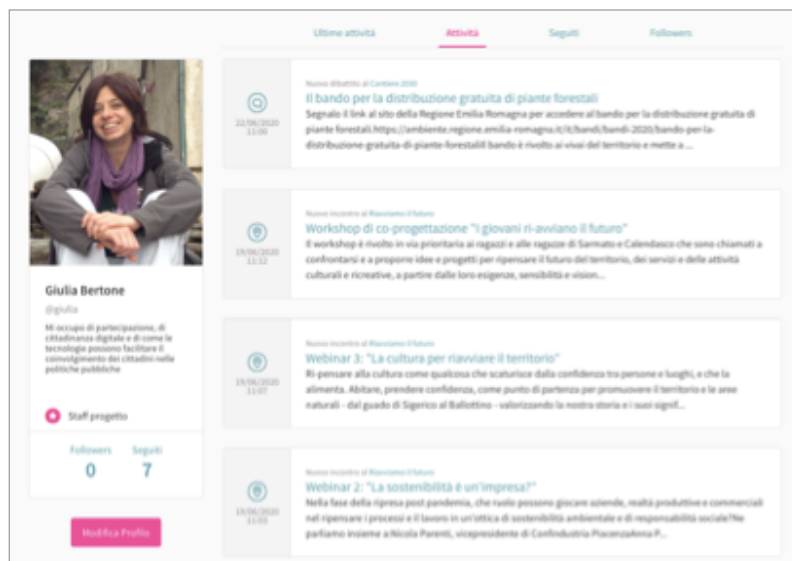


Figura 10.9 - Pagina profilo

10.4 A che punto siamo

Alla data attuale (10 luglio per chi scrive) il processo si trova nel pieno della fase di raccolta proposte. Dal primo workshop di co-progettazione quello dedicato all'ambiente sono state raccolte circa 40 proposte, provenienti da una decina organizzazioni locali (tra cui: istituti scolastici, pro-loco, associazioni anziani, cooperative per i servizi culturali e educativi, imprese sociali, imprese green per il riciclo della plastica, protezione civile, Legambiente) e privati cittadini che hanno partecipato ai workshop.

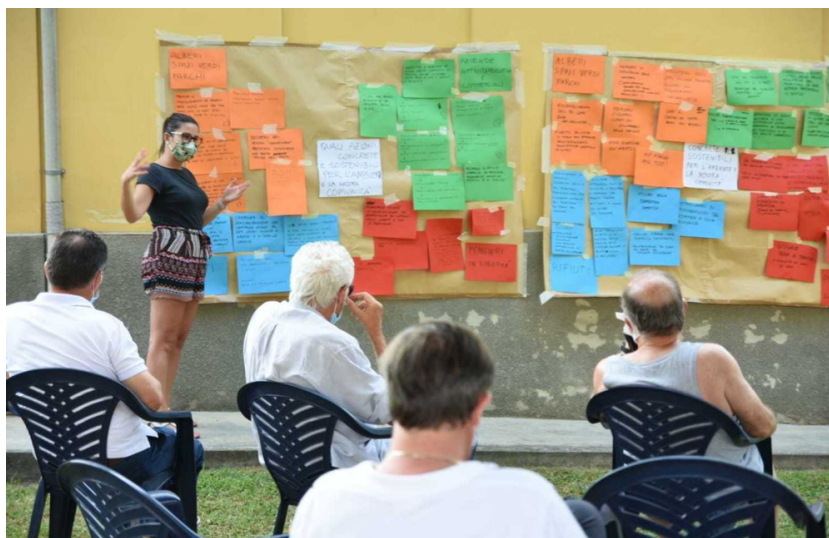


Figura 10.10 - Workshop di co-progettazione sull'ambiente

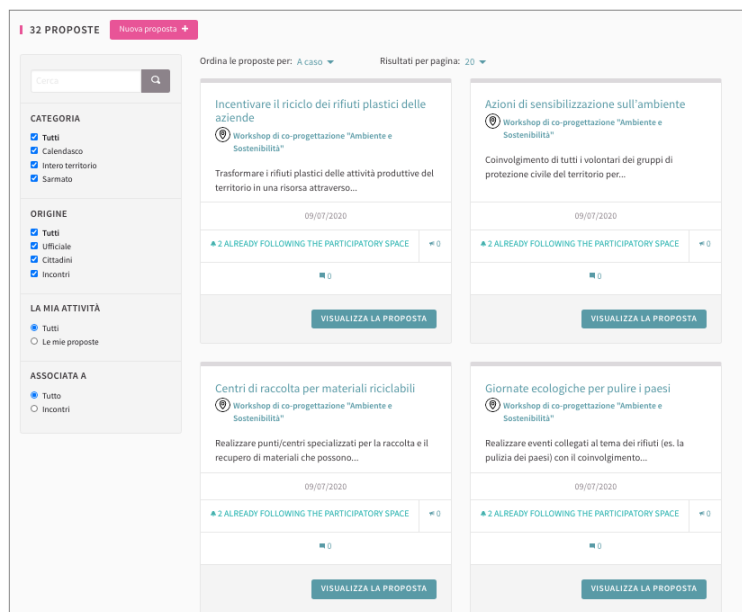


Figura 10.11 - Proposte condivise online

Insieme al workshop si sono tenuti anche tre dei quattro webinar in programma, che hanno stimolato le proposte della comunità su fronti delle imprese sostenibili, della cultura per il territorio, delle opportunità di finanziamento per la piantumazione di nuovi alberi nelle aree pubbliche.

I webinar sono gestiti su Zoom e trasmessi in diretta streaming sulle pagine facebook dei due comuni, dove i partecipanti possono commentare e fare domande ai relatori. La registrazione dei webinar è poi caricata sul canale youtube del progetto e incorporata negli spazi informativi della piattaforma calendascoesarmato2030.partecipa.org dove è a disposizione per tutti.



Figura 10.12 - Screenshot del webinar su zoom



Figura 10.13 - Screenshot della diretta su Facebook

Il progetto ha insomma cominciato a mostrare i primi risultati in termini di produzione di contenuti e coinvolgimento della comunità (ai workshop hanno partecipato circa una quarantina di persone⁴, mentre le persone raggiunte online dalle dirette Facebook sono stimate essere circa 800⁵). Si attende, tra circa un mese, la prova del voto online, in cui anche chi non è stato ingaggiato direttamente in queste prime fasi potrà prendere parte al processo di costruzione del Piano per la ripartenza, sostenendo le proposte in cui crede di più.

I due giovani amministratori che hanno voluto scommettere sulla partecipazione e sulle tecnologie per ripensare un futuro sostenibile delle loro comunità si stanno spendendo in prima persona con entusiasmo, promuovendo intensamente le attività del progetto e partecipando attivamente a tutti gli eventi partecipativi online e offline. Questo dà sicuramente un segnale forte ai cittadini, uno stimolo fondamentale per generare quella motivazione e quella fiducia necessarie per la buona riuscita del percorso partecipativo.

Come sottolinea in un'intervista il Sindaco di Calendasco il progetto sta fornendo ai due comuni una occasione unica per ripensare: «La pandemia e il lockdown hanno messo in discussione tante nostre convinzioni e comportamenti. Se ripartissimo come se nulla fosse accaduto perderemmo un'occasione unica: quella di ripensare le pratiche sociali ed educative, la **costruzione condivisa** delle identità locali, la produzione e il lavoro in un'ottica di sostenibilità e resilienza». Non si tratta solo di ripensare obiettivi, modelli di sviluppo, linee programmatiche, ma anche le modalità stesse della loro progettazione, implementazione e gestione. Il percorso che si sta sperimentando è, da questo punto di vista, prezioso perché apre la strada, a partire proprio dai contesti più fragili delle piccole amministrazioni locali, a pratiche di governo innovative che fanno della partecipazione e della co-progettazione con gli attori del territorio vettori strategici per affrontare la crisi e riavviare il futuro delle comunità.

4 Dati rilevati sul campo dallo staff di progetto.

5 Dati forniti da Facebook.

Riferimenti

Barandiaran, X.E. & Romero, C. (2017). Decidim's Functions and Features. v1.0.

Bertone G., De Cndio F. Stortone S. (2015), LiquidFeedback in Large-scale Civic Contexts: Framing Multiple Styles of Online Participation. *Journal of Social Media for Organizations*, 2(1), 1.

Callon, M. (2004). The role of hybrid communities and socio-technical arrangements in the participatory design. *Journal of the center for information studies*, 5(3), 3-10.

De Cindio, F. (2012). Guidelines for Designing Deliberative Digital Habitats: Learning from e-Participation for Open Data Initiatives. In T. Davies, & Z. Bawa (Eds.), *Journal of Community Informatics. Special Issue on Community Informatics and Open Government Data*, 8(2). Retrieved from <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/918>

Nielsen, J. (2006). *Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute*. Retrieved July 23, 2014, from <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality>.

Preece, J., & Shneiderman, B. (2009). The Reader-to-Leader Framework: Motivating Technology-Mediated Social Participation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, (1)1, 13-32.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

11.

Formazione per recuperare energie

di Luciano Barrilà e Graziano Maino

11.1 Questioni in gioco, in un tempo particolare

Tra maggio e luglio 2020 abbiamo facilitato un ciclo di webinar per offrire al personale di un'azienda di servizi alla persona uno spazio di riflessione e di ripresa post emergenza Covid-19. Il presente contributo tratteggia lo sviluppo di questa esperienza co-progettata con la responsabile del personale dell'azienda e propone alcune considerazioni sull'impostazione formativa sperimentata.

L'esigenza di riflettere e confrontarsi su fattori e dinamiche che hanno determinato le fatiche professionali affrontate nel corso del primo lockdown (marzo-maggio 2020) è emersa verso il termine della fase acuta, per tematizzare le dinamiche stressogene affrontate, per prefigurare le condizioni di una ripartenza operativa. Abbiamo quindi immaginato un percorso che potesse costituire uno spazio di ripresa delle energie organizzative. Per questo, con la responsabile del personale, abbiamo progettato una proposta formativa che potesse coinvolgere l'intera compagine professionale aziendale, composta da circa un centinaio di persone fra dipendenti dei diversi servizi e della struttura amministrativa e figure professionali che collaborano stabilmente con l'azienda.

Abbiamo dunque predisposto un percorso di formazione, la cui partecipazione fosse libera, che contemplasse diversi obiettivi:

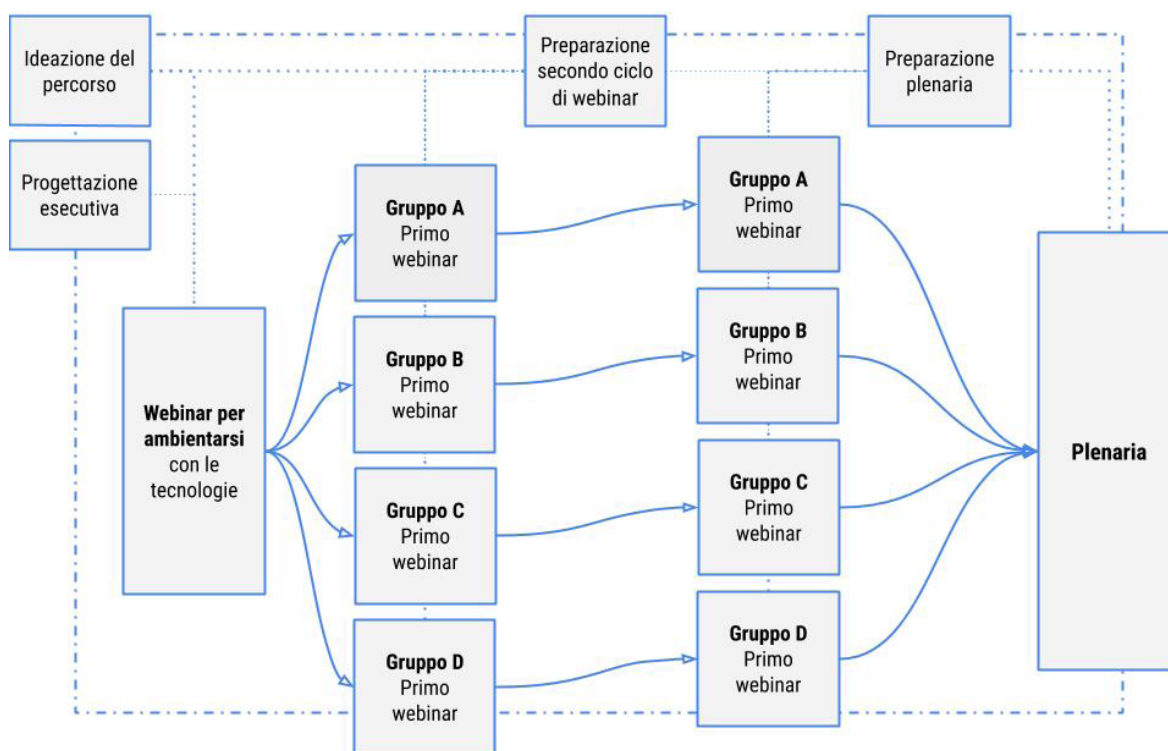
- offrire l'opportunità di fare il punto della situazione al termine della prima fase emergenziale;
- favorire lo scambio di esperienze e la condivisione delle difficoltà incontrate;
- promuovere supporto reciproco a partire dalle competenze e dalle risposte mobilitate;
- raccogliere proposte per migliorare le condizioni di operatività e collaborazione nei e fra i servizi;
- realizzare un'occasione di formazione partecipata online, sperimentando strumenti e attività per lavorare a distanza in modo produttivo.

Con queste intenzioni abbiamo messo a punto un ciclo di webinar per tematizzare le condizioni di stress lavorativo, attivare uno spazio di riflessione personale e di confronto collettivo, prefigurare possibili azioni per rispondere alle sollecitazioni, ai cambiamenti intervenuti e che si profilano, con la volontà di darsi prospettive proattive. In questo senso il coinvolgimento dell'intera compagine professionale ha costituito un requisito progettuale: se l'intenzione del gruppo dirigente era mettere a tema i fattori e i processi stressogeni e costruire uno spazio di debriefing aziendale, allora era necessario proporre a tutti l'opportunità di partecipare e contribuire alla rielaborazione dell'esperienza aziendale vissuta.

11.2 Articolazione del percorso formativo

Come rappresentato nella figura 11.1 - Struttura del percorso formativo, complessivamente i webinar formativi sono stati dieci, sviluppati tra giugno e luglio 2020. Per favorire la partecipazione è stato proposto un incontro preliminare aperto alle persone che sentivano l'esigenza di familiarizzare con le tecnologie, mentre le quattro coppie di webinar sono state calendarizzate in orari e giorni diversi, e al momento di confronto in plenaria sono state poi invitate tutte le persone che lavorano o collaborano con l'azienda. Complessivamente ha preso parte al percorso quasi il 90% della compagine di dipendenti e professionale. Si sono costituiti gruppi di poco più di venti persone e a ciascun gruppo sono stati proposti i due momenti laboratoriali in videoconferenza, il primo di riconsiderazione dell'esperienza emergenziale, il secondo di costruzione di ipotesi e proposte da condividere.

Figura 11.1 - Struttura del percorso formativo



@ellecienne | @Mainograz | 2020

I webinar in forma di laboratori interattivi online hanno avuto una durata di due ore e quindici minuti ciascuno. Per ogni webinar è stato previsto un momento di accoglienza - i primi 15 minuti - per dar modo alle persone di collegarsi, salutarsi e creare un clima di collaborazione e ascolto, prepararsi al momento di lavoro operativo, anche affrontando eventuali difficoltà tecniche. Una volta costituito il gruppo di lavoro la formazione prendeva avvio.

Il **primo** della coppia di **webinar** è stato dedicato alla rilettura dell'esperienza del lockdown. Dopo aver presentato l'intero percorso, ai partecipanti è stato illustrato il tema specifico del primo incontro ed è stato proposto di provare a investigare le fatiche alcune domande in sottogruppi e, utilizzando una tecnica di scrittura collettiva per guidare la riflessione su fatiche e tenute avvertite e osservate nell'organizzazione. Nella seconda parte del webinar i frutti di questo lavoro in gruppo sono stati messi a disposizione di tutti

i partecipanti, e su questi si è ragionato in un momento di discussione plenaria che ha avuto come esito la creazione di una mappa condivisa.

Nel **secondo** dei due **webinar** sono state tematizzate le prospettive in termini di preoccupazioni e di speranze. Anche nel secondo incontro, dopo un breve riepilogo, la prima parte si è sviluppata in sottogruppi, e la seconda parte ha dato spazio al confronto in plenaria. A tema, in questo appuntamento, il futuro del lavoro sociale nella fase di ripartenza, alla luce delle esperienze e degli apprendimenti sviluppati nel corso della prima quarantena. Utilizzando la tecnica Diamante i sottogruppi si sono confrontati intorno a quattro domande:

- cosa può cambiare nel lavoro con gli utenti?
- cosa può cambiare nell'uso delle tecnologie?
- nel lavoro operativo, come lavoreremo e come lavoreremo in smart working?
- come collaboreremo con le altre organizzazioni?

Di nuovo, l'esito delle riflessioni in sottogruppi è stato presentato e considerato nella seconda parte dell'incontro con l'intento di realizzazione un disegno condiviso.

Il **terzo webinar** è stato proposto a tutta la compagine professionale (dipendenti e professionisti/e). L'obiettivo era provare ad intrecciare i vari fili emersi dai webinar realizzati in gruppi ristretti, alla ricerca di elementi comuni, di spunti di approfondimento, di prospettive verso le quali far convergere ulteriori approfondimenti. La prima parte dell'incontro ha consentito di illustrare i ritorni dei quattro gruppi, con particolare attenzione alle fatiche riportate, alle energie trovate, agli apprendimenti emersi e alle prospettive individuate. Poi di nuovo in un momento di lavoro in sottogruppi sono state indagati gli orientamenti dei/le partecipanti riguardo a quello che conviene fare, evitare di fare e a riflessioni di ordine generico (tre cose da fare, tre cose da non fare, idee in libertà). Sulla base di quando è emerso si è costruita mappa di sintesi, frutto degli apporti delle persone partecipanti.

Considerati gli obiettivi, la durata dell'intervento e la collocazione estiva dell'intervento formativo, si è scelto di mantenere nei tre incontri una struttura coerente, utilizzando un format che ha previsto l'alternanza di momenti di inquadramento concettuale, attività individuale, scambio in gruppo e confronto in plenaria, utilizzando in tutti gli incontri la tecnica Diamante per facilitare la partecipazione e l'apporto, con l'obiettivo di costruire di mappe concettuali per riepilogare quanto via via emergeva.

Al termine della plenaria, è stato proposto un breve questionario di valutazione sull'esperienza formativa, volto a verificare il gradimento dei partecipanti e a raccogliere indicazioni e attese su possibili ulteriori momenti formativi.

11.3 La psicologia per il benessere organizzativo

La ricerca degli ingredienti che rendono un'organizzazione capace di rispondere alle situazioni di difficoltà e stress è uno di quei compiti che non si esauriscono mai. Nuove sfide richiedono spesso soluzioni originali, dunque è in quest'ottica che vanno letti gli spunti teorici che abbiamo scelto di presentare. Si tratta di possibili punti di innesco per una riflessione che sappia cogliere nel passato gli elementi utili a sciogliere i nodi di oggi, rimaneggiando quelli che necessitano di essere aggiornati e scartando quelli che non hanno superato la prova del tempo.

Il percorso che proponiamo si muove lungo l'ultimo secolo abbondante, tessendo un filo che lega il finire dell'Ottocento e le origini della psicologia psicodinamica alle dimensioni della salute organizzativa individuate nei primi anni Duemila.

11.3.1. I compiti della psicologia

Dal momento della sua nascita e per tutto il periodo che ha preceduto la Seconda guerra mondiale la psicologia ha basato la sua riflessione e la sua azione su tre importanti obiettivi:

- curare i disturbi mentali;
- rendere le vite delle persone più appaganti;
- identificare e nutrire i talenti.

Un programma tanto sintetico quanto ambizioso, una prospettiva dallo sguardo lungo che puntava ad abbracciare la vita delle persone in una maniera ampia, attenta certo ai momenti di difficoltà ma impegnata allo stesso tempo ad accompagnarle nella quotidianità, sviluppando punti di forza e predisposizioni personali per aiutarle a costruire una vita appagante e piena di senso.

Nel 1939 lo scoppio della Seconda guerra mondiale ha sconvolto il mondo intero compresa, nel suo piccolo, la psicologia, che si è trovata schiacciata tra due compiti di origine strettamente bellica. Da una parte la necessità di impiegare i nascenti test psicometrici per la selezione dei soldati da mandare al fronte, dall'altra l'esigenza di occuparsi delle centinaia di migliaia di soldati che dal fronte tornavano con un carico di traumi fisici e psicologici oggi difficili quasi solo da immaginare. Due richieste figlie della realtà e difficili da eludere, che hanno finito per cancellare dall'orizzonte dell'intervento psicologico due dei tre obiettivi originari, spingendolo verso l'adesione ad un modello di funzionamento umano basato sulla malattia, concentrandolo sulla riparazione dei danni e facendogli dimenticare per strada l'attenzione per le individualità realizzate e le comunità floride.

Si è trattato di un tradimento non solo delle intenzioni originali della disciplina psicologica ma anche della definizione, rivoluzionaria oggi come allora, che l'Organizzazione Mondiale della Sanità scelse di dedicare nel 1946 al concetto di salute, vista come uno "stato completo di benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia".

11.3.2. La psicologia positiva

Tuttavia le buone idee raramente scompaiono nel nulla, più spesso capita che si muovano per lunghi periodi sotto traccia, riemergendo quando la riflessione teorica e la pratica quotidiana sono pronte ad accoglierle. Succede così che nel 2000 i due psicologi Martin Seligman e Mihaly Csikszentmihályi pubblicano l'articolo che sarà poi considerato l'atto fondativo della Psicologia Positiva e nel quale prendono una posizione molto netta rispetto agli ambiti di interesse della materia.

"Il focus esclusivo sulla patologia che ha dominato la disciplina psicologica ha prodotto un modello di essere umano privo di caratteristiche positive che rendono la vita degna di essere vissuta."

Quella di Seligman e Csikszentmihályi è un'affermazione dura, chiede alla psicologia di cambiare radicalmente pelle ma non è una rivoluzione che nasce dal nulla, anzi costruisce nuove prospettive appoggiandole su radici che affondano in profondità nella storia della disciplina e risalgono al XX secolo raccogliendo i contributi di chi nel corso della sua attività ha saputo porsi in una prospettiva che ne rispettasse i tre principi originari.

Ne è un esempio la figura di Aaron Antonovsky, che nel 1987 spiega con una metafora divenuta classica, quella del fiume, la differenza di senso che corre tra una prospettiva di cura, di prevenzione o di promozione.

Laddove la prima interviene nel momento dell'emergenza, traendo in salvo una persona che stia annegando tra le acque, la prevenzione agisce prima che la persona entri in acqua dotandola di salvagente. È però la promozione a compiere il salto più importante, insegnandole a nuotare molto prima che la persona incontri sulla sua strada la difficoltà rappresentata dal fiume.

Non si tratta semplicemente di cambiare il momento in cui si inserisce la fase dell'intervento rispetto allo sviluppo dell'evento problematico, quanto di un passaggio da una modalità di intervento reattiva rispetto a una difficoltà che si sta vivendo o che si prevede di vivere a una modalità di intervento proattiva, il cui obiettivo è quello di fornire alle persone competenze teoriche e pratiche adatte ad affrontare le possibili sfide future.

11.3.3. Alfred Adler e il lavoro come compito vitale

Dopo i tre obiettivi originari, la nascita della psicologia positiva e l'atteggiamento proattivo insito nel concetto di promozione il quarto e ultimo pilastro del nostro ragionamento compie un ulteriore passo indietro, a cavallo fra l'Ottocento e il Novecento, periodo in cui vive e opera Alfred Adler (1870 - 1937), uno dei tre fondatori, gli altri due sono Freud e Jung, della psicologia psicodinamica.

Adler non si è occupato direttamente di psicologia del lavoro né tantomeno di psicologia delle organizzazioni ma la sua teoria offre un punto di partenza importante rispetto a ciò che un'organizzazione deve fare per garantire a chi ne fa parte condizioni di benessere.

Per Adler il lavoro ha un ruolo fondamentale nell'esistenza, talmente importante che il medico viennese lo inserisce, insieme alla famiglia e alle relazioni sociali, all'interno del ristretto gruppo di quelli che definisce "compiti vitali". Non si limita semplicemente a riconoscere l'importanza per lo sviluppo pieno della persona ma fa un passo ulteriore, riflettendo sulla centralità del lavoro come situazione privilegiata per sviluppare due elementi apparentemente in contraddizione, **la capacità di cooperare e la valorizzazione delle doti di ciascuno.**

11.3.4. Le dimensioni della salute organizzativa

Arriviamo infine al 2005, anno in cui Avallone e Paplomatas definiscono le 14 dimensioni che caratterizzano uno stato di salute all'interno di un'organizzazione:

1. presenza di un ambiente fisico confortevole;
2. chiarezza di obiettivi, mansioni e compiti;
3. presenza di procedure operative chiare e scorrevoli;
4. disponibilità di informazioni;
5. equità di trattamento dei dipendenti a tutti i livelli, non solo economico;
6. rispetto delle normative riguardanti igiene e sicurezza (elemento quanto mai importante, in tempi di Covid);
7. corretta distribuzione dei carichi di lavoro;
8. promozione di atteggiamenti orientati all'evitamento dei conflitti;
9. ascolto attivo;
10. monitoraggio dei fattori di stress;
11. percezione dell'utilità sociale del proprio lavoro;
12. propensione al cambiamento e all'innovazione;
13. valorizzazione delle competenze individuali;
14. presenza di relazioni interpersonali basate sulla cooperazione.

Si tratta certo di un elenco cui gioverebbe quel lavoro di ammodernamento accennato, solo per citare una questione di contesto basti pensare che nel 2005 non esistevano gli smartphone per come li conosciamo e usiamo oggi ma, d'altra parte, si tratta anche di un elenco concreto, competente e di buon senso, ricco di spunti in cui risuona forte l'eco degli insegnamenti di Alfred Adler, che potrebbe aver scritto gli ultimi due punti, di una visione del benessere organizzativo che trascende la semplice "assenza di malattia" e la tensione verso un atteggiamento proattivo che sembra essere il più adatto a traghettare il mondo del lavoro nelle acque inquiete dei tempi incerti che stiamo vivendo.

11.4 Considerazioni sulla metodologia di formazione attiva proposta

Di seguito presentiamo alcune considerazioni riguardo ai riferimenti metodologici che hanno guidato la progettazione e l'accompagnamento del percorso formativo.

Partecipazione aperta. Una prima considerazione riguarda l'impostazione della partecipazione proposta. L'intento è stato quello di ritagliare un tempo di lavoro riservato al confronto delle esperienze personali in una fase di passaggio dai mesi di lockdown ad un tempo di ripresa, ancora incerto ma - nei mesi estivi - meno preoccupante. L'intero percorso di formazione si è sviluppato nell'arco di circa due mesi, la progettazione si è svolta a inizio giugno, a seguire, nella seconda parte di giugno sino a fine luglio 2020 si è svolto il percorso di formazione attiva. Alle persone partecipanti è stato proposto un momento per prendere confidenza con la piattaforma che avremmo utilizzato e di scegliere i due incontri nelle date più confacenti per le loro agende (come abbiamo detto era possibile scegliere fra quattro combinazioni collocate in giorni diversi della settimana). In questo modo da un lato si è inteso promuovere la partecipazione e dall'altro costituire gruppi in modo casuale senza predeterminare la composizione, e ciò con l'obiettivo di favorire l'incontro e il confronto fra persone che non fanno parte dei medesimi servizi o gruppi professionali. Per questo l'invito a partecipare al percorso, rivolto a dipendenti e figure professionali, mostrava lo sviluppo dell'intero percorso e consentiva l'iscrizione mediante link ad una coppia di webinar sulla base delle proprie disponibilità.

Spazio digitale di confronto. Gli incontri si sono tenuti sulla piattaforma Zoom. Non per tutte le persone che hanno preso parte al percorso si trattava di uno spazio virtuale di lavoro, di confronto, di formazione conosciuto. Alla relativa mancanza di comfort operativo si è cercato di ovviare con un momento preliminare di ambientamento, un webinar dedicato alla conoscenza delle funzionalità disponibili nello spazio virtuale di incontro e di discussione. Familiarizzare con Zoom e prendere parte ad incontri con colleghi/e di altri servizi e gruppi di lavoro sono state due condizioni di per promuovere la possibilità di aprire confronti, diversamente meno praticabili.

Format dei laboratori di formazione. Il format dei primi due webinar e della videoconferenza in plenaria prevedeva sempre un momento di accoglienza in avvio, utilizzato come momento di apertura dell'incontro e per familiarizzare ulteriormente con il funzionamento della piattaforma. Successivamente veniva proposto un rapido inquadramento concettuale e concordato un momento di lavoro in sottogruppi, a cui seguiva la presentazione dei risultati emersi dai confronti ristretti e uno scambio di idee e considerazioni. In questo senso alle persone che hanno preso parte al percorso si è chiesto di riflettere sulla propria esperienza personale, di condividerla, di produrre a più mani un resoconto sintetico e di socializzare i pensieri emersi dallo scambio in gruppo. La formazione ha inteso promuovere opportunità di apprendimento attivo e produttivo a partire dalla riconsiderazione delle esperienze personali e professionali considerate fonti di conoscenze dinamiche, la stessa plenaria generale è stata organizzata come momento di ricomposizione e di rilancio. Le esperienze individuali e di gruppo sono oggetto di analisi dell'agire professionale e delle pratiche lavorative per avvicinare la complessità delle realtà lavorative, professionali, organizzative, gli assetti di lavoro proposti o esito di organizzazioni autonome dei gruppi di lavoro. E si è cercato di esplorare alcune rappresentazioni della crisi e delle reazioni attivate dai gruppi di lavoro. In questo senso si è inteso proporre momenti di formazione riflessivi e

rielaborativi, con l'intenzione di provare ad attivare momenti di scambio professionale nell'ottica che si ritrova nelle comunità di pratiche professionali, per promuovere aiuto reciproco, scambio di competenze, collaborazioni nell'attrezzarsi e nello sviluppare competenze in grado di facilitare il lavoro nei contesti di intervento.

Approcci formativi. La formazione può costituire una opportunità per le persone e per le organizzazioni. Gli approcci alla formazione possono essere diversi. Può prevalere un approccio trasmissivo, che rende disponibili saperi strutturati che per essere innestati nell'operatività delle organizzazioni richiedono adattamenti non necessariamente agevoli e immediati. Può venire proposta una formazione riflessiva volta a promuovere confronto e di riconsiderazione delle esperienze lavorative personali, che prendono forma nei gruppi di lavoro o che investono la vita organizzativa. Questo approccio non sempre si rivela focalizzato e non sempre il confronto risulta produttivo, tale da mettere a disposizione strumenti, indicazioni, approcci applicabili, seppure il confronto può portare a ripensamenti e apprendimenti. Si possono però anche praticare modalità formative che provano a combinare impostazioni diverse: alla presentazione di schemi concettuali vengono alternate attività individuali, confronto di gruppo, la produzione di strumenti, testi, documenti, vengono inseriti momenti riflessivi per mettere a tema le esperienze professionali e organizzative. L'impostazione di questa formazione mira a collegare informazioni, attività, elaborazioni, riflessioni anche per mezzo della scrittura collettiva. Ai partecipanti viene proposta un'impostazione simile a quella dei circoli di studio, in cui – a partire dall'esame di conoscenze strutturate – vengono promosse attività pratiche, sperimentazioni, costruzioni parziali di strumenti riutilizzabili nelle organizzazioni di provenienza. L'idea è quella di attivare scambi tra colleghi, forme temporanee di comunità di pratiche per sviluppare ripensamenti e apprendimenti. Un mix di sollecitazioni per rispondere ad aspettative diverse, trovare interessi convergenti e promuovere opportunità di collaborazione. A chi facilita questi momenti formativi viene chiesto di svolgere un lavoro di supporto e di raccordo, servendosi di registri diversi, intrecciando modalità di lavoro, sostenendo produzione circoscritte, promuovendo il ripensamento delle esperienze dei partecipanti. Si tratta di assicurare una conduzione che accompagni il lavoro individuale e di gruppo, con una certa attenzione mettere in contatto il lavoro che si svolge in formazione con le esperienze delle organizzazioni di provenienza.

11.5 Considerazioni riguardo a possibili prospettive

Se lo stress può essere una condizione prostrante se non viene riconosciuto, tematizzato, fatto oggetto di considerazione, di apprendimento, di costruzione di senso, di rilancio. E nel realizzare la formazione sono più volte emerse esigenze circa le competenze individuali per fronteggiare una seconda - temuta e ora presente - fase di diffusione della pandemia. Ma le condizioni che provocano affaticamento e stress lavorativo non risiedono nelle risposte individuali, nelle capacità di sviluppare adattamenti resilienti, dipendono anche da assetti organizzativi. Le organizzazioni possono essere viste come sistemi per fronteggiare e operare in ambienti complessi. In questo senso un percorso formativo è anche uno spazio di ricerca organizzativa, a condizioni di rileggere i materiali prodotti, le riflessioni emerse, le ipotesi prefigurate, le idee che si sono sviluppate per fare tesoro una esperienza collettiva indagata attraverso il confronto esteso e inclusivo.

Riferimenti

Adler, A. (1997), *Il senso della vita*, Newton Compton

Antonovsky, A. (1987), *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass.

Avallone F., Paplomatas A. (2005), *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina.

Barrilà L. (2020), [Alfred Adler, psicologia positiva e benessere organizzativo](#), *Correre Pensando*, 18 agosto 2020).

Corneli J., Danoff C.J., Pierce C., Ricourte P. and Snow MacDonald L. (eds.) (2016), [The Peeragogy Handbook](#). 3rd ed., Chicago, IL./Somerville, MA.: PubDomEd/Pierce Press.

Hall E., Wall K. (2019), *Research Methods for Understanding Professional Learning*, Bloomsbury Academic.

Maino G. (2015), [Diamond ranking – ordinamento a diamante](#), Mainograz, 12 ottobre 2015.

Organizzazione Mondiale della Sanità (1946), [Costituzione](#).

Schroeder R. (2020), [Many Are Reacting, but Who Is Visioning the Future?](#), *Inside Higher Ed*, August 12th, 2020.

Seligman, M., Csíkszentmihályi, M. (2000), *Positive Psychology: An Introduction*. *The American psychologist*. 55. 5-14.

Sundheim D. (2015), [Debriefing: A Simple Tool to Help Your Team Tackle Tough Problems](#), *Harvard Business Review*, July 2nd, 2015.

Trotta M. (2020), [Lo smart working dall'emergenza alla normalità](#), *Notiziario sul mercato del lavoro*, CNEL - Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, 3, maggio-giugno 2020, pp.16-21.

12. Smart working oltre l'emergenza, verso progetti strategici per le organizzazioni

di Dario Grison e Graziano Maino

12.1 Introduzione

Nell'emergenza Covid-19 lavorare da casa ha significato tutela della salute e della continuità produttiva. Le organizzazioni hanno adottato lo smart working con diversi gradi di preparazione e consapevolezza, a volte improvvisando, a volte sperimentando soluzioni nuove e creative. Chi è riuscito a intravedere le potenzialità di questa modalità di lavoro avverte ora la necessità di superare l'emergenza contingente e di formulare un progetto strategico per l'organizzazione. Se a causa del Covid-19 adottare alcune forme di smart working è stato inevitabile, adesso si tratta di riconsiderare l'esperienza e di prendere qualche decisione, facendo tesoro delle lezioni apprese, individuando l'orizzonte verso il quale ci si intende muovere, su ciò che si vuol far durare e quello che c'è da mettere a punto.

Si può provare, complice la discontinuità generata dall'emergenza, a immaginare e sperimentare modalità di lavoro più efficaci e consapevoli? Si può, anche grazie alla tecnologia che offre un ampio spettro di possibilità, introdurre paradigmi lavorativi più inclusivi, per chi lavora e per chi è destinatario o è coinvolto dal lavoro sociale?

12.2 Termini e contermini: circoscriviamo il campo

Telelavoro, lavoro online, lavoro a distanza, lavoro da casa, lavoro da remoto, lavoro agile, flessibile, in grado di adattarsi, dinamico... smart working. Sulla e sotto la superficie delle parole, attraverso l'incalzante utilizzo mediatico di alcuni termini, attraverso la nonchalance vivace e provocatoria, si combattono battaglie di posizione, a colpi di termini e slogan, si discute e si costruiscono significati sociali, si contribuisce a creare rappresentazioni che modellano ambienti di lavoro e aspettative. La varietà dei termini, i distinguo nelle discussioni - a tratti confusi, spesso polarizzanti - ci sembrano esprimere l'esigenza di rappresentare e circoscrivere un fenomeno diffuso ma ancora ad uno stadio sperimentale, se non altro per le condizioni emergenziali che ne hanno imposto l'adozione e la diffusione.

Riguardo al termine smart working si può notare come, nella lingua inglese, l'aggettivo smart venga usato come un passe partout, un commutatore di senso per trasformare qualcosa di pesante in qualcosa di leggero: smart working, smart learning, smart schooling, smart playing. E l'uso dell'inglese sembra contribuire ad amplificare e attestare l'effetto snellente del termine. A nostra volta - nel titolo di questa raccolta di contributi - ci siamo prestati a questo gioco. Corre dunque l'obbligo - a parziale riparazione di un facile ammiccamento persuasivo - di esplicitare cosa ci sia di intelligente e di valido o almeno di desiderabile, dentro lo *smart*. Smart è qualcosa di pensato per essere e avere effetti vantaggiosi per chi è coinvolto nelle attività e per chi ne riceve i benefici. Smart è ciò che risponde dunque a una strategia win-win: vincente e rispondente per il lavoratore, vincente e rispondente per l'azienda. Possiamo aggiungere

un terzo vincitore, che forse vale la pena di nominare: il gruppo, l'équipe, l'ufficio, l'organizzazione.

Smart dunque perché pensato, progettato, costruito, quindi non casuale o asimmetricamente vantaggioso, ma abilitante e favorente la collaborazione.

Ma smart è un aggettivo, si dice di un sostantivo, o di un'azione (nel nostro caso). Non si tratta di essere smart tout court (certo aiuterebbe essere indiscutibilmente smaglianti). Noi accompagniamo l'aggettivo al lavoro, in particolare abbiamo in mente (perché quello è il nostro retroterra/ecosistema) il lavoro sociale. Smart working vorrebbe essere un auspicio e un'indicazione programmatica.

12.3 Ambiguità dello smart working e possibili controindicazioni

E tuttavia, nonostante lo sforzo di chiarificazione lessicale, non possiamo ignorare che lo smart working si espone anche a molteplici obiezioni e perplessità. Proviamo a individuarne alcune, senza pretesa di esaustività.

Attorno allo smart working si stanno giocando attese diverse da parte dei diversi attori. Da parte della sistema sociale vi è una legittima aspettativa rispetto all'impatto ambientale, attraverso la riduzione dei volumi di traffico, di trasporto e di inquinamento. La parte datoriale molto spesso immagina di poter contrarre costi logistici legati alle sedi fisiche e ottenere contemporaneamente un aumento di produttività. I lavoratori sperano di realizzare dei significativi risparmi di energie legati alla riduzione degli spostamenti e di poter meglio conciliare il lavoro con i ritmi della quotidianità familiare.

La relativizzazione della variabile spazio sembra comportare anche una corrispondente **relativizzazione della variabile tempo**, che diventa oggetto di aspettative diverse, forse contrapposte: da una parte la flessibilità organizzativa centrata, più che sulle prestazioni sugli obiettivi, rischia di sottostimare la quantità di tempo necessaria per raggiungerli, dall'altra c'è sempre la speranza di liberare del tempo accessorio al lavoro per dedicarsi maggiormente agli ambiti privati e familiari.

L'espressione **lavorare per obiettivi** viene così usata con una doppia contrapposta implicita assunzione. Da parte di chi il lavoro lo assegna, la proposta di lavorare per obiettivi contiene l'idea di un impegno incondizionato che non guarda al tempo impiegato come misura del lavoro. Assegnato l'obiettivo sta al lavoratore organizzarsi, impegnarsi, dedicarsi: senza misura e senza risparmio. L'assunzione degli obiettivi struttura l'impegno e le energie da dedicare. Da parte di chi il lavoro lo deve svolgere, invocare il lavoro per obiettivi comporta invece promuovere attività lavorative autorganizzate: poiché sono capace, porterò a termine il mio lavoro in minor tempo e potrò tenere per me il tempo residuo accumulandolo e gestendolo in libertà. Non sarà dunque il tempo la misura principale dell'impegno e della disponibilità.

Ora però queste due assunzioni recano con sé effetti controproducenti. La sensatezza di lavorare per obiettivi non è una invenzione e neppure un'esigenza che si afferma con il lavoro da remoto. Di base ogni lavoro richiede che ne sia esplicito e condiviso il senso. E lavorare per obiettivi non significa porsi in contrapposizione con il lavoro che segue protocolli e rispetta procedure, e non solo perché questo può essere a sua volta un obiettivo sensato in sé, ma perché procedure e protocolli possono contribuire a identificare e perseguire il senso del lavoro.

Inoltre il rischio è quello di legare troppo le aspettative di aumento di produttività agli outcome (risultati) piuttosto che agli output (prestazioni), quando l'**incremento di produttività sembra invece essere legato a un complesso di fattori difficilmente riducibile alla sola definizione di obiettivi**, quali: le modalità collaborative, il clima organizzativo, il benessere dei lavoratori, gli stili di leadership, la motivazione, il senso di appartenenza al gruppo e di possibilità di contribuire efficacemente all'oggetto di lavoro comune. Tutte

dimensioni che bisogna curare anche in un progetto organizzativo di smart working e che non possono essere sostituite da una sola tabella di marcia per obiettivi.

Sotto il profilo psicologico poi, un'organizzazione del lavoro centrata solo sugli obiettivi può colludere con ansie prestazionali, competitive e di inadeguatezza, portando ad un sovraccarico di stress e di impegni, anziché a una loro diminuzione. Non sempre il diritto alla disconnessione comporta anche la capacità effettiva di esercitarlo, soprattutto quando entrano in gioco dinamiche emulative o competitive, o forme di *job addiction*.

Non si tratta quindi di spostare l'attenzione dalle prestazioni agli obiettivi, quanto di centrarla sulle modalità con le quali ci si organizza, si interagisce e i risultati, auspicabilmente, conseguiranno da un buon metodo di lavoro condiviso, poiché, più che esiti attesi in un ruolino di marcia, essi sono il prodotto di un clima organizzativo e culturale generativo.

La dimensione online dello smart working, inoltre, può riprodurre alcuni **difetti della ipercomunicazione** evidenti ad esempio nell'utilizzo dei social media, ovvero la sfumatura dei confini personali e temporali, di una scansione ordinata dei tempi, a favore di una immersione totale in una dimensione comunicativa continua e caotica, una sorta di bulimia informativa legata al lavoro, che invece di agevolare una conciliazione dei tempi, rischia di divorarli e confonderli ulteriormente.

Lo spesso citato **riflusso nel privato della dimensione sociale del lavoro** può finire per isolare i lavoratori, privandoli di una dimensione sociale emancipatoria. Si pensi ad esempio come il lavoro significhi ancora per molte donne la possibilità di uscire dalla fissità di ruoli domestici stereotipati e come una versione malintesa dello smart working possa rivelarsi controproducente rispetto all'opportunità di sperimentare forme di identità femminile e di socialità non legate solo alla casa e alla famiglia.

Infine, un ulteriore motivo di perplessità è stato recentemente sollevato da un'indagine dell'INAPP, che ha evidenziato come, nei primi mesi di pandemia, lo smart working abbia **umentato il divario tra lavoratori** delle professioni intellettuali e a reddito medio alto rispetto a quelli a basso reddito, impegnati in lavori manuali e di servizio.

12.4 Alcuni nodi da sciogliere per uscire dalle ambiguità

Pur non costituendo delle palesi violazioni di norme e regolamenti, le ambiguità e i pericoli evidenziati vanno tenuti presenti nella predisposizione e nella gestione di un piano aziendale di smart working. Lungi dal proporsi come panacea, il lavoro agile deve essere considerato piuttosto come **una risorsa da utilizzare e redistribuire con appropriatezza ed equilibrio, rispetto ai ruoli, alle mansioni e attività svolte da ciascun lavoratore**, anche trasversalmente alle modalità di esecuzione delle prestazioni lavorative che gli sono proprie. Un lavoratore potrà svolgere in modalità smart solo alcune attività lavorative, mentre altre continueranno ad essere svolte necessariamente in presenza e così anche il suo tempo di lavoro complessivo potrà risultare da un mix di ore svolte in smart work e altre prestate con modalità tradizionali. Un piano dinamico di smart working perciò deve prevedere probabilmente una configurazione calibrata di attività in ufficio e attività da remoto, per cercare di massimizzare i vantaggi funzionali per l'operatività, per la conciliazione tempo personale/familiare e di lavoro.

Lo smart working è un **tema organizzativo e un passaggio culturale che riguarda lo statuto e l'organizzazione del lavoro**. Dal punto di vista organizzativo, un piano di smart working rischia di oscillare tra un troppo generico "rompete le righe" e l'esercizio contrapposto di forme eccessivamente pervasive di controllo a distanza del lavoro, dettate dalla sfiducia o dalla paura che la coesione organizzativa sfugga di mano.

Lo smart working ha impatto sulla direzione, sui processi amministrativi, sul coordinamento dei servizi, sull'operatività. Un piano di smart working dovrà coinvolgere il gruppo dirigente e le figure interessate, tenere conto dei vissuti degli operatori e delle fatiche delle persone. Non è una questione soggettiva ma una questione organizzativa: le esigenze personali vanno considerate nella costruzione del piano in modo che esso risponda alle esigenze di chi lavora, con ruoli e collocazioni diverse nell'organizzazione.

Se gli oggetti del contendere sono diversi, per via dei diversi casi particolari e delle diverse esperienze, delle valutazioni soggettive, i punti di vista in dialettica sembrano però collocarsi rispetto ad alcuni elementi. Proviamo dunque a indicare gli aspetti che suscitano divergenze e sui quali è necessario mettersi d'accordo quanto basta per avviare una ricerca condivisa.

Seguendo una recente nota di INAIL (2020), che opera una **distinzione chiarificatrice tra telelavoro e lavoro agile**, consideriamo alcuni elementi: tempi, spazi, condizioni di sicurezza, tecnologie, autonomia e dipendenza.

I tempi del lavoro a distanza li si vorrebbe sufficientemente elastici da poter essere rispondenti alle esigenze personali, sufficientemente definiti per impedire invadenze nel proprio tempo. I vincoli temporali del telelavoro notiamo che ricalcano i tempi di lavoro stabiliti per l'ufficio, mentre i tempi del lavoro agile sono una prerogativa del lavoratore e includono il diritto alla disconnessione. In ogni caso sui tempi va trovato un accordo tra datore di lavoro e lavoratore: più liberi, più flessibili, più disponibili in quanto l'agilità è un'arma a doppio taglio.

Gli spazi del telelavoro sono l'abitazione o altro luogo indicato dal datore di lavoro che valuta la rispondenza alle attività (il lavoro a domicilio non è certo un'invenzione della contemporaneità digitale ed è presente nella storia delle evoluzioni del lavoro). Con il lavoro agile i luoghi nei quali è possibile lavorare vengono indicati dal lavoratore e in ogni caso concordati con il datore di lavoro: maggiore facoltà di scelta, non una libertà assoluta.

La sicurezza nel caso del telelavoro richiede una verifica obbligatoria presso l'abitazione, anche nel caso del lavoro agile costituisce un requisito ineludibile e resta un elemento fondamentale del rapporto di lavoro, ma richiede una corresponsabilizzazione reciproca tra lavoratore e datore di lavoro.

In generale il telelavoro si presenta come una forma subordinata e definita di lavoro dislocato a distanza dalla sede principale: i tempi sono definiti dal datore di lavoro e ricalcano quelli della presenza in ufficio, le condizioni di sicurezza vagliate sempre dal datore di lavoro, e anche gli spazi richiedono una verifica e un assenso da parte del datore di lavoro. Di contro il lavoro agile estende le possibilità operative, pone meno vincoli spaziali e temporali e fa ruotare la collaborazione intorno ad un accordo fra le parti.

12.5 Curare le dimensioni nascoste dello smart working

La distinzione operata dall'INAIL (2020) tra telelavoro e lavoro agile, ci aiuta a comprendere come il lavoratore isolato a casa con dei compiti meramente esecutivi da svolgere, stia lavorando a distanza, in telelavoro, ma non è scontato che stia lavorando in maniera smart (intelligente, brillante, astuta).

Coordinamento. Se lavorare in presenza facilita le interazioni e consente una sincronia operativa, il lavoro a distanza richiede che vengano intensificati il supporto operativo e il coordinamento produttivo, che devono necessariamente essere capaci di valorizzare la responsabilità diffusa e la partecipazione costante. Proprio per l'assenza di contenitori fisici (gli spazi e i tempi delle sedi di lavoro) i lavoratori in smart working hanno bisogno più che mai di una rappresentazione mentale condivisa, di sapere che il loro lavoro è pensato e condiviso con altri, che non sono soli ad affrontare difficoltà o problemi, che comunque il raccor-

do con altri pezzi di lavoro è costantemente presidiato e i canali comunicativi sono disponibili e facilmente attivabili, che non si è in presenza di una organizzazione esplosa e frammentata. Per questo chi svolge la funzione di coordinamento deve saper dosare sostegno e responsabilizzazione in funzione delle diverse capacità e dei diversi gradi di sicurezza e autonomia presenti nel gruppo di lavoro.

Sostegno relazionale. Il supporto può essere offerto tanto dai capi quanto dai colleghi, tenendo conto che nello smart working non cessa l'esigenza di confronto personale e professionale. Vanno quindi creati momenti e spazi per esprimersi, anche per dar modo ai diversi stili relazionali presenti nel gruppo di manifestarsi.

Uno dei vantaggi dello smart working è la dilatazione dei tempi di interazione che permettono delle pause di riflessione e riconsiderazione più ampi, smorzando le reazioni più spontanee e impulsive. Se da una parte c'è il rischio di fare una maggior fatica nella solitudine, dall'altra c'è il vantaggio di poter più facilmente mantenere una giusta distanza dall'oggetto di lavoro.

Ordine del tempo. Da non sottovalutare l'importanza dei riti che introducono, inframmezzano e chiudono un momento di lavoro. Riunioni periodiche cadenzate, un ordine temporale della giornata e della settimana, sia pure nella autonomia organizzativa concessa, offrono una strutturazione della variabile tempo, che può aiutare anche a mantenere una costanza di impegno e lavoro e una separazione tra tempo lavorativo, tempo personale e tempo di riposo.

Competenze tecnologiche. Lavorare in smart working richiede che le tecnologie siano adeguate e aggiornate, diffuse e conosciute. Le connessioni devono essere efficienti, le macchine non possono essere vetuste e inaffidabili. Le stesse competenze tecnologiche sono l'esito di un apprendimento continuo, individuale e di gruppo. Per uno smart working efficace le dotazioni strumentali, gli affiancamenti fra colleghi e i supporti specialistici sono la norma e non l'evento eccezionale. Lo smart working è possibile nella dimensione tecnologica: il lavoro agile è da intendersi come l'impiego di tecnologie digitali sofisticate per costruire configurazioni di lavoro più consone agli obiettivi performativi dell'organizzazione e alle esigenze delle persone che lavorano nell'organizzazione, con compiti diversi e specifici.

Sperimentazione in progress. Lavorare in smart working ingaggia le persone e impegna l'organizzazione in un progetto aziendale produttivo e organizzativo. Per fare uno smart working sostenibile, rispetto alle intenzioni produttive e alle dimensioni socio-organizzative, questa innovazione necessita di una crescita complessiva dell'intera l'organizzazione. Si parla a questo proposito di uno sviluppo della cultura dell'ufficio virtuale. Una cultura che richiede la disponibilità a sperimentare soluzioni in evoluzione, ad apprendere dalle esperienze, a servirsi della formazione come uno spazio sia per mettere a disposizione dei gruppi di lavoro strumenti e tecnologie adeguate, sia per promuovere pensiero condiviso, modellare e rimodellare gli assetti di lavoro, in uno sforzo di apprendimento collettivo.

12.6 Considerazioni conclusive

Superata la prima fase dell'epidemia, in questo tempo di ripresa che potrebbe preludere ad una seconda fase, speriamo meno critica, lo smart working potrebbe passare dallo stadio di soluzione emergenziale a forme più strutturate. Ricapitoliamo per punti alcuni elementi da non sottovalutare:

- Lo smart working non è un'alternativa al lavoro in presenza fisica, ma un insieme di modalità che estendono le forme operative con l'obiettivo di rendere più efficace il lavoro, più rispondente alla esigenza di utenti e fruitori (e dei clienti interni), e più sostenibile il lavoro per le persone coinvolte.
- Il lavoro agile non è solo induzione o moda, ma cambiamento nella cultura lavorativa e professionale e nelle cultura e competenza digitale.

- Lo smart working non è un fatto solitario.
- Anche lo smart working è un modo di lavorare che presenta controindicazioni, lati meno smaglianti e brillanti: la fatica di organizzarsi e di costruire un nuovo setting, nuovi carichi emotivi (solitudine, lontananza, tensione tra autonomia e controllo), rischi di scivolamento ai margini.
- Benessere, clima, convivenza, soft skills (educazione e rispetto) contano anche nello smart working: c'è da imparare e da negoziare.
- Le regole comunicative sono da reinventare, per mantenere trasparenza e parità di accesso alle informazioni, coordinare i tempi. È indispensabile progettare ogni lavoro assieme perché tutti abbiano chiaro a che parte dell'edificio stanno lavorando e le possibili interferenze, ma anche le possibili ibridazioni foriere di innovazione.
- La messa a punto di condizioni operative di sicurezza non sono in contraddizione con la ricerca di agilità e produttività: è necessario trasformare le dimensioni adempitive in uno spazio di corresponsabilità che metta in sinergia l'autonomia professionale, la tutela del lavoratore e l'accuratezza delle prestazioni lavorative.
- Lo smart-working è un processo evolutivo, per le organizzazioni e per le persone, la cura della transizione richiede che cambiamenti e apprendimenti vengano accompagnati da percorsi formativi mirati.

Se lo smart working è un modo per produrre intelligenza collettiva, allora includere gli apporti delle persone coinvolte, considerare i problemi da più punti di vista, cogliere segnali deboli e periferici, accogliere le dimensioni di ricerca e innovazione, contribuisce a migliorare la produttività creando sinergie e connessioni, tra persone e gruppi di lavoro. Il lavoro agile potrebbe infatti portare all'emersione di qualità nuove, di scoperte e potenzialità inesprese (segnale in termini di auto organizzazione e assunzione di responsabilità diretta).

Il lavoro smart è anche un lavoro che incorpora il non sapere come elemento costitutivo, è un modo di lavorare che si percepisce in configurazione beta, dentro sistemi abbastanza assestati da funzionare, anche se non perfettamente assestati per essere iper performativi.

Il lavoro smart è tale perché richiede apprendimenti permanenti e ciò ha certamente anche un suo risvolto stressante (e per alcuni interessante). Funziona perciò meglio in organizzazioni orientate a progettarsi come ambienti di apprendimento e di condivisione di conoscenze, in grado di promuovere forme di conciliazione sostenibili tra vita privata e impegno professionale, concrete, non idealizzate e non costrittive.

Riferimenti

De Angelis L., Simoncelli G., Bevilacqua F. (2020), [Lavoro agile in situazioni emergenziali. Applicazione di un modello "ibrido" tra lavoro agile e telelavoro](#), INAIL.

Barazzetta E. (2020), [Lo smart working oltre l'emergenza: un acceleratore di innovazione](#), Intervista ad Arianna Visentini di Variazioni srl, Percorsi di Secondo Welfare, 05 agosto 2020.

Bentivogli M.(2020), [Se lo smart work non è smart](#), Formiche, 01 maggio 2020.

Cerra R. et al. (2020), [Libro bianco sull'economia digitale](#), Centro economia digitale 15 luglio 2020.

Cibinel E (2020), [Usiamo la pandemia per imparare a lavorare in modo davvero "smart". Intervista a Gaia Melloni, responsabile del Dipartimento Efficienza Organizzativa dell'organizzazione ActionAid Italia](#), Percorsi di Secondo Welfare, 27 maggio 2020.

[De Mauro G.](#) (2020), [Consuetudine](#), Internazionale, [numero 1359](#), 21 maggio 2020.

[Le Fevre Cervini E.M.](#) (2020), [Unione Europea: il virus accelera la svolta digitale verde](#), [ispionline.it](#), 12 giugno 2020.

[Ichino P.](#) (2020), [Un'idea sbagliata dello smart working](#), [lavoce.info](#), 06 luglio 2020.

[Inapp](#) (2020), [Gli effetti indesiderabili dello smart working sulla disuguaglianza dei redditi in Italia](#), INAPP POLICY BRIEF, 20, luglio 2020

Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022" - [Piano Colao](#), Rapporto per il Presidente del Consiglio dei Ministri, giugno 2020.

[Pelligra V.](#) (2020), [Il senso di sentirsi utili: così il lavoro ci dà benessere prima ancora di un reddito](#), [Il Sole-24Ore](#), 14 giugno 2020.

[Santoni V.](#) (2020), [Tutti i limiti dello smart working durante il lockdown](#), Percorsi di Secondo Welfare, 09 giugno 2020.

[Valsecchi M.](#) (2020), [Le 10 tendenze che segneranno il mondo post-Covid](#), [Linkedin Notizie](#), 16 giugno 2020.

[Bonfiglio F. et al.](#) (2020), [Digital workplace. Redesigning time and space of work with new digital tools](#), Engineering.

13. Competenze organizzative per affrontare il futuro presente⁶

di Luciano Barrilà, Dario Grison e Graziano Maino

In questo tempo che sembra sospeso tra un prima e un dopo - entrambi dai contorni indefiniti - ci sembra possano essere di aiuto sei competenze organizzative per guardare al presente e futuro prossimo in modo proattivo. Competenze che nascono come reazione all'emergenza Covid-19 e si concentrano sullo sviluppo e sulla condivisione di buone pratiche.

Le competenze organizzative che abbiamo identificato si basano su un'analisi delle trasformazioni in corso e che si preannunciano, e mirano a **costruire prospettive**, da approfondire partendo dall'analisi di situazioni reali. In ordine sono:

1. esplorare alla ricerca di possibilità evolutive;
2. mettere in circolo competenze digitali;
3. collaborare nello sviluppo di attività partecipate;
4. progettare relazioni costruttive, processi e dialoghi;
5. coordinarsi internamente e con altri attori;
6. prefigurare l'impatto delle proprie scelte e delle proprie azioni.

Sono sei competenze che sarebbe opportuno identificare come necessarie ad operare in contesti digitali, soprattutto alla luce della fase acuta dell'emergenza Covid-19. Una crisi sanitaria, sociale ed economica dai contorni ancora confusi che sta investendo la società, disorientandola e mettendola in tensione, una crisi che sembra indicare l'esigenza di rispondere con nuovi schemi di azione allo shock globale.

In molte imprese e in molte cooperative è visibile l'inadeguatezza dei modelli organizzativi, e non di rado viene esplicitata l'esigenza di avviare formule trasformative non ancora definite e strutturate.

⁶ Questo capitolo rielabora un contributo pubblicato nel Rapporto dei Quaderni di Economia Sociale "[I nuovi scenari economici di fronte alla sfida del Covid-19. Il ruolo dell'economia sociale in Italia e nel Mezzogiorno](#)", SRM, luglio 2020.



Figura 13.1 - **Competenze organizzative per costruire prospettive**

grison@cooperativa-laquerzia.it | graziano.maino@pares.it | 2020

Gli aspetti digitali dei processi organizzativi hanno guadagnato una nuova centralità, alle volte scontrandosi con l'insufficienza delle capacità operative. Si tratta di capacità tecnologiche che oltrepassano la padronanza di specifici software e comprendono anche l'organizzazione del lavoro in modalità smart.

La collaborazione si sviluppa nell'unire le forze, le intelligenze, le risorse: nel far fronte alla crisi determinando spazi di aiuto reciproco e di cooperazione. Questa è una collaborazione che si intuisce essere l'esito di un insieme di fattori non sempre diffusi, identificati o governati.

Nei primi mesi dell'emergenza Covid le competenze progettuali preesistenti sono state sottoposte ad una fase densa di ripensamenti e vincoli: la domanda di ricerca è se le organizzazioni hanno saputo coordinarsi, al loro interno e fra loro, per fare fronte agli imprevisti e per darsi prospettive di ripresa.

13.1 Esplorare alla ricerca di possibilità evolutive

Esplorare significa muoversi orientati da intenzioni di ricerca. Durante questa fase è fondamentale essere consapevoli che le soluzioni in parte sono già disponibili, in parte possono emergere dalla lettura di segnali da collegare fra loro. La pandemia Covid-19 ha costretto molte organizzazioni a muoversi all'interno di territori sconosciuti o quanto meno con molte zone ancora da scoprire. In questi mesi diverse realtà hanno provato a trasferire online, in tutto o in parte, il loro modo di lavorare, forse accorgendosi che non è possibile una mera traslazione del lavoro dalle stanze degli uffici o dalle aule alla dimensione dello smart working o dei webinar. Si sono cominciate a intravedere nuove potenzialità e difficoltà del lavorare a distanza, si è cominciato a prendere maggiore confidenza con connessioni, cloud, webcam, microfoni e videoconferenze, ci si è trovati a volte isolati nella propria casa a cercare di riallacciare faticosamente i rapporti e i legami di lavoro con colleghi, clienti, fornitori, capi, dipendenti, amministratori e stakeholder.

Nell'esplorazione di questo mondo ci si è fatti aiutare o ci si è aiutati a vicenda, scambiando informazioni e tutorial che potessero illuminare i percorsi da intraprendere, ricercando tecnici competenti disponibili a spiegare e affidandosi a programmi accessibili e sicuri.

Chi invece già da tempo frequentava questi orizzonti si è trovato avvantaggiato, pur nelle difficoltà dettate dall'epidemia, almeno nella gestione dei processi di lavoro interni, anche se nel panorama circostante altri interlocutori meno attrezzati arrancavano e faticavano, o addirittura scomparivano.

Vi sono state poi organizzazioni che hanno potuto accedere solo in parte a questa nuova dimensione o ne sono state quasi totalmente escluse, per la natura difficilmente dematerializzabile delle loro attività. Fan parte di questa categoria le organizzazioni che, fatte salve le misure di distanziamento e protezione, hanno continuato a produrre in maniera più o meno analoga a quella precedente l'emergenza. Pensiamo ad esempio a tutte le attività considerate essenziali che non hanno mai cessato di funzionare, così come altre realtà che hanno atteso o stanno attendendo il progressivo ripristino di condizioni accettabili per riaprire senza eccessivi cambiamenti rispetto a quanto avveniva in passato. Anche queste, tuttavia, sono state toccate almeno in parte dai cambiamenti di contesto. Si pensi ad esempio ad un servizio di cura della persona che per garantire un accesso sicuro alla propria struttura abbia adottato un sistema di appuntamenti e prenotazioni on line.

L'esplorazione di un nuovo ambiente richiede di saper temperare curiosità, coraggio e circospezione. Senza interesse o voglia non si va da nessuna parte. Bisogna poi provare ad imboccare percorsi e sentieri che possono rivelarsi fruttuosi oppure inconcludenti, controproducenti, e quindi procedere per tentativi, errori e correzioni. Si tratta inoltre di raccogliere informazioni da chi già conosce i luoghi da esplorare, di disegnare prime mappe anche approssimative, di cominciare ad orientarsi, di prendere decisioni. Ciò vale per l'ambiente digitale, ma più in generale per intraprendere nuovi percorsi imprenditoriali e di azione sociale, in modo da percorrere la strada, ormai irrinunciabile, dello sviluppo sostenibile.

13.2 Mettere in circolo competenze digitali

La frontiera più avanzata resa accessibile dalle nuove tecnologie non è l'utilizzo del proprio smartphone, magari per attivare gruppi su WhatsApp, o della email personale per motivi di lavoro. Nuovi strumenti determinano cambiamenti nel modo di lavorare, nel modo di interagire e nel modo di collaborare. Durante l'emergenza Covid-19, passare da una collaborazione prevalentemente analogica a gradi di **collaborazione digitale** è stato un processo decisamente complesso e, spesso, poco agevole, che ha riguardato collaborazioni di ogni tipo: dalle organizzazioni, ai gruppi di lavoro, ai rapporti con gli utenti.

Non è semplice condividere il senso che le novità veicolano, così come non è immediato immaginare gli esiti che le trasformazioni produrranno. Tuttavia, le opportunità offerte dalle tecnologie digitali non sono trascurabili e meritano di essere esplorate. Scetticismi, resistenze, scarse conoscenze rispetto ai cambiamenti, difficoltà a esplicitare i vantaggi e a contrastare gli effetti controproducenti non aiutano ad intraprendere le transizioni digitali oggi possibili e spesso utili o praticabili per estendere la portata del lavoro sociale e renderlo maggiormente in grado di produrre miglioramenti per le persone coinvolte. Di seguito, in modo assolutamente schematico, proviamo a richiamare cinque passaggi per promuovere transizioni verso tecnologie digitali che possano migliorare la collaborazione fra le persone e fra i gruppi che animano le organizzazioni a determinare evoluzioni nei servizi e nelle reti, in modo da promuovere progetti, servizi e interventi.

Una prima mossa, per dissodare il terreno, è **promuovere appigli di curiosità**. Se c'è l'esigenza di migliorare, consolidare ed estendere i modi del collaborare, conviene prestare attenzione alle configurazioni (efficaci o disfunzionali) assunte nella pratica delle collaborazioni. Si tratta di suscitare attenzione verso ciò che può essere consolidato, verso le esigenze di miglioramento e le possibilità di intervenire attraverso l'adozione di tecnologie digitali. Bisogna quindi fare spazio alla possibilità e ai contributi che possono arrivare dall'introduzione di tecnologie, aprendo qualche varco nelle (legittime) resistenze. E di solito gli

alleati interni non mancano. Diversi i tracciati per **mettere in circolo competenze digitali** nelle organizzazioni, fra questi promuovere piccole micro sperimentazioni - non contrastanti ma compatibili - con gli indirizzi organizzativi. L'obiettivo resta la costruzione di curiosità e disponibilità senza rimozioni verso gli inevitabili limiti e le legittime difficoltà.

Un secondo passo, anche parallelo al primo, comporta la predisposizione di un terreno ricettivo, dove le novità proposte abbiano maggiori chance di essere apprezzate, rilanciate e sostenute. Servono dunque competenze - anche esordienti - in grado di cogliere le opportunità che le nuove tecnologie possono portare, per valutare effetti indesiderati evitando posizioni superficiali e disinformate.

Come disseminare competenze nei gruppi, nei servizi e negli snodi organizzativi? Una modalità è quella degli assaggi formativi: non alterano gli assetti, ma consentono di familiarizzare con un cambiamento potenzialmente frastornante. Gli assaggi formativi sono opportunità poco impattanti, possono essere organizzati in proprio, richiedono relativamente poche energie e non scombussolano più di tanto. In genere ammettono un'ampia gamma di accoglienze (scettiche, benevole, curiose), inoltre non costano molto e possono incontrare gusti e interessi variegati. Si può andare dalla proiezione e commento di video tutorial, alle pause formative animate da figure esperte.

Una terza modalità per accompagnare le transizioni digitali è attivare soluzioni ponte. La migliore soluzione possibile potrebbe non essere raggiungibile in una sola volta o secondo un singolo piano: e la sua attesa può nascondere risvolti difensivi, che alimentano impressioni diffuse di inconcludenza e disperdono. Si tratta di provare ad applicare soluzioni migliorative parziali o localizzate per consolidare le competenze e garantire miglioramenti concreti e trasparenti.

L'obiettivo di questo sforzo è da un lato l'adattamento delle tecnologie alle necessità, dall'altro l'apprendimento delle modalità di lavoro modellate dalle tecnologie stesse. Ad esempio, si tratta di chiedere alle società di consulenza informatica di contribuire (con i legittimi ritorni economici) ad attivare approcci di ricerca-intervento in un'ottica di trasformazione digitale coevolutiva, non limitandosi ai prodotti in catalogo ma proponendo software nuovi. La condivisione di risultati e apprendimenti consente una prosecuzione graduale nell'uso delle tecnologie digitali

Una soluzione digitale può entrare in circolo anche attraverso una quarta via: quando viene incorporata nelle pratiche e ne migliora la fruibilità. Una tecnologia di supporto alle persone anziane, per esempio, viene adottata se chi la usa può scoprirne le funzionalità abilitanti sotto il profilo di autonomia, benessere e utilità comunicativa. Per questo si tratta di accompagnare la diffusione dei sistemi adottati con una messa punto, che ne personalizzi e ne calibri l'impiego.

Considerate le diverse forme di smart working attuabili e le difficoltà dovute alla scarsa diffusione di piattaforme o tecnologie adeguate, è evidente che le transizioni digitali possono avere un impatto affaticante sulle condizioni di lavoro. In questi casi può essere necessario agire sugli assetti operativi per sviluppare una cultura dell'ufficio digitale, attraverso il supporto a distanza, forme di collaborazione e coordinamento potenziate, condividendo dati e sviluppando progetti con i partner e con i committenti in programmi di apprendimento consapevole e condiviso. In questo modo si mitiga l'impatto e si contengono costi e tempi, amplificando lo scambio di competenze utili.

13.3 Collaborare nello sviluppo di attività partecipate

La collaborazione è una caratteristica della nostra specie e ci ha permesso di superare molti svantaggi evolutivi puramente biologici.

Guardando all'interno delle organizzazioni il passaggio a forme di lavoro a distanza si mostra poco produttivo se, contemporaneamente, non si è capaci di adottare stili operativi fortemente interattivi e orizzontali, con comunicazioni rapide, fluide e pertinenti. Elementi importanti in questo senso sono il motivarsi reciproco verso i risultati, la condivisione di obiettivi, tempi e modalità del lavoro e l'offerta di supporti e raccordi inclusivi. Le logiche del lavoro digitale mal si adattano a organigrammi fortemente verticali e a partizioni meramente esecutive dell'operatività. Con tali modalità si possono forse delegare alcuni compiti esclusivamente compilativi e ripetitivi, ma prima di farlo è bene assicurarsi che esistano software in grado di identificare, scomporre e svolgere processi apparentemente intricati, liberando energie e facendo risparmiare tempo e denaro.

All'esterno delle organizzazioni, invece, è necessario implementare forme di collaborazione che bilancino in positivo i risultati per tutti i partecipanti, includendo fra gli stakeholder le risorse ambientali e le specie animali. Questi sono interlocutori muti nell'immediato, ma capaci di lanciare segnali differiti nel tempo, dei quali stiamo sperimentando ultimamente tutta la portata.

13.4 Progettare relazioni costruttive, processi e dialoghi

Come progettare in tempi di incertezza? Nell'ultimo decennio la cultura della progettazione è stata messa in crisi prima dallo scoppio della bolla speculativa del 2008 e poi, in questi ultimi mesi, dall'epidemia Covid-19. Nel frattempo diverse turbolenze hanno attraversato micro e macro scenari, costringendo le organizzazioni a ridefinire in continuazione loro stesse, i loro piani e le loro proiezioni verso il futuro. Tuttavia è lecito chiedersi se il limite delle progettualità sia consistito nell'imprevedibilità dei cambiamenti o piuttosto nella nostra cultura della progettazione che ha assunto modelli di riferimento troppo semplificati, lineari e ispirati ad una razionalità logico-deduttiva, poco capace di fare i conti più che con l'incertezza, con la complessità di un mondo che si mostra sempre più stratificato e interconnesso.

In uno scenario globale incerto e complesso la progettazione è sempre meno un compito preliminare da svolgere a tavolino e sempre più una situazione di lavoro frequente, dialogica e collaborativa, che - invece di precedere - accompagna i processi con momenti di verifica, valutazione, ripartenza e per la quale servono competenze e strumenti facilitanti volti a promuovere inclusione, gestire divergenze e imprevisti, facilitare la comunicazione tra organizzazioni e tra le persone.

Se non si vuole rinunciare del tutto a modelli logico-lineari, che in fin dei conti possono fornire delle rappresentazioni mentali utili e orientative, forse è meglio non appesantirli troppo con previsioni eccessivamente dettagliate, che in fase di implementazione devono poi fare i conti con la rapidità dei cambiamenti e la mutevolezza degli attori coinvolti.

Anche per progettare, le tecnologie digitali possono fornire tanti elementi di supporto, di sviluppo, di innovazione e di trasformazione, in modo da permettere la possibilità di lavorare alla costruzione di rappresentazioni e mappe condivise e dinamiche, capaci di offrire quadri di riferimento comuni per l'azione, facilmente aggiornabili in base all'evolversi delle situazioni e degli eventi.

13.5 Coordinarsi internamente e con altri attori

Coordinare è diverso da coordinarsi: il primo è un compito interno all'organizzazione, mentre il secondo implica la capacità di cogliere ciò che si modifica e si produce attorno all'organizzazione assumendo posture, movimenti e atteggiamenti conseguenti. Coordinarsi significa muoversi in sintonia o comunque prestando attenzione al proprio ambiente di sviluppo.

Il mondo aziendale ha colto questo aspetto forse solamente dal punto di vista del posizionamento competitivo nel mercato rispetto ad altre realtà commerciali, ponendo l'accento sugli aspetti di differenziazione e riconoscibilità del proprio brand e del proprio prodotto. In realtà, ciò a cui pensiamo è una capacità di cogliere il cambiamento, di intercettare una dinamica emergente, di mantenere lucidità di analisi, ma anche di instaurare e coltivare relazioni significative fra organizzazioni diverse, di raccogliere spunti, idee e indizi, per favorire l'innovazione e il cambiamento.

Da questo punto di vista un modello sono le contaminazioni tra settori diversi che permettono la rottura di schemi di gioco troppo rigidi, consolidati e magari obsoleti. Ad esempio, alcuni progetti di sviluppo di comunità che provano a coniugare sociale, ambiente, cultura e assetti urbani, disarticolando e riaggregando in maniera diversa spazi, luoghi, processi di lavoro e percorsi in un bricolage immaginativo e ricostruttivo che fa emergere nuove possibilità e qualità del vivere quotidiano.

13.6 Prefigurare l'impatto delle proprie scelte e delle proprie azioni

L'analisi dei rischi (cioè il prefigurare l'impatto delle proprie scelte e delle proprie azioni) è una frontiera recente resa ineludibile dai sistemi di gestione. In questa pratica incontriamo due idee-guida che possono orientare le scelte e le azioni organizzative: l'idea di prefigurare e considerare gli effetti imprevisti e l'idea di anticipare e definire l'impatto delle proprie scelte e delle proprie azioni.

Sono due idee capaci di conciliare diversi aspetti:

- la visione sistemica, che assume la complessità e ammette molteplici strategie di azione;
- l'esigenza di esprimere e costruire consenso intorno al senso e alle finalità (mission) dell'azione organizzativa;
- l'esigenza di fissare traguardi concreti circoscrivibili e misurabili;
- la considerazione che le organizzazioni sono sistemi di apprendimento dall'esperienza;
- l'idea che le soluzioni rispondenti ed efficaci vengono incorporate come taciti schemi di azione.

Ora, rispetto a prospettive che pongono avanti le mete e promuovono attenzione per strategie, approdi, traguardi, o rispetto a prospettive connesse all'esame di quanto guida tacitamente l'azione collettiva ed emerge grazie alla riflessività, le prospettive centrate su rischi e impatti collocano il pensiero nel futuro e sollecitano le organizzazioni ad un pensiero che dal futuro guardi al presente per orientare decisioni, processi e operatività. Si guarda dal futuro al presente ogni volta che si provano ad immaginare i rischi che potrebbero determinarsi, la loro incidenza sulla continuità organizzativa, sulla disponibilità di risorse, sulla possibilità di far fronte ad incidenti e mantenere gradi di resilienza adattiva. Si guarda dal futuro al presente ogni volta si immagina di leggere gli effetti della propria azione, se ne tracciano gli sviluppi a partire dai dati di cui si dispone o per analogia con situazioni comparabili o per consenso nel prevedere evoluzioni ed esiti.

Di queste capacità più prudenti e accorte, forse meno decise e miranti al risultato, oggi si avverte l'esigenza. Si stanno diffondendo infatti alcune aspettative riduttive e semplicistiche rispetto all'impatto degli eventi critici che ormai da più di un decennio si susseguono, ad esempio l'idea che vi sarà un dopo Covid-19,

che l'incidente verrà superato, che l'aumento delle temperature è un fastidioso accidente, dal quali ci si riprende rapidamente per tornare pervicacemente ai tracciati prefissati, che l'esondazione o la tempesta Vaia siano fenomeni anomali o bizzarrie della natura dalle quali è impossibile difendersi se non in forma di recupero più o meno rapido di energie, non importa da dove esse vengano attinte.

Per superare questa superficialità di approccio l'idea di prefigurare scenari ed evoluzioni, di immaginarsi nel futuro trasformati da molteplici fattori interagenti, di pensare con uno schema che mette in gioco il futuro anteriore con profondità variabili, di agire con prudenza e accortezza è forse una delle competenze che le organizzazioni potrebbero impegnarsi ad affinare: non (sol)tanto con infografiche riassuntive, ma con momenti di lavoro alla ricerca di segnali deboli e periferici che annunciano trasformazioni di ampia portata.

Per tutti un esempio non covidiano: gli sconvolgimenti climatici hanno effetti sociali ed economici. Che impatto ha una tempesta che distrugge i boschi di vasti versanti alpini? Che impatto ha per il capitale naturale, per i servizi ecosistemici, per il turismo, per l'economia locale, per la capacità di assicurare servizi di welfare? Possono le organizzazioni prestare attenzione ai segnali di contesto macro e micro, immaginare le trame infauste e tessere tele riparative o evolutive? Possono disegnare scenari ed effetti articolati (e torna utile il pensiero sistemico) nei quali collocarsi per anticipare nel presente?

13.7 Costruire prospettive praticabili

Per costruire prospettive praticabili nella complessità della fase che investe la nostra società e che espone le organizzazioni a condizioni di forte stress: mentre cercano di rendersi operative vengono sollecitate a cogliere i segnali di futuro che si manifestano nel presente, a considerarli per mettere in campo ripensamenti, scelte, azioni evolutive. Le condizioni di fragilità sperimentate potrebbero amplificarsi se si ripresentasse l'emergenza Covid-19 e se le organizzazioni non si preparassero ad essere operative anche in forme attenuate in condizioni di criticità sociali diffuse (la previsione è di un ritorno della pandemia in autunno, prima che un vaccino venga messo a punto e prodotto). Vi è quindi una prima prospettiva da vagliare per la qual attrezzarsi: una situazione di pandemia potrebbe ripresentarsi.

Una seconda trasformazione riguarda la crisi economica che si potrebbe manifestare non solo riguardo i campi di intervento sociale, ma nel contesto socio-economico nel quale le imprese sociali operano: le organizzazioni sociali quali schemi di risposta stanno immaginando per non restare paralizzate nella crisi?

Un terzo impatto potrebbe venire innescato da cambiamenti tecnologici ed operativi che si sono sperimentati nella fase acuta della pandemia: tornerà tutto come era o ci saranno effetti domino, effetti duratura, trasformazioni nel lavoro, nelle tecnologie, nei rapporti con committenti e utenti? Tutto verrà presto superato e lasciato alle spalle o segnali deboli anticipano cambiamenti che si amplificheranno? Cambiamenti non necessariamente negativi che tuttavia sposteranno equilibri e trasformeranno le configurazioni operative conosciute. Quali prospettive, quali ricerche, quali innovazioni tecnologiche, che forme di collaborazione sono in agenda o in cantiere, che modalità per coordinare energie, minimizzare le fatiche e i sovraccarichi, che competenze per immaginare risposte progettuali? Può non bastare il desiderio difensivo che sia uno shock passeggero. Potrebbe invece essere d'aiuto immaginare una mobilitazione che costruisca percorsi sui quali chiedere impegno e coinvolgimento, investimenti e contributi.

Riferimenti

Giust-Desprairies F. (2005), "Crisi", in *Dizionario di psicopsicologia*, J. Barus-Michel, E. Enriquez e A. Lévy (a cura di), Cortina, pp. 98-107.

Grison D., Maino G. (2020), [*Inclusione digitale: di quali competenze abbiamo bisogno?*](#), in *Percorsi di Secondo Welfare*, 07 maggio 2020.

Johansen B. (2017), *The New Leadership Literacies. Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*, Institute for the Future.

Le Goff J. (1977), *Calendario*, in *Enciclopedia Einaudi*, Einaudi, Volume secondo, pp. 501-534.

Leung G. (2020), *Lockdown Can't Last Forever. Here's How to Lift It*, The New York Times, 06 aprile 2020.

McGonigal J. (2020), *During a Pandemic, We Urgently Need to Stretch Our Imagination*, Medium, 18 march 2020.

Rainie L., Wellman B. (2012), *Networked. Il nuovo sistema operativo sociale*, Guerini.

Rheingold H. (2013), *Perché la rete ci rende intelligenti*, Cortina.

Weick K. E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Cortina.

14. Radar: uno strumento per mettere in connessione presente e futuro prossimo

di Luciano Barrilà, Giulia Bertone, Marco Cau, Graziano Maino

14.1 Abbiamo bisogno di un Radar?

I giorni della pandemia sono giorni di incertezza carichi di domande e di risposte confuse. **Possiamo guardare al futuro a partire dalle condizioni attuali?** Possiamo farlo nelle nostre organizzazioni attraverso un tracciato di confronto e orientamento? Possiamo allenare la nostra capacità di lettura di criticità, rischi, paure, opportunità? Possiamo costruire scenari possibili attraverso una ricerca condivisa? Abbiamo provato a immaginare un breve percorso per considerare e collegare segnali deboli o intricati e trarne una **configurazione per orientarci** (Weick e Sutcliffe, 2010), un format partecipativo per mettere in connessione i diversi punti di vista che animano il presente con le prospettive da costruire nel prossimo futuro.

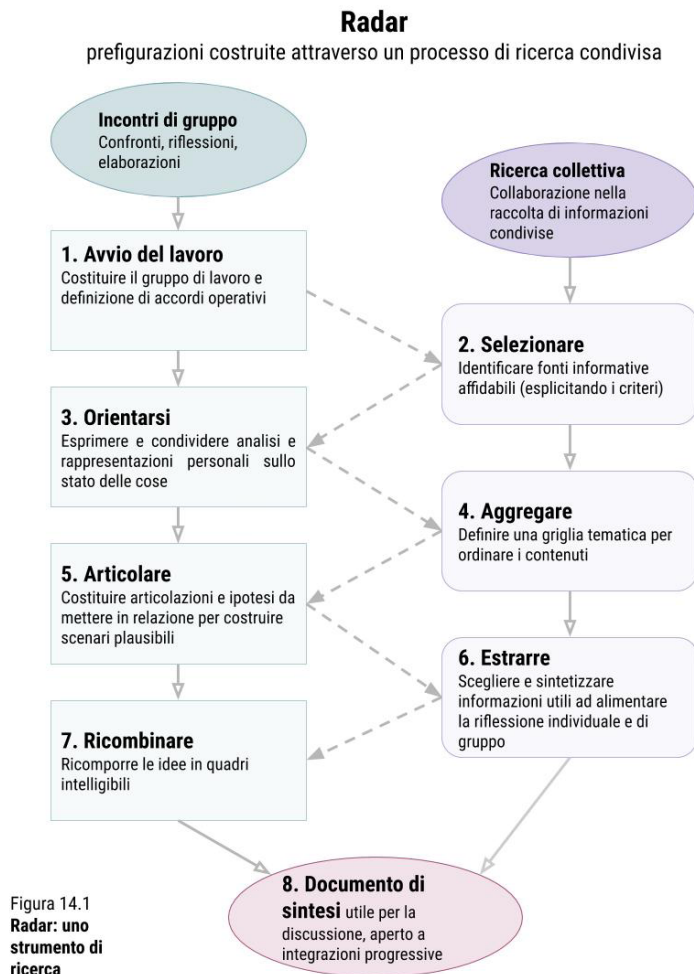


Figura 14.1
Radar: uno strumento di ricerca organizzativa

@ellecienne | @Giulbe | @marco_cau | @Mainograz | 2020

14.2 Il format Radar

Abbiamo messo a punto un **format da realizzare online**, servendoci di strumenti digitali diversi utilizzati in sessioni in videoconferenza, un percorso organizzato in otto passaggi operativi:

- un incontro di avvio del lavoro (costituzione del gruppo di lavoro e definizione di accordi);
- tre momenti di ricerca collettiva (collaborazione nella raccolta di informazioni condivise);
- tre momenti di incontro di gruppo (idee, confronti, approfondimenti, elaborazioni);
- un passaggio di sintesi delle riflessioni e dei contributi maturati.

La ricerca collettiva è un approccio che intreccia **raccolta di informazioni, condivisione ragionata di letture, lavoro individuale e collaborativo**. La ricerca collettiva nel format Radar si divide in **tre momenti**:

- la selezione delle fonti riconosciute affidabili e delle tematiche da seguire;
- l'aggregazione in una griglia di criteri intelligibili per collocare quanto via via si raccoglie;
- l'estrazione di sintetiche informazioni utili.

Gli incontri di gruppo alternano momenti di confronto, approfondimento, elaborazione. Nel format che proponiamo gli incontri di gruppo previsti sono tre:

- un incontro per orientarsi, esprimere e condividere analisi e rappresentazioni personali sullo stato delle cose;
- un incontro per riprendere, articolare, dare forma a ipotesi da mettere in relazione per costruire prospettive plausibili;
- un incontro per ricombinare le idee emerse in scenari aggreganti possibilità, difficoltà, collaborazioni e sviluppi praticabili.
- L'ottavo passaggio è la stesura di un documento che sintetizzi l'esito del percorso: il Report di Radar.

14.3 L'esito di Radar

Le informazioni raccolte e l'esito di ciascun incontro consentono di produrre appunti, schemi, mappe che sintetizzano i risultati del confronto e che costituiscono una porzione del documento finale, risultato del percorso partecipato: **il Report di Radar raccoglie gli esiti delle diverse fasi del lavoro e valorizza i testi sintetici, gli schemi e le mappe**. Si tratta di un lavoro di ricerca progettuale che non garantisce previsioni certe ma che mette a confronto in modo dialogico e riflessivo le diverse letture della realtà e prefigura scenari condivisi e possibili prospettive d'azione.

Radar favorisce la considerazione di segnali trasformativi e possibilità interdipendenti, che anticipano cambiamenti prossimi venturi (McGonigal, 2020), non evitabili, sui quali lavorare e costruire linee operative. Il format proposto si presenta come un itinerario compatto di ricerca partecipata e produce come risultato un documento utile per la discussione e il coinvolgimento, aperto a integrazioni progressive.

14.4 Il kit digitale per Radar

Per sviluppare il percorso Radar vengono utilizzati **strumenti per la collaborazione digitale, metodologie per la co-progettazione** come Guizzo, Opera, Diamante, Canvas e **tecniche per la scrittura a più mani**. Si tratta di un kit digitale che mira a facilitare il confronto, la collaborazione, la ricerca partecipata, e permette

di condividere idee e produrre collegialmente ipotesi e proposte concrete. Nei momenti di lavoro in gruppo l'attività procede alternando sessioni in plenaria (confronto, condivisione, sintesi) e in sottogruppi (approfondimenti ed elaborazione).

14.5 Le fasi di Radar

1. Incontro di avvio del lavoro. L'incontro di avvio del lavoro è finalizzato sia a presentare il percorso Radar e i risultati attesi, sia a fornire le informazioni di base sulle modalità e gli strumenti che verranno utilizzati. L'incontro di avvio serve anche a concordare lo sviluppo del percorso, che alterna tre momenti di lavoro in gruppo (orientarsi, articolare, ricombinare) con tre momenti di ricerca collettiva (selezionare, ordinare, estrarre). In questo passaggio di esordio è importante promuovere un clima che consenta di attivarsi per (provare a) ricercare, leggere, comprendere e orientarsi insieme.

2. Selezione delle informazioni. Questo lavoro accompagna l'intero sviluppo del percorso con l'obiettivo di identificare e condividere fonti informative affidabili (esplicitando i criteri). Si tratta di una ricerca collettiva e collaborativa, progressiva e sistematica, attenta al vaglio delle fonti (articoli, ricerche, libri, video, link) tesa a individuare sia elementi di criticità (utili per considerare/affrontare il presente), sia opportunità su cui poter far affidamento (che aiutino a pensare e a rappresentare il futuro).

3. Orientarsi (in gruppo). L'incontro è indirizzato a esprimere e a condividere analisi e rappresentazioni personali sullo stato delle cose. Alla luce delle considerazioni individuali e sulla base delle letture via via condotte, nel confronto in gruppo si provano a ipotizzare i cambiamenti, i vincoli, le limitazioni, le nuove soluzioni e le nuove possibilità, cercando di motivare le prefigurazioni sulla scorta delle informazioni disponibili. Si tratta di rallentare il flusso di ipotesi per provare a esprimere pensieri in gruppo e a considerarli con minor urgenza e intermittenza. Non è facile fermarsi e dedicare tempo all'ascolto, in particolare in questi giorni dove il tempo sembra essere una risorsa paralizzata dalle preoccupazioni o erosa dalle attività che richiedono un surplus di attenzione. L'incontro si sviluppa prendendo appunti collettivi in diretta ed elaborando mappe e note sintetiche di quanto emerso dalla discussione guidata.

4. Aggregare. Anche questa fase si sviluppa progressivamente, accompagnando la realizzazione del percorso Radar. Si tratta di ordinare le fonti informative (articoli, ricerche, libri, video, link mano a mano raccolti) attraverso la definizione di una griglia che organizzi i contenuti per temi e categorie unificanti. Concretamente, il gruppo di lavoro condivide un documento in cloud nel quale i partecipanti inseriscono di volta in volta le informazioni lette individualmente e ritenute significative. Si può prevedere anche uno spazio per le annotazioni personali che indicano le ragioni per le quali la fonte è ritenuta interessante e/o condivisibile.

5. Articolare (in gruppo). Le idee espresse e in evoluzione, progressivamente sollecitate e arricchite dalle letture, rendono disponibili al gruppo possibili linee di approfondimento e punti di divergenza. In questa fase lo sforzo richiesto è quello di sviluppare una discussione tesa ad articolare ed approfondire i nuclei tematici identificati. Si tratta di una attività di ricerca e di confronto facilitata dall'uso degli strumenti digitali collaborativi: si prendono appunti a più mani in diretta, si provano ad articolare più mappe, si fissano idee e considerazioni, redigendo brevi testi riassuntivi di quanto emerge dal confronto. Si tratta di guardare più da vicino punti di vista e motivazioni, pensieri e ragionamenti per costituire articolazioni e ipotesi da mettere in relazione. Cambiamenti immaginati come positivi, cambiamenti dagli effetti negativi, cambiamenti inattesi, imprevedibili, impensati vengono scandagliati e riposizionati dentro cornici interpretative.

6. Estrarre dalle lettura informazioni su cui contare. I contributi, i primi dati, le analisi, i video vengono sottoposti ad un processo di cura dei contenuti (content curation) sistematico. Non si tratta solo di segnalare le letture che via via ci hanno colpito o che attirano la nostra attenzione, ma di estrarre da quanto si

va raccogliendo gli elementi ritenuti fondamentali. Quindi non solo un elenco di testi linkati alle fonti, ma una vera e propria una sitobibliografia ragionata e commentata, strutturata per rendere agevole la lettura degli altri componenti del gruppo, organizzata per facilitare la condivisione di pensieri e per ampliare il catalogo delle idee ragionate di cui il gruppo può disporre per proseguire il suo lavoro di ricerca, di approfondimento e di confronto orientato.

7. Ricombinare (in gruppo). In questa fase le ricerche individuali e condivise e il lavoro di gruppo vengono ricomposti in una lettura unitaria. Si può decidere di utilizzare un canvas ad hoc, lavorare su metafore significative, o servirsi di uno strumento conosciuto come la Swot analysis per riordinare possibilità (trampolini), difficoltà (colli di bottiglia), rischi (paludi) e opportunità (giacimenti o stargate).

8. Documento di sintesi. In questo ultimo passaggio il gruppo stesso, o alcuni componenti, lavorano alla sistemazione degli appunti, degli schemi, delle mappe, dei semilavorati prodotti durante il percorso al fine di redigere un sintetico documento finale, che raccoglie gli elementi di sintesi frutto della discussione. Viene messo a punto il Report di Radar, un documento utile che diventa patrimonio condiviso dell'organizzazione, base di lavoro per integrazioni progressive, fonte per lo sviluppo di progettualità concrete.

14.6 Una possibilità

Radar è una progettazione orientata a **considerare gli elementi di contesto** (oggi prevalentemente disorientanti, minacciosi, imprevedibili) per **cercare insieme vie da percorrere dotate di senso**, per non smarrirsi e per non rimanere paralizzati: un tentativo di intraprendere un design del presente in relazione al futuro prefigurabile, a partire dalle diverse possibili configurazioni, dalla ricchezza di scenari, da una serie di proposte/risposte. Radar è uno strumento per **condividere analisi e definire orientamenti meno rapsodici e intermittenti**, per evitare polarizzazioni e semplificazioni che non aiutano a ragionare, per promuovere invece approcci pragmatici, concreti, fiduciosi/speranzosi.

Per saperne di più

Andrea Barolini, Esther Duflo: "In economia ancora troppe teorie prive di fondamento", *Valori*, 31 marzo 2020.

Day G.S., Schoemaker P.J.H., *Peripheral vision. Come prestare attenzione ai segnali deboli*, Isedi, 2008 (2006).

Deaglio M., *Il tempo delle incertezze*, Carlo Alberto OnAir, 8 apr 2020.

Draghi M., *We face a war against coronavirus and must mobilise accordingly*, Financial Times, 25 marzo 2020.

Feldman S., *Public Libraries After the Pandemic*, Publishers Weekly, 17 aprile 2020.

Giust-Desprairies F., "Crisi", in J. Barus-Michel, E. Enriquez e A. Lévy (a cura di), *Dizionario di psicosociologia*, Cortina, 2005 (2002), pp. 98-107.

Yuval Noah Harari, *Il mondo dopo il coronavirus*, *Internazionale*, 7 marzo – 02 aprile 2020, numero 1351, anno 27.

Institute For The Future (IFFT), *Equitable Futures Toolkit*, 2019.

Jones M., *COVID-19's Ripple Effect: Mapping Out The Societal & Economic Consequences*, 27 marzo 2020.

Leung G., *Lockdown Can't Last Forever. Here's How to Lift It*, *The New York Times*, 06 aprile 2020

McGonigal J., *During a Pandemic, We Urgently Need to Stretch Our Imagination*, Medium, 18 march 2020.

Rheingold H., *Perché la rete ci rende intelligenti*, Cortina, 2013 (2012).

Weick K.E, Sutcliffe K.M., *Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Cortina, 2010 (2007).

CONTATTI

PERCORSI DI SECONDO WELFARE

Sede operativa

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 - Milano

Sede legale

Via Melchiorre Gioia, 82
20125 - Milano



www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it

In partnership con



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

CORRIERE DELLA SERA

