

La comunicazione organizzativa
Schede teoriche e tecniche

La comunicazione organizzativa

Schede teoriche e tecniche

Carla Benzi

*“Oggi si può sempre più affermare che
l'organizzazione è un sentimento di appartenenza e che
lo scopo di ogni collettivo è la produzione del clima migliore
per la produzione della ricchezza:
sempre più per tutti
e sempre più progressivamente soggettiva.”
(E. Spaltro)*

Introduzione

Il cambiamento sociale si è tradotto in cambiamento organizzativo, condizionando l'evoluzione di un numero crescente di imprese e distruggendo la maggior parte dei paradigmi organizzativi validi fino a pochi anni fa. Tali aspetti hanno spinto le organizzazioni ad agire, sempre più, con maggiore flessibilità e prospettive di adattamento .

Dagli anni ottanta, alcuni fondamentali paradigmi organizzativi, per quanto riguarda l'ambito della sociologia dell'organizzazione e della psicologia del lavoro, hanno posto l'accento sulla soggettività dei lavoratori e sulle aspettative rispetto alla soddisfazione dei bisogni in ambito lavorativo.

Trovare una risposta alle nuove richieste ha creato l'opportunità nelle organizzazioni di scoprire che il coinvolgimento e la motivazione delle persone contribuiscono a un miglioramento complessivo dell'attività gestionale, al miglioramento dei servizi offerti e favoriscono una maggiore adattabilità al cambiamento.

La complessità di questo cambiamento ha fatto nascere una tipologia di comunicazione destinata a rivestire il fondamentale ruolo di amalgama delle complesse funzioni e categorie sociali e di condivisione culturale.

Le organizzazioni hanno saputo vedere nella comunicazione un importante

strumento di coesione interna e un veicolo efficace per attivare, attraverso atti comunicativi, una rete di soggetti disposti a collaborare con l'organizzazione in un clima di reciproca fiducia.

La comunicazione interna ed esterna ha costruito una nuova cultura organizzativa che permette di consolidare, tra le persone interne, l'identità dell'organizzazione e il senso di appartenenza e, di trasmettere l'immagine organizzativa all'esterno, tra quei soggetti che potenzialmente potrebbero divenire suoi membri, in una visione di sistema allargato.

La condivisione di valori, di credenze e significati definisce la cultura di un'organizzazione e la costruzione di questa condivisione si attua attraverso la ritualizzazione dei comportamenti interni, il linguaggio e l'universo dei simboli propri di quell'organizzazione.

“la cultura di una data impresa diviene non tanto una caratteristica che si accompagna ad altre, ma ciò che rende quell'impresa ciò che è”. (Grandi, Miani, 2006).

L'organizzazione e la sua evoluzione

Per meglio comprendere il concetto di comunicazione organizzativa può essere utile una preliminare riflessione sulla definizione di organizzazione e sulla sua evoluzione rispetto agli eventi storici e alle teorie organizzative.

“L'organizzazione è un costrutto sociale fatto di persone e risorse di varia natura formalmente costituita per raggiungere un qualche obiettivo.”

L'esperienza ci ha ormai insegnato che per un'organizzazione, affrontare in maniera adeguata le sfide della complessità emergente, affidandosi principalmente alle nuove tecnologie, è una scelta debole e ciò a causa della velocità del processo d'innovazione tecnologica, per il quale una nuova tecnologia non fa in tempo a consolidarsi che è già obsoleta.

I fattori strategici su cui far leva sono diventati altri e, proprio nell'era della tecnologia più avanzata, sono il fattore umano e il significato delle relazioni umane a determinare il successo.

Il “villaggio globale” di cui Marshall McLuhan introduce il significato nel suo libro del 1964.¹ vede il pianeta che nelle sue relazioni, soprattutto sociali e commerciali, vive la realtà proprio come in un piccolo villaggio, in cui le informazioni circolano in tempo reale.

1 Marshall McLuhan, *Understanding Media: The extension of man*, 1964 (trad. Italiana “Gli strumenti del comunicare”)

Internet, i satelliti, la radio e la televisione sono sicuramente i media privilegiati che favoriscono questa socializzazione globale ma, un gran contributo arriva anche dalle sempre rinnovate modalità tecniche ed organizzative.

“Si può sostenere che nella società attuale, definita post-industriale, il forte aumento del bisogno di comunicazione dipenda sostanzialmente da due fattori riconducibili: all'aumentata eterogeneità e all'interdipendenza degli attori da un lato e, dall'altro, alla maggiore complessità della loro struttura organizzativa.”²

Ne consegue che nella complessità sociale nella quale viviamo, aumentano le esigenze comunicative; le organizzazioni non possono sottrarsi a questa logica e la comunicazione assume un ruolo decisivo per la loro buona riuscita.

Nel tempo, al susseguirsi dei periodi storici le imprese hanno assunto delle particolari funzioni organizzative e conseguenti impronte culturali, in risposta alle caratteristiche economiche del momento.

Negli anni sessanta, in Italia, il mercato era in forte espansione, per cui la strategia aziendale era rivolta alla razionalizzazione della produzione e all'incremento dell'efficienza.

Negli anni settanta lo strumento della finanza è stato il fattore determinante per la sopravvivenza delle imprese che hanno visto incrementare i loro costi in conseguenza di un notevole aumento del costo del denaro.

Negli anni ottanta sono l'organizzazione e l'informatica le competenze necessarie per gestire la complessità interna ed esterna alle imprese e, il coordinamento e la flessibilità diventano gli imperativi funzionali.

Negli anni novanta la comunicazione non ha solo il ruolo marginale a sostegno dell'immagine aziendale, ma diventa imprescindibile per il funzionamento dell'impresa stessa, strutturata sempre più quale rete di relazioni interne/esterne.

Oggi la comunicazione interna favorisce il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori interni all'organizzazione e, in questo modo può avviarsi all'utilizzo di modelli organizzativi idonei alla realtà economica attuale.

2 Ricciardi Carlo Antonio e Gambaro Marco, *Economia dell'informazione e della comunicazione*, Bari, Laterza, 1996

Il nuovo valore è quello della relazione: all'importanza di "saper fornire un buon servizio" si sovrappone quella sempre più importante di "saper fornire una buona relazione".

I processi comunicativi nell'evoluzione organizzativa³

Le teorie	Caratteristiche	Funzione della comunicazione
Taylor, Fayol, Weber Razionalizzazione delle organizzazioni	L'organizzazione è un meccanismo che si serve di regole chiare, precise, rigide.	Comunicare per dare istruzioni e comandi e per controllare
Mayo, Maslow, McGregor, Argyris, Herzberg, Likert Valorizzazione del fattore umano	L'individuo è al centro dell'organizzazione che ne deve consentire e favorire la crescita.	Comunicare per motivare e cooperare al raggiungimento degli scopi e dei fini organizzativi
Lawrence e Lorsch, Simon, Cohen Governo delle contingenze	Le organizzazioni studiano l'ambiente esterno per adattarsi. Sono sistemi in cui le decisioni sono finalizzate a ridurre l'incertezza che proviene dall'esterno.	Comunicare per raccogliere informazioni dall'esterno, gestire l'ambiguità, delle informazioni ricevute, trasmettere le informazioni finalizzate al prendere decisioni.

3 V.Cenair .L.Bertani 2002

Invernizzi sostiene che col diffondersi di modelli organizzativi più recenti e più complessi, cresce il bisogno di adeguati strumenti e iniziative di comunicazione.

“L'impresa può essere definita come un sistema complesso di relazioni sostenuto dalle, e governato attraverso, le diverse forme di comunicazione. Questa tendenza dipende da due principali fattori. Il primo è costituito dallo sviluppo dei modelli organizzativi e gestionali che si stanno orientando verso forme di tipo organico e a rete. Le uniche che consentono alle organizzazioni di adeguarsi alle esigenze di economicità, flessibilità e qualità dei prodotti – servizi che i mercati richiedono e che la competitività sempre più esasperata impone. Tali esigenze presenti nei mercati rappresentano il secondo importante fattore che impone un deciso ampliamento e radicali cambiamenti nella comunicazione d'impresa che deve essere sempre più impiegata come strumento centrale per il governo dell'impresa (Invernizzi E. 1996, pg.2).

Per definire meglio il ruolo che la comunicazione ha assunto attualmente nelle organizzazioni vediamo brevemente le diverse forme organizzative che si sono susseguite nel tempo e, in particolare, il ruolo che la comunicazione ha avuto al loro interno.

Nell'organizzazione scientifica del lavoro, proposta da Taylor, la comunicazione ha una diffusione top-down rispetto alla scala gerarchica dei ruoli, è finalizzata alla legittimazione e al funzionamento dell'organizzazione ed è uno strumento per trasmettere regolamenti che contengono norme, modalità di lavoro, definizione dei ruoli e delle responsabilità. È una comunicazione quasi esclusivamente scritta con il fine di informare utilizzando le circolari, gli ordini di servizio, i comunicati vari.

Con la scuola delle Human Relations, il cui capostipite è Elton Mayo, la comunicazione comincia ad avere un ruolo più significativo all'interno dell'organizzazione che è più attenta alle buone relazioni interpersonali, postulate come potenziali fattori per il benessere dei lavoratori e per migliorare il clima lavorativo.

Inoltre la comunicazione “diventa un modo per incidere sulle relazioni interpersonali che si creano in ambito organizzativo, un momento di scambio tra i diversi livelli aziendali”(G. Gaddoni, 2002)

“ Con la comunicazione diretta fra capo e collaboratori si sviluppano le opportunità per dare riconoscimenti al lavoratore come persona, prestargli attenzione, cogliere i suoi bisogni affettivi, psicologici e sociali”. (E. Invernizzi,2000,pg.86).

Rispetto al modello di Taylor, la comunicazione, per la scuola delle Human Relation è sicuramente un “mezzo” più soft, ma resta sempre un mezzo al servizio dell'azienda per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

La teoria della contingenza coniuga, seguendo il paradigma sistemico, i bisogni e le strutture comunicative, con le peculiarità dell'ambiente esterno all'organizzazione e le tecnologie di produzione.

L'interazione comunicativa interna diventa funzionale all'interazione tra organizzazione e ambiente esterno, mentre i processi di comunicazione agiti dall'organizzazione sono principalmente finalizzati alla comprensione e al governo dell'instabilità e del cambiamento provenienti dall'esterno .

La comunicazione interna, che non avviene “fuori dal mondo”, ma rispecchia il mondo esterno e le sue problematiche all'interno dell'organizzazione, si concentra nella ricerca delle risposte migliori ai bisogni e alle richieste che provengono dall'ambiente esterno.

È in funzione della forte connessione tra comunicazione ed organizzazione che ad un certo punto si sostituisce la definizione di comunicazione interna con quella di comunicazione organizzativa e, con questo passaggio, l'accento si sposta sul funzionamento e sullo sviluppo dell'organizzazione nel suo insieme, permettendo il sistema di scambio culturale, valoriale ed informativo tra l'impresa e l'ambiente.

Dalla Comunicazione interna alla Comunicazione organizzativa

Le funzioni organizzative e sociali che la comunicazione assume nella vita di un'organizzazione la caratterizzano come elemento di definizione della struttura organizzativa e come fattore di coesione interna, necessario per la produzione e la trasmissioni dei valori e dei conseguenti comportamenti.

Con l'evolvere del modello organizzativo verso forme sempre più complesse, la comunicazione interna diventa sempre più importante e il suo valore sempre più significativo; così, se l'organizzazione si trasforma in un sistema a rete, fortemente impostato sulla relazione, la comunicazione diviene, sempre più, una componente strutturale e strategica a sostegno della mission, della vision, dei valori, della cultura dell'organizzazione. Da strumento di controllo, nel suo trasformarsi in funzione dell'evoluzione dei modelli organizzativi, diventa un sistema che crea cultura condivisa, partecipazione e coinvolgimento. Sorge, inoltre, l'esigenza di conglobare in un solo modello tutte le tipicità di comunicazione adottate dall'organizzazione e da questa esigenza nasce la comunicazione organizzativa e le sue definizioni.

“La comunicazione organizzativa può essere dunque definita come l'insieme dei processi di creazione, di scambio, di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nel suo ambiente. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori interni/esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati e coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi e potenziali. Essa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura e i valori dell'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso. (Invernizzi, 1966, pg.72).

“La comunicazione organizzativa è “il sistema di senso” dell'organizzazione e, come questa, è caratterizzata da una componente strutturale e da una relazionale.

La comunicazione strutturale comprende : i canali di comunicazione, la direzione

dei flussi comunicativi, gli strumenti, le modalità di creazione delle informazioni, le modalità di trasferimento dell'informazione, il linguaggio, il feedback, la congruenza dei messaggi, l'efficacia e l'efficienza dei messaggi.

La comunicazione relazionale concerne: le modalità di diffusione della mission, la valutazione di quanto la mission sia diffusa, la tipologia di leadership, la coerenza tra comunicazione interna ed esterna, il clima, l'adesione al ruolo, i rapporti gruppal, la motivazione.” (V.Cenair .L.Bertani 2002).

Gli aspetti relazionali e strutturali che definiscono la comunicazione organizzativa dimostrano che organizzazione e comunicazione coincidono e che la comunicazione va a definire ciò che un'organizzazione è.

Le specificità della comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa può essere considerata come l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, scambio e condivisione dei messaggi informativi e valoriali che coesistono all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'identità di un'organizzazione e ne definiscono la sua collocazione nell'ambiente.

La comunicazione organizzativa ingloba al suo interno la comunicazione interna e la comunicazione esterna, utilizzandole con le finalità di informare e coinvolgere tanto i soggetti esterni quanto quelli interni.

- **La comunicazione organizzativa si sviluppa tramite quattro specificità:**

1. La comunicazione funzionale: è costituita dalle informazioni necessarie a indirizzare i diversi processi organizzativi e decisionali interni, oltre che a definire le modalità operative dell'attività degli operatori di front line.

I contenuti della comunicazione funzionale si concretano nelle informazioni di scambio all'interno dell'organizzazione durante lo svolgimento delle varie attività, e dalle varie informazioni trasmesse dal gruppo dirigente.

2. La comunicazione strategica: riguarda le informazioni necessarie a far conoscere l'organizzazione nel suo complesso o alcuni suoi aspetti, come i suoi prodotti o servizi, le sue strategie e le sue politiche. Essa è rivolta a tutti i pubblici, sia interni sia esterni e serve a dare visibilità all'organizzazione e alle sue attività.

3. La comunicazione formativa: concerne l'attività formativa vera e propria sui temi della comunicazione. Essa ha il compito di formare le persone attraverso l'apprendimento di contenuti, metodi e modi comunicazionali necessari per rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione.

4. La comunicazione creativa: si crea nelle situazioni di scambio e di dialogo, sia orizzontale sia verticale, all'interno dell'organizzazione. Essa nasce all'interno delle reti relazionali e comunicative informali. I suoi contenuti sono la generazione e la trasmissione di un sapere innovativo, la creazione di ambiti di cooperazione e scambio, la soluzione di problemi.

Il paradigma della comunicazione organizzativa. 4

Da strumento marginale per l'immagine aziendale, la comunicazione è divenuta elemento centrale per il governo dell'impresa e parte integrante dell'organizzazione, fornendo un valido supporto al raggiungimento di diverse finalità ed obiettivi.

Le organizzazioni più evolute necessitano, infatti, di supporti comunicazionali diversi e integrati tra loro: comunicazione funzionale, informativa, formativa e creativa. Tale esigenza deriva sia dall'aumento del numero degli attori che dalla maggiore complessità della struttura organizzativa in quanto cambiando i modelli organizzativi, cambiano i bisogni di comunicazione.

Anche l'ambiente esterno influisce sul cambiamento delle forme di comunicazione interna ed esterna che, attraverso l'uso di analoghi codici linguistici e la costituzione di un linguaggio comune, accrescono la competitività aziendale.

I fattori esterni, e le esigenze provenienti dal mercato, indicano che i bisogni di comunicazione sono molto simili a quelli evidenziati dallo sviluppo organizzativo e si determinano nelle relazioni delle organizzazioni, in particolare, con i mercati e la clientela.

Il rapporto tra evoluzione organizzativa e nuovi bisogni di comunicazione non è di carattere deterministico e la conferma deriva dal fatto che la comunicazione ha un ruolo centrale anche in realtà organizzative non ancora evolute verso moderne organizzazioni.

Sviluppo e diffusione della comunicazione interna, coerenza e sinergia tra comunicazione interna ed esterna indicano l'affermarsi di nuovi modelli di comunicazione d'impresa definita comunicazione organizzativa che, in sostanza, rappresenta un cambiamento di paradigma.

Si tratta del paradigma della comunicazione organizzativa, adottato da molte imprese come modello di riferimento. La comunicazione assume un ruolo strategico

4 A cura di *Giandomenico Belliotti*, tratto dal libro di Emanuele Invernizzi, "La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi", Giuffrè Editore.

nella gestione delle organizzazioni e, confrontando l'evoluzione dei modelli organizzativi con il supporto che essa fornisce al loro funzionamento, si assiste alla crescita del bisogno di comunicare.

Tuttavia, anche se lo sviluppo organizzativo richiede una maggiore comunicazione, è altrettanto vero che l'uso anticipato della comunicazione, rispetto alle esigenze organizzative, può rappresentare un fattore strategico, stimolando l'azione di cambiamenti organizzativi.

Linguaggio e comunicazione divengono, quindi, fattori strutturanti tanto che la stessa nascita di un'organizzazione si realizza quando esistono volontà, mezzi per comunicare e tecniche di comunicazione utili per lo sviluppo organizzativo.

Autorevoli ricercatori hanno parlato della nascita di una "scuola della comunicazione organizzativa", volta a rifondare la comunicazione d'impresa a partire dalle logiche e dalle esigenze di sviluppo dell'azienda. Per Barnard, l'essenza dell'impresa è basata sulla comunicazione che diventa strumento fondamentale del suo funzionamento, consentendo di diffondere e mantenere vivi i principi unificanti e coordinanti l'azione dei soggetti.

Attuare e mantenere l'attività di comunicazione significa: definire il sistema di comunicazione (ruoli organizzativi del personale); istituire i mezzi di comunicazione (scegliere le persone qualificate); mantenere l'organizzazione formale (comunicare fatti, opinioni, dubbi e suggerimenti).

Il nuovo paradigma della comunicazione organizzativa è caratterizzato dal contemporaneo affermarsi di diverse tendenze (comunicazione interna, integrazione comunicazione interna/esterna o istituzionale, comunicazione interpersonale).

Si avverte cioè la necessità di integrare, sia nei contenuti sia nei riferimenti ai valori distintivi dell'impresa, la comunicazione interna che sviluppa coesione tra le persone dell'impresa e la comunicazione esterna riguardante i rapporti dell'impresa con i suoi mercati.

La comunicazione diventa così integrata ed è considerata organizzativa perché serve al funzionamento e allo sviluppo dell'organizzazione nel suo insieme.

Il paradigma della comunicazione organizzativa è definito da cinque proposizioni operative:

- Prima proposizione: “Tutte le iniziative di comunicazione devono essere riferite ai valori guida aziendali che siano specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere”;
- Seconda proposizione: “È importante realizzare un’elevata coerenza, e possibilmente sinergie, tra tutti gli attori comunicazionali rivolti all’interno e all’esterno e tra questi e gli atti gestionali”;
- Terza proposizione: “È indispensabile supportare i processi d’innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale, e più in generale tutti i cambiamenti rilevanti, con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti”;
- quarta proposizione: “è importante diffondere le competenze di comunicazione interpersonale, la formazione sulla comunicazione e la consulenza interna. Obiettivo è di facilitare i processi comunicazionali aziendali e quelli gestionali e produttivi, che si basano sempre più sulla comunicazione e sulle relazioni interpersonali”;
- Quinta proposizione: “Diventa sempre più indispensabile attivare un presidio strategico della comunicazione da parte del top management e un presidio operativo da parte delle strutture che la governano; inoltre impiegare tecniche decisionali adeguate per gestire i programmi di comunicazione”.

Il paradigma della comunicazione organizzativa, sostituendo i concetti di comunicazione interna, di comunicazione esterna e di comunicazione di prodotto, diviene così il riferimento metodologico e operativo, al fine di governare l’impiego della comunicazione stessa nelle diverse imprese e i probabili sviluppi della comunicazione e del suo impiego per supportare lo sviluppo delle organizzazioni.

Negli ultimi anni, secondo la tesi della diffusione generalizzata della comunicazione interna, è in corso un fortissimo incremento delle attività di comunicazione interna in tutte le categorie d’impresa. Nelle grandi imprese pubbliche e private, il bisogno di comunicazione interna è talmente forte che la sua diffusione non dipende più, come in passato, dall’elevato grado di sviluppo e innovazione organizzativa e gestionale delle imprese.

Oggi i fattori che contribuiscono a stimolarne l’impiego sono così tanti e diversi tra loro (esigenza di rendere più efficace la gestione delle risorse umane, supportare i processi produttivi e gestionali, migliorare la qualità di prodotti e servizi) da non essere più possibile identificare quelli specifici che ne determinano la diffusione.

La tesi della diffusione generalizzata della comunicazione interna, che presenta anche un corollario denominato della causalità circolare, segna un punto di svolta nello sviluppo dell'impiego della comunicazione nelle imprese. Secondo tale corollario, infatti, può essere proprio la comunicazione a stimolare o indurre dei cambiamenti organizzativi nelle imprese e non il contrario.

Oggi, un'azienda che punta al successo deve attivare la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i dipendenti, a prescindere dal ruolo e dal livello ricoperto, utilizzando iniziative di comunicazione diretta.

La comunicazione costituisce una componente fondamentale del governo e dello sviluppo delle moderne organizzazioni, anche allo scopo di aumentare l'efficacia delle relazioni con l'ambiente di riferimento.

I principali fattori che fanno della comunicazione organizzativa una componente strategica sono rappresentati dall'ampliamento e dall'integrazione della comunicazione rivolta verso l'interno e verso l'esterno, dalla definizione di un linguaggio comune per tutti coloro che partecipano alla vita dell'impresa e dal riferimento ai valori guida distintivi.

Identità e immagine

L'identità dell'organizzazione è l'elemento principale di condivisione interna e costituisce il prerequisito del processo comunicativo, se manca questa condivisione viene meno l'efficacia della comunicazione.

“L'identità è ciò che i responsabili dell'impresa intendono prima valorizzare e poi comunicare” (Grandi, 2003).

Sono i vertici politici che definiscono l'identità dell'organizzazione creando un sistema di equilibrio tra l'introspezione organizzativa, rivolta alle tradizioni passate e l'estroversione organizzativa, orientata al sociale e al cambiamento.

Dal consolidamento interno dell'identità e quindi dal necessario dialogo interno, nasce la possibilità di trasmettere l'identità all'esterno e, da questa trasmissione nasce l'immagine dell'organizzazione.

Il processo dinamico e comunicativo che accompagna questo passaggio è costituito dalla comunicazione dell'identità (quello che viene veicolato dall'interno) e dalla costruzione dell'immagine (quello che viene percepito all'esterno).

Ma l'identità si colloca nel sistema come elemento necessario ma non sufficiente alla comunicazione efficace dell'organizzazione che invece ha bisogno proprio della comunicazione per costruire la sua immagine.

Forme, mezzi, strumenti della comunicazione organizzativa

Le forme di comunicazione che l'organizzazione può adottare sono: la forma scritta, la forma orale, la forma visiva, materiali audiovisivi.

I **mezzi** di comunicazione vengono diversamente adottati dall'organizzazione rispetto ai pubblici di riferimento:

- verso i pubblici interni si ha l'utilizzo di pubblicazioni interne, circolari, bacheche, intranet;
- verso i pubblici esterni si ha l'utilizzo di conferenze, comunicati stampa, sito internet.

Si distinguono gli **strumenti di comunicazione diretta** dagli **strumenti di comunicazione indiretta**:

- **La comunicazione indiretta** può avvenire su media cartacei oppure in modalità *broadcast*. Il principale vantaggio è rappresentato dal grande pubblico con cui entra in contatto. Gli svantaggi sono rappresentati dai costi e dalla mancanza d'interattività e dialogo.
- **La comunicazione diretta** consiste nella preparazione di brochure/cataloghi, opuscoli, prodotti on line e off line, il *direct mailing*, la convegnistica, le relazioni con la stampa .

Comunicazione esterna

La comunicazione esterna è uno degli aspetti che connotano la comunicazione organizzativa e viene di consueto utilizzata per dialogare direttamente con tutti gli interlocutori esterni all'organizzazione attraverso azioni di comunicazione di massa.

Gli scopi principali della comunicazione esterna sono:

- far conoscere l'organizzazione, i suoi servizi, le sue politiche, la mission e la vision;
- orientare l'accesso ai servizi;
- conoscere i bisogni dell'utenza;
- rispondere ai bisogni con efficacia ed efficienza attraverso i servizi;
- favorire i processi di sviluppo sociale, economico e culturale;

Gli strumenti di comunicazione esterna più usati sono:

- Orali: lezioni, conferenze, conferenze stampa, interviste;
- Scritti: lettere, opuscoli, newsletter, questionari, interviste, comunicati stampa, manuali;
- Visivi: foto, TV, depliant;
- Tecnologici: telefono, posta elettronica, internet;
- Eventi: manifestazioni, celebrazioni, convegni;

Gli strumenti di comunicazione vengono spesso utilizzati in maniera integrata e spesso si avvalgono sia del linguaggio della scrittura, sia della comunicazione visiva che di quella tecnologica (pubblicità, campagne di informazione, ecc).

*I principali strumenti della comunicazione organizzativa rivolta
all'esterno.⁵*

La lettera

1. Come comporre una lettera

La lettera è il tradizionale mezzo per comunicare con chi è distante e non ha la possibilità di ascoltare la nostra voce. Proprio perché non possiamo avvalerci della cosiddetta comunicazione verbale e paraverbale (gesti, atteggiamenti, mimica facciale, inflessione della voce ecc.), la lettera deve essere il più possibile chiara, espressiva ed esauriente.

2. Alcune indicazioni per impostare una lettera:

- è consigliabile scrivere la lettera a computer o a macchina, onde evitare incomprensioni legate alla calligrafia;
- è bene conservarne una copia che potrà tornare utile sia per rivedere la propria corrispondenza, sia in caso di mancato recapito della missiva;
- scrivere sempre a doppio spazio lasciando un margine sufficiente sia a destra che a sinistra del foglio e nel caso in cui le pagine siano molteplici non usare il retro del foglio ma aggiungerne uno nuovo;
- indicare in alto a destra la data e la città di chi scrive;
- indicare a sinistra tutti i dati relativi al mittente e/o all'ente/organizzazione del mittente;

5 URP degli URP . comunicazione pubblica in rete.

- sempre a sinistra, due righe più in basso, indicare a chi è indirizzata la lettera con la formula : Egregio signor o, Caro signor, o Spett.le Ente a seconda della confidenza che si possiede.

Una volta impostata la pagina si può procedere con la stesura dei contenuti, tenendo presente:

- **il tono** - la lettera deve poter mostrare lo stato d'animo di chi scrive.

Abbandonate perciò la freddezza del vecchio stile commerciale ed adottate un tono improntato alla massima affabilità e schiettezza anche se i contenuti sono prettamente lavorativi;

- **i contenuti** - come prima cosa esponete brevemente il motivo per cui scrivete, successivamente elencate i fatti principali in modo essenziale, evitando giri di parole inutili.

Per poter facilitare la lettura al destinatario, suddividete i vari argomenti in paragrafi, ognuno dei quali preceduto da un numero progressivo.

Ricordate di apporre la firma alla fine del testo: nome e cognome devono essere preceduti dal titolo accademico, se presente.

L'opuscolo

Come fornire consigli e informazioni in modo rapido e sintetico

L'opuscolo è una sorta di manuale a dimensioni ridotte, utilizzato principalmente per fornire consigli e informazioni su particolari tecniche, servizi o prodotti ad un determinato pubblico di lettori. Solitamente comprende argomenti di attualità ed è strutturato in modo da mettere in risalto i vantaggi riscontrabili seguendo i consigli in esso contenuti.

Affinché l'obiettivo di questo strumento possa essere raggiunto bisogna seguire le seguenti linee guida:

- **concetti base** devono mantenere la loro efficacia, perciò vanno riportati fedelmente, senza travisare il loro reale significato, pur utilizzando un linguaggio semplice e chiaro;
- **l'opuscolo deve essere breve**, in quanto la sua composizione deve concentrarsi in poche pagine;
- **contenuto** deve essere chiaro e per questo è opportuno integrarlo con illustrazioni (**fotografie, grafici, vignette, ecc.**) che riassumano i concetti chiave e allo stesso tempo **attirino l'attenzione del lettore**;
- scegliere i caratteri che più si addicono alla stampa e preparare il materiale tenendo in considerazione la disponibilità finanziaria per la pubblicazione, le esigenze tipografiche e quelle di spedizione;
- **in prima pagina mettere il sommario degli argomenti trattati**, se si tratta di un opuscolo di approfondimento rispetto ad un particolare tema/argomento, indicandoli **con titoli e sottotitoli**.

Il questionario

Come raccogliere dati quantitativi nell'ambito di un'indagine

Il questionario è uno **strumento di ricerca sociale** che consiste in una griglia di domande rigidamente formalizzate e standardizzate, applicabile a qualsiasi oggetto di indagine o fenomeno sociale da sottoporre ad analisi. In particolare, si tratta di uno **strumento di rilevazione dati** che permette l'ottenimento di informazioni di natura prettamente quantitativa, analizzabili dal punto di vista statistico e facilmente generalizzabili.

La logica che sottende a tale strumento di ricerca è quella della **misurazione**: somministrando un questionario ad un **campione statisticamente significativo** si ritiene di poterne misurare, in modo oggettivo ed impersonale, la composizione demografica, le opinioni, gli atteggiamenti, i gusti, i comportamenti, ecc.

I dati e le informazioni che il questionario permette di **rilevare sono di natura quantitativa**, ossia riconducibili a valori numerici, analizzabili statisticamente e, di conseguenza, **generalizzabili all'universo di riferimento**.

Il questionario è lo strumento più adatto per il particolare tipo di indagine sociale che è il **sondaggio**.

Il sondaggio può essere definito come quel **modello di ricerca avente per oggetto una popolazione più o meno estesa**, studiata attraverso la somministrazione di questionari ad un campione e la produzione successiva di dati statistici.

Come per tutti gli strumenti di ricerca, anche per il questionario, la fase di costruzione e preparazione dello stesso è fondamentale per l'ottenimento di risultati significativi, perché può condizionare il tipo di elaborazione che si intende eseguire nella fase successiva.

Il questionario deve essere scelto quando è necessario lavorare con i grandi numeri, quando il passaggio dalla dimensione qualitativa a quella quantitativa e

statistica è imprescindibile e soprattutto quando le ipotesi di ricerca e l'oggetto di indagine lo permettono.

Il processo di costruzione di un questionario prevede alcuni passaggi fondamentali, dalla cui coerenza dipendono strettamente la qualità e la quantità delle informazioni conseguite e della loro interpretazione.

Successivamente, una volta costruito ed organizzato il questionario, l'elaborazione dei dati raccolti non potrà che avvenire tramite metodi e tecniche di natura statistica. Sintetizzando in maniera forse eccessiva, utilizzare metodi statistici significa attribuire valori numerici ai dati reperiti ed utilizzare codici per il calcolo delle frequenze. Alla luce di ciò, in caso di domande aperte, occorre "chiuderle" e quindi trasformare in dato numerico ogni risposta ottenuta. Ciò è possibile solo attraverso l'individuazione di tutte le categorie omogenee di risposte e l'attribuzione a ciascuna di esse di un valore numerico.

Tale operazione serve per creare un modello di classificazione relativo al tema oggetto di indagine e per permettere l'interpretazione delle informazioni raccolte.

Il comunicato stampa

Come realizzare un buon comunicato stampa

Il comunicato stampa è uno degli strumenti utilizzati per comunicare con i media, per fornire loro i dati e le informazioni che si desidera divulgare. Tuttavia, affinché questo tipo di relazione funzioni nel modo appropriato, si devono seguire precise regole

La struttura del testo

Il testo deve essere elaborato in funzione del messaggio, esplicito oppure implicito, contenuto all'interno della notizia, evitando accuratamente tutte le informazioni inutili.

Deve contenere già all'inizio tutti i dati fondamentali per la notizia: **chi, cosa, dove, quando e perché**.

Una sintassi all'americana, tipica del giornalismo d'agenzia, quello cioè delle agenzie di stampa, tipo ANSA e AGI: **soggetto, verbo, complemento oggetto, complementi di tempo e di luogo e infine gli altri complementi**.

Sarà compito del redattore interpretare, commentare, e usare anche una forma più "rotonda" anche in considerazione del fatto che il testo del comunicato deve poter essere tagliato in qualsiasi punto senza perdere il suo significato originale.

Si deve utilizzare uno stile giornalistico costituito da **costruzioni sintattiche semplici, periodi brevi, linguaggio chiaro ed essenziale, facilmente comprensibile** ai destinatari, affinché possa essere pubblicato così com'è; **evitare i gerundi**, specie in apertura, scrivere **frasi non più lunghe di due/tre righe**, evitare ripetizioni, cacofonie, ogni effetto buffo o sgradevole provocato dall'accostamento di parole o sillabe con suono uguale o simile, controllare che ogni frase compiuta abbia un suono piacevole (**si deve imparare, dopo aver scritto un testo, ad ascoltarlo, rileggendolo**) evitare di spezzare parole in modo equivoco.

Da non dimenticare, poi, gli elementi di corredo al testo: **il titolo, un sommarietto, le didascalie alle foto**.

Accuratezza. Controllare le informazioni dalla fonte ufficiale, controllare le cifre, i dati, evitare errori di grammatica e di sintassi.

Brevità. Concentrare il comunicato nel minor numero di parole, abolendo aggettivi e avverbi superflui e ogni altro tipo di involuzione della forma.

Chiarezza. Parlare lo stesso linguaggio del lettore, ossia del giornalista, che a propria volta dovrà parlare quello dei suoi lettori: facilitargli il compito vorrà dire migliorare il risultato. Un'idea in ogni periodo; un concetto compiuto in ogni frase; sequenze li

Forma del comunicato. Strutturare per paragrafi e brevi blocchi di testo. Scrivere in apertura, grande, molto evidente: “Comunicato stampa” o “Nota stampa” o

“Informazioni per la stampa”.

Tempestività. Ci sono alcuni casi in cui buona parte delle regole fin qui descritte può saltare. La forma, la musicalità, la grafica, possono essere trascurate a vantaggio della tempestività

I destinatari del comunicato stampa

Il comunicato deve essere indirizzato al giornalista che si occupa stabilmente del settore coinvolto nel tema.

Ciascun comunicato va indirizzato su target mirati di giornalisti. Ma nel caso in cui si tratti di notizie che superino l'ordinaria amministrazione, sarà necessario renderlo noto anche al capo-servizio ed eventualmente al capo-redattore.

In ogni caso, è bene predisporre una mailing list di testate a cui il comunicato sarà inviato.

Come e quando inviare il comunicato stampa.

L'invio del comunicato continua ad avvenire principalmente via fax, ma, sarà bene incominciare a integrare con un comunicato inviato via e-mail.

Non basta: è indispensabile un "recall" telefonico ai giornalisti per assicurarsi di una esatta ricezione ed eventualmente caldeggiare una pubblicazione.

In calce al comunicato sarà bene utilizzare la formula "per eventuali informazioni rivolgersi a...", riportando nome, numero di telefono, fax ed e-mail dell'operatore dell'Ufficio stampa.

Salvo casi eccezionali, il comunicato va trasmesso durante le ore mattutine, e comunque non oltre le prime ore del pomeriggio.

La conferenza stampa

Come organizzare una conferenza stampa

La conferenza stampa è un evento che consiste nel dare agli organi d'informazione di massa un messaggio importante per l'organizzazione, con abbondanza di dati, piena competenza tecnica, possibilità di dibattito.

La sua organizzazione prevede

- un tema di reale interesse per il pubblico di riferimento;
- oratori competenti sul tema, sia per le decisioni che per le tecniche. Sarebbe utile talvolta far partecipare esperti anche esterni rispetto all'ente che organizza la conferenza;
- scelta e prenotazione del locale, che deve essere facilmente raggiungibile;
- elenco dei giornalisti invitati per testate;
- tempo per l'invito: almeno due/tre settimane prima;
- comunicato - avviso per le agenzie stampa;
- preparazione dei materiali (press-kit);
- controlli e richiami telefonici;
- sistemazione della sala in cui si svolge la conferenza, dotandola di tutte le attrezzature necessarie;
- eventuale organizzazione logistica: viaggi, alloggi, bevande, cibi;
- invio specifico di materiali a testate diverse dai quotidiani quali :tv, radio, settimanali, riviste;
- comunicato stampa per annunciare la conferenza;
- invio dei materiali ai giornalisti non intervenuti;
- verifica dei risultati di pubblicazione della notizia;
- lettera di ringraziamento ai giornalisti che hanno scritto.

L'intervista

Come gestire un'interazione comunicativa finalizzata alla rilevazione di dati.

L'intervista è uno strumento di ricerca sociale finalizzato alla rilevazione di dati utili, che consiste in una relazione (intesa come intreccio tra azione e comunicazione) tra almeno due soggetti che interpretano ruoli distinti, l'intervistatore e l'intervistato; da tale relazione deve essere esclusa qualsiasi finalità di valutazione di una performance e/o di influire volontariamente su atteggiamenti o su comportamenti, individuali o di gruppo.⁶

Si tratta quindi di un'interazione comunicativa tra due soggetti, finalizzata all'acquisizione di informazioni e caratterizzata da una forte flessibilità, sia nella sequenza che nella forma delle domande che vengono poste.

Essa può essere o completamente non strutturata, cioè senza domande preparate, ma organizzata sulla base di una conversazione libera su un tema prefissato, oppure rigidamente strutturata e standardizzata.

L'intervista in molti casi è caratterizzata dalla somministrazione di un questionario, che è sicuramente uno degli strumenti più diffusi, ma non l'unico utilizzabile per la rilevazione di dati all'interno di un'intervista.

Per realizzare un'intervista in maniera metodologicamente corretta e acquisire informazioni e dati su di un certo tipo di oggetto o fenomeno, è bene seguire alcuni passaggi chiave, preliminari alla costruzione dello strumento:

- effettuare un campionamento dell'universo di indagine per individuare il pubblico da intervistare
- valutare i punti di forza e di debolezza dello strumento stesso per comprendere se è effettivamente il mezzo più idoneo per raggiungere i fini prefissati, dato il contesto in cui si opera
- prendere in esame, una volta scelta l'intervista come strumento più idoneo ed adeguato, le diverse tipologie di interviste possibili ed individuare quella che risponde in maniera più soddisfacente al tipo di indagine che si vuole condurre

6

A cura di C.Cipolla, Il ciclo metodologico della ricerca sociale, Franco Angeli, Milano 1998

- pianificare la conduzione dell'intervista, coerentemente alla tipologia scelta e strutturare la griglia delle domande o solamente la lista dei temi chiave che si intende affrontare nell'arco di tempo previsto, tenendo ben presente alcune regole fondamentali come: "non formulare domande ambigue o che suggeriscano la risposta", "formulare domande generali o di introduzione e poi via via più specifiche e mirate", "tener conto anche degli aspetti non verbali della comunicazione", ecc.

In quanto interazione sociale, l'intervista contiene in sé un elevato potenziale di distorsione, incoerenza e trascuratezza, che l'intervistatore deve ben conoscere e saper gestire.

L'intervistatore per poter esercitare al meglio il suo ruolo e gestire in maniera efficace la relazione di intervista deve:

- presentarsi all'intervistato esplicitando l'ente che rappresenta e spiegare gli aspetti essenziali dell'indagine, illustrando l'oggetto della stessa e il contesto in cui si inserisce, in modo da stimolare il suo interesse e agevolare la sua comprensione;

- mostrarsi un interlocutore adattabile, in grado di saper ascoltare in modo attivo, amichevole ed empatico, seguendo le nozioni basilari della comunicazione interpersonale;

- evitare di ripetere che le risposte devono essere concise e pertinenti perché l'intervistato potrebbe essere indotto a fornire solo risposte stereotipate;

- evitare che l'intervistato parli senza limiti e divagando, perché il tempo dell'intervista, oltre a rappresentare un costo, deve essere funzionale agli obiettivi prefissati e non "a ruota libera";

- porre le domande così come sono formulate e nell'ordine, poiché la costruzione della griglia di domande implica un processo di costruzione semantica della frase molto minuzioso, per non dare adito a differenti interpretazioni, in quanto le interviste devono poi essere raffrontate le une alle altre;

- evitare di "guidare" gli interventi, ovvero non esprimere opinioni personali che possano influenzare il proprio intervistato;

- registrare su supporto magnetico le risposte date, specie se l'intervista non è strutturata e prevede domande aperte, esplicitando l'intenzione di utilizzare un apparecchio registratore, chiedendo a tal fine il consenso dell'intervistato e precisando che le informazioni raccolte rimarranno strettamente confidenziali.

Successivamente, una volta organizzato e condotta l'intervista, l'elaborazione dei dati raccolti non potrà che avvenire tramite metodi e tecniche specifiche di ricerca sociale.

Tra queste occorre segnalare l'analisi del contenuto, tecnica di ricerca che può essere applicata a testi e documenti scritti, verbali, ma anche a figure ed icone che si basa su specifiche procedure di scomposizione e di classificazione di testi.

La finalità principale di tale tecnica di analisi dei dati è quella di scomporre un qualsiasi testo, ad es. le risposte alle domande di un'intervista, in elementi più semplici che poi dovranno essere classificati in un sistema di categorie e ricondotti a variabili da elaborare statisticamente.

Tale operazione serve per creare un modello di classificazione relativo al tema oggetto di indagine e permette l'interpretazione delle informazioni raccolte, alla luce degli obiettivi iniziali.

Fotografia e immagine

Come utilizzare la comunicazione visiva in modo efficace

I mezzi più efficaci e più sfruttati per trasmettere visivamente concetti e informazioni sono:

- fotografie
- illustrazioni
- grafici

Questi strumenti vengono utilizzati spesso come supporti visuali per le comunicazioni scritte e orali e servono sostanzialmente a stimolare l'immaginazione e a concentrare l'attenzione dell'osservatore. Aiutano a mettere a fuoco l'idea base, a comprendere ciò che non sempre la parola riesce a mettere in evidenza e spingono la mente a ragionare non soltanto su ciò che essa vede, ma su tutta una serie di fatti, procedimenti, azioni congruenti, permettendo così una più rapida e migliore assimilazione.

Dal momento che l'uso di tali mezzi non è per nulla dispendioso, è possibile servirsene con frequenza per mettere in risalto ciò che si vuole esprimere.

Il Telefono

Come gestire correttamente la comunicazione telefonica

Tramite la comunicazione telefonica, vengono gestiti gran parte dei rapporti che all'interno di un'organizzazione si intrattengono quotidianamente soprattutto con l'utente/cliente esterno. Il telefono quindi svolge la funzione di mediatore per la comunicazione rivolta verso l'esterno e può essere considerato, oltre che semplice mezzo di comunicazione, come un agente attivo che contribuisce alla creazione ed alla definizione dell'immagine dell'organizzazione stessa.

Per effettuare con successo una comunicazione telefonica è opportuno seguire queste quattro fasi:

apertura (identificazione)

comprensione delle esigenze (contenuto)

soddisfazione delle esigenze

chiusura

Apertura (identificazione)

Serve a rendere nota la propria identità e ad accogliere ed identificare l'interlocutore per modulare il colloquio che seguirà sulla base della persona che sta dall'altra parte del filo.

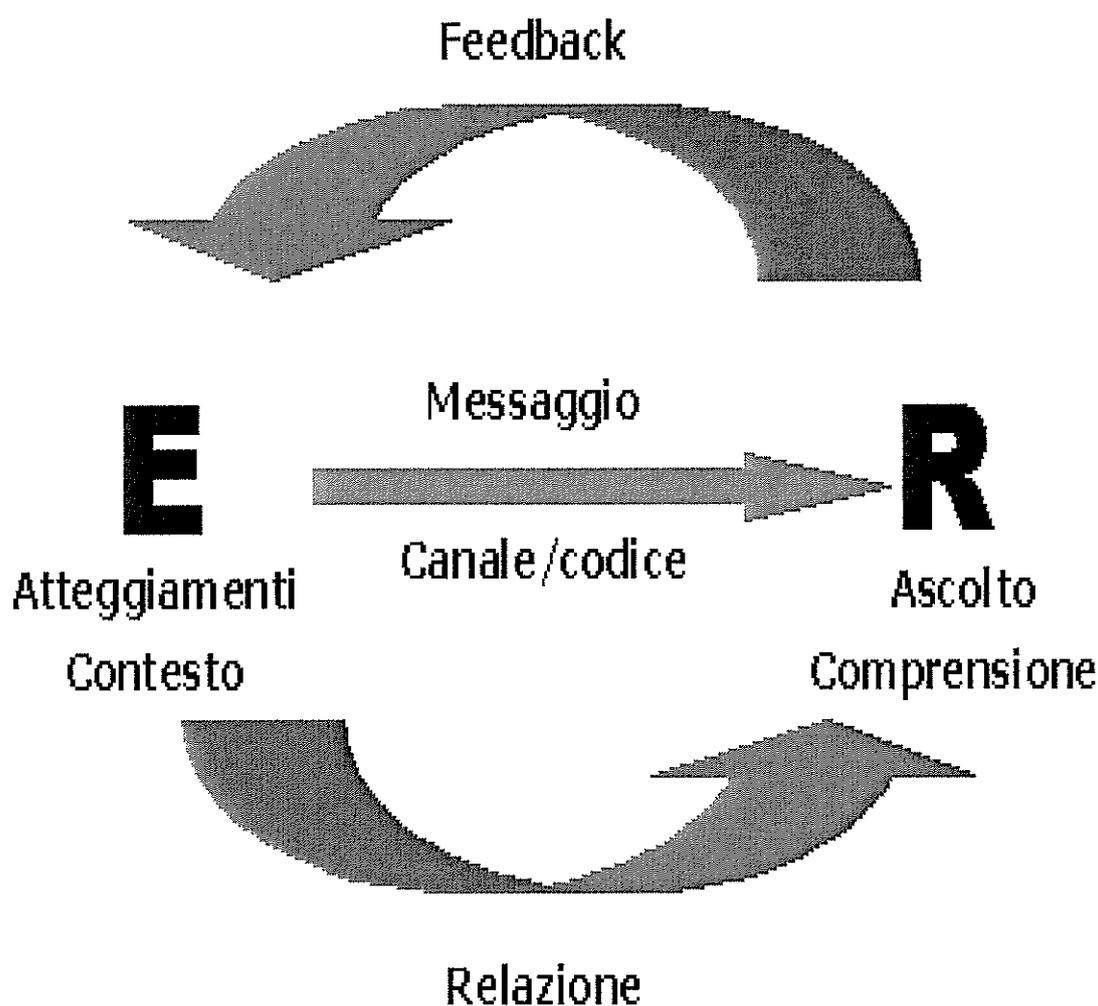
A questo proposito è bene fare una distinzione tra telefonate interne ed esterne: infatti in una telefonata interna, cioè proveniente da un collega che lavora all'interno del medesimo ente, l'equilibrio comunicativo tra i due comunicanti risulta più bilanciato rispetto ad una telefonata proveniente da un cittadino, in cui risulta assolutamente fondamentale fare la massima attenzione alle richieste del proprio interlocutore per poter essere efficaci nelle risposte che si forniscono e nell'immagine che si trasmette dell'ente di appartenenza.

La comprensione delle esigenze .

Il contatto telefonico manca di molti dei normali elementi di relazione che contribuiscono a rendere efficace l' interazione verbale e che agiscono sulla circolarità dell'evento comunicativo.

CONTENUTO	RELAZIONE	
	cosa dico	linguaggio para verbale
<p>Parole:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sensorialmente basate - non sensorialmente basate - con accezione positiva <p>Padronanza dei termini e del linguaggio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ricchezza di vocabolario - capacità di sintesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tono: altezza del suono (suono grave o acuto –l'orecchio umano connota come importanti le comunicazioni con tono grave) - Pause dialogiche - Utilizzo di spinte, accenti e accelerazioni nel linguaggio verbale - Elementi prosodici: ripetizione ridondante delle stesse parole - Velocità: numero di parole nell'unità di tempo - Timbro: qualità della voce dipendente dalla conformazione fisica (corde vocali, cassa toracica, diaframma, cassa di risonanza, naso, gola,..) - Volume: intensità del suono - Inflessioni dialettali 	<ul style="list-style-type: none"> - Postura: a/simmetria delle parti del corpo (in piedi / seduti; ...) - Atteggiamento: angoli creati dagli arti - Gestualità - Mimica facciale sguardo, espressioni della bocca, espressioni della fronte, aspetto esteriore (pallore, rossore, ..) - Respirazione: nasale, utilizzando maggiormente il diaframma o l'addome - Prossemica: gestione dello spazio a seconda della cultura - Olfatto: odori e profumi

Il processo comunicativo



A questo proposito, dunque in una telefonata risulta fondamentale un ascolto attivo e concentrato.

In questo modo sarà possibile comprendere le richieste che provengono dall'interlocutore, circoscriverle e fornire risposte adeguate. In questa fase può risultare utile porre anche delle domande all'interlocutore per verificare se effettivamente si sono comprese bene le sue richieste. In questo caso è bene utilizzare domande aperte per ottenere informazioni ben articolate, e domande chiuse per ottenere l'assenso del cliente.

Domande Aperte



- Le domande aperte servono per fare “aprire” l’interlocutore
- Permettono di descrivere un quadro esauriente, ad esempio, del business potenziale per l’azienda, il reparto e l’individuo

Domande Chiuse



- Le domande chiuse forniscono solo **RISPOSTE SÌ/NO**
- Permettono di ottenere una sola informazione per domanda
- “Lei è responsabile di tutto il reparto?”
- Permettono di focalizzare l’attenzione ma restringono il campo d’indagine

La soddisfazione delle esigenze

Per soddisfare al meglio le esigenze dell'interlocutore, è importante trasferire un messaggio chiaro e sintetico, circoscritto e focalizzato sul tema in questione, evitando di fornire, almeno in un primo momento, informazioni aggiuntive ma non fondamentali, che potrebbero creare confusione.

Gli approfondimenti saranno riservati ad un momento successivo, in cui vengano fatte domande che richiedono un livello maggiore di approfondimento.

E' inoltre fondamentale adeguare il linguaggio a quello dell'interlocutore ed evitare forme linguistiche gergali, troppo burocratiche o eccessivamente tecniche e settoriali.

Chiusura

Serve per verificare che ci sia stata reale soddisfazione delle richieste avanzate dall'interlocutore e comprensione delle risposte fornite.

E' importante inoltre rendere nota la disponibilità ad essere nuovamente interpellati in futuro. In conclusione è comunque importante trasferire una sensazione di positività.

La posta elettronica

Come utilizzare la posta elettronica .

La posta elettronica è uno dei principali strumenti tecnologici di comunicazione interna e comunicazione esterna di cui si possono avvalere le organizzazioni, i cittadini e le imprese per la trasmissione di tutti i tipi di informazioni, documenti e comunicazioni in formato elettronico.

La posta elettronica o e-mail è un servizio che consente ad un mittente, con un personale indirizzo elettronico, di inviare, tramite internet, un qualsiasi tipo di messaggio ad un destinatario, anch'esso identificato da uno specifico indirizzo elettronico.

È un metodo di comunicazione che viene definito "asincrono", ossia che non implica la contemporanea presenza sulla rete del mittente e del destinatario. Ciò è reso possibile dal fatto che chi comunica per via telematica o elettronica può usufruire di "caselle di posta elettronica" che registrano i messaggi ricevuti ed inviati.

Un tipo particolare di posta elettronica o e-mail è la newsletter elettronica che permette di inviare informazioni direttamente nella casella di posta elettronica degli utenti interessati, appositamente iscritti ad una specifica mailing-list, nel caso si tratti di una newsletter esterna, o dei dipendenti/collaboratori dell'ente, nel caso di una newsletter interna.

I vantaggi della posta elettronica

A differenza di altri mezzi tradizionali di comunicazione, la posta elettronica offre notevoli vantaggi:

- la maggiore economicità di trasmissione, inoltro e riproduzione ;
- la semplicità di archiviazione e ricerca;
- la facilità di invio multiplo con costi estremamente più bassi di quelli tradizionali;
- la velocità ed asincronia della comunicazione (che non richiede la contemporanea presenza degli operatori);

- la possibilità di consultazione e uso anche da postazioni diverse dal proprio ufficio;
- l'integrabilità con altri strumenti di automazione di ufficio.

L'utilizzo della posta elettronica è già considerato come un valido mezzo di trasmissione di documenti informatici e soprattutto come uno strumento pienamente sostitutivo o comunque integrativo di quelli già ordinariamente utilizzati dall'articolo 14 del Testo unico delle Disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa.

Anche le più recenti "Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione" e lo stesso "Codice dell'Amministrazione digitale" danno un notevole impulso alla dematerializzazione dei documenti, alla diffusione della comunicazione istituzionale on line, all'utilizzo della modalità digitale per ogni necessità comunicativa ed al consolidamento della validità giuridica delle comunicazioni per via elettronica, attraverso la posta elettronica certificata.

Il piano di comunicazione

Come redigere un piano di comunicazione

Il piano di comunicazione è uno strumento che consente di programmare e gestire le azioni di comunicazione per il raggiungimento di specifici obiettivi strategici e di comunicazione dell'organizzazione.

E' finalizzato al perseguimento di tre possibili finalità:

- **strategica**, in quanto può aiutare l'organizzazione nell'implementazione delle proprie politiche;
- **facilitazione** della convergenza tra le logiche della comunicazione interna e quelle della comunicazione esterna , **favorendo quella che si può definire come comunicazione integrata**;
- **incentivare la costruzione di relazioni bidirezionali** tra l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento. Si tratta di relazioni consapevoli e costanti nel tempo, non casuali o episodiche, finalizzate alla co-produzione di senso e significati nello scambio comunicativo tra l'ente e i suoi destinatari.

È, in generale, uno strumento di coordinamento di tutti i soggetti, le strategie e le azioni di comunicazione che l'organizzazione mette in campo per favorire il raggiungimento dei propri obiettivi di comunicazione.

Il piano di comunicazione, oltre che come strumento, può essere inteso come **processo organizzativo** che si articola in tre fasi distinte:

1. pianificazione e redazione , fase in cui si arriva alla stesura del piano;
2. implementazione, fase della concreta realizzazione e gestione dello stesso;

3. valutazione, fase di verifica dei risultati ottenuti, dell'impatto e degli effetti generati sul contesto interno ed esterno all'ente e delle eventuali discrepanze tra questi e gli obiettivi prefissati.

Intendere il piano di comunicazione nella sua dimensione processuale significa non ridurlo a semplice documento che elenca le azioni comunicative dell'ente, ma pensarlo come un processo che attraversa l'organizzazione, che la coinvolge interamente e la modifica nelle sue modalità organizzative.

BIBLIOGRAFIA

- A cura di C. Cipolla **Il ciclo metodologico della ricerca sociale** Franco Angeli Milano 1998
- Bailey Kenneth D. **Metodi della ricerca sociale** Il Mulino Bologna 1982
- Spantigati F. **I fondamenti della comunicazione** Franco Angeli Milano 2004
- Majello C. **L'arte di comunicare** Franco Angeli Milano 1988
- De Mauro Tullio **Guida all'uso delle parole** Editori Riuniti 1997
- A cura di *Giandomenico Belliotti*, tratto dal libro di Emanuele Invernizzi, **“La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi”**, Giuffrè Editore
- Emanuele Invernizzi, **“La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi”**, Giuffrè Editore.
- Marshal McLuhan , **Understanding Media: The extension of man,1964 (trad. Italiana “Gli strumenti del comunicare”)**
- Ricciardi Carlo Antonio e Gambaro Marco, **Economia dell'informazione e della comunicazione**, Bari, Laterza, 1996
- Spaltro Enzo, **Manuale di meteorologia organizzativa**, Franco Angeli, 2007
- Manghi Bruno, **L'organizzazione sindacale**, Edizioni Lavoro, 2007
- Passerini W.-Tomatis A., **Management dell'ascolto**, Franco Angeli, 2007
- Quaglino G.Piero, **La vita organizzativa**,Raffaello Cortina Editore,2004
- Golinelli, Maria Gaetano, **Struttura e governo dell'impresa**, Padova, Cedam, 1991
- Santucci, Umberto, **Multimedia e comunicazione d'impresa**, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 1997

Sitografia

- [AGI - http://www.agi.it](http://www.agi.it)
- [ANSA - http://www.ansa.it/](http://www.ansa.it/)
- [Mestiere di scrivere - http://www.mestierediscrivere.com](http://www.mestierediscrivere.com)

- [adnkronos - http://www.adnkronos.com/](http://www.adnkronos.com/)
- [CNIPA - Protocollo informatico - Http://www.protocollo.gov.it](Http://www.protocollo.gov.it)
- [Governo-http://www.governo.it](http://www.governo.it)
- [MIT-http://www.innovazione.gov.it](http://www.innovazione.gov.it)
- [Parlamento-http://www.parlamento.it](http://www.parlamento.it)

INDICE

Introduzione

L'organizzazione e la sua evoluzione

I processi comunicativi nell'evoluzione organizzativa

Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa

Il paradigma della comunicazione organizzativa

Identità e immagine

Forme, mezzi, strumenti della comunicazione organizzativa

La comunicazione esterna

Corretto utilizzo dei principali strumenti di comunicazione organizzativa:

La lettera –L'opuscolo – Il questionario – Il comunicato stampa –

La conferenza stampa –L'intervista –Fotografia e immagine –Il telefono

La posta elettronica – il piano di comunicazione

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

La comunicazione organizzativa
Schede teoriche e tecniche

APPENDICE

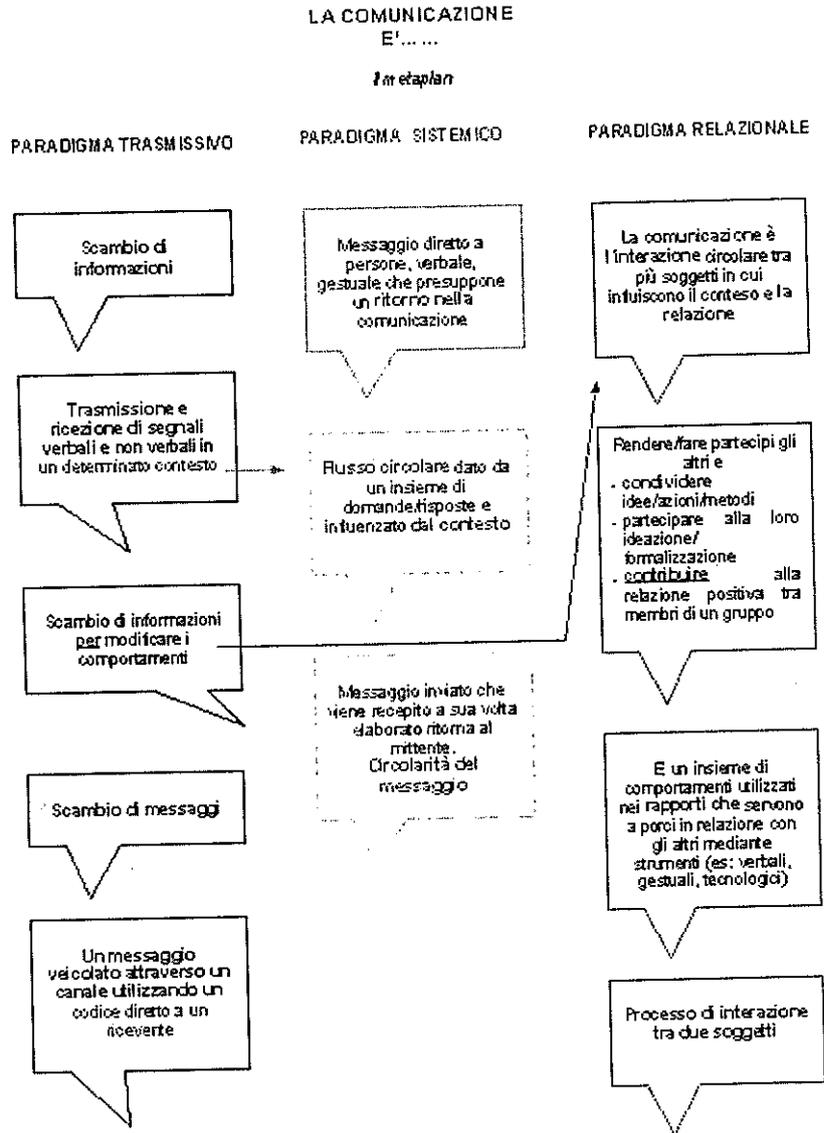
I paradigmi della comunicazione e alcune teorie (Grazia Gaddoni) I

La comunicazione organizzativa (Emanuele Invernizzi) II

Dalla comunicazione pianificata alla comunicazione totale(Simone Piperno) III

APPENDICE

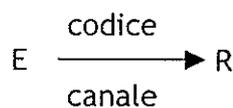
La comunicazione



- paradigma trasmissivo
- paradigma sistemico
- paradigma relazionale

Il paradigma trasmissivo di comunicazione

Il **paradigma trasmissivo** spiega il termine "comunicazione" tramite la rielaborazione fatta da Roman Jakobson della *teoria matematica delle comunicazioni* di Shannon e Weaver, da lui adattata alla comunicazione umana. Sostanzialmente Jakobson aderisce all'idea che la comunicazione consista in una trasmissione di informazioni, nel trasferimento di un messaggio così come se fosse un oggetto. Secondo il suo schema, una situazione comunicativa fortemente idealizzata è caratterizzata nel modo seguente: c'è un emittente (E) che invia un messaggio ad un ricevente (R); per essere operante, il messaggio richiede, in primo luogo, il riferimento ad un contesto che possa essere afferrato dal destinatario e che sia verbale o suscettibile di verbalizzazione; in secondo luogo esige un codice interamente o parzialmente comune tra fonte e destinatario; infine un contatto, un canale fisico e una connessione psicologica tra mittente e ricevente che consenta loro di stabilire e mantenere la comunicazione.



Il paradigma sistemico di comunicazione

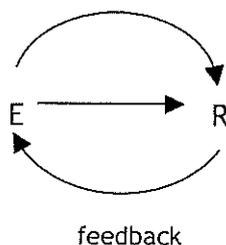
Il **paradigma sistemico** inizia a delinearsi tra la fine degli anni '40 e l'inizio dei '50 grazie al lavoro di vari studiosi tra cui spicca Niklas Luhmann.

Il "Grande Dizionario Enciclopedico" (1990), in riferimento alla definizione di sistema, riporta: "cercando di ricavare l'essenza di ogni reperibile definizione di tale termine, non possono sfuggire almeno tre caratteristiche:

- un sistema è un insieme di (molti) elementi fra loro inter-connessi o interagenti;
- la natura degli elementi di un sistema può essere estremamente diversa da caso a caso (es: elementi materiali o concettuali, fisici, biologici o simbolici, ecc.), e anche all'interno di un sistema non è escluso che gli elementi siano in qualche misura eterogenei fra loro;
- interessa conoscere un insieme di nozioni riguardanti il comportamento globale di detto insieme di elementi."

Luhmann parte proprio da tale definizione per ipotizzare una concezione della società quale sistema integrato di elementi basato sui processi di comunicazione.

Egli dimostra, dunque, grande attenzione per il processo comunicativo e vi introduce un elemento fondamentale: la *comprensione*. Essa è la somma di tre tipi di selezioni, ovvero *chi*, *come* e *a chi* si vuole comunicare qualcosa. Senza la comprensione non può esservi comunicazione e questa non avviene mai nel vuoto ma all'interno di un ambiente che la influenza. Si parla, in questo senso, di *feedback* che dal ricevente torna all'emittente, in questo modo, entrambi i termini della comunicazione si modificano vicendevolmente, il processo di comunicazione da lineare diventa circolare e il comportamento di ciascun individuo influenza ed è influenzato da quello degli altri.



Il paradigma relazionale di comunicazione

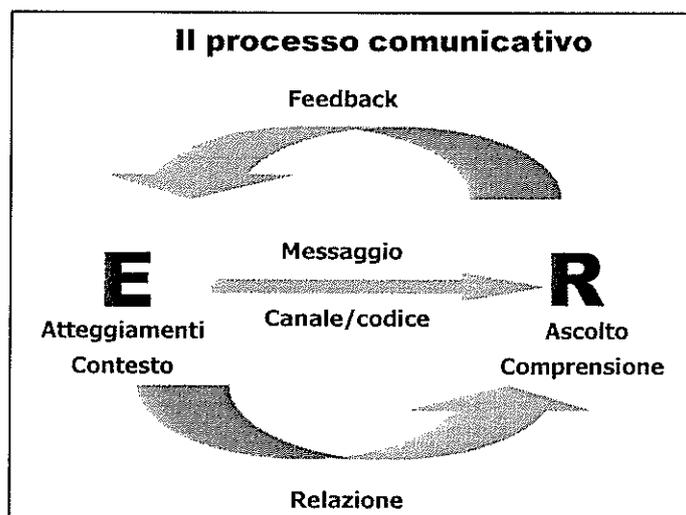
Il più recente filone delle teorie della comunicazione è rappresentato dalla Scuola di Palo Alto e dal **paradigma relazionale** introdotto da Paul Watzlawick. Egli considera la comunicazione come un processo di interazione e di relazione e il suo interesse non si limita all'effetto della comunicazione sul ricevitore, come accade nei modelli trasmissivi, ma si occupa anche dell'effetto che la reazione del ricevitore ha sul trasmettitore, ritenendo che i due effetti siano inscindibili. La pragmatica della comunicazione non prende in considerazione solo le parole o il loro significato ma arriva ad includere i fatti non verbali concomitanti, il linguaggio del corpo e tutto ciò che caratterizza il contesto in cui avviene l'interazione comunicativa. In questa prospettiva non solo il discorso ma tutto il comportamento è comunicazione e tutta la comunicazione influenza il comportamento.

Entrano così in gioco anche le strutture cognitive della persona (comprensione, stereotipi, valori, cultura, volontà), perciò, partendo dal presupposto che l'intero comportamento in una situazione di interazione, ha valore di messaggio ed è dunque comunicazione, e associando a ciò il fatto che una caratteristica essenziale del comportamento è la mancanza del suo opposto (non è possibile non avere un comportamento), se ne deduce che **non è possibile non comunicare**. E' in quest'ottica che si può affermare che la comunicazione è tale anche se non viene compresa.

Il sistema interattivo ipotizzato da Watzlawick è un sistema aperto alle influenze e agli scambi con l'esterno; grande attenzione viene dedicata all'ambiente in cui è collocato il sistema e al contesto in cui si verifica lo scambio comunicativo. Un fenomeno non può essere spiegato finché il campo di osservazione non è abbastanza ampio da includere, appunto, il contesto in cui il fenomeno si verifica anche perché esso non solo contribuisce a specificare di volta in volta la relazione fra i partecipanti all'interazione, ma la può, entro certi limiti, addirittura influenzare o plasmare.

Infatti, i partecipanti, così come le tre teorie riportate, hanno messo in evidenza determinati aspetti della comunicazione (es.: il passaggio di informazioni, il feedback, la comunicazione non verbale) che, sebbene importanti e necessari nello scambio comunicazionale, considerati singolarmente non ci forniscono una definizione completa dell'evento comunicativo.

Di conseguenza, l'odierna concezione di questo tipo di evento, è andata sempre più complicandosi nell'intenzione di considerare i vari elementi caratterizzanti le teorie comunicazionali sopra citate, come aspetti integrati ed ugualmente necessari della comunicazione.



Come emerge dalla figura riportata, il processo comunicativo si presenta come trasmissione di un messaggio che da un emittente (E) passa ad un ricevente (R) attraverso un canale di trasmissione (ad esempio la voce) grazie all'utilizzo di un codice (linguistico e/o gestuale) che dovrebbe essere da ambedue le parti condiviso. Il processo, però, non si presenta così lineare e semplice, ma implica un atteggiamento di ascolto e comprensione da parte del ricevente che, a sua volta, attraverso un meccanismo di *feedback*, influenza l'emittente instaurando un tipo di relazione che diviene circolare e, in tal modo, i termini della comunicazione si modificano a vicenda influenzando i rispettivi comportamenti. Tutto questo tenendo sempre presente ambiente e contesto in cui avviene lo scambio comunicativo in quanto elementi che possono interferire su di esso.

L'analisi dell'evento comunicativo, visti tutti gli "elementi in gioco", prende in esame anche le problematiche che possono interferire su:

- **canale** (ambiente rumoroso o ostile, handicap fisici come sordità o cecità, utilizzo di un timbro di voce eccessivamente basso, simboli cinesici come il tipo di arredamento...);
- **codice** (diverso linguaggio, scelta coerente del codice..);
- **emittente e ricevente** (assenza di volontà comunicazionale, scarsa empatia tra i due, presenza di stereotipi, differenze culturali...);
- **ambiente** (in quanto influenzato da cultura e valori).

Il fenomeno della comunicazione

Materiale di approfondimento a cura della docente, Grazia Gaddoni

Situati al crocevia di molte discipline, i processi comunicativi hanno da sempre suscitato l'interesse di scienze diverse quali la filosofia, la sociologia, la psicologia, le scienze politiche, la cibernetica, le scienze cognitive ed altre ancora.

Infatti, allorché si analizzi il fenomeno comunicativo ci si imbatte immediatamente nella difficoltà di definizione del proprio oggetto di studio. Per quanto riguarda la comunicazione si può affermare che non esiste una scienza unitaria, poiché non esiste una sola "idea" di comunicazione, bensì tante idee quante sono le derivazioni scientifiche e culturali in vario modo implicate nell'analisi.

Pertanto l'oggetto empirico rimane confuso entro un arco assai variabile che spazia dalla "onnicomprendività" del paradigma informazionale, che comprende anche gli scambi tra macchine, alla "selettività" del paradigma relazionale, che considera pienamente comunicativo soltanto quel processo in cui si raggiunga la formulazione di un'unità sociale a partire dai singoli individui.

Tale complessità è testimoniata anche dall'evoluzione semantica del termine comunicazione.

Esso assume tradizionalmente due significati principali, ed entrambi mettono l'accento sulla creazione di un qualche tipo di "comunanza" tra persone. Il primo è di origine senz'altro più antica e fondamentale, ed è quello legato al "mettere in comune" gli oggetti (non le idee o i pensieri delle persone) o al "partecipare insieme" a un evento. È un significato che si richiama a strutture sociali comunitarie. Solo secondariamente, e come metafora del primo, appare il significato di "rendere comuni" idee e pensieri, più vicino al concetto odierno di comunicazione, il cui riferimento non è più la comunità intesa come dato scontato, ma gli individui come interlocutori pensati isolatamente. Se si guarda alla storia della parola a partire dalla sua derivazione latina, si nota che il secondo significato ha acquisito, con l'andar del tempo, una sempre maggiore importanza, fino a diventare il significato primario.

"Comunicare" deriva infatti dal latino *communicare* (dall'aggettivo *communis*, «comune, che appartiene a parecchi», ma anche «affabile e cortese» e, sostantivato «comunità, nazione, bene comune»). Il primo significato di *communicare* è appunto: «mettere in comune qualche cosa» e poi «accomunare, dividere (cose tra persone), fare o essere partecipe di, prender parte a, condividere». C'è sempre un accento sull'esistenza o sulla produzione di una comunanza fra persone. La base di tutto ciò era la *communitas*, ovvero la «condizione comune» dei membri di una comunità, data per scontata e connotata positivamente: *communitas* significa infatti anche «socievolezza, affabilità». La comunanza poi è riferita prima di tutto a oggetti e solo secondariamente a eventi o a comunicazioni, e questo è degno di nota per chi voglia fare ipotesi sull'origine del modo di intendere la comunicazione come trasmissione o trasferimento di informazioni. Infatti i verbi latini *transmittere* e *transferire*, da cui hanno origine i nostri "trasmettere" e "trasferire", si riferiscono prima di tutto proprio allo spostamento "da qui a là" di oggetti.

Solo il secondo significato di *communicare* («abboccarsi, consigliarsi con uno» e anche «aver rapporti») ha a che fare con una comunicazione in un senso più simile al nostro, e precisamente con la conversazione. In epoca paleocristiana e medioevale, prevale ancora il significato legato al mettere in comune e alla vita di comunità. Il termine *communicare* assume qui anche un preciso significato rituale, quello di «avvicinarsi all'altare per prendere la comunione». Durante l'epoca moderna, lo sviluppo dapprima dei mezzi di trasporto di persone e cose, e poi di mezzi di trasmissione delle informazioni, apre nuove possibilità per la "comunanza" tra persone. Di conseguenza, i nuovi mezzi assumono una connotazione comunicativa: si parla così di mezzi di comunicazione e vie di comunicazione. Il riferimento originario alla comunanza permane ancora oggi, ma non più tanto nel senso di mettere in comune oggetti, quanto idee e pensieri. L'Enciclopedia Universale Garzanti '96 (ottobre 1995), spiega il termine "comunicazione" tramite la rielaborazione fatta da Roman Jakobson [1966] dello schema di un sistema di comunicazione di Shannon e Weaver [1983, 6], da lui adattato alla comunicazione umana. Tramite la sua rielaborazione, Jakobson definisce la struttura (elementi) e le funzioni della comunicazione, ma non fa distinzione tra segnale e messaggio, come nota anche Volli [1994, 21-24]. Nell'ottica cibernetica (Wiener, 1948), la comunicazione è un passaggio di informazioni da sorgente a ricevente.

Gradualmente, all'immagine della comunanza si è affiancata quindi, e con forza uguale se non superiore, quella del passaggio, del movimento, del trasferimento, dapprima di cose e persone e poi, per analogia, di informazioni. Alla base del paradigma trasmissivo sta quindi la metafora di un passaggio di oggetti o di uno scambio di "fluidi" (la famosa metafora idraulica) e di conseguenza l'ipotesi che la comunicazione consista nel trasferimento di un messaggio come se fosse un oggetto, ovvero nel "trasporto" di un contenuto di coscienza della sorgente nella coscienza del destinatario.

Tuttavia vanno distinte almeno due differenti modalità in cui tale passaggio può aver luogo: la prima avviene quando un individuo trae alcune informazioni da un altro individuo, ad esempio osservandone il comportamento.

La seconda avviene quando un individuo trasmette intenzionalmente alcune informazioni ad un altro (Bara, 1990).

Indicatori e segni sono mezzi attraverso i quali si realizza un passaggio di informazione, ma non hanno nulla a che vedere con la comunicazione in senso pieno.

Per parlare di comunicazione è necessario che ci sia l'intenzionalità; in questo caso il mezzo attraverso cui si realizza la comunicazione si chiama segnale.

Mano a mano quindi, l'idea di comunicazione si va complessificando. I progressi più consistenti riguardano la crescente importanza teorica data ai concetti di contesto della comunicazione e di aspettative dei comunicanti. In particolare queste ultime, che includono conoscenze, atteggiamenti, condizioni psicologiche momentanee e così via, non permettono di pensare ai codici comunicativi come a un qualcosa di indipendente dai soggetti. Diventa sempre più chiaro perciò che non si può pensare la comunicazione come se si trattasse di un semplice passaggio di oggetti.

Introducendo i concetti di contesto e di interpretazione, viene così superata l'idea puramente trasmissiva di comunicazione.

A questo punto sono ormai presenti molti degli elementi del processo comunicativo:

- fonte o emittente: individuo, gruppo o istituzione che produce un messaggio
- messaggio: tutto ciò che costituisce l'oggetto "di scambio" in una pratica comunicativa, ovvero l'informazione trasmessa e prodotta secondo le regole del codice
- un contesto in cui il messaggio è inserito e a cui si riferisce. Infatti la semplice identificazione del segnale da parte del ricevente non implica l'automatica interpretazione corretta del messaggio; il messaggio può essere influenzato dalla natura del mezzo col quale viene emesso; il messaggio può essere alterato da un'interferenza fisica o psicologica (rumore) che "disturba" il segnale, influenzando la percezione del significato e l'efficacia; anche nella fase finale può essere modificato dal feedback. L'attenzione che si presta è regolata dalle nostre motivazioni e dalla loro intensità relativa. L'efficacia dipende essenzialmente dall'importanza che esso assume in relazione ad altri segnali e messaggi oltre che dal valore intrinseco attribuitogli dal ricevente, a sua volta collegabile alla predisposizione e/o alla competenza. L'interpretazione dipende anche dal contesto nel quale viene ricevuto il messaggio
- canale comunicativo: mezzo fisico attraverso il quale si svolge l'atto comunicativo.
- codice: un sistema generalmente condiviso per l'organizzazione di segni, è il sistema di riferimento in base al quale il messaggio viene prodotto. E' caratterizzato dalla convenzionalità; la dimensione sociale dei codici comunicativi paga inevitabilmente un prezzo di pluralismo e confusione rispetto all'architettura razionale dei codici numerici, rimandando a codici di comportamento, etici, estetici e linguistici, che possiedono gradi di libertà più o meno ampi.

- un ricevente (o ascoltatore) che è colui che riceve e interpreta il messaggio. Con l'introduzione del concetto di feedback l'unidirezionalità del vecchio schema viene definitivamente dissolta e si ipotizza il controllo dell'emittente sulla decodifica del messaggio.

Per realizzare concretamente una comunicazione, occorre quindi non soltanto codificare il messaggio in maniera intersoggettivamente comprensibile, ma anche controllare le condizioni circostanti e assumere, entro certi limiti, il punto di vista del destinatario (G.H. Mead: *role-taking*).

Alcune teorie organizzative

Facendo un breve *excursus* delle diverse teorie organizzative nate nel secolo scorso è possibile osservare come la complessità interna delle organizzazioni si è fatta ogni giorno più evidente, diventando oggetto dell'attenzione di vari studiosi.

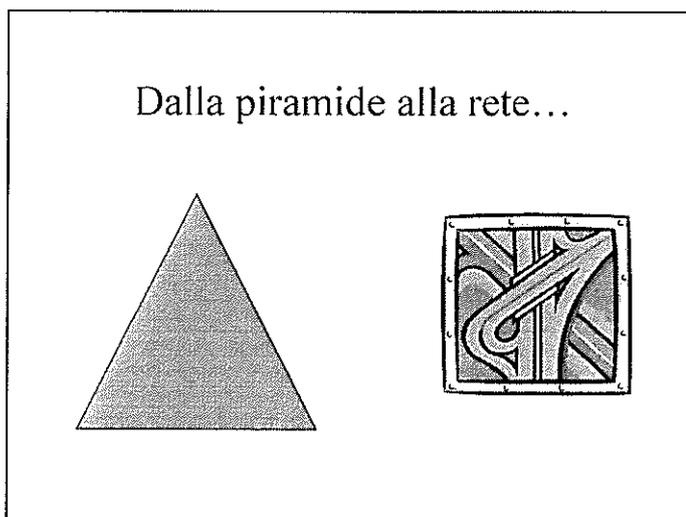
L'organizzazione a struttura piramidale, fortemente gerarchizzata, teorizzata dal Taylorismo dello statunitense F.W. Taylor (1865-1915), nella quale si prevede la parcellizzazione dei processi lavorativi e la programmazione della produzione, lascia il posto ad organizzazioni nelle quali le dinamiche interne si dimostrano più articolate e complesse.

E' con il lavoro di Elton Mayo e altri ricercatori che, negli anni '30, prende piede la Scuola delle Relazioni Umane che riconosce l'importanza del fattore umano e del ruolo del gruppo di lavoro come realtà organizzativa in grado di influenzare i comportamenti lavorativi dei singoli.

A questi fattori se ne aggiungono altri, come l'importanza di una leadership condivisa nella gestione di un team lavorativo, e, come sostenuto dalla Teoria del Campo del tedesco Kurt Lewin, l'influenza dell'ambiente esterno sull'organizzazione. Poiché Lewin concepisce l'organizzazione come un sistema composto da numerose particelle, ognuna delle quali è in grado di modificare il tutto, la comunicazione diventa il mezzo cruciale per far sì che le varie parti possano entrare in contatto, scambiarsi le informazioni necessarie e permettere all'intero sistema di funzionare.

Già in una concezione dell'organizzazione di questo tipo, la comunicazione non si presenta più come un flusso di informazioni e di ordini che dall'alto della scala gerarchica scende verso il basso senza *feedback*, come accade nell'organizzazione tayloristica, né segue solo una direzione verticale (*top-down* e *bottom-up*) e orizzontale, come teorizzano i fautori delle Human Relations, ma prevede anche l'esistenza di flussi comunicativi trasversali proprio perché le parti componenti il sistema possano comunicare tra loro e con l'ambiente esterno.

La situazione si complica ulteriormente quando, negli anni '80 in Giappone, per fronteggiare la situazione critica che si era creata con la saturazione dei mercati economici, si definisce il concetto di Qualità Totale. E' questo un modello che si basa su una strategia di gestione aziendale incentrata sulla qualità, che si può ottenere solo tramite una partecipazione consapevole di tutto il personale e che deve mirare alla piena soddisfazione non solo del cliente esterno, come parte dell'ambiente in cui l'organizzazione opera, ma anche di quello interno, ovvero il dipendente dell'impresa.



Dalla struttura piramidale, attraverso tutte le teorie sopra citate, si approda ad una struttura a rete dove l'ambiente è talmente complesso da escludere la possibilità di "tecnicismi iperspecializzati su singole funzioni", al contrario, diventa necessaria una visione globale del processo di produzione. Per questo motivo, e per far fronte ad un continuo intensificarsi della complessità, l'organizzazione deve essere in grado di motivare i propri clienti interni, questo grazie anche ad un'attività di delega di alcune delle proprie funzioni che può realizzarsi solo se si fornisce loro una *mission* (obiettivo di breve termine) e una *vision* (obiettivo di lungo termine) diffuse e condivise ma, soprattutto, tutte le informazioni che sono loro necessarie per poter svolgere al meglio i propri compiti.

Se le risorse umane detengono queste competenze necessarie, il cambiamento consiste proprio nell'affidare maggiori responsabilità a tutte le persone componenti l'organizzazione, non più solo ai vertici come accadeva in strutture fortemente gerarchizzate.



E' in quest'ottica che il ruolo di chi si occupa di comunicazione organizzativa diventa strategico, vale a dire, nel far sì che i flussi comunicativi interni siano gestiti e presidiati in modo da riuscire a raggiungere tutti i nodi della rete (tutte le persone coinvolte), al fine di consolidare le conoscenze interne ed il senso d'identità e appartenenza di ogni elemento dell'organizzazione.

Questo, naturalmente, non è un obiettivo semplice da realizzare poiché in una situazione così complessa si può facilmente ipotizzare un'alta dispersione di informazioni che deve essere fronteggiata prontamente e con i mezzi più adeguati per evitare di intaccare la solidità dell'organizzazione.

Il taylorismo

Il taylorismo è lo studio dei procedimenti lavorativi, inaugurato dall'ingegnere statunitense F. W. Taylor (1865 - 1915) allo scopo di aumentare la produttività di fabbrica attraverso la scomposizione dei processi di lavoro in compiti e mansioni ben definiti da assegnare a singoli esecutori e la programmazione della produzione. Secondo tale teoria l'unico modo per avere maggiore abbondanza è quello di aumentare il rendimento della manodopera: tutto ciò è possibile solo affidandosi all'*Organizzazione Scientifica del Lavoro* (OSL).

Oggi, per estensione, con taylorismo si indica qualsiasi forma di organizzazione del lavoro che comporti la parcellizzazione e la perdita di contenuto intellettuale e professionale delle mansioni.

Tutta la costruzione tayloriana si fonda principalmente su tre postulati impliciti:

- la considerazione della scienza come scienza oggettiva;
- la visione dell'uomo come *homo oeconomicus*;
- la convinzione che lo sviluppo capitalistico si autoalimenta e si autolegittima, riuscendo a superare nel suo stesso divenire i momenti di crisi e incertezza.

La crisi che colpisce gli Stati Uniti nel 1929 contraddice gli ultimi due postulati, ridimensionandoli fortemente, sebbene nel momento in cui Taylor elabora la sua proposta siano condivisi e ritenuti corretti da tutti. Infatti, il metodo tayloristico ha larghissima applicazione dapprima negli Stati Uniti (stabilimenti Ford, 1913, da cui prende anche il nome di *fordismo*), e successivamente in Europa, diffondendo i sistemi di lavorazione in serie e a catena. Ne derivano, da un lato, la privazione di senso e di valore formativo di gran parte delle attività lavorative dei salariati (fenomeno già riconosciuto da Marx nel secolo precedente); dall'altro lato, un forte accrescimento della capacità produttiva del lavoro umano, che si accompagna allo sviluppo di un mercato di massa rigido e stabile, in grado di accogliere tutta l'offerta dei beni prodotti.

Alla base di tutto questo impianto teorico vi è un principio metodologico di ordine più generale, la cosiddetta "*one best way*". Questo consiste nel presupposto che per ogni problema esiste sempre una ed una sola soluzione ottimale, e che tale soluzione può essere raggiunta soltanto mediante l'adozione di adeguati metodi scientifici di ricerca; è proprio dalla scientificità di questi ultimi che deriva la loro autorità, in tal modo essa diviene un imperativo neutrale al quale devono sottostare sia i lavoratori che i datori di lavoro.

Limiti del pensiero tayloristico

L'analisi dei cardini del pensiero di Taylor ci permette di tracciarne anche i limiti che possono essere sintetizzati nel modo seguente:

- 1) concezione dell'uomo che lo vede motivato esclusivamente da incentivi economici;
- 2) pretesa di stabilire norme standardizzate uguali per tutti, senza tenere conto di quei fattori peculiari che definiscono sia le modalità personali di approccio al lavoro, sia la particolarità di una certa situazione;
- 3) sovranità esercitata dall'impresa sugli individui: la conoscenza esplicita è pilotata e manipolata dall'alto e quella implicita appartenente ai singoli è inutilizzata.

Si realizza così la perdita di controllo individuale dell'intero processo di lavoro e quindi la perdita di conoscenza sull'oggetto che viene prodotto. Frammentando le operazioni da compiere e specializzando le funzioni, il lavoro viene spersonalizzato e separato dalle qualificazioni degli individui. La massa dei soggetti che "esegue" il lavoro, viene impedita nell'espressione del pensiero creativo e nell'ideazione, in

quanto ogni singolo gesto individuale è strutturato e definito a priori dai manager. Si realizza quindi quel monopolio delle conoscenze esplicite che, pilotate dall'alto, vengono adattate al processo di lavoro e di conseguenza utilizzate per controllare ogni fase del processo lavorativo. Le conoscenze professionali individuali vengono sistematizzate e trasformate in istruzioni numerose e indispensabili per l'esecuzione di un compito facile.

Il sapere si stacca dal saper fare; la conoscenza astratta e la conoscenza applicata al contesto pratico di azione vengono separate, anche se queste sono due dimensioni fra loro complementari ed interdipendenti.

Si tratta di un tentativo operato dall'organizzazione per centralizzare nelle mani di pochi il lavoro intellettuale, di cui tutti gli individui, in realtà, sono i legittimi proprietari. Il *brain* dell'organizzazione è separato dal *body* della produzione. Il lavoro scorporato dal lavoratore e reificato produce risultati aberranti. Il lavoratore è intercambiabile come una qualsiasi rotella di un qualsiasi ingranaggio ma l'importante è che il Lavoro non ne soffra.

Il taylorismo è la codificazione brutale della linea di demarcazione tra la società tradizionale e quella che si afferma con la Rivoluzione industriale. Con la Rivoluzione Industriale e la nuova concezione dell'economia e della vita, anche il tempo diventa merce e il taylorismo è l'apoteosi di questa nuova *Weltanschauung*. In conclusione possiamo affermare che Taylor "non ha inventato nulla di nuovo", ma ha sintetizzato un lungo processo iniziato col nascere dello stesso industrialismo.

Il movimento delle Human Relations

Nel tentativo di attenuare gli effetti negativi del taylorismo sul piano delle motivazioni e del clima aziendale, sollecitando una specifica attenzione al "lato umano delle organizzazioni", si afferma, già negli anni prima della II Guerra Mondiale, la Scuola delle Relazioni Umane (a partire dai lavori pionieristici di Elton Mayo ed altri) per svilupparsi più compiutamente negli anni '50.

Il centro dell'attenzione diventa, per gli studiosi delle H.R., il gruppo di lavoro, visto come realtà organizzativa in grado di influenzare direttamente i comportamenti lavorativi dei singoli. Da qui, la forte attenzione agli stili di leadership, al ruolo dei quadri intermedi, al modo di gestire il gruppo come fattore determinante le performance organizzative se finalizzato a stimolare interesse per il lavoro, partecipazione ai problemi incontrati, coesione e collaborazione reciproca.

I temi fondamentali che si possono ricavare dalle indagini di Mayo e dei suoi collaboratori, e che rappresentano anche il contenuto teorico della scuola delle Human Relations, sono principalmente tre:

- il riconoscimento dell'importanza del fattore umano
- il ruolo che l'azienda può assumere di istituzione che può portare armonia e ordine nella società industriale
- l'importanza attribuita agli aspetti informali di un'organizzazione.

In polemica con lo *scientific management* accusato di considerare i dipendenti come puri erogatori di forza lavoro, Elton Mayo sottolinea la necessità di una visione più completa del rapporto uomo-azienda, che recuperi il cosiddetto fattore umano. Con questa espressione egli intende il complesso dei fattori psicologici latenti che condizionano il comportamento manifesto dei soggetti. Molti aspetti della condotta umana, egli afferma, non possono essere spiegati in termini puramente logici, ma richiedono il ricorso a fattori alogici, di natura emozionale. Applicando questo principio al lavoro, ne consegue che una maggiore attenzione dell'azienda alle esigenze psicologiche dei soggetti - in particolare una maggiore attenzione all'armonia ed all'ambiente microsociale in cui si lavora - può essere più efficace per il rendimento lavorativo, che non un semplice aumento della remunerazione.

Mayo non mette quindi in discussione l'assunto di Taylor secondo cui è necessaria l'adozione di una organizzazione del lavoro di tipo razionale, ma aggiunge che in questa organizzazione occorre considerare anche due importanti elementi che nell'analisi di Taylor risultano assenti: l'aspetto psicologico del lavoro e la dimensione sociale che è connaturata alla natura umana.

Il movimento delle HR, prende dunque spunto dalle critiche solo di alcuni aspetti del taylorismo e dalle prime ricerche di psicologia condotte nel settore industriale che si stavano diffondendo tra il 1920 e il 1930 negli Stati Uniti. In merito a ciò, alcuni esperimenti furono condotti negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric tra il 1927 e il 1932.

La comunicazione organizzativa *di Emanuele Invernizzi*

L'esigenza di un manuale che si rivolge a una professione è di definire, e di fotografare, quella specifica realtà professionale indicandone i contenuti e precisando le competenze e i metodi necessari per svolgerla. L'esigenza dello studioso e del professionista è di analizzare quella stessa realtà professionale, considerandone soprattutto l'evoluzione e le tendenze, e ricercando nuovi strumenti e nuovi metodi per svolgerla. Entrambe le esigenze ricordate sono importanti per i professionisti in formazione, cui di solito un manuale è dedicato: la prima si riferisce alla necessità di disporre di metodi e strumenti operativi per svolgere la professione com'è oggi, la seconda alla necessità di considerare come e verso quale direzione sta evolvendo la professione.

Cercherò, in questo mio contributo sul tema della comunicazione interna e organizzativa, di tenere conto di entrambe le esigenze gestendo le eventuali contraddizioni che ne possono derivare. La più importante contraddizione, o forse sarebbe meglio dire ambivalenza, è insieme terminologica e concettuale e può essere espressa con un quesito: si può ancora parlare di comunicazione interna o è ormai opportuno, o addirittura indispensabile, riferirsi al concetto di comunicazione organizzativa?

La mia convinzione, che sosterrò in questo saggio, e che è fondata su risultati di ricerche, di riflessioni (Invernizzi 1996 e 2000) e di pratica professionale, è che oggi ci si debba riferire al concetto di comunicazione organizzativa tenendo conto che esso comprende e rappresenta l'evoluzione di quello di comunicazione interna. Il concetto di comunicazione organizzativa risulta infatti più adeguato a interpretare e descrivere le forme e i contenuti sempre più variegati e complessi della comunicazione che vengono erogati nelle organizzazioni: della comunicazione necessaria, in altre parole, a supportare il funzionamento e lo sviluppo delle organizzazioni complesse, pubbliche o private. In questo capitolo intendo descrivere lo sviluppo della comunicazione interna che si è registrato nelle imprese e negli enti in questi ultimi anni e la sua progressiva trasformazione in comunicazione organizzativa. In estrema sintesi, la comunicazione interna si è trasformata in organizzativa in quanto gli strumenti, le iniziative e le modalità di comunicazione che riguardavano solo i pubblici interni oggi riguardano anche altri pubblici, tradizionalmente considerati esterni.

In altre parole la comunicazione interna ha ampliato il suo raggio di azione e i suoi strumenti e le sue finalità sono cresciuti fino a riguardare la gestione e lo sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso. La comunicazione organizzativa si propone infatti di gestire e potenziare le relazioni dell'organizzazione con tutte le categorie di soggetti rilevanti per l'organizzazione stessa: in primo luogo i dipendenti, i collaboratori e i sindacati, e anche i clienti effettivi e potenziali, gli stakeholder, le istituzioni, l'opinione pubblica e i soggetti influenti.

Ciò significa che la comunicazione organizzativa arriva a coprire anche due altri settori tradizionali della comunicazione d'impresa, le relazioni pubbliche e la comunicazione di marketing? Certamente no perché ciascun settore della comunicazione ha sue competenze e contenuti specialistici, ha suoi obiettivi e suoi pubblici prevalenti.

Il fatto è che ciascun settore della comunicazione, interna, di marketing e delle relazioni pubbliche, si è evoluto e si amplia con modalità e in misura tali da integrarsi e sovrapporsi spesso agli altri due. Si tratta di una duplice tendenza insita nello sviluppo e nella ricerca di una sempre maggiore efficacia che vede ciascun settore della comunicazione d'impresa oggetto di una accentuata specializzazione e contemporaneamente di una progressiva integrazione con gli altri.

È all'interno di questa tendenza evolutiva della comunicazione d'impresa che si inserisce quello della comunicazione interna e della sua progressiva trasformazione in comunicazione organizzativa. Nell'ottica dunque di interpretare il progressivo sviluppo della comunicazione interna e di analizzare la diffusione della comunicazione organizzativa, in termini sia concettuali sia operativi, questo capitolo si propone tre obiettivi.

Il primo obiettivo è di descrivere la diffusione della comunicazione interna, valutando nel contempo l'importanza che ha assunto nelle grandi imprese pubbliche e private. Il secondo obiettivo è di illustrare il concetto di comunicazione organizzativa, inteso come estensione di quello di comunicazione interna, esplicitandone i suoi contenuti. Il terzo obiettivo è di esplicitare le componenti operative della comunicazione organizzativa e di valutare come tali componenti operative si siano diffuse nelle grandi imprese e concorrano al loro successo.

La diffusione della comunicazione interna nelle imprese

La comunicazione interna si è diffusa molto, e molto rapidamente, nelle grandi imprese italiane, siano esse pubbliche o private. Infatti nel 1996 l'87% delle maggiori organizzazioni svolgeva un'attività di comunicazione interna. Era già una percentuale molto elevata se pensiamo alla relativa giovinezza di questa funzione. Dall'indagine del 2000 risulta che tale percentuale sale all'89,5%, confermando una tendenza all'espansione,

anche se rallentata tra il 1996 e il 2000 per il fatto che la comunicazione interna è ormai presente nella quasi totalità delle imprese.

Forse più interessante, dal punto di vista della conferma della progressiva espansione e consolidamento della comunicazione interna, è il dato sulla percentuale di aziende nelle quali l'attività è così sviluppata da essere strutturata in un'unità organizzativa specifica per la comunicazione interna. Fatto 100 il numero di aziende nelle quali la comunicazione interna è presente, nel 1996 quelle nelle quali l'attività era organizzata in un'unità *ad hoc* rappresentavano il 52,5% dei casi analizzati.

Tale percentuale è salita nell'arco di quattro anni in misura molto considerevole fino a raggiungere nel 2000 il 74,8%. Appare così evidente che l'attività di comunicazione interna più che espandersi ulteriormente tende a consolidare la sua posizione nelle aziende nelle quali è presente. E lo fa in misura davvero ragguardevole come risulta dalle percentuali indicate confermate dalla mia esperienza professionale: non conosco infatti una grande impresa che non abbia attivato la funzione di comunicazione interna.

Strategia organizzativa e sviluppo della comunicazione interna

I risultati presentati indicano che l'attività di comunicazione interna è diffusa nella quasi totalità delle grandi imprese italiane: è ormai un dato di fatto e ben noto. Inoltre suggeriscono di separare il concetto di presenza dell'attività di comunicazione interna da quello di sviluppo della stessa. Dato che era già confermato da una ricerca di qualche anno fa (Collese 1996), dalla quale risulta che nelle grandi imprese europee, Italia compresa, la comunicazione interna è presente nell'82,4% dei casi. Si tratta di una presenza che si è andata consolidando negli ultimi anni, se è vero che in più della metà delle organizzazioni in cui si è affermata in forma di unità autonoma, essa è nata o si è consolidata negli ultimi cinque anni.

La costituzione in unità autonoma della comunicazione interna risulta quindi essere una necessità per le imprese di più grandi dimensioni, visto che la quasi totalità l'ha attivata. Diversamente da quanto avviene nelle imprese che hanno una strategia competitiva più attiva e con un maggiore livello di innovazione organizzativa. Queste ultime, infatti non fanno registrare una presenza diversa da quelle con minor livello di innovazione e con strategia competitiva meno attiva. Le differenze vanno piuttosto ricercate nella qualità della comunicazione svolta in queste due categorie di organizzazioni piuttosto che nella presenza di un'unità autonoma di comunicazione.

Da qui emerge la necessità di tener separato il concetto di *presenza* da quello di *sviluppo*, quantitativo ma soprattutto qualitativo, della comunicazione interna. Vi è infatti una *presenza* della comunicazione interna in quasi tutte le grandi organizzazioni a prescindere dalle loro scelte strategiche e organizzative. Lo *sviluppo qualitativo* invece è maggiore nelle imprese più evolute dai punti di vista considerati, probabilmente perché più consapevoli dell'importanza della comunicazione interna per sostenere proprio una strategia competitiva di tipo più attivo e per supportare un'organizzazione di tipo più evoluto.

I risultati della ricerca fin qui analizzati mostrano la diffusione della presenza di un ente preposto alla comunicazione interna e che l'attività di comunicazione interna è ormai diventata parte integrante della normale attività delle organizzazioni. Lo è diventata fino al punto che la quasi totalità delle organizzazioni svolge attività di comunicazione e quindi non vi sono differenze significative, anche dal punto di vista delle loro strategie competitive, tra le diverse categorie di organizzazioni che la impiegano. Infatti mentre in passato esisteva una forte correlazione tra elevata innovazione organizzativa e presenza di attività di comunicazione (Invernizzi 1985), oggi questa correlazione non esiste più, nel senso che tutte le organizzazioni per un motivo o per l'altro la impiegano. Allora la differenza si attesta, come abbiamo già in parte visto e meglio vedremo nel prosieguo dell'analisi, sull'evoluzione della comunicazione impiegata verso contenuti definibili di comunicazione organizzativa e verso modalità di impiego più evolute.

Che non ci sia più correlazione tra innovazione organizzativa e presenza di qualche forma di comunicazione, e che nel contempo la comunicazione si diffonda per le ragioni più diverse, compresa la pressione dei clienti e degli utenti di servizi, è così vero che la sua diffusione può avvenire anche indipendentemente dallo sviluppo organizzativo. O che addirittura tale relazione si inverte, nel senso che è la diffusione della comunicazione a «tirare» lo sviluppo organizzativo.

Questa constatazione è supportata da ciò che è successo nel Comune di Bologna (Invernizzi 2000) quando, alcuni anni fa, ha costituito una Direzione dei servizi di informazione e relazioni pubbliche e un Centro di informazione comunale (CIC) sulle attività cittadine con l'obiettivo di realizzare un rapporto di comunicazione costante, aperto e basato sulla fiducia con i cittadini. L'avvio del progetto di comunicazione con i cittadini era inoltre sostenuto dalla convinzione che esso potesse stimolare un'evoluzione della cultura interna verso una maggiore attenzione alla qualità dei servizi erogati.

La comunicazione dello stato di avanzamento di una pratica, per esempio, argomento tipico delle richieste dei cittadini, è risultato stimolare nel tempo un sempre più elevato livello di cooperazione dei diversi compartimenti organizzativi che si era reso necessario per fornire le informazioni indispensabili ad alimentare quel canale di comunicazione. Inoltre le critiche che, attraverso lo stesso ufficio relazioni con il pubblico, sono arrivate ai dipartimenti che presentavano evidenti malfunzionamenti, e la notorietà che a

queste critiche è stata data, hanno innescato dei cambiamenti anche attraverso forme di controllo sociale stimolate dalla notorietà delle disfunzioni esistenti.

Da questa esperienza è risultato che l'avvio di seri programmi di trasparenza e di comunicazione con i cittadini ha riflessi sull'organizzazione interna e soprattutto sui meccanismi operativi e sui valori culturali dell'organizzazione. Alla separazione si sostituiscono l'integrazione, il dialogo e lo scambio interfunzionale. Si diffonde così il valore della collaborazione come elemento fondamentale per raggiungere lo scopo comune di servire meglio i clienti. E la collaborazione comporta un cambiamento nei comportamenti organizzativi, se non nella struttura stessa, di importanza considerevole.

Le ricadute interne della politica di comunicazione verso i cittadini nel Comune di Bologna consistono soprattutto nell'affermazione e nella diffusione *della cultura della trasparenza e della comunicazione*. Essa si è tradotta in una maggior disponibilità a dare informazioni da trasferire ai cittadini; nella tendenza a tener conto delle esigenze di comunicazione verso il pubblico quando si definiscono e si decidono i provvedimenti amministrativi; nell' ampliamento del ruolo informativo del personale di front office; nell' integrazione interna fra diversi uffici e settori.

I cambiamenti organizzativi ricordati non sono molto diffusi negli enti pubblici italiani e le azioni messe in atto nel Comune di Bologna con il CIC sembrano aver giocato un ruolo importante nell'attivarli. L'aspetto particolarmente interessante connesso con questa esperienza è che un ruolo molto importante è stato giocato dall'azione diretta, qualche volta anche di tipo informale, messa in atto da un personale altamente motivato a realizzare un servizio realmente importante per i cittadini come quello costituito da tutta l'attività informativa svolta dal CIC.

Si può quindi concludere questa riflessione ricordando in primo luogo come la comunicazione interna sia ormai diffusa in tutti i tipi di imprese a prescindere dalle loro caratteristiche di appartenenza ai diversi settori produttivi e dalle loro caratteristiche gestionali, in particolare dal loro grado di innovazione organizzativa. Ricordando inoltre che tale generalità nella diffusione della comunicazione interna può essere dimostrata evidenziando, come già detto, che non c'è correlazione tra le caratteristiche specifiche delle imprese e la diffusione della comunicazione interna. Oppure evidenziando che la relazione tra sviluppo organizzativo e comunicazione può essere inversa rispetto a quella attesa.

Emerge così il concetto di *causalità circolare*, il quale sostiene che talvolta non è lo sviluppo organizzativo a richiedere un programma di comunicazione per sostenerlo, ma che, viceversa, è un programma di comunicazione (come nel caso del Comune di Bologna) a stimolare lo sviluppo organizzativo. Che sia quindi un programma di comunicazione, come quello del CIC del Comune di Bologna, a fungere da volano anche con effetti moltiplicatori proprio sul piano delle innovazioni gestionali e organizzative. In altre parole si può affermare che il rapporto tra sviluppo organizzativo e comunicazione può essere di influenza e rinforzo reciproco piuttosto che di tipo causale.

La diffusione della comunicazione interna nella grande maggioranza delle imprese dunque, unita alla non correlazione con il grado di innovazione organizzativa delle imprese e unita alla possibilità che il rapporto tra innovazione organizzativa e comunicazione si inverta in qualche caso, spiega i motivi della *diffusione generalizzata* della comunicazione interna. Che è come dire che la comunicazione interna è diventata una funzione aziendale rilevante al pari, e in qualche caso di più, di altre funzioni ormai consolidate. Inoltre che le ragioni della sua diffusione non risiedono più solo nella lungimiranza e avvedutezza del management ma anche in molti altri fattori, come le esigenze gestionali che nel loro insieme hanno reso e rendono indispensabile la presenza della funzione della comunicazione interna.

Ma la comunicazione interna, intesa come comunicazione rivolta ai dipendenti, mentre si diffondeva in tutte le grandi aziende è anche evoluta con l'evolvere delle forme organizzative prevalenti e delle relazioni con i propri interlocutori esterni. Se già le organizzazioni gerarchico-funzionali avevano bisogno di un adeguato supporto comunicazionale per funzionare, ciò vale a maggior ragione per le organizzazioni più evolute, quelle a rete. Esse infatti necessitano di supporti comunicazionali diversi e integrati fra di loro: in sintesi tutti i livelli della comunicazione sono indispensabili al funzionamento di strutture basate non su gerarchie ma su processi. Per il funzionamento e lo sviluppo di questo tipo di organizzazioni i flussi di informazione, la capacità di comunicare e il coinvolgimento di tutti rappresentano infatti aspetti e supporti di importanza fondamentale.

Il cambiamento dei modelli organizzativi infatti porta con sé l'insorgere di nuovi e diversi bisogni di comunicazione nell'organizzazione. I cambiamenti in corso negli ambienti esterni di riferimento non sono meno importanti al fine di richiedere sia cambiamenti nelle forme di comunicazione esterna, sia più elevati livelli di integrazione con le strutture organizzative e gestionali e con la comunicazione interna. Il marketing, la pubblicità e le relazioni pubbliche si stanno sempre più orientando alla massimizzazione delle risorse di conoscenza e di fiducia verso l'impresa.

Vedremo come un modo per raggiungere questo obiettivo sia di sviluppare un unico e forte sistema di valori cui riferire tanto la comunicazione interna quanto la comunicazione esterna facendo sì che entrambe usino codici linguistici analoghi per massimizzare il vantaggio competitivo realizzabile nelle imprese. Sviluppo e diffusione della comunicazione interna e forte tendenza verso la coerenza di comunicazione interna ed

esterna rappresentano i cambiamenti in atto che indicano l'affermarsi di nuovi modelli di comunicazione d'impresa, che viene qui definita comunicazione organizzativa.

Il passaggio dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa, nell'accezione di nuovo paradigma che sostituisce quello di comunicazione interna, può essere dunque definita come l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente.

La comunicazione organizzativa riguarda i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione, compresi i suoi clienti effettivi o potenziali.

La comunicazione organizzativa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura, i valori d'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso.

L'aspetto più importante della comunicazione organizzativa è che essa identifica, comprende e integra tutti i processi comunicazionali necessari alla vita e allo sviluppo dell'organizzazione. Essa quindi ingloba il concetto di comunicazione interna, diventato ormai troppo stretto per una funzione che ha una rilevanza cruciale per il successo dell'organizzazione e comprende anche la comunicazione esterna usata con finalità di informare e coinvolgere i soggetti esterni come quelli interni.

I quattro livelli della comunicazione organizzativa

Per completare la definizione, e quindi per esplicitare i contenuti del paradigma della comunicazione organizzativa, vale la pena di ricordare i *quattro livelli* che coprono le attività di comunicazione che un'impresa può erogare verso l'esterno o verso l'interno. Il primo livello è quello della comunicazione funzionale, il secondo della comunicazione strategica, il terzo della comunicazione formativa e il quarto della comunicazione creativa. Essi sono presenti, seppure con peso anche molto diverso, in tutte le imprese. Tali livelli si differenziano per il loro contenuto comunicazionale, per gli obiettivi che si propongono e in parte per gli strumenti che impiegano.

1. *La comunicazione funzionale* tratta le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni e l'attività degli operatori di front-line; inoltre quelle necessarie a supportare i processi di cooperazione produttiva esterni, per esempio subfornitura e franchising, e di vendita. È il primo tipo di comunicazione ad apparire nelle imprese, proprio perché si accompagna ai processi produttivi, gestionali e relazionali di base. Viene svolta perlopiù dai manager di linea o da manager e professionali appartenenti a organismi funzionali e divisionali delle imprese, con un eventuale supporto dell'ente specializzato in comunicazione. La comunicazione funzionale è spesso di tipo mediato, ma sempre di più tende a diventare di tipo interpersonale sia nelle organizzazioni a rete sia, più in generale, nelle organizzazioni di tipo organico.

Il *contenuto* della comunicazione funzionale è costituito da tutte le informazioni che supportano l'erogazione dei servizi da parte degli operatori di front-line e le attività di vendita. Dalle informazioni che si scambiano persone che operano in settori diversi ma con alto grado di cooperazione come i settori produzione, progettazione e marketing. Dalle istruzioni che i capi di tutti i livelli e di tutti i settori forniscono ai loro collaboratori per metterli in grado di svolgere in modo più appropriato il loro lavoro. Più in generale da tutte le comunicazioni che hanno luogo nelle diverse occasioni di lavoro e di scambio con l'esterno nelle quali i soggetti assumono degli impegni che vengono evasi nei processi di cooperazione.

Gli *strumenti* impiegati sono i colloqui e le riunioni di lavoro, le lettere e le circolari informative, le bacheche, gli opuscoli e le riviste, i manuali. Questo tipo di comunicazione viene erogato sia dall'ente comunicazione sia dalle linee e funzioni aziendali. In questo secondo caso l'ente comunicazione può svolgere un'importante funzione di supporto consulenziale sulle modalità più appropriate con le quali fornire le informazioni necessarie ai diretti interessati. Sempre più lo strumento è quello della comunicazione interpersonale che si utilizza nelle più diverse occasioni formali e informali all'interno delle quali si stabiliscono e si mantengono le relazioni.

2. *La comunicazione strategica* dell'impresa riguarda le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa nel suo complesso o importanti parti di essa, le sue strategie e le sue politiche ai diversi pubblici, siano essi interni o esterni. Serve per migliorare la visibilità dell'impresa o dell'ente nei confronti delle diverse categorie

di dipendenti, dei giovani da assumere, degli investitori, dei clienti effettivi e potenziali e dell'opinione pubblica in generale. Viene svolta perlopiù dall'ente specialistico addetto alla comunicazione, che può sollecitare l'intervento dei manager aziendali soprattutto quando il mezzo usato è la comunicazione interpersonale.

Il *contenuto* della comunicazione strategica dell'impresa sostituisce quello delle relazioni pubbliche e della comunicazione per l'immagine in due sensi: in primo luogo si riferisce ai pubblici esterni come anche ai pubblici interni; in secondo luogo abbandona il concetto di immagine, pericoloso perché rischia di porre troppo l'accento sul modo in cui l'impresa vuole apparire, per adottare quello di trasparenza e visibilità, che si prefigge invece di far conoscere l'impresa per ciò che realmente è. La struttura preposta alla comunicazione non chiede più dunque alla Direzione «*quale immagine aziendale vogliamo comunicare all'esterno*», bensì offre un supporto alla stessa per definire «*quale è la missione aziendale, la strategia, le politiche e le attività che vanno rese note sia all'esterno sia all'interno*».

Gli *strumenti* della comunicazione strategica sono le riviste aziendali, le interviste rilasciate dal top management, le comunicazioni interne tramite posta elettronica, le bacheche, le lettere personalizzate; le brochure aziendali e le guide alla conoscenza dell'azienda; gli articoli redazionali, le inserzioni a pagamento e le pubblicità su giornali nazionali e locali. A questi strumenti si aggiunge, e acquista sempre più rilevanza, la comunicazione interpersonale agita dai capi e dai singoli professionisti con le persone che collaborano con loro o con le quali esistono stabili rapporti di collaborazione. Un esempio tipico di comunicazione interpersonale strutturata è costituito dalla comunicazione a cascata, che si realizza attraverso una serie di incontri di ciascun manager, a partire da quelli di livello più elevato, con i suoi collaboratori.

3. La *comunicazione formativa* concerne innanzitutto l'attività formativa vera e propria su temi comunicazionali di tipo interpersonale e mediato effettuata sia in contesti formativi specialistici sia sul luogo di lavoro. In questo secondo caso viene svolta dai capi e dai manager e ha come oggetto contenuti di comunicazione di varia natura. Si tratta della comunicazione tesa a formare indirettamente le persone attraverso l'apprendimento di contenuti e metodi di lavoro e delle modalità comunicazionali adatte a essere buoni collaboratori e a stimolare la cooperazione degli altri. Può essere rivolta a diversi segmenti di pubblici interni ed esterni ed è gestita, a seconda dei contesti e dei contenuti, da professionisti della formazione o da manager di linea spesso con il supporto dell'ente preposto alla comunicazione o da specialisti della formazione e della comunicazione.

Gli *strumenti* della comunicazione formativa sono in primo luogo quelli tipici della formazione d'aula: l'elemento caratterizzante è costituito dalla scelta dei contenuti da trasmettere, rappresentati dalle competenze necessarie per la comunicazione mediata e interpersonale. Gli strumenti della comunicazione formativa sono in secondo luogo quelli di tipo interpersonale che si impiegano nell'attività di *training on the job*. Un compito importante dei capi è di mettere in atto modalità di feedback comunicazionali adeguate con i propri collaboratori e addestrarli a impiegare quelle stesse modalità nei rapporti con i clienti, interni ed esterni.

4. La *comunicazione creativa* è quella che si attua nelle situazioni poste in essere al fine di realizzare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale sia orizzontale, dove il sapere si trasferisce e si crea, spesso in modo informale. La comunicazione creativa è quella che si instaura in ambiti particolari come quelli dei circoli di qualità; dei gruppi di miglioramento nell'ambito di programmi di Qualità Totale; delle *task force* costituite, con soggetti appartenenti a funzioni o a Paesi diversi, per la soluzione di problemi di importanza strategica per l'impresa; dei gruppi di progettazione interdipartimentali e interfunzionali; delle relazioni che si instaurano con settori di clienti, effettivi e potenziali, per rispondere a esigenze particolari o per conoscere i loro bisogni.

I contenuti della comunicazione creativa possono essere la generazione e la trasmissione di un sapere innovativo, la creazione di ambiti di cooperazione e di scambio, la soluzione di problemi. Tutti obiettivi che assumono un'importanza via via maggiore nelle imprese decentrate, a rete. Le relazioni che si instaurano tra gli interlocutori sono di cooperazione professionale, spesso di tipo interfunzionale e interdivisionale, piuttosto che di tipo gerarchico-funzionale.

Gli *strumenti* della comunicazione creativa sono perlopiù di tipo interpersonale, come per esempio il *brainstorming*, e spesso usufruiscono del supporto di tecnologie informatiche, da quelle più semplici come la posta elettronica ai più complessi strumenti del *groupware*. Questo tipo di comunicazione è, a eccezione di alcuni contesti nei quali è molto evoluta, ancora in fase di definizione ma è destinata a espandersi fortemente con il diffondersi delle *forme* organizzative a rete e con l'aumentare dei *knowledge workers* all'interno delle imprese.

Nei contesti organizzativi evoluti il management si propone di raggiungere gli obiettivi compresi nei quattro livelli di comunicazione e quindi vengono via via sviluppati gli strumenti necessari per renderli operanti. Va sottolineato che la comunicazione funzionale viene curata e sviluppata anche in presenza di un forte

sviluppo della comunicazione informativa e formativa e di una progressiva diffusione della comunicazione creativa. I primi due livelli di comunicazione esistono pressoché in tutte le organizzazioni, anche in quelle di tipo gerarchico-burocratico. I due secondi livelli di comunicazione nascono e si diffondono soprattutto nelle organizzazioni di tipo organico, decentrate e a rete nelle quali i valori e le relazioni assumono un ruolo centrale e sostituiscono in buona parte le procedure e la gerarchia.

Le attività di comunicazione del primo livello, quello funzionale, con l'evolvere del tipo di organizzazione nel quale sono inserite (dal modello gerarchico-burocratico al modello a rete) registrano forti cambiamenti nella qualità e nelle caratteristiche delle iniziative e degli strumenti impiegati. Quindi, per esempio, le informazioni per gli operatori di front-line aumentano in misura esponenziale per dar modo agli stessi operatori di fornire un buon servizio ai clienti. E si arricchisce anche la gamma dei mezzi di comunicazione: alle tradizionali comunicazioni scritte, che pure aumentano di volume e migliorano di qualità, si aggiungono quelle elettroniche e quelle interpersonali.

Si intensificano inoltre tutte le comunicazioni interdivisionali e tra i diversi nodi della rete organizzativa proprio perché la comunicazione diventa un elemento strutturante, in aggiunta alle procedure, delle imprese a rete (Butera 1990). Infatti i processi produttivi gestionali e decisionali delle imprese a rete necessitano per il loro funzionamento di uno scambio elevato di informazioni, laddove in passato era sufficiente l'ordine di servizio o poco più.

La comunicazione organizzativa si è affermata perché le imprese, e più in generale le organizzazioni complesse, hanno bisogno, per funzionare efficacemente, di un supporto comunicazionale ampio e integrato. E perché i processi di produzione e di erogazione di prodotti e servizi sono sempre più basati su attività comunicazionali di tipo interattivo e cooperativo. Per dare corpo alla comunicazione organizzativa, è opportuno precisare quelle componenti operative che la definiscono e che si possono ritrovare nelle imprese.

Gli obiettivi della comunicazione organizzativa

Prima, tuttavia, di esaminare le componenti operative della comunicazione organizzativa, sembra opportuno precisarne *gli obiettivi*, che sono di tipo *strategico*, di tipo *gestionale* e di tipo *operativo*.

Gli *obiettivi di tipo strategico* sono quelli che si propongono il (ri)orientamento dell'impresa attraverso la definizione e la diffusione dei valori guida, attraverso l'attivazione e il coinvolgimento delle risorse umane interne e delle risorse esterne, dai co-maker ai clienti. Gli *obiettivi di tipo gestionale* sono quelli per il supporto dei cambiamenti organizzativi e gestionali e per la visibilità dell'impresa (dai valori, ai criteri gestionali, ai prodotti) sia all'interno sia all'esterno. Gli *obiettivi operativi* sono quelli per il supporto dei processi di produzione e di erogazione di prodotti e servizi, attraverso la comunicazione funzionale per la produzione, attraverso l'aggiunta di componenti di servizio relazionale per l'erogazione e attraverso la pubblicizzazione per aumentarne la visibilità e potenziarne il contenuto.

Il fine ultimo e complessivo della comunicazione organizzativa è dunque di sviluppare la trasparenza dell'impresa, rendendo espliciti i valori guida, i principi etici e la cultura di riferimento, i criteri organizzativi, i processi gestionali e produttivi, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi. Questi fattori rappresentano delle risorse immateriali e la loro esplicitazione e le azioni finalizzate a renderli coerenti tra di loro e con le azioni gestionali sviluppano le potenzialità competitive dell'organizzazione. Vediamo come la comunicazione organizzativa supporta questo processo e, in particolare, attraverso quali componenti operative.

Le componenti operative della comunicazione organizzativa

Operativamente la comunicazione organizzativa comprende dunque le iniziative di comunicazione attivate nelle diverse linee e funzioni aziendali, gestite dai manager e rivolte sia verso l'interno sia verso l'esterno; inoltre le iniziative di comunicazione in senso stretto, cioè quelle effettuate dagli enti appositamente costituiti per gestire ed erogare la comunicazione; infine quelle insite nell'attività gestionale e manageriale. Dato che la comunicazione organizzativa è un'evoluzione delle diverse attività di comunicazione interna, che arriva a comprendere anche attività di comunicazione esterna e di marketing, essa è caratterizzata da alcune componenti operative che ne rappresentano i contenuti più significativi. Queste componenti sono ormai applicate nelle imprese, soprattutto in quelle più evolute, tanto da essere diventate delle prassi operative consolidate. Tali componenti, espresse sotto forma di prassi operative, sono cinque ed esplicitano in termini di finalità, modalità gestionali e strumenti operativi i concetti esaminati nelle pagine precedenti. Le seguenti prassi operative indicano attraverso quali percorsi si attiva e si realizza concretamente la comunicazione organizzativa e come essa dispiega tutte le sue potenzialità:

1. *Le iniziative di comunicazione vanno riferite a valori guida aziendali specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere.*
2. *È necessario realizzare coerenza e sinergia tra gli atti comunicazionali rivolti all'interno e all'esterno e tra questi e gli atti gestionali.*

3. *I processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale vanno supportati con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti.*

4. *Le competenze di comunicazione interpersonale vanno diffuse tra tutti, dai top manager agli operatori, al fine di facilitare i processi decisionali, gestionali e produttivi che si basano sempre più sulla cooperazione e sulle relazioni.*

5. *Il presidio strategico della comunicazione va realizzato da parte del top management; il presidio operativo va realizzato da parte di strutture tra loro integrate; e infine vengono impiegate tecniche manageriali adeguate per gestire i programmi di comunicazione.*

Le cinque componenti o prassi operative sopra indicate possono essere precisate e descritte come segue.

1. *Le iniziative di comunicazione vanno riferite ai valori guida aziendali, specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere.* Questa prima prassi riveste un'importanza fondamentale, in quanto attiva e realizza tutte le potenzialità della comunicazione organizzativa, e ha due finalità principali.

La prima finalità fa riferimento al fatto che nelle forme organizzative più evolute il successo è raggiunto quando tutte le persone sono coinvolte e si impegnano per conseguire questo fine. E che tale coinvolgimento può essere particolarmente forte in quelle imprese che perseguono una missione, e si diano valori guida con elevato contenuto etico. I valori guida possono far parte della storia dell'impresa ed essere consolidati attraverso la loro precisazione oppure possono essere stati ridefiniti dal top management anche rinnovando profondamente la cultura diffusa preesistente.

La seconda finalità di questa prassi è di evidenziare che ciascuna iniziativa di comunicazione acquista una rilevanza e un peso particolarmente elevati, dal punto di vista del raggiungimento delle finalità aziendali, proprio in quanto fa riferimento ai valori guida. Inoltre che, in questo modo, le iniziative di comunicazione raggiungono una coerenza di fondo che consente loro di attivare importanti sinergie, oltre che naturalmente di evitare possibili incongruenze tra le diverse iniziative, in particolare tra quelle rivolte all'esterno e quelle rivolte all'interno.

2. È necessario realizzare coerenza e sinergia tra gli atti comunicazionali rivolti all'interno e all'esterno e tra questi e gli atti gestionali. Questa seconda prassi ribadisce e approfondisce in termini specifici ciò che era stato affermato in termini più generali e astratti nella prima prassi. Che le diverse iniziative di comunicazione interna ed esterna facciano riferimento agli stessi valori guida comporta infatti, seppure indirettamente, che si realizzi coerenza tra gli stessi.

Questa seconda prassi della comunicazione organizzativa ribadisce e sottolinea l'importanza che di ogni singola iniziativa comunicazionale sia valutata e verificata la coerenza con le altre iniziative e con gli atti gestionali. Così come di ogni atto gestionale deve essere valutato il suo contenuto comunicazionale e la sua coerenza con i valori guida da un lato e con le singole iniziative di comunicazione dall'altro.

Non si può pensare infatti alla comunicazione organizzativa - che si propone gli obiettivi di aumentare la visibilità e la trasparenza dell'impresa, di supportare lo sviluppo organizzativo e di potenziare i prodotti e i servizi erogati - senza una forte integrazione delle diverse iniziative di comunicazione. Integrazione che consente di evitare i rischi insiti nelle possibili incongruenze derivanti dal dire cose diverse all'esterno e all'interno. E che consente di realizzare importanti forme di sinergia tra le stesse che si traducono in maggiori e più consistenti risultati ed effetti di ciascuna iniziativa.

Tale integrazione ha luogo in due sensi. Innanzitutto nel senso che le informazioni e i contenuti valoriali di ogni iniziativa comunicazionale non risultano diversi e dissonanti, ma al contrario coerenti e spesso uguali tra di loro. In secondo luogo nel senso che iniziative di comunicazione interna sono utilizzate verso l'esterno e iniziative di comunicazione esterna sono utilizzate e hanno importanti effetti positivi per l'interno. Ovviamente tutto ciò non si può realizzare in assenza di forti integrazioni nel governo dei processi comunicazionali e facendo riferimento agli stessi valori, come è stato indicato nella prima proposizione operativa.

3. *I processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale, e più in generale i cambiamenti rilevanti, vanno supportati con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti.* I cambiamenti a cui si fa riferimento sono quelli di importanza strategica per l'impresa e riguardano innovazioni nella struttura organizzativa, modifiche rilevanti nei modelli di gestione, cambiamenti nel top management o nell'assetto societario attraverso acquisizioni o fusioni. Anche questa prassi, come la prima, fa riferimento al fatto che nelle forme organizzative più evolute il successo di ogni cambiamento rilevante per l'organizzazione è meglio raggiunto quando tutte le persone sono consapevoli di, e coinvolte in, quel cambiamento.

La comunicazione organizzativa è infatti rilevante e indispensabile nelle imprese più evolute proprio in quanto consente di far conoscere e coinvolgere tutte le persone nei cambiamenti rilevanti e quindi, in ultima istanza, di ridurre le resistenze dei soggetti organizzativi e di attivare tutti i possibili effetti positivi di quei cambiamenti in quanto il piano di comunicazione e le singole iniziative impiegano metodi adeguati.

4. *Le competenze di comunicazione interpersonale vanno diffuse tra tutti, dai top manager agli operatori, e vengono nel contempo sviluppate la formazione e la consulenza sui temi della comunicazione.* Questa prassi

evidenzia che sempre più nelle organizzazioni evolute la comunicazione viene svolta da tutti i soggetti organizzativi e non più solo dall'ente che presidia la comunicazione. Accanto agli strumenti di comunicazione mediata governati dall'ente di comunicazione, sono diffuse tra manager e professional adeguate competenze di comunicazione interpersonale e ne è stimolato l'impiego. A questo scopo, dal momento che comunicatori difficilmente si nasce e più spesso lo si diventa, la formazione - e in particolare quella sulle competenze comunicazionali - è diventata una componente imprescindibile di qualunque programma di comunicazione integrata. La comunicazione interpersonale acquisisce un'importanza via via maggiore quanto più un'organizzazione, informando i suoi pubblici, non si propone solo di far arrivare il messaggio che vuole inviare con la certezza che sia colto nella sua essenza, ma anche e soprattutto quando si propone di sviluppare senso di appartenenza tra coloro che ne fanno parte e di fidelizzare i clienti interni e i clienti esterni. La comunicazione organizzativa si propone infatti di coinvolgere i pubblici cui si rivolge e impiega sempre di più, pertanto, strumenti «caldi» di comunicazione, come la comunicazione interpersonale, che è particolarmente adatta a questo scopo. Così come è particolarmente adatta a supportare i processi gestionali e produttivi che hanno luogo nell'impresa.

Va rilevato infine che le attività di comunicazione non solo vengono sempre più svolte da manager e professional, ma si diffondono anche sempre più all'interno delle linee produttive, a testimoniare l'importanza operativa che la comunicazione stessa sempre più assume. Ne consegue che l'ente di comunicazione, da erogatore di iniziative di comunicazione, diventa sempre più anche ente che eroga consulenza comunicazionale alle linee produttive. Queste ultime infatti spesso non posseggono quelle competenze specialistiche adeguate a svolgere proprie iniziative di comunicazione, che vengono così fornite loro dall'ente che governa la comunicazione.

5. Il presidio strategico della comunicazione va attuato dal top management e il presidio operativo da parte delle strutture che la gestiscono; inoltre, vanno impiegate tecniche manageriali adeguate per svolgere i programmi di comunicazione. La comunicazione organizzativa ha acquisito l'importanza strategica che le è stata attribuita grazie a un adeguato livello manageriale. Infatti è stato attraverso il diretto interessamento e coinvolgimento da parte del top management che la comunicazione organizzativa è diventata parte integrante delle strategie manageriali e ha assunto l'importanza che le spetta agli occhi di tutta la struttura. A questo scopo va creato un comitato per il coordinamento strategico, costituito dai responsabili aziendali di livello più elevato e dal Direttore della comunicazione, al fine di decidere le linee guida strategiche dell'impiego della comunicazione.

A livello gestionale poi la comunicazione è governata da un ente unico, o da più enti fortemente coordinati e integrati tra di loro, al fine di evitare quelle incongruenze, e attivare quelle sinergie tra le diverse iniziative, la cui importanza è stata ricordata nella prima e nella seconda prassi. Quando esistono più enti di comunicazione è necessario attivare un Comitato per il coordinamento operativo di tutte le iniziative di comunicazione interna, esterna e di prodotto. Un Comitato operativo, quindi, costituito dai responsabili dei diversi enti aziendali di comunicazione.

L'ultimo aspetto evidenziato da questa prassi riguarda la necessità di gestire le iniziative di comunicazione con tecniche manageriali adeguate. Audit dei bisogni, progettazione, pianificazione e metodi di monitoraggio e valutazione dei risultati ne rappresentano alcuni esempi e sempre di più sono e devono essere impiegati, quanto più articolati e complessi divengono i programmi di comunicazione realizzati.

In conclusione, si può affermare che l'attivazione del presidio strategico della comunicazione e di quello operativo, e l'impiego di tecniche manageriali evolute per gestirla, rappresentano indicatori del grado di sviluppo raggiunto dalla comunicazione organizzativa e dell'importanza che essa ha assunto negli enti e nelle imprese nelle quali è stata impiegata.

Dalla comunicazione pianificata alla comunicazione totale

Una delle immagini che vengono utilizzate più spesso per descrivere un'organizzazione corrisponde a quella di un organismo che si muove nel suo ambiente, come una persona che cammina ed incontra conoscenti ed estranei ed ha uno scambio con loro; il modo in cui la comunicazione funziona è molto simile e si svolge sempre a vari livelli, perché gli interlocutori sono molti ed ognuno con un suo modo di vedere il mondo.

Due persone che parlano, l'una davanti all'altra, sembrano scambiarsi, a prima vista, soprattutto parole, mentre, osservando più attentamente, è facile rendersi conto di come i gesti e il tono della voce giochino un ruolo centrale nella comprensione reciproca.

È evidente a tutti che quando si comunica e si sceglie un canale in particolare, questo non costituisce affatto l'unico veicolo attraverso cui passano i messaggi, come nel caso precedente.

La ricerca scientifica che viene spesso citata per spiegare questo fenomeno, ci dice che soltanto il 7% di quello che si comunica proviene dal significato delle parole, mentre il 38% deriva dal tono della voce e il 55%!!!! dal cosiddetto linguaggio del corpo.

Quando due persone parlano, pur condividendo lo stesso codice, la stessa lingua per intenderci, non sempre riescono a capirsi veramente, non sempre le esperienze e i pensieri riescono a passare dall'uno all'altro mantenendo il loro significato e questo avviene perché ognuno di noi ha una sua visione della realtà che lo circonda, ognuno di noi interpreta le informazioni che gli arrivano attraverso il proprio schema mentale e anche le persone che si sforzano di avere la mente aperta alle novità inseriscono le nuove informazioni nella propria mente come dei nuovi pezzi in un puzzle.

Dall'esperienza quotidiana, e non soltanto quella di carattere professionale, capiamo che per comprendere veramente qualcuno che ci descrive un sentimento o qualcosa che ha fatto, non basta ricordarci il momento in cui anche noi abbiamo vissuto qualcosa di simile, ma è essenziale calarsi nella mente dell'altro, per capire perché qualcosa è importante per lui e perché qualcosa gli piace o gli fa paura.

Spesso si pensa di comprendere qualcosa soltanto perché si ha in mente la nostra esperienza al riguardo, ma non basta, perché per comunicare bisogna rendersi conto non solo della propria rappresentazione della realtà, ma soprattutto di quella della persona che abbiamo davanti.

Se la comunicazione più semplice, come quella tra due persone, è in realtà così complessa, proviamo ad immaginare cosa avviene quando a comunicare è un'organizzazione, all'interno di un contesto in cui si muovono altre organizzazioni e individui.

Evidentemente può sembrare più difficile, ma il meccanismo fondamentale per cui la comunicazione funziona ed è efficace, rimane lo stesso, e cioè non basta avere chiaro

cosa si vuole dire, come si vuole incidere sugli interlocutori e quali messaggi trasmettere, ma è necessario avere sufficiente flessibilità per immergersi nell'ambiente, capire cosa è importante per i propri interlocutori e cosa risulta loro gradito.

Qualche mese fa, un'importante impresa straniera ha realizzato una campagna di comunicazione imponente, spendendo milioni di dollari, "invadendo" un gran numero di mezzi di comunicazione, dai giornali alla televisione, per lanciare un prodotto piuttosto rivoluzionario, all'avanguardia tecnologicamente e apparentemente molto affascinante; tutto sembrava costruito molto bene e da professionisti di alto livello, ma i risultati non sono stati adeguati alle aspettative e questo perché quello che veniva proposto ancora non assecondava ancora le esigenze dei potenziali clienti, nel senso che si dimostrava troppo avanzato, e se anche fosse servito non offriva garanzie adeguate di assistenza; in sostanza la sensazione emergente poteva tradursi in una considerazione del genere: "*bello, magari tra qualche mese lo compro, ma se sarà migliorato il servizio clienti*". Nel frattempo, però, possono venire fuori altri concorrenti e il proprio lavoro va in fumo.

Dunque grandi investimenti, grandi professionisti, ma risultato non brillante; può capitare quando si pensa ad un prodotto e si cerca di lanciarlo senza prima essersi "immersi" nel mercato, comprendendo aspettative ed esigenze, cosa incontra i gusti dei clienti e cosa dà loro sicurezza.

Quando apriamo un manuale sulla comunicazione, magari per migliorare il modo di dialogare con i clienti o di presentare i prodotti dell'azienda, troviamo numerose indicazioni su come realizzare un piano di comunicazione e troviamo ugualmente indicati i passaggi da compiere per portare a compimento tale obiettivo.

Prima di tutto occorre avere ben chiara la strategia dell'azienda e i suoi obiettivi, poi individuare il target e cioè il pubblico a cui indirizzare il messaggio, studiare il messaggio stesso e trovare il canale più efficace attraverso cui veicolarlo, quindi decidere quanto spendere, quale strumento usare e quante volte ripeterlo.

Questo schema mentale è senz'altro utile per aiutarci quando dobbiamo realizzare un'attività piuttosto importante, che richiama la maggior parte delle nostre energie, ma nel nostro mondo, dove in ogni mercato si affronta un numero sempre crescente di concorrenti e in cui se non si comunica costantemente si viene dimenticati molto in fretta, non si può avere il tempo di progettare ogni attività nei dettagli, sarebbe utopico e controproducente.

Nel nostro mondo, non basta essere bravi e precisi in ciò che si fa, ma occorre avere il tempo giusto, prendere decisioni rapide, perché rapidamente cambia il contesto in cui ci muoviamo.

Se riflettiamo su cosa vuol dire *target* nella comunicazione e lo confrontiamo con quello proprio del marketing, è facile comprendere quali sono gli elementi distintivi: mentre il target del marketing si rivolge principalmente a chi compra, quello della comunicazione ha come obiettivo chi influenza l'acquisto; l'esempio di più facile

comprensione, a quest'ultimo proposito, è quello della comunicazione a tre livelli, gestito da altrettanti *attori*: il comunicatore, chi riceve il messaggio e ha potere di influenza, l'acquirente.

La semplicità dell'esempio summenzionato non è in verità così evidente. La comunicazione si svolge in realtà a vari livelli, i destinatari sono numerosi e i messaggi sono tra loro profondamente diversificati. Ma, se questo da un parte sembra condurre chi si fa carico dell'operazione nella sua interezza ad una sorta di "panico da pianificazione", dove le numerosissime attività devono essere preparate in modo dettagliato e con uno schema preciso, dall'altra ci insegna, e questo è il modo più efficace, che la cosa più importante nella comunicazione non è tanto avere dei bei piani, quanto riuscire a diffondere i propri messaggi a vari livelli, perché è in vari contesti che si può ritrovare chi ha potere di persuasione nei confronti di chi acquista un prodotto.

Per questo l'attività principale di chi si occupa di comunicazione si esplicita nel diffondere e far diffondere il proprio messaggio, attraverso uno studio attento dell'ambiente in cui si agisce e soprattutto del punto di vista di chi riceve il messaggio e per far questo non basta studiare, occorre fare molta esperienza, perché per capire come si comportano gli esseri umani e come reagiscono agli stimoli dell'ambiente, bisogna prima di tutto aver imparato ad ascoltare ed osservare e averlo fatto molte volte, dal momento, è bene ribadirlo, che le attività da realizzare sono numerose e.... *ciò che fa la differenza nella comunicazione è comunicare diffusamente e soprattutto sapere calarsi nell'ambiente.*

Simone Piperno