

INTERPRETARE

Il CRESEC, Centro di Ricerca su Responsabilità Sociale, Eventi e Comunicazione della LUMSA di Roma ha le seguenti finalità:

- contribuire alla promozione, all'interno dell'Ateneo, di una comunità scientifica, intesa come luogo di incontro, di confronto e di progresso scientifico e umano;
- promuovere e coordinare attività di studio e di ricerca nelle seguenti aree: la responsabilità sociale delle istituzioni, delle organizzazioni pubbliche e delle imprese; la progettazione, la gestione e la promozione di eventi culturali e non; la comunicazione nei suoi differenti ambiti, sia essa svolta da imprese piuttosto che da organizzazioni pubbliche o no-profit; l'impatto della responsabilità sociale, degli eventi e della comunicazione a livello sociale, economico e politico;
- promuovere, coordinare e sostenere master di primo e secondo livello, corsi di perfezionamento e di alta formazione, convegni, seminari e ogni altra iniziativa a livello scientifico e formativo;
- promuovere e sostenere la dimensione internazionale degli studi e della ricerca, avviando rapporti di collaborazione e progetti comuni con altre istituzioni universitarie e/o di ricerca aventi sede in Italia o all'estero, mediante accordi e convenzioni, anche allo scopo di favorire lo scambio fra docenti e studenti;
- fornire, sulla base di apposita convenzione o accordo, servizi di consulenza, assistenza, coordinamento, documentazione, alta formazione, aggiornamento professionale, informazione, analisi, valutazione, orientamento e monitoraggio, prevalentemente su temi e tematiche afferenti i saperi delle scienze sociologiche, della comunicazione istituzionale, d'impresa, del marketing, a favore e/o per conto di soggetti terzi, pubblici e privati.

direttore del CRESEC e della collana è Pierfranco Malizia.

COMUNICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

*Saggi di teoria e sociologia della comunicazione
nei processi economici e del lavoro*



Copyright © MMV
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
redazione: (06) 72672222 – telefax 72672233
amministrazione: (06) 93781065

ISBN 88-7999-950-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2005

Indice

Introduzione	7
1. La comunicazione intraorganizzativa	11
2. Comunicazione intraorganizzativa in rete	57
3. Comunicazione e formazione	103
4. “Reti” di sviluppo	133
Appendice	169

Introduzione

Questa raccolta di saggi e materiali, concepita per scopi eminentemente didattici quale supporto “naturale” ad un corso universitario, cerca di affrontare in chiave sociologica territori “border line” fra comunicazione e processi economici sia in chiave “micro” (sistemi interorganizzativi).

In altri termini, varrebbe cercare di definire e rappresentare le valenze e le implicazioni dell’azione comunicativa nell’ambito più complessivo di una riflessione sociologica su taluni processi economici intra/inter organizzativi evidenziatisi nella recente letteratura e ricerca sui sistemi produttivi; in particolare i temi “trasversali” a tutti i saggi possono così configurarsi:

1. come è noto, l’organizzazione può essere definita in vari modi a seconda delle diverse angolazioni/prospettive di lettura della stessa; la nostra definizione, che qui seguiremo, cerca (in base all’esperienza empirica confrontata con i modelli teorici di riferimento) di strutturare sistemicamente ciò che ruota intorno al termine stesso: «per organizzazione si intende l’insieme/sistema quantitativamente significativo di persone/gruppi/modalità/ attività/risorse/ relazioni consapevolmente unite/ unibili al fine di raggiungimento di determinato (i) obiettivo (i) entero–etero modellato (i) e condiviso (i), all’interno del quale è necessariamente strutturale l’interconnessione e l’indipendenza delle singole/persone/gruppi/modalità/attività/risorse relazioni».

Organizzazione significa quindi:

- l’individuazione dei flussi di attività;
- la definizione di una struttura;
- il coordinamento dell’insieme;
- la determinazione degli obiettivi;
- l’esistenza di una cultura organizzativa.

Possiamo indicare i seguenti elementi che costituiscono le vere e proprie caratteristiche strutturali dell’organizzazione:

- a) filosofia e finalità: sono ciò che dà la visione generale (concettuale ed operativa) dei principi fondamentali e dell'importanza/significato dell'organizzazione;
- b) obiettivi: la definizione quantitativo–qualitativa delle «ratio» per le quali l'organizzazione esiste e si rapporta all'ambiente;
- c) struttura organizzativa: il modello complessivo di funzionamento/definizione;
- d) sistema direzionale: l'allocazione e le modalità di effettuazione del sistema di potere/responsabilità per il coordinamento dell'organizzazione;
- e) politiche e procedure: le modalità di azione operativa;
- f) sistema delle risorse umane: il sistema di cooptazione, retribuzione, gestione e sviluppo dei membri;
- g) sistema tecnologico: l'insieme di tecnologie (hard e soft) disponibili;
- h) sistema informativo/comunicazionale: la rete e modalità di scambi comunicazionali dell'organizzazione.

2. L'attore sociale «impresa» ha una tradizione indubbiamente «storica» di rapporti con la comunicazione, anche se questi erano stati principalmente centrati, in un passato non troppo remoto, solo in direzione dell'«esterno».

Pubblicità, pubbliche relazioni, sono stati infatti le logiche principali dalla comunicazione d'impresa, logiche atte, per loro natura, a «vendere un prodotto servizio» e a creare «consenso». Tale realtà di attività comunicazionali è nel tempo significativamente mutata, nel senso di una pariteticità di importanza fra «esterno» ed «interno»; la comunicazione interna ha infatti raggiunto una importanza sempre crescente per la gestione/sviluppo d'impresa, tanto da arrivare alla necessità di concepire una «comunicazione globale» vista come *conditio-sine-qua-non* dell'affermazione dell'impresa stessa.

Questo crescente riconoscimento della valenza della comunicazione interna è anche dovuto ad un profondo cambiamento nella c.d. «cultura d'impresa»; ove la cultura di una impresa è l'insieme coerente di assunti fondamentali inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo sociale per affrontare l'«esterno» come l'«interno» (ovvero l'ambiente di riferimento e la situazionalità specifica e, riguardo in particolare a questo secondo versante, possono evidenziarsi:

- la necessità di sviluppare costantemente il consenso fra i membri rispetto a comuni ideologie/sistemi di valori come «collante» organizzativo;

- la preoccupazione costante di un sistema di relazioni interne teso alla motivazione/partecipazione;
- la necessità di esistenza di un linguaggio comune.

Tutto ciò appare ancor più significativo se rapportato alla condizione di «cambiamento» che, da «variabile indipendente», è ormai giustamente recepita come condizione strutturale (e quindi assolutamente fisiologica) della vita d'impresa.

3. La globalizzazione, l'innovazione tecnologica, il nuovo contesto normativo-istituzionale, l'esigenza di affrontare nuove situazioni ha reso inefficaci procedure standardizzate e canali di comunicazione predefiniti. Alle organizzazioni si richiede decentramento e specializzazione di conoscenze, di informazioni, di azione e contemporaneamente coordinamento e controllo del sistema. L'adozione delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, frutto di un lavoro progettuale, economico, tecnico e sociale in rapporto alle esigenze organizzative, indubbiamente, sostiene il processo di decisione strategico, supporta il cambiamento della struttura organizzativa di base e degli assetti organizzativi interaziendali. Sono, però, le modalità di utilizzo delle reti telematiche (Internet, Extranet, Intranet), e non l'implementazione della conoscenza. Si richiedono, quindi, reale acquisizione di un diverso stile di lavoro e rinnovati flussi informativi, che favoriscano il passaggio dei soggetti da passivi destinatari a fruitori ad attivi protagonisti dei processi di comunicazione. Grande importanza assumono la cultura ed il clima comunicazionale, variabili definibili soft, che determinano l'identità e l'immagine interna dell'organizzazione. La definizione dei ruoli e delle responsabilità, gli ambienti di lavoro, il livello di informazione, la credibilità delle informazioni stesse, i contenuti e i canali di comunicazione, il grado di responsabilizzazione e delega, le politiche di gestione del personale, il sistema formativo, le relazioni con il sindacato sono variabili che necessariamente vanno gestite nell'ottica di una maggior aderenza ai criteri di economicità organizzativa.

4. Con il knowledge management (e l'intimamente collegato organizational learning) si evidenzia ulteriormente la necessità di sviluppare una rete comunicativa (sempre, come si dirà, intra/inter organizzativa) ora tradizionale ora computer aided atta a (perlomeno in parte) rivoluzionare sensibilmente l'agire organizzativo su taluni potenziali assiomi come:

- L'organizzazione si incentra sulla relazione e sulla collaborazione: la capacità di raggiungere gli obiettivi organizzativi è una conseguenza dell'attività collaborativi dei singoli individui.
L'interazione che genera efficienza assume molte forme e non è assolutamente legata ai livelli gerarchici organizzativi. Il processo di interpretazione degli eventi richiede un complesso processo di ricerca delle informazioni che può realizzarsi solo in un contesto condiviso con altre persone;
- L'atteggiamento e la predisposizione alla relazione, ovvero la "social capability": le capacità, le conoscenze, e soprattutto le identità dei soggetti (individuali e collettivi) sono legati in maniera fondamentale alla loro partecipazione a comunità di pratica. Nel momento in cui l'organizzazione riesce a favorire il costituirsi di tali comunità, si raggiungono anche degli importantissimi obiettivi motivazionali; ovvero le circostanze sociali da sole possono essere sufficienti a creare un clima funzionale all'efficienza ed all'efficacia dell'organizzazione. In altre parole, incoraggiare una cultura dove sono preminenti il senso di responsabilità verso gli altri, siano essi i "clienti" o i "colleghi", significa creare organizzazioni in cui la flessibilità e l'impegno sono al centro di tutte le attività.
- La struttura non garantisce da sola l'efficacia: nella misura in cui si riconoscono la conoscenza e l'*expertise* come principale risorsa dell'azienda, è necessario puntare sulla valorizzazione del fattore umano. A tal fine risulta utile pensare alla struttura anche come potenziale fattore limitante delle interazioni che si possono costituire all'interno di una comunità di pratica.
- I confini organizzativi sono definiti dalle relazioni: i confini dell'organizzazione sono strutturati dalle percezioni da parte dei soggetti delle relazioni con altri individui.

Come può evincersi da quanto sopra, vi sono tutta una serie di opportunità di riflessione (e di ricerca) sociologica: questi saggi ne vogliono costituire un timido inizio, non certo ipotizzare o descrivere scenari compiuti ma solo abbozzarne alcuni contorni per poi riprenderne più in là e più compiutamente i discorsi iniziati.

1. La comunicazione intraorganizzativa

1.1 Premessa: comunicazione e cultura nelle organizzazioni complesse

La comunicazione può definirsi come la modalità attraverso la quale si instaurano, si strutturano e si sviluppano le relazioni sociali e si afferma il «sé» nel mondo, come attori sociali individuali e/o collettivi.

Si suol dire infatti, che «comunicazione» è ogni interazione anche involontaria ed inconsapevole fra soggetti, abbraccia cioè ogni manifestazione o momento del quotidiano, del sociale, delle organizzazioni.

Già l'etimologia di «comunicare» è di per sé significativa ; il termine oscilla infatti fra due etimi: «cum moenia» e «communis agere». Ciò può, in termini attualizzati, già indurre ad una definizione «originaria» di «comunicare» come «processo sociale condiviso in un insieme sociale definito», ovvero nel nostro caso, una organizzazione; tale definizione, rozza quanto si vuole, permette però di evidenziare alcuni aspetti sostanziali:

- a) la comunicazione è culturalmente modellata in un ambito culturale definito (la «cultura organizzativa»),
- b) la comunicazione è un processo di interazioni «vive» della situazione sociale di riferimento (l'«organizzazione»),
- c) nella comunicazione, sia gli aspetti di contenuto (il «cosa» del messaggio) quanto quelli di relazione (il «come» del messaggio), vengono determinati secondo una codificazione e simbologia accettata e condivisa.

Un qualsiasi processo comunicazionale nelle organizzazioni può essere quindi analizzato efficacemente nella triplice prospettiva di «*sintassi*» (ovvero la strutturazione e le modalità di trasmissione del messaggio) e di «*pragmatica*» (ovvero il rapporto fra il messaggio e gli attori comunicazionali), nonché di «*semantica*».

Riguardo alla «*sintassi*», c'è quindi da riflettere se ogni messaggio tra-