

Stefano Martello

IL BUGIARDINO

Le parole della Comunicazione per il terzo settore

ELENA ZANELLA EDITORE

INDICE

11	LE IMPERIOSE RESPONSABILITÀ E LE IMPROCRASTINABILI NECESSITÀ A SOSTEGNO E PROTEZIONE DELLE PAROLE CHE SEGUONO
23	#ASCOLTO
24	#COMMITTENTE
26	#COMPETIZIONE
28	#COMPROMESSO
30	#COMUNICATORE
37	#COMUNICAZIONE INTERNA
38	#CONTROLLO DI GESTIONE
42	#CORAGGIO
43	#CRISI (origine, pianificazione, gestione della)
48	#DEONTOLOGIA
50	#DISCUSSIONE
53	#DONAZIONE
54	#EMPATIA
56	#ENTUSIASMO
57	#ERRORI
58	#FATICA COMUNICATIVA
59	#FIDUCIA
61	#FORMAZIONE
62	#FUNDRAISING (tradizionale e digitale)
67	#GENERAZIONI (dialogo tra)
70	#INTERVENTISMO COMUNICATIVO (vs neutralità)
71	#LEADERSHIP
74	#MEDIA (rapporti con)
77	#MISURAZIONE
79	#MOTIVAZIONE

80 #MULTICANALITÀ
81 #NETWORKING
85 #NO
86 #OBIETTIVI
87 #ORGANIGRAMMA
89 #OSSERVAZIONE (spirito di)
90 #PIANO DI COMUNICAZIONE
92 #PODCAST
97 #PORTAVOCE
98 #PROGETTAZIONE SOCIALE
102 #PUBBLICI
104 #PUBLIC SPEAKING
107 #REPUTAZIONE
109 #RESTITUZIONE
111 #RILANCIO
113 #SCOSTAMENTO
114 #SENIOR (volontari)
116 #SOCIAL MEDIA
121 #STORYTELLING
123 #STRATEGIA
126 #UFFICIO STAMPA
128 #VALORI
130 #VOLONTARIATO AZIENDALE
132 #VOLONTARIO (accoglienza del)
133 ...per poi #trascendere, con speranza e ardimento
136 RINGRAZIAMENTI

LE IMPERIOSE RESPONSABILITÀ E LE IMPROCRASTINABILI NECESSITÀ A SOSTEGNO E PROTEZIONE DELLE PAROLE CHE SEGUONO

Dai giorni di scuola, rammento che la parola “sinagoga”, di origine greca, significa solo “assemblea”. In seguito, tuttavia, ha assunto il significato negativo di gruppo disordinato, e persino di caos, come nella lingua francese. In certe zone, sinagoga indica ancora il luogo del sabba delle streghe.

BEN PASTOR, *La Sinagoga degli zingari*

La parola è l'ombra dell'azione, afferma Democrito – citato da Diogene Laerzio – nella *Vita dei filosofi*. Nel bene e nel male, aggiungo io.

Perché se non vi può essere alcun dubbio in merito al fatto che ogni parola – a prescindere dal proprio *genere*¹ e contesto – comporta, influenza e, in alcuni casi, realizza la *realtà* che ognuno di noi vive e sperimenta quotidianamente, molto di quella stessa realtà dipenderà dalla padronanza, dalla sensibilità, dall'obiettività e dalla *decenza* intellettuale con cui interpretiamo e decodifichiamo le intenzioni del nostro interlocutore².

Non si tratta di una *tensione relazionale* inoffensiva e mansueta, sia per i rischi che comporta che per le variazioni possibili.

1 Narrativo, descrittivo o, in alcuni casi, prescrittivo.

2 Per un approfondimento, V. Gheno, *Le ragioni del dubbio. L'arte di usare le parole*, Einaudi, 2021.

Gianrico Carofiglio, per esempio, riporta – nel suo denso e raffinatissimo *La nuova manomissione delle parole*³ – l’esperimento condotto alla fine degli anni Settanta del secolo scorso dalla psicologa statunitense Elisabeth F. Loftus nel momento in cui mostrò a dei volontari le immagini di un incidente automobilistico. I volontari vennero successivamente divisi in due gruppi; al primo gruppo fu chiesto di indicare la presunta velocità delle auto coinvolte nel momento in cui si erano *scontrate* mentre ai componenti del secondo gruppo fu posta la stessa domanda nel momento in cui si erano *schiantate*. Il secondo gruppo rispose indicando una velocità di gran lunga maggiore rispetto a quella indicata dai componenti del primo gruppo.

Un risultato che, secondo la Loftus, era strettamente correlato con la scelta della parola – *schianto* invece di *scontro* – utilizzata nella domanda⁴.

Può anche accadere che la scelta delle parole risponda a un proposito che il suo stesso estensore desidera – volontariamente o provocatoriamente – mantenere *soffuso* nell’economia della consultazione, lasciando all’interlocutore la possibilità di coglierne o meno il tratto.

In questo senso, l’esempio più lampante è quello di Maximilien Aue, protagonista dell’urticante *Le benevole*⁵, dello scrittore franco americano Jonathan Littell.

Aue è un intellettuale colto e raffinato, amante della musica⁶, poliglotta e con un dottorato in giurisprudenza. Ma è anche un ufficiale delle SS sempre più coinvolto nella macchina di sterminio del Terzo Reich nei cui con-

3 Feltrinelli, 2021, pp. 26-27.

4 L’esperimento viene riportato in E. F. Loftus, *Eyewitness Testimony: with a New Preface*, Harvard University Press, 1996 (prima edizione, 1979).

5 J. Littell, *Le benevole*, Einaudi, 2008.

6 L’intero romanzo è suddiviso in sette parti, ognuna delle quali prende il nome dai movimenti di una suite, genere per il quale sono famosi due degli autori più amati dal protagonista – Johann Sebastian Bach e Jean Philippe Rameau – spesso richiamati tra le pagine.

fronti oppone delle lamentazioni sterili e vigliacche che lo riparino dal giudizio morale rispetto a ciò che ha fatto⁷ e che sta facendo. Nelle pagine così crudeli e intrise di male, non è il personaggio Aue a emergere bensì il suo linguaggio; le parole forbite con cui si rivolge al superiore di turno e le citazioni alte contenute nei pareri legali richiesti dalle SS per supportare giuridicamente le esecuzioni di massa e gli omicidi.

La sensazione è che nelle pagine sopra richiamate, la posta in gioco sia ancora più alta. Esiste il rischio fondato – ancora di più di fronte a un lettore distratto – di un fraintendimento pericoloso che nelle parole di Aue – così apparentemente *barocche* e così diverse dal freddo e altezzoso lessico nazista⁸ – ne certifichi l'irresponsabilità. Come esiste la possibilità concreta di scorgere *proprio* in quelle parole la sconfitta più bruciante di un uomo che rinuncia a ogni analisi critica, a ogni dubbio morale schermandosi dietro la propria stessa eloquenza.

Punti interrogativi che, al contrario, riecheggiano numerosi e salvifici nelle note trascritte su di un quaderno Walker da Martin Bora, personaggio letterario creato dalla scrittrice Ben Pastor che proprio nel 2021 ha compiuto venti anni dalla sua prima apparizione. Bora è un ufficiale della Wehrmacht ed è un agente dell'Abwehr (il servizio segreto militare tedesco), poliglotta (parla francese, inglese, spagnolo, italiano e russo oltre al latino e al greco), con una laurea in Filosofia conseguita all'Università di Lipsia.

Le attività della sua famiglia d'origine – baronale di origine sassone – si sono da sempre concentrate sulla

7 La *intro* con cui Aue apre le proprie memorie è significativa: *Se siete nati in un paese o in un'epoca in cui non solo nessuno viene a uccidervi la moglie e i figli, ma nessuno viene nemmeno a chiedervi di uccidere la moglie e i figli degli altri, ringraziate Dio e andate in pace. Ma tenete sempre a mente questa considerazione: forse avete avuto più fortuna di me*, op. cit., p. 21.

8 Sul tema, V. Klemperer, *LTI. La lingua del Terzo Reich. Taccuino di un filologo*, La Giuntina, 2008.

proprietà della terra, sulla diplomazia e nella carriera militare, ricomprendendo però anche una rinomata realtà editoriale – la Bora Verlag – che cura l’edizione di volumi di storia, di religione e una apprezzatissima collana di classici stranieri tradotti in tedesco.

Se nel corso delle sue investigazioni (che coprono un arco temporale compreso tra il 1936 ed il 1944) Bora conserva uno stolido autocontrollo, è proprio alle pagine del diario personale che l’Autrice affida una funzione catartica, per tratteggiare la portata del crescente dissidio interno dell’ufficiale, diviso tra la fedeltà alla Patria e all’esercito e le violazioni sempre più *sguaiate* e crudeli dei propri commilitoni. Si tratta di una costruzione di parole graduale e progressiva.

Se nel primo romanzo, *Lumen*⁹, il tono e il vocabolario sono ancora quelli del giovane scapestrato volontario della guerra civile spagnola, nei successivi le parole diventano meno accorte e più *urgenti*, tanto da divenire per il suo stesso estensore potenzialmente sovversive. E, in ultima analisi, crudelmente autentiche.

Lungi dall’essere autoreferenziali esercizi di stile, i tre esempi dimostrano quanto la manomissione delle parole sia, in fondo, semplice e quanto – sia pure da un versante, quello letterario, tutto sommato accessorio – sia fragile e poco assoggettabile a regole la conseguente fase di decodifica.

Se non avessi scelto – per fortuiti motivi di sensibilità personale – di leggere tutte le avventure di Martin Bora, non avrei mai avuto la possibilità di intercettare sulla pagina l’elegante e costante lavoro autoriale di definizione e maturazione del personaggio, e magari avrei sviluppato nei confronti del protagonista una istintiva antipatia, innescata più dal colore della sua divisa che da fondate ragioni.

9 Sellarero, 2012.

C'è anche da ammettere che i rischi (e le opportunità) sopra evocati rappresentino la migliore e più efficace riprova di una lingua *sana* che si autoalimenta nel rapporto rigenerante con la quotidianità, affiancando a un significato visibile e tradizionale un significante soffuso la cui conoscenza ci permette di governare più agevolmente i processi relazionali di ogni tipo, ampliando la nostra personale capacità di ascolto, di analisi critica, di confronto. E, in ultima analisi, di reazione.

Tanto per non perdere l'abitudine alla citazione letteraria, nulla di quanto ho scritto fino a questo momento sarebbe stato di alcuna utilità a Winston, il protagonista di *1984*, nato e cresciuto tra i dettami della Neolingua (l'archetipo di tutte le lingue dittatoriali del passato, del presente e, sospetto, anche del futuro), l'espedito linguistico elaborato da George Orwell per dotare tutti gli appartenenti al *Socing*¹⁰ di un mezzo espressivo che rendesse impossibile ogni forma di pensiero e in cui la stessa azione del parlare si risolvesse in un mero movimento delle corde vocali, simile allo starnazzare di una oca¹¹. Come dimostra in maniera dolorosamente vivida la scena in cui il protagonista – accucciato in un angolo cieco della propria abitazione – tenta inutilmente di trascrivere su carta ciò che ha oramai metabolizzato nel proprio cuore, dovendosi accontentare, alla fine, di un fanciullesco – per quanto non meno sovversivo – *abbasso il grande fratello*.

Accanto a queste ragioni - che potremmo definire proprie di una responsabilità universale che abbiamo il dovere di onorare e rispettare a prescindere da ciò che siamo o che facciamo o dalla porzione di penisola in cui abitiamo – ne esistono altre, più pragmatiche e proprie di quell'ambito a

10 Traduzione in neolingua di "socialismo inglese".

11 In Neolingua, "ocoparlare" che se riferito a un nemico del partito ha accezione negativa mentre conserva accezione positiva se riferito a una persona che segue pedissequamente i dettami del partito.

cui il testo si rivolge espressamente, fin dal sottotitolo.

Ho sempre pensato che il terzo settore assomigli un po' a un talentuoso musicista jazz – di quelli che hanno affinato per anni la propria arte *macinando* date su date e consumando le dita sullo strumento – che diventa improvvisamente famoso e, dunque, riconosciuto. Pur capace di padroneggiare con sicurezza un giro armonico o di destreggiarsi con disinvoltura nei labirinti dell'improvvisazione, quel musicista, però, fatica a comprendere e governare pienamente i nuovi impegni, formali e informali, che la sua notorietà comporta. Le strette di mano sono state sostituite da imponenti contratti; la sua stessa immagine è diventata importante quanto la sua musica, se non di più, senza dimenticare la propria identità social.

Di fronte a sé ha due possibili alternative: tornare nel proprio ambiente di nicchia – e, indirettamente, nella propria *comfort zone* – oppure sfruttare la possibilità di portare la propria musica e il proprio talento ad un pubblico più vasto.

Se la prima possibilità si rivela più semplice e immediata da perseguire, la seconda al contrario comporta l'apprendimento di linguaggi e grammatiche nuove in una cornice di equilibrio spesso precario, per impedire a quelle nuove parole – e, dunque, a quelle nuove interazioni – di erodere il patrimonio identitario fino a quel momento costruito e *accumulato*.

Rispetto al nostro musicista, il terzo settore italiano conserva un significativo vantaggio, quantificabile in sei milioni di volontari presenti sul territorio nazionale; quello che ancora manca – sia pure parzialmente – è piuttosto il consenso della critica che ancora lamenta ritardi che – prima di essere meramente tecnici – riguardano il dato culturale: una certa ritrosia ad aprirsi ad ambienti e mondi un tempo sconosciuti e oggi strettamente *necessari* e con essa una conseguente sofferenza logistica e strumen-

tale, spesso *mimetizzata* con motivi di natura dimensionale e finanziaria.

Il tutto non solo in una visuale di miglioramento dell'esistente ma, ancora di più, in una ottica di rispetto per quei sei milioni di italiani che vedono nell'ambito una chance concreta di apporto alla vita della propria comunità.

Questa sfida non è più rinviabile, pena l'incancrenirsi di un ritardo che già oggi appare pericolosamente evidente e la progressiva perdita di *peso contrattuale* in un rapporto già sbilanciato¹². E per questo fragile nella tenuta come nella resa.

In questo senso e in questa direzione, le pagine che seguono hanno anche una funzione di ambientamento, assimilabile a quella che nella disciplina del nuoto indica l'approccio con l'acqua – l'immersione del viso, la respirazione, la fase di galleggiamento e scivolamento e le prime forme di propulsione – *prima* di eseguire una virata agonistica regolamentare. Per consentirle di essere ineccepibile e performante nel momento in cui verrà inseguita dalle lancette implacabili di un cronometro.

È anche giusto ammettere quello che alcuni lettori di prima bozza mi hanno fatto notare nel momento in cui ho rappresentato la considerazione di cui sopra. Si tratterebbe, secondo loro, di un proposito inutilmente pretenzioso, soprattutto rispetto a quel ritardo sopra evocato la cui presenza giustificerebbe un approccio e una reazione più vigorosa e radicale.

Ritengo, tuttavia, che il gioco valga ampiamente la candela, soprattutto nei confronti di quanti considerano – o considereranno – alcune parole semplicemente *vietate*.

¹² Sul tema, un esempio dolorosamente concreto è quello del volontariato aziendale al cui interno lo sbilanciamento tra organizzazione profit e non profit appare evidente sin dalla fase di ideazione e progettazione, trascinandosi lungo tutta la fase di attuazione. Per un approfondimento, S. Martello, S. Rimmaudo, *Volontariato aziendale multicanale. La guida essenziale per profit e non profit*, Elena Zanella editore, 2021.

Permettetemi, in tal senso, un ricordo professionale. Proprio mentre stavo organizzando queste pagine, sono stato coinvolto in un interessante percorso formativo sulla valorizzazione del volontariato senior, organizzato dal Cesvot – Centro Servizi Volontariato Toscana. Durante lo spazio dedicato alle domande, una mi ha particolarmente colpito. Uno dei partecipanti si chiedeva, infatti, cosa c’entrasse il principio dell’*engagement*¹³ - generalmente proprio di una cultura aziendale ed evocato nel corso del seminario – con il tema dibattuto.

Ho risposto che quella parola – e tutto ciò che comporta in termini organizzativi, logistici e comunicativi – può potenzialmente impattare anche in un ambiente non profit e non deve essere considerata come propria ed esclusiva dell’ambito che l’ha effettivamente generata ma riattualizzata secondo le esigenze manifestate, verificandone senza pregiudizi la concreta attuabilità.

Non so se la risposta abbia rassicurato il mio interlocutore ma so, con dolorosa certezza, che quel dubbio non è isolato e serpeggia tra i tanti che sono terrorizzati, anche in buona fede, da una possibile contaminazione – semantica, prima, e operativa, poi - temendone gli effetti.

Senza soffermarsi mai, nel contempo, sugli effetti di una mancata contaminazione che abbiamo, di fatto, già davanti ai nostri occhi. Nel momento in cui un terzo settore sano, in costante crescita e con un patrimonio di fiducia non indifferente non riesce tuttavia ad affermarsi in maniera piena e paritetica nei confronti degli altri attori presenti.

In tal senso, la scelta autoriale di affiancare accanto a

¹³ Con la parola *engagement* intendiamo un ambiente complesso in cui ciascun componente conosce in maniera esatta e inequivocabile il proprio ruolo e le proprie mansioni e, soprattutto, il modo in cui quelle stesse mansioni incidano rispetto al raggiungimento dei macro obiettivi di fondo propri di ogni organizzazione complessa.

parole più *tecniche* – per indicare strumenti ed azioni proprie del processo comunicativo – altre più valoriali e, ciò nonostante, altrettanto sostanziali nella definizione dello stile dell’azione, proprio per convincere i più riottosi che un processo di contaminazione non equivale necessariamente a una resa incondizionata ma può rappresentare – se ben metabolizzato e decentemente governato – un insperato colpo di coda per neutralizzare situazioni che credevamo granitiche.

Assicurando all’ambito e alla sua funzione un ruolo da coprotagonista più che da comprimario.

I LACCI DELLE SCARPE, NELL’IMMINENZA DI UNA ASCESA DI MONTAGNA

È uno dei ricordi più cari e preziosi della mia infanzia, e lo condivido sempre con piacere. Mio nonno Vittorio – sotto la cui guida ho iniziato a conoscere e praticare la montagna – mi chiedeva sempre, prima di iniziare una ascensione, di controllare i lacci delle scarpe. Pur non comprendendo appieno la natura della sua richiesta – anche e soprattutto rispetto all’impresa epica che mi stava presumibilmente attendendo - la eseguivo sempre, forse pensando che così facendo avrei potuto ottenere, una volta arrivato in vetta, più biscotti con il latte condensato.

Ogni azione umana, a ben vedere, comporta nella sua realizzazione una serie di particolari che, pur poco visibili rispetto a oneri ben più ingombranti, ne orientano la riuscita o meno.

Iniziamo dal titolo.

Muriel Barbery scrive, nel suo *L’eleganza del riccio* (Edizioni e/o, 2009) che è per questo stesso motivo che mi piace leggere i bugiardini delle medicine, per il sollievo generato dalla precisione del termine tecnico che dà l’illusione del rigore, il bri-

vido della semplicità, e richiama una dimensione spazio temporale da cui sono assenti la tensione al bello, la sofferenza creatrice e l'aspirazione incondizionata e senza speranza verso orizzonti sublimi.

Accanto a questa interpretazione ideale e, per certi versi, rassicurante se ne affianca un'altra, ben più disincantata, che vede nel pezzo di carta accluso al medicinale di turno un accessorio tutto sommato risibile, di cui non fidarsi troppo e, in molti casi, di difficile comprensione per i non addetti ai lavori¹⁴.

Su questa ultima interpretazione si è soffermato Giuseppe Fugaro – appassionata *cassa di risonanza* di molte mie pagine – che ha aspramente criticato il titolo scelto perché, a suo dire, fuorviante rispetto all'intento editoriale. Il rischio, insomma, è che il Lettore e la Lettrice non prendano sul serio le parole riportate all'interno e la loro possibile funzione, con tutti gli effetti del caso.

La credibilità della fonte mi ha costretto a pensarci su, se non altro per rispetto della realtà editoriale che ospita il testo, e dei potenziali lettori.

Se ho scelto, alla fine, di mantenere il titolo originario non è solo per mera provocazione bensì per un motivo più fondato.

Ritengo di possedere una intelligenza nella norma; a *salvarmi*, nella vita professionale come in quella personale, è stata piuttosto una buona dose di autoironia che mi ha permesso di non cedere mai alla tentazione di credere che le mie parole fossero assolutamente *giuste e perfette*, spingendomi a circondarmi di persone ed esperienze che le potessero migliorare, rendendole più chiare e meno *esposte*.

¹⁴ L'etimologia del termine è incerta. Secondo l'Accademia della Crusca, il termine prende origine dal nome toscano – *bugiardo* – delle locandine dei quotidiani esposte nelle edicole. Sul tema, interessante l'analisi di Lucia Di Pace, *La lingua del bugiardo. Il foglietto illustrativo tra linguaggio specialistico e linguaggio comune*, Franco Cesati Editore, 2019.

Come nota Gianrico Carofiglio, *l'umorismo e l'autoironia sono doti epistemologiche – ci permettono una visione meno deformata del mondo e di noi stessi – ma anche virtù morali, come in generale è morale la capacità, nelle sue diverse forme, di uscire dalla gabbia dell'ego, di vedere noi e gli altri in prospettiva, con qualche dose di utile obiettività*¹⁵.

Oltre un decennio di frequentazione costante con il terzo settore mi ha convinto del fatto che queste doti siano pressoché inesistenti – salvo rare eccezioni – in un ambito che continua a considerarsi *giusto* perché *buono*. E viceversa.

Credo, insomma, che il terzo settore debba iniziare a prendersi meno sul serio, non per sminuire o delegittimare la resa del proprio operato bensì per osservarne in maniera più obiettiva la qualità, le aree ancora drammaticamente scoperte e vulnerabili a cui dare priorità rispetto a delle condotte di risanamento.

E, più in generale, per capire che nessuno ha la possibilità di salvarsi da solo.

Alcune notazioni sulla consultazione.

Tra le tante parole selezionate, talune ricorrono nel corso del testo. Non per ridondanza quanto, piuttosto, come prova evidente e palpabile di un processo generale naturalmente interconnesso e debitamente strutturato. Queste parole sono state contrassegnate nel seguente modo - *#parola* – per consentire ai lettori una modalità di consultazione il più possibile consequenziale.

Alla fine di ogni parola ho inserito uno o più consigli di lettura per inquadrarne e approfondirne ulteriormente il significato, per consentire a ogni singolo lettore e a ogni singola lettrice di divenire, di volta in volta, ambasciatore e ambasciatrice di ogni parola. Nella pratica quotidiana come nel consiglio nei confronti di chi, a vario titolo, ci è

¹⁵ G. Carofiglio, *Della gentilezza e del coraggio. Breviario di politica e altre cose*, Feltrinelli, 2020, p. 78.

vicino o *prossimo*.

Se il compito è stato più agevole per le parole *tecniche*, meno lo è stato per le parole più valoriali. In questo ultimo caso, ho scelto di inserire anche testi di letteratura che, a mio giudizio, abbiano esplorato, direttamente o indirettamente, il tema.

Non si è trattato di una scelta di comodo. Io per primo sono cresciuto culturalmente con la *Storia d'Italia a fumetti di Enzo Biagi* – una delle più geniali opere didattiche realizzate in questo Paese – e credo fermamente nel ruolo della cultura *mainstream* nel processo generale di introduzione, declinazione e apprendimento di temi complessi.

Le note, come al solito, non sono e non vogliono essere esclusivi richiami alle fonti consultate bensì veri e propri tentativi per scardinare la proverbiale rigidità della pagina saggistica suggerendo spazi di interazione e di confronto *altri*.

Ancora di più rispetto a una materia, la comunicazione, in continuo (e talvolta anarchico) divenire, all'interno di un ambito che non ne ha ancora pienamente metabolizzato la funzione e la necessità.

Vi invito, pertanto, a considerare gli apparati di cui sopra come parte integrante del percorso di consultazione e fruizione del testo.

Buona lettura e in bocca al lupo.

L'autore

Napoli, marzo 2022

#ASCOLTO

Aggregare le evidenze uscendo da sé, senza farsi condizionare dalla propria conoscenza, dai propri pregiudizi e dalle proprie opinioni. A quel punto bisogna mettersi al posto dell'altro e valutare se quello che è stato raccolto è sufficiente. Solo dopo, alla terza fase, rientri in te stesso e passi alla diagnosi e ti puoi permettere di ipotizzare una prognosi¹⁶.

Tra le tante definizioni esistenti, quella espressa dal decano delle relazioni pubbliche italiane Toni Muzi Falconi ha il pregio, non indifferente, di introdurre nel dibattito sul tema la cd. *sospensione del giudizio*, utile per disinnescare quella tendenza che interpreta nell'ascolto una mera necessità tattica per offrire all'interlocutore una risposta pronta e reattiva, perdendo di vista la dimensione strategica ben più onerosa da organizzare, attivare, amministrare e governare. E, più in generale, per educare le organizzazioni a una modalità di ascolto sempre più adulta, meno *trasmissiva* e più disinteressatamente empatica, sia dal punto di vista interno che esterno.

L'ascolto si risolve, dunque, in una attività *lenta* ma costante, propria di tutte le aree dell'organizzazione e *diffusa* nell'azione comunicativa declinata verso tutti i propri pubblici, senza alcuna distinzione di genere e/o di rilevanza.

A livello operativo – e ancora di più per il terzo settore, impegnato in relazioni del tutto nuove con ambiti profondamente diversi – questo comporta, in via prioritaria, la conoscenza e la legittimazione delle grammatiche proprie dei nostri interlocutori, funzionali a una scelta strumentale ponderata in grado di assicurare una decodifica inequivocabile, evitando fraintendimenti.

16 T. M. Falconi, Intervento al seminario formativo CASP Ferpi Emilia Romagna *#Ascolto organizzativo*, Bologna, 8 giugno 2018.