



DIMENSIONE EUROPEA DELL'INSEGNAMENTO E PERCORSI DI EUROPROGETTAZIONE

La comunicazione interna nelle reti e nei partenariati

Appunti





Introduzione

Le Reti (strutture stabili e indipendenti da una azione specifica) e i Partenariati (strutture maggiormente ancorate a specifiche attività e/o obiettivi) rispondono - come ogni altra forma organizzativa - a bisogni di comunicazione **interna** e **esterna**.

Naturalmente, le finalità differiscono in modo sostanziale, ma competenze, canali e strumenti sono spesso coincidenti e sovrapponibili.

Per quanto riguarda la **comunicazione interna**, faremo riferimento in questa Unità alle acquisizioni più recenti in materia di comunicazione organizzativa.

La comunicazione organizzativa è oggetto di studio da parte di molte discipline scientifiche (psicologia, sociologia, antropologia, economia, ecc.): la sua pervasività è già evidente se la definiamo come “l’insieme dei processi di creazione e di scambio di messaggi e di informazioni all’interno della struttura organizzativa, per realizzare comportamenti coordinati dei suoi elementi volti al raggiungimento di fini comuni”.

La comunicazione organizzativa può assumere diverse finalità specifiche, non necessariamente discriminate, anzi - più spesso – coesistenti. Una distinzione utile può essere la seguente:

1. Comunicazione funzionale
2. Comunicazione informativa
3. Comunicazione formativa
4. Comunicazione informale - creativa

In termini estremamente sintetici:

- ⇒ la **comunicazione funzionale** ha per oggetto la trasmissione di informazioni di carattere e finalità operativa. Si tratta di uno scambio o di un passaggio di contenuti che rendono possibile la realizzazione di processi produttivi e ancora più spesso quelli relativi alla presa di decisioni;
- ⇒ la **comunicazione informativa - interna** è diretta al mercato interno alla rete o al partenariato: la sua finalità è quella di allineare le conoscenze di tutti i membri su quanto si fa, produce, realizza, al fine di poter condividere posizioni e comportamenti non solo all’interno ma anche e soprattutto verso l’esterno;
- ⇒ la **comunicazione formativa** riguarda con ogni evidenza lo scambio che avviene all’interno di setting (formalizzati) di apprendimento e formazione interna alla rete. Concerne tematiche strategiche e culturali;
- ⇒ la **comunicazione informale-creativa** è caratterizzata da bassi livelli di formalizzazione e avviene in contesti e con canali non immediatamente e ufficialmente deputati. Ad esempio, appartiene a



questa tipologia lo scambio che si realizza tra i partecipanti in occasione di eventi di team building o di socializzazione. Il passaggio di informazioni, saperi taciti o espliciti o conoscenze avviene senza riferimenti alla direzione dello scambio, ovvero non in via gerarchica (“top-down”) o procedurizzata;

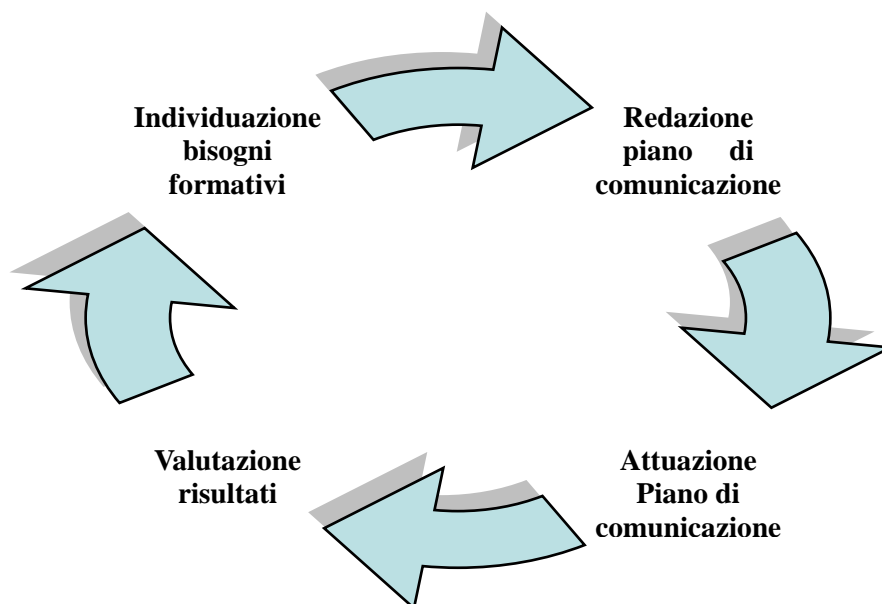
E’ del tutto evidente, quindi, che **la comunicazione interna non è una finalità ma un mezzo** irrinunciabile per garantire che i membri dell’organizzazione siano correttamente e costantemente tenuti al corrente di quanto succede (rispetto a obiettivi e attuazione di un programma di lavoro), perseguendo - nel contempo - il duplice obiettivo di incrementarne il *commitment* (ovvero, l’impegno) e di aumentare le *chances* di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Sempre più spesso si assiste ad una specializzazione di ruoli (con conseguente formalizzazione delle posizioni e degli incarichi) per garantire massima efficienza ed efficacia all’azione di comunicazione interna, creando veri e propri Servizi di Comunicazione che agiscono come Dipartimenti, Unità autonome o anche soltanto Gruppi di lavoro (ma con alta visibilità e chiara identità), che rispondono a “*clienti interni*”, ovvero i nodi della rete e del partenariato destinatari dei messaggi di cui sono emissari.

In quest’ottica, è agevole riconoscere che il processo di comunicazione interna attraversa - spesso - almeno **quattro** fasi distinte: individuazione dei bisogni informativi, predisposizione del piano di comunicazione, sua attuazione e, infine, valutazione dei risultati.

Il processo, apparentemente sequenziale, è **in realtà circolare e iterativo** (Fig.1); ovvero, la valutazione dei risultati è evidentemente prodromica tanto ad aggiustamenti *in itinere*, quanto alla riattivazione di uno nuovo percorso di pianificazione operativa.

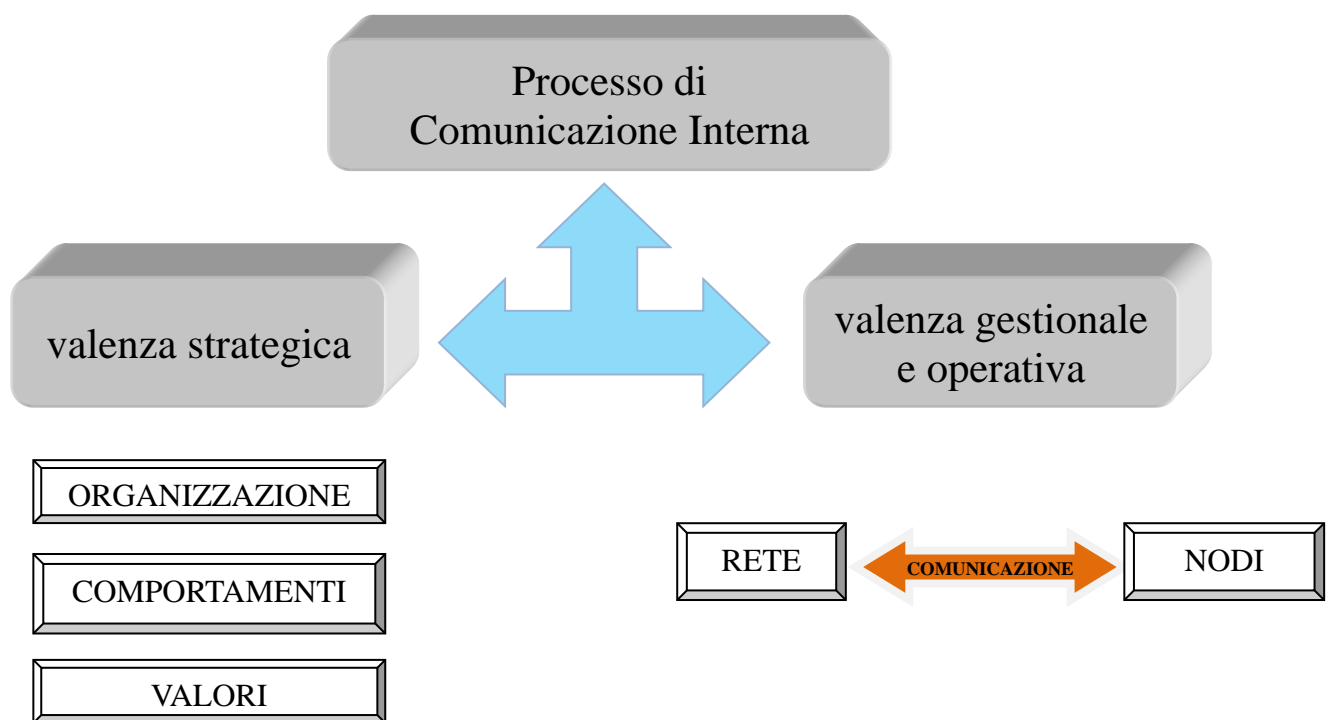
Fig. 1 - Il processo di comunicazione interna



In questi termini, coesiste quella che è stata definita “duplice valenza” del processo comunicativo interno:

1. Strategica
2. Gestionale od operativa

Figura 2 - La duplice valenza del processo di comunicazione interna



La valenza strategica riguarda quell’insieme di comunicazioni finalizzate a supportare i processi organizzativi, suggerire comportamenti e condividere valori e identità.

Per poter essere correttamente perseguita, con riferimento alla Fig. 1, è necessario attivare un’**analisi delle esigenze e dei bisogni informativi** e elaborare un **piano di comunicazione**.

Per quanto riguarda *l’analisi dei bisogni informativi*, non si può prescindere da una valutazione del livello di comunicazione interna esistente, anche ridisegnando e descrivendo la struttura organizzativa della rete e/o del partenariato (ruoli, posizioni, compiti e interrelazioni tra queste componenti). Queste operazioni preliminari accompagnano anche la gerarchizzazione dei contenuti da trasmettere e ridistribuire, ovvero tempi, priorità e urgenze.

Una volta definiti i bisogni, può essere avviata la fase successiva di formulazione del *piano di*



comunicazione interna, che conterrà necessariamente **obiettivi, destinatari, tempi, canali e strumenti**.

Il Piano deve, inoltre, essere circoscritto in una durata prestabilita, anche al fine di poterne valutare gli effetti e i risultati (vedi oltre).

La dimensione gestionale, come abbiamo visto, consiste nella gestione iterativa e periodica delle relazioni tra i membri della rete e/o del partenariato. Si tratta - prevalentemente - di relazioni interpersonali, anche se la gestione delle stesse può implicare l'adozione di canali e strumenti che non necessariamente implicano un contatto diretto tra emittente e ricevente.

Attenendosi allo schema presentato in figura 1, appare chiaro che le attività che si connotano per la loro operatività si svolgono essenzialmente in due fasi: la **realizzazione vera e propria delle azioni comunicative** e la **verifica del raggiungimento dei risultati attesi** (efficacia comunicativa e riscontro degli effetti).

La **realizzazione delle azioni comunicative** avviene nel rispetto di quanto indicato nel Piano di Comunicazione: ciò non significa che l'adesione alle indicazioni contenute nel Programma non possa essere soggetta a margini di flessibilità e adattamento, anche in considerazione dell'estensione variabile in termini temporali dello stesso (di solito, almeno annuale).

Tali attività possono essere svolte utilizzando una *significativa varietà di strumenti e canali*:

- comunicazione scritta come newsletter (l'equivalente in termini aziendali dell'"house organ");
- bacheche fisiche esposte nei luoghi di riunione della rete e presso le sedi dei singoli nodi della stessa;
- lo stesso Piano annuale distribuito ai membri del partenariato o della rete;
- documentazione interna e messaggi *ad personam*;
- sezione intranet di un website;
- eventi, seminari, workshop, laboratori, meeting di partenariato.

A questo tipo di comunicazione - che viene spesso definita "diretta" - si affianca quella che può provenire a valle di interventi (prevalentemente formativi) destinati a "nodi ripetitori" (in una azienda, sarebbero, ad esempio, i Capi o i Responsabili di una *line* produttiva): questa comunicazione produce informazioni e conoscenze che agiscono direttamente sui livelli di professionalità e sapere organizzativo.

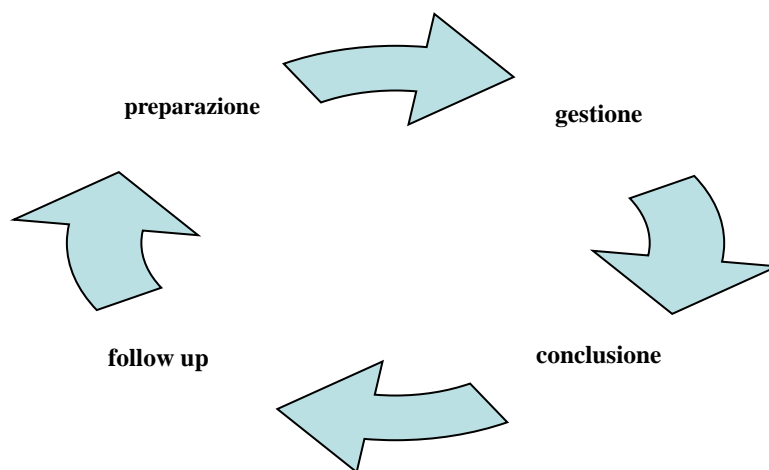
Il **controllo degli effetti** è funzionale rispetto al miglioramento continuo istaurando la circolarità del processo di comunicazione interna. Il controllo si avvale, certamente, di strumenti *ad hoc* - come questionari e *check list* -, ma anche e soprattutto di figure professionali incaricate specificamente di svolgere tale azione.

Come abbiamo visto, la comunicazione interna ha necessità di sviluppare elevati livelli di interattività tra emittenti e destinatari e si basa su attività intenzionali, strumentali e codificate. Nonostante la varianza esistente tra canali e strumenti informativi, partenariati e reti utilizzano per questo scopo prevalentemente l'incontro *de visu*: la riunione.



L'organizzazione e la gestione efficace degli incontri è soggetta ad alcune accortezze comportamentali che riguardano tanto le fasi preparatorie (ovvero quelle che precedono l'incontro), quanto quella attuativa (ovvero, i comportamenti assumibili per gestire variabili di contenuto, clima, qualità e intensità delle relazioni), quanto - infine - quelle conclusive (finalizzate a rilevare il grado di convergenza del partenariato su quanto emerso dal dibattito e se in tale occasione sono state prese decisioni o accordi su scadenze, attività da implementare e modalità di realizzazione delle stesse) e di *follow up* (registrazione e valutazione di efficienza ed efficacia dell'evento, così come il valore aggiunto che ciascun partner ha portato con il proprio contributo).

Figura 3 - struttura di un incontro di rete o partenariato: fasi



Nelle righe che seguono - per ciascuna fase - si offrono alcune indicazioni per svolgere al meglio gli incontri di rete e di partenariato, così come si identificano punti da tenere sotto controllo o sui quali focalizzare eventuali azioni di miglioramento.

1. PREPARAZIONE

La scelta di incontrarsi fisicamente non deve essere confinata in uno spazio di ritualità: la definizione del tema oggetto delle discussioni deve essere particolarmente accurata e pienamente giustificata anche in termini di congruità tra l'investimento (tempo, professionalità, costi e risultati attesi). Un incontro può avvenire per esplorare congiuntamente **tematiche** che possono essere ricondotte sostanzialmente a **tre tipologie**:

1. Contenutistiche e metodologiche

Riguardano tutti quegli aspetti legati alle modalità di lavoro (tempi e ruoli), agli approcci di monitoraggio e valutazione del progetto, così come tutti gli aspetti legati ai contenuti del progetto e dell'incontro, utili a comprendere la gestione e lo sviluppo delle attività progettuali, il loro corretto svolgimento rispetto al piano di lavoro ed alla distribuzione dei compiti fra i membri del partenariato.



2. Organizzative

Si riferiscono a tutti gli aspetti legati alla gestione amministrativa e finanziaria del progetto, alle scadenze istituzionali ed interne al partenariato, alla distribuzione dei carichi di lavoro e alle modifiche da apportare *in itinere* rispetto agli impegni assunti.

3. Presenza di criticità

Particolari difficoltà attuative possono giustificare pienamente la decisione di organizzare un incontro (cfr. Unità sulle tematiche del Conflitto nelle reti e nei partenariati - M1U3). Naturalmente, la sua efficacia incrementa laddove tale opportunità di chiarimento venga offerta con tempestività e, soprattutto, con obiettivi e intenti *prevalentemente preventivi*.

L'organizzazione di un incontro, per quanto pianificato e facente parte di un Piano di Comunicazione interna, deve prevedere la formalizzazione di un **invito** ai membri della rete o del partenariato. Indipendentemente dal canale utilizzato, un Invito formalmente corretto ed efficace:

- prevede la **forma scritta** (mail, lettera, convocazione nelle bacheche) ed è individuale;
- è **tempestivo, ovvero** arriva in tempo utile per consentire di completare le procedure necessarie per partecipare all'incontro e per prepararsi adeguatamente nel caso in cui venga richiesto un intervento specifico;
- è **esaustivo**, ovvero contiene informazioni relative a: data, sede, luogo, oggetto, orario, e, nel caso in cui sostituisca il programma, riporta anche la durata e l'assegnazione di ruoli/compiti;
- è **accurato**, ovvero appare curato dal punto di vista estetico/grafico.
- è soggetto a **verifica dell'avvenuta ricezione ed eventuale recall**.

Come nel caso dell'Invito, il **programma dell'incontro** dovrebbe essere formulato per iscritto e trasmesso contestualmente (ove possibile) ad esso.

Un programma può assumere diverse forme:

1. **ordine del giorno** = indica semplicemente i punti oggetto di discussione;
2. **programma semi-strutturato** = indica orari e temi;
3. **programma strutturato** = riporta, oltre a orari e temi, anche un'attribuzione di ruoli/compiti dei relatori.

Anche il Programma è valutabile in termini di:

1. **tempestività**: il programma è stato inviato in tempo utile;
2. **coerenza**: il programma si rivela coerente con i temi effettivamente discussi all'interno dell'incontro e con la fase di realizzazione del progetto;
3. **equilibrio**: si rileva un sostanziale bilanciamento tra temi effettivamente discussi, temi previsti e ruoli assegnati;
4. **livello di condivisione**: la sequenza di attività/contenuti oggetto dell'incontro è stata concordata preventivamente all'interno della rete o partenariato.

Tra le attività preparatorie possono rientrare anche quelle finalizzate alla predisposizione e



trasmissione di materiali a supporto delle discussioni. Tali materiali potranno riguardare direttamente il progetto o il programma di lavoro che la rete o il partenariato stanno attuando, o essere di supporto ad approfondimenti che potrebbero rendersi necessari nel corso della riunione.

La qualità dei materiali preparatori dipende da:

- **tempestività:** il materiale è stato inviato in tempo utile;
- **esaustività:** il/i documento/i a disposizione mostrano di possedere caratteristiche mirate a supportare il partecipante durante la riunione fornendo informazioni specifiche sui contenuti dei temi di discussione, coprendo la totalità degli argomenti posti all'ordine del giorno dell'incontro;
- **accuratezza:** la presentazione ed il *confezionamento* dei documenti predisposti sono curati nella forma;
- **non ridondanza:** la selezione dei materiali predisposti non presenta analoghi contenuti in più documenti;
- **complementarità:** le informazioni raccolte attraverso i materiali di approfondimento integrano i materiali di pertinenza.

GESTIONE DELL'INCONTRO

Questa fase coincide con il momento in cui si svolge l'incontro. Le modalità di gestione, con specifico riferimento ad alcuni elementi sostanziali quali il livello di struttura, il clima e la comunicazione verbale e non verbale assumono un'importanza particolarmente critica.

Per quanto riguarda le sue **caratteristiche** un incontro può definirsi "formale" o "informale" in funzione dell'esistenza o meno di un codice di gestione riconosciuto e riconoscibile a tutti i soggetti coinvolti, sia rispetto ai contenuti dibattuti che al ruolo ed ai compiti dei singoli partecipanti. Pertanto, nel caso in cui sia riconoscibile o esplicitamente menzionato un codice di gestione dell'incontro, la struttura si definisce *formale*, mentre è *informale* un incontro non codificato.

Molto importante ai fini del successo di un incontro è il **clima** in cui esso si realizza. Tale clima può essere:

- **cooperativo**, l'atteggiamento dei partecipanti denota una disponibilità reciproca e una forte collaborazione nel raggiungimento degli obiettivi comuni;
- **conflittuale**, l'atteggiamento dei partecipanti denota una sostanziale indisponibilità reciproca connotata da rivendicazioni particolaristiche e da un atteggiamento ostruzionistico, che rendono difficile il raggiungimento di obiettivi comuni;
- **attivo**, i partecipanti sono disponibili alla comunicazione, ciascuno contribuisce al dibattito;
- **passivo**, i partecipanti non comunicano, neanche in presenza di stimoli, non mostrano capacità di risposta e sono poco disponibili;
- **proattivo**, si registrano stimoli continui che animano il dibattito e lo guidano verso l'adozione un comune approccio ai temi in discussione e una forte tendenza al *problem solving*;
- **reattivo**, si riconosce ai partecipanti una capacità di reazione agli stimoli e quindi una forte propensione a fornire risposte se sollecitate;



- **tendente al consolidamento**, si percepisce l'esistenza di un vissuto comune fra i partecipanti, frutto di esperienze pregresse;
- **tendente allo sviluppo/costruzione**, si registra fra i partecipanti una immediata sintonia rispetto sia alle modalità di lavoro che agli obiettivi ed ai contenuti dell'incontro favorendo la costituzione della partnership.

Di estremo interesse è rilevare la presenza o meno di **uno o più leader** nel gruppo. Una leadership si può definire:

- 1) **Formale** = quando viene assegnata in via ufficiale ed in funzione al ruolo agito nell'ambito del progetto o della specifica fase di sviluppo del progetto in cui si realizza l'incontro.
- 2) **Informale** = quando alla base della sua esistenza non vi è un'esplicita attribuzione, ma piuttosto una sorta di investitura naturale.

La *leadership informale* può essere:

- *basata sulle competenze*, se al leader si riconoscono elevate competenze gestionali e/o di contenuto rispetto alle specificità dell'idea progettuale;
- *socio-affettiva (connessa alla parte emotiva del gruppo)*, se al leader si riconoscono capacità personali relative alla facilitazione della comunicazione e alla promozione dell'aggregazione del gruppo.

Per quanto riguarda il prevalente schema comunicativo utilizzato nell'incontro, occorre considerare con particolare attenzione soprattutto la componente non verbale, particolarmente interessante per comprendere le dinamiche di gruppo che possono incidere sul successo di un incontro.

Occorre, quindi, riconoscere gli aspetti principali che connotano il flusso della comunicazione in un'incontro.

Le strutture della comunicazione verbale possono essere:

- **tradizionale**, basata su modalità di comunicazione ampiamente conosciute ed utilizzate in ogni riunione (dibattito, relazione introduttiva, centrato sul leader, centrato sul promotore);
- **innovative**, basata su modalità di comunicazione innovative che fanno uso di tecniche di coinvolgimento dei partner e di riflessione, analisi ed approfondimento delle tematiche oggetto di discussione.

Nella gestione dell'incontro è importante anche tenere sotto controllo i flussi di comunicazione, facendo attenzione a chi attiva ciascun flusso, verso chi è diretto, quale contenuto ne è stato l'oggetto e quanti flussi sono stati attivati per ciascuna di queste variabili.

Tutto ciò serve a comprendere le dinamiche di comunicazione che si sviluppano all'interno di un incontro ed a verificare, nel tempo, l'atteggiamento dei singoli partecipanti rispetto alle singole tematiche affrontate ed al progetto nel suo complesso.

Dal punto di vista della tipologia di contributo non dovrebbe essere particolarmente difficile individuare quelli di tipo *descrittivo, critico-analitico, dissenzienti o assenzienti*, così come registrare



particolari atteggiamenti passivi e neutrali che ostacolano o non contribuiscono a fluidificare la comunicazione o ad arricchirla.

Accanto agli schemi di comunicazione verbale, si pone la comunicazione non verbale, riconoscibile attraverso una serie di caratteristiche di seguito identificate e spiegate.

Le caratteristiche della comunicazione non verbale sono:

- **interventi equilibrati**, quando sono stati tarati rispetto al programma, ai contenuti oggetto di ciascun intervento e alla fase di sviluppo delle attività progettuali, si registra un sostanziale rispetto di quanto previsto per ciascun intervento;
- **interventi squilibrati**, quando si registra una sperequazione fra gli interventi che risultano poco coerenti con i contenuti oggetto di ciascun intervento e la fase di sviluppo delle attività progettuali;
- **rispetto dei tempi a disposizione**, quando i partecipanti intervengono nella misura in cui è stato previsto nel programma, senza eccedere i tempi assegnati a ciascun relatore;
- **scarsa considerazione dei tempi a disposizione**, quando si registra una generale disattenzione per i tempi assegnati a ciascun relatore, in conseguenza di ciò, ciascun partecipante interviene nel dibattito senza tenere conto dei margini di tempo assegnati o disponibili;
- **accettazione delle opinioni altrui**, quando si percepisce il rispetto reciproco dei partecipanti che nell'assumere un atteggiamento collaborativo e disponibilità al dialogo, consentono a ciascun relatore di esprimere le proprie idee;
- **scarsa considerazione delle opinioni altrui**, quando si registra un forte individualismo nei partecipanti che tendono ad intervenire per imporre le proprie idee senza tenere in conto quanto esposto dai relatori precedenti;
- **atteggiamento costruttivo**, quando i partecipanti mostrano piena disponibilità e rispetto nei confronti dei colleghi favorendo un dialogo aperto e centrato sul raggiungimento di obiettivi comuni;
- **atteggiamento conflittuale**, quando i partecipanti mostrano una sostanziale indisponibilità reciproca connotata da rivendicazioni particolaristiche che rendono difficile il raggiungimento di obiettivi comuni;
- **atteggiamento propositivo**, quando ciascun partecipante contribuisce al dibattito fornendo stimoli continui che animano la discussione e la guidano verso l'adozione di un comune approccio ai temi oggetto dell'incontro;
- **atteggiamento censorio**, quando si registra una sorta di ostruzionismo dei partecipanti caratterizzato dall'assunzione di posizioni contrapposte ed una scarsa disponibilità a trovare punti di convergenza.

Ma quali sono le principali difficoltà gestionali?

Esse sono, sostanzialmente, riconducibili alle seguenti tipologie, ovvero sono in particolare imputabili:

- 1) Ritardi
- 2) Logistica



- 3) Risorse
- 4) Assenza

1. Ritardi

Naturalmente la connotazione di criticità si riscontra solo laddove l'eventuale ritardo di uno o più tra i partecipanti alla riunione si possa considerare rilevante in quanto incide in misura significativa sullo svolgimento della riunione stessa (es. un'apertura dei lavori differita per attendere l'arrivo della persona in questione, la riorganizzazione o lo stravolgimento dell'ordine degli interventi o del programma di lavoro, l'introduzione di pause non previste e forzate).

2. Logistica

Occorre contenere al minimo qualsiasi disagio legato alla logistica, ovvero prevenire difficoltà operative, problemi tecnici, carenze organizzative, in qualche modo dipendenti dalle caratteristiche e dalla locazione della sede prescelta per l'incontro e/o dalle modalità con cui è stato predisposto e viene gestito il servizio di accoglienza /registrazione dei partecipanti ed il supporto allo svolgimento delle attività previste.

3. Risorse

L'esistenza di difficoltà legate alla limitata disponibilità di risorse umane ed economiche e/o di adeguate dotazioni informatiche che possono compromettere la partecipazione di uno o più partner alla riunione o rendere tale partecipazione particolarmente difficoltosa, con conseguenze negative sulla gestione complessiva e sullo svolgimento concreto dell'incontro, deve essere attentamente valutata, implicando anche l'analisi di opzioni alternative alla riunione per garantire la fluidità comunicativa necessaria (teleconferenze, *conference calls*, *skype*, procedure scritte, rappresentano eventuali alternative).

4. Assenza

L'assenza di uno o più tra i soggetti invitati a partecipare alla riunione in questione deve essere oggetto di una analisi delle motivazioni, soprattutto nel caso in cui sia non già occasionale ma reiterata.

CONCLUSIONE

L'organizzazione della maggior parte degli incontri di rete e di partenariato non tiene in debita considerazione la fase della loro conclusione.

In realtà, è proprio al termine dell'incontro che è necessario creare le condizioni perché possa emergere quanto l'incontro abbia realmente rappresentato un'opportunità di scambio efficace, di facilitazione alla presa di decisioni (analizzando soprattutto il livello di convergenza/divergenza dei partecipanti sulle stesse) e la chiarezza, sostenibilità e percorribilità degli accordi e della programmazione degli impegni successivi.

Le conclusioni di un incontro possono essere classificate secondo due macrotipologie:

- ***Conclusione Esplicita***
- ***Conclusione Implicita.***



Alla voce “*conclusione esplicita*” afferiscono le situazioni nelle quali sono presenti verbalizzazioni manifeste (scritte o orali) sugli accordi presi.

Per “*conclusione implicita*” si deve, invece, intendere la tendenza a non rendere immediatamente evidente quanto deciso o da stabilire in merito alle fasi successive di attuazione. A questa seconda tipologia di conclusione possono essere ricondotte tutte le situazioni che tendono a rinviare gli accordi ad altro momento o ad altra sede. La verifica del livello di esplicitazione/implicitazione degli accordi presi durante l’incontro per la programmazione degli incontri e delle attività future dovrebbe essere condotta prima che la sessione si concluda.

Non si deve dare una valenza positiva alla tipologia di conclusioni che dimostrano una preponderanza di evidenze riconducibili ad una conclusione “esplicita”, né che la presenza di situazioni classificabili come “esplicite” escluda di per sé l’esistenza di situazioni conclusive tendenti a sottolineare il carattere implicito degli accordi. E’ possibile, infatti, nell’ambito della medesima osservazione sia possibile rilevare una compresenza di conclusioni “esplicite” e conclusioni “implicite”, laddove, con tutta evidenza, queste non siano in aperto contrasto tra loro.

Laddove l’osservazione faccia emergere una preponderanza dell’implicito sull’esplicito occorre focalizzare la propria attenzione sulla verifica dell’esistenza di accordi definiti in contesti differenti da quelli della riunione (ad es. pranzi, cene, “discorsi nei corridoi”).

Può essere utile adottare una sorta di *check list* o griglia di report, capaci di registrare, **da una parte**, gli elementi che connotano una conclusione esplicita e che sono verificabili come segue:

- ***esistenza di un verbale*** che serve da specchio mimetico degli accordi raggiunti.
- ***presenza di un momento autoconsistente*** destinato in maniera specifica e chiara alla delineazione delle attività e dei compiti che ogni partner è tenuto a svolgere;
- ***esistenza di uno spazio deputato alla scelta condivisa*** della data e del luogo dell’incontro successivo;
- ***presenza di un momento specificamente tarato al riepilogo*** e al rafforzamento delle scadenze da ottemperare;

dall’altra, le situazioni che caratterizzano una gestione implicita della conclusione di un incontro e che costituiscono il bilanciamento delle precedenti, pur non risultando, come precedentemente sottolineato, sempre incompatibili.

FOLLOW UP

L’osservazione della presenza e tipologia di elementi e strumenti mirati alla valutazione di quanto agito nell’incontro riveste un aspetto assai importante, da un lato, per stabilire l’efficacia e l’efficienza della riunione, dall’altro, per verificare l’attenzione posta dai partenariati alla capitalizzazione di quanto agito durante gli incontri.

Proprio in conseguenza di ciò, può essere costruita una griglia che rilevi :



- **Reazioni puntuali al verbale** = Si intendono tutte le considerazioni ed i commenti emersi a seguito della consegna del verbale della riunione. Questo elemento può essere riscontrato solamente in un secondo tempo.
- **Reazioni alle decisioni assunte** = Punto di osservazione deve essere in questo caso l'esame della reattività della compagine dei partecipanti, ma in particolare modo del partenariato, a quanto emerso e stabilito nel corso dell'incontro.