

## La comunicazione organizzativa

A partire dagli anni Novanta la *comunicazione* è diventata il perno attorno al quale si muovono le aziende. Essa si rivela assolutamente indispensabile per la vita stessa dell'impresa, per garantire il suo funzionamento e la sua sopravvivenza in un mercato instabile e competitivo.

Secondo le indicazioni della nuova letteratura sulla comunicazione, oggi si starebbe consolidando l'approccio della cosiddetta *comunicazione organizzativa*.

Per esplorarla, bisogna partire dall'interazione di tre elementi: la cultura, il soggetto e il clima.

La cultura integra aspetti cognitivi, emotivi e comportamentali in un unico insieme; si tratta di un modello definito di pensare, sentire e reagire, acquisito e trasmesso.

Ciascuna organizzazione si distingue per una propria cultura, da intendersi come costruito sociale complessivo che integra i diversi elementi di base dell'organizzazione stessa in maniera coerente.

Si delinea, nel corso del tempo, un insieme articolato, costituito da idee tradizionali, derivate e selezionate dalla storia, e da valori correlati.

Il sistema culturale che ne risulta rappresenta sia un prodotto dell'azione, sia un insieme di elementi condizionanti l'azione futura.

L'uomo è il soggetto, nucleo portatore di una specifica individualità.

In una prospettiva sistemica, l'uomo è già in sé un sistema articolato, unico ed irripetibile, frutto dell'interazione e del condizionamento di molteplici fattori.

Ogni uomo è, in sostanza, portatore di una propria soggettività, che spesso può entrare in conflitto con la logica e le dinamiche dell'azienda.

Il clima va inteso come l'atmosfera emozionale che si sostanzia in un insieme di condizioni psicologiche degli individui in azienda, più o meno stabili e durature nel tempo.

Scaturisce dall'interazione, dall'adattamento e dal reciproco influenzamento tra i membri di un'organizzazione.

Un clima "positivo" può portare, ad esempio, al consolidarsi di relazioni e rapporti tra i membri stessi, fino ad arrivare, magari, alla creazione di veri e propri gruppi che si uniscono per far fronte comune alle minacce improvvise di pericolo o alle sfide offerte dall'ambiente esterno.

L'ambiente sociale dell'organizzazione è il risultato articolato dell'interazione tra questi tre elementi.

Da questo punto di vista, sembra corretto pensare all'azienda come ad un sistema psico-sociale articolato, nel quale possono convivere elementi diversi.

Si presenta come un insieme complesso, entro cui convivono ed interagiscono modalità differenziate, all'interno di un quadro comune di coesione.

Nel contesto così tratteggiato, la comunicazione organizzativa rappresenta il catalizzatore dei processi di sviluppo della cultura e del clima dell'azienda, la cui gestione rappresenta un'opzione strategica per il successo dei processi di cambiamento, perché permette di creare e consolidare un clima culturale favorevole all'interno dell'azienda.

La comunicazione organizzativa è il termine individuato per definire un'attività di comunicazione integrata a livello di strategie, politiche e obiettivi, da applicare a un'organizzazione costituita da un insieme di parti che interagiscono e si condizionano a vicenda, andando a formare una fitta rete di relazioni complesse.

In passato, nel modello fordista di Taylor, la comunicazione interna aziendale si presentava, invece, come un insieme di regole che, partendo dal vertice, stabilivano modi e tempi per svolgere lavori e per attribuire gerarchie.

La comunicazione organizzativa è dunque un insieme complesso di processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno dell'organizzazione e verso l'ambiente esterno.

Essa permette di realizzare una rete culturale basata non tanto su elementi hard di tipo macro-strutturale, quanto piuttosto su elementi soft, al cui centro stanno i soggetti e le relazioni.

Si abbandona definitivamente la rigida logica di controllo della tradizionale scala gerarchica, per abbracciare una visione reticolare dove i meccanismi comunicativi scaturiscono dall'interdipendenza tra gli elementi coinvolti.

La comunicazione diventa un vero e proprio collante dell'intero sistema organizzativo.

Due sono quindi le funzioni più immediate della comunicazione organizzativa:

- 1.integrare le forme di comunicazione che interessano l'azienda, garantendo quindi maggiore coerenza;
2. permettere alla comunicazione di diventare una leva strategica per l'impresa, fonte di sviluppo e di cambiamento.

Il ruolo del manager, che deve gestire la comunicazione, diventa fondamentale; la sua figura è ora quella di gestore e di supporto per il funzionamento del flusso informativo dell'impresa come sistema cooperativo ed integrato.

Tra le opportunità offerte da un approccio di questo tipo, c'è il fatto che questa materia permette l'integrazione di tutti i processi di dialogo interno necessari alla vita e al funzionamento dell'organizzazione.

Strettamente collegati alla comunicazione organizzativa stanno processi di innovazione e di apprendimento continui, in una logica di costante "mettersi in gioco".

Una strategia così incentrata permette, in definitiva, di cogliere i processi di sviluppo in un'ottica dinamica, imparando ad osservare la realtà dei fatti e affrontando il cambiamento con un approccio propositivo e aperto.

Sempre e comunque partendo da un'ottica di dialogo interno aziendale.