



ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

Spunti metodologici per la progettazione

1. Intendo per **organizzazione** un sistema di supporto ad una attività (produttiva o di servizio) in grado di definire e gestire:

- a) *Gli obiettivi di riferimento.* Si tratta degli obiettivi, misurabili e predefiniti, che giustificano l'attività che si vuole impiantare. Sono funzione del fenomeno su cui intervenire (bisogno di formazione professionale), della sua importanza percepita, del momento temporale, del luogo e dei mezzi a disposizione, in coerenza con la visione ispiratrice dell'iniziativa
- b) *Le persone.* Elemento fondamentale di ogni organizzazione, hanno competenze adeguate per l'impostazione e l'esecuzione dei processi, necessari e sufficienti a conseguire gli obiettivi. Organizzate in modo interdipendente, coordinate e gestite da un responsabile, dotato di qualità e competenze manageriali, mediante una struttura funzionale o sulla base di processi definiti, secondo deleghe e responsabilità preordinate
- c) *I mezzi.* Strumenti e sistemi di supporto in grado di migliorare l'efficienza esecutiva. Soluzioni strumentali in grado di introdurre efficacia esecutiva non altrimenti ottenibile.

L'organizzazione è necessaria quando si passa dal progetto alla sua esecuzione (al processo) e ha lo scopo di garantire risultati costanti nel tempo, conformità a standard qualitativi di riferimento, costi compatibili.

- **Risultati costanti nel tempo**
Si ottengono mediante *processi* standardizzati senza essere rigidi
- **Standard qualitativi**
Si ottengono attraverso l'adozione di un *sistema di qualità*
- **Costi compatibili**
Si ottengono con l'adozione di un *sistema amministrativo-contabile* centrato sulla dinamica del mercato di riferimento

Il tutto va supportato da una *infrastruttura tecnologica* adeguata per la produzione di prodotti e/o servizi.

L'organizzazione svolge un ruolo fondamentale quando bisogna produrre del *cambiamento*, quando cioè le condizioni di partenza e l'esperienza consolidata non rispondono più adeguatamente alla domanda espressa dal contesto.

La gestione del cambiamento richiede un *sistema di governance* di tutte le variabili che entrano in gioco nell'organizzazione. Suo compito è :



IN&OUT srl Via Perugia, 24 - 10152 TORINO
Tel. +39(0)112408082/80 - Fax +39(0)112408081 - e-mail:
info@ineoutformazione.it
Web: www.ineoutformazione.it

learning & communication

- individuare quali sono gli obiettivi dichiarati e misurarne il valore rispetto al mercato,
- monitorare sistematicamente i risultati confrontando la situazione in un dato momento con gli stessi,
- individuare se le attività rientrano nelle regole codificate e rispondono realmente alla domanda per cui l'organizzazione è nata,
- apportare le correzioni necessarie in caso di devianza da queste regole,
- stabilire chiari criteri di valutazione concreta di ogni fase dei processi.

La fig. 1 che segue sintetizza quando detto.

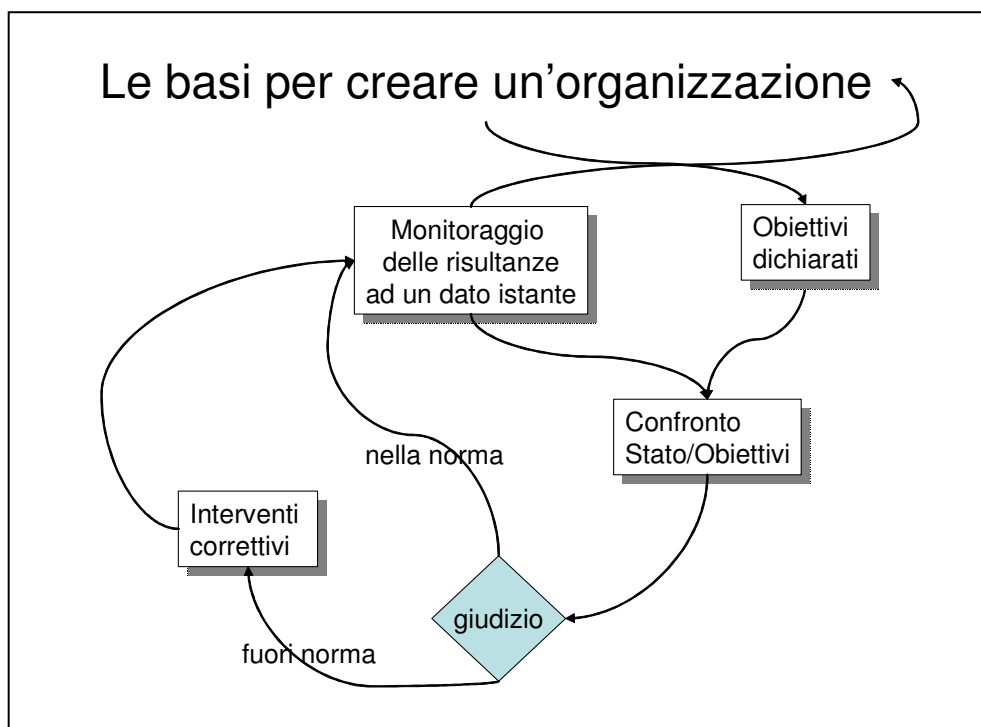


Fig. 1

2. Il collante che tiene assieme le funzioni, le strutture, le persone e i processi di una organizzazione è la **comunicazione**. La comunicazione è il modo di essere oltre che di esprimersi di una organizzazione.

Processi organizzativi e processi comunicativi si sovrappongono. Normalmente un blocco organizzativo è determinato da un blocco comunicativo e viceversa.

Se il modello organizzativo non corrisponde al modello comunicativo si determinano degli *effetti controintuitivi*: sono effetti non voluti, non provocati da nessuno

learning & communication

direttamente, per cui si lavora molto, ci si impegna a fondo, si dà il massimo ma i risultati non arrivano.

Quando un'organizzazione non ottiene i risultati desiderati deve analizzare i seguenti fattori, tutti a forte valenza comunicativa:

1. i percorsi informativi
2. le alleanze e le contrapposizioni
3. le regole esplicite e quelle implicite
4. la definizione della relazione

I percorsi informativi. Riguardano le modalità con cui circolano le informazioni all'interno di un'organizzazione. Queste modalità determinano la qualità della comunicazione e anche l'efficienza dell'organizzazione.

Le componenti comunicative da valutare sono sostanzialmente tre:

a) retroazione.

Chi parla modifica chi ascolta e chi ascolta modifica chi parla. La retroazione definisce il livello di attenzione degli interlocutori per i messaggi che ricevono e per i comandi che li accompagnano. A volte i ragazzi non reagiscono ai vostri messaggi perché voi non reagite ai loro o li banalizzate. L'eventuale presenza di squalifiche delle persone o delle informazioni costituiscono una delle cause fondamentali degli effetti non voluti.

b) feedback.

Una informazione che arriva al ricevente e non produce una risposta è un'informazione bloccata, inutilizzabile. La risposta valida riguarda il senso della domanda, non la sua formulazione letterale.

c) linguaggio.

E' il veicolo delle informazioni. Noi viviamo all'interno del nostro linguaggio: siamo fatti di parole. Il nostro linguaggio rappresenta il modo con cui abbiamo elaborato le nostre esperienze e le nostre conoscenze.

C'è un *linguaggio profondo*, che appartiene solo a noi e c'è un *linguaggio superficiale* che impieghiamo nella comunicazione con gli altri. Il passaggio da uno all'altro di questi due tipi di linguaggio avviene attraverso delle semplificazioni, che sono sostanzialmente tre:

- cancellazione, di cui è una sottospecie la nominalizzazione
- generalizzazione
- distorsione

Le alleanze e le contrapposizioni.

Tra la mappa formale di un'organizzazione e la sua mappa reale c'è sempre uno sfasamento, determinato dal modo di aggregarsi e di contrapporsi delle singole

learning & communication

persone e dei gruppi all'interno dell'organizzazione. Questi meccanismi obbediscono a delle norme spontanee o a delle regole implicite e creano centri di potere e di competenza alternativi a quelli ufficiali. Quando si vuole capire perché si verificano certi fenomeni negativi occorre analizzare chi sta con chi, chi sta contro chi: è l'anima profonda dell'organizzazione, rappresentata dal modo con cui le persone concepiscono il lavoro, sanno o meno lavorare in gruppo, hanno un sistema di motivazioni in linea con gli obiettivi dichiarati dell'organizzazione, si rapportano con la struttura di potere e con la struttura di leadership.

Regole esplicite e regole implicite.

Accanto alle regole formali si creano all'interno di ogni organizzazione delle regole implicite, non codificate, che hanno molta forza e creano appartenenza e identificazione. Queste regole nascoste ma efficienti sono la componente più forte della cultura espressa da un'organizzazione e da esse dipendono in larga misura i risultati che essa consegue.

La definizione della relazione

Nei rapporti interpersonali la qualità della relazione è sempre negoziata ed è funzionale alla soluzione dei problemi: per ogni problema si inventano tipi di relazione diversi. Dalla qualità delle relazioni dipende l'efficienza di un'organizzazione. Se le relazioni hanno bisogno di essere continuamente ridefinite e quindi non è mai chiaro chi parla a chi, chi comanda chi, chi ha il potere reale e quello formale i problemi concreti vengono persi di vista e l'organizzazione si avvita su se stessa.

Questi quattro aspetti concorrono a formare la **personalità** di una organizzazione.

La personalità è la risultante del modo in cui l'identità di una organizzazione viene elaborata dalle persone che vi fanno parte e dal sistema di governance che le gestisce. È l'immagine percepita all'interno da chi ne fa parte, all'esterno, da clienti, fornitori, stakeholders. Questa percezione non riguarda soltanto ciò che l'organizzazione fa e offre ma anche ciò che l'organizzazione rappresenta per l'ambiente in cui opera in termini di qualità della vita, risposta alle esigenze e alle attese (economiche e socio-culturali) del cliente interno, del target di riferimento e della più vasta opinione pubblica.

Giampaolo Redigolo

INeOUT

giampaolo.redigolo@ineoutformazione.it