

Plasmare i processi di trasformazione organizzativa grazie all'agilità creativa

Testo di riflessione

Comunicazione, linguaggio, storytelling

Birgitta Borghoff e Birgit Appelt

La comunicazione e l'agilità creativa si stimolano a vicenda, sia analogicamente sia digitalmente. Soprattutto nelle organizzazioni, è fondamentale riconoscere il valore del linguaggio e della comunicazione e agire in modo «creagile». Attraverso pratiche moderne, come lo storytelling, è possibile concepire approcci e prospettive per sfide complesse e situazionali. I metodi di lavoro non convenzionali ma sistematici della creagilità sono particolarmente efficaci in un ambiente caratterizzato da incertezza, complessità e ambiguità.

Come utilizzare questo testo di riflessione

Questo testo di riflessione contiene informazioni utili sulla comunicazione, il linguaggio e lo storytelling ed è pensato per l'autoapprendimento e come diario di ricerca personale. I seguenti cinque simboli indicano un'interruzione nel testo e ti invitano a fermarti per un momento, riflettere o intraprendere un'azione:



Prenditi del tempo per riflettere.



Prendi nota delle associazioni iniziali.



Confrontati con gli altri in modo rispettoso.



Ascolta gli altri con attenzione.



Rileggi con attenzione.

Inoltre, su ogni pagina ci sono una colonna a margine e un riquadro nella parte inferiore, entrambi colorati. Nelle colonne a margine puoi annotare parole chiave, suggerimenti, domande e idee, mentre nel riquadro inferiore puoi riassumere tutto a parole tue e annotare ciò che reputi essenziale.

Cominciamo! Buon divertimento!

La comunicazione situazionale come future skill

Secondo il Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers, ricercatore educativo e professore di gestione dell'istruzione e di apprendimento permanente, mindful leader ed esperto di arte della comunicazione, indica le future skill seguenti tra quelle indispensabili in tempi di trasformazione organizzativa: **competenze comunicative**, riflessive, progettuali e digitali, nonché sensemaking, tolleranza dell'ambiguità, decision making, design thinking e competenze per l'innovazione e di futuro. Le strutture organizzative, gestionali e di comunicazione e i valori devono lavorare in sinergia per costruire una cultura organizzativa per le future skill (Ehlers & Meertens 2020; Ehlers 2020A/b; Ehlers & Kellermann 2019).

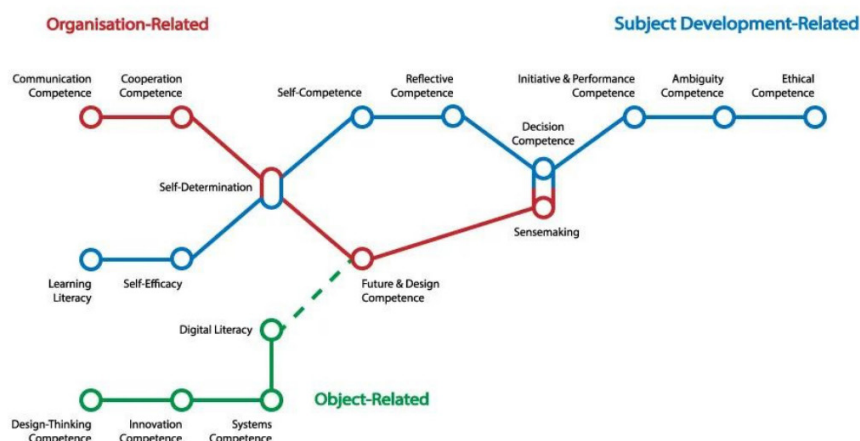


Figura 1: Mappa delle future skill (Next Skills 2022)

Le future skill sono «competenze rilevanti per il futuro» (Ehlers 2020) che ci permettono di affrontare nel miglior modo possibile le sfide di un futuro incerto, ambiguo, complesso e volatile. La competenza comunicativa è anche una competenza organizzativa, in quanto i professionisti, nei loro rispettivi ruoli, interagiscono costantemente all'interno di e con altre organizzazioni e ambienti sociali. La competenza comunicativa, tuttavia, non comprende solo le conoscenze e le competenze linguistiche, ma anche la capacità di intrattenere conversazioni e dialoghi, di partecipare a discorsi pubblici e di raggiungere un consenso, di affrontare in modo costruttivo le critiche o di presentare la propria organizzazione alle diverse parti interessate. Tutto questo con l'obiettivo di agire in modo appropriato in diverse sfere pubbliche, contesti e situazioni.

Lo sviluppo dell'**agilità creativa** è una future skill che permette di affrontare in modo creativo e agile nuove situazioni e comunicare in modo efficace e rispettoso, sia digitalmente che analogicamente (Borghoff 2021). Ma non solo. La «creagilità» può essere vista come un'interazione continua e multiprospettica di strategie artistiche e creative, di pratiche di comunicazione e sviluppo organizzativo, arricchita dalle esperienze organizzative di professionisti in ruoli, situazioni, contesti e sfere pubbliche diversi.



Scoprire l'agilità creativa e comunicare in modo adatto alla situazione

- Che cosa associ spontaneamente all'agilità creativa?
- Come descriveresti il modo in cui comunichi quotidianamente al lavoro?
- Come cambia il tuo modo di comunicare quando ti trovi di fronte a un compito complesso e ambiguo?
- Come comunichi quando ti trovi in una situazione incerta, che ti trasmette insicurezza? Ci sono elementi «creagili» che ti aiutano a comunicare in modo adatto alla situazione?

Perché comunichiamo e perché ha senso farlo

Questa è la frase che ha reso famoso il filosofo e psicoanalista Paul Watzlawick: «Non si può non comunicare, perché ogni comunicazione (non solo a parole) è un comportamento, e proprio come non si può non comportarsi, non si può non comunicare.» (Watzlawick 2015). La comunicazione è azione e l'azione comunicativa svolge una funzione: usando segnali di interazione nel rapporto con le persone, costruiamo il senso sociale. Con e attraverso la comunicazione, plasmiamo la nostra vita, la nostra convivenza, il nostro lavoro. La comunicazione è ovunque, è onnipresente come l'aria che respiriamo. La nostra società funziona come la comunicazione, e questo significa che tutto è sempre possibile ovunque. Le organizzazioni decidono cosa è utile per le parti interessate e forniscono quindi un valore aggiunto (Stüchel-Herlach 2017). La creazione di valore aggiunto avviene nelle procedure e nei processi di lavoro e comunicazione, che devono essere costantemente ripensati, adattati e ridefiniti. Come fanno dialogo, collaborazione e partecipazione a funzionare in situazioni di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità? Questo è quello che possiamo sempre fare: scoprire, sperimentare e riflettere per poter funzionare all'interno di una convivenza basata sulla comunicazione. Ciò crea incertezza e ansia, in quanto le pratiche sociali e le forme di cooperazione vengono costantemente rinegoziate. Tutto cambia, continuamente (Borghoff 2021).



Dare forma al cambiamento attraverso la comunicazione

- Come reagisci al costante cambiamento?
- Nei tuoi ruoli professionali, all'interno del team, del reparto o dell'organizzazione, come promuovi il cambiamento?

Caso di successo: comunicazione decisionale e gestionale

Problema: Il direttore di una tipografia è da tempo assente a causa di una malattia. Suo figlio lavora per l'azienda. Quando gli viene chiesto se prenderà in gestione l'azienda, non si esprime. Attualmente, a occuparsi della gestione dell'azienda è un responsabile della produzione di lunga data, che ufficialmente, però, non possiede nessun potere decisionale e non può quindi determinare la politica finanziaria e commerciale dell'impresa e non può perciò influenzare la situazione attuale. I collaboratori sono disorientati e molto insoddisfatti. A livello psicologico, la situazione sta diventando sempre più pesante. Si profila un calo del fatturato.



- Prima di continuare a leggere, pensa a quali opzioni hai a disposizione per agire e ai passi e approcci che potrebbero risolvere il problema.

Soluzione: Un/a consulente esterno/a, insieme al direttore, suo figlio e due figure chiave dell'azienda, elabora un impegno congiunto. L'obiettivo della discussione aperta è, in primo luogo, quello di chiarire i ruoli

(Stücheli-Herlach 2015; Weick 1995) delle persone con compiti di gestione, compreso il trasferimento dei poteri decisionali, e, in secondo luogo, la comunicazione tempestiva dei cambiamenti di ruolo e delle modifiche dei poteri decisionali attraverso i canali di comunicazione interni all'azienda. La conversazione dovrebbe essere progettata in modo tale che le esigenze di tutte le parti coinvolte possano essere tutelate e comunicate apertamente. Non si tratta di sperare di essere compresi, ma di avere il coraggio di farsi capire. In quanto «chi capisce sé stesso comunica meglio.» (Friedemann Schulz von Thun).

Riflessione: Non agire a causa della mancata comunicazione può compromettere la creazione di valore aggiunto, il successo e, infine, l'esistenza stessa di un'azienda. Il cambiamento può verificarsi solo quando i collaboratori appartenenti a livelli gerarchici diversi parlano tra loro, concordano sulla problematica e descrivono la situazione attuale. Un dialogo aperto sulla situazione attuale aiuta a identificare quali ruoli mancano o sono occupati dalla persona sbagliata, chi può e chi dovrà assumere quale ruolo subito, ad interim e in futuro.



Comunicazione decisionale

- Domke, Christine (2006). *Besprechungen als organisationale Entscheidungskommunikation*. Berlino: Walter de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (2006). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Comunicazione gestionale

- Sackmann, Sonja A. (2021). *Führungskommunikation*. In: Einwiller, Sabine, Sackmann, Sonja & Zersch, Ansgar, *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. pp. 237-256. Wiesbaden: Springer.
- Zoller, Karen & Nussbaumer, Paul (2019). *Führungskommunikation*. In: Zoller, Karin & Nussbaumer, Paul, *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung*. pp. 127-146. Wiesbaden: Springer.

Psicologia della comunicazione

- Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Amburgo: Rowohlt.
- Schulz von Thun (2014). *Miteinander reden 1-4: Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation / Fragen und Antworten*. Amburgo: Rowohlt.



Comprendere il proprio agire comunicativo

- La mia socializzazione e il mio/i miei ruolo/i professionale/i come influenzano il mio agire comunicativo e il mio comportamento?
- Nel contesto professionale comunico diversamente rispetto a quanto faccio nella sfera privata? Quali differenze e quali analogie ci sono?
- Sono più introverso o estroverso? In che modo questo influisce sul mio modo di comunicare, oralmente o per iscritto?
- Come affronto la routine? In che misura mi faccio coinvolgere da cose nuove e come me ne accorgo?
- In che modo il mio atteggiamento interiore e la mia mentalità influenzano il mio modo di comunicare oralmente o per iscritto?
- Quali competenze, qualità, situazioni o ambienti mi aiutano a realizzare e sfruttare appieno il mio potenziale di comunicazione?

Come il nostro linguaggio plasma la comunicazione

Le procedure e i processi organizzativi si basano su «**mondi di significato simbolici (e ambigui)**» (Berger & Luckmann 2009), che cambiano costantemente e possono essere sperimentati e compresi solo quando i professionisti di diversi dipartimenti o settori si parlano, si scambiano idee e raccontano le proprie esperienze. Questi mondi di significato sono anche «**mondi del sapere**» (Dreesen & Stücheli-Herlach 2019: 124). Una delle più importanti pratiche di produzione di significato è il «**sensemaking**» (Weick 1995), che deriva dall'uso del linguaggio (ibid.: 39) e fa parte delle future skill attuali (Figura 1). Si tratta di **modelli tipici dell'uso del linguaggio** che svolgono determinate funzioni e rendono attuali determinati significati in un contesto situazionale, come parole chiave, temi, metafore o altri mezzi retorici, narrazioni o argomentazioni (Borghoff 2021). Denominando, descrivendo o riscrivendo mondi di significato attraverso parole, frasi, suoni, testi o immagini, questi diventano concreti, comprensibili e condivisibili per i professionisti nei loro vari ruoli professionali. Si palesano nei **discorsi dell'organizzazione**.

«Un discorso è un processo sociale (anche in relazione all'organizzazione) per comprendere come il mondo (o l'organizzazione) deve essere interpretato e modellato. Il discorso è plasmato dalla realtà materiale e ha un effetto su di essa attraverso le pratiche sociali (o relative all'organizzazione). (Esso) si manifesta in (...) testi (conversazioni, immagini o altri artefatti comunicativi) che rappresentano la conoscenza e il pensiero di un particolare momento.» (Bendel Larcher 2015: 16)



Scoprire e imparare a riconoscere i modelli linguistici

- Come mi esprimo a parole?
- Quali sono le mie parole preferite? (Aggettivi, verbi, sostantivi, combinazioni di parole, espressioni specifiche in lingua straniera)
- Quali parole non mi piacciono? Quali parole mi provocano e perché?
- Come comunico senza parole, cioè in modo non verbale? E fino a che punto ne sono consapevole?

- Quali messaggi invio, sia coscientemente che non?
- Come parlano i colleghi nella mia organizzazione, nel mio ambiente?
Quali segnali non verbali percepisco?
 - Osserva cosa suscitano in te e come ti influenzano frasi o percezioni non verbali di colleghi o superiori.
 - Annota frasi o parti di frasi in forma di citazione e descrivi quali emozioni innescano le tue percezioni.

Caso di successo: Comunicazione di conflitto

Problema: Una PMI dell'industria metallurgica tiene un ritiro a porte chiuse a cui partecipa anche una consulente esterna. La domanda alla quale cercheranno di rispondere insieme è la seguente: come possiamo raggiungere una comunicazione che promuova una cultura di relazioni, cooperazione, problem solving e trasformazione? Al mattino, la consulente inizia a lavorare con i collaboratori dei settori di assemblaggio e produzione. I punti di conflitto, specialmente con i piani alti, vengono espressi molto emotivamente. Nel pomeriggio si aggiungono dirigenti dei piani alti e collaboratori dei settori acquisti e vendite e dell'amministrazione. A causa della mattinata carica di emozioni, la consulente teme che, lavorando in piccoli gruppi misti non moderati, la situazione possa degenerare, il che andrebbe a scapito del proseguimento della cooperazione. Si chiede quindi come possa organizzare il pomeriggio in modo da permettere a tutti di esprimersi e contribuire alla risoluzione dei punti di conflitto.

Soluzione: La consulente si adatta velocemente alla nuova situazione scartando la strategia originale, che prevedeva di far collaborare i partecipanti nella seconda parte della giornata. Decide quindi di optare per il metodo *circle time*, in cui tutti si siedono in cerchio. A partire da una domanda centrale, tutti i partecipanti sono invitati a condividere ciò che per loro è importante. All'interno del cerchio la comunicazione viene guidata in modo tale che tutte le opinioni possano essere considerate allo stesso modo, senza che se ne discuta. Si tratta di un'opportunità perfetta per esercitarsi nell'ascolto. Oggetti simbolici come una palla o un microfono possono promuovere il formato della conversazione. La persona che vuole dire qualcosa prende l'oggetto da un cesto al centro del cerchio. Solo chi ha l'oggetto può parlare. In questo caso, tutti sono riusciti a esprimere la propria opinione. Ciò ha portato a una comprensione reciproca dei vari punti di vista. Al termine del ritiro a porte chiuse, sono stati definiti congiuntamente i passi successivi per continuare a lavorare in modo orientato alla soluzione dei problemi conflittuali precedentemente «discussi».

Riflessione: I conflitti non discussi possono avere un enorme impatto negativo sulla creazione di valore e sulla produttività aziendale. È quindi fondamentale fare emergere questi conflitti «invisibili» in un contesto dalla durata limitata (ad esempio, un ritiro a porte chiuse) nominarli concretamente, senza giudicare ciò che viene detto e farlo il prima possibile. I conflitti inespressi sono spesso causati da aspettative deluse. Se questi vengono affrontati in un ambiente protetto, rispettando regole di comunicazione chiaramente definite, le aspettative reciproche che si celano dietro di essi hanno la possibilità di venire finalmente alla luce. Per i partecipanti può essere un processo estenuante, ma può anche avere un effetto terapeutico. Si noti che la comunicazione funziona in maniera diversa nelle aziende strutturate in modo forte-

mente gerarchico rispetto, ad esempio, a piccoli team agili auto-organizzati. Quando si tratta di gestire i conflitti, anche la diversità svolge un ruolo centrale (ad esempio, genere e ruolo, orientamento sessuale, età, nazionalità e origine sociale, mentalità, ideologia/religione, lingua, carnagione, istruzione e stato civile). Nelle grandi aziende internazionali, la comunicazione interculturale e internazionale (Peters 1997; Kumbier & Schulz von Thun 2017; Meckel & Kamps 2003) dovrebbe essere presa in considerazione per poter risolvere i conflitti a lungo termine.



Ascoltare attivamente

- Cosa preferisco, parlare o ascoltare?
- Cosa succederebbe se invertissi il mio modello di comunicazione?
Come sarebbe se ascoltassi in modo rispettoso il mio interlocutore e gli facessi domande per capirlo meglio? In che modo questo cambierebbe la percezione della situazione in cui mi trovo?
- Cosa mi aiuta ad ascoltare attivamente?



- **Comunicazione di conflitto**
Pfab, Werner (2020). Konfliktkommunikation am Arbeitsplatz: Grundlagen und Anregungen zur Konfliktbewältigung. Wiesbaden: Springer.

Ascolto

- Ames, Anke (2020). Schlüsselkompetenz Zuhören. Zuhören – Verstehen – Intervenieren. Wiesbaden: Springer.
- Satir, Virginia (2021). Selbstwert und Kommunikation: Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. 23a edizione. Stoccarda: Klett-Cotta (Kapitel 4: Kommunikation: Sprechen und Hören).
- Hellwig, Christiane (2020). Personenzentriert-Integrative Gesprächsführung Im Coaching: Zuhören - Verstehen - Intervenieren. Wiesbaden: Springer.
- Albrecht, Christine, Perrin, Daniel (2013). Zuhören im Coaching. Wiesbaden: Springer VS.

Comunicazione empatica

- Cooperrider, David L., Whitney, Diana D. (2005). Appreciative Inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.
- Ebert, Helmut, Pastoors, Sven (2018). Respekt: Wie wir durch Empathie und wertschätzende Kommunikation im Leben gewinnen. Wiesbaden: Springer.
- Nowak, André (2005). Wertschätzende Kommunikation: Ressource in Change Management-Prozessen. Saarbrücken: Av Akademikerverlag.
- Springer, Boris (2017). Respect – Wertschätzende Kommunikation. In: Buchenau, Peter, Chefsache Erfolg, pp. 91-114. Wiesbaden: Springer.



Porre domande dimostrando stima

- Secondo te, come si formula bene una domanda? Perché?
- Quale/i domanda/e trovi siano dimostrino stima nei confronti del proprio interlocutore e perché?
- Osserva la Figura 2 e rifletti: Perché (why) poni quale (what) domanda? E come (how) formuleresti la domanda in termini concreti?

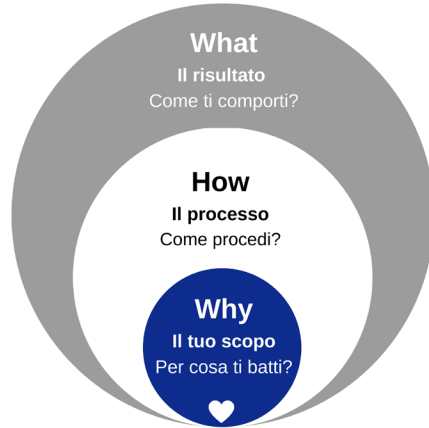


Figura 2: «Golden Circle» (rappresentazione secondo Simon Sinek 2019)

Guarda la Figura 3 e rispondi alle seguenti domande nell'ottica di possibili conflitti nella tua organizzazione, eventualmente confrontandoti con un/a collega.

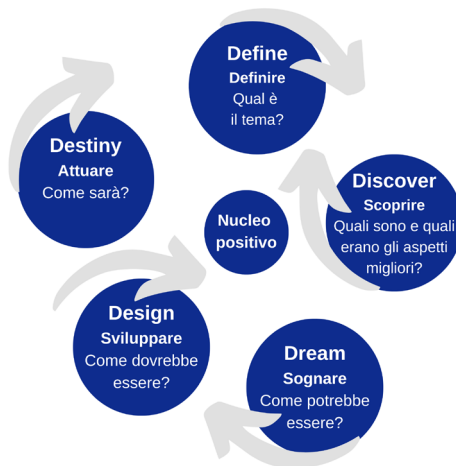


Figura 3: Indagine elogiativa (rappresentazione basata su «Appreciative Inquiry» di David Cooperrider 1999)

Caso di successo: Comunicazione dell'innovazione e design thinking

Problema: I piani per il nuovo centro di incontro comunale piacciono a tutte le parti interessate. Ma quando si inizia a parlare di costi, gli interessati si sentono scoraggiati e si chiedono: «Come faremo a finanziarlo? Non possiamo permettercelo!»



- Cosa potrebbe portare a un cambiamento nei pensieri e nei sentimenti delle persone coinvolte?

Soluzione: Un partecipante, Karl, che finora era rimasto in silenzio, si fa coraggio e con decisione prende la parola: «Sono convinto che il nuovo centro di incontro sia utile per la nostra comunità locale. Il costo non supera di molto quello delle case che abbiamo costruito per le nostre famiglie. Insieme riusciremo anche a finanziarlo.» A livello emotivo, questo intervento ha fatto sì che il dado fosse tratto. Gli altri partecipanti si lasciano convincere dalle argomentazioni di Karl e decidono di aderire al progetto.

Riflessione:

In qualsiasi processo che dovrebbe portare a qualcosa di nuovo, si incontrano fasi di incertezza in cui i partecipanti si domandano: «Come faremo?». Si intravede l'obiettivo, ma la strada per raggiungerlo è ancora incerta. In questo caso, l'obiettivo è il risultato di un lungo processo di accordo che utilizza il **design thinking**. Sulla base di molte idee, concezioni ed esperienze, sono nati una visione comune e un piano concreto per lo sviluppo di un centro di incontro comunale. Tutti hanno potuto contribuire allo sviluppo dell'idea. Il fattore determinante che ha portato alla decisione di realizzare il progetto è stato il coraggioso discorso di Karl, che ha messo in relazione i costi di finanziamento del progetto comune con il finanziamento di una casa unifamiliare.



Promuovere e progettare l'innovazione

- Se posso contribuire a plasmare gli eventi in corso, do loro maggiore importanza. Come possiamo coinvolgere maggiormente i cittadini, i collaboratori e i membri di un'organizzazione?
- All'interno del mio team, chi osa essere critico e sollevare questioni delicate? Chi è in grado di guidare il gruppo in una nuova direzione?
- Quali sono i presupposti necessari per far sì che il nostro team possa sviluppare qualcosa di nuovo? Come possiamo promuovere l'innovazione e la creatività?



Comunicazione dell'innovazione

- Ebert, Helmut & Münch, Edith (2018). Sprache als Instrument der Change- und Innovationskommunikation. Wiesbaden: Springer.
- Mast, Claudia & Zeffass, Ansgar. Zeffass (2018). Neue Ideen erfolgreich durchsetzen: Das Handbuch der Innovationskommunikation. 1a edizione. Francoforte sul Meno: FAZ Institut.
- Mast, Claudia (2015). Innovationskommunikation. In: Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter & Bentele, Günter (Ed.), Handbuch der Public Relations. pp. 965-975. Wiesbaden: Springer.

Design thinking

- Lewrick, Michael, Link, Patrick, Leifer, Larry (2018). Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Zurigo: Versus Vahlen.
- Gerstbach, Ingrid (2017). 77 Tools für Design Thinker: Insider Tipps aus der Design-Thinking-Praxis (Whitebooks). Offenbach: Gabal.
- Innosuisse (2021). Broschüre Design Thinking. An effective approach to address the fundamental challenges of radical innovation.
- Martin, Bella, Hanington, Bruce (2013). Designmethoden: 100 Recherchemethoden und Analysetechniken für erfolgreiche Gestaltung. Monaco di Baviera: Stiebner.
- Uebnickel, Falk, Jiang, Li, Brenner, Walter et al. (2019). Design Thinking: The Handbook. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.



Creare visioni insieme

- Come possiamo creare una visione comune?
Come procediamo?
- Come possiamo rafforzare il nostro «Noi» o la nostra «cultura del Noi»?
► Vedi anche il testo di riflessione «Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici».
- Come co-creiamo?
- Come passiamo dal problema alla soluzione?
Quali pratiche di comunicazione utilizziamo per farlo?
► Vedi anche il testo di riflessione «Ambiguità e contraddittorietà».

Caso di successo: comunicazione digitale

Problema: Angela ha invitato i membri del nuovo team di progetto nel settore dei servizi a una riunione digitale per pianificare insieme le prossime fasi di lavoro. I cosiddetti «pensatori veloci» riescono a prendere la parola facilmente e parlano di più, mentre alcuni partecipanti non riescono a dire nulla. La riunione procede in modo non strutturato e l'umore all'interno del gruppo continua a peggiorare.

Soluzione: Angela propone di concordare regole di conversazione precise: chiunque voglia dire qualcosa deve alzare la mano virtuale. È permesso parlare a turni, mentre gli altri ascoltano. Angela incarica una persona di assicurarsi che tutte le mani virtuali siano viste e che i turni vengano rispettati. Grazie a questa semplice regola, si riesce a comunicare e a definire insieme i passi successivi. Per la prossima riunione, il team concorda anche di dividersi in piccoli gruppi nelle sessioni di breakout, così da offrire ai partecipanti la possibilità di condividere le proprie idee con gli altri.



- Come reagisci quando non riesci a prendere la parola, quando i colleghi ti interrompono o intervengono in modo inopportuno? Come ti comporti in casi simili? Continui a parlare o resti in silenzio?
- Rifletti su quali altre opportunità ci sono nello spazio digitale per far sentire la tua voce.

Riflessione:

Quando si lavora con persone che ancora non si conoscono, il check-in, che consiste nell'approcciarsi consapevolmente e presentarsi a turno, è un metodo essenziale e affidabile per creare un ambiente di lavoro positivo. È importante comunicare chiaramente le regole di conversazione e lo svolgimento della riunione, in particolare per quanto riguarda lo spazio virtuale. Siccome spesso non è possibile conoscersi prima di una riunione online, dove il linguaggio non verbale è invisibile, è necessario porre maggiore attenzione sul processo sociale, che deve essere guidato e strutturato consapevolmente. Più la digitalizzazione all'interno di un'organizzazione è avanzata, più sarà necessario porre l'accento sull'aspetto umano. Questa è stata la scoperta più importante a cui è arrivato l'autore e consulente organizzativo Sebastian Purps-Pardigol lavorando nell'ambito della digitalizzazione nelle aziende (Kretschmer 2018). L'aumento della digitalizzazione sta cambiando il modo in cui si collabora. La trasformazione digitale non deve però limitarsi soltanto all'implementazione delle tecnologie digitali. Deve cambiare anche la cultura aziendale, così come il modo in cui comunichiamo e interagiamo gli uni con gli altri nello spazio virtuale.



Promuovere lo scambio digitale ed esercitare la partecipazione comunicativa

- Durante il prossimo incontro virtuale, come potresti garantire che i partecipanti possano conoscersi e condividere le loro idee? Come puoi facilitare attivamente la comunicazione informale?
- Cosa si potrebbe fare per permettere a tutti di prendere la parola? (Esempi: alzare la mano virtuale, utilizzare la chat, chiedere esplicitamente di partecipare)
- Come puoi fare in modo che i partecipanti comunichino apertamente le proprie esigenze? (Esempio: il bisogno di fare una pausa per bere un caffè o andare in bagno)
- Nello spazio virtuale, come utilizzi gli strumenti digitali per promuovere la collaborazione interattiva e la comunicazione all'interno dell'organizzazione?
- Come sostieni i tuoi colleghi per fare in modo che siano sicuri di sé nella partecipazione digitale e non vengano esclusi?
- Rifletti e condividi con i colleghi le analogie e le differenze tra comunicazione analogica, digitale e ibrida. Quale ruolo svolgono la mimica, i gesti e il linguaggio del corpo?

Plasmare la trasformazione organizzativa e digitale attraverso lo storytelling

Il filosofo, scrittore e critico letterario Roland Barthes disse che il mondo è una narrazione. Le narrazioni del mondo sono infinite e la varietà dei generi linguistici inesauroibile. Le narrazioni avvengono attraverso il linguaggio parlato o scritto, i gesti, le immagini o i video. Le narrazioni sono onnipresenti, non solo nei miti e nelle leggende, nelle fiabe, nei drammi, nelle commedie o nei cinema, ma anche nelle conversazioni e nei testi. Tutti i gruppi e le comunità sociali (compresi quelli digitali) hanno le proprie narrazioni (Barthes 1977: 97).

Le narrazioni non solo riflettono e influenzano le nostre vite, ma anche il mondo lavorativo, nel quale svolgiamo ruoli diversi quando interagiamo linguisticamente gli uni con gli altri e contribuiamo così a plasmare le trasformazioni organizzative.

La narrazione è un modello linguistico strettamente legato al concetto di storia (Perrin & Wyss 2016: 244). Le storie indirizzano e guidano la nostra attenzione, la nostra percezione, le nostre emozioni e il nostro processo di comprensione e apprendimento. A differenza dei dati e dei fatti puri, sono più facili da ricordare e possono quindi essere ricondivise altrettanto facilmente. Questo perché durante la narrazione si creano immagini che possono essere memorizzate e rievocate con precisione. Percepire le situazioni e le esperienze attraverso i propri occhi e la propria storia è umano. Spesso ignoriamo quello che ci contraddice e reinterpretiamo le storie. ► [Vedi anche il testo di riflessione «Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà»](#)

Possiamo comunicare tra di noi solo facendo ricorso a modelli di interpretazione comuni o riconosciuti a livello di sistema o di organizzazione. Perrin e Wyss (2016) si riferiscono alle cosiddette «**narrazioni di base**», dalle quali si sviluppano le storie: Per esempio, «il buono vince contro il cattivo» (Biden batte Trump alle elezioni americane del 2018), la «catastrofe inevitabile» (la guerra di aggressione russa nei confronti dell'Ucraina nel 2022), o «l'attuabilità vince sulla sorte» (lo sviluppo dei vaccini contro il virus del COVID-19 nel 2021). Grazie a questi e ad altri simili schemi di pensiero preesistenti, siamo in grado di riallacciarci alle storie iniziate da altri e di continuare a raccontarle. In questo modo, aiutiamo a plasmare i discorsi organizzativi e sociali. Le storie seguono una **drammaturgia narrativa (trama)**, che di solito contiene i seguenti elementi. ► [Vedi la Figura 4: Una situazione iniziale, un evento che rompe l'equilibrio iniziale, il ristabilimento dell'equilibrio, e infine la morale della storia.](#)

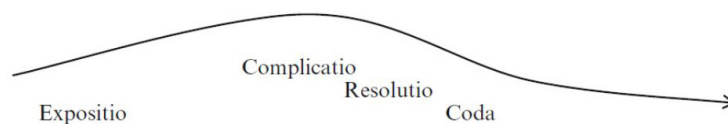


Figura 4: Erzähldramaturgie (Plot) (Perrin & Wyss 2016: 244)

Le organizzazioni sono caratterizzate da un approccio basato sulla creazione di senso per risolvere problemi complessi (vedi anche «**Sensemaking**» come future skill). La soluzione coinvolge i professionisti nei loro rispettivi ruoli nella parte di eroi e soccorritori con poteri sovrumani, ma anche in quella di vittime e perdenti. La drammaturgia narrativa riflette la relazione causa/effetto alla base della storia sotto forma di un contesto di significato riconoscibile che collega situazioni e ambientazioni, tempo, attori in ruoli diversi, le loro azioni, prospettive, motivazioni ed eventi inaspettati. (Perrin & Wyss 2016; Stücheli-Herlach & Perrin 2013: 30f.). Se questo contesto narrativo di significato riflette l'identità di un'organizzazione e può essere reso comprensibile per il pubblico, come clienti, collaboratori, media e società, si parla anche di **storytelling come forma narrativa di comunicazione** (Stücheli-Herlach & Perrin 2013: 35; Fröhlich, Szyszka e Bentele 2015: 1148). Questo include anche l'immagine e la reputazione di

un'organizzazione, per la quale è necessario garantire l'attenzione del pubblico e la sovranità dell'interpretazione. Le **corporate story**, per esempio, sono autorappresentazioni narrative che riprendono elementi e strutture narrative tradizionali a sostegno della gestione dell'identità, della visibilità e dell'interpretazione dell'organizzazione (Krüger 2015: 100). Lo storytelling, in quanto metodo narrativo, comunicativo e di problem solving, non viene utilizzato solo nel giornalismo, nel marketing, nella consulenza o a scopi terapeutici, ma anche in contesti educativi, politici, culturali o scientifici. Allo stesso modo, le pratiche professionali come la leadership, la gestione e l'imprenditorialità sono compiti comunicativi, motivo per cui si parla anche di **storytelling imprenditoriale** (Borghoff 2017) quando si tratta di fondare un'azienda o sviluppare un modello aziendale. Il libro **«Storytelling Organizations»** (Boje 2008) mostra come e in che misura le narrazioni siano una parte importante della strategia, dello sviluppo e dei processi di apprendimento di un'organizzazione.

Il fatto che le storie abbiano il potere di rendere comprensibili concetti astratti e di veicolarli può essere sfruttato anche per lo **storytelling digitale nella trasformazione organizzativa** attraverso tecnologie digitali. Le persone non si limitano a consumare le storie leggendole, ascoltandole o guardandole, ma possono partecipare attivamente alla loro creazione come prosumer su blog, social media, portali di notizie, piattaforme di streaming e nelle realtà virtuali. Termini come storytelling visivo, interattivo, transmediale o dei dati mostrano la varietà delle possibilità nello spazio virtuale. Le storie condivise digitalmente hanno un impatto particolarmente forte quando vengono raccontate dalle persone che le hanno «scritte». Attraverso l'intreccio multimediale di testi, immagini, immagini in movimento, musica ed effetti sonori, le persone possono essere coinvolte e raggiunte attraverso diversi canali sensoriali: visivo, uditivo, cinestetico, olfattivo e gustativo. Questo può generare un alto grado di empatia, interesse, identificazione e connessione, ad esempio nel contesto di ritratti aziendali, annunci di lavoro, presentazioni di prodotti, eventi, comunicazioni di campagne o Instagram Stories. **Lo storytelling digitale** è ideale per formare importanti competenze future come la creatività e la competenza progettuale, la flessibilità o la co-creazione.



Usare le storie e lo storytelling, in analogico e in digitale

Sviluppare storie promuove le future skill nel campo della comunicazione e delle competenze digitali. Rifletti e confrontati con i colleghi.

- Come racconto una storia avvincente? (Metodo: storyboard)
- Come rendo la mia storia comprensibile anche per gli altri? (Metodo: cerchio narrativo)
- Come faccio a scrivere un copione di 250 parole per la mia storia? (Metodo: sceneggiatura)

- Quali elementi (multi)mediali sono importanti per la mia storia? Perché? (Testi, immagini, video, audio)
- Come posso combinare questi elementi nello storyboard? (Metodo: strategia e obiettivo dello storytelling, pianificazione del video)
- Come creo un video? Quali programmi e strumenti utilizzo? Perché? Cosa è più sensato? (Metodo: editing di video)
- Come e su quali piattaforme mediatiche condivido una storia con gli altri? (Metodi: proiezione, selezione della piattaforma, pubblicazione)



Storytelling:

- Camphausen, Clemens & Kleine Wieskamp, Pia (2016). Storytelling: digital - multimedial - social: Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media. Monaco: Hanser.
- Gossart, Edgar V. (2015). Story Tells, Story Sells. Wie dramatische Geschichten funktionieren. Bergisch Gladbach: Lesedrehbuch.
- Kellermann, Ron (2018). Das Storytelling-Handbuch. 1a edizione. San Gallo: Midas Management Verlag.

Esempi di progetti relativi alla formazione per adulti:

- [Manuale sul Digital Storytelling nell'ambito del progetto CERTIFY di Erasmus+](#)
- [TOOLBOX Digital Curricular Stories della SPES Zukunftsakademie \(disponibile solo in DE\)](#)

Il futuro inizia ora!

Il futuro è «creagile»!

Il futuro sei tu!

Il futuro siamo noi!

Adesso!

Bibliografia

Letteratura specializzata

Barthes, Roland (1977). Introduction to the Structural Analysis of Narratives. In: Barthes, Roland: Image-Music-Text. pp. 79-124. Glasgow: William Collins.

Bendel Larcher, Sylvia (2015). Linguistische Diskursanalyse: Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (2009). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 22a edizione. Francoforte sul meno: Fische.

Boje, David M. (2008). Storytelling organizations. Los Angeles: Sage.

Borghoff, Birgitta (2017). Entrepreneurial Storytelling: Narrative Praktiken und Designstrategien in der Projekt- und Organisationsentwicklung. In: Perrin, Daniel & Kleinberger, Ulla (Ed.), Doing Applied Linguistics. Enabling Transdisciplinary Communication, pp. 175-184. Berlino/Boston: Walter de Gruyter.

Borghoff, Birgitta (2021). Die narrative Recherche im kommunalen Kontext. Winterthur: Università di Scienze applicate Zurigo.

Cooperrider, David L. & Whitney, Diana D. (2005). Appreciative Inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.

Dreesen, Philipp & Stücheli-Herlach, Peter (2019). Diskurslinguistik in Anwendung: ein transdisziplinäres Forschungsdesign für korpuszentrierte Analysen zu öffentlicher Kommunikation. Zeitschrift für Diskursforschung. 7(2), 123-162. Weinheim: Beltz Juventa.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1a edizione. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel, Kellermann, Sarah A. (2019). Future Skills - The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey. Karlsruhe, <https://nextskills.org/wp-content/uploads/2020/03/2019-02-23-delphi-report-final.pdf> [11.05.2022].

Ehlers, Ulf-Daniel & Meertens, Sarah A. (2020). Studium der Zukunft – Absolvent(inn)en der Zukunft. Wiesbaden: Springer.

Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter & Bentele, Günter (Hrsg.) (2015). Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer.

Krüger, Florian (2015). Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer.

Kumbier, Dagmar & Schulz von Thun, Friedemann (2017). Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. 9a edizione. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Meckel, Miriam & Kamps, Klaus (2003). Internationale Kommunikation. In Bentele, Günter (Ed.). Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. 481-491. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Perrin, Daniel & Wyss, Vinzenz (2016). In die Geschichten erzählen: Die Analyse von Narration in öffentlicher Kommunikation. In: Averbek-Lietz, Stefanie & Meyen, Michael (Ed.), Handbuch nicht-standardisierte Methoden der Kommunikationswissenschaft, pp. 241–255. Wiesbaden: Springer.

Peters, Tom (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. New York City: McGraw-Hill.

Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes & Stratmann, Roswitha (2018). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Amburgo: Rowohlt.

Sinek, Simone (2019). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Londra: Penguin Business.

Stücheli-Herlach, Peter & Perrin, Daniel (2013). Schreiben mit System: PR-Texte planen, entwerfen und verbessern. Wiesbaden: Springer.

Stücheli-Herlach, Peter (2015). Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung. Winterthur: Università di Scienze applicate Zurigo.

Stücheli-Herlach, Peter (2017). Wertschöpfung als Wortschöpfung. In: Christoph, Cathrin & Schach, Annika (Ed.). Handbuch Sprache in den Public Relations. Wiesbaden: Springer.

Watzlawick, Paul (2015). Man kann nicht nicht kommunizieren. Göttingen: Hogrefe.

Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks etc.: Sage.

Sitografia

Borghoff, Birgitta (2021). Mit Kreativer Agilität organisationale Transformationsprozesse gestalten, <https://blog.zhaw.ch/languagematters/2021/12/23/kreative-agilita-et/> [08.05.2022]

Kretschmer, Winfried (2018). Lebendigere Zusammenarbeit. Intervista con Sebastian Purps-Pardigol. ChangeX In die Zukunft denken, https://www.sebastian-purps-pardigol.com/dateien/2018_changeX.pdf [08.05.2022].

Next Skills (2022). Future Skills Finder, <https://nextskills.org/future-skills-finder/> [08.05.2022]

Autori, progettazione del testo, redazione:

Birgitta Borghoff, MA/MAS ZFH, ZHAW

Birgit Appelt, Mag.a, SPES Zukunftsakademie

Partner del progetto Erasmus+ «Agilità creativa» (2021-2023)

Progettazione del testo, co-redazione:

Tabea Jacober, Franziska Lurk, Sofie Wirth, studentesse del corso di laurea in Comunicazione presso l'Università di Scienze Applicate Zurigo nell'ambito del seminario di progettazione «Agilità creativa» (primavera 2022)

Traduzione tedesco-italiano:

Mirco Bernasconi, Christina Capizzi, Gabriele Gelormino, Giulia Gobbo, Céline Grob e Arianna Roth, studenti del Master in Linguistica applicata con indirizzo Traduzione professionale dell'Università di Scienze Applicate Zurigo (ZHAW), nell'ambito del modulo «Traduzione settoriale e transcreazione», sotto la supervisione di Hellmut Riediger, docente di italiano (primavera 2023)

Coordinamento della progettazione, della redazione e della produzione del testo:

Birgitta Borghoff, docente presso l'Università di Scienze Applicate Zurigo, responsabile del seminario di progettazione «Agilità creativa» (primavera 2022), direzione della ricerca di accompagnamento per il progetto Erasmus+ «Agilità creativa» (2021-2023)