

LA COMUNICAZIONE INTERNA COME FATTORE DI QUALITÀ

Mirca Benetton

Da un certo momento in poi ci si è accorti che i clienti sono anche interni all'organizzazione, abitano nella funzione accanto e se non ci capiscono si comportano esattamente come clienti esterni. Perché il sistema funzioni non basta comunicare col collega, ma bisogna collaborare con lui». Tanto più che esiste una differenza fra comunicazione interna ed esterna: in quella interna si scambiano soprattutto valori volti a sviluppare condivisione, coesione e appartenenza, rafforzando così la cultura dell'organizzazione; il "*che cosa*" è cioè prioritario al "*come*". Nella comunicazione esterna vale invece la regola contraria, anche se il "*che cosa*" resta comunque fondamentale.

La comunicazione fondamento della Qualità in ambito scolastico

Nell'odierno scenario scolastico si richiedono all'insegnante competenze nel "sapere", "saper-fare", "saper-interagire", in un sistema che esige la predisposizione delle risorse umane per il loro impiego ottimale, che ravvisa la necessità di individuare i diversi ruoli e la conseguente distribuzione di compiti, nonché di coordinare e collegare professionalità alle quali non è più concesso di agire in modo individualistico. Sia in ambito didattico/operativo sia in quello interazionale di sistema è fondamentale insomma la *qualità comunicativa*.

Nel contesto scolastico interno, costituito da persone (insegnanti, dirigenti, personale non docente...), dove il comportamento interattivo si realizza quasi totalmente mediante la comunicazione, sia essa verbale o non, l'analisi delle proprietà elementari dell'interazione coincide con quella della comunicazione, che assume quindi ruolo prioritario nella determinazione della qualità. Queste proprietà si possono riassumere nella impossibilità di non comunicare, nella metacomunicazione e nella circolarità della comunicazione. Ponendo attenzione ai *fornitori-attori* (docenti) del servizio scolastico e alla *loro* comunicazione, come aspetto trasversale per il raggiungimento della qualità nella scuola, si può infatti notare che carenza di conoscenze, mancata o incompleta trasmissione delle stesse, mancanza di informazioni nei processi di coordinamento, sono molto spesso causa dell'insuccesso dell'operato della scuola di oggi.

Nei diversi ambienti, ma soprattutto in quello scolastico, solo la comunicazione intesa nel suo vero significato di "mettere in comune" un'idea, un'esperienza, un progetto, può portare alla compartecipazione, e quindi alla qualità del sistema. «La comunicazione è intesa come elemento chiave a supporto del cambiamento in quanto: può creare un clima positivo, accrescere il numero degli attori del processo educativo - far loro condividere finalità e valori -, favorire la tempestività nella conoscenza delle aspettative/bisogni dell'utenza e promuovere la coerenza con l'offerta formativa».

Gli ambiti scolastici che coinvolgono in maniera evidente l'aspetto della comunicazione interna, quella qui presa in esame, e in cui si possono elaborare indicatori alla luce dei quali intervenire per un miglioramento della qualità del servizio scolastico, sono molteplici. Vi è fra i primi sicuramente quello relativo alla *continuità scolastica* intesa come nodo cruciale e critico di scambio comunicativo fra ordini scolastici diversi. Vi è inoltre l'ambito della

professionalità docente per quel che riguarda la competenza organizzativa, comunicativa e interrelazionale di lavorare in equipe, commissioni e gruppi di lavoro; mentre in ambito *organizzativo* va considerato tutto ciò che comprende la *partecipazione*, intesa come coinvolgimento dei singoli organismi collegiali per il raggiungimento di obiettivi predeterminati e la *decisionalità*, intesa come assunzione di responsabilità su un determinato problema nel quadro normativo e organizzativo vigente.

La comunicazione organizzativa

Appare evidente, a questo punto, che la qualità scolastica ha il suo presupposto proprio nell'integrazione fra i fornitori-attori del servizio formativo che si possono definire i docenti *in primis*, ma anche il dirigente, gli operatori occupati a diversi livelli nell'erogazione del servizio e il personale amministrativo. «Parlare di *qualità* significa, in larghissima misura, parlare di qualità della comunicazione [...] *Non si tratta di un universo linguistico ma di un universo culturale*».

L'universo della comunicazione va allora inteso *come mettere in comune, come apprendimento*, nel senso che, se nella scuola dobbiamo definire un servizio di base e decidere come erogarlo, quali strategie seguire, è necessario aver prima chiara qual è la struttura basilare in cui si opera e con chi si va collaborare coltivando l'idea della progettualità, della creatività, della responsabilizzazione in proprio. L'esplicazione di una chiarezza in tal senso richiede il supporto di una adeguata *comunicazione organizzativa* che è veicolata dall'apprendimento e dalla formazione. *Qualità organizzativa e qualità comunicativa* sono quindi strettamente interdipendenti fra loro in quanto la qualità organizzativa richiesta oggi alla scuola è in particolar modo «qualità del modo di tenere assieme delle risorse materiali ed immateriali allo scopo di aumentare il benessere e l'efficacia di questo insieme [...]». Del resto siamo tutti a conoscenza del fatto che spesso nella scuola naufragano progetti proprio perché taluni docenti o dirigenti preferiscono fuggire un problema, rifugiarsi nel dogma, erigersi a giudici, utilizzare cioè tutte quelle strategie che impediscono o interrompono la comunicazione interumana. Ecco perché la qualità del servizio scolastico non è più solo legata ai rapporti allievo-docente, ma a tutta una fitta rete di interazioni interne ed esterne, che non si accontenta più di una comunicazione formale e burocratizzata ma richiede processi maggiormente significativi e funzionali.

La qualità di un'organizzazione come quella scolastica, caratterizzata tra le altre cose dalla «elasticità dei legami (libertà di insegnamento, unicità della funzione docente, *mission* sociale, dirigenza senza poteri reali, ecc.)», dipende ed è strettamente correlata, quindi, alla qualità dell'interazione e della competenza comunicativa degli attori. Ed è la comunicazione che veicola le attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi che l'istituzione ritiene prioritari.

La comunicazione-apprendimento

Nell'organizzazione scolastica, che vive di comunicazione, impostare allora una comunicazione corretta significa non certo far diventare gli *insegnanti oggetti di informazioni*, quanto *soggetti di comunicazione* tanto anche da chiarire, prima *soggettivamente*, appunto, poi al pensiero plurale, alcuni passaggi cruciali della scuola dell'autonomia, come ad esempio, le linee d'indirizzo dell'istituto (finalità, scelte valoriali, mission...), quali progetti educativi nella scuola sono da ritenersi fondamentali, come interpretare gli organi collegiali, quali

compiti spettano alle figure di presidio, e quali deleghe, quale rapporto stabilire col territorio, come costruire climi positivi ecc..

Chiarire tali assetti organizzativi-pedagogici significa anche comunicarli, scegliere cioè degli obiettivi strategici di miglioramento comunicativo generale (rivolti perciò a tutti i docenti), temporalmente stabiliti e individuando prioritariamente destinatari più specifici (ad es.: i gruppi di lavoro, il collegio docenti, i consigli di classe ...).

Il tutto comporta anche un riferimento al clima che, secondo il Cristanini, ha uno stretto rapporto con la qualità, pur non essendo ancora stato chiaramente definito nelle sue componenti concettuali e operative: «il rapporto che si può stabilire fra clima e qualità passa attraverso il concetto di motivazione: - uno dei fattori che concorrono alla realizzazione di un prodotto/servizio di qualità è il coinvolgimento delle persone che lavorano nell'organizzazione [...]; - le persone sono coinvolgibili nella misura in cui sono motivate [...]. Le dimensioni climatiche più significative nell'ambiente scolastico sono: le comunicazioni, gruppi e il senso del potere, gli stili direttivi, [...] Un buon clima è caratterizzato dall'attivazione di una vasta gamma di interazioni positive: dall'alto in basso, e dal basso in alto, tra pari, tra l'interno e l'esterno e viceversa, formali e informali». È chiaro quindi che una buona o cattiva comunicazione riflette un parallelo clima organizzativo ed educativo e viceversa.

La comunicazione, quindi, permea «tutti i sistemi organizzativi sotto due profili fondamentali: in generale ne è il collante ed il catalizzatore. Nelle imprese il sistema organizzativo è fatto di ruoli e i ruoli sono definiti unicamente da relazioni, ossia da reti formali e informali di comunicazioni. Dietro lo schermo dell'organigramma formale, la strana e diversa geografia che collega a volte ruoli formali tra loro lontani e che costituisce il cosiddetto organigramma informale è tutto e soltanto network di comunicazione (proprio nel senso di valori comuni fra persone diverse)».

Da ciò l'importanza di chiarire la comunicazione in un sistema organizzativo come la scuola. La comunicazione impostata correttamente diventa infatti comunicazione non solo regolatrice ma formativa, capace cioè di dare avvio ad ulteriori cambiamenti. Un Progetto Qualità in linea con i tempi potrebbe quindi porsi prioritariamente l'obiettivo del miglioramento della comunicazione funzionale al contesto organizzativo scolastico, utilizzando come sott'obiettivo l'analisi delle comunicazioni prima interne e poi esterne. Molto coerente sarebbe perciò partire dalle seguenti considerazioni.

- La comunicazione, così come sopra la si è intesa, tocca prima i singoli docenti e poi, essendo interfunzionale e interdisciplinare, anche le micro e le macrostrutture.
- Si tratta spesso di una *comunicazione di valori* e non solo di informazioni.
- La comunicazione investe e permea trasversalmente la struttura organizzativa e si inserisce spesso anche in luoghi non prettamente delegati alla comunicazione ma svolgenti funzione informativa e quindi da tutelare e programmare.
- Non si tratta di *dare le regole dell'informazione*, ma di acquisire una consapevolezza gestionale. Sono considerate non solo le tecniche dell'informazione ma anche i messaggi dell'organizzazione, i contenuti formativi. La comunicazione comprende infatti il suo oggetto ed il suo processo ed effetto; si deve pertanto tener conto degli emittenti, del contenuto, dei destinatari e degli obiettivi ma anche di «alcuni vincoli (formali e sostanziali) che sono alla base della produzione e ricezione dei testi».

- Una migliore gestione organizzativa non è ulteriore vincolo e aggravio ma è segno di qualità se migliora il servizio, se garantisce l'attuazione di percorsi formativi meglio strutturati, se diventa insomma garante di comunicazione *innovativa* o ancor meglio *integrativa e formativa*.

Oggi la scuola focalizza la propria attenzione sul POF, definendolo il manifesto della scuola, la carta d'identità che comunica le proprie intenzioni sia all'esterno che all'interno, e tutti i docenti sono tenuti ad impostare la loro programmazione disciplinare sulla base dei valori guida identificati dall'Istituto. Il POF dovrebbe rappresentare uno degli esiti fondamentali di una corretta comunicazione organizzativa. Ecco perché il POF non può essere solo il manifesto comunicativo formale, ma deve essere sostanziato dalla disponibilità dei docenti che si impegnano nel rispetto del patto, deve cioè essere *strumento di comunicazione organizzativa*. «L'elemento portante delle prassi di progettualità collegiale si rivela essere la consegna, cioè il compito collegialmente fissato, da cui discendono regole che tutti si impegnano a rispettare».

I messaggi comunicativi verso l'interno debbono contenere anche le informazioni indispensabili per un'adeguata erogazione del servizio formativo, cioè le categorie fondanti la progettualità educativa dell'istituto. «La trasparenza nella produzione delle informazioni, la ripetibilità delle procedure, la loro pubblicità e controllabilità rappresentano le basi di validità dell'approccio valutativo sistemico».

La comunicazione e la creazione della leadership diffusa

Il progetto Qualità finalizzato al miglioramento della comunicazione interna di un istituto implica anche la convinzione che esso debba avere necessariamente origine d un coinvolgimento del dirigente dell'istituto scolastico che a sua volta opererà per una sensibilizzazione e motivazione dei docenti e degli altri operatori interni, facendoli sentire partecipi delle finalità e degli obiettivi che l'interorganizzazione si pone.

Il concetto di *leadership* - a cui facciamo solo un breve riferimento conclusivo - è fondamentale nell'idea di qualità totale pedagogicamente intesa, in quanto «la sua stessa filosofia è radicata fortemente sul coinvolgimento delle persone [...]. Lo stesso esercizio del potere, allora, è esercizio di *intersoggettività comunicativa*, di costruzione di senso e di consenso».

Per arrivare alla partecipazione e alla condivisione è necessario però comunicare in maniera trasparente ed eticamente corretta, avendo chiare in primo luogo finalità, struttura organizzativa e matrice delle responsabilità per la definizione delle competenze reali dell'organizzazione. In questo percorso il dirigente scolastico riveste un ruolo prioritario.

Nel condurre gruppi, nell'avviarli e farli nascere il *dirigente* deve saper ben impostare i flussi comunicativi interni giacché svolge un ruolo essenziale «nella caratterizzazione del clima della scuola e nella caratterizzazione di un ambiente determinante per la qualità della didattica». In tale prospettiva il dirigente scolastico riveste un ruolo fondamentale per:

- la capacità di elaborare una visione o prospettiva strategica;
- l'attenzione a comunicare, per diffondere le informazioni e coinvolgere nella visione i membri dell'organizzazione;

- la tendenza a responsabilizzare e a sostenere i collaboratori, anziché accentrare e conservare per sé il ruolo di esperto (*empowerment*).

Il ruolo svolto dal dirigente scolastico verso i docenti (vocabolario della Qualità: i suoi diretti clienti interni) si gioca insomma nella sua considerazione verso i fattori *hard* e *soft* già noti nella cultura aziendale. Nonostante dall'*iceberg* della organizzazione emergano in particolar modo i fattori *hard*, quelli che contribuiscono in maniera rilevante a dare il tono e l'indirizzo alla cultura organizzativa sono quelli di tipo valoriale e quindi soprattutto i fattori *soft* (sentimenti, atteggiamenti, cultura, identità), che si situano nella parte sommersa in quanto non formalizzati e la cui rivalutazione permette l'avvio della cultura della *leadership diffusa*, come integrazione e superamento del modello manageriale.

Se la scuola assume il modello culturale di *leadership diffusa* come indicatore di qualità è probabile che si avvii verso la *learning organization*, dove la formazione di ciascuno dovrebbe diventare, per naturale evoluzione, l'autoformazione di tutti che può permettere di ridurre quelle variabili che influiscono negativamente provocando uno scarto fra la qualità progettata e qualità prodotta.

Nuova coscienza e cultura del far bene

Tenendo conto appunto delle differenze fra *qualità attesa, progettata, prodotta e percepita*, è da rilevare che nel nostro discorso ciò che si tenta di diminuire con la proposta di un nuovo modello comunicativo è la variabile derivante dalla soggettività degli operatori-docenti che, con una mal interpretata *libertà di insegnamento, o autonomia didattica*, rendono difficoltosi progettazione e rinnovamento. È vero quindi, come si sostiene da più parti, che la progettazione del servizio deve essere adattiva, per evitare che un'eccessiva rigidità, nel tentativo inefficace di salvaguardare la qualità progettata, venga a pregiudicare anche la qualità prodotta. Tuttavia, questa adattività non deve appunto svuotare di significato la progettazione, riconsegnando l'attività di erogazione all'estemporaneità.

La comunicazione organizzativa se ben gestita può diventare, allora, supporto fondamentale alla diffusione della nuova cultura organizzativa, al cambiamento del modo di pensare il *fare scuola*.

Ritornando all'inizio del nostro discorso, ci sembra che le possibilità di cogliere le opportunità che offre la scuola dell'autonomia per un miglioramento dell'offerta formativa passino attraverso l'evoluzione delle *modalità progettuali, comunicative e organizzative* messe in atto dai sistemi scolastici. La definizione di una nuova professionalità dei docenti e in genere di tutti gli erogatori del servizio scolastico e la presa di coscienza del ruolo fondamentale che essi rivestono nel giocare questa partita, divengono però elemento essenziale per far sì che il cambiamento ventilato non rimanga sulla carta: «il problema della qualità non è un problema di strumenti e cultura; è il problema del recupero di una posizione umana costituita dal desiderio e dalla ragione» è lo sviluppo della cultura del «far bene».

(da *Scuola e Didattica*, n. 3, 2003)