

Comunicazione interna ed esterna, media tradizionali e nuovi: per un'efficace comunicazione organizzativa

Il tema della comunicazione organizzativa comprende gli aspetti della comunicazione interna (back office) e verso l'esterno (front office) nelle organizzazioni aziendali. Simili criteri vengono anche applicati in campo pubblico, da quelle amministrazioni che si pongono il problema del buon funzionamento comunicativo, tra addetti e referenti/utenti, perché l'immagine dell'organizzazione sia trasparente e aperta a giudizi e valutazioni interne ed esterne. **L'associazionismo rientra, per le sue caratteristiche, in queste considerazioni che porteranno poi ad affrontare il tema dell'uso dei media tradizionali o innovativi per diffondere le proprie idee. E' infatti indispensabile ricordare che, per un'efficace comunicazione all'esterno, per un'efficace trasmissione dei propri contenuti, è necessario conoscere anche i meccanismi comunicativi che si presentano all'interno del gruppo ed individuare pregi e difetti.**

Alla base di tutto sta la **comunicazione interpersonale**. A partire da essa, tutto il sistema comunicativo subisce l'influenza di fattori interni ed esterni all'individuo, di caratteristiche strettamente soggettive e di caratteristiche determinate:

- dalle *strutture* sociali;
- dalla *posizione* occupata dal soggetto nella struttura sociale di cui fa parte;
- dalla *situazione* specifica nel momento in cui ha luogo la comunicazione.

Lo sguardo sociologico si occupa, ovviamente di questi tre tipi di caratteristiche.

Elemento essenziale della società è infatti la sua **struttura comunicativa**, ossia l'organizzazione delle risorse comunicative disponibili al suo interno, comprese le modalità con cui esse sono distribuite e praticate tra individui e classi. La **struttura sociale** offre grandi risorse alla comunicazione, ma pone anche forti limiti, sia quantitativi sia qualitativi. (es. società pre/alfabetizzata vs. società agricola, vs. società industriali e postindustriali; in democrazia o in dittatura ecc.).

Oltre ad essere in stretta relazione con la struttura di un determinato tipo di società, la struttura comunicativa viene definita inoltre dalle variabili dell'età, del sesso, della classe e dello status. Mentre a sua volta, la posizione che l'individuo occupa nella struttura sociale influenza fortemente il suo modo di comunicare, intrapsichico e

interpersonale. Un vecchio operaio pensa, sente e comunica in modo diverso rispetto alla giovane figlia del direttore generale; ogni posizione sociale richiede l'adempimento di un certo **ruolo**: essere uomo o donna, vecchio o giovane, operaio, impiegato, disoccupato ecc. (cfr. *Rosengren*).

I ruoli possono essere **ascritti** o **conseguiti**. I primi si riferiscono alle posizioni definite in termini di età, sesso, razza, nazionalità. I secondi si riferiscono invece alle posizioni definite dal titolo di studio, dalla posizione esercitata, ecc. Entrambi i tipi di ruolo sono sempre strettamente collegati tra loro, in alcune società in maniera più forte che in altre (es. in democrazia si sostiene che i ruoli ascritti non debbano costituire forme di discriminazione, ma nei fatti non sempre è così). In molti casi la discriminazione si manifesta in termini comunicativi: nel modo in cui ci si rivolge a un dato individuo, nel modo di salutare, nella considerazione del grado d'istruzione, nella diversa quantità di spazio dedicata dai mass media ai giovani e ai vecchi, agli uomini e alle donne, agli operai o ai direttori generali. Attualmente, ulteriore complicazione è data dalla confusione dei ruoli e dei palcoscenici: le azioni, i comportamenti, gli atteggiamenti, il senso delle "convenienze" tendono a perdere i precisi significati legati al contesto in cui la comunicazione avviene (cfr. *Meyrovitz*).

I. - La comunicazione interpersonale

E' la forma primaria di comunicazione in senso sociologico (il soliloquio è appannaggio della psicologia) e costituisce un elemento indispensabile nel processo evolutivo di *personalizzazione* - che ha portato all'homo sapiens e alla creazione del gruppo umano - oltre che nel processo di *individualizzazione* affrontato da ciascuno.

In principio la comunicazione umana era di tipo non verbale; ma anche al giorno d'oggi la comunicazione non verbale - mimica facciale, sguardo, linguaggio del corpo, tatto, distanza interpersonale ecc. - costituisce una parte importante della comunicazione faccia a faccia. Essa è determinata in parte culturalmente e in parte biologicamente. Non deve sorprendere il fatto che il grado di omogeneità culturale si manifesti maggiormente nell'interpretazione del *tipo* di emozione espressa dalla mimica facciale (esistono codici comportamentali condivisi), che non nel tipo d'*intensità* dell'emozione stessa (frutto della soggettività).

Quando si studia la comunicazione interpersonale, è necessario individuare sia le sue caratteristiche generali, sia le *variabili* causate da elementi importanti come:

- *l'età*
- *il sesso*
- *la personalità*
- *il livello d'istruzione*

- *l'occupazione*
- *la classe sociale*
- *la nazionalità*: di origine e acquisita (diventa un aspetto culturale ancora più importante per l'attuale mobilità internazionale)
- *l'etnia*, ecc.

Ciascuna delle *variabili* descritte esercita una forte influenza sul tipo di comunicazione interpersonale nella quale un dato tipo d'individuo tenderà ad impegnarsi. Ma a questi tipi d'influenze, vanno aggiunte alcune specifiche comunicative: una tipologia per gli stili individuali e una per gli stili culturali di comunicazione interpersonale.

Lo stile comunicativo: origini biologiche e culturali

Come già accennato, la personalità innata e il "temperamento", influenzano il modo di comunicare, originando *stili individuali* di comunicazione. D'altra parte, il "clima culturale" in cui si svolge la comunicazione influenza i diversi *stili culturali* della comunicazione.

Studi dimostrano che le due variabili sono in stretta correlazione e che personalità diverse comunicano in maniera diversa. Sintetizzando:

1. gli *stili di comunicazione individuale* sono, in qualche misura, determinati biologicamente (cfr. *ricerche su gemelli mono ed etero/ zigoti*);

2. gli *stili individuali d'ascolto* sono, in qualche misura, determinati culturalmente. Ricerche di vasta portata e nel lungo periodo (più generazioni) effettuate in Germania, Israele e Stati Uniti hanno messo a confronto gli *stili d'ascolto* caratterizzati da orientamento, più o meno spiccato, verso:

- *l'azione* (cogliere velocemente il messaggio);
- *le persone* (farsi coinvolgere personalmente);
- *il tempo* (essere impaziente);
- *il contenuto* (concentrarsi sui fatti).

Variazione e regolarità nella comunicazione individuale

Le differenze sono quindi molto importanti. Ma altrettanto significative sono le caratteristiche della comunicazione interpersonale che restano costanti, come le cosiddette regole di manifestazione. Noi tutti impariamo a controllare il modo in cui manifestiamo i sentimenti, specie quando la convenienza, l'etichetta o la semplice umanità ci suggeriscono di farlo e, in qualche modo, *impariamo ad essere disonesti nell'interazione individuale*. I tre principali modi per farlo sono la **simulazione**, l'**inibizione** e il **mascheramento**. *Simulare* significa mostrare sentimenti che non si provano, *inibire* significa non manifestare affatto sentimenti, anche forti; *mascherare* vuol dire esprimere un sentimento diverso da quello che si sta provando veramente (può essere visto anche come una combinazione dei primi due modi).

Ma oltre alle impressioni che vogliamo dare agli altri, esistono anche alcune *espressioni lasciate trasparire*. Forse molto più spesso di quanto si voglia ammettere, i veri sentimenti vengono comunicati e l'esperienza può risultare imbarazzante. Ma pur se il nostro modo di comunicare rivela molto dei pensieri e delle sensazioni più nascoste, sottese al contenuto dei nostri messaggi, è un dato di fatto che possiamo nascondere tali pensieri e sensazioni quasi completamente, spesso finanche a noi stessi (cfr. **finestra di Johari** elaborata da Joseph Luft e Harrington Ingram, in Rosengren).

I turni e altre regole di reciprocità

Una delle regole di base è il cosiddetto **turno**. Per definizione, tutti i processi comunicativi sono strutturati in modo che, prima o poi, un soggetto smette d'inviare messaggi per dare all'altro la possibilità di rispondere. Nella maggior parte dei casi ciò avviene in modo immediato: esiste una sorta di accordo implicito in merito alla lunghezza dei turni spettanti a ciascuno dei soggetti posti in relazione tra loro. Di norma, chi parla segnala che la sua parte di conversazione sta volgendo al termine, abbassando il tono di voce (affermazione) o alzandolo (domanda). Mostra in tal modo di attendere una risposta, un'obiezione, un'espressione di accordo, di sorpresa, di protesta ecc. Il *turno* è dunque un caso particolare delle summenzionate **regole di reciprocità**.

Il linguaggio possiede forme specifiche che rendono possibili i turni: si tratta di *combinazioni di due atti linguistici chiamati* **coppie adiacenti**:

saluto – saluto

domanda – risposta

offerta – accettazione/rifiuto

richiesta – accordo/protesta/rifiuto

ordine – obbedienza/protesta/rifiuto

accusa – ammissione/confessione/difesa/negazione

Giocando con queste coppie adiacenti, un abile comunicatore può mantenere a lungo l'iniziativa in una conversazione o in altri processi iterativi di comunicazione.

Che questa regola venga seguita, lo si rileva quando – per varie ragioni – si trasgredisce (es. uno parla più a lungo del consentito, o interrompe l'altro a metà discorso). Ci si scusa, o almeno si dovrebbe, per far sì che le regole implicite della comunicazione/conversazione interpersonale risultino rispettate.

Per migliorare la comunicazione individuale in ambito professionale o in un contesto sociale, ricordarsi di:

a) avere obiettivi chiari, precisi, essenziali (e ridotti numericamente);

b) conoscere chiaramente ciò che s'intende comunicare;

c) conoscere a fondo il destinatario (la persona o gruppo con cui s'intende costruire uno scambio);

d) conoscere i bisogni e le aspettative informative del destinatario (ogni volta che sia possibile);

e) costruire l'attenzione (sia attraverso la comprensibilità del codice e dei mezzi prescelti, ma soprattutto attraverso la chiarezza degli argomenti/contenuti e attraverso un comportamento attento e rispettoso dei tempi, dubbi, incertezze, sicurezze, bisogni dell'interlocutore);

f) costruire il "ricordo" positivo (si tratta di passare dalla produzione di un servizio, di uno scambio informativo – il più delle volte obbligatorio e rispondente al ruolo della persona – alla creazione di un'esperienza di sintonia, di disponibilità, che renda evidente l'interesse e l'importanza attribuiti alla relazione e non solo alla comprensione su quanto si tende a comunicare);

g) ricordarsi di ascoltare (non è sinonimo di sentire, ma di una predisposizione fisica, mentale, emozionale a percepire segnali, anche deboli e impercettibili, che provengano dall'interlocutore).

II. - La comunicazione interna nel gruppo e nell'organizzazione: significato, modalità, strumenti.

Le dinamiche comunicative interpersonali vanno ora portate all'interno di un contesto più ampio, si tratti di un gruppo o di un'organizzazione. Ancora una volta, i modelli usati sono presi dalla comunicazione istituzionale o da quella aziendale privata. **Le associazioni sono forse meno strutturate a livello organizzativo ma sono più fortemente connotate nelle motivazioni che portano alla comunicazione.**

La leadership nei gruppi

I vari gruppi (1), socialmente istituzionalizzati, siano essi primari o secondari (famiglia, gruppo dei pari, gruppo di lavoro) sono in genere organizzati gerarchicamente, al loro interno e rispetto ad altri gruppi. La forza della struttura gerarchica varia secondo i diversi tipi di gruppo, le attività principali svolte all'interno e la dimensione temporale.

Dall'unità più piccola (gruppo) a quelle più ampie per numero d'appartenenti o strutturazione di compiti, che possono assumere nomi diversi a seconda del posto ricoperto e delle funzioni svolte nell'organizzazione (2), troviamo due tipi di leadership: la **leadership strumentale** e la **leadership espressiva**. La prima si concentra sulle funzioni del gruppo quali la produzione di risorse, la sopravvivenza, le relazioni formali interne ed esterne. Il leader strumentale stabilisce gli obiettivi comuni e controlla che essi vengano raggiunti.

La leadership espressiva è invece centrata sulle relazioni sociali interne e sui valori di base condivisi; è importante per creare adesione e consenso rispetto agli obiettivi fissati dal leader strumentale. In altri termini, gli obiettivi tendono ad essere stabiliti dall'alto ma devono trovare consenso dal basso. Inoltre, entrambi i tipi di leadership devono tenere conto dei diversi punti di vista nel resto del gruppo, ed entrambi

sono fondamentali per la sua sopravvivenza e il suo successo. Sono definiti in termini di funzioni svolte (specie per il primo caso) e si manifestano principalmente attraverso la comunicazione che talvolta si concretizza in azioni (la cosiddetta leadership mediante l'esempio). Una buona leadership presuppone allo stesso tempo fermezza, flessibilità ed empatia, cioè la capacità di riconoscere, rispettare e rispondere adeguatamente ai pensieri e ai sentimenti delle altre persone, non necessariamente dovendoli condividere (cfr. Rosengren).

(1) Definizione di massima di un **gruppo** umano:

- un **numero ristretto d'individui** (al massimo una ventina)
- aventi un'**identità comune** basata su
- un **obiettivo comune**, implicito o esplicito, e su
- una **struttura** più o meno informale, che comprende
- una qualche forma di **leadership**, informale o semi/formale

(2) Definizione di **organizzazione**: una struttura sociale definita dalle relazioni tra alcune posizioni più o meno interrelate; gli individui coinvolti svolgono ruoli sociali che risultano definiti più o meno distintamente dalla posizione in questione.

L'organizzazione è perciò un tipo speciale di gruppo che ha:

- una **struttura** comunicativa formalizzata, più o meno gerarchica;
- un **obiettivo** esplicitamente definito (spesso concretizzato in un documento fondativi);
- un sistema di **procedure** standardizzate che regolano il reclutamento, l'esclusione, il processo decisionale, la comunicazione esterna ecc.

--

Organizzazioni formali e informali: quali tipi di comunicazione al loro interno.

Le caratteristiche strutturali di un'organizzazione, sono anche quelle che contribuiscono a definirne la comunicazione all'interno. Così come esistono due tipi fondamentali di organizzazione, formale ed informale (spesso le associazioni volontarie si rifanno a questo modello), esistono anche due forme possibili di comunicazione:

- la comunicazione formale, tra individui che occupano differenti posizioni;
- la comunicazione informale, tra individui in quanto tali (che però devono occupare una posizione ben precisa nell'organizzazione).

Quest'ultima – un caso particolare di comunicazione individuale – è spesso chiamata "**a rampicante**". Per quanto grandi possano essere le strutture organizzative meticolosamente pianificate, il rampicante si fa strada tra una fessura e l'altra raggiungendo luoghi inaspettati e seguendo regole non previste nelle organizzazioni formali. Esistono perlomeno due forme di **rampicante**: una in cui prevalgono le **relazioni individuali** (es. due amici di vecchia data condividono – a loro

vantaggio – un'informazione segreta che dovrebbe essere legata a una data posizione), e una in cui prevalgono le **relazioni organizzative** (es. quando, a vantaggio dell'organizzazione, un subalterno informa un dirigente del comportamento scorretto di altri colleghi). Entrambe le forme possono avere effetti positivi o negativi e possono dare origine ad informazioni vere o false.

In questa prospettiva, la comunicazione informale può essere considerata funzionale oppure no; ma resta il fatto che *nessuna organizzazione può fronteggiare tutte le contingenze ricorrendo unicamente alla comunicazione formale. La comunicazione informale, perciò, si rivela indispensabile per l'esistenza di ogni organizzazione, anche di quella più attentamente strutturata. A maggior ragione lo diventa nelle associazioni che, per loro natura volontaria, sono più "sciolte" da eventuali gerarchie interne.*

A dimostrazione evidente sta il metodo di protesta, apparentemente semplice, ma assai potente, chiamato "resistenza passiva": metodo utilizzato da chi occupa i livelli inferiori dell'organizzazione. Se vengono seguiti meccanicamente alla lettera, anche i piani e le regole migliori possono rivelarsi fatalmente pericolosi per l'esistenza di qualsiasi organizzazione, persino di quella più solida.

Forza e funzioni del legame debole

Nella comunicazione all'interno di un gruppo (quindi la comunicazione interna), ma anche nella comunicazione fra gruppi (e quindi la comunicazione esterna), trovano verifica una serie di esperimenti compiuti da Robert Bales ad Harvard negli anni '50. Egli individuò 12 tipi diversi di atti linguistici, secondo l'ordine di uno schema suddiviso in 4 aree:

- A. *Area socio/emotiva (positiva)*: 1. Mostra solidarietà, innalza lo status altrui, dà aiuto o ricompensa; 2. E' rilassato, scherza ride, mostra soddisfazione; 3. E' d'accordo, comprende, partecipa, è accondiscendente; 4. Dà suggerimenti e direttive, richiede autonomia per gli altri

- B. *Area del dovere (neutra)*: 5. Dà opinioni, valuta, analizza, esprime sentimenti e desideri; 6. Dà orientamenti e informazioni, ripete, chiarisce, conferma; 7. Chiede orientamenti, informazioni, ripetizioni, conferme

- C. *Area socio/emotiva (neutra)*: 8. Chiede opinioni, valutazioni, analisi, espressione di sentimenti; 9. Chiede suggerimenti, orientamenti, possibili modi di agire; 10. E' in disaccordo, fa resistenza passiva, è formale, non dà aiuto

- D. *Area socio/emotiva (negativa)*: 11. E' teso, chiede aiuto, non ha entusiasmo; 12. Mostra antagonismo, sminuisce gli altri, si difende o si impone.

Se dunque l'atteggiamento dei singoli componenti può influenzare le modalità di comunicazione all'interno di un gruppo, nel processo

comunicativo interno (ed ovviamente anche in quello all'esterno) non solo i leader svolgono un ruolo importante, ma pure altri membri possono assumere posizioni rilevanti. Spesso i componenti marginali di un gruppo acquisiscono valore e rilevanza per il fatto d'intrattenere relazioni piuttosto forti con altri gruppi o con loro esponenti importanti (per le finalità del loro gruppo d'appartenenza). In questi casi si parla della *forza del legame debole* (termine e concetto sono stati elaborati nei primi anni '70 dal sociologo statunitense Mark Granovetter). I legami deboli si dimostrano particolarmente importanti quando c'è necessità di collaborazione tra due gruppi; più in generale, essi rappresentano una sorta di "ponte", di "cancello" che regola l'accesso a entrambi i gruppi e perciò possono considerarsi una variante particolare del cosiddetto *gate-keeper* (cfr. Rosengren).

Figure di questo tipo sono ancora più importanti nella struttura "reticolare" che le organizzazioni vengono ad assumere progressivamente adeguandosi alla struttura a network dell'*Information Society* (dove l'informatica regna sovrana). Se un individuo rappresenta l'unico legame tra due reti di relazioni, egli può talvolta costituire l'unico possibile legame con ulteriori reti di relazione, acquisendo un'importante posizione all'interno del gruppo. Tende, di conseguenza, a ricoprire un ruolo di leadership (ma è altrettanto vero che non sempre sono leader coloro che vantano numerosi legami deboli con altri gruppi).

Vecchie e nuove strutture organizzative

Una struttura organizzativa è funzionale ai compiti dell'organizzazione, mentre una struttura di gruppo è funzionale agl'individui del gruppo stesso e alle loro caratteristiche e preferenze: questi due caratteri differenziano spesso il tipo di comunicazione esistente all'interno in entrambi i casi: più formale nel primo caso, più informale nel secondo. Ma si verifica in genere un progressivo "slittamento" da organizzazioni di tipo piramidale – e, come si vedrà, da una comunicazione preferibilmente unidirezionale, dall'alto verso il basso - a sistemi di *network* dove anche le forme comunicative tendono, in qualche modo, a rispecchiare la struttura reticolare organizzativa di riferimento.

Se è tradizionale il modello di **Struttura funzionale**, con una Direzione centrale e sotto-strutture responsabili delle varie funzioni (es. produzione, finanza ecc.) e con sedi decentrate, da essa discendono, tra gli altri, due modelli originati nelle aziende private che possono – sotto certi aspetti – collegarsi alla tipologia di numerose realtà del settore pubblico o dell'associazionismo:

- **Struttura divisionale**, con una Direzione centrale, alcuni grandi sottoinsiemi (es. produzione-vendite- finanza) e tutta una serie di Divisioni in ciascuna delle quali si presentano le voci dei sottoinsiemi (es. vendita – produzione - budget);

- **Struttura per progetti**, con una serie di sezioni suddivise per Progetti, dove ciascuna si occupa di: progettazione – produzione – marketing ecc.

Comunicare nelle organizzazioni (dalla piramide alla rete)

La comunicazione interna, da strumento informativo del vertice, tende progressivamente, nelle aziende private, a diventare strumento dell'intera organizzazione. La si considera parte integrante del processo produttivo, in quanto contribuisce a migliorare i risultati finali. Il suo sviluppo è correlato ai nuovi modelli organizzativi (vedi sopra) in risposta alle esigenze produttive e di erogazione dei servizi, ossia:

- Snellimento dei sistemi gerarchici con conseguenti strutture "appiattite" a livello centrale
- Conseguente decentramento organizzativo e del profitto
- Sistemi di armonizzazione e coordinamento delle unità decentrate

Il contesto socio-economico nel quale le organizzazioni si trovano ad operare costringe infatti la comunicazione interna a fornire, in tempo reale, condivisione delle conoscenze, individuazione e soluzione dei problemi nonché un rapido adattamento ai cambiamenti che avvengono all'esterno. A maggior ragione per le associazioni queste caratteristiche diventano fondamentali.

Mentre nel settore privato ed ancora in buona parte delle pubbliche amministrazioni, la comunicazione interna è definita in modo limitato come *sistema di relazioni coi propri dipendenti*, avanza dunque a livello diffuso un concetto di **comunicazione organizzativa** che può articolarsi secondo questi passaggi (cfr. Invernizzi):

- **Comunicazione funzionale**: istruzioni e informazioni operative che permettono il processo produttivo interno. I suoi strumenti tipici sono gli ordini di servizio, le circolari, i manuali, i regolamenti interni, le email ecc.
- **Comunicazione informativa istituzionale**: notizie che permettono la conoscenza dell'ente, dei suoi servizi e strategie sia all'interno che all'esterno. Ne sono strumenti tipici le newsletter, le pubblicazioni periodiche, le monografie, i comunicati stampa, i manifesti, il sito Internet e Intranet, i servizi su periodici tematici (es. "Provincia Sociale"), su TV civiche ecc.
- **Comunicazione formativa**: interventi addestrativi/formativi che permettono di diffondere, oltre alle necessarie conoscenze lavorative, la condivisione dei valori. Strumenti tipici sono i seminari, le giornate di studio, i corsi, la Conferenza dei servizi, gli strumenti di aggiornamento interno ecc.
- **Comunicazione creativa**: momenti d'incontro con l'obiettivo di stimolare nuovi modi di vedere la realtà, facilitando il processo di *problem solving* e creando gruppi di lavoro eterogenei per una formazione progettuale multicompetente. Strumenti tipici sono gruppi di

lavoro, *task forces* e *brain storming*

L'evoluzione della comunicazione interna in comunicazione organizzativa è tema portante per l'associazionismo.

III. – Portare la comunicazione di gruppo e di organizzazione all'esterno: media tradizionali, mass media, nuovi media.

Le associazioni di volontariato utilizzano i media in modo scarsamente innovativo. Fanno tendenza alcune campagne d'urto, sul tipo di Greenpeace; molto meno interessanti risultano le attività quotidiane. In determinate occasioni, si ricorre ai "media compiacenti"; ovvio che chi ha una più lunga tradizione vanta un numero maggiore di conoscenze. E così nel nostro Paese trovano maggiore risalto le iniziative di associazioni "storiche" come Italia Nostra, "internazionali" come il WWF, con sedimentati legami politici, come Legambiente, ARCI ecc.

Ma un'associazione potrebbe decidere di iniziare un percorso contrario: attrarre l'attenzione dei media verso le proprie iniziative e quindi "confezionare un pacchetto comunicativo" ad hoc, per poi contattarli. Per farlo, occorre – come nel caso della comunicazione interna – che l'ambito della comunicazione, di massa e mirata, e dei rispettivi strumenti, sia esaminato in tutta la sua complessità.

Come infatti la sociologia è una scienza complessa, pluri/disciplinare (riguarda l'etnografia, l'antropologia, la psicologia, la statistica, le scienze naturali, la politica, la filosofia, l'economia, la storia ecc.), così la sociologia della comunicazione - specie quella delle comunicazioni di massa - riguarda contemporaneamente più ambiti. Potrebbe sembrare, questa, un'inutile puntualizzazione. In realtà la consapevolezza della complessità deve sempre essere presente quando ci si occupa di comunicazione verso l'esterno (*cf. Bourdon*).

A partire dall'Ottocento nel mondo occidentale, il fatto sociale nuovo, il mezzo di comunicazione di massa è stato definito attraverso quattro dimensioni, così sintetizzabili:

- Le tecniche
- L'organizzazione
- Il contenuto
- Il pubblico

1. Le tecniche: i media sono indissociabili da tecniche di fabbricazione e di diffusione di messaggi identici, inviati in maniera rapida, simultanea e regolare a vasti pubblici. Ciascuno strumento a suo modo, la stampa, la fotografia, il cinema, la radio la televisione hanno aperto nuove possibilità a questo riguardo. *Le caratteristiche di produzione e distribuzione dei messaggi – rapidità, simultaneità, regolarità – vanno tenute presenti onde evitare l'attribuzione di unicità ed irripetibilità ai nostri eventuali sforzi comunicativi, che non sono opere letterarie durevoli.*

2. L'organizzazione: tutti i media contribuiscono a creare una categoria particolare d'organizzazione all'interno della società industriale, sia in termini di produzione e distribuzione dei messaggi, sia in termini di rapporti con la politica (la dimensione politica dei media non riguarda solo i giornalisti o l'informazione, ma anche il fatto che la maggior parte delle organizzazioni medialiali è soggetta a interventi pubblici, o ne reclama protezioni o aiuti, o denuncia censure ecc.). Al suo interno operano professioni e mestieri diversi (giornalisti, produttori, sceneggiatori, programmatori, cameramen ecc.) soggetti alle evoluzioni della tecnica ma ricchi di tradizione e di storia. *La dimensione "politica" del finanziamento ai media, non solo come condizionamento organizzativo (più diretto per le aziende pubbliche, es. RAI e canone; ma ben presente anche nelle private, es. legge sull'editoria, disposizioni in campo pubblicitario ecc.), ma anche come condizionamento personale degli addetti ai lavori (es. giornalisti "allineati", professionisti "in quota partitica" ecc.) va tenuta presente per evitare eccessive illusioni. Va tenuta altrettanto presente per decidere dove e con chi muoversi, chi privilegiare e chi scartare a seconda dei casi.*

3. I contenuti. L'originalità dei media è duplice. Hanno contribuito a creare nuove disposizioni di testi e d'immagini. Sotto questo aspetto, l'informazione, l'attualità, le notizie rappresentano forse un contributo decisivo. Una delle caratteristiche delle società moderne è il consumo quotidiano che milioni di persone hanno di testi e d'immagini fisse, poi di suoni e d'immagini in movimento, che si suppone riflettano la situazione del mondo. *Ma hanno anche fagocitato, trasformato e riciclato tutte le forme di spettacolo e di divertimento preesistenti (romanzo poi feuilleton; teatro e romanzo e poi cinema e televisione; musica classica e varietà e poi radio e Tv, ma anche sport, circo, cabaret). A poco a poco queste forme di spettacolo si sono piegate all'esigenza dei media che a loro volta creavano generi propri, specialmente (per quanto qui interessa) intorno ad un'attività privata trasformata in spettacolo: la conversazione (talk show, chat show ecc.). Il carattere "ibrido" dei contenuti medialiali va tenuto presente come una ricchezza per la comunicazione. Così si eviterà di ritenerne alcuni "da meno" rispetto ad altri (es. un fumetto talvolta è più efficace di un messaggio ben strutturato; un talk show può catturare maggiore attenzione di un editoriale). O di non predisporre l'adattamento di forma/contenuto ai vari contesti e alle varie situazioni.*

4. Il pubblico: il fatto essenziale è, a questo riguardo, un cambiamento di scala. Nonostante negli anni '80 il prefisso *mass* sia stato abbandonato parlando dei *media*, il carattere "massivo" è una particolarità che rimane ancora oggi, nonostante i segnali di frammentazione e di dispersione. Quando, d'altra parte, nel linguaggio corrente si parla dei media e del loro presunto potere, si ha in mente proprio l'ampiezza della diffusione, che la si tema o la si spera di utilizzarla. *L'ampiezza della diffusione diventa un obiettivo spesso irraggiungibile, nel nostro caso; ma forse, neppure auspicabile. La*

massificazione non fa parte del bagaglio di chi volontariamente si accosta a determinate idee su cui poi vuole convincere altri, non aspirando al pensiero unico. Inoltre, frammentazione e dispersione sono sempre meno segnali e sempre più dati di fatto.

Ma cosa sta realmente cambiando? A partire dagli anni '90 in poi la rivoluzione informatica e la diffusione di Internet hanno portato, nel nostro mondo occidentale e post-industriale, una progressiva trasformazione in campo mediale. E a causa della globalizzazione, la trasformazione ha riguardato anche altri paesi che non hanno conosciuto l'industrializzazione nei modi e nelle forme del nostro Occidente. Colonialismo, post colonialismo, terzo mondo, divario economico, *digital divide*: sono tutte condizioni che in misura e in contesti diversi influenzano le società e i media e il loro reciproco rapporto.

Si obietterà: perché dovrebbero essere interessati a questi temi quanti sono impegnati nell'associazionismo? La risposta è che all'interno di un sistema complesso l'eccessiva semplificazione e un certa superficialità rischiano di rendere ancora meno incisivo il messaggio che s'intende trasmettere.

La ricerca di "media compiacenti" non qualifica la comunicazione multimediale, a meno che non ci si rifugi nel provincialismo, nel pettegolezzo, nel protagonismo di chi interviene per il gusto di comparire. Un'associazione che costruisce propri contenuti da trasmettere e vuole renderli efficaci – così com'è consapevole delle dinamiche presenti nella comunicazione interna – dovrà essere altrettanto consapevole di quelle presenti all'esterno.

La comunicazione a segmenti e la comunicazione a flusso

Quando si pensa a come comunicare all'esterno, si pensa a un testo, o un'immagine, o a un audio/video, da trasmettere come prodotto a sé stante. Di solito si pensa alla carta stampata, che attualmente rappresenta solo un'infima percentuale dei media, destinata a ridursi ulteriormente col progressivo espandersi dell'*Information Society*. Ma anche gli altri media, quelli veramente di massa dei decenni precedenti (radio, televisione), sono destinati alla contrazione. **Per di più essi sono passati da una fase *paleo* ad una *neo*, da una *comunicazione segmentata ad una a flusso*.** Ossia, la distinzione tra parti "contenutistiche" sfuma nello scorrere incessante della comunicazione (*paleo e neo televisione; palinsesto per appuntamenti vs. flusso continuo ecc.*), dove diventa sempre più difficile estrarre la "perla" di un determinato messaggio. Inoltre, l'incessante fluire porta a rinnovare/riproporre continuamente i contenuti. Se, come affermava un noto reporter del passato, il messaggio del giorno prima era usato per incartare il pesce il giorno successivo, ora è già l'attimo successivo che distoglie da quello precedente.

Ma proprio perché si tratta di un flusso che porta a dimenticare, il

messaggio deve essere riproposto (ne sono esempio *le forme narrative di tipo seriale, i contenitori che quotidianamente dibattono gli stessi temi su più canali ecc.*). E deve continuare a catturare l'attenzione del pubblico, deve far sì che gli si affezioni.

In ciò consiste l'unicità e la ripetitività del messaggio comunicativo: deve essere compiuto, riconoscibile e riproponibile a un target di riferimento destinato (si auspica) ad ampliarsi. *Ma di fatto l'idea di pubblico ampio e indifferenziato non esiste più da tanto tempo; ancor meno esiste per chi – come le associazioni – fanno comunicazione di tipo “tematico”, “specialistico”, “dedicato”.*

A. - Le associazioni debbono da subito individuare i propri **target di riferimento** e decidere che soprattutto ad essi intendono rivolgersi: può trattarsi di un segmento di pubblico con forti motivazioni di tipo socio-ambientale; di professionisti od opinion leader del settore o condizionatori dell'opinione pubblica; di lobby funzionali agli scopi dell'associazione ecc.

Sicuramente le modalità di fruizione dei messaggi comunicativi, da parte di questi target, saranno diverse rispetto a quelle di altri target con interessi dissimili o con assenza d'interesse.

Le modalità di fruizione rappresentano un importante elemento da considerare quando si vogliono indirizzare messaggi. Non riguardano solo l'attenzione, la concentrazione, l'interesse o meno con cui essi vengono accolti, ma anche le condizioni e il contesto in cui sono recepiti. Non è una novità che, per esempio, la radio sia spesso ascoltata in viaggio, o durante lo svolgimento di lavori manuali, o camminando; che la televisione riceva la cosiddetta “occhiata distratta” in ambito domestico (ci sono le interruzioni pubblicitarie e si fanno altri lavori, intervengono altre intromissioni: es. una telefonata, qualcuno chiama da un'altra stanza, si va in cucina a controllare le pentole o a bere ecc.). Anche i manifesti sui muri non vengono letti accuratamente; di solito è un'immagine forte a catturare l'attenzione. Pure sulla carta stampata, gli articoli che trattengono l'attenzione sono quelli dai titoli più interessanti, intriganti, “gridati”. Così accade per le locandine appese nelle vetrine, per i volantini distribuiti per strada: immagine e testo devono essere raccordati e suggerire concetti che non si dimenticano.

B. - La **“specializzazione” dei media (pubblicazioni e canali tematici, “dedicati”)** veicola i messaggi in modo mirato. Così come le associazioni individuano i segmenti di pubblico di loro interesse, devono individuare i media “dedicati” attraverso i quali trasmettere i contenuti che intendono diffondere.

I media specializzati – sia in versione cartacea (riviste, newsletter, fogli tematici ecc.) sia in versione audiovisiva (canali radio e tv, soprattutto reti locali e canali satellitari) – vanno selezionati e catalogati secondo le priorità, gl'interessi, l'area di diffusione, la frequenza e il tipo di pubblico

che sono in grado di raggiungere.

Nella trasmissione di contenuti, pur sapendo che le quattro dimensioni summenzionate e il carattere di “flusso” della comunicazione tendono ad accentuarne il carattere effimero, va però ricordato che – anche se si attuano strategie “da marketing” (in termini di concorrenza, persistenza di memoria, efficacia, impressione di validità)- è proprio sulla chiarezza e condivisione del messaggio che bisogna puntare.

Deve quindi trattarsi di un messaggio che, raccogliendo i suggerimenti esposti all’inizio, risulti chiaro, comprensibile, condivisibile o quantomeno accettabile; che esponga le ragioni proprie lasciando spazio a quelle altrui, che sappia recepire oltre che proporre.

La rivoluzione della Rete

Va infine considerato l’elemento rivoluzionario rappresentato dalla **Rete**: i messaggi ora, non più usati per incartare il pesce il giorno dopo, vengono addirittura scambiati tra soggetti diversi in tempo reale e soprattutto con la possibilità di essere modificati dai destinatari nel momento stesso dell’emissione, arrivando a cambiare significato.

Approfondire l’analisi di questo tipo di comunicazione richiederebbe altro tempo a disposizione per riferire sui cambiamenti di scenario e sulle mutate condizioni dei rapporti tra emittente/ricevente, contenuto/ modalità tecnica. Per questo si rimanda alla consultazione dei testi sottocitati, con un’avvertenza: approfondire le dinamiche comunicative che s’instaurano in “blog”, “forum”, “chat room” amplia e modifica il panorama sociologico fin qui descritto. Un panorama che, tuttora in via di definizione, vede oltretutto il sociologo stesso come sperimentatore in prima persona di queste nuove forme della comunicazione avventurandosi in un mondo ignoto.

Riferimenti bibliografici di base:

- Bourdon, J. - Introduzione ai media, Il Mulino, Bologna
- Fleischner, E. – Il paradosso di Gutenberg, ERI-Rai, Roma
- Ghisleni, M., Moscati, R. – Che cos’è la socializzazione, Carocci, Roma
- Manovic, L. . Il linguaggio dei nuovi media, Olivares, Milano
- Meyrowitz, J. – Oltre il senso del luogo, Baskerville, Bologna
- Rosengren, K.E. – Introduzione allo studio della comunicazione, Il Mulino, Bologna
- Roversi, A. – Chat line. Luoghi ed esperienze della vita in Rete, Il Mulino, Bologna
- Van Dijk, J. – Sociologia dei nuovi media, Il Mulino, Bologna