



Comunicare da Dirigente: tutta un'altra storia...

Licia Cianfriglia e Giulia Ponsiglione





INTELLIGENZA EMOTIVA

Alla base dell'intelligenza emotiva di Goleman:

Competenza personale: come controlliamo noi stessi

- Consapevolezza di sé
- Padronanza di sé
- Motivazione

Competenza sociale: come gestiamo le relazioni con gli altri

- Empatia
- Abilità sociali

COMPETENZA SOCIALE

2. Abilità sociali: *comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri*



- ✓ **Influenza:** impiego di tattiche di persuasione efficienti
- ✓ **Comunicazione:** invio di messaggi chiari e convincenti
- ✓ **Leadership:** capacità di ispirare e guidare gruppi e persone
- ✓ **Catalisi del cambiamento:** capacità di iniziare o dirigere il cambiamento
- ✓ **Gestione del conflitto:** capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo
- ✓ **Costruzione di legami:** capacità di favorire e alimentare relazioni utili
- ✓ **Collaborazione e cooperazione:** capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni
- ✓ **Lavoro in team:** capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni

LA COMUNICAZIONE GLOBALE

*Attività di comunicazione impostata su una strategia di **coerenza tra comunicazione e comportamento dell'organizzazione**. Punto di partenza è l'analisi critica dello scenario di riferimento e dei gruppi di interesse che vi operano.*

- al centro si pone l'**immagine** (della scuola, del dirigente, della PA, dello Stato) che deve essere preservata e/o valorizzata, secondo i casi

La comunicazione è strategica per sviluppare il **capitale relazionale** dell'organizzazione: capacità di **costruire relazioni fiduciarie** con i propri stakeholder **interni ed esterni**

Una buona comunicazione favorisce buone relazioni interne (clima) e utili relazioni esterne



STAKEHOLDER ENGAGEMENT

- Lo Stakeholder Engagement (che letteralmente significa “legame con i portatori di interesse”) è **un’attività sistemica che coinvolge gli interlocutori chiave di un’organizzazione su tematiche rilevanti**
- Lo Stakeholder Engagement è un **processo sistemico di dialogo**, che agevola il **coinvolgimento** delle principali figure di un’organizzazione **nelle decisioni politiche o strategiche**



A photograph of a group of people in a meeting. In the foreground, two men are seen from behind, looking towards a group of people in the background. The man on the left is wearing a blue patterned shirt and glasses, and the man on the right is wearing a light blue shirt. The background group consists of several people, including a woman in a white shirt and a man in a blue shirt, all smiling and looking towards the camera. The text is overlaid on the image, with the words 'complesso' and 'strategico' in red.

*La scuola è un'organizzazione complessa;
pertanto anche la comunicazione si configura
come un processo **complesso** ma **strategico***

I PRINCIPALI INTERLOCUTORI

- **interni:** studenti, famiglie, personale
- **istituzionali:** MIUR, Ufficio Scolastico Regionale, Ambito Territoriale Provinciale, Enti Locali
- **esterni** eventuali partner: altre istituzioni scolastiche, agenzie formative, associazioni del terzo settore, Università
- per ogni interlocutore ci saranno **canali specifici e registri comunicativi adeguati**
 - per alcuni canali comunicativi si potrà individuare un **responsabile**

GLI ATTREZZI DEL MESTIERE

- Equilibrio tra conduzione e gestione (natura "generalista" della dirigenza scolastica)
- Valorizzazione dei dispositivi gestionali e organizzativi formali e strutturali (funzionigramma)
- Consapevolezza della complessità dei bisogni
- Individuazione delle priorità essenziali
- *Moral suasion* e valorizzazione risorse umane
- Tenere presente che **ogni proprio gesto, atteggiamento e comportamento è comunicazione**



PRIMO PASSO: AVERE UNA STRATEGIA



Consapevolezza della complessità delle relazioni interne ed esterne



Capacità di usare una varietà di registri



Conoscenza e utilizzo di una molteplicità di canali comunicativi



Attenzione al rischio di “frammentazione” della voce della scuola

SECONDO PASSO: ATTENZIONE AI CANALI E AI MESSAGGI-CHIAVE



LA COMUNICAZIONE INTERNA (RIVOLTA AI DIPENDENTI)

Snellisce e uniforma le procedure -
contribuisce al **senso di appartenenza** di
tutti i soggetti coinvolti e, se, ben
condotta, anche a **prevenire conflitti**

QUALCHE CONSIGLIO...

- ✓ Adottare nelle circolari uno stile comunicativo formalmente corretto ma cordiale
- ✓ Non dare subito “del tu” a tutti
- ✓ Evitare di telefonare fuori orario o nei weekend
- ✓ Non abusare di riferimenti normativi pedissequi e linguaggio “burocratese”



LA COMUNICAZIONE INTERNA (RIVOLTA AI DIPENDENTI)

Soprattutto nelle scuole in cui si assiste a forte turn over del personale o in cui ogni anno vi è un alto numero di docenti neo-immessi:

adozione di **vademecum** cartacei e on line (con indicazioni sull'utilizzo del RE, il funzionamento delle commissioni e dei gruppi di lavoro, le prassi didattiche, la modulistica, etc....)

cura massima al **sito istituzionale** che deve essere accessibile, *user friendly* e completo di informazioni. Prevedere sempre **sezioni** "Docenti" e "ATA"

diffusione **dell'organigramma e del funzionigramma**

LA COMUNICAZIONE INTERNA (RIVOLTA AI DIPENDENTI)



Utilizzo di digital
board nei plessi

calendarizzazione
frequente di riunioni
e incontri di staff, per
ordini di scuola, per
dipartimenti verticali
e orizzontali

utilizzo di mailing list
(usando gli indirizzi di
posta elettronica
istituzionale, NO
WHATSAPP!)

pubblicità di
iniziative,
appuntamenti,
impegni istituzionali

LA COMUNICAZIONE INTERNA (RIVOLTA A STUDENTI E FAMIGLIE)

assume un ruolo chiave per il
**coinvolgimento di tutti i soggetti
interessati e la messa a fuoco
condivisa delle effettive esigenze
dell'utenza e dei bisogni formativi
del territorio di riferimento:**

- Non eludere le **richieste di ricevimento dei genitori** (I ciclo) ma cercare di programmarle (fissando orari e/o giorni di ricevimento) per quanto possibile
- Porte sempre aperte agli **studenti** (II ciclo)



LA COMUNICAZIONE ESTERNA

Le relazioni con il territorio fanno leva:

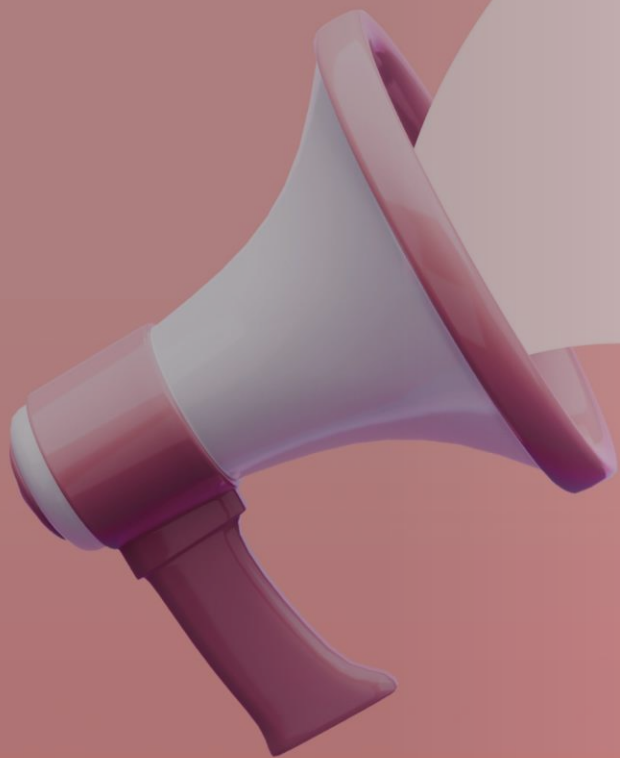
sul raccordo per l'erogazione dei servizi di competenza degli enti territoriali (educazione degli adulti, nidi)

sulla rilevazione dei bisogni dell'utenza

sull'integrazione dell'offerta formativa

sull'azione sinergica destinata all'orientamento

Le patologie della comunicazione



PUBBLICO VS PRIVATO?

Occorre distinguere tra piano pubblico e privato ma fino a un certo punto...

- ✓ *D.P.R. 16/04/2013, n. 62 - Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici (d.P.R. 81/2023)*
- ✓ *CCNL 2016/2018 Area istruzione e ricerca*



PUBBLICO VS PRIVATO?

D.P.R. 16/04/2013, n. 62 - Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici

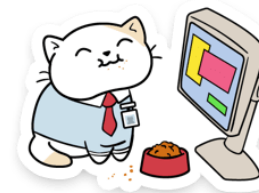


✓ Art. 10 Comportamento nei rapporti privati

1. Nei rapporti privati, comprese le relazioni extralavorative con pubblici ufficiali nell'esercizio delle loro funzioni, il dipendente non sfrutta, né menziona la posizione che ricopre nell'amministrazione per ottenere utilità che non gli spettino e non assume nessun altro comportamento che possa nuocere all'immagine dell'amministrazione

PUBBLICO VS PRIVATO?

✓ Art. 11 bis Utilizzo delle tecnologie informatiche (nuovo)

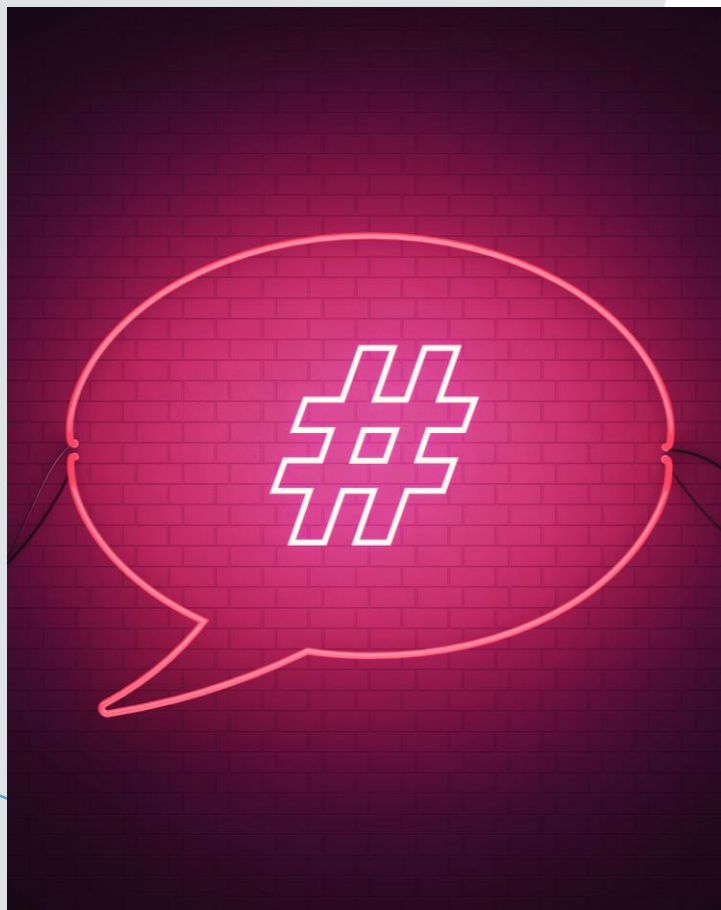


2. L'utilizzo di account istituzionali è consentito per i soli fini connessi all'attività lavorativa o ad essa riconducibili e non può in alcun modo compromettere la sicurezza o la reputazione dell'amministrazione. L'utilizzo di caselle di posta elettronica personali è di norma evitato per attività o comunicazioni afferenti il servizio, salvi i casi di forza maggiore dovuti a circostanze in cui il dipendente, per qualsiasi ragione, non possa accedere all'account istituzionale.

3. Il dipendente è responsabile del contenuto dei messaggi inviati[...]

5. È vietato l'invio di messaggi di posta elettronica, all'interno o all'esterno dell'amministrazione, che siano oltraggiosi, discriminatori o che possano essere in qualunque modo fonte di responsabilità dell'amministrazione.

PUBBLICO VS PRIVATO?



✓ Art. 11-ter Utilizzo dei mezzi di informazione e dei social media (nuovo)

1. Nell'utilizzo dei propri account di social media, il dipendente utilizza ogni cautela affinché le proprie opinioni o i propri giudizi su eventi, cose o persone, non siano in alcun modo attribuibili direttamente alla pubblica amministrazione di appartenenza.

2. In ogni caso il dipendente è tenuto ad astenersi da qualsiasi intervento o commento che possa nuocere al prestigio, al decoro o all'immagine dell'amministrazione di appartenenza o della pubblica amministrazione in generale.

3. Al fine di garantirne i necessari profili di riservatezza le comunicazioni, afferenti direttamente o indirettamente il servizio, non si svolgono, di norma, attraverso conversazioni pubbliche mediante l'utilizzo di piattaforme di social media.

PUBBLIC O VS PRIVATO?

✓ **Art. 12 Rapporti con il pubblico**

*2. Salvo il diritto di esprimere valutazioni e diffondere informazioni a tutela dei diritti sindacali, il dipendente si astiene da dichiarazioni pubbliche offensive nei confronti dell'amministrazione **(o che possano nuocere al prestigio, al decoro o all'immagine dell'amministrazione di appartenenza o della pubblica amministrazione in generale)***



LE RESPONSABILITÀ DEL DIRIGENTE

✓ Art. 13 (dirigenti)

5. Il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, nonché di relazioni, interne ed esterne alla struttura, basate su una leale collaborazione e su una reciproca fiducia e assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali.

*9. Il dirigente, nei limiti delle sue possibilità, evita che **notizie** non rispondenti al vero quanto all'organizzazione, all'attività, e ai dipendenti pubblici possano diffondersi. Favorisce la diffusione della conoscenza di buone prassi e buoni esempi **al fine di rafforzare il senso di fiducia** nei confronti dell'amministrazione.*



LE RESPONSABILITÀ DEL DIRIGENTE

CCNL 2016/2018 area istruzione e ricerca



Art. 26 Obblighi del dirigente

*1. Il **dirigente** conforma la sua condotta al dovere costituzionale di servire la Repubblica con impegno e responsabilità e di rispettare i principi di buon andamento e imparzialità dell'attività amministrativa, **anteponendo il rispetto della legge e l'interesse pubblico agli interessi privati propri e altrui**. Il dirigente osserva il codice di comportamento di cui all'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001, nonché lo specifico codice di comportamento adottato dall'amministrazione nella quale presta servizio.*

QUALCHE CONSIGLIO

Ricordarsi che, in quanto dirigenti, siamo sempre degli **«osservati speciali»**, anche nel contesto privato

Curare la propria *web reputation*

Valutare se un determinato comportamento possa **nuocere all'immagine dell'Amministrazione**

Evitare di lanciarsi in commenti nei confronti dell'USR, del MiM, del governo o dell'Ente locale

Astenersi nei propri commenti da **toni «urlati» e ingiuriosi e da espressioni «colorite»**

Ricordarsi non solo dei destinatari diretti, ma anche di quelli 'indiretti'

LA «WEB REPUTATION»

- *La web reputation è la reputazione online di una persona fisica o giuridica ed è costituita dalla **percezione che gli utenti del web hanno di quello specifico soggetto***
- ***Ogni azione che si compie online**, quindi, va a incidere sulla propria web reputation, poiché ogni comportamento e ogni notizia reperibile in rete contribuiscono a formare l'idea che l'utente si crea e il giudizio che lo stesso esprime con riferimento ad una persona o ad un brand.*

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/web-reputation-cose-e-come-curare-la-reputazione-online/>



I SOCIAL MEDIA COME «PIAZZA IMMATERIALE»



La Cassazione, I sezione penale, con sentenza 11 luglio 2014, n. 37596, ha assimilato la piattaforma sociale Facebook a una sorta di "piazza immateriale" che consente un numero indeterminato di "accessi" e di visioni: essa dunque, al pari di ogni social network o community liberamente accessibile da parte di chiunque utilizzi la rete, costituisce un vero e proprio "luogo" aperto al pubblico

I SOCIAL MEDIA COME «PIAZZA IMMATERIALE»

In questo quadro, assumono rilevanza disciplinare non solo i messaggi postati direttamente dall'autore, ma anche le mere condivisioni attuate mediante il "mi piace" o con altri strumenti che hanno l'effetto di rilanciare il contenuto del messaggio, diffondendolo ulteriormente, dal profilo di chi ha operato la condivisione. E' infatti evidente come la condivisione, lungi dall'essere neutra e priva di conseguenze, implica un'adesione al messaggio originario, che viene sostanzialmente ratificato e fatto proprio dal condividente

(parere Italiascuola)





UN DIFFICILE BILANCIAMENTO

In caso di utilizzo potenzialmente scorretto dei social media da parte di un dipendente:

- 1) Tener conto dei principi costituzionali che presidiano intangibili sfere di libertà del lavoratore e in particolare la libertà di pensiero (nel quale alberga anche il diritto di critica: art.21 Cost) e la libertà e segretezza della corrispondenza (art.15 Cost.).
- 2) La rilevanza disciplinare delle esternazioni private dipende sempre dall'oggettiva attitudine del messaggio a travalicare i limiti del "circuito chiuso" della comunicazione, che ricorre quando il messaggio reca una potenzialità espansiva generalizzata.

IL PRINCIPIO GUIDA È LA POTENZIALE DIFFUSIONE



- Il Consiglio di Stato – Sez. II - Sentenza 23/02/2022 n° 1284, ha affermato che “le pagine dei social network quale Facebook non possono essere considerati alla stregua di siti privati e non garantiscono la segretezza delle conversazioni”, cosicché è stata ritenuta legittima la sanzione disciplinare irrogata ad un dipendente per aver pubblicato sulla bacheca Facebook molteplici immagini inerenti al servizio svolto con opinioni e commenti negativi nei confronti dell'amministrazione.
- Anche la Cassazione, in alcune fattispecie, ha ritenuto legittima la sanzione espulsiva a carico di un dipendente che aveva pubblicato su Facebook un post offensivo nei confronti del datore di lavoro (Corte di Cassazione - Lavoro - Sentenza 13/10/2021 n° 27939).

A close-up photograph of two hands, one from a darker-skinned person and one from a lighter-skinned person, clasped together in a supportive grip. The background is a soft, out-of-focus yellow.

IL DS COME GARANTE DI PROCESSI COMUNICATIVI CORRETTI

Due allieve hanno pesantemente offeso altre compagne nella chat di classe, unitamente all'uso di parole volgari e paventate minacce per farsi passare i compiti già eseguiti, con successive minacce via chat, nemmeno tanto velate, di non riferire nulla a nessuno (caso 2020 Italiascuola)

Il Dirigente è tenuto a intervenire?

Rilevanza disciplinare di fatti commessi sui social, fuori dal tempo scuola e dagli spazi scolastici.



*Laddove si optasse per circoscrivere la rilevanza disciplinare dei soli fatti occorsi a scuola durante l'orario scolastico, molte -se non tutte- delle finalità della **legge n. 71/2017** resterebbero lettera morta*

*La scuola deve considerare come rilevanti le condotte (anche se realizzate nei social network o fuori dall'orario scolastico) che presentino un qualche **collegamento con la comunità scolastica** in senso ampio (ossia offensiva di allievi, docenti e personale amministrativo).*

*In questa prospettiva, affinché le sanzioni siano legittime (e possano quindi resistere all'impugnazione innanzi al giudice amministrativo) è necessario che il **codice di disciplina** descriva in modo adeguato le infrazioni punibili prima che i fatti siano commessi.*



GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

