



LA COMUNICAZIONE IN AZIENDA

DI GIULIANO NICOLINI

La comunicazione rappresenta un tema di enorme rilevanza per le aziende. Tutti i giorni, in ogni momento, in azienda si comunica qualcosa. Tuttavia spesso si comunica in maniera imprecisa, in ritardo, in modo non governato, in un senso solo. Per ogni azienda è fondamentale possedere e sviluppare competenze di comunicazione. Un'impresa che sa "comunicare bene" decide più velocemente e con maggior precisione, dà un'immagine migliore di sé, valorizza al massimo le proprie potenzialità. Per capire cosa significa "comunicare bene" occorre rifarsi al senso originario del termine, cioè "avere in comune, condividere" qualcosa con qualcun altro, e questo riguarda non solo le informazioni tecniche, ma anche gli obiettivi, i valori guida, la mentalità.

Comunicare significa entrare in contatto con gli altri, trasmettere e recepire significati, assolvere uno dei compiti vitali dell'uomo e fondamentali per l'esistenza stessa dei rapporti sociali.

Definire il termine "comunicazione" in maniera completa è pressoché impossibile, data l'ampiezza e la complessità del fenomeno. Ai nostri fini ci atterremo alla definizione di comunicazione come di qualsiasi "*passaggio di informazioni per mezzo di messaggi che si verifica all'interno di un sistema utilizzando un codice*".

Vari sono i tipi di comunicazione. La comunicazione verbale è il passaggio di informazioni verbali (parole) da un essere umano all'altro. Comunemente, quando si parla di comunicazione si fa riferimento a questa modalità, anche se essa non è l'unica. La comunicazione non verbale è la forma che non comprende l'uso di parole: si comunica attraverso gesti, espressioni del corpo, espressioni del viso, inflessioni e intonazioni ecc. Si comunica inoltre attraverso parole scritte, immagini, dati, simboli (loghi, edifici, packaging, abbigliamento, ...).



La comunicazione non è solo un processo lineare di trasmissione di informazioni da emittente a ricevente, ma un continuo rapporto tra due attori sulla base di un reciproco *feedback*. La comunicazione è quindi un processo dinamico, nell'ambito del quale emittente e destinatario si influenzano reciprocamente.

Da questa premessa possiamo immediatamente capire che *non si può “non comunicare”*. Tutti i comportamenti, non solo l'uso di parole, sono comunicazioni e poiché non esiste il “non comportamento”, non può esistere la non comunicazione. Il proprio comportamento influenza quello altrui, e questa è comunicazione. Ogni nostro atto contiene una comunicazione, che noi ne siamo consapevoli o no.

Questo vale per la vita quotidiana di ciascuno di noi come per la vita aziendale.

LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

Per comunicazione organizzativa intendiamo l'insieme dei processi di creazione e di scambio di messaggi e di informazioni all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione.

La comunicazione organizzativa coinvolge non solo i membri interni dell'azienda (in sede e nelle articolazioni periferiche), ma tutti i soggetti coinvolti dall'organizzazione: clienti, fornitori, proprietà, società civile, istituzioni e pubblica amministrazione.

Esistono 4 livelli di comunicazione organizzativa che si differenziano per contenuti ed obiettivi: 1) comunicazione funzionale: tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi decisionali interni e l'attività degli operatori di *front line*; inoltre tratta tutte quelle informazioni necessarie a supportare i processi di cooperazione produttiva esterni (sub-fornitura, franchising, ...); 2) comunicazione informativa: si tratta di informazioni per far conoscere l'impresa nel suo complesso o importanti parti di essa, i suoi prodotti, le politiche ai diversi pubblici; per migliorare la visibilità dell'impresa nei confronti delle diverse categorie di dipendenti, investitori, clienti effettivi o potenziali; 3) comunicazione formativa: concerne l'attività formativa vera e propria effettuata sia in contesti formativi specialistici che sul luogo di lavoro.



Riguarda le modalità di condivisione della strategia, della missione, dei valori, della cultura, della simbologia, utili per formare e coinvolgere i destinatari e renderli capaci di coinvolgere collaboratori e clienti utenti; 4) comunicazione creativa: attuata per realizzare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale che orizzontale, dove il sapere si trasferisce (spesso dal basso verso l'alto) o si crea (spesso in modo informale); è particolarmente rilevante nelle imprese a rete.

Una buona analisi della rete della comunicazione aziendale permette di verificare criticità, punti di forza e di debolezza, aree di miglioramento.

L'analisi delle reti di comunicazione può essere ad esempio condotta per individuare i flussi delle comunicazioni interpersonali ed interorganizzative.

Normalmente, maggiore è la complessità dell'organizzazione, più intense sono le comunicazioni di lavoro, specialmente quelle di tipo orizzontale. Inoltre, maggiore è il grado di formalizzazione, minore è il volume delle comunicazioni di lavoro e, sempre in termini generali, più intense sono le comunicazioni verticali. Maggiore infine è l'accentramento, minori sono le comunicazioni orizzontali mentre più intense sono le comunicazioni di lavoro verticali.

L'analisi della rete delle comunicazioni mette in luce le posizioni di ciascun individuo all'interno dell'azienda, dato che in azienda, ogni individuo è inserito in una trama di rapporti con altri individui con i quali comunica. Gli individui con cui si comunica non fanno necessariamente parte di un gruppo all'interno del quale si possono avere rapporti diretti. Nei gruppi di lavoro ad esempio, la struttura della rete può agire sugli individui più o meno dipendenti, più o meno certi della posizione (ruolo) in cui si trovano e più o meno responsabili. La struttura stessa può anche influenzare l'efficacia operativa del gruppo, facendolo lavorare più rapidamente o più lentamente, più o meno accuratamente, con minore o maggiore possibilità di adattamento.

La struttura formale, determinando la posizione di un individuo nel sistema delle comunicazioni, fissa il quadro dei vincoli all'interno dei quali egli potrà sviluppare la propria strategia, che sarà volta ad ampliare la propria autonomia mediante l'uso



discrezionale (entro certi limiti) delle informazioni e del proprio ruolo nel sistema delle comunicazioni interno ed esterno.

L'immagine stereotipata secondo cui l'informazione scende o sale, in virtù di criteri razionali definiti dalla struttura e dalle procedure è falsa. L'organizzazione crea rapporti di potere semplicemente attraverso il modo in cui organizza la comunicazione e i flussi di informazione tra le proprie unità e i propri membri. Per poter svolgere adeguatamente il compito o la funzione assegnata un individuo ha bisogno di informazioni provenienti da altri individui che ricoprono altri ruoli. Se per diverse ragioni non può fare a meno di loro, essi potranno esercitare su di lui un'influenza semplicemente per il posto che occupano nella rete delle comunicazioni. I tempi e i modi con cui trasmettono le informazioni (ritardi, distorsioni, filtri, dettagli) incidono sulla capacità di azione del destinatario. Solo se a sua volta egli detiene informazioni rilevanti (o controlla un'altra fonte di incertezza) che condizionano la capacità di gioco dei suoi interlocutori, potrà riequilibrare il rapporto di influenza.

Numerosi e di vario tipo sono gli ostacoli alla comunicazione. Alcuni sono di natura situazionale, e derivano dall'organizzazione e dai suoi aspetti formali (ruoli, status, politiche aziendali, pregiudizi e stereotipi, capi intermedi, influenza dei gruppi e loro coesione, etc...). Altri ostacoli sono di natura semantica: sono quelli che derivano dalle tecnologie usate (rapporti imprecisi con i segni/simboli, mancanza di sintonia tra emittente e ricevente, etc...). Altri ostacoli sono dati dall'ambiente fisico, da limitazioni biologiche, dalla complessità della struttura psicologica, dall'ambiente sociale.

Il superamento di questi ed altri ostacoli comunicativi richiede lo sviluppo delle capacità di *feedback*.

Il *feedback* rappresenta il segnale di ritorno dal destinatario all'emittente, che consente a quest'ultimo di verificare: 1) l'intenzionalità del destinatario di recepire il messaggio; 2) che il messaggio è arrivato; 3) di prevedere il seguito che la comunicazione avrà.

La comunicazione infatti può essere ad una o a due vie. La comunicazione a una via implica il passaggio di informazioni da un emittente ad un destinatario senza la



presenza di possibili *feedback*. La comunicazione a due vie implica invece la continua presenza di *feedback*, ovvero il continuo rapporto di verifica tra emittente e destinatario. Queste due forme hanno caratteristiche, obiettivi ed evoluzione completamente diversi.

La comunicazione a una via è adatta a messaggi semplici, in cui gli obiettivi sono predeterminati, i destinatari sono molti, i tempi sono brevi. Esempi tipici sono il volantino, il discorso in assemblea, la circolare scritta, il sito *internet*. La comunicazione a due vie è indispensabile quando il messaggio è complesso, l'obiettivo non ancora determinato, i destinatari sono pochi, vi possono essere conflitti sul contenuto. Esempi tipici sono il dialogo fra due persone, la telefonata, il forum di discussione *on-line*.