

Università Cattolica Sacro Cuore di Milano  
Sede di Piacenza  
Facoltà: Scienze della formazione

Tesi di laurea in:  
Scienze dell'educazione

**TITOLO DELLA TESI**

**LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA:  
UN BENE RELAZIONALE.  
ESPERIENZA DELLE AZIENDE DI EdC**

Relatore:  
Ch.mo prof G. Braga

Tesi di Laurea di  
PONZONI DANIELA  
matr. n°2700231

anno accademico 2007/2008

<b>RINGRAZIAMENTI</b>	7
<b>PREMESSA</b>	8
<b>P A R T E P R I M A : IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI OD OPERA DI MARIA , L'ECONOMIA DI COMUNIONE , LE AZIENDE DI ECONOMIA DI COMUNIONE E QUELLE TRADIZIONALI.</b>	
1.1 IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI OD OPERA DI MARIA	
1.1.2 Chiara Lubich e la storia del Movimento dei Focolari	11
1.1.2 Struttura e composizione del movimento dei Focolari	13
1.2. L'ECONOMIA DI COMUNIONE	
1.2.1 Cos'è l'economia di comunione dal suo sorgere ad oggi	22
1,2.2 Un nuovo agire economico: la cultura del dare	24
1.2.3 Progetto EdC	25
1.2.4 1991 - 2005: storia dell'EdC	28
1.2.5 Finalità dell'ecc	30
1.2.6 Peculiarità del progetto di EdC	31
1.2.7 Il ruolo della Commissione EdC e quello del dereferente della commissione	34
1.2.8 La scuola di economia fatta in zona, scopo e frequenza	35
1.2.9 Storia dei poli EdC	38
1.2.10 Storia del Polo Lionello	40
1.2.11 Fattoria Loppiano” Società Agricola Cooperativa	46
1 3. I MODELLI TRADIZIONALI DI GESTIONE	
D'IMPRESAE LE AZIENDE DI EDC	
1.3.1 Modelli tradizionali di gestione d'impresa	50
1.3.2 La cultura d'impresa e valori imprenditoriali	55
1.3.3. Le caratteristiche delle imprese aderenti al progetto	59
1.3.4 Le aziende di EdC: La figura dell'imprenditore	61
1.3.5 Paradigmi di conduzione e le linee guida per un impresa di EdC	67

**PARTE SECONDA: IL CLIMA AZIENDALE DEFINIZIONE ATTUALIZZAZIONE**

2.1 IL CLIMA	80
2.1.1 Il clima aziendale: premessa oggi	82
2.1.2 Il concetto di clima	82
2.1. 3. La formazione del clima organizzativo	88
2. 1.3.1 L'approccio strutturale	88
2.1.3.2 L'approccio percettivo" o percettivo/ psicologico	89
2.1.3.3 L'approccio interattivo	90
2.1.3.4. L'approccio culturale	91
2.1.4 Il concetto di cultura e la sua relazione con il concetto di clima	93
2.1.5. L'analisi del clima aziendale	

**PARTE TERZA : IL CLIMA AZIENDALE E LA COMUNICAZIONE****CAPITOLO I: LA COMUNICAZIONE**

3.1. La comunicazione premessa	106
3.2 Elementi universali della comunicazione	108
3.3 Il quadro di riferimento: gli approcci teorici allo studio della comunicazione	121
3,3.1 La prospettiva meccanica o postale della comunicazione	121
3.3.2 La prospettiva dell'approccio semiotico :il segno e simbolo	123
3.3.3 La prospettiva linguistica	126
3.3.4 La prospettiva psicosociologica	128
3.3.5 La prospettiva interlocutoria	131
3.4 Varie tipologie di comunicazione	132
3.4.1 La comunicazione verbale	132
3.4.2 la comunicazione non verbale	136
3.5 Una comunicazione felice e positiva	144
3.6 La comunicazione assertiva	150
3.7 Linguaggio e comunicazione	159
3.7.1 Come affrontare i problemi e i disturbi del linguaggio	159
3.8 L'ascolto	162
3.8.1 La differenza fra udire e ascoltare l'ascolto attivo	162

3.8.2 Come potenziare le abilità di ascolto	167
3.8.3 Il potere logora la capacità di ascolto e tecniche per risolvere il problema	169
<b>CAPITOLO II: LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA</b>	
3.1 Il ruolo della comunicazione in azienda	174
3.2 Teorie organizzative e bisogni comunicazionali	180
3.3 La comunicazione :un bene relazionale	189
3.4 La comunicazione aziendale : tipi di comunicazione interna azienda	194
3.4.1 Comunicazione verticale e orizzontale ed aperta	195
3.4.2 Pianificazione e strumenti di comunicazione interna	198
3.4.3 Pianificazione e strumenti di comunicazione esterna	208
3.5 Verso la comunicazione organizzativa	216
<b>PARTE QUARTA: I CASI AZIENDALI</b>	230
<b>CONCLUSIONI</b>	242
<b>ALLEGATO :QUESTIONARIO</b>	244
<b>ABBREVIAZIONI</b>	
GEN generazione nuova	
MPU :Movimento Politico per l'Unità	
AMU: Azione per un Mondo Unito"	
EdC: L'Economia di Comunione	
AICCON Associazione italiana Per la promozione della corporazione e del non profit	
<b>APPENDICI</b>	
I Appendice 1 Numero aziende EdC nel mondo n	248
II Appendice 2 Localizzazione geografica aziende edc nel mondo	249
III Appendice 3 Settore di appartenenza delle aziende di edc	249
IV Appendice 4 Forma giuridica delle aziende di EdC	250

## ELENCO DELLE ILLUSTRAZIONI

<b>I ILLUSTRAZIONE 1:Modello dell'iceberg dell'organizzazione o modello psicoanalitico psico-sociale</b> Fonte G. Fichera	52
<b>II ILLUSTRAZIONE 2 Gli elementi della comunicazione</b> Fonte - Claudio Melchior Università degli Studi di Udine.	111
<b>III ILLUSTRAZIONE 3 Lo schema della comunicazione di Shannon e Weaverne</b> Fonte "La teoria matematica della comunicazione" (Etas Libri)	114
<b>IV ILLUSTRAZIONE 4 Modello elementare di comunicazione. .</b> Fonte L. Anolli e R.Ciceri	122
<b>V ILLUSTRAZIONE 5 Diagramma di Ogden e Richards</b> Fonte L. Anolli e R.Ciceri	124
<b>VI ILLUSTRAZIONE 6 Componenti del processo comunicativo e le loro funzioni secondo Jakobson</b> Fonte "Saggi di linguistica generale"	127
<b>VI ILLUSTRAZIONE 7 Il modello di Anzieu e Martin</b> Fonte La dynamique des groupes restreintes	129
<b>VIII ILLUSTRAZIONE 8 La comunicazione assertiva</b>	158
<b>IX ILLUSTRAZIONE 9 Il ruolo chiave della comunicazione nella strategia competitiva e nell'organizzazione dell'impresa</b> Fonte: E. CORVI, R. FIOCCA,	179
<b>X ILLUSTRAZIONE 10 le comunicazioni orizzontali, verticali e trasversali in funzione della collocazione funzionale e di ruolo dei diversi soggetti coinvolti nel processo comunicativo</b>	219
<b>XI ILLUSTRAZIONE 11Gli elementi costitutivi di un programma di comunicazione</b> Fonte: Damascelli Nino, , p	220
<b>XII ILLUSTRAZIONE 12Le comunicazioni all'interno di un'organizzazione: messaggi verbali e non verbali</b> Fonte: DAMASCELLI Nino,	221



## **ELENCO DELLE TABELLE**

<b>I TABELLA 1 L'individuazione dei valori.</b> Fonte: A. Ferro	58
<b>II TABELLA 2 Tecniche , canali e percentuali di apprendimento</b> Fonte Materiali di appoggio alla didattica - Claudio Melchior	108
<b>III TABELLA 3 La distanza fra i corpi</b> Fonte Allan Barbara Paese	141
<b>IV TABELLA 4: I bisogni di comunicazione evidenziati dalle teorie organizzative</b>	188
<b>V TABELLA 5: Strumenti di stampa aziendale e loro caratteristiche</b>	203
<b>VI TABELLA 6: Classificazione degli strumenti di comunicazione</b> . Fonte B Bertani Psicologia delle organizzazioni	206
<b>VII TABELLA 7: Caratteristiche del paradigma della comunicazione</b>	217
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	252

## **RINGRAZIAMENTI**

***DEDICO QUESTA MIA TESI AI MIEI AMATI NONNI  
MARIA E VINCENZO PONZONI***

*Ringrazio la mia famiglia, gli amici le amiche, vicine e lontane  
la commissione di Economia di Comunzione-Lombardia, agli imprenditori delle  
aziende di Economia di Comunzione  
e tutti coloro che in modo differente mi sono stati accanto occupandosi con me  
per ogni difficoltà, incoraggiandomi e gioiando con me per ogni riuscita e  
successo.*

*Un ringraziamento speciale ai docenti e al personale della segreteria perchè con  
professionalità ,attenzione e pazienza hanno collaborato a realizzare questo mio  
obiettivo e ho potuto così sperimentare che insieme si riescono a superare le  
difficoltà*

***GRAZIE DI CUORE Daniela***



## **PREMESSA**

Da sempre la comunicazione e l' ascolto hanno avuto per me molto interesse.

Oggi come oggi siamo soliti utilizzare in modo errato come sinonimi due parole che sono diverse tra loro; comunicare e informare, ascoltare e udire, ma è proprio la loro diversità che può migliorare i nostri rapporti con gli altri, giacche siamo sempre immersi in relazioni.

Nell'informazione c'è il semplice passaggio di informazioni, mentre nella comunicazione ciò che conta è non solo il messaggio ma anche la volontà di chi parla di trasmettere qualcosa anche di sé, conta il contesto, il tono di voce, il modo in cui io trasmetto il messaggio.

E 'possibile udire un messaggio per caso, lasciando che mi passi accanto senza memorizzarlo e senza prestare attenzione.

Nell'ascolto invece occorre prestare attenzione a ciò che l'altro mi comunica. Posso fare ciò solo se vedo nell'altro che mi sta comunicando come qualcuno che mi sta trasmettendo qualcosa che per lui è importante, qualcuno che si sta aprendo verso di me, questo suo sforzo emotivo merita tutta la mia attenzione.

A volte è proprio il nostro modo di "ascoltare" e "comunicare" che può creare tensioni che soprattutto nel luogo di lavoro sono letali, poiché si ripercuotono sul clima aziendale e alla fine anche sulla produttività e sull'immagine dell'azienda, che non sono composte solo da macchinari e uffici ma soprattutto da persone diverse tra loro, che devono convivere, cooperare per tutta la durata della giornata lavorativa e può succedere che "tensioni o preoccupazioni esterne" possano distrarre l'attenzione da ciò che si sta facendo, ascoltando e comunicando.

Oggi comunicare è difficile in ogni ambito, in particolar modo sul posto di lavoro, giacchè si pensa che sia qualcosa di superfluo, un di più che apparentemente non da profitto alcuno.

Sembra che quello che conti sia il solo passaggio d'informazione, l'essenziale e importante è informare, poi non ha alcuna importanza se il messaggio è arrivato, compreso, questi sono dettagli per molti trascurabili e irrilevanti. Invece se si "perdesse più tempo nel comunicare attentamente si potrebbe ridurre quelle situazioni di tensione, incomprensioni che sono le vere "perdite" di tempo.

Ma per comunicare è necessario creare, dare modo, la possibilità alle persone di farlo, senza farle sentire strane, o fuori posto, senza che debbano pensare al dopo, senza che debbano costantemente guardare tenere d'occhio l'orologio, nel timore di fare troppo tardi, di soffermarsi troppo su una sola persona: ovvero quella che hanno di fronte.

L'altro non deve essere visto solamente come qualcuno che va informato, ma come una persona come noi, un altro io, che si sta aprendo a noi, un tesoro che vogliamo scoprire, come un ospite che accogliamo dentro di noi, cui dobbiamo prestare attenzione e rispetto.

Mentre si comunica si deve tenere presente le diverse variabili che possono intromettersi nella buona riuscita della mia comunicazione.

Variabili a volte legate a un contesto che non posso prevedere ma anche variabili che il più delle volte per "pigrizia", non curanza, disattenzione anche non volute e sono proprio quest'ultime a creare poi le difficoltà nella comunicazione

E' importantecomunicare ma soprattutto ascoltare con tutta la mente e l'attenzione

Per verificare la mia ipotesi di ricerca: ossia che la comunicazione può influire sul clima ho deciso di prendere in esame alcune aziende dell'Economia di comunione.

La tesi sarà articolata in 4 parti

**P A R T E P R I M A:**  
**IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI OD OPERA DI MARIA ,**  
**L'ECONOMIA DI COMUNIONE , LE AZIENDE DI EdC E**  
**QUELLE TRADIZIONALI.**

## 1.1 IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI OD OPERA DI MARIA

### 1.1 Chiara Lubich e la storia del Movimento dei Focolari

Chiara Lubich nasce a Trento il 22 gennaio del 1920, seconda di quattro figli. La madre è una fervente cattolica, il padre un socialista, lei cresce con la passione per la filosofia. Chiara avverte che Dio la chiama a donarsi per sempre a Lui. “Chiedo il permesso d'un sacerdote. L'ottengo. E' il 7 dicembre 1943. La gioia interiore è inspiegabile, segreta ma contagiosa: ci sarà un ideale che non muore, che nessuna bomba può far crollare? Sì, Dio. Tra le stragi della guerra frutto dell'odio, la luce del carisma dà a noi una nuovissima comprensione. Siamo abbagliate, come per la prima volta, dalla verità su Dio: *"Dio è Amore" (1 Gv 4,8)*”.

Dunque il 7 dicembre 1943 è l'inizio di quella che sarà una grande avventura: avviene la “chiamata”; Chiara capisce che ascolterà sempre questa “voce” e così nasce simbolicamente il Movimento dei Focolari.

Il Movimento nasce sullo sfondo di odio e violenza del secondo conflitto mondiale durante i bombardamenti a Trento, che hanno fatto crollare non solo le case ma ,anche i sogni, le speranze e i desideri della gente. Ma è proprio tra le rovine di una città dilaniata e lacerata che “scoppia la bomba”, che si accende la scintilla ispiratrice e illuminante della "scoperta folgorante" dell'Unico che "nessuna bomba può far crollare": Dio. Dio, sperimentato come Amore che cambia radicalmente la vita di Chiara Lubich, allora poco più che ventenne. La sua esperienza non fu un'esperienza egoistica, solitaria, ma anzi subito comunicata e condivisa dalle sue prime compagne poiché, fin da subito, era nato in lei un desiderio di comunicare a tutti ciò che la sua anima aveva compreso.

Nel comandamento dell'amore scambievole scoprono la legge per ricomporre nella fraternità la società disgregata.

Con meraviglia, quel primo gruppo, inizialmente di sole ragazze ,sperimenta la luce, la forza, il coraggio, l'amore quali frutti della presenza di Gesù, *da Lui promessa quando “due o tre sono riuniti nel Mio nome, io sarò in mezzo a loro” (Mt 18,20)*.

Dice Chiara: *“Una luce che illumina quell'ultima preghiera di Gesù al Padre: che tutti siano uno. Questa preghiera diventa quasi la magna charta del nostro Movimento: siamo nate per l'unità e cioè per contribuire all'unità degli uomini con Dio e fra loro”* Questo progetto divino sulla famiglia umana, diventa il programma della loro vita: *"Facciamo dell'unità tra noi il trampolino per correre dove non c'è l'unità e farla."* Gli effetti: *"Ogni giorno crescono*

*attorno a noi persone di ogni età e d'ogni condizione sociale. Si spengono odi e rancori. Molte famiglie si ricompongono in pace".*

Nasce la certezza che nel Vangelo è la soluzione di ogni problema individuale e sociale. Ben presto quel primo gruppo diventa un Movimento che suscita un rinnovamento spirituale e sociale: vive questa spiritualità nella loro prima comunità che già nel 1944 conta circa 500 persone.

Ebbene Chiara, col suo carisma, portava speranza alla gente di Trento, spiegando in Italiano l'amore che Dio nutriva verso ogni uomo. È bene ricordare che nel '43 le Messe erano ancora celebrate in latino, il Concilio Vaticano II sarebbe arrivato dopo. Naturalmente pochi, tra i poveri, potevano comprendere la lingua latina, alimentare la propria fede, farsi forza e ricominciare a sperare, a vivere. Ecco uno dei motivi del successo iniziale: la semplicità delle parole di Chiara unita alla profondità del messaggio e alla concretezza delle sue azioni.

In poco più di sessant'anni di vita ha raggiunto una diffusione mondiale (182 Paesi), con oltre due milioni di aderenti e un'irradiazione di alcuni milioni, difficilmente quantificabile. Tutto ciò è impressionante soprattutto perché ormai Chiara ha 87 anni.

Quando la guerra finisce i focolarini sono liberi di muoversi e alcuni sono chiamati in diverse città per raccontare l'esperienza vissuta; nascono alcune piccole comunità (i focolari appunto) sparse in tutta la penisola. Altri focolarini si spostano per studio o lavoro, ma nessuno dimentica dove è nato il movimento e ogni estate fino al 1959 ritornano sulle montagne di Trento, nella valle di Primiero (Dolomiti) con un numero sempre maggiore di aderenti. Sono ritrovi decisamente insoliti, nuovi; sono come "cittadelle temporanee" e decidono di chiamarle Mariapoli (Città di Maria); un'esperienza caratteristica del Movimento dei Focolari ed esistente ancora oggi. La prima fu Loppiano.

### 1.1.2 Struttura e composizione del movimento dei focolari .

Per la varietà della sua composizione, con gli anni, il Movimento assume le dimensioni di un “piccolo popolo”, come lo ha definito Papa Giovanni Paolo II: abbraccia non solo cattolici, ma anche cristiani di diverse Chiese e comunità ecclesiali, ebrei. di altre fedi o credi religiose, via via vi fanno parte seguaci di grandi religioni, e persone senza un riferimento religioso.

L'adesione al movimento avviene senza sincretismi, nella piena fedeltà alla propria identità. Comune è l'impegno a vivere, pur in vario modo, l'amore e l'unità, che sono iscritti nel DNA di ogni uomo.

La spiritualità all'Unità diventa stile di vita per persone di ogni età, categoria, vocazione che poi si svilupperà nel Movimento dei Focolari <sup>(1)</sup>.

Suo cuore pulsante i Focolari e i suoi abitanti, i Focolarini <sup>(2)</sup>.

Fondatrice e presidente: Chiara Lubich.

Lei stessa sottolinea che il Movimento *"non è stato pensato da mente umana, ma è frutto di un carisma che viene dall'Alto. Noi cerchiamo di seguire, attraverso le circostanze, la volontà di Dio giorno dopo giorno"*

Chiara Lubich è coadiuvata da un co-Presidente, focolarino sacerdote, e da un Consiglio in cui sono rappresentati i vari aspetti (economico, spirituale, culturale ecc.), le diverse aree geografiche e le diramazioni, affidate a una responsabile femminile e a uno maschile.

Anche in futuro, come confermano gli Statuti riconosciuti dalla Santa Sede, sarà una donna laica a presiedere il Movimento, per garantirne “il profilo mariano “e la connotazione prevalentemente laicale.

### Un Movimento ecclesiale

I Focolari si inseriscono nell'attuale fenomeno di fioritura dei movimenti ecclesiali originati da un *"carisma preciso donato alla persona del fondatore"* (Giovanni Paolo II) cioè da un *"dono dello Spirito" che incessantemente suscita "la novità del cristianesimo"* (Card. Ratzinger).

Giovanni Paolo II riconoscerà nel carisma di Chiara Lubich un "radicalismo dell'amore" e nel movimento i lineamenti della Chiesa del Concilio aperta ai vari dialoghi (19.8.1984).

Il movimento dei focolari prevede uno statuto generale che negli anni è stato aggiornato più di una volta secondo le norme del nuovo Codice di Diritto Canonico, ma anche secondo gli sviluppi del movimento stesso. È utile precisare che il movimento dei focolari è chiamato e conosciuto anche con il nome di "Opera di Maria" (3), o più semplicemente "Opera".

### Spiritualità dell'unità.

E' da questa spiritualità, che diventa stile di vita di persone di ogni età, categoria, vocazione e cultura, che si sviluppa il Movimento. Al suo cuore i 'focolari', piccole comunità maschili o femminili, composte di laici, vergini e coniugati, totalmente donati a Dio secondo il loro stato, impegnati innanzitutto a mantenere viva la presenza del Risorto, da Lui promessa quando due o tre sono riuniti nel Suo nome.

Principalmente i "focolari", riuniti in "zone", convergenti in un unico "Centro internazionale". Via via, dall'unico albero, nascono numerose diramazioni, tra cui movimenti ad ampio raggio, che gettano semi di rinnovamento nei diversi ambiti della società e della Chiesa aprendo spazi di fraternità e di unità.

### Nel sociale.

La reciprocità dell'amore fino a costruire l'unità si rivela come "codice" per trasformare il sociale, imprimendo la dimensione della comunione, della solidarietà nei vari ambiti della società, come: politica, economia, rapporti tra i popoli, moralizzazione pubblica ed etica sociale, salute, educazione e cultura, comunicazione sociale.

Di particolare rilievo:

Movimento politico per l'unità <sup>(4)</sup>.

Economia di Comunione <sup>(5)</sup>.

Cooperazione internazionale <sup>(6)</sup>.

Le cittadelle <sup>(7)</sup>

Umanità Nuova <sup>(8)</sup>.

Formazione all'unità. 63 sono i "Centri Mariapoli" <sup>(9)</sup>

### Cultura dell'unità.

Un centro studi interdisciplinari. La Scuola Abbà <sup>(10)</sup>

### Media

Per diffondere questa cultura:

Città Nuova editrice, in 31 Paesi;

Città Nuova, periodico di opinione: 37 edizioni in altrettante nazioni, in 22 lingue.

Un sito internet: [www.cittanuova.it](http://www.cittanuova.it);

Nuova Umanità, rivista bimestrale di cultura;

### Sviluppi sul piano culturale.

Un nuovo sviluppo, a livello culturale, è stato avviato a partire dal Congresso internazionale per operatori dei media, svoltosi a Castelgandolfo (Roma) nel giugno del 2000, dal titolo: "Comunicazione e unità". In seguito è nato NET ONE <sup>(11)</sup>

### Riconoscimenti

Per l'opera a favore del dialogo, dell'unità e della pace, sono stati espressi vari riconoscimenti al Movimento, nella persona di Chiara Lubich, da:

Responsabili delle diverse Chiese: cattolica, ortodossa, anglicana e evangelico-luterana;

Rappresentanti di varie religioni: ebrei e indù;

Organismi civili, nazionali e internazionali: tra cui Unesco, Consiglio d'Europa, Università e altri enti culturali, amministrazioni comunali.



E' proprio la riscoperta di Dio Amore che apre un nuovo orizzonte e imprime una direzione decisiva non solo nella vita di Chiara, ma di milioni di persone.

Sin da allora Chiara ha l'intuizione che stava per nascere qualcosa che avrebbe raggiunto i confini del mondo, illuminato e rinnovato la società.

Chiara non vede, infatti, in questa riscoperta del Vangelo, un fatto solo spirituale, ma è animata dalla certezza che il Vangelo vissuto porta la più potente rivoluzione sociale.

L'unità tra singoli, e tra le categorie sociali, popoli, costantemente indicata come il primo impegno dell'intero Movimento, è da lei alimentata con scritti, conversazioni, incontri, viaggi, richiamando sempre l'ispirazione e la radicalità originaria del carisma.

Quali strumenti di unità, Chiara dà il via a movimenti specifici: per le nuove generazioni, per le famiglie, per agire nel sociale e nella Chiesa.

Quale via privilegiata all'unità, si aprono fecondi dialoghi; via via, su suo impulso, nascono modelli di una nuova socialità: le cittadelle che sorgono nei 5 continenti.

Per diffondere la cultura dell'unità, si moltiplicano i mezzi di comunicazione sociale: case editrici, riviste, centri audiovisivi, siti internet.

Gli inizi del Movimento sono segnati convenzionalmente da una data: 7 dicembre 1943. E' il giorno in cui Chiara pronuncia il suo sì per sempre a Dio, nella chiesetta dei Cappuccini di Trento. Era sola. Aveva 23 anni. Non vi era ancora alcun presagio di ciò che sarebbe nato.

#### Ricerca della Verità, ricerca di Dio.

Questa scelta radicale segna la prima tappa di un cammino alla ricerca appassionata della Verità, di una conoscenza più profonda di Dio. Intuisce che troverà risposta in Gesù che aveva detto di sé: *"Io sono la Via, la Verità e la Vita"* (Gv 14,6). Sarà Lui il suo Maestro.

*Chiara "Ora, dopo tanti anni, posso affermare che Chi parlava è rimasto fedele alla sua promessa. E lo ha fatto mandando un dono di luce, un carisma dello Spirito Santo che ha illuminato per noi tutto il Vangelo. Le sue parole ci sono apparse affascinanti, scultoree. Si possono tradurre in vita, sono luce per ogni uomo che viene in questi mondi e quindi universali. Loreto, un prodromo della sua avventura spirituale.*

*Partecipando, nel 1939, a Loreto ad un corso per giovani di Azione cattolica, nel Santuario dove è custodita, secondo la tradizione, la casetta di Nazareth che aveva ospitato la Sacra famiglia, intuisce quale sarà la sua vocazione: una riproduzione della famiglia di Nazareth, una nuova vocazione nella Chiesa, e che molti avrebbero seguito. E' l'ultimo giorno. La*

*Chiesa è gremita di giovani. Mi passa un pensiero chiaro, che mai si cancellerà: "Sarai seguita da una schiera di vergini."*

In campo civile.

Sin dagli inizi, la pacifica rivoluzione evangelica che ha il via da Trento suscita l'interesse anche di persone senza una fede religiosa. Con il mondo laico si svilupperà un dialogo sulla base dei grandi valori umani come solidarietà, fraternità, giustizia, pace e unità tra singoli, gruppi e popoli.

Chiara è invitata a parlare dell'unità dei popoli ad un Simposio al Palazzo di Vetro dell'ONU nel maggio '97.

Interviene a Berna alla celebrazione per il 150° della Costituzione Svizzera (marzo '98).

A Strasburgo presenta l'impegno sociale e politico del Movimento ad un gruppo di deputati del parlamento Europeo (settembre '98)

Ancora a Strasburgo interviene alla Conferenza per il 50° del Consiglio d'Europa su "Società di mercato, democrazia, cittadinanza e solidarietà", presentando l'esperienza dell'Economia di Comunità (giugno 1999)

A Innsbruck al Convegno "1000 città per l'Europa", parla dello "Spirito di fratellanza nella politica, come chiave dell'unità dell'Europa e del mondo" alla presenza di numerosi sindaci, di alti esponenti della politica europea e delle massime autorità austriache (novembre 2001).

L'opera di unità, di pace e dialogo tra popoli, religioni e culture, promossa da Chiara Lubich è pubblicamente accolta da parte di organismi internazionali, culturali e religiosi: dal Premio Templeton per il progresso della religione (1977), al Premio Unesco '96 per l'Educazione alla pace, a quello per i Diritti

Umani del Consiglio d'Europa (1998), dalle lauree h.c. conferite da Università di diversi Paesi, alle cittadinanze onorarie. E ancora riconoscimenti da parte di grandi religioni e di capi di diverse Chiese.

PREMIO PER L'EDUCAZIONE ALLA PACE - UNESCO (Parigi, dicembre 1996)

PREMIO "DIFENSORE DELLA PACE" dalle istituzioni gandhiane, Shanti Ashram e Sarvodaya Movement (India, gennaio 2001) <sup>(13)</sup>

I° Premio internazionale Dialogo fra i popoli dal Centro francescano internazionale di studi (Massa Carrara, ottobre 1993).

CONSIGLIO D'EUROPA - Premio Diritti Umani 1998 (Strasburgo, settembre 1998).

Dialogo interreligioso:

Premio Templeton per il progresso della religione (Londra, aprile 1977)

Comunità ebraica di Roma: Un ulivo per la pace (Rocca di Papa, ottobre 1995)

Dottorati Honoris Causa:

Brasile - Economia - Università Cattolica del Pernambuco (maggio 1998) <sup>(14)</sup>

ECONOMIA dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano - Sede di Piacenza gennaio 1999) <sup>(15)</sup>

TEOLOGIA DELLA VITA CONSACRATA dalla Pontificia Università Lateranense (Roma, ottobre 2004) <sup>(16)</sup>

1949 - Inizia un periodo di grazie particolari. Chiara, insieme con i suoi primi e alle sue prime compagne, per un periodo di riposo sale sui monti trentini, a Tonadico di Primiero. Sarà una forte esperienza spirituale che illuminerà anche le linee fondanti del Movimento.

Pasquale Foresi <sup>(17)</sup> ha dato un contributo determinante, tra l'altro, allo sviluppo degli studi teologici, alla nascita della casa editrice Città Nuova e della prima cittadella che sorge a Loppiano (Firenze) <sup>(18)</sup>, alla stesura degli Statuti del Movimento.

1949-60 – Nel difficile dopoguerra, quando stentano a rimarginarsi tra i popoli europei le ferite inferte dal secondo conflitto mondiale si compone la Mariapoli <sup>(19)</sup>

La nota dell'internazionalità caratterizza ben presto il Movimento in rapida espansione, dapprima in tutta Italia, poi, dal 1952, negli altri paesi d'Europa e dal 1958 nei continenti.

1956 – Invasione sovietica dell'Ungheria.

Di fronte a quel dramma, il Papa Pio XII avverte l'urgenza di riportare Dio nella società, perché gli uomini ritrovino in Lui la sorgente della libertà e della fraternità. Chiara Lubich, raccogliendo il suo invito, lancia un appello per suscitare “volontari di Dio” <sup>(20)</sup> che si impegnino a rinnovare i diversi ambiti della società. Nel Movimento nascono così i “volontari” e le “volontarie”, persone delle più diverse categorie e professioni, che saranno tra i principali animatori del Movimento Umanità Nuova.

1967-1984 – Nasce il Movimento

Precedendo di un anno la contestazione giovanile, esplose nel mondo Chiara Lubich lancia i giovani, che sin dagli inizi hanno condiviso l'ideale dell'unità, a comunicarlo ai loro coetanei, testimoniando il Vangelo come il codice della più potente rivoluzione sociale. I gen <sup>(21)</sup> animeranno poi, dal 1984, il Movimento a più ampio raggio ‘Giovani per un mondo unito’<sup>(22)</sup> Chiara vi coglie un segno per aprire questa nuova pagina del Movimento verso una nuova società planetaria.

1980-2005 – Iniziano le grandi manifestazioni internazionali che avranno cadenza periodica, diffuse attraverso collegamenti satellitari con i 5 continenti, come i “Genfest” <sup>(23)</sup> per i giovani, (le prime edizioni risalgono al 1973 e '74 a Loppiano, ed al 1975 a Roma), i “Familyfest” <sup>(24)</sup> per le famiglie, i “Supercongressi” per i ragazzi, facendo sperimentare a dimensione mondiale la realtà dell'unico popolo.

1991 – 1999 - Il dramma delle popolazioni che vivono in condizioni di estrema povertà viene in particolare evidenza durante un viaggio in Brasile di Chiara Lubich, che lancia il progetto dell'Economia di comunione, che coinvolge oggi centinaia di aziende. Vari economisti vi vedono i prodromi di una nuova teoria e prassi economica.

Numerosi sono i congressi nazionali e internazionali, le tesi di laurea (circa 200), e gli atenei che approfondiscono questo progetto economico innovativo. Nel 1999 l'esperienza e la visione culturale dell'Economia di comunione come proposta per sanare gli squilibri economici, è presentata da Chiara Lubich ad un Convegno internazionale promosso Strasburgo dal Consiglio d'Europa, in occasione del 50° della sua istituzione.

1996 – In occasione di un incontro a Napoli con un gruppo di politici italiani che soffrono per le profonde trasformazioni politiche che investono il Paese, si avvia un nuovo sviluppo dell'impegno politico iniziato sin dagli anni '50 da Iginio Giordani, deputato al parlamento italiano.

Chiara Lubich dà il via al Movimento politico per l'unità, aperto a persone delle più varie estrazioni partitiche. Si ispira alla fraternità, riconosciuta come categoria politica volta a salvare i valori autentici, in vista del bene comune. Esperienza che si diffonderà in vari Paesi, specie in Europa e in America Latina.

2004 – Si apre una nuova pagina per l'Europa: l'inizio della riunificazione tra Ovest ed Est europeo, con l'entrata nell'Unione Europea dei primi Paesi dell'Europa centro-orientale.

In coincidenza con questo avvenimento, l'8 maggio si svolge nel Palasport di Stoccarda (Germania), la prima Giornata "Insieme per l'Europa" in collegamento satellitare con oltre 160 manifestazioni contemporanee in altrettante città europee. L'obiettivo è contribuire a dare un'anima al processo di riunificazione del Continente. Il Movimento dei Focolari è tra i promotori. Vi sono coinvolti più di 150 movimenti e nuove comunità cattoliche, evangelico-luterane, riformato, ortodosso e anglicano. L'appuntamento si è ripetuto nel maggio 2007.

2005 – Mentre sempre più vivace nel mondo è il dibattito sui valori della vita e della famiglia, il Family Fest 2005, grande manifestazione internazionale, svoltosi a Roma e contemporaneamente in oltre 200 città del mondo, ha irradiato - anche via satellite e internet - l'immagine di una famiglia rinnovata al suo interno e aperta sulla società.

Oggi il movimento dei focolari prosegue il suo cammino verso l'ideale per il quale è nato: la fratellanza universale e quindi un mondo unito.

Può essere considerato un ideale utopico. Forse tutti gli ideali sono irraggiungibili e forse proprio questo è il loro significato. Se ogni singolo passo è mosso in direzione di un ideale, esso è un passo significativo; l'utopia serve a dare una direzione e un senso agli sforzi quotidiani. Se ci si muove verso una meta irraggiungibile non importa quanto piccolo è il passo compiuto, ciò che conta è aver migliorato "le cose", averle avvicinate all'ideale.

Il movimento oggi conta circa 5 milioni di persone di ogni razza, lingua, nazione e religione; è presente in tutti i continenti, in 182 nazioni. Oltre alle 33 cittadelle esistono 37 riviste edite grazie alle 26 case editrici fondate. Inoltre dal 1943 ad oggi il movimento ha suscitato

“un’invasione evangelica” in molti altri ambiti: i focolarini le chiamano “inondazioni” ispirandosi di nuovo ai testi sacri, ma ciò che importa è che hanno dato vita ad altri piccoli movimenti, diramazioni di quello principale.

Il movimento coinvolge giovani, adulti, famiglie, sacerdoti, religiosi e religiose di varie congregazioni; forse questo è il motivo che, pur restando un’unica realtà, attualmente si snoda in 18 diramazioni tra cui alcuni movimenti che agiscono ad ampio raggio.

Chiara Lubich non sogna un mondo di cattolici praticanti o di focolarini. Sogna un mondo di fratelli, un mondo unito dalla forza dell’amore.

Questo suo modo di porsi è sempre stato molto apprezzato dai rappresentanti delle altre fedi, spesso interessati anche a capire il suo profondo lavoro teologico volto alla ricerca di un comune significato rinchiuso nei diversi testi sacri di riferimento, nei messaggi delle diverse religioni.

## 1.2 L'ECONOMIA DI COMUNIONE

### 1.2.1 Cos' è l'Economia di Comunione dal suo sorgere ad oggi.

L'Economia di Comunione (EdC) rappresenta un modo nuovo di essere impresa e di operare dentro il mercato che, oltre a produrre ricchezza, realizza obiettivi di redistribuzione del reddito <sup>(25)</sup> Essa è un'esperienza economica profondamente legata a una spiritualità e non è possibile comprenderla appieno se si prescinde da tale contesto. L'EdC nasce da un'intuizione avuta da Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, durante un suo viaggio in Brasile, alla fine del maggio 1991. Attraversando la città di San Paolo, Chiara è colpita dalla drammatica realtà sociale latino-americana rappresentata da numerosi e lussuosi grattacieli, regno dei ricchi, circondati da un'infinità di *favelas*, dimora dei poveri. L'idea di fondo è la seguente: aiutare a uscire gli indigenti dalla loro situazione, estendendo la dinamica della comunione dei beni, vissuta dai membri del Movimento, alla realtà aziendale.

Durante i suoi giorni di permanenza nella Mariapoli "Ginetta", cittadella del Movimento dei Focolari situata vicino a San Paolo, lei illustra il nuovo progetto nella sua ispirazione originaria, nelle sue finalità e prospettive. Chiara Lubich, proponendo la sua idea, spiega: *"Dovrebbero nascere delle aziende, delle imprese affidate ad elementi capaci e competenti in grado di far funzionare queste aziende con la massima efficienza e ricavarne degli utili. Qui sta la novità: questi utili dovrebbero essere messi in comune"* <sup>(26)</sup>.

La pre-condizione dell'operare aziendale rimane, dunque, la capacità di creare valore; ciò che cambia è la destinazione dell'utile prodotto. Esso deve essere messo in comunione e rivolto a tre scopi ben precisi: a) l'autofinanziamento dell'impresa;

b) la diffusione della cosiddetta "cultura del dare"; c) l'aiuto a chi è in situazioni d'indigenza

<sup>(27)</sup> Essa è un'esperienza economica profondamente legata a una spiritualità Una definizione semplicistica potrebbe portarci a considerare l'economia di comunione come l'insieme delle aziende che hanno risposto alla proposta di Chiara Lubich di impegnarsi in "un agire economico improntato alla cultura del dare Si tratta di comprendere come il concetto stesso di sviluppo umano nasca da una nuova concezione antropologica, dalla nascita di un uomo nuovo capace di aggiungere alle sue dimensioni moderne, di produttore e consumatore, un qualcosa, un di più, che lo aiuti e lo spinga ad aprirsi all'alterità e lo liberi dalla chiusura e dall'egoismo.

Ci vuole un tipo d'uomo capace di esercitare nelle attività pubbliche e, in particolare, in quelle economiche, il dono, la condivisione. Solo così si può delineare una cultura nuova, che esprima una visione dell'uomo e della società rispondente alle aspettative, ai desideri, alle richieste, alle necessità che il momento storico pone.

### 1.2.2 Un nuovo agire economico: la cultura del dare.

Non si tratta di essere generosi, fare beneficenza o esercitare la filantropia, né tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del donarsi e del dono come essenziale alla sostanza e all'esistenza della persona. La cultura del dare ingloba una sua concezione della persona vista sia nella sua essenza (l'uomo nel suo relazionarsi, come centro e fine di ogni realtà e attività) sia in tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che caratterizzano le relazioni umane»<sup>28)</sup>

Un primo punto caratteristico dell'EdC è che si rivolge prevalentemente a imprese "for-profit" e non assume, quindi, una propria veste giuridica diversa da quelle già previste dall'ordinamento vigente. Va precisato che non è solo il versare gli utili la prova della piena appartenenza al progetto EdC in quanto, ad essa, possono aderire aziende che per più anni non sono riuscite a dividerli, ma che hanno scelto di agire secondo un differente comportamento economico. L'utile donato, perciò, è solo la punta di un iceberg di un'intera vita aziendale basata sulla comunione. È opportuno rilevare che tale ripartizione è effettuata utilizzando come base di calcolo i profitti, una categoria economica che si presta a molteplici interpretazioni, in base anche alla legislazione fiscale di ogni singolo Paese. Per tale ragione, non si è mai indicata una regola rigida, ma si è sempre lasciata all'imprenditore e all'impresa la responsabilità di come stabilire la quantità di utili da condividere. .

È utile notare, infine, che sono messi in comune tutti gli utili; non solo la parte destinata allo sviluppo di una cultura del dare e quella per i poveri, ma anche gli utili ricapitalizzati nell'impresa possono essere visti come atto di comunione. Essi rappresentano, infatti, ricchezza che rimane investita nel bene comune-impresa per creare nuove risorse, altri posti di lavoro, invece di essere distribuita ai soci <sup>(29)</sup> *Coloro che si trovano in difficoltà economica, destinatari di una parte degli utili, non sono considerati "assistiti" o "beneficiari" dell'impresa ma membri essenziali e attivi del progetto, all'interno del quale vivono anch'essi la cultura del dare*<sup>5</sup>. Infatti, molti di loro rinunciano all'aiuto che ricevono non appena recuperano un minimo d'indipendenza economica e altri addirittura mettono



*in comune quel poco che hanno con chi si trova maggiormente in stato di necessità*<sup>(30)</sup>.

In altre parole la “cultura del dare” non è solo un suggerimento sul tipo di aiuto da praticare verso i poveri, in lei è racchiusa un’interessante visione antropologica. “L’uomo nel suo relazionarsi” e “la dimensione del donarsi” sono i passaggi chiave. Il primo suggerisce che la qualità delle nostre vite dipenderebbe dalla qualità dei rapporti umani che riusciamo a coltivare più che dalla quantità di denaro o cose che possiamo accumulare. Infatti, anche se l’imprenditore rinuncia ad una parte significativa degli utili prodotti non lo fa per pagare stipendi più alti; secondo la “cultura del dare” non è così che migliorerebbe le vite delle persone coinvolte nell’attività aziendale L’idea è invece quella di creare un ambiente di rapporti solidali e un senso di fratellanza di modo che ciascuno possa esprimere se stesso senza timori o calcoli di convenienza.

Il secondo passaggio (la dimensione del donarsi) è strettamente legato al primo. Perché, ci si deve chiedere, la qualità della vita dipenderebbe dai rapporti interpersonali? Perché senza gli altri un uomo non è niente sembrerebbe la risposta suggerita dalla “cultura del dare”<sup>(31)</sup>.

La natura del singolo uomo è così limitata che non ci è permesso nemmeno di avere una completa percezione del nostro corpo, delle espressioni del nostro viso, del timbro della nostra voce.

La possibilità di una percezione completa della nostra persona è possibile invece per tutti gli altri uomini del mondo ed è per questo che ne abbiamo un bisogno assoluto; il concetto filosofico è quello dell’intersoggettività e del bisogno costitutivo dell’altro per esistere.

Dunque esistiamo completamente solo in relazione agli altri ed è qui il senso della “dimensione del donarsi”: adottare questo punto di vista sulla vita e sull’uomo porterebbe un individuo a concepire se stesso come un dono per le altre persone e quindi a capire che il suo “star bene” sarà legato inevitabilmente ai rapporti con gli altri.

Queste organizzazioni produttive operano nei più diversi settori e mercati del mondo, sono aziende normali, anche se non è il loro fine principale cercano di realizzare utili e ogni anno scelgono liberamente di gestirli in comune.

### 1.2.3 Progetto EdC

Il progetto della EdC nasce durante un viaggio che Chiara Lubich ha fatto nel 1991 in Brasile. Attraversando la città di San Paolo, avverte la tragicità del problema sociale in quella terra, constata che la stessa comunione dei beni, che sin dall'inizio si attuava nel Movimento, non è più sufficiente ad aiutare i poveri. Propone allora la nascita di aziende, rette da persone che mettono in comune liberamente gli utili aziendali per tre finalità: aiutare quelli che sono nel bisogno, formare alla cultura del "dare" e sostenere l'azienda. Questo progetto assume il nome di "Economia di Comunione".

A riguardo delle aziende diceva:

"A differenza dell'economia consumista,

basata su una cultura dell'avere,

l'Economia di Comunione è l'economia del dare.

Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico.

Ma non lo è perché l'uomo

fatto ad immagine di Dio che è Amore,

trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare.

...dare non significa soltanto dare gli utili o dare qualcosa.

Non è quello.

E' quel dare che noi abbiamo imparato

dal Vangelo che significa amare tutti.

Quindi la cultura dell'amare: Amare anche i dipendenti,

amare anche i concorrenti, amare anche i clienti,

amare anche i fornitori, amare tutti.

Lo stile di vita aziendale deve essere tutto cambiato,

tutto deve essere evangelico,

altrimenti non abbiamo economia di comunione"

Il 'sogno' di allora sta diventando realtà: molte aziende sono nate e non solo in Brasile, ma in molti Paesi del mondo, imprese già esistenti hanno fatto proprio il progetto, modificando lo stile di gestione aziendale e la destinazione degli utili. A tutt'oggi sono 761 le aziende che vi aderiscono nel mondo, 250 in Italia.

Quando è stato lanciato questo progetto, molte persone legate al lavoro e alle aziende dicono “ *abbiamo aderito subito con radicalità, è stato come una vera bomba che ha cambiato la vita, una luce che ha illuminato e dato più senso al nostro lavoro, alla nostra economia. Ci siamo scoperti imprenditori, non per noi ma per un disegno più grande e abbiamo capito che potevamo allargare il nostro orizzonte all’umanità intera. Ha assunto un nuovo significato l’assumere in azienda persone in difficoltà, come una famiglia di profughi composta dai genitori e sei bambini. Abbiamo capito il perché della nostra cura nel produrre rispettando la natura e l’ambiente ed anche il nuovo rapporto con i dipendenti interessandoci di più delle loro problematiche e necessità. Un’altra conseguenza della nostra adesione è stato l’esaminarci e confrontarci su come vivere il dare. Il dare non è stato facile. Eravamo soliti pensare di reinvestire quasi tutto l’utile nell’azienda. Ma, pur tenendo conto di questa necessità, abbiamo superato questi pensieri pensando ai tanti poveri che potevamo aiutare. Ed anche quando, per difficoltà subentrare, gli utili non ci sono più stati, il dispiacere di non poterlo più fare è servito per scoprire tutti i valori, anche più profondi del vivere questa economia nuova: i rapporti con le persone, la correttezza professionale e verso le istituzioni, l’armonia nell’azienda.”.*

Immediati e sorprendenti sono stati gli echi di risposta all’iniziativa:

la Regione Toscana ha approvato una mozione di sostegno al polo imprenditoriale di Loppiano. Nel testo si chiede alla giunta regionale di aderire al progetto perché “laboratorio di una nuova economia” e di inserirlo nei programmi di sviluppo della regione quale modello da proporre per l’attuazione di una nuova politica di cooperazione allo sviluppo. Anche l’Amministrazione Comunale ha dimostrato grande interesse dando tutto l’appoggio affinché il cuore del progetto avesse sede nel comune di Incisa in Val d’Arno.

La risposta degli imprenditori italiani è stata subito pronta e generosa, mostrando come il Polo sia già, ancora prima di essere realizzato, centro di attrazione e riferimento, un faro di luce, per tutte le aziende di EdC ed anche per il mondo economico.

Ad un convegno, tenutosi a Loppiano nel febbraio scorso, hanno partecipato più di 550 fra imprenditori, operatori economici e studenti, una ventina di aziende hanno manifestato il desiderio di potersi insediare nel Polo e più di un centinaio di esperti, professionisti e dirigenti d’azienda hanno offerto la disponibilità a collaborare alla realizzazione di questo progetto.

Le aziende individuate e disposte a trasferirsi nel Polo, o ad aprirvi una propria filiale, condividono l’Economia di Comunione; sono imprenditori pieni di ardore e con uno slancio da veri pionieri. Anche tantissime persone che sono venute a conoscenza di questa iniziativa,

vi hanno aderito prontamente, dichiarando, che appena sarà possibile iniziare la raccolta, vi contribuiranno per sentirsi pienamente artefici ed attori pur non essendo imprenditori; sono persone di ogni tipo: giovani e ragazzi, lavoratori, pensionati, casalinghe ed anche imprenditrici che, pur condividendo il progetto e volendolo sostenere, non possono trasferire la propria attività.

#### 1.2.4 1991 - 2005: storia dell'economia di comunione

L'EdC nasce da un'intuizione avuta da Chiara Lubich, durante un suo viaggio in Brasile, alla fine del maggio 1991. L'economia di comunione nasce nel 1991. L'episodio è emblematico: Chiara Lubich si reca a San Paolo per una Mariapoli nella cittadella Aracoeli.

Durante la fase di atterraggio Chiara osserva la città ed è colpita dall'enorme contrasto tra uno dei più grandi agglomerati di grattacieli del mondo e le favelas poco lontane; è consapevole del fatto che anche persone vicine al movimento vivono in quelle condizioni e fanno parte degli indigenti che il movimento stesso ha sempre cercato di aiutare, anche attraverso una comunione dei beni che a questo punto non è più sufficiente. Attraversando la città di San Paolo, Chiara è colpita dalla drammatica realtà sociale latino-americana rappresentata da numerosi e lussuosi grattacieli, regno dei ricchi, circondati da un'infinità di favelas, dimora dei poveri.

L'idea di fondo è la seguente: aiutare a uscire gli indigenti dalla loro situazione, estendendo la dinamica della comunione dei beni, vissuta dai membri del Movimento, alla realtà aziendale.

Il 29 Maggio del 1991 quando Chiara aggiunge queste parole al suo discorso:

«Non possiamo risolvere il problema sociale del Brasile, ma qualcosa possiamo fare... Chiara Lubich, proponendo la sua idea, spiega: “Dovrebbero nascere delle aziende, delle imprese affidate ad elementi capaci e competenti in grado di far funzionare queste aziende con la massima efficienza e ricavarne degli utili. Qui sta la novità: questi utili dovrebbero essere messi in comune.

Negli ultimi 15 anni il progetto si è diffuso non solo in America latina, ma anche negli altri continenti e conta circa 735 imprese di varie dimensioni: 241 in America, 458 in Europa, 31 in Asia, 2 in Medio Oriente, 1 in Africa e 2 in Australia.

La pre-condizione dell'operare aziendale rimane, dunque, la capacità di creare valore; ciò che cambia è la destinazione dell'utile prodotto. Esso deve essere messo in comunione e rivolto a tre scopi ben precisi:

- a) l'autofinanziamento dell'impresa; <sup>(32)</sup>un terzo rimane all'interno dell'azienda e viene reinvestito per lo sviluppo, la crescita dell'azienda stessa.
- b) la diffusione della cosiddetta “cultura del dare.
- c) l'aiuto a chi è in situazioni d'indigenza. Un terzo è destinato ai poveri, gli indigenti a contatto col movimento per i quali, come vedremo, la stessa economia di comunione è nata.

L'utile donato, perciò, è solo la punta di un iceberg di un'intera vita aziendale basata sulla comunione.

È opportuno rilevare che tale ripartizione è effettuata utilizzando come base di calcolo i profitti, una categoria economica che si presta a molteplici interpretazioni, in base anche alla legislazione fiscale di ogni singolo Paese. Per tale ragione, non si è mai indicata una regola rigida, ma si è sempre lasciata all'imprenditore e all'impresa la responsabilità di come stabilire la quantità di utili da condividere, che sono poi ricapitalizzati nell'impresa e di conseguenza possono essere visti come atto di comunione. Essi rappresentano, infatti, ricchezza che rimane investita nel bene comune-impresa per creare nuove risorse, altri posti di lavoro, invece di essere distribuita ai soci. Coloro che si trovano in difficoltà economica, destinatari di una parte degli utili, non sono considerati "assistiti" o "beneficiari" dell'impresa, ma membri essenziali e attivi del progetto.

Oggi a 16 anni dal lancio sono più di 700 nel mondo le Aziende di Economia di Comunione, di queste oltre 200 sono italiane, aziende nei più vari settori con caratteristiche che rispecchiano le peculiarità del territorio in cui nascono.

### 1.2.5 Finalità dell'Economia di Comunione <sup>33)</sup>

Il progetto dell'E dC mira essenzialmente a risolvere il problema sociale che attanaglia molti Paesi del mondo, in particolare si propone di ridurre il più possibile la disparità tra i popoli attraverso una modalità innovativa di destinazione degli utili. Le aziende che vi aderiscono decidono liberamente di dividere gli utili in tre parti:

Un terzo degli utili è destinato agli indigenti. Attualmente sono 10.800 le persone che partecipano al progetto dell'Economia di Comunione ricevendo un aiuto economico <sup>(34)</sup> Gli indigenti sono invitati da Chiara Lubich a considerarsi su un piano costruttivo con “l’offrire il proprio bisogno<sup>(35)</sup> ) I destinatari degli utili non sono considerati “assistiti” o “beneficiari” delle imprese, ma membri essenziali attivi del progetto. All’interno del progetto dell'Economia di Comunione la loro presenza è un dono: consente di mantenere viva la principale finalità per cui è sorto, costituisce uno stimolo a superare momenti critici e ad intraprendere nuove iniziative e un richiamo a mantenere la genuinità del progetto. Essi vivono la cultura del dare mettendo in comune le loro difficoltà economiche spesso dimostrando umiltà, sincerità, dignità, generosità nel superare la naturale ritrosia a domandare aiuto. Inoltre molti rinunciano alla parte degli utili non appena hanno recuperato un minimo di indipendenza economica <sup>(36)</sup> Altri ancora condividono il poco che hanno con chi si trova in una situazione peggiore <sup>(37)</sup>.

Un terzo degli utili è devoluto per la formazione di “uomini nuovi”. Parte degli utili è impiegata per lo sviluppo di strutture (cittadelle, scuole, centri di formazione e di incontro...) attraverso le quali il Movimento dei Focolari opera per formare uomini improntati alla cultura evangelica del dare. Chiara Lubich nel proporre l’espressione “uomini nuovi” si è ispirata al brano di San Paolo: *“Se uno è in Cristo, è una creatura nuova; le cose vecchie sono passate, ecco ne sono nate di nuove”* (2 Cor. 5, 17). Gli uomini nuovi sono anzitutto persone che vivono la “vita nuova” che Gesù è venuto ad annunciare e che hanno il coraggio della radicalità evangelica in tutti gli aspetti della propria vita.

La loro presenza è considerata centrale per la nascita, il funzionamento e la crescita del progetto dell'Economia di Comunione perché senza uomini nuovi capaci di vivere quello stesso “un cuor solo e un’anima sola” dei primi cristiani una economia così nuova non può sopravvivere.

Un terzo degli utili conseguiti è reinvestito dall’azienda affinché possa svilupparsi. Senza tensione allo sviluppo non c’è stazionarietà, ma regresso: un’impresa non può sopravvivere se

non presenta una tensione allo sviluppo, “uno sviluppo che è sempre qualitativo, ma molto spesso anche quantitativo”<sup>(38)</sup>.

L’Economia di Comunione è un’iniziativa che mira, soprattutto, ad un profondo rinnovamento culturale: per le imprese aderenti non è significativo solo produrre o distribuire un utile, ma come questo utile è raggiunto. La novità consiste in una mentalità orientata al rispetto delle norme fiscali e legali dello stato, dell’ambiente naturale e al miglioramento della qualità delle relazioni umane interne ed esterne all’impresa.

#### 1.2.6 Peculiarità del progetto di Economia di Comunione.

Il progetto dell’Economia di Comunione presenta alcuni tratti peculiari che è opportuno evidenziare.

Non vi è alcun rifiuto delle strutture economiche capitalistiche<sup>(39)</sup> non è riconosciuta una superiorità alla formula cooperativa o a quella dell’istituzione senza fine di lucro: la scelta del tipo sociale avviene in base a considerazioni di funzionalità, facendo anche riferimento alla normativa giuridico-fiscale di ciascuno stato.

Le iniziative economiche non sono poste all’esterno dell’economia di mercato, ma ne prendono parte a tutti gli effetti. L’esperienza dell’Economia di Comunione si caratterizza per la volontà di rimanere all’interno della realtà sociale, istituzionale ed economica che condiziona la vita di tutti, dunque all’interno dell’economia di mercato. A conferma di tale aspetto si può evidenziare che, nell’ambito dell’Economia di Comunione, vi sono imprese operanti nei settori più diversi e in una grande varietà di stati. Pertanto l’Economia di Comunione mostra, nei fatti, che è possibile utilizzare il mercato come strumento per conseguire obiettivi di natura ideale ed evidenzia come sia possibile servirsi del mercato non solo per produrre ricchezza in modo efficiente, ma anche per ridistribuirla secondo canoni di equità.

La decisione di aderire al progetto dell’Economia di Comunione deve essere presa nella massima libertà<sup>(40)</sup>, libertà intesa sia nel senso di autodeterminazione (libertà di scegliere) che di autorealizzazione (capacità di scegliere). Libertà come autodeterminazione nel senso che l’imprenditore decide di aderire al progetto autonomamente perché ne condivide le motivazioni ideali e lo fa “nella misura suggerita dalle circostanze aziendali e dalla propria situazione personale e familiare”<sup>(41)</sup>



Il criterio di suddivisione degli utili è mutato nel tempo per essere fedeli a questa determinante di libertà. All'avvio del progetto era prevista una tripartizione in senso stretto che successivamente è divenuta una indicazione di riferimento, passibile di adattamento alle circostanze in cui si trova ad operare l'impresa; si legge infatti nel documento ufficiale di presentazione del progetto redatto nel 1998:

“L'impresa è naturalmente gestita in modo da promuovere l'incremento del profitto, che gli imprenditori decidono liberamente di destinare con pari attenzione: per la crescita dell'impresa, per aiutare persone in difficoltà economica iniziando da chi condivide la cultura del dare, per la diffusione di tale cultura”. Da qui si intuisce che il criterio di distribuzione dell'utile per la finalità dell'Economia di Comunione non è fissato una volta per tutte, ma deve essere determinato ogni anno dagli organi di governo dell'impresa prevedendo la normale assegnazione della quota di utile ai soci non aderenti al progetto.

Libertà è anche intesa come autorealizzazione ossia come concreta possibilità per ogni persona di vivere la dimensione lavorativa della propria vita in maniera coerente con i valori in cui crede. Occorre sottolineare come gli aderenti alla proposta dell'Economia di Comunione si dichiarino molto soddisfatti e motivati a proseguire lungo il cammino intrapreso: le persone sono coscienti del fatto che l'esperienza a cui si partecipa è origine di una nuova società e ciò comporta un grande impegno e una forte dedizione ad edificarla.

L'impresa di Economia di Comunione è un bene sociale <sup>(42)</sup> per l'attitudine dell'imprenditore ad interessarsi delle necessità della realtà sociale circostante e delle regole del sistema economico-politico-sociale in cui opera. Un'impresa che ha tra i suoi fini il benessere della comunità locale, nel cui contesto è inserita, non può ricevere soddisfazione solo per aver devoluto, in un'ottica “socialmente utile”, i profitti realizzati. Se si limitasse a questo lo scopo perseguito, non servirebbe creare imprese che rispondono a determinati criteri di gestione; basterebbe affidare la produzione di ricchezza ad imprese che puntano a massimizzare il profitto così che gli utili da distribuire siano più elevati. Le motivazioni che sottendono al progetto fanno sì che l'imprenditore di Economia di Comunione attivi iniziative oltre le mura aziendali: l'impegno per rispondere alle necessità dei meno abbienti, la creazione di borse di studio per la formazione di giovani destinati ad entrare nel mondo delle imprese, interventi a sostegno dello sviluppo di nuove imprese... “Nella sua attività, a favore dei poveri e della formazione culturale, l'imprenditore di Economia di Comunione applica il principio di sussidiarietà svolgendo una funzione di interesse generale; la società civile è portata a

considerarlo un amico prezioso di cui condivide la soddisfazione per i successi dell'azienda, anche senza possederne quote azionarie”<sup>(43)</sup>.

Uno degli aspetti più importanti della proposta si colloca sul piano delle motivazioni. Il ricorso a idee di altruismo caratterizza qualsiasi variante di impresa non capitalistica, dovendosi far leva su motivazioni diverse dall'interesse economico individuale<sup>(44)</sup> Chiara Lubich invita con la proposta dell'Economia di Comunione a perseguire un obiettivo che vada oltre la giustizia, l'eguaglianza . la solidarietà, come obbligazione di tipo morale a prendersi cura dell'altro che si trova in uno stato di bisogno. Il traguardo cui ella punta e in cui vede la piena realizzazione della persona è la “comunione”. Il singolo uomo o donna di buona volontà non può conseguire tale obiettivo con le sue sole forze, in quanto per raggiungerlo ha bisogno di essere ricambiato con altrettanta pienezza dall'altro.

Ad ogni persona è richiesto pertanto di fare la sua parte che consiste nel praticare un altruismo di tipo “relazionale” che si caratterizza per uno sforzo delicato di comprensione dei sentimenti dell'altro, per una donazione generosa ed intelligente. In ambito economico ciò si traduce nella capacità di mettersi nei panni dell'altro, di cercare il meglio per lui, anziché cercare di travolgerlo con la propria forza dell'intelligenza o con le tecniche di marketing. Il trattare bene il cliente non nasce da puri motivi di convenienza economica, bensì dall'impegno di crescere e prosperare insieme, dalla consapevolezza di servire un essere umano unico e irripetibile. Perché funzioni il progetto dell'Economia di Comunione occorre pertanto credere veramente nella potenza dell'unità di intenti che nasce dal fare proprio l'interesse del cliente abbandonando la cultura della “lotta” che caratterizza l'agire economico attuale.

L'Economia di Comunione si presenta quindi come una sfida culturale che si basa sull'invito, sulla proposta a “trasformare il tempo dell'operare umano in una occasione di cooperazione tra tutti, ed a vedere i risultati economici come il risultato della comunione tra tutti”<sup>(45)</sup>

### 1.2.7 Il ruolo della Commissione EdC ed anche il ruolo del referente della commissione

L'EdC è una realtà "una" e mondiale, pur articolandosi anche a livello locale. Per così dire gli "organi di governo" sono la commissione centrale e le commissioni locali. I compiti della commissione centrale sono: coordinare l'intera attività dell'ecc nel mondo, sulla base del principio di sussidiarietà, incontrando regolarmente, almeno una volta l'anno,

I responsabili delle commissioni locali hanno il compito di promuovere e organizzare congressi internazionali di studio e di riflessione; promuovere e dar vita a scuole di formazione, sia a livello centrale che, in accordo con le commissioni locali, regionale o nazionale; organizzare viaggi nelle varie zone del mondo per sostenere e rilanciare il Movimento ecc; promuovere studi e pubblicazioni; curare il sito internet ufficiale dell'ecc; vigilare sulla vita ideale e etica del movimento ecc nel mondo, per far sì che sia sempre vivo lo spirito dell'unità; EdC. Compiti della commissione locale sono: sostenere e promuovere la vita e la crescita dell'ecc nelle zone, seguendo e formando gli imprenditori e tutti i soggetti dell'ecc; promuovere scuole di formazione locali, e convegni di studi; vagliare le proposte di adesione di nuove imprese; aggiornare periodicamente l'elenco delle imprese della propria zona; vigilare sulla condotta etica e morale delle imprese ecc; coordina i progetti di aiuto agli indigenti, in accordo con altre realtà locali o internazionali (tra cui l'AMU); cura le statistiche e gli archivi, i siti internet locali, centri studi, pubblicazioni, ecc. Tra i componenti di entrambe le commissioni è individuata una persona che funge da coordinatore.

### 1.2.8 La scuola di economia fatta in zona, scopo e frequenza <sup>(46)</sup>

Le scuole di ecc sono nate il 5 aprile 2001, quando Chiara, a Castelgandolfo, in occasione della prima scuola per operatori dell'ecc, lanciò la proposta di far nascere delle scuole per imprenditori, economisti, professori e studenti di economia, per ogni componente d'azienda, come iniziativa da attuare per rilanciare e consolidare il progetto.

Queste le parole di Chiara: *"si tratta di seguire un iter spirituale, un cammino, facendo proprie le sue varie tappe; iter proposto da un membro esperto del Movimento dei Focolari, da vivere poi nel quotidiano. Si tratta, inoltre, di vederne le implicazioni nel mondo economico e di offrire a conferma valide esperienze. Il tutto, che dovrebbe durare circa due ore, si conclude con commenti e proposte dei presenti."*

La costituzione delle scuole era una risposta ad un'esigenza sentita dagli operatori EdC, in particolare dagli imprenditori, che avvertono la "solitudine" spesso presente nel condurre la loro attività imprenditoriale e le difficoltà di applicare lo spirito di comunione nella propria realtà lavorativa. Si sente, come disse Chiara in occasione dello stesso incontro: *"la mancanza di una formazione adeguata a questa cultura"*.

Qualche mese dopo sono iniziati gli incontri di formazione, prima a Milano ( i primi 4) e, dopo una pausa di un anno, dal novembre 2003 al maggio 2004 a Piacenza altri 4 incontri, dei quali come commissione di Bologna abbiamo curato l'organizzazione. Anche in altre parti dell'Italia e del mondo – penso a Roma e a Monaco – sono stati replicati gli stessi incontri, e altre zone (la Mariapoli Ginetta ad esempio in Sud America ), ha anche svolto una scuola di formazione. In questo mio intervento, mi riferirò all'esperienza della Scuola del Nord Italia. A questa scuola in media hanno partecipato 130 persone per incontro, provenienti da tutte le zone dell'Italia del Nord. Anche se ad ogni incontro c'era un certo turnover di partecipanti, un buon gruppo ha seguito tutti gli incontri, e quindi con loro si è potuto fare davvero un cammino formativo.

La struttura dell'incontro è stata voluta direttamente da Chiara L: si iniziava con un tema spirituale, poi seguiva un tema applicato alla realtà dell'EdC, quindi esperienze e infine il dialogo. Abbiamo svolto otto incontri, nei quali abbiamo affrontato i seguenti temi: Dio è Amore, la volontà di Dio, il Vangelo, l'Arte di Amare, Amare per primi, farsi uno, amare il nemico, l'amore reciproco.

Dopo una introduzione svolta generalmente da Alberto Ferrucci, seguiva un momento iniziale di approfondimento spirituale del tema da parte di un membro esperto del Movimento dei Focolari (a Milano Dori Zamboni, una prima compagna di Chiara, a Piacenza si sono alternati Bruno Venturini e Antonia Benaglio), uno studioso dell'EdC (Luigino Bruni o Benedetto Gui) ha presentato un breve tema (un vero e proprio piccolo trattato) sui riflessi che la messa in pratica di tali punti hanno sulla teoria economica e sulla vita delle imprese.

Da tali riflessioni sono scaturiti vari spunti anche "innovativi" che saranno senza dubbio ripresi e approfonditi in questi giorni e in altre occasioni e che iniziano a formare una nuova "cultura economica" di comunione.

Ad esempio nell'ultimo incontro di Piacenza, in relazione all'approfondimento del tema: "l'amore reciproco", Luigino Bruni ha dato una definizione di "reciprocità" di comunione che ci è parsa illuminante per l'applicazione in un'azienda EdC: *"una prima caratteristica tipica della reciprocità "sociale" è l'apertura. La riposte dell'altro, l'atteggiamento reciprocante, non è mai soltanto ritorno verso colui che ha donato per primo: la reciprocità-comunione è sempre aperta verso un terzo, qualcun altro che garantisce che la comunione non sia ripiegata su se stessa e abbia il crisma della gratuità vera..."*

Ai temi sono seguite delle esperienze di imprenditori e un dialogo tra i partecipanti, in cui c'è stata una comunione di idee, riflessioni, esperienze, difficoltà e soluzioni. C'è stata anche l'occasione di comunicare aggiornamenti sulla vita del movimento di economia di comunione nel mondo.

Caratteristica comune degli incontri della scuola è l'impegno degli intervenuti ad andare in profondità sul significato del vivere lo spirito di comunione in azienda, nelle varie situazioni concrete, pur con tutte le difficoltà esistenti. Per fare un esempio, tra i diversi temi trattati nei diversi incontri, in occasione dell'approfondimento del tema "amare il nemico", si sono affrontate problematiche scottanti e di attualità quali la collaborazione con il concorrente nel rispetto dell'interesse generale, il rapporto con clienti insolventi o con dipendenti in momenti di crisi. Le esperienze donate e le riflessioni portate dagli studiosi non sono mai risultate delle "soluzioni magiche" o "regole standard", ma dei suggerimenti su come ricercare nello spirito di unità le risposte ad ogni problema, facendola diventare "cultura di impresa", sapendo che la soluzione a quel particolare problema di quella particolare azienda non potrà mai essere appresa a "scuola", ma sarà il risultato di un processo di dialogo e di comunione.

Senza dubbio questi incontri hanno rappresentato una vera "scuola" anche nella esperienza di comunione vissuta tra le diverse "categorie professionali" dei partecipanti: studiosi, consulenti, imprenditori. La continuità di questi incontri, anche se sono a cadenza bimestrale, è un elemento importante sia per la costruzione di "reti di fraternità" tra i partecipanti, sia per l'approfondimento della spiritualità applicata all'economia. Infatti spesso il dibattito e la riflessione tra gruppi di partecipanti che hanno seguito gli incontri hanno portato a nuove proposte di approfondimenti e di miglioramento degli incontri stessi.

Da questa scuola sta nascendo anche la prospettiva di nuove soluzioni organizzative per le aziende ecc, cioè di passare dall'impegno dei singoli imprenditori o operatori che si sforzano quotidianamente di mettere in pratica lo spirito di Economia di Comunione a vere e propri modi di gestire le imprese in modo che esse siano strutturalmente predisposte a diffondere e a vivere ad ogni livello organizzativo lo spirito di Comunione. E' la nuova cultura economica che ci sembra stia nascendo dalla Comunione tra tutti.

Al termine di questo secondo ciclo di lezioni, ci sembra che stiano emergendo due esigenze: la possibilità di replicare queste scuole più capillarmente nelle zone, o collegare zone italiane più distanti via video-conferenza, e l'importanza di far seguire ad ogni incontro di formazione altri piccoli incontri di riflessione tra gruppi di partecipanti vicini localmente tra loro, che portino nuovi contributi alla scuola stessa. Quando infatti questo è avvenuto, ci sembra che gli incontri seguenti ne abbiano beneficiato.

In sostanza ci sembra che tale "cammino" come lo ha proposto Chiara sia iniziato e stia portando i primi tipici frutti della "formazione" di uomini nuovi. Successivamente gli appuntamenti sono continuati avendo come sede il Polo Lionello (a Loppiano). Varie le partecipazioni dalla Lombardia: direttamente a Loppiano e/o in videocollegamento da Milano.

### 1.2.9 Storia dei poli ecc

I poli imprenditoriali sono l'espressione più matura dell'ecc e la rendono più visibile ; sono sedi di alcune aziende e punto di riferimento per tutte le altre anche quelle semplicemente orientate al progetto. I poli si rapportano sempre di più con studiosi ed economisti che trovano in loro laboratori originali di un'economia rinnovata. Essi sono come i nodi di una rete di condivisione che va formandosi nel mondo oggi sono 7

Il 5 Aprile 2001 Chiara Ubica lancia una nuova sfida: far nascere anche in Italia un Polo cui potrà collegarsi le aziende nazionali ecc si chiameranno Polo Lionello; già nell'Aprile 2001 un piccolo gruppo di esperti ) inizia ad approfondire il progetto.

Il 13 Ottobre si, costituisce ufficialmente l'Economia di Comunione S.p.A. una società ad azionariato diffuso che lavora per la realizzazione concreta del Polo

Il 13 ottobre 2001 è costituita la società E.dC. -S.p.A. che come scopo primario ha la costituzione di un polo imprenditoriale a disposizione delle aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione.

Che cos'è appunto un Polo ecc? Qual è il suo ruolo?

È un particolare distretto industriale composto ovviamente da aziende gestite secondo l'economia di comunione. I poli nascono all'interno o vicino alle Cittadelle del movimento e cercano di essere un vero punto di riferimento per tutte le altre aziende del mondo

Luigino Bruni scrive che il Polo Lionello nasce in un momento storico carico di speranze, ma anche di incognite. La globalizzazione in senso lato (finanza, commercio, informazione, cultura) cambia il nostro modo di concepire l'economia e la società, produce omologazione, ma allo stesso tempo, per reazione, produce un altro processo simmetrico: la localizzazione; la tendenza a riscoprire valori e culture locali, le radici, i simboli, l'etica, la dimensione comunitaria.

Il Polo produttivo è una forma economica nuova, innovativa

Un Polo che nasce in questo momento storico non può accontentarsi di esser solo una comunità di imprese: deve puntare ad essere "comunità-città", comunità civile. Deve cioè

vincere la tentazione che a volte si trova nel mondo dell'economia sociale di costruire un'economia "alternativa", intesa come nicchia protetta e isolata. [...](47)

Già alla nascita del progetto, in Brasile, accanto ad una cittadella del Movimento dei Focolari, si è vista la necessità di creare un Polo imprenditoriale, che desse visibilità al progetto dell'economia di comunione e fungesse da collegamento per tutte le aziende che vi avrebbero aderito.

Il Polo in Brasile è oggi una realtà, con sei aziende funzionanti, esempio e modello di un'economia alternativa. Sono nati poli imprenditoriali anche in Argentina e si stanno costituendo negli U.S.A. in Francia ed in Belgio. Per la gestione del Polo Brasiliano – così come sta avvenendo per quello italiano – si è costituita una società per azioni a capitale diffuso (attualmente con circa 3000 azionisti), che ha provveduto all'acquisto di un terreno, all'edificazione di capannoni che concede in locazione ad aziende aderenti al progetto dell'Economia di Comunione. Il Polo brasiliano è un piccolo modello realizzato di quanto si intende costruire anche in Italia.



### 1.2.10 Storia del Polo Lionello

L'idea di realizzare il "Polo imprenditoriale" italiano, su modello del primo, sorto in Brasile nei primi anni '90 - dopo che Chiara Lubich, la fondatrice dei Focolari, 1991 lanciò da quel continente la sfida dell'Economia di Comunione - nasce nel corso di un congresso di studio tenutosi a Castelgandolfo (Roma) nell'aprile 2001, in occasione del decennale dell'Economia di Comunione. 700 i presenti, tra imprenditori, economisti e studiosi.

In seguito all'interesse suscitato dalla proposta, già nel mese di giugno, si costituisce un gruppo di esperti, con il compito di approfondire il progetto, studiarne la forma giuridica, le linee guida future e la localizzazione che sarà definita nei pressi di Loppiano, (Incisa in Val d'Arno - FI), la cittadella internazionale del Movimento dei Focolari. Il complesso nascente è stato chiamato: "Polo Lionello", per ricordare il focolarino Lionello Bonfanti <sup>48</sup> uno degli artefici della costruzione della cittadella di Loppiano

- 5 aprile 2001, Castelgandolfo (Roma)

Chiara Lubich alla Scuola per operatori dell'Economia di Comunione lancia una nuova sfida: far nascere anche in Italia, nei pressi della cittadella internazionale di Loppiano, un Polo imprenditoriale, "faro di credibilità" per l'Economia di Comunione, cui potranno collegarsi le aziende di Economia di Comunione italiane.

La proposta è accolta con grande entusiasmo dai presenti; gli imprenditori la sentono come una chance per vivificare l'impegno di ognuno a vivere l'Economia di Comunione. Un piccolo gruppo di esperti inizia ad approfondire il progetto.

- 17 giugno 2001, Loppiano (Fi) Rappresentanti delle più importanti città italiane, che da qualche tempo seguono da vicino lo sviluppo delle aziende di Economia di Comunione convergono a Loppiano per creare il progetto: si approfondiscono aspetti riguardanti la società di gestione del Polo, il suo statuto; la funzione del Polo visto come punto di riferimento per le aziende di Economia di Comunione e come elemento di attrazione per gli operatori e per quanti si interessano di economia.

E' proposto che la sottoscrizione delle azioni punti a coinvolgere quante più persone possibili per realizzare quel "poveri ma tanti", parola-chiave detta da Chiara Lubich nel 1991 in Brasile, alla nascita dell'Economia di Comunione. Si fissa quindi il valore nominale di un'azione a € 50 €

- Luglio 2001, Loppiano (Fi)

I primi imprenditori con slancio e gioia - e senza nascondere le difficoltà - manifestano l'intenzione di trasferirsi nel Polo. Si costituisce una commissione di lavoro, sono individuati dei referenti, in quell'occasione Chiara Lubich propone di intitolare a Lionello Bonfanti il nascente Polo imprenditoriale.

- 15-16 settembre 2001 – Loppiano (Fi)

I preliminari sono a buon punto, lo statuto è pronto e si fissa per ottobre la costituzione della società. E' chiesto a Chiara Lubich di indicare un nome per la società: E.di C. SpA, Economia di Comunione spa, è la risposta. Inizia, così, con grande entusiasmo, la sottoscrizione delle azioni necessarie per costituire la società. Si esaminano proposte di terreno; si approfondiscono le varie funzioni del Polo per la cittadella e per l'Economia di Comunione.

- Ottobre 2001 - Rocca di Papa (Roma)

I "referenti" del polo Lionello provenienti dalle varie zone italiane, si incontrano con i responsabili del Movimento, aggiornandoli della nascita dell'E.di C. S.p.A. E' illustrata l'organizzazione del lavoro per i prossimi mesi: ricerca del terreno, contatti con le aziende che intendono aprire un'attività o trasferirsi al Polo Lionello, preparazione di un business plan. E' un momento di grande comunione.

- 13 ottobre 2001 – Maddaloni (Ce)

Per ragioni di praticità, la E.di C. S.p.A. si costituisce con un capitale di 185.400 euro. La società ha come fine la ricerca e l'acquisto del terreno, la costruzione degli edifici, i servizi e a quanto altro sarà necessario per le aziende che si trasferiranno e per le altre attività legate al Polo imprenditoriale.

Nello Statuto l'art. 32 sulla distribuzione degli utili evidenzia la novità del progetto E.di C.: infatti, per statuto, il 30% degli utili è destinato ad un fondo per gli indigenti.

- 15 dicembre 2001 – Loppiano (Fi)

Prima convocazione del Consiglio di Amministrazione della E.di C. S.p.A. con la partecipazione di tutti i consiglieri e i sindaci. Si inizia l'attività istituzionale: è nominata la Presidente Cecilia Cantone, il vicepresidente Giuseppe Manzo, gli

amministratori delegati Mario Spreafico e Cecilia Mazzei, il comitato esecutivo e le commissioni di lavoro.

- 27 dicembre 2001 - Firenze

La Regione Toscana approva una mozione di sostegno al Polo imprenditoriale di Loppiano. Nel testo si chiede alla giunta regionale di aderire al progetto perchè laboratorio di una nuova economia, e di inserirlo nei programmi di sviluppo della Regione Toscana quale modello da proporre per l'attuazione di una nuova politica di cooperazione allo sviluppo.

- 17 gennaio 2002 – Loppiano (Fi)

Chiara Lubich incontra il Consiglio di Amministrazione della E.di C. S.p.A. Le è chiesto di dare una “frase guida” e lei risponde: "Sei tu Signore l'unico mio bene!", spiegando che nel mondo economico, oggi, c'è tanto consumismo, è un grande Gesù Abbandonato, bisogna concentrarsi ad amarLo per risuscitarLo affinché al posto del consumismo venga fuori la comunione.

In seguito si incontra con alcuni imprenditori italiani presenti nella cittadella.

- febbraio 2002 – Loppiano (Fi)

Il CdA, su mandato conferitogli dai soci, che rinunciano al diritto d'opzione, delibera un primo aumento fino a 1.200.000 euro da concludersi entro il 31 marzo 2002.

- 9-10 febbraio 2002 – Loppiano (Fi)

Loppiano incontra gli imprenditori.

"Il progetto" del polo Lionello è presentato a 550 tra imprenditori, operatori economici e studenti.

Il messaggio di Chiara Lubich, per l'occasione, è programmatico e fondante. Si presenta la Cittadella di Loppiano, la sua storia, gli abitanti e le sue realtà, in particolare quella produttiva. Durante il convegno si ripercorrono gli sviluppi dell'Economia di Comunione a 10 anni dalla nascita.

Il Consiglio di Amministrazione della E.di C. S.p.A. espone il lavoro svolto: la costituzione della società, il suo originale Statuto, lo studio del progetto edilizio e industriale. La risposta dei partecipanti convinta e concreta.

- 5 maggio 2002 – Loppiano (Fi)  
Assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio dell'anno 2001.  
Presenti 95 soci (di questi 76 per delega) che rappresentano il 61.9% del capitale sociale, si presenta il piano di attuazione del Polo ed un primo studio di Business Plan
- 6 maggio 2002 – Loppiano (Fi)  
Il Consiglio di Amministrazione della E.diC.spa, su mandato conferitogli dai Soci delibera l'aumento di capitale da €. 1.090.400 a €3.000.000.

Un imprenditore, che si trova a Loppiano invitato da amici, dichiara *pubblicamente*: "*Ho preso due decisioni: domani chiamerò due persone con le quali non mi sono comportato bene nell'azienda chiederò a loro scusa. Poi voglio contribuire al progetto del Polo*".

*Un abitante della Cittadella scrive dopo il convegno: "Conosci l'espressione: 'Dio, esiste, l'ho visto!'. Posso dire del Polo Lionello: 'Esiste! L'ho visto!'.*

Sono presenti anche alcuni esponenti politici: Lucia Franchini, Consigliere della Regione Toscana che dice: "Sono laica, ma anche se non riesco a trovare il valore aggiunto della fede, devo affermare che l'Economia di Comunione è emozionante: mi ritrovo in questo progetto comprensibile da tutti. In campo economico si cerca tanto, ma non si trova granché. Questa è una soluzione".

Manuele Auzzi, sindaco di Incisa in Val d'Arno: "Da qualche mese stiamo lavorando a questo progetto interessante e qualificante. Ho un'ambizione: che il cuore dell'esperienza delle imprese E.di C. S.p.A. italiane sia proprio a Incisa".

Mario Primicerio, ex sindaco di Firenze: "Oggi ho capito perché il Polo Lionello deve essere costruito accanto a Loppiano: siccome l'E.di C. S.p.A. deve animare l'economia, è importante che sia vicino a quel "supplemento d'anima" che è la Cittadella".

- P r e s e n t a z i o n e 17-18 maggio 2003

Convegno: "Polo Lionello, casa degli imprenditori"

Alla presenza delle autorità locali (il sindaco e altri membri della giunta comunale di Incisa V.no) e di più di 700 tra imprenditori, operatori economici e professionisti, di un migliaio di interessati provenienti da tutta l'Italia, si è svolto il convegno nazionale di Economia di Comunione (ecc) dal titolo: "Polo Lionello, casa degli imprenditori".

Promosso dalla società E. di C. spa, società di gestione del Polo imprenditoriale e dall'Associazione Lionello Bonfanti per un'Economia di Comunione, la manifestazione è stata inoltre patrocinata dalla Provincia di Firenze e dal Comune di Incisa in Valdarno.

- PRIMA EXPO DELLE AZIENDE ITALIANE DI EdC

Erano 60 le aziende espositrici, tra le 255 che in Italia hanno aderito al progetto, provenienti da diverse regioni e appartenenti alle più varie categorie e settori merceologici: agro-alimentare, arredamento, consulenza e servizi alle aziende, cooperative di servizi sociali, editoria e comunicazione, tecnica degli impianti e edilizia, industria, informatica, moda e tessile, turismo e alberghi.

- IL CONVEGNO

L'intervento di Chiara Lubich, prima ispiratrice del progetto di Economia di Comunione, ha aperto il convegno, sottolineando le radici spirituali che stanno in base di questo progetto economico:

“ Oggi si esige più parità, più uguaglianza, più solidarietà, più comunione dei beni. Ma i beni non si muovono da soli, non camminano da sé. Vanno mossi i cuori, vanno messi in unità, in comunione i cuori!

Soltanto se si lavora ad un'opera di fraternità, di fratellanza universale, riusciremo a convincerci e a convincere ad iniziare a mettere in comune anche i beni. Ed è, grazie a Dio, ciò che ha operato ed opera, secondo la sua misura, nei propri limiti, il nostro Movimento, nel quale cerchiamo sempre di vivere come fratelli e portare in ogni luogo l'amore. Anzi noi vogliamo l'amore a base di ogni nostra attività. Come pure dell'Economia di Comunione”.

- Il dibattito culturale

In questa “due giorni” dedicata all’ecc e al Polo Lionello gli interventi hanno fatto il punto sulla diffusione dell’Economia di Comunione oggi nel mondo e sul significato dei Poli industriali nell’ambito dell’ecc, corredati da testimonianze di imprenditori impegnati in prima linea nella gestione di aziende ecc.

Vera Araujo, sociologa brasiliana, del Centro Studi del Movimento dei Focolari è intervenuta sulla nascente realtà dei poli imprenditoriali legati all’Economia di Comunione. Ha ripetuto che, scopo della nascita di un polo industriale è “...dare visibilità al progetto ecc, radunare in un luogo più aziende ecc in modo che si vedesse il progetto, cioè le aziende materialmente, ma soprattutto si veda il senso della famiglia, l’amore, l’unità, la comunione. Esso fa da punto di riferimento per tutte le aziende ecc di una nazione, un punto di riferimento ‘ideale’ e materiale insieme”.

Presente al convegno anche il prof. Stefano Zamagni, ordinario di Economia Politica all’Università di Bologna e presso l’Università I. Bocconi di Milano, che nel suo intervento ha voluto porre l’accento come ormai l’ecc sia una realizzazione concreta, non utopica, supportata anche da un’avviata riflessione teorica, autentica base di una nuova teoria economica. Un passo fondamentale da compiere, quello dell’approfondimento teorico, – secondo Zamagni – per dare diffusione al progetto non solo nel mondo del lavoro ma anche negli ambienti accademici.

Il dott. Luigino Bruno, docente di storia del pensiero economico all’Università Bicocca e all’Università Bocconi di Milano, ha fatto il punto sul progetto di Economia di Comunione oggi.

Alba Sgariglia, teologa e membro del centro Studi del Movimento dei Focolari ha trattato il tema: *“Per un’economia di comunione sulle tracce di Maria”*. *“Ciascuno di noi e insieme – ha sottolineato – siamo chiamati a porci ‘in fretta’, come Maria, sul cammino della condivisione dettata dall’amore, mettendo in atto quella capacità di progettare che è propria dell’amore e che ne rende possibile la realizzazione.*

*E’ quanto ci è proposto dall’economia di comunione e dalla cultura dell’amore che la sottende. Solo attuandola così si potrà pensare a un mondo nuovo, a dar vita a un popolo nuovo la cui cultura sarà permeata unicamente di quei valori di cui Maria, con la sua vita, si fa autorevole portavoce e testimone”.*

Oggi il polo Lionello da casa a 20 aziende di EdC. appartenenti a settori che vanno agroalimentazione a servizi di consulenza informatica

### 1.2.11 Fattoria Loppiano” Società Agricola Cooperativa

Nel 1965 sulle colline toscane vicino ad Incisa Val d’Arno in provincia di Firenze, nasce a “Loppiano” la prima di una serie di cittadelle del Movimento dei Focolari che sarebbero nate poi nei cinque continenti. Loppiano è sorta come un bozzetto di "mondo unito" sia per internazionalità dei suoi abitanti, sia per la cultura del “dare” che anima i loro rapporti e che evidenzia, nell’unità, la bellezza delle diverse razze e culture.

Fin dai primi anni nasce l’esigenza di far fruttare alcuni terreni agricoli limitrofi a Loppiano, da qualche tempo abbandonato e il 19 Maggio 1973 viene costituita la Cooperativa Loppiano Prima, un’espressione concreta di questo stile di vita. Con il capitale sociale d’alcuni primi soci, il 28 Dicembre del 1973 viene acquistata, insieme con alcuni macchinari, la “Fattoria di Tracolle” da ristrutturare e una vecchia cantina anch’essa in precarie condizioni. Degli allora 77 ettari, 7,5 erano a vigneto specializzato, circa 20 a bosco e vi erano oltre 4.200 piante d’ulivo, mentre il restante era terreno coltivabile. Oltre alla villa padronale di “Tracolle” facevano parte della proprietà alcune case coloniche, Cioffoli”, “La Tinaia” “Il Tabernacolo”, “Casa Noce” “Borroni”, la maggior parte in pratica dei ruderi. Furono i primi soci, che trasferiti da varie parti d’Italia con le proprie famiglie, cominciarono pian piano a ripristinare oltre ai terreni anche i casolari.

Via via i soci sono andati ad aumentare, creando ad un “azionario diffuso” che li ha visti protagonisti sia da un punto di vista finanziario, contribuendo alla valorizzazione dell’azienda, sia come aiuto concreto collaborando in vari momenti dell’anno nella campagna per la legatura dei vigneti, la vendemmia e la raccolta delle olive. L’assemblea annuale è un momento importante: i soci sono resi partecipi della vita dell’azienda e ci si confronta su progetti, esperienze, consuntivi economici e sociali.

La motivazione che spinge tutti a questa “vera cooperazione” è lo scopo che fin dall’inizio l’azienda ha voluto perseguire: “Dar testimonianza di vangelo vissuto attraverso un’esperienza di lavoro concreto

La fine dell’2004 segna un’altra svolta dell’azienda: riuniti in tanti in un’assemblea straordinaria che seppur imposta dalla nuova legislazione, segna l’inizio di una nuova impostazione aziendale.

La Cooperativa Loppiano Prima, con tutta la sua compagine sociale di 4277 soci, diventa il “contenitore” di una serie di servizi d’accoglienza, formazione e promozione sociale, a favore dei soci stessi, e cede l’attività strettamente agricola, ad una nuova azienda formata dai soci lavoratori.

Nasce in questo modo la “Fattoria Loppiano” Società Agricola Cooperativa. Particolare fondamentale è la nostra scelta di rispettare al massimo la natura e quindi i nostri clienti, non facendo uso di diserbanti su tutte le coltivazioni e utilizzando processi “fisici” e non chimici per la lavorazione del vino: esso di conseguenza rimane "VINO VIVO" e come tale va considerato e rispettato.

L’azienda per essere coerente con questi principi scelti fin dalla sua costituzione, dal 2001 ha aderito ai metodi di coltivazione biologica, ottenendo la certificazione dall’annata 2004. Nel 2004 l’azienda si evolve creando al suo interno la Fattoria Loppiano Soc. Agr. Coop., società agricola che si estende su una superficie di 220 ettari, distribuiti tra vigneto, oliveto e terreni ad uso seminativo. Tra i vitigni principali sono presenti: Sangiovese, Merlot, Cabernet, Malvasia nera, Canaiolo nero, Colorino per i vini rossi, mentre Malvasia Bianca, Trebbiano, Grechetto e Chardonnay per i vini bianchi.

La Fattoria Loppiano possiede oltre 7.000 piante di olivo delle diverse varietà: Frantoio, Leccino, Moraiolo, che fruttano dell’ottimo Olio Extra Vergine (ottenuto tramite spremitura a freddo) anch’esso molto apprezzato

L’impianto apistico di oltre 50 arnie offre una produzione di Miele di Acacia, Castagno, Millefiori e Propoli, mentre dal 2004 nei nostri terreni a seminativo abbiamo intrapreso la produzione di “Farro Biologico” per la vendita. I prodotti sono confezionati in azienda e venduti direttamente al consumatore.

Da alcuni anni l’azienda ha destinato degli appartamenti ad uso agriturismo per permettere piacevoli e rilassanti vacanze immerse nel verde delle colline Toscane, tra vigneti ed uliveti. La struttura oltre al giardino con gazebo, barbecue, piscina, biciclette per piacevoli escursioni offre altri servizi come lezioni private di tennis, pesca sportiva, maneggio. Queste sono solo alcune considerazioni di un prodotto che nasce dalla collaborazione e dall’impegno di persone che vogliono promuovere un’agricoltura .....per l’uomo.



### 1.3. I MODELLI TRADIZIONALI DI GESTIONE D'IMPRESA E LE AZIENDE DI EdC

Oggi siamo sempre più consapevoli del nostro ruolo all'interno dell'ambiente di lavoro, ma per diventare veri protagonisti attivi bisogna compiere il primo passo cioè imparare a riconoscere in quale tipo di organizzazione lavoriamo.

Non sempre il successo, il denaro o la carriera ci portano a una vita migliore, benessere e serenità dovrebbero essere il punto di arrivo di chiunque e si raggiungono anche tramite la soddisfazione delle ambizioni professionali

Il tempo che ognuno di noi passa all'interno di un'organizzazione è una porzione importante della nostra vita: comprendere le ragioni che si sviluppano in loro è il primo passo per riuscire a raggiungere un sano equilibrio, modificando ove è necessario anche il nostro comportamento, atteggiamenti e credenze.

Cos'è un'organizzazione

Se analizziamo partendo dal punto di vista comportamentale l'organizzazione può essere letta come un insieme di individui che svolgono attività interdipendenti tra loro comunicazione lo scopo di conseguire un obiettivo comune.

Esso implica modelli di comportamento stabili e anche un elevato grado di prevedibilità, ma anche di flessibilità necessaria per mantenere saldo il sistema di fronte a crisi.

Senza una certa dose di rigidità comportamentale non avrebbe senso parlare di organizzazione.

Alcune rigidità delle organizzazioni derivano dal fatto che esse non tengono conto dei cosiddetti Fattori soft<sup>(49)</sup> e questi se ignorati o mal gestiti provocano crisi che può ridurre il livello d'efficienza a causa della mancanza di motivazione e di tensione verso gli obiettivi.

La fiducia

In ambito organizzativo si rivela un tema importante e non è un elemento acquisito, ma va costruita. Talora piccole difficoltà relazionali o operative si ingigantiscono e diventano dei veri e propri muri tanto che ci sono persone che hanno il timore di chiedere informazioni su una pratica da espletare o su una email da inviare, per paura di essere svalutati o rimproverati. Si rimanda il lavoro finché esso viene svolto in maniera ugualmente imprecisa e in ritardo: è così che da una piccola incertezza possono accumularsi errori e incomprensioni.

Se si riesce a creare un clima di collaborazione queste nuove ipotesi organizzative, frutto dell'esperienza, sono una vera risorsa per tutta l'organizzazione e possono venire accolte anche al vertice come importanti novità che valorizzano il lavoro dei singoli e la loro capacità

progettuale e innovativa. Nell'ambito organizzativo la fiducia è un tema importante che va costruita. Se manca c'è il rischio che piccole difficoltà relazionali ed operative s'ingigantiscano fino a diventare veri e propri muri che impediscono alle persone che hanno ormai timore di chiedere un'informazione per paura di essere rimproverati o peggio svalutati. Così facendo da una piccola incertezza possono accumularsi errori e incomprensioni

### 1.3 1 Modelli tradizionali di gestione d'impresa

Questo paragrafo tratterà i tre tipi Classici approcci all'organizzazione : Modello meccanicista , Modello dell'iceberg dell'organizzazione, Modello complesso

Sono tutti attuali e presenti nei sistemi organizzativi, anche se non sempre sono adeguati a comprendere le specifiche situazioni

a) Modello meccanicista o modello dello Scientific Management <sup>(50)</sup>: "E' COME UNA" MACCHINA" Nasce dalle riflessioni del sociologo americano ' Taylor nel contesto dello scientific managemen , L'esempio classico è rappresentato dalla rete di montaggio adottata per la prima volta dall'industria automobilistica Ford che per molto tempo ha rappresentato il massimo esempio d'efficienza.

Possiamo dire che tutte le procedure e gli eventi che garantiscono efficienza sono analizzati, standardizzati e riprodotti: i sistemi di controllo tendono a essere meccanicizzati e formalizzati, i ruoli diventano via via più precisi.

Un'esilarante scena del Film Forrest Gump <sup>(51)</sup>

sintetizza questo pensiero. Siamo in una caserma di addestramento delle reclute che partiranno per la guerra...

Sergente Maggiore: GUUUMP! Qual è il tuo solo scopo in questo esercito?! Lo hai imparato?!

Forrest Gump:

Sì - Signore! Fare tutto quello che mi dice lei, Sergente!

Sergente Maggiore: Maledizione Gump: sei un male-detto genio! E la risposta più intelligente che abbia mai sentito, devi avere un maledetto quoziente di intelligenza almeno di 160! Sei maledettamente dotato Gump!

L'obiettivo è di creare figure professionali che hanno messo in atto comportamenti quanto più semplici e codificati in modo da poter esser facilmente riproducibili attraverso un rapido addestramento.

E' necessario che ognuno svolga il proprio compito al meglio essere a conoscenza delle mansioni svolte dagli altri colleghi non ha importanza . Questo modello appare alla nostra sensibilità piuttosto inadatto a descrivere l'organizzazione moderna.

Tale approccio non vale solo per descrivere le aziende del passato o la grande industria, ma anche a volte per quelle più comuni come il fast-food, supermercato, imprese pulizie e i servizi di sicurezza ecc...

In esse l'iniziativa singola, la flessibilità sono ridotte al minimo, le stesse persone tendono ad essere trattate come macchine.

Con il crescere della cultura e dei diritti dei lavoratori e delle competenze che il singolo deve avere (Know-how). Diventa necessario per gli imprenditori addestrare in maniera complessa il nuovo personale la cui preparazione era dovuta ad anni di esperienza sul campo.

Le mutazioni tecnologiche sempre in crescita fanno sì che crescano di conseguenza anche le esigenze del consumatore e la maggior competizione del mercato permette ai clienti di scegliere la qualità dei nuovi prodotti.

I collaboratori della nuova impresa devono essere più motivati, efficienti ma soprattutto essere riconosciuti come parte integrante dell'azienda, devono essere e sentirsi partecipi dei processi in atto

Questo mutamento di visione ci porta a trattare del secondo modello

b) Modello dell'iceberg dell'organizzazione o modello psicoanalitico psico-sociale

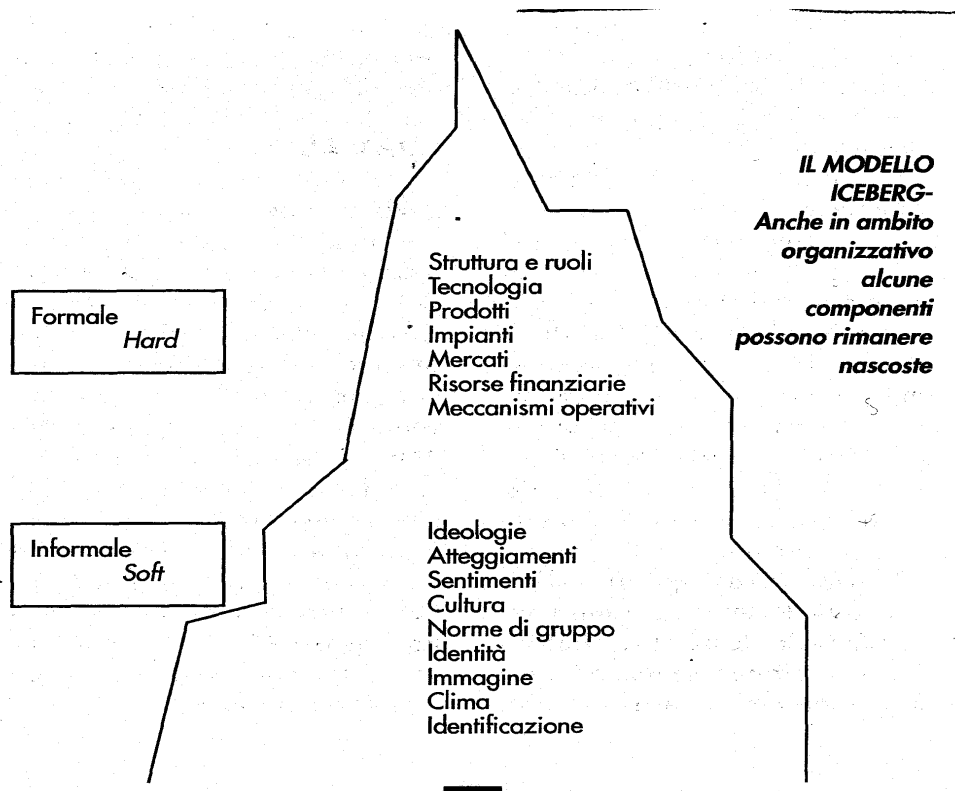
Esso è metaforicamente, tradotto con il cosiddetto iceberg dell'organizzazione. Secondo il famoso modello freudiano della personalità, solo una parte delle dinamiche delle persone possono essere rappresentate attraverso comportamenti coscienti.

La maggior parte di esse, infatti, sono legate all'energia pulsionale sommersa, sono percepibili in maniera chiara dall'individuo proprio come un iceberg nasconde sotto il pelo dell'acqua la gran parte della propria mole ghiacciata.

Allo stesso modo la rappresentazione di un'organizzazione non può essere legata soltanto a dinamiche logico funzionali e a meccanismi di causa-effetto o di scambi di informazioni (come descritto dalla metafora della macchina): ma deve essere introdotta una variabile fondamentale che tenga conto dei tratti di personalità, delle tendenze emozionali e della psicologia delle persone che in essa lavorano.

Inserire l'uomo nell'organizzazione implica tener conto sia dei comportamenti formali che della componente psicodinamica: relazioni affettive, emozioni, cultura, identità e ideologie. Queste categorie possono essere osservate anche dal punto di vista delle culture familiari e delle identità personali dei singoli individui.

**I ILLUSTRAZIONE 1:**Modello dell'iceberg dell'organizzazione o modello psicoanalitico psico-sociale



Fonte G. Fichera *Lavorare senza stress ( la guida pratica per star bene in ufficio )* :” Novembre 2004  
p 16

### c) Modello complesso o sistemico-programmatico

Esistono modelli che considerano non solo le modalità organizzative ma anche le funzioni le dimensioni e gli obiettivi. Non dobbiamo tuttavia spaventarci dell'apparente "complicazione" di tali sistemi: si parla di "sistemi complessi". La complessità, però, non è dovuta alle dimensioni o alla quantità di ricchezza di un'organizzazione ma dalla "qualità" o ad altre caratteristiche che dipendono dalla storia, e dalla cultura e dal contesto nei quali le organizzazioni sono inserite.

Ciò che ci interessa in questo contesto è capire quale ruolo abbiamo noi nella complessità di un'organizzazione, e non le complicate, talvolta complicatissime, regole.

Insomma leggere la complessità non è cosa facile, ma è possibile per chiunque senza l'esigenza di avere competenza o ruoli particolari.

Il modello aziendale meccanicista tende a trattare le singole informazioni provenienti dai vari reparti nel tentativo di controllarne meglio, "dall'alto"; il funzionamento. In maniera differente un modello sistemico tenderà a "facilitare" i flussi d'informazioni andando a modificare quei luoghi dove il processo di produzione di beni e di erogazione dei servizi trova a un collo di bottiglia.)

Prendiamo come esempio il problema della riduzione dei tempi di percorrenza sulle strade delle nostre città. A seconda degli approcci potremmo pensare:

1. di potenziare il motore delle nostre automobili (approccio meccanicista);
2. di razionalizzare il tipo di relazioni fra semafori, sensi unici, parcheggi e quant'altro.

Qual è il modello più adeguato? Può accadere che, a causa di cambiamenti imprevisti, la struttura stessa dell'organizzazione debba ricorrere a un sorta di flessibilità interna che le consenta di modificarsi, anche parzialmente, per conseguire il suo obiettivo.

Per leggere la complessità occorre avere un punto di vista che collega le relazioni tra le parti, una sorta di sforzo che permetta all'osservatore di vedere l'organizzazione dall'alto. La soluzione dei problemi va cercata nell'intero sistema e non solo nel pezzo o nella parte che sembra non funzionare al meglio.

Il disagio che si può verificare nella quotidianità della vita organizzativa spesso non è imputabile solo a noi stessi, ma anche al sistema di relazioni in cui siamo inseriti. Una nostra maggior consapevolezza può aiutarci a individuare le possibili soluzioni, ma se tentassimo di intervenire sul

disagio di un gruppo di lavoro senza osservare la sua relazione con la cultura dei gruppi o con gli atteggiamenti espressi dalle figure di riferimento dell'organizzazione, rischieremo di intervenire sui sintomi di un problema e non sulle cause del disagio.

La vera patologia consiste nell'impossibilità di affrontare le situazioni in maniera adeguata, oppure nell'affrontarle sempre con la stessa modalità. Allo stesso modo, nelle organizzazioni complesse non basta intervenire direttamente sul problema, per esempio licenziando chi in quel momento sbaglia (il "pezzo" del meccanismo che crea disfunzione). Spesso esso è solo il sintomo del disagio del sistema. Se eliminato in maniera chirurgica (meccanicistica), sovente riemerge in altre parti del sistema, magari all'interno dello stesso ruolo e con modalità di malfunzionamento simili.

L'ologramma <sup>(52)</sup>

Un'altra caratteristica del modello sistemico, risiede nel fatto che ogni singolo settore contiene in sé alcune informazioni necessarie a comprendere i sottosistemi che lo compongono. Questo permette non solo di verificare velocemente cosa fanno i colleghi della porta accanto, accorgendosi in tempo reale del malfunzionamento, ma anche di creare nei gruppi di lavoro un clima di fiducia e collaborazione che consente di affrontare i momenti di difficoltà. In altri termini, occorre conoscere bene il nostro compito e anche qualcosa del compito dei colleghi: in questo modo possiamo cogliere le difficoltà, i difetti e le potenzialità di chi lavora con noi esattamente come ogni parte di un ologramma contiene in sé le informazioni necessarie per ricostruire l'intera figura. Ciò contribuisce ad aumentare l'efficienza del sistema: se un anello della catena si spezza, il sistema può funzionare ugualmente.

Le caratteristiche dell'organizzazione come "Sistema Ologrammatico"

- Fa rientrare il tutto nelle parti (cioè conoscenza, anche parziale, sulle procedure espletate da altri).
- Crea interdipendenza e ridondanza: (cioè relazioni forti e significative fra i vari livelli che permettono di verificare il lavoro).
- Crea specializzazione - generalizzazione (ogni singola parte possiede le sue competenze specifiche, ma adotta sistemi di comunicazione tali da condividere con gli altri parti della conoscenza specifica).
- Crea la capacità d'auto-organizzarsi (Le componenti condivise permettono alle singole parti d'auto-organizzarsi in maniera creativa, per ottimizzare il proprio lavoro, in relazione all'intero sistema).

Ciò contribuisce ad aumentare l'efficienza del sistema: se un anello della catena si spezza, il sistema può funzionare ugualmente .

Nell'ambito organizzativo la fiducia è un tema importante che va costruita.

Se manca c'è il rischio che piccole difficoltà relazionali ed operative si ingigantiscano fino a diventare veri e propri muri che impediscono alle persone che hanno ormai timore di chiedere un'informazione per paura di essere rimproverati o peggio svalutati .

Così facendo da una piccola incertezza possono accumularsi errori e incomprensioni

Qualunque sistema o individuo che adotti questa mentalità ha messo in atto quel che è definito "meta-apprendimento"<sup>53)</sup>



### 1.3.2 La cultura d'impresa e valori imprenditoriali

Da molte parti si sta oggi sottolineando la necessità di riconsiderare in senso critico “verità aziendali”, che nel passato troppo spesso sono state repute dati certi, mentre ora sono state intaccate dalla crisi profonda del periodo attuale. C'è un diffuso bisogno di etica in tutte le relazioni economiche e sociali; si sono incrinata molte certezze quali, per esempio, la contrapposizione dell'interesse del capitale rispetto a quello di chi lavora, l'azienda come un fattore esclusivamente economico, il rispetto della dignità umana incompatibile con le leggi economiche, l'antagonismo tra il concetto dell'efficienza e quello della solidarietà.

Una crisi, sicuramente scaturita dalla mancanza di valori veri, che ha posto in atto un cambiamento culturale, che tocca ogni elemento della società e che in campo imprenditoriale sfocia in nuovi stili di direzione e nuovi modelli organizzativi, e che ha imposto al management di ricercare una nuova visione dell'impresa.

Accanto all'efficienza e all'efficacia, valori specifici dell'area economica, sempre più importanza è posta sulla qualità e sui processi di produzione e contemporaneamente si riconosce che un'ulteriore area non può più essere ignorata: l'ambito delle relazioni umane.

Dare una definizione univoca di cultura d'impresa è piuttosto difficile, considerando l'astrattezza dell'oggetto <sup>(54)</sup>

La cultura d'impresa è qualcosa che è strettamente collegato alla realtà d'impresa in cui vivono gli uomini che in essa operano ed è costruita lentamente in una progressiva sedimentazione di comportamenti e valori che conduce alla loro assimilazione e condivisione.

In questo modo la cultura d'impresa è rivalutata, diventa variabile determinante per gestire cambiamenti organizzativi e, in generale, evitare crisi ed insuccessi.

La cultura d'impresa è un elemento-chiave nei risultati aziendali: tutte le aziende di maggiore successo si caratterizzano per la presenza di valori culturali evidenti, intensi e condivisi; viceversa, le aziende in declino mancano quasi sempre di una precisa impronta culturale.

Pasquale Gagliardi, autore dell'antologia *Le imprese come culture* si è dedicato alla sociologia dell'organizzazione approfondendo specifiche situazioni aziendali adottando un modello interpretativo centrato sull'analisi delle dinamiche culturali. Lo studio culturale delle imprese è diventato uno dei filoni più importanti della ricerca organizzativa. L'enfasi sugli aspetti culturali e simbolici della realtà organizzativa si afferma come una rottura nei confronti del pensiero organizzativo dominante alla fine degli anni '70. Tale modello sostiene l'egemonia della razionalità

nella teoria dell'organizzazione soprattutto come una teoria formale della razionalità organizzativa, che tiene conto dell'efficienza, dell'oggettività, della specializzazione dei compiti, dell'autorità legittimata dalla responsabilità gerarchica.

Le variabili prese in considerazione sono oggettive e misurabili, si adoperano metodi di tipo quantitativo, escludendo da questo campo quelli di tipo qualitativo.

L'esplosione dell'interesse per lo studio dei fenomeni culturali nelle organizzazioni è stata favorita da una serie di circostanze

Il lavoro di Peters e Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza*, (1982) può essere un altro esempio per capire il ruolo della cultura come chiave dell'eccellenza e del successo. I due autori sottolineano il fatto che le aziende appunto eccellenti sono caratterizzate da una capacità veramente rimarchevole di sviluppare un senso di identità comune, di comune missione, di dar vita ad una vera e propria "cultura aziendale". Si deve giungere a considerare i valori etici di base - onestà, lealtà, giustizia, rispetto per la vita umana di ogni singolo uomo e gruppo di uomini - come una precondizione per l'affermarsi dei valori d'impresa funzionali al successo duraturo di essa. All'origine di molti casi di dissesti aziendali si riscontrano macroscopiche scorrettezze e profonda mancanza dei valori-guida; ciò dà la conferma che, per assicurare la capacità di produrre profitto dell'impresa nel lungo periodo - dalla quale deriva anche il benessere dei soggetti interessati - è necessario l'apprendimento e la diffusione di valori comuni nella leadership aziendale. Questi sono valori personali, professionali, collettivi e istituzionali che traggono origine dalla realtà dell'impresa e che in questa vivono.

**Tabella 1: L'individuazione dei valori.**

personali	<p>la lealtà nei reciproci rapporti</p> <p>la forza d'animo</p> <p>la determinazione</p> <p>la onestà</p> <p>l'umiltà</p> <p>il coraggio</p>
professionali	<p>lo stimolo alla competenza</p> <p>la ricerca dell'eccellenza</p> <p>il soddisfacimento dei bisogni del cliente</p>
collettivi	<p>l'identificazione della missione aziendale</p> <p>la convergenza tra obiettivi e modi per conseguirli:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto degli impegni assunti</li> <li>- rapporto fiduciario con l'interlocutore</li> <li>- motivazione</li> <li>- creatività</li> <li>- premiazione del merito</li> </ul>
istituzionali	<p>il compito sociale di creare risorse</p>

Fonte: A. FERRO, *Valori d'impresa e progresso morale*, in "Etica degli affari e delle professioni", n. 1/93, pag. 15.

Ad ogni livello i valori siano espressione dei rapporti tra diversi soggetti operanti nell'impresa e con l'impresa: si consolidano nel momento in cui l'individuo si confronta con gli altri individui, quando si mette in relazione con essi. L'elemento che rappresenta la chiave di volta delle relazioni è la centralità dell'uomo, basata su una tensione ideale che dà valore agli uomini stessi <sup>(55)</sup>

L'Economia di Comunione si pone in questo contesto come elemento propulsore di un profondo cambiamento culturale, indicando chiaramente quali debbono essere i valori alla base delle scelte imprenditoriali: " vero 'motore' delle attività economiche è l'uomo la sua felicità; una felicità che non po' distinguersi da quella degli altri esseri umani che lo circondano ".<sup>(56)</sup>

Questo è un principio di fondo che ritrova nell'EdC: "L'uomo fa riemergere in se stesso la coscienza della sua socialità, del suo essere sociale, senza il quale non sarebbe completamente uomo".<sup>(57)</sup>

### 1.3.3. le caratteristiche delle imprese aderenti al progetto

La proposta dell'Economia di Comunione ha, fin dall'inizio, riscosso attenzione ed una volenterosa adesione evidenziando la necessità di individuare dei criteri che hanno consentito una consapevole partecipazione al progetto. Poiché leggi, costumi sociali, culture delle varie nazioni sono assai diversi, non è possibile formulare soluzioni univoche; tuttavia le aziende aderenti all'Economia di Comunione, pur nella loro varietà, si caratterizzano per alcune specificità particolari.

Nelle aziende, pur non escludendo azionisti con quote importanti, dovrebbe essere presente un azionariato diffuso.

La gestione delle imprese dovrebbe essere affidata a persone professionalmente competenti e particolarmente motivate all'Economia di Comunione, capaci di riscuotere la fiducia, non solo dei possessori della maggioranza delle azioni, ma possibilmente della totalità degli azionisti.

Il comportamento aziendale sotto il profilo della correttezza amministrativa e fiscale, della politica retributiva dei dipendenti, della sicurezza e salubrità del posto di lavoro e dell'impatto sull'ambiente esterno, dovrebbe risultare particolarmente rispettoso delle legislazioni vigenti.

I rapporti tra lavoratori, direzione e lavoratori, tra azienda e clienti, tra azienda e aziende concorrenti, tra azienda e pubblica amministrazione, dovrebbero essere sempre congruenti con i principi d'Economia di Comunione, nel rispetto delle competenze e della sensibilità di ciascuno.

La gestione economica dovrebbe seguire i canoni d'efficienza e produttività.

Aspetto qualificante di un'azienda aderente al progetto dell'Economia di Comunione dovrebbe essere la decisione, di tutti o almeno della maggioranza degli azionisti, di devolvere gli utili aziendali, non necessari per il consolidamento dell'azienda, per l'aiuto agli indigenti e per la formazione alla "cultura del dare". La formazione può avvenire in vari modi, ma sicuramente tramite le strutture delle cittadelle, che rappresentano il cuore di questo agire economico alternativo.

Una forma prioritaria dell'agire di queste aziende dovrebbe consistere nello sviluppo per gli indigenti di un'attività produttiva; un modo efficiente per devolvere gli utili per gli ultimi può quindi risultare il far nascere attività produttive labour intensive che altrimenti sarebbero scartate a causa della loro limitata, anche se sicura, redditività economica.

Tenendo presente che nel corso del tempo si verificherà per qualche socio la necessità e la volontà di ricevere tutti gli utili che gli spetterebbero, oppure di rientrare in possesso dei capitali investiti, e, comunque, la necessità di confrontarsi con eredi che potrebbero avere idee diverse, per rispettare la libertà degli aderenti al progetto, essi dovranno poter avere i propri beni. A tal fine le quote della società devono mantenere un valore di mercato e la decisione di devolvere gli utili deve essere rinnovata da ciascun socio ogni anno

### 1.3.4 Le aziende d'Edc: La figura dell'imprenditore

Dall'esperienza dell'EdC stia emergendo anche un nuovo tipo d'imprenditore.:L'imprenditore "di comunione"<sup>58)</sup>

Le caratteristiche "normali" di un imprenditore (anche non di comunione)

Sappiamo che l'imprenditore è un tipo di persona con caratteristiche particolari.

Innanzitutto, il talento imprenditoriale non è presente in tutte le persone: non siamo tutti potenziali imprenditori: ecco perché, tra l'altro, una visione della società dove scompare il "lavoro dipendente", o dove tutti sono imprenditori di se stessi, non è né realistica né auspicabile.

L'imprenditorialità è un talento che alcune persone hanno, e altre No.

Inoltre è altrettanto evidente che gli imprenditori sono indispensabili, sono una componente essenziale per una buona economia e società"<sup>59)</sup>

In questa prima sessione ci chiediamo: come si manifesta la "vocazione" imprenditoriale?

Quali sono le sue note o caratteristiche?

Qui né indico alcune, che ritengo importanti anche per comprendere, nella seconda sessione, la note dell'imprenditore di comunione <sup>60)</sup>

a) La propensione al rischio

Una nota tipica dell'imprenditore è una certa naturale propensione al rischio. Tecnicamente, la teoria delle decisioni considera gli agenti economici normalmente "avversi" al rischio. L'imprenditore, invece, è normalmente un soggetto "propenso" al rischio (anche se la sua è una propensione al rischio diversa da quello dello speculatore) l'imprenditore si galvanizza di fronte ad una nuova impresa, gli piace confrontarsi con se stesso, con il mondo e con gli altri.

La stessa concorrenza è dall'imprenditore vissuta con la stessa passione con cui un atleta vive la gara: è il gareggiare stesso che lo appassiona e lo spinge avanti, non solo il vincere (e vincere senza gareggiare gli piace molto meno<sup>61)</sup>

b) La capacità d'innovazione

Il grande economista austriaco Joseph A. Schumpeter <sup>62)</sup> proposto una delle teorie economiche più suggestive, e rilevanti, del Novecento, sulla figura dell'imprenditore e la dinamica del capitalismo.

Egli distingue tra imprenditori "innovatori" e "imitatori".

L'imprenditore in senso proprio è un innovatore, è quella persona che rompe lo stato stazionario. Per Schumpeter, dunque, il profitto è generato dall'innovazione. Poi arrivano, come uno sciame di vespe attratte dalla nuova opportunità di profitto, altri "imprenditori" imitatori (che non dovremmo chiamare propriamente imprenditori), che fanno propria quell'innovazione, la quale da quel momento in poi diventerà parte integrante dell'intero mercato e della società. Così il profitto ha per sua natura uno statuto temporaneo, dura quel tanto che passa tra l'innovazione e l'imitazione. L'imprenditore è tale finché innova. L'imprenditore "muore" quando smette di innovare.

C Ha una razionalità non puramente strumentale, ma espressiva

c) Un'altra nota tipica dell'imprenditore riguarda il movente che lo spinge ad agire. . Oggi una teoria economica, e aziendale, sbagliata afferma che lo scopo dell'imprenditore è il profitto, o la massimizzazione del profitto d'impresa. Luigi Einaudi riguardo la figura dell'imprenditore: "Accanto agli uomini, i quali concepiscono la vita come godimento individuale, vi sono altri uomini, fortunatamente i più, i quali, mossi da sentimenti diversi, hanno l'istinto della costruzione. L'imprenditore è dunque un costruttore, che ha uno speciale istinto: fondare un'impresa. . Ma l'imprenditore è un altro personaggio, un altro tipo d'agente economico, almeno per la tradizione di pensiero economico che possiamo chiamare "civile"<sup>(63)</sup>

Alcune caratteristiche specifiche

Fin qua le caratteristiche che, sebbene non siano tipiche dei soli imprenditori comunionali, anche l'imprenditore di comunione deve possedere. In altre parole: nell'imprenditore di comunione il sostantivo (imprenditore) conta quanto l'aggettivo (di comunione): sia che manchi l'uno, sia che manchi l'altro, l'imprenditore edc non viene ad esistenza. Al tempo stesso, l'imprenditore comunione ha altre peculiarità che lo fanno tale, che fanno sì che l'imprenditore sia non solo imprenditore, ma anche di comunione.

Quali propensione al rischio e responsabilità?

Innanzitutto, le tre caratteristiche precedente assumono anche una sfumatura particolare.

Riguardo la propensione al rischio, l'imprenditore di comunione sa che anche il suo prendere rischi non può restare una faccenda puramente individuale spinta a rischiare. Va in un certo senso temperata dalla responsabilità, devono sempre tener presente la responsabilità verso i vari portatori d'interessi dell'impresa. L'imprenditore di comunione, in più, sa che ci sono

altri stakeholder (portatori d'interesse i poveri, , la comunità del Movimento,) che dipende dalle sue scelte. Tutti questi soggetti sono dei legittimi portatori di interesse che un imprenditore di comunione tiene presente nel contemperare rischio e responsabilità nelle scelte strategiche ma anche in quelle quotidiane. , in certi casi, possono anche spingere l'imprenditore di comunione a rivedere la propria scelta proprio perché il "peso relativo" di questi effetti secondi può essere considerato maggiore dei primi.

Ovviamente, il peso relativo dei vari stakeholder è sempre questione delicata e non può essere stabilito a tavolino sempre a proposito del rischio, l'imprenditore di comunione sa che quando egli o lei ha fatto tutta la propria parte, è operante anche la Provvidenza, che però non va vissuta in modo fatalistico o come una scorciatoia irrazionale in scelte difficili, ma come fattore concreto e visibile che spesso arriva a completamento di un'esperienza vissuta nella verità, nella trasparenza, nella generosità, nella legalità.

La Provvidenza non entra nei preventivi delle imprese EdC, ma nei consuntivi è possibile spesso rintracciarla come è possibile ricostruire la rete di rapporti "ideali" che l'hanno generata.

#### b) Oltre l'individualismo

C'è poi una seconda caratteristica anche questa tipica dell'imprenditore di comunione.

Questi sa, e impara, che le sue intuizioni, anche quelle più originali, vanno passate al vaglio dell'unità, della comunione, che non è solo un obiettivo da raggiungere (dentro l'azienda, con la comunità, con i poveri, ecc...), ma è anche un metodo ordinario di gestione dell'impresa. Infatti, uno degli elementi chiavi della carta d'identità di un imprenditore di comunione, è l'aver rinunciato ad una gestione individualistica dell'azienda, anche quando fosse imprenditore individuale ma sente il bisogno che le scelte d'impresa (soprattutto quelle importanti), sono il frutto di un vero processo di comunione, dove si "entra" con un'idea e spesso se ne esce con altra, pronto ad ascoltare qualsiasi persona, al di là dei ruoli azienda

L'arte dell'imprenditore di comunione consiste nel saper coniugare, giorno dopo giorno, dialogo e responsabilità, condivisione e importanza di decidere anche quando non sono tutti d'accordo.

Questo processo di comunione si allarga agli altri imprenditori EdC, alla Commissione EdC responsabile del progetto, con i quali porta avanti un vero processo di comunione, che non può e non deve limitarsi ai soli aspetti "spirituali" o "etici", ma coinvolgere anche le scelte propriamente economiche. L'imprenditore di comunione, infatti, è disposto a mettere



liberamente in comune con gli altri anche alcuni aspetti più economici e finanziari dell'azienda,

La maturità dell'EdC dipende dalla capacità di ben dosare questo rapporto, senza che, da una parte, la comunione diventi ingerenza di soggetti "esterni" nelle scelte aziendali, o che, dall'altra, per paura di ciò ogni imprenditore faccia le scelte economiche (compresa la donazione degli utili) in beata solitudo, senza avvertire neanche l'esigenza di vivere la comunione anche in questi aspetti delicati ma fondamentali della vita di un'azienda.

Infine, quando il consenso non arriva, e ci sono conflitti e/o diversità di vedute, l'imprenditore di comunione sa aspettare, pazientare (anche questa è una dimensione del rischio), perdere tempo (e magari opportunità di mercato, che richiederebbero velocità di scelta), perché è consapevole che il grande patrimonio intangibile della sua azienda è proprio quel "capitale relazionale" fatto di fiducia, di consenso attivo, di reciprocità, che se non ha una manutenzione e un'attenzione costante e costosa, tende a deteriorarsi (come tutti i capitali); ma, quando c'è, è fattore vero di innovazione, e di crescita anche economica.

Quindi questi imprenditori (e attori tutti) di comunione non considerano il tempo trascorso insieme per "persuadersi a vicenda" come una perdita di tempo, ma come un investimento in una forma di capitale prezioso almeno quanto quello finanziario e umano.

c) Oltre il paradosso

E' qui entriamo nella parte più delicata della vita di un imprenditore, poiché – e qui sta davvero lo snodo, anche teorico del discorso – sembrerebbe che le due componenti dell'espressione imprenditore di comunione non stanno bene assieme: potrebbe infatti sembrare che ciò che una persona dovrebbe fare per essere un imprenditore (rischio, innovazione, decidere velocemente, istinto ...), sia esattamente ciò che deve "perdere" per essere di comunione.

L'imprenditore di comunione, vive in una tensione fatta di un continuo "perdere" la propria vocazione imprenditoriale per ritrovarla: rischia non rischiando, innova non innovando, vive morendo. L'imprenditore muore, per rinascere continuamente imprenditore di comunione. un imprenditore rischia non solo per sé, muore non solo lui, ma anche per gli altri della sua azienda, e suoi stakeholders: più responsabilità, ma anche per questo più amore, e maggiore edificazione del Bene Comune <sup>(64)</sup>

Sono convinto che sia anche questa dimensione un'espressione profonda di quella povertà evangelica alla quale anche l'imprenditore edc è chiamato per vocazione.

E a questo punto è naturale un collegamento con l'ultimo messaggio di Chiara all'EdC il 30 novembre scorso, nel quale auspicava che la spiritualità di comunione del carisma dell'unità informi di sé non solo l'etica individuale ma anche le strutture organizzative <sup>(65)</sup>

L'ultima nota dell'imprenditore di comunione: è il riuscire a vivere stabilmente e in equilibrio sull'orlo del baratro. . L'imprenditore di comunione è qualcuno che sa convivere con l'incertezza sistematica e l'insicurezza sul futuro: è forse questa dimensione della sua vocazione che non riesce, e non può, condividere con gli altri collaboratori che ne sarebbero schiacciati. E' questa una dimensione della solitudine dell'imprenditore di comunione, una solitudine (che, paradossalmente, convive con la comunione e l'alimenta: un paradosso che queste mie considerazioni potrebbero contribuire in parte a sciogliere)

L'EdC si presenta come una proposta di cambiamento del modo di concepire e vivere i rapporti dentro e fuori l'impresa. se gli imprenditori di comunione diventeranno costruttori di comunità, se si sentiranno davvero fratelli e sorelle di tutti gli attori aziendali, allora un'economia di comunione sarà possibile.

La persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa.

I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno.

L'impresa è gestita in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati in pari grado: per la crescita dell'impresa; per persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la scelta della "cultura del dare"; per la diffusione di tale cultura.

L'impresa attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi.

I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, cui sono orgogliosi di essere utili.

Si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui. Tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione,

produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.

Il lavoro dell'impresa è un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri.

L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti, delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati, e degli organi istituzionali.

Ugualmente agisce nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende pari comportamento.

Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone cui sono dedicati.

#### Qualità della vita e delle produzioni

Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di economia di comunione è di trasformare l'azienda in una vera comunità. Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e con loro si adoperano a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che lo sforzo di risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

- La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità.
- Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: sono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previste adeguate vacanze.
- L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole e vi regna rispetto, fiducia e stima reciproci. L'impresa produce beni e servizi sicuri, prestando attenzione agli effetti sull'ambiente e al risparmio di energia e risorse naturali con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto.

- L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo sia la crescita individuale. I membri fanno sì che i locali aziendali siano più puliti, ordinati e gradevoli possibile, in modo tale che entro tale armonia ambientale datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano a loro agio e possano far proprio e diffondere questo stile.

### 1.3.5 Paradigmi di conduzione e le linee guida per condurre un'impresa di Edc

L'azienda aderente all'Economia di Comunione non presenta rilevanti novità in quanto "diversa" o "alternativa" forma di impresa, tanto che l'adesione al progetto da parte di aziende preesistenti al 1991 non ha implicato la modificazione della forma giuridica e dell'assetto istituzionale.

Al fine di fornire dei criteri guida per la conduzione di un'azienda di Economia di Comunione sono state fissate, da parte di imprenditori di tutti i continenti, delle linee operative <sup>(66)</sup> per la gestione dell'impresa, tenendo presente che si tratta di una proposta rivolta alla globalità delle aziende aderenti al progetto.

#### Imprenditori, lavoratori ed impresa

Figura chiave dell'azienda è l'imprenditore che si fa promotore di una nuova cultura aziendale: egli definisce strategie, obiettivi e piani aziendali secondo i criteri propri di una corretta gestione e coinvolge i membri dell'impresa in questa attività. Egli è alla ricerca del profitto aziendale, da destinare alle finalità dell'Economia di Comunione, ma è motivato anche dalla necessità di creare nuovi posti di lavoro e nuove attività produttive.

Un obiettivo fondamentale di chi gestisce l'impresa è trasformarla in una "comunità di persone", dove il fulcro dell'intera vita economica non è il capitale, ma l'uomo: è essenziale in questo contesto l'uguaglianza di tutti i soggetti, a prescindere dai ruoli e dalle funzioni svolte.

I responsabili dell'azienda debbono poi adoperarsi per utilizzare al meglio le inclinazioni e le capacità di ogni lavoratore; essi cercano di favorirne l'assunzione di responsabilità e la partecipazione all'individuazione dei fini aziendali.

Relazioni esterne L'impresa aderente al progetto dell'Economia di Comunione mira a valorizzare non solo i rapporti interni, ma anche quelli che intreccia all'esterno dei confini aziendali. L'azienda formula strategie e piani che consentono di offrire sul mercato prodotti e servizi di qualità, utili e a prezzi equi.

Ciascun membro dell'impresa lavora con professionalità anche per costruire e rafforzare nel tempo sincere, leali e positive relazioni con i clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione, i sindacati, la comunità e perfino i concorrenti; l'azienda presenta l'effettivo valore dei beni e servizi prodotti, evitando di mettere in cattiva luce beni e servizi altrui.

Tutto questo consente all'impresa di arricchirsi di uno stock di capitale immateriale, formato da rapporti di stima e fiducia e da un bagaglio di comportamenti improntati alla collaborazione e all'attenzione verso tutti

## Etica

Una fondamentale preconditione per i cambiamenti positivi a livello aziendale è rappresentata dall'introduzione di valori guida di natura etica. Questi sfociano nella riconsiderazione dell'importanza del ruolo svolto dall'uomo nelle relazioni economiche e, contemporaneamente, nella riscoperta di una concezione unitaria dell'uomo stesso e della sua vita.

In questo senso si esprime F. Cossiga <sup>(67)</sup> *non dobbiamo pensare a tutte le distinzioni che facciamo tra natura e sovranatura, etica e dogmatica, economia e politica perché sono definizioni astratte: tutte riguardano un unico soggetto, che è l'uomo».*

Del resto, anche da un punto di vista più strettamente economico - sociale si evidenzia la visione unitaria dell'uomo, «che è alla ricerca di ciò che vale (problema filosofico) e di ciò che serve (problema economico) alla sua sopravvivenza». Ma questo, spiega l'autore, deve essere risolto in maniera che possa servire alla finalità ultimo dell'uomo medesimo, cioè alla sua realizzazione <sup>(68)</sup>

Ne consegue che l'azienda deve considerare maggiormente le esigenze umane di chi lavora, ricevendo in questa direzione una pressione dall'esterno e dall'interno. Infatti, da una parte è mutato il clima socio - economico - culturale e politico dell'ambiente nelle quali operano le aziende dei paesi industrializzati, dall'altra parte, la natura del lavoro è cambiata, passando da un semplice fare a un fare corredato dal sapere e ora, sempre più dal volere .

Trascurare quest'aspetto evidenzia una rigidità di schemi mentali e una miopia organizzativa che porta alla mediocrità nel lungo termine; “le aziende che in futuro non si porranno il problema etico saranno perdenti” <sup>(69)</sup>

E' opinione comune che i valori chiave per la guida di un'impresa non può essere un insieme d'imposizioni e vincoli (come sono spesso considerati i codici etici, ma devono essere principi forti e che motiva (racchiusi nella cultura aziendale), che partendo dai vertici aziendali, discendano verso la base dell'organizzazione, grazie soprattutto all'emulazione <sup>(70)</sup>

Non un ostacolo, un appesantimento organizzativo, ma un cambiamento radicale nel modo di ragionare. “Solo se i valori sono stati condivisi e interiorizzati (e questa è la grande sfida) si avranno relazioni incentrate sul rispetto e si diffonderà l'armonia generale, i cui benefici per gli individui primariamente e poi per l'organizzazione stessa nel suo insieme, saranno di notevole portata. Da qui la consapevolezza che porre attenzione nello stilare un codice etico,

concepire delle politiche, fare un corso sull'etica è assolutamente insufficiente, se non fuorviante. Bisogna incidere profondamente sui comportamenti

Questa esigenza di valori osservata in una prospettiva individuale, a livello personale, trova riscontro in un principio alla base dell'EdC: "la cultura del dare". La Lubich sostiene: *«l'uomo trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare»*. Questo è possibile mediante una immedesimazione nella controparte, cioè nell'uscire dalla propria soggettività per incontrare l'altro <sup>(7)</sup> reto, significa abbandonare la propria prospettiva di osservazione puntando ad adottare quella dell'altro. Sono diverse spiegazioni di uno stesso comportamento, che nelle moderne scienze manageriali (soprattutto nel marketing e nella più recente visione delle risorse umane) sono detti empatia e che la Lubich, in un contesto molto diverso, ha riassunto in una convincente, appropriata formula: «farsi l'altro»

. Una nuova visione, che De Rita <sup>(72)</sup> inisce: *“il primato dell'etica, la vera etica”*; è una sfida importante da vincere, perché il fulcro di una nuova cultura d'impresa ed il focus d'ogni decisione. La proposta dell'EdC in realtà richiede un profondo cambiamento culturale dei soggetti produttivi (sia dell'imprenditore che dei lavoratori): anteporre all'esclusiva ricerca del profitto una maggiore comprensione dei valori etici con la consapevolezza della centralità dell'uomo anche nell'ambiente imprenditoriale. Avremo modo di approfondire nel prossimo capitolo i fondamenti di tale "cultura del dare".

Questo elemento è sicuramente in linea con gli altri postulati del progetto, ma non si tratta di un aspetto caratterizzante le imprese che partecipano al progetto dell'Economia di Comunione, dato che in campo economico si è assistito, negli ultimi anni, ad un "reinsediamento" delle istanze etiche tra le variabili esaminate nelle analisi di tipo economico. L'etica degli affari è divenuta argomento di studio e di discussione; il rischio, evidenziato dai più, in cui un'impresa può incorrere, è quello di un asservimento della dimensione dell'etica a quella degli affari: le imprese che presentano un codice di tipo deontologico finiscono spesso per avere maggiori opportunità di realizzare profitti attraverso il meccanismo della "reputazione".

L'impresa aderente all'Economia di Comunione svolge la sua attività nel pieno rispetto delle leggi e adotta un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, degli organi istituzionali e dei sindacati; gli operatori dell'Economia di Comunione ugualmente agiscono nei confronti dei propri dipendenti, da cui si attendono pari comportamenti: "L'esperimento dell'Economia di Comunione è di dimostrare che o si crede a certi valori come ad esempio la dignità delle persone, il rispetto dell'autonomia, la giustizia,

ma ci si crede indipendentemente dai risvolti cui questi valori conducono, o altrimenti il rischio è la produzione d'effetti perversi"<sup>(73)</sup>

L'azienda, nel definire la qualità dei prodotti realizzati e dei servizi offerti, è tenuta non solo al rispetto degli obblighi contrattuali, ma anche a valutare i riflessi oggettivi degli stessi sul benessere delle persone cui sono destinati.

#### Armonia nell'ambiente di lavoro

L'intera gestione dell'azienda fa leva sulla promozione del lavoro di gruppo e sulla crescita individuale; viene prestata grande attenzione alla pulizia, all'ordine e alla gradevolezza dei locali aziendali, dagli uffici ai reparti produttivi, così che, attraverso l'armonia degli ambienti di lavoro, tutti possano sentirsi accolti, a proprio agio affinché possano acquisire questo stile e diffonderlo.

#### Formazione ed istruzione

L'imprenditore di Economia di Comunità adotta criteri di selezione, formazione e crescita professionale del personale che favoriscono l'instaurarsi, tra coloro che operano in azienda, di un'atmosfera di sostegno reciproco e comunione di intenti in cui sia naturale mettere a disposizione i propri talenti, idee, conoscenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda.

I responsabili si impegnano inoltre ad offrire occasioni di aggiornamento e di approfondimento al fine di consentire ad ognuno il raggiungimento di obiettivi di interesse aziendale e personale.

#### Comunicazione

L'impresa di Economia di Comunità si impegna a creare un clima di comunicazione sincera e aperta così che ogni membro dell'azienda abbia la possibilità di scambiare le proprie idee con gli altri componenti aziendali, abbattendo ogni forma di gerarchia interna.

L'azienda è aperta anche verso coloro che, interessati alla "cultura del dare", sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua realizzazione concreta e a coloro che apprezzandone la valenza sociale, intendono contribuire al suo sviluppo.

La comunicazione è perseguita anche in una dimensione inter-aziendale: le imprese, che condividono questa esperienza di agire economico alternativo, si collegano fra loro sia a livello locale che internazionale rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà e degli insuccessi degli altri aderenti al progetto, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

Nel 1997 sono state redatte delle linee guida per condurre un'impresa d'EdC, in cui è descritto lo specifico di questo modo di operare nei vari ambiti della vita aziendale. Si distinguono sette aspetti: quello dell'agire dell'impresa, dell'organizzazione del lavoro e della



destinazione degli utili; quello delle relazioni con clienti, fornitori e concorrenti; quello dell'etica aziendale e dei rapporti con le istituzioni; quello del clima aziendale e della salute dei lavoratori; quello dell'ambiente di lavoro e delle richieste sociali; quello della formazione del personale e, infine, quello della comunicazione aziendale. ,

Visti in questa nuova ottica essi acquistano uguale importanza; sono, perciò, a servizio del risultato economico così come per gli altri elementi.

Le Linee chiariscono subito che il fine aziendale non si limita al perseguimento dell'utile monetario, ma anche alla crescita dei posti di lavoro, ponendo al centro la persona e non il capitale. E' reso evidente che anche nelle aziende concorrenti operano delle persone e che queste vanno trattate con lealtà. Si traccia, così, un'economia non più vista come una lotta per prevalere, ma come un comune impegno per crescere insieme, in cui tutti hanno diritto di operare con successo.

Le Linee evidenziano la necessità di trasformare l'azienda in una vera comunità, in cui tutti possano sentirsi realizzati: dall'imprenditore al lavoratore più modesto.

Questo comporta un'attenzione al benessere sia fisico sia morale delle Risorse Umane, al quale contribuiscono la cura dell'ambiente di lavoro e la comunicazione tra le persone, insieme alla certezza di produrre beni che hanno un valore aggiunto per i consumatori.

La comunicazione aziendale è importante nei confronti dei soci e dei lavoratori, che devono sempre essere informati degli eventi aziendali, ma anche verso persone che mostrano interesse all'azienda apprezzandone la valenza sociale.

L'azienda di Economia di Comunione creando posti di lavoro e destinando i profitti per fini sociali, diventa in qualche modo un "bene pubblico". Il vero utile a cui tendono quanti operano in tali aziende, al di là dell'aiuto concreto che possono donare ai poveri, è la possibilità di offrire un modello alternativo che non riduca, ma accresca il benessere e la felicità di tutti gli uomini

### 1.3.6 Le peculiarità delle aziende di EdC

La differenza più evidente è che queste imprese una volta l'anno raccolgono gli utili realizzati e li gestiscono in comunione

Per spiegare una seconda e significativa differenza bisogna guardare all'interno di una singola realtà aziendale. In che modo queste aziende affrontano il mercato? Agire in economia secondo la "cultura del dare" significa porre l'essere umano al centro dell'attenzione.

Nel caso di un'azienda EdC questo significa scegliere di puntare su un capitale di relazioni umane, scommettere anche in senso economico sul potenziale del cosiddetto capitale sociale (generato grazie a un meccanismo di fiducia e reciprocità) invece che su altri parametri. In termini più pragmatici per un imprenditore questa scelta significa tentare di abbattere le formali gerarchie del modello organizzativo, tendere ad una struttura il più possibile orizzontale, condividere apertamente con tutto il personale

La "cultura del dare" significa inoltre inventare un nuovo modo per misurare il successo dell'attività economica: se è l'uomo al centro dell'attenzione sarà allora lo sviluppo umano delle persone coinvolte l'indice del successo aziendale.

Se si parla di qualità della vita all'interno di una società post-industriale è inutile sottolineare quale sia l'importanza di un ambiente di lavoro ricco di rapporti umani autentici e della sensazione di piena realizzazione raggiungibile a volte proprio grazie al lavoro, qualora esso offra non solo la possibilità di vivere dignitosamente (un lavoro come mezzo), ma anche di esprimere se stessi, il proprio potenziale creativo

## Note

1. “dei focolari” dalla gente di Trento, per “il fuoco” dell’amore evangelico che animava Chiara Lubich e le sue prime compagne.
2. I focolarini sono persone che semplicemente vivono il vangelo, mettono in pratica quotidianamente le parole di Gesù Il “focolare” è il primo nucleo di unità da cui si è sviluppato il Movimento “secondo un preciso disegno di Dio che si è andato svelando di tempo in tempo”, come afferma Chiara Lubich. E’ una piccola comunità di nuovo stile, sul modello della famiglia di Nazaret, composta di laici, vergini (distintamente uomini o donne), e anche coniugati che, vivendo nella propria famiglia, sono totalmente donati a Dio secondo il loro stato. Il primo focolare nasce a Trento, con Chiara Lubich e le sue prime compagne, nel 1944. Nel 1948 si apre il primo focolare maschile. Attualmente queste comunità sono 780, in 87 nazioni.
3. OPERA DI MARIA - *statuti generali*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 19
4. Movimento politico per l’unità: aperto a persone impegnate a diversi livelli, delle più varie estrazioni partitiche, propone la fraternità come categoria politica in vista del bene comune. [www.mppu.org](http://www.mppu.org)
5. Economia di Comunione progetto che, nel mondo dell’economia, ispira la gestione di oltre 750 imprese ed ha un impatto anche a livello culturale. [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)
6. Azione per un Mondo Unito” (AMU), Ong nata nel 1986, per la cooperazione internazionale allo sviluppo e riconosciuta dal Ministero degli Esteri Oltre 1000 le opere sociali di varie dimensioni nei 5 continenti. Particolarmente sviluppate quelle in atto in campo socio-sanitario e educativo nelle aree più depresse. La valorizzazione della reciprocità suscita autosviluppo e riscatto sociale, azione supportata da un’Ong del Movimento, l’AMU: Azione mondo unito. [www.azionemondounito.org](http://www.azionemondounito.org)
7. Le cittadelle sono 35, a vari stadi di sviluppo, con le caratteristiche della cultura in cui sorgono. Sono città in miniatura con case, scuole, aziende, luoghi di culto. Per lo stile di vita che promuovono possono offrire un modello alla convivenza nelle grandi città 35 cittadelle di testimonianza: Austria, Belgio, Cechia, Croazia, Francia, Germania (3), Gran Bretagna, Irlanda, Italia, Olanda, Polonia, Portogallo, Spagna (2), Svizzera (2), Corea, Filippine, Pakistan, Tailandia, Camerun, Costa d’Avorio, Kenya, Messico, Stati Uniti, Argentina (3), Brasile (3), Venezuela, Australia, di cui 2 agli inizi.
8. New Humanity” (Umanità Nuova), Ong riconosciuta dall’ECOSOC, Consiglio Economico e Sociale dell’ONU.
9. Centri Mariapoli” Centri ” per la formazione spirituale e sociale dei membri, in 46 nazioni. 8 in Italia, oltre il Centro internazionale che ha sede a Castelgandolfo (Roma).
10. La Scuola Abbà. Un centro studi interdisciplinari, la Scuola Abbà. Un centro studi interdisciplinari, la Scuola Abbà raccoglie docenti impegnati ad elaborare le prime linee di una cultura illuminata dal carisma dell’unità. Un ulteriore sviluppo, a livello culturale, è segnato dalla costituzione di reti internazionali di studiosi, professionisti, studenti che approfondiscono ciascuna disciplina e promuovono convegni, corsi di formazione, pubblicazioni.
11. NetOne ([www.net-one.org](http://www.net-one.org)), una rete di operatori della comunicazione che vuol raccogliere e diffondere le idee, i progetti, gli approfondimenti culturali, le sperimentazioni di comunicatori di varie parti del mondo che lavorano o studiano nei diversi ambiti dei media, nella prospettiva di un mondo unito.
12. PREMIO PER L’EDUCAZIONE ALLA PACE - UNESCO (Parigi, dicembre 1996) In un’epoca in cui le differenze etniche e religiose conducono troppo spesso a conflitti violenti, lo sviluppo del Movimento dei Focolari getta ponti tra le persone, le generazioni, le categorie sociali e i popoli” (dalla motivazione)
13. PREMIO “DIFENSORE DELLA PACE” dalle istituzioni gandhiane, Shanti Ashram e Sarvodaya Movement (India, gennaio 2001) 11 “La difesa dei diritti individuali e sociali è al cuore della sua azione in Europa e in numerose altre zone del mondo. Giovani, adulti, alti dirigenti civili e religiosi sono coinvolti nell’azione condotta da Chiara Lubich per far progredire la causa dei diritti dell’uomo, la pace e l’unità fra i singoli e i popoli” (dalla motivazione).
14. ECONOMIA dall’Università cattolica del Pernambuco (Brasile, maggio 1998) L’Economia di comunione è frutto di una ricca spiritualità che fa vivere intensamente il Vangelo e lo fa traboccare nel mondo sociale, economico trasformando la feroce competizione capitalista in una sinfonia umana di comunione” (dalla Laudatio del Rettore dell’Università p. Peters s.j.)
15. ECONOMIA dall’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano - Sede di Piacenza gennaio 1999) Per aver fatto rientrare l’altruismo a pieno titolo nelle analisi economiche, perciò il benessere individuale e sociale non è considerato solamente in base all’utilità derivante dall’uso dei beni, bensì comprendendo la dimensione sociale e la tensione alla realizzazione delle persone” (dalla Laudatio del prof. Vito Moramarco, preside della Facoltà di Economia)

16. TEOLOGIA DELLA VITA CONSACRATA dalla Pontificia Università Lateranense (Roma, ottobre 2004) "Per aver elaborato una dottrina sui carismi della vita consacrata, con la singolare intuizione dello spiegarsi di Cristo lungo i secoli, come un Vangelo vivo; per l'apertura della spiritualità di comunione – tipica dei Focolari – alle varie forme di vita consacrata (sono decine di migliaia i religiosi e le religiose in contatto con questa spiritualità); per aver creato un'originale forma di vita consacrata, il focolare" (dalla motivazione)
17. Pasquale Foresi, un giovane pistoiese formatosi in ambienti cattolici, con una viva esigenza di coniugare Vangelo e vita nella Chiesa, incontra, per la prima volta Chiara Lubich a Trento nel dicembre di quell'anno. Sarà il primo focolarino sacerdote, ordinato nel 1954. Ha dato un contributo determinante, tra l'altro, allo sviluppo degli studi teologici, alla nascita della casa editrice Città Nuova e della prima cittadella che sorge a Loppiano (Firenze), alla stesura degli Statuti del Movimento.
18. Loppiano Vincenzo Folonari, uno dei primi aderenti, muore il 12 luglio del 1964 (salvandola vita di un ragazzo nel lago di Bracciano) e dona al movimento un vasto appezzamento di terreno vicino al comune di Incisa in Val d'Arno, in provincia di Firenze; sono 300 ettari divisi essenzialmente in due terreni separati. Si presenta dunque la possibilità di concretizzare l'idea e sono molti, da tutto il mondo, i "pionieri" che vi si trasferiscono dall'ottobre del '64 aprendo strade e costruendo case praticamente dal nulla. Nel novembre del '65 la prima Cittadella non è ancora stata inaugurata, ma può già ospitare una cariamoli e nascono inoltre le prime due aziende artigianali: l'Azur (specializzata oggi nella progettazione e realizzazione di camerette di legno per bambini) e il Centro Ave (artigianato della ceramica). La situazione si sblocca definitivamente solo dopo venti anni; nel 1982 lo sviluppo della cittadella riprende a pieno ritmo grazie dapprima ad una delibera della giunta regionale toscana e poi alle decisioni del comune di Incisa. L'intesa con l'amministrazione migliora fino al conferimento della cittadinanza onoraria a Chiara Lubich. Oggi, nei 300 ettari di terreno donati al movimento, vivono quasi mille persone. La più sviluppata è a carattere internazionale: con una media di 900 abitanti, di 70 nazioni.
19. Mariapoli: bozzetto temporaneo di una società rinnovata dall'amore evangelico ripetono tutt'oggi nei 5 continenti Mariapoli", Convegni annuali di più giorni "per l'intera comunità, si svolgono in circa 70 paesi.
20. Volontari di Dio "Una diramazione molto importante, come vedremo, è chiamata Movimento Umanità Nuova ed è composta quasi esclusivamente da volontari che si sono impegnati a rinnovare i diversi ambiti della società. Nel Movimento nascono così i "volontari" e le "volontarie", persone delle più diverse categorie e professioni, che saranno tra i principali animatori del Movimento Umanità Nuova.
21. Movimento Gen (generazione nuova) che quest'anno ha compiuto il suo quarantesimo compleanno festeggiato durante l'ammuale incontro dei gen e le gen riunite al centro Mariapoli di Castel Gandolfo. È animato dai giovani più impegnati, i "gen2", "generazione nuova", seconda generazione del Movimento, cui Chiara aveva dato il via nel 1967, prospettando loro la radicalità del Vangelo, con risposta alle profonde esigenze di cambiamento che maturavano nelle nuove generazioni.
22. Giovani per un mondo unito Propone ai giovani di farsi protagonisti di un mondo nuovo, con numerose iniziative di solidarietà e pace a livello nazionale e internazionale.
23. Genfest, festival dei giovani (quinquennale): il sesto, nel 2000, con 25.000 partecipanti da tutto il mondo, con il lancio del Progetto Africa. Supercongresso", manifestazione dei ragazzi (quinquennale): il quarto, nel 2002 (9.000 di 92 paesi)
24. "Familyfest", manifestazione delle famiglie: il terzo, nel 2005, in contemporanea in più 120 città dei cinque continenti e [Famiglie Nuove](http://www.famiglie-nuove.org) - Animato dai focolarini sposati: apre nuove vie come risposta alla crisi della famiglia e fa della famiglia quella cellula. Base che contribuisce a ricomporre in unità il tessuto sociale. Si rivitalizza l'amore. Coppie in crisi riacquistano forza per riaprire il dialogo. La famiglia si apre sul sociale. Promuove una cultura innovativa costruita su educazione, formazione, socialità e solidarietà. Si realizzano adozioni, affidamento di minori, e azioni di sostegno a distanza in Paesi del Sud del mondo e dell'Est. Adozioni a distanza" (oltre 14.000 bambini, e 96 progetti in 45 Paesi).

Tutte le informazioni presenti in questo paragrafo sono state prese dal sito del Movimento dei Focolari (<http://www.focolare.org/it/>) o da esperienze personali.

25. Zamagni S., *Economia e relazionalità*, in <http://www.edc-online.org/it/testi.htm>
26. Lubich C., *L'Economia di Comunione. Storia e profezia*, Città Nuova Editrice, Roma, 2001, pagg. 12-13.
27. Bruni L., *L'Economia di Comunione: una visione d'insieme*, in Bruni L., Crivelli L., *Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, pagg. 20-21. 39

28. Vera Araùjo, Quale persona e quale società per l'«Economia di comunione», in Luigino Bruni, *Economia di comunione -per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 17. 4
29. Bruni L., *L'oggi dell'Economia di Comunione*, Intervento al Convegno Internazionale “Nuovi Orizzonti dell'Economia di Comunione”, Castelgandolfo (Roma), 10-12 Settembre 2004.
30. Ne danno testimonianza alcuni stralci di lettere scritte da chi partecipa a tale progetto, accettando di essere aiutato nelle necessità materiali: “Vi mando questi pochi dollari per dirvi che adesso lavoro e posso mettere in comune il poco che ho.” (Africa); “Ho capito che comunicare le proprie necessità, non come colui che chiede al vicino ricco ma come ad un fratello della stessa famiglia, ci fa sentire aiutati senza “chiedere l'elemosina”. Adesso ho concluso i miei studi e posso servire meglio la società.” (Brasile); “Vi dico grazie per l'aiuto economico! Vi dico come uso i soldi 40
31. Cultura del dare”? Un insieme di convinzioni e valori che insegnano un punto di vista sull'uomo Secondo la cultura del darel 'essere umano va considerato sempre nelle sue molteplici e complesse dimensioni
32. Bruni L., *L'Economia di Comunione: una visione d'insieme*, in Bruni L., Crivelli L., *Per una Economia Comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, pagg. 20-21. 39
33. LUBICH C Esperienza “*Economia di Comunione*”: *dalla spiritualità dell'unità una proposta di agire economico*. In: Bruni Luigino (a cura di), *Economia di Comunione: per una cultura economica a più dimensioni*. Roma: Città Nuova, 1999, p. 11.
34. BOZZANI Carla (a cura di), *Lettere dal Mondo*. In: *Economia di Comunione*, n. 14, 2001, p. 3. “Prima che arrivasse l'aiuto, le pareti della nostra casa stavano crollando, non c'era il pavimento, la finestra della stanza era rotta. Quando pioveva mettevamo un panno sostenuto da pali che il vento faceva cadere, così entravano la pioggia e il freddo. La casetta ora è rinnovata e può essere chiusa: non abbiamo più paura che qualcuno possa entrare a farci del male”. Chiara Lubich scrive: “Chi ci confida i suoi bisogni per essere aiutato, anche questo dà”. Da una lettera indirizzata a tutto il Movimento dei Focolari, 2 Marzo 1958.
35. BOZZANI Carla (a cura di), *Lettere dal Mondo*. In: *Economia di Comunione*, n. 14, 2001, p. 3. “L'aiuto mi è sempre arrivato nei momenti più difficili, quando avevo bisogno di comperare le medicine che prendevo senza interruzione. Ora la mia famiglia, che ha migliorato le condizioni economiche, può contribuire alle mie spese. Così posso lasciare ad altri la parte che era data a me.”.
36. BOZZANI Carla (a cura di), *L'amore che ritorna*. In: *Economia di comunione*, n. 3, 1995, p. 6. Una giovane ha ricevuto un aiuto per aggiungere una stanza e la cucina alla sua casa che aveva solo una saletta e una piccola stanza: “Quando ho ricevuto la somma era come se Chiara mi avesse detto: “Amministra bene questi soldi che sono frutto dell'amore”. La prima cosa che ho fatto è stato chiamare a lavorare qualcuno che ne ha avuto bisogno. Ho chiamato un muratore che è mio cognato per aiutarlo, e dopo due settimane che lo pagavo mi ha detto che con i soldi che ha ricevuto aveva comperato un piccolo appezzamento di terra per costruirvi la sua casetta. Come aiutante ho chiamato un vicino di casa, sposato con un figlio e disoccupato. E' rimasto felice perché mi sono ricordata di lui. Siccome sono avanzate delle tegole della stanza, ho chiesto di sostituire alcune tegole vecchie della casetta con nuove, così sono rimaste duecento tegole vecchie. Ho saputo di una coppia che si costruiva una casetta di fango, ma erano senza tegole, così avevano usato della plastica, ma con la pioggia la loro casa era tutta bagnata. Ciò che più mi aveva impressionato era sapere che quella giovane signora aspettava un figlio per il prossimo mese. L'ho invitata a casa mia e le ho dato le tegole: è rimasta così contenta e mi ringraziava con le lacrime agli occhi”.
37. Molteni M, *I problemi di sviluppo delle imprese “a movente ideale”*. In: Bruno Luigino (a cura di), *Economia di Comunione*, cit. p. 101.
38. Zappalà R, *Comunismo - capitalismo - comunione*. In: *Nuova Umanità*, n. 80/81, 1992, p. 132-133.
39. Molteni M, *I problemi di sviluppo delle imprese a “movenente ideale”*. In: Bruno Luigino (a cura di), *Economia di Comunione*, cit. p. 91-92.
40. Ibidem, p. 91.
41. Ferrucci A, *Il progetto di “Economia di Comunione”*. In: MORAMARCO Vito - Bruno Luigino (a cura di), *L'Economia di Comunione, verso un agire economico a misura di persona*. Milano: Vita e Pensiero, 2000, 32.<sup>1</sup>

42. Ibidem, p. 32.
43. Si pensi ad esempio alle organizzazioni di tipo caritativo caratterizzate dal fatto che singoli o gruppi mettono gratuitamente a disposizione delle risorse economiche che sono utilizzate a beneficio di altre persone.
44. Ferrucci A, *Considerazioni sull'Economia di Comunione*. In: Nuova Umanità, n. 80/81, 1992, p. 189.
45. Bruni L., *L'Economia di Comunione: una visione d'insieme*, in Bruni L., Crivelli L., Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, pagg. 20-21. 39
46. "Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione" *Convegno Internazionale, 10-12 settembre 2004* PANEL 1 "LE SCUOLE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE" Giovanni Mazzanti (Bologna)
47. Ferrucci A., *Il nuovo delle imprese EdC*, in Pelligra V. – Ferrucci A. (a cura di), Economia di Comunione. Una cultura nuova, Quaderni di Economia di Comunione n.1, AIEC Editore, pagg. 154-158
48. Lionello Bonfanti, magistrato scomparso nel 1981 che fu tra i primi artefici della cittadella di Loppiano.<sup>1</sup>
49. Fattori soft Le componenti psicodinamiche , le persone intese come individualità
50. Scientific Management :nuovo modello di pianificazione e di gestione delle risorse umane finalizzato a massimizzare gli sforzi produttivi mediante l'introduzione di rigide procedure
51. \*(Dal Film: Forrest Gump, USA 1994)
52. L'ologramma – è una specie di fotografia tridimensionale che tagliata a pezzetti" consente di ricostruire l'intera immagine anche avendo a disposizione un singolo frammento Questo contribuisce ad aumentare l'efficienza del sistema infatti se un anello della catena si spezza, il sistema è in grado di funzionare-ugualmente
53. "meta-apprendimento", il processo che consente di imparare ad imparare-
54. Le informazioni presenti fino ad ora sono state prese dall G. Fichera *Lavorare senza stress*
55. ( *la guida pratica per star bene in ufficio* ):" Riza Scienze mensile di scienza dell'uomo"
56. EDITORE :Riza Milano n 198 Novembre 2004 pp 12 a pp20
57. In Italia vanno ricordati i contributi di V. Coda, L'orientamento strategico dell'impresa, UTET, Torino, 1988 e P. Gagliardi, Le imprese come culture, ISEDI, Torino, 1986.
58. D'Egidio F , *L'impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994, pag. 57.)
59. ". Ferrucci, A *Considerazioni sull'economia di comunione*, in "Nuova Umanità", Città nuova Editrice, Roma, n. 80/81, 1992, pag. 181.
60. Lubich, C *Atti del convegno: Il lavoro e l'economia oggi nella visione cristiana*, Città Nuova Editrice,1984, pag. 16
61. Bruni L Qui non distinguo tra imprenditore e manager, e il mio discorso si applica ad entrambi (anche se, nella realtà, esistono differenze tra i due ruoli). Incontro: "L'imprenditore EdC e il suo ruolo nel 'lavorare in comunione' " Legato alla serie di appuntamenti organizzati al Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti -Loppiano (PERCORSO FORMATIVO ALL'ECONOMIA DI COMUNIONE: "LAVORARE IN COMUNIONE" : 25/01, 07/03, 17/05, 05/07/2008)]
62. Per smentire subito la nota precedente, la figura di dirigente è più comune rispetto a quella di imprenditore. La si può spesso comprare sul mercato, invece nessun imprenditore di "costruisce" sul mercato o a scuola. Incontro: "L'imprenditore EdC e il suo ruolo nel 'lavorare in comunione' "
63. Non sono tutte le caratteristiche indicate dagli studiosi. Stefano Zamagni, ad esempio, parla anche di ars combinatoria come una caratteristica dell'imprenditore, riprendendo una tradizione di pensiero in Bruno L Incontro: "L'imprenditore EdC e il suo ruolo nel 'lavorare in comunione' "
64. Attenti però a non spingere troppo avanti l'analogia tra sport e competizione, o tra concorrenza (sportiva) e competizione (economica). Infatti, mentre in una gara (di atletica, per esempio) vince chi riesce a battere gli avversari, come luogo di cooperazione e di reciprocità. Invece, chi legge la competizione come una gara diretta tra A e B, ha un'idea di mercato dopo lo scopo diretto di A è battere B, e la soddisfazione dei bisogni di C è solo un effetto indiretto. Si potrebbe, in conclusione, mettere in discussione anche l'idea che lo scopo dell'atleta che vuol vincere la gara sia "battere" il con-corrente (chi corre assieme a lui), e non invece dare il meglio di sé per "battere se stesso", andare oltre i propri limiti (qui A è l'atleta oggi, e B

- sarebbe lo stesso atleta ieri), e la “sconfitta” dell’altro non è lo scopo ma un effetto indiretto dell’azione di A. Non c’è nulla di più pericoloso dell’uso sbagliato o impreciso delle metafore. Incontro: "L'imprenditore EdC e il suo ruolo nel 'lavorare in comunione' "
65. Joseph A. Schumpeter *Teoria dello sviluppo economico* (1911)
  66. Bruni L saggio *L’impresa civile*, Egea, Milano, 2008.
  67. In realtà nessuna persona (neanche un professore) rischia solo per sé: ogni suo atto coinvolge sempre altri, anche se non sempre economicamente.
  68. A tutto ciò è legata anche una specifica sofferenza della comunione specifica quando più imprenditori si uniscono per dar luogo, ad esempio, ad un Polo imprenditoriale dell’EdC. La vocazione naturale di un imprenditore, infatti, non è normalmente la capacità di cooperare con i pari, quindi con altri imprenditori come lui. Tutti sanno, a questo proposito, le difficoltà ordinarie dei soci di una società, quando nelle società convivono più di un imprenditore. Il talento imprenditoriale, infatti, consiste prevalentemente in qualità individuali. Sono queste qualità che la società apprezza e premia, e che producono anche sviluppo e bene comune. Quando un imprenditore si trova a convivere con altri imprenditori in una realtà di comunione (fraternità e uguaglianza), inizia inevitabilmente per lui o per lei una lunga e dolorosa arte di imparare a “morire” (“mi son messo a morire”, diceva Igino Giordani in una celebre poesia), a perdere proprio quelle qualità che magari gli hanno procurato successo nella vita e stima, e che hanno portato ottimi frutti. In questi momenti inizia spesso una vera notte dell’anima, perché l’imprenditore di comunione ha l’impressione che giorno dopo giorno gli sta sfuggendo di mano il controllo della sua “creatura” (l’impresa), e che qualcun Altro (la comunione) lo sta sostituendo. Sono passaggi difficili e meravigliosi assieme, nei quali si perdono i riferimenti, quasi la stessa identità, non solo lavorativa. Si ha l’impressione, per anni a volte, di perdere tempo in cose che un imprenditore serio e responsabile non dovrebbe fare, ci si sente come un uccello a cui sono state tarpate le ali, e non riesce più a volare. Alcuni imprenditori edc a questo punto vanno in crisi e lasciano tutto; altri vanno avanti, e diventano delle colonne non solo dell’EdC, e si incamminano su vie di eccellenza umana e spirituale. La nostra esperienza di questi primi anni sta infatti dicendo che chi sta al gioco, e si mette davvero con docilità alla scuola della comunione tra imprenditori EdC, raggiunge profondità umane e spirituali inedite, e diventa costruttore e apostolo di comunione in tutti gli ambienti, con gli altri ma anche da solo. Si ricevono ali d’aquila. E’ qui che inizia quella vera fraternità nell’impresa EdC tra tutti i soggetti coinvolti, che non può mai essere una faccenda di sole strutture di governance o di diritti di proprietà, perché è sempre esperienza interiore e spirituale di tutti e di ciascuno
  69. BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, Linee per condurre un’impresa. In: *Economia di comunione*, n. 6, 1997, p.7-8
  70. n questo senso si esprime F. Cossiga, F. Cossiga10, *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria: «non dobbiamo pensare a tutte le distinzioni che facciamo tra natura e sovrannatura, etica e dogmatica, economia e politica perché sono definizioni astratte: tutte riguardano un unico soggetto, che è l’uomo». Del resto, anche da un punto di vista più strettamente economico - sociale si evidenzia la visione unitaria dell’uomo, «che è alla ricerca di ciò che vale (problema filosofico) e di ciò che serve (problema economico) alla sua sopravvivenza». Ma questo, spiega l’autore, deve essere risolto in maniera che possa servire alla finalità ultimo dell’uomo medesimo, cioè alla sua realizzazione.
  71. G. Mazza, *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978).
  72. L. Fabbriciani, *Partecipazione umana e competitività aziendale*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995, pag. 355.
  73. S.M.Buchanan, premio Nobel per l’economia, 1991.
  74. E. D’Orazio, L. Savoja, *Un codice etico per le imprese italiane*, in “Etica degli affari e delle professioni”, n. 1/95, pag.3.
  75. 7G. De Rita, *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria
  76. ZAMAGNI Stefano, *Cosa pensano di Economia di Comunione*. In: *Economia di Comunione*, n. 9, 1998, p.7.

**PARTE SECONDA:**  
**IL CLIMA AZIENDALE DEFINIZIONE E**  
**ATTUALIZZAZIONE**



## 2.1: IL CLIMA

### 2.1.1 il clima aziendale: premessa oggi

Lo studio del clima aziendale coinvolge diverse aree del sapere, come la psicologia, l'antropologia, l'ergonomia, la sociologia delle organizzazioni e il diritto del lavoro. Poco sviluppati in Italia, questo tipo di studi contribuisce al miglioramento della qualità della vita lavorativa in azienda. Hanno ricadute buone sulla performance dei dipendenti.

Fino alla seconda metà degli anni cinquanta, la Sociologia e la Psicologia del Lavoro si erano preoccupate principalmente dei problemi macro-economici e dei tassi d'occupazione, per valutare quanto fosse sano ed efficiente il Mercato del Lavoro.

Quando si è passati da una cultura del lavoro ancora legata alla rivoluzione industriale ad una cultura orientata alla conoscenza, all'informazione e ai servizi, questi parametri si sono rivelati poco adeguati per descrivere "la salute" di un'azienda.

Oggi il successo di un'azienda dipende, infatti, sempre più dalle sue risorse umane e dal clima aziendale, fattore caratteristico sia per la gestione dei processi che per un'efficace motivazione dei propri dipendenti/collaboratori.

Oggi alla parola lavoro sono collegate alcune domande Che cosa si trova in un ufficio, oltre alle persone che ci lavorano e alla struttura fisica? Di cosa è fatto quel che si chiama "clima"? Cosa ci porta a dire "qui si lavora bene, ci torno volentieri ogni mattina", piuttosto che "quest'ufficio è un lager"? ecc

La necessità che impone il mercato moderno è la ricerca del più alto livello di Servizio proponibile al Cliente in quest'ottica l'elemento fondamentale è il fattore umano, poiché ormai tecnologie, materie prime sono reperibili e acquistati dai medesimi fornitori. Le aziende evolvono, spontaneamente o no, perché devono adeguarsi alle esigenze del mercato. Simbolicamente si può affermare che l'azienda è come un ghiacciaio che, sembra immobile, ma che è invece in costante mutamento e movimento.

Il continuo interesse degli studi sulle aziende è motivato dalla necessità di cambiarle. Gran parte delle ristrutturazioni e si sono fatte a seguito di peggiorate condizioni economiche

Solo in alcune realtà più illuminate si cerca di trasformarne l'assetto in vista di una migliore qualità della vita e relazioni interpersonali più soddisfacenti, quindi un aumento della

motivazione. Eppure presso il luogo di lavoro si spende la maggior parte della nostra esistenza, e le ore migliori della giornata, quelle in cui sono più riposati e attivi. Agli studiosi è stato chiaro fin dall'inizio che il clima che si respira sul luogo di lavoro condiziona la sua attività e produttività. Nel passato ben poca attenzione è stata posta a rendere accogliente il nostro luogo di lavoro; sentendolo freddo e ostile ce ne siamo distaccati emotivamente relegandolo a "luogo di pena."

In quest'ottica di segregazione il collega non è un amico, ma un compagno di prigionia, sospetta e potenzialmente dannosa. E' lui uno dei principali nemici che incontriamo, apparentemente motivato dal desiderio di emarginarci o sottrarci la carriera, ma in realtà sintomo della nostra incapacità di comunicare con l'altro e di socializzare ad un livello più maturo. Le statistiche parlano chiaro: la maggior parte dei problemi di un'azienda riguarda la gestione dei rapporti personali tra gli addetti, uno scenario d'incomunicabilità che si è sviluppato ancor più negli ultimi decenni, a fronte di quello che era un atteggiamento più amichevole e cooperativo della civiltà rurale e artigianale del passato.

La nostra società individualista ci porta alla deriva anche in ambienti che, per loro natura, favorirebbero la socializzazione e la condivisione d'intenti. L'uomo d'oggi è veramente solo. Nessuna meraviglia, quindi, che la gente vada al lavoro malvolentieri.

Alcuni paesi stranieri, fra cui spicca la Germania, da molti anni tentano di realizzare un matrimonio felice tra l'impiego e la vita privata

L'azienda è stata per troppo tempo considerata roccaforte del profitto contro la logica dell'umanità, della condivisione di spazi e d'intenti rappresentata dalla forza lavoro e dai suoi portavoce. Lo strumento d'indagine per sondare questi temi è l'analisi del clima organizzativo. Per leggere la realtà aziendale bisogna rifarsi al quotidiano, alla sua vita d'ogni giorno: i pensieri che passano per le teste, le parole che si dicono, i comportamenti che si vedono agire. Questo perché sono gli uomini che fanno l'azienda, non viceversa. Finché saremo prigionieri della convinzione che l'azienda è solo un luogo di produzione non potrà cambiare, va favorito un altro aspetto meno conosciuto, quello della protettività <sup>(1)</sup>.

L'indagine del clima è uno degli strumenti che consentono all'azienda di fare un'autodiagnosi. Lo studio è complesso perché coinvolge aspetti molto diversi della realtà lavorativa, ed è a volte d'aiuto un'altra suddivisione tra i concetti di clima psicologico ed organizzativo, primo è indagato a livello individuale, mentre il secondo sul piano organizzativo vero e proprio.

Nel momento in cui una persona arriva in un nuovo posto di lavoro si aprono due realtà: ciò che la situazione mette in atto nei suoi confronti e ciò che il soggetto mette in atto nei confronti della nuova situazione.

Le persone sono continuamente coinvolte nel tentativo di capire e dare un significato a ciò che accade intorno a loro. L'individuo percepisce il clima tramite la sua personalità ed esperienza; è chiaro come, data la varietà dei punti di vista personali, ricostruire l'effettivo clima di un ambiente sia un lavoro assai delicato.

Bisogna tenere conto anche delle attese degli impiegati, che hanno già in partenza una precisa opinione su come la propria azienda dovrebbe funzionare.

Un troppo netta differenza tra l'attesa del lavoratore e le condizioni obiettive portano inevitabilmente a conflitti e stress.

### 2.1.1 CONCETTO DI CLIMA

Il concetto di clima è inizialmente usato nell'ambito della psicologia sociale come una "trasposizione metaforica" delle svariate "condizioni atmosferiche" presenti in ambito sociale. Per clima intendiamo dunque un insieme di elementi, opinioni, sentimenti, percezioni dei membri, che colgono la qualità dell'ambiente del gruppo, la sua atmosfera.

Il clima si ancora a un campo di attribuzioni soggettive che possono essere rivolte alla dimensione collettiva del gruppo, ma che non cessano per questo di possedere valenze sostanzialmente individuali.

Proprio attraverso l'interazione e lo scambio nel gruppo, le percezioni e i vissuti tendono a coagularsi intorno a tematiche condivise da tutti i membri determinando la distanza nelle relazioni, il rapporto con il compito e l'accettazione o il rifiuto del leader. Essendo il clima l'insieme delle qualità dell'ambiente relazionale percepisce dai membri, diviene una caratteristica molto importante del sistema, soprattutto perché queste sono percepite a proposito dei bisogni dei membri stessi.

L'azienda vivente dipende da come il lavoratore interpreta e assume il proprio ruolo entro quella specifica comunità. In primo luogo c'è da rilevare che le percezioni degli individui derivano dall'esperienza accumulata sul proprio luogo di lavoro.

Il clima aziendale è un sistema di percezioni condivise sui fenomeni organizzativi, è il modo cioè in cui i soggetti percepiscono l'organizzazione, ed in particolare quali sono le loro credenze, le attese, gli atteggiamenti, come sono vissute certe caratteristiche dell'organizzazione e del lavoro, come sono interpretati gli eventi, quali sono i bisogni, i sentimenti, cosa è dato per scontato, quale sono i comportamenti attesi e quali premiati, come

sono vissute le interazioni all'interno del proprio gruppo di riferimento e i rapporti con il resto dell'organizzazione.

In altre parole il clima “è il livello di soddisfacimento dei bisogni e delle finalità delle risorse umane all'interno di un'organizzazione a proposito degli obiettivi aziendali assegnati”. Il clima aziendale è composto di un insieme di dimensioni, poiché è un fenomeno complesso al quale partecipano molteplici variabili che possono apportare effetti diversi. La misura e la comprensione del clima saranno quindi tanto più efficaci ed esaustive quanto più sarà ricondotta alle singole parti costitutive, le quali permettono e forniscono in ultima analisi una visione totale dell'organizzazione nel suo complesso. Misurare il clima significa pertanto dare un valore analitico alle dimensioni, intese sia come bisogno sia come finalità da soddisfare da parte dei collaboratori aziendali nell'ambito della propria attività all'interno dell'organizzazione. L'analisi del clima aziendale permette all'organizzazione di capire quanto la stessa può soddisfare i bisogni dei suoi parti e quali siano i punti di forza che dovranno essere mantenuti, mettendo in luce lo scarto che vi è tra le attese dell'individuo e la realtà organizzativa vissuta ogni giorno, fornendo altresì le informazioni necessarie a definire quali strumenti siano maggiormente efficaci per intervenire. Uno strumento di coinvolgimento, perché rappresenta un segnale d'ascolto da parte dell'organizzazione, e dimostra che l'azienda è interessata a ciò che pensano e desiderano i suoi collaboratori

Un “buon” clima in ultima analisi permette all'organizzazione di raggiungere più facilmente i suoi obiettivi ed ottenere dei buoni risultati in termini d'efficienza (prestazione/costi), oltre che in termini d'armonia interna, in particolare:

- rileva la percezione che ha dell'azienda i collaboratori, evidenziando aspetti giusti e aree di miglioramento;
- evidenzia le dimensioni sulle quali intervenire attraverso azioni della direzione, programmi di comunicazione interna e attività formative;
- è un'occasione per iniziare, continuare o sviluppare azioni di coinvolgimento, di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi dell'azienda.
- rende maggiormente partecipe tutti i collaboratori degli obiettivi aziendali.

Costituisce un feedback su:

- quale immagine la società vuole comunicare sia all'interno sia all'esterno;
- come agire (con interventi più mirati e specifici) sul potenziale interno alla propria società.

Consente, attraverso una diagnosi mirata, di realizzare interventi flessibili, rapidi ed efficaci atti a migliorare la situazione lavorativa e di contribuire alla risoluzione d'eventuali crisi e incongruenze registrate.

Il clima, che è innanzi tutto una delle caratteristiche essenziali d'ogni organizzazione ed esercita un'influenza da non sottovalutare su diversi tipi d'output, dipende dal modo in cui sono trattate le persone, o meglio da come le persone percepiscono e interpretano il modo in cui sono trattate.

Il clima organizzativo deriva, in parte, dalla rappresentazione che i soggetti hanno della "realtà", in altre parole dallo schema che guida le loro interpretazioni nel permanente tentativo di comprendere e dare un significato agli eventi.

Il clima funziona quindi anche come schema di riferimento che orienta le percezioni e i comportamenti dei soggetti all'interno di un processo circolare perciò sono selezionate solo quelle informazioni che sono congruenti con gli schemi posseduti dai soggetti e che poi vanno, a loro volta, a rinforzare il clima percepito.

Cogliere i costrutti con i quali gli individui interpretano l'ambiente sociale nel quale sono inseriti consente di capire come ci si può muovere per avviare dei cambiamenti rilevanti.

La persona si crea una mappa del modo in cui il suo ambiente funziona, al fine di adottare il comportamento più consono alla situazione.

Il clima di un'organizzazione, come fenomeno, rimane relativamente costante nel tempo. Esso è stato riconosciuto come indicatore della qualità delle relazioni interne.

Per parlare effettivamente di "clima", le percezioni devono essere condivise dalla maggioranza dei membri ed acquisite a proposito di specifici fattori della situazione esistente. Secondo Jeans non sono solo i membri dell'organizzazione a percepire un clima, ma anche i soggetti esterni.

Forehand e Gilmer (1964) <sup>(2)</sup> trattando del comportamento organizzativo, affermano che per clima organizzativo intendono: un set di caratteristiche che descrivono un'organizzazione e che a) la distinguono da altre organizzazioni; b) sono relativamente durature nel tempo e c) influenzano il comportamento degli individui nell'organizzazione.

Pochi anni più tardi Litwin e Stringer <sup>(3)</sup>(1968) definiscono il clima organizzativo con maggiore chiarezza e complessità parlando di: un insieme aggregato d'attese e incentivi ed anche un costrutto molare che: a) consente l'analisi delle caratteristiche dei comportamenti motivati in complesse ed effettive situazioni sociali;

b) semplifica i problemi della misura dei caratteristici situazionali legati alle percezioni e ai convincimenti individuali;

c) consente la specifica definizione della situazione complessiva d'influenza sia dell'ambito esterno sia dei vari tipi d'ambienti interni all'organizzazione (Litwin e Stringer, 1968) <sup>(4)</sup>

Sells ed Evans (1968) <sup>(5)</sup> che interpretano il clima sui connotati culturali di un'organizzazione e che identificano il clima come la percezione della cultura o dei tratti culturali di

un'organizzazione: il clima organizzativo appare come una funzione dei modelli culturali delle organizzazioni ed include quegli orientamenti generalizzati dei membri che sono:

a) condivisi dalla maggioranza dei membri di un'unità organizzativa e b) acquisiti su specifici fattori della situazione organizzativa

Il clima organizzativo é una percezione multidimensionale del carattere o degli attributi essenziali di un sistema organizzativo

Il clima va inteso come ambiente, habitat lavorativo. Il clima riguarda principalmente la struttura fisica dell'azienda e quella relazionale degli individui.

Innanzitutto bisogna definire lo scopo: sapere cosa dobbiamo fare e perché. Avere chiaro il compito nostro e dell'organizzazione è una delle ragioni più frequenti di benessere in azienda. Per questo motivo la comunicazione ambigua o poco chiara è spesso all'origine del malessere. Al contrario, esercitare un controllo su quello che si fa, scegliere una procedura o un modo nuovo per portare a termine quello che mi è stato chiesto, è l'unica strada per avere un riscontro sulla mia attività e trarne una maggiore soddisfazione. Poi c'è il modo in cui si fa squadra, e le persone s'integrano rispetto all'obiettivo. Colleghi con carichi di lavoro diversi dal nostro, con orari o impegni minori, scatenano immediatamente l'aggressività e l'invidia del gruppo; lo stesso effetto hanno le differenze di livello e di retribuzione.

L'organizzazione è per definizione un gruppo con ruoli e mansioni differenti, che proprio nella specializzazione e nella diversificazione trova la sua ragione d'essere, come in un meccanismo: ogni parte ha un senso e un ruolo, rispetto al tutto. In terzo luogo l'affettività. Persone equilibrate, che lavorano insieme, sono spesso un potente motore di benessere. Allo stesso modo in cui grossi disagi personali, o un vuoto di relazioni nella vita di qualcuno, rischiano di finire al centro di una situazione lavorativa. Di solito succede, quando il disagio trova terreno fertile perché condiviso e più persone sentono affinità con le vicende di una. È nella condivisione di un malessere che si crea un nucleo di persone il cui comportamento si ripercuote e influenza tutto l'ambito lavorativo.

Ciò che abbiamo letto fin ora ci fa intuire che possono esistere due diversi e opposti tipi di clima che definiranno come Clima Freddo e clima Caldo

Quando fa troppo freddo... ” sono in genere ubicati in quartieri periferici, spesso isolati, collocate vicino a grandi arterie stradali con pochi negozi o servizi (mense, bar, centri commerciali, ecc.) danno un senso di “tristezza”. L'architettura stessa dell'azienda influisce sul clima aziendale: le pareti bianche, grigie, stanza spoglie e un arredamento asettico non

contribuiscono a favorire un buon clima aziendale.

Per quanto riguarda le relazioni con colleghi e superiori, un clima freddo implica la standardizzazione delle procedure comportamentali. Ad esempio è stabilito un modello d'abbigliamento tipico. Spesso non c'è uno spazio d'incontro, come potrebbe essere la macchina del caffè e tra i diversi uffici si crea un clima di pura competizione che lascia poco spazio alla cooperazione.

Quando fa troppo caldo” s'intende un clima organizzativo dove, dal lato fisico della struttura, l'azienda appare curata nei dettagli, con una reception che trasmette accoglienza spesso c'è una sala con comodi divani dedicata ad accogliere i clienti. Dal punto di vista delle relazioni, un clima caldo favorisce momenti d'aggregazione “extra-lavorativi” in cui le persone socializzano e si conoscono meglio, anche partendo dalle piccole cose, come ad esempio la pausa davanti alla macchina del caffè.

Inoltre è favorito uno scambio tra gli uffici, cercando così di superare le rigide barriere degli uffici strutturati per aree.

I sistemi di comunicazione sono regolati da un clima meno formale, più “friendly, poiché l'azienda ha come assunto di base l'idea che un clima più informale stimola le persone a dare il meglio e condividere i valori aziendali.

Com'è quando intervenire? Il giusto compromesso, secondo gli esperti di clima aziendale, è quello che favorisce il manifestarsi delle differenze individuali dei collaboratori Schneider<sup>(7)</sup>. Un clima troppo freddo e asettico genera malcontento e poca motivazione, ma anche un clima troppo caldo demotiva verso le principali attività lavorative.

Quando intervenire? Di solito gli interventi avvengono troppo tardi, quando la pentola è già scoppiata. Si cerca quindi di riparare a situazioni ormai compromesse, magari con gruppi di incontro o con formazione mirata sui temi del team working e il team building.

Ricapitolando il clima organizzativo è proprio d'ogni organizzazione e la distingue dalle altre. Si tratta di una percezione condivisa, con propri valori, rituali e simboli.

Il modo in cui essi sono percepiti è esattamente il livello al quale si colloca il concetto di clima, che è:

1. La percezione collettiva che le persone hanno dello spirito della loro organizzazione;
2. Ciò che è dall'interazione tra individui;
3. ciò che riflette la cultura in atto nell'azienda, i suoi valori e atteggiamenti;
4. ciò che influenza il comportamento delle persone

La realtà del clima non è subita e registrata passivamente ma è costruita nell'interazione sociale

## 2.1. 2 La formazione del clima organizzativo

Molti autori e molti altri hanno contribuito a dare fondamento teorico e concettuale al costruito clima, cercando di approfondirne e chiarirne anche gli elementi che lo contraddistinguono da concetti affini. Quaglino e Mander (1987) <sup>6</sup> preferiscono un excursus storico collocando le varie ricerche sul clima lungo un continuum temporale che evidenzia come, al pari d'altri concetti, anche il concetto di clima abbia alternato periodi di marcato interesse a periodi di completa sfiducia e abbandono di un costruito considerato dai più proteiformi, ambigui, confusi, privi d'interesse scientifico. . I due autori individuano quattro periodi che sinteticamente possiamo così riassumere:

PERIODO 1: comprende il decennio 1964-1974. Fase della sperimentazione del concetto, soprattutto all'insegna del tentativo e della prova;

PERIODO 2: coincide con l'anno 1975. Fase della sintesi del gran lavoro prodotto nel decennio precedente;

PERIODO 3: coincide con gli anni dal 1976-1980. Fase della radicalizzazione delle diverse posizioni emerse negli anni precedenti tra sostenitori di un orientamento più propriamente organizzativo e uno più marcatamente psicologico;

PERIODO 4: siamo nella prima metà degli anni Ottanta. Abbiamo il progressivo "complessificarsi" delle questioni legate ad una difficoltà esperita nell'elaborazione di modelli soddisfacenti.

Mora e Volkwein (1992) <sup>7</sup> identificano quattro tipi d'approcci che hanno caratterizzato la ricerca sul clima.



## 2.1. 3 La formazione del clima organizzativo

### 2. 1.3.1 L'approccio strutturale

Questo tipo d'approccio definisce il clima una caratteristica dell'organizzazione, un suo attributo. E' una caratteristica appartenente all'azienda ed esiste indipendentemente dalle percezioni individuali dei membri. Secondo questo punto di vista le condizioni esistenti nella struttura sono la chiave degli atteggiamenti, dei valori e delle percezioni che i suoi membri ne hanno.

In quest'ottica sono analizzati aspetti sostanziali dell'azienda, quali le sue dimensioni, la gerarchia, le tecnologie e gli strumenti impiegati, senza dimenticare le formalità e i comportamenti richiesti ai dipendenti. L'organizzazione produce da sé un clima con caratteristiche indipendenti da quelle percepite dai suoi membri.

Accettando questa spiegazione significa che le persone incontrano ed acquisiscono il clima della struttura dove operano. L'approccio strutturale deriva da quella tradizione intellettuale che sostiene che la realtà deriva dalle condizioni oggettive delle mancanze, come il non poter spiegare perché in reparti diversi della stessa struttura il clima possa essere molto diverso (ricerche di Howe, 1977; Johnston, 1976; Mora & Volkwein, 1988; Powell<sup>(8)</sup>.G.N., Butterfield, D.A.

Il clima di un'organizzazione deve essere colto in quegli aspetti che perdurano nel tempo e che, indipendentemente da particolari fenomeni, rimane sostanzialmente costante. Il clima non è un concetto unidimensionale collocabile lungo un continuum ma è composto di diversi fattori le cui configurazioni determinano varie tipologie climatiche all'interno di collettivi circa strutturati, circa ampi ecc

Forehand e Gilmer (1964)<sup>(9)</sup> trattando del comportamento organizzativo, affermano che per clima organizzativo intendono: un set di caratteristiche che descrivono un'organizzazione e che a) la distinguono da altre organizzazioni; b) sono relativamente durature nel tempo e c) influenzano il comportamento degli individui nell'organizzazione (Forehand e Gilmer 1964, 362).

Infine abbiamo autori come Sells ed Evans (1968)<sup>(10)</sup> che interpretano il clima sui connotati culturali di un'organizzazione e che identificano il clima come la percezione della cultura o dei tratti culturali di un'organizzazione: il clima organizzativo appare come una funzione dei modelli culturali delle organizzazioni ed include quegli orientamenti generalizzati dei membri che sono: a) condivisi dalla maggioranza dei membri di un'unità organizzativa e b) acquisiti a proposito di specifici fattori della situazione organizzativa (Sells, 1968, 87).

Il clima organizzativo è una percezione multidimensionale del carattere o degli attributi essenziali di un sistema organizzativo

### 2.1.3.2 L'approccio percettivo" o approccio percettivo/psicologico

Il clima come caratteristica o attributo appartenente all'organizzazione, attributo che esiste indipendentemente dalle percezioni individuali dei membri, come posseduto dall'organizzazione stessa. L'approccio strutturale s'interessa dei rapporti tra misure percettive e obiettive del clima organizzativo . Payne e Pugh (1976<sup>(1)</sup>) vista le condizioni reali della struttura organizzativa influenzano gli atteggiamenti, i valori, le percezioni degli eventi organizzativi da parte dei membri della stessa.

Il clima si forma dagli aspetti oggettivi della struttura organizzativa che è:

1. dimensioni;
2. grado di centralizzazione delle decisioni;
3. numero dei livelli gerarchici;
4. tipo di tecnologia impiegata;
5. ruoli formali;
6. politiche del personale: sostenendo che esso origina dall'individuo e dagli aspetti che per lui sono espressivi

La prospettiva strutturalista fa derivare il clima dalle proprietà fisiche delle organizzazioni mentre l'approccio percettivo crede che la realtà del clima esista nella coscienza soggettiva degli individui: sostiene che le persone reagiscono alle situazioni non solo sulla base degli eventi oggettivi, ma anche e soprattutto su quegli aspetti che sono psicologicamente indicativi per loro. Secondo questa teoria, la persona percepisce la situazione organizzativa e se ne crea una rappresentazione psicologica tramite dei processi, fra i quali le comunicazioni, la leadership, il modo in cui è preso le decisioni nell'azienda.

A questo livello si analizzano gli effetti delle personalità, delle relazioni, del posto occupato nella scala gerarchica.

Qui è l'individuo che impone all'organizzazione il suo significato ed il modo di reagire all'ambiente che lo circonda. Procedendo con quest'approccio sapremo bene come sono percepite le situazioni a livello personale, ma poco della realtà oggettiva dell'azienda.

E' utile nel caso in cui si vuole comprendere una specifica persona e il suo stile d'adattamento alla realtà del lavoro, ricostruire la sua mappa del territorio

Il clima è una manifestazione oggettiva della struttura organizzativa che gli individui incontrano ed acquisiscono.

### 2.1.3.3 L'approccio interattivo

Sostiene che gli individui reagiscono ed interpretano i variabili situazionali non soli sulla base delle caratteristiche oggettive della specifica situazione o degli attributi strutturali, ma anche su quegli aspetti che sono psicologicamente indicativi per loro (James, Hater, Gent, Bruni, 1978 <sup>(12)</sup>) Il clima è il prodotto d'elaborazioni percettivo-cognitive che danno come stato delle rappresentazioni cognitive che riflettono l'interpretazione della situazione su quegli aspetti psicologicamente indicativi per gli individui

Questa posizione è interessante, perché prende a fondamento del clima le interazioni tra gli individui

-Non crede che l'origine del clima si debba trovare solo nelle caratteristiche dell'organizzazione e nemmeno che sia stabilito soltanto dagli umori delle persone che la frequentano

La situazione dell'azienda è rappresentata nel modo in cui è vista da chi ha rapporti con lei. Tale percezione è influenzata dalla personalità di chi percepisce, però, le sue stesse percezioni sono nello stesso tempo influenzate dai rapporti tra individui.

Questo modo di vedere riconosce che i processi relazionali generano significato e richiedono l'interazione tra la situazione oggettiva (approccio strutturale) e la consapevolezza soggettiva. Le ricerche effettuate dimostrano che la comunicazione è l'elemento centrale che contribuisce alla formazione del clima, che diventa la raffigurazione dell'interazione esistente tra i membri di un gruppo.

Una parte del clima è forgiato dalla struttura dell'organizzazione così com'è, un'altra parte dalle personalità individuali e adesso anche dalle loro interazioni. Quel che mancava, e che l'approccio interattivo ha introdotto, è la definizione del tipo di comunicazione in atto

La tesi fondamentale di quest'approccio è la seguente: l'interazione tra individui con risposta alla situazione evidenzia il consenso delle parti, rappresentando così la fonte del clima organizzativo. Alcuni ricercatori hanno definito il clima come la combinazione tra

caratteristiche delle personalità ed elementi strutturali dell'organizzazione (Gavin, 1975;21<sup>(13)</sup> George e Bishop, 1971;22 <sup>(14)</sup>). Ricerche empiriche più recenti hanno mostrato che la comunicazione è un elemento centrale che contribuisce alla formazione del clima (O'Driscoll ed Evans, 1988 23<sup>(15)</sup>; Welsch e La Van, 1981 23 <sup>16</sup>.

Il clima diventa una sintesi rappresentativa creata dall'interazione tra membri di un gruppo.

#### 2.1.3.4. L'approccio culturale

ci insegna che le persone interpretano e definiscono la realtà tramite la creazione di una cultura organizzativa.

La cultura organizzativa possiamo definirla come l'insieme degli assunti di base di un gruppo che si sono rivelati validi per far fronte ai problemi d'adattamento esterno e interno; essi saranno trasmessi ai nuovi membri come il modo più corretto che sentire ed agire di fronte agli stessi problemi.

Alcuni ricercatori sostengono che "le percezioni condivise delle pratiche quotidiane possono essere intesi come il nocciolo della cultura organizzativa".

effetti essa gioca un ruolo fondamentale nella genesi del sistema di credenze condiviso che impronta l'interazione tra i membri e il loro comportamento.

La cultura è costituita principalmente da due elementi:

\* il contenuto<sup>17)</sup>

\* il modo<sup>18)</sup>

Gli approcci culturali che si metteranno in evidenza sono in particolare, secondo espressioni coniate da Bellotto e Trentini, l'approccio tecnocratico-paterno<sup>19)</sup> e quello familistico-materno<sup>20)</sup>

La cultura è quindi un insieme di significati condivisi da un gruppo si tratta di un processo mentale soggettivo, ma di qualcosa che nasce nel momento dell'interazione tra le persone, costituendo lo strumento per interpretare l'esperienza.

La cultura, oltre che ad interpretare e dare significato, serve a guidare le proprie azioni.

La cultura, perché sistema si focalizza su tipi di significati rappresentati da valori, norme, conoscenze formali, credenze e forme espressive

Gli approcci strutturali, percettivo e interattivo sono ciascuno l'estensione concettuale del precedente.

L'approccio culturale focalizza la sua attenzione su come i gruppi interpretano, costruiscono, negoziano la realtà, attraverso la creazione di una cultura organizzativa.

La cultura deve essere intesa come prodotto della mente, dei miti, delle ideologie, delle norme e dei valori che rappresentano un sistema di significati simbolici condivisi dai membri del gruppo

La cultura esiste non nei processi cognitivi delle persone, ma nelle interazioni tra individui.

La cultura costituisce la situazione su cui interpretare un sistema ordinato di significati entro i quali le interazioni sociali si determinano. . La sua essenza è di " edificare significati in funzione dei quali gli individui interpretano le loro esperienze e guidano le loro azioni "

(Geertz, ) <sup>(21)</sup>

La percezione delle caratteristiche organizzative è moderata dalla personalità e dalla struttura cognitiva di chi le percepisce, però, le percezioni individuali sono contemporaneamente trasformate dai rapporti intersoggettivi tra individui nell'organizzazione.

L'intersoggettività influenza anche la creazione del clima. Il modello fa vedere come il clima sia influenzato dalla cultura organizzativa, la quale ricorre anche come moderatrice delle percezioni individuali. Il clima modella le interazioni nell'organizzazione, interazioni che non subiscono soltanto l'intervento del clima, ma anche della cultura. In quest'approccio si sposta l'attenzione dalle percezioni individuali viste come principali fonti del clima, all'interazione tra membri della organizza

#### 2.1.4 Il concetto di cultura e la sua relazione con il clima

La cultura come categoria d'analisi per studiare le organizzazioni ha ottenuto del successo, anche se il termine cultura non ha una definizione univoca. E Mayo<sup>(22)</sup> rileva che le variabili sociali e psicologiche sono fondamentali per determinare il comportamento degli individui nelle organizzazioni.

Secondo Selzenick<sup>(23)</sup> la storia e la leadership istituzionale sono elementi caratteristici nella definizione della cultura

L'ideologia dell'organizzazione, il ruolo del leader e il processo d'istituzionalizzazione si strutturano attraverso una trasmissione di valori organizzativi

Le organizzazioni si danno un'identità culturale e diventano istituzioni, quando assimilano dei valori, ossia, quando sono valutate non come strumenti ma come fonti di gratificazione personale e di veicolo d'integrazione del gruppo

L'organizzazione è un sistema composto di variabili sia tecniche sia sociali tra loro interdipendenti, oltre a loro ci sono dei fattori culturali che orientano il comportamento persone, il funzionamento del sistema è in diretta relazione con il livello di coerenza tra le variabili interne al sistema e quelle dell'ambiente esterno

Ogni organizzazione ha un'eredità culturale che proviene dal passato e possiede delle specificità che sono trasmesse ai nuovi membri del gruppo durante la socializzazione

Gli studiosi dei problemi organizzativi ed i dirigenti d'impresa si sono resi sempre più conto del rapporto esistente tra:

#### Cultura e filosofia imprenditoriale

Achei ha definito la Cultura aziendale come "l'insieme coerente d'assunti di base che un certo gruppo ha inventato, scoperto, o sviluppato imparando ad affrontare i propri problemi d'adattamento esterno ed integrazione interna e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di pensare, percepire, sentire a proposito di tali problemi". Occorre capire quindi, prima di iniziare il processo, qual è la visione delle cose, qual è la prospettiva da cui l'Azienda osserva i problemi e gli eventi e come questa influenzi il lavoro e le relazioni interne.

Le ricerche degli anni '70 e '80 fanno emergere molti contributi che hanno per oggetto la cultura aziendale.

La cultura diviene una metafora con cui è possibile analizzare le organizzazioni tramite i loro aspetti espressivi e simbolici. Negli studi di Comparativi Management la cultura è una variabile esterna all'impresa che influenza gli atteggiamenti e i comportamenti dei suoi membri. Essa diventa uno strumento sociale adattivo che svolge un ruolo di legame sociale e normativo e viene considerata una variabile che influenza l'organizzazione perché viene importata dai suoi membri.

Il secondo tema che lega cultura e organizzazione è quello che individua nelle organizzazioni delle strutture sociali che producono cultura. Anche le organizzazioni produrrebbero una cultura peculiare che diventa una variabile interna dell'organizzazione come la struttura, la dimensione o la tecnologia (Corporate Culture).

La cultura come insieme di significati e simboli condivisi è il riferimento degli studiosi di simbolismo organizzativo, nei quali lo sforzo è di interpretare in termini simbolici l'organizzazione. In questa corrente alcuni tratti comuni emergono attorno al concetto di cultura ma non viene indicato un filone comune. La concezione della cultura quale realtà sociale costruita attraverso un processo continuo e dinamico, si propone al ricercatore come un fenomeno non manipolabile, sollecita il ricorso a metodi qualitativi per un'opera di decodificazione dei significati Lundlberg<sup>(24)</sup>

Il cognitivismo organizzativo definisce la cultura come sistema di percezioni condivise (Goodenough, <sup>(25)</sup> Quest'orientamento è interessato a come "pensa" l'organizzazione e a come questo "pensiero" pregiudica, facilita o crea l'organizzazione. Per i cognitivisti la cultura è un insieme di cognizioni funzionali organizzative in un sistema di conoscenze, che contiene tutto ciò che un individuo ha conosciuto e che utilizza per agire all'interno di una società.

L'organizzazione è concepita come una rete di significati che i membri condividono in misura differente e che regola il comportamento. I membri di un'organizzazione hanno una struttura mentale collettiva, anche se non è detto che condividono valori comuni o che la cultura debba contenere un significato unico più profondo.

Sono però condivisi i modi di affrontare e di risolvere le questioni più importanti. Le organizzazioni si presentano dunque come una realtà dinamica, composta d'individui e gruppi che attivamente, ma inconsapevolmente la costruiscono in conformità ad interessi propri, con strategie diverse che come una realtà dinamica, composta d'individui e gruppi che attivamente, ma inconsapevolmente, la costruiscono in conformità ad interessi propri, con strategie diverse che non possono essere riconducibili a variabili uniche.

Esse diventano delle immagini coprodotte dall'interazione tra le persone e i loro sistemi di senso. La cultura in quest'ottica diventa un elemento che facilita la comprensione reciproca in quanto a fondamento della comunicazione c'è l'elaborazione dell'informazione. Inoltre, sottolineando che le azioni si basano su una logica cognitiva, si comprende come la cultura diventi una variabile a favore della stabilità dell'organizzazione.

In seguito Allaire e Firsirotu <sup>26</sup> fanno una prima distinzione tra le scuole che considerano la cultura come un elemento della società integrata in un sistema socio-culturale coeso ed armonico e quelle che la definiscono come un sistema di idee interrelato, ma distinto dall'interazione sociale.

Nell'attesa della cultura come sistema socio-culturale le ricerche si concentrano sulle strutture e sui processi evolutivi di questi sistemi e sulle differenti tipologie che spiegano la varietà di forme e di processi osservati per lo Strutturalismo, la scuola della Mutua Equivalenza e il Cognitivismo, la cultura è nella mente dei portatori e dei custodi della cultura, per il Simbolismo è il prodotto della mente. Le organizzazioni sono forme espressive e manifestazioni di funzioni mentali superiori come il linguaggio e la creazione di significato, da analizzare perciò non solo nei loro aspetti strumentali, economici e materiali, ma anche nei loro aspetti ideativi e simbolici. La cultura viene considerata come un qualcosa di dinamico, un insieme di simboli, un assemblaggio di cognizioni funzionali, una struttura profonda e inconsapevole della mente.

Bonazzi <sup>27</sup>, all'idea della cultura come variabile contrappone la concezione della cultura come costruito sociale: l'alternativa è di considerare la cultura come metafora necessaria per comprendere la natura stessa dell'organizzazione. Il cognitivismo organizzativo propone un approccio soggettivista che fonda i propri modelli sul ruolo dell'individuo quale interprete e costruttore dell'organizzazione, parla di strutture collettive che risultano da un ciclo ripetitivo di comportamenti interrelati tali per cui l'individuo evolve in strutture collettive adattando gli interessi personali a quelli collettivi. Tanto più l'esperienza diventa critica tanto più gli individui tenderanno a investire in un comportamento collettivo

. Il processo di apprendimento è condizionato dalla cultura organizzativa e questa può diventare ciò che impedisce all'organizzazione di pensare e progettare soluzioni alternative e innovative. Il contesto organizzativo diventa qualcosa in più dell'insieme dei significati dei singoli individui in quanto è un artefatto sociale di mappe cognitive che rappresentano una mente collettiva. Le ideologie e le culture organizzative funzionano per i gruppi come gli schemi per gli individui, in quanto uniscono le persone e danno una spiegazione del mondo in



termini di relazioni causa-effetto. Si ricorre alla nozione di processo cognitivo Argyris e Schon, <sup>(28.)</sup> per definire la natura dell'organizzazione: la rappresentazione individuale di questa è codificata in mappe cognitive condivise che ne costruiscono l'identità e queste mappe guidano i processi di apprendimento degli appartenenti l'organizzazione

. La costruzione cognitiva della realtà è il risultato di un processo attivo definito o come apprendimento individuale, quando la scoperta e la correzione di un errore sono limitati all'esperienza del singolo, o come apprendimento organizzativo, quando si evolve in esperienza collettiva che modifica la mappa cognitiva condivisa. L'organizzazione può dunque apprendere ed evolversi attraverso il contributo dei suoi membri. La cultura per Edgar Schein <sup>(29)</sup> è il risultato di un processo di apprendimento organizzativo, che avviene nella soluzione di problemi concreti, ma soprattutto quando implica una riduzione dall'ansia. Nel caso in cui le soluzioni si sono dimostrate efficaci nel ridurre il livello d'ansia esse si mantengono nel tempo a differenza di quelle che hanno risolto problemi concreti.

La cultura è un termine sintetico che riassume una pluralità di significati quali: idee, valori, credenze, consuetudini, stili di vita, linguaggi e conoscenze che caratterizzano e accomunano gruppi più o meno ampi di individui. Inoltre, è un processo di costruzione della realtà che permette alla gente di vedere e concepire: fatti, azioni, oggetti, espressioni, o situazioni specifiche, in modo particolare. La natura di una cultura è rappresentata dalle sue norme sociali e dai costumi relativi. I diversi tipi di norme in situazioni diverse, devono essere definite alla luce del contesto in cui vanno applicate. Il termine cultura viene usato per spiegare le omogeneità e i tratti comuni a ciascun gruppo; e le differenze di questo gruppo con gli altri operanti nella società. La cultura non può venire imposta a nessun sistema sociale, è qualcosa che si sviluppa attraverso i processi d'interazione sociale.

IERI: Il termine cultura ha origine dalle analisi fatte nell'800 dalle così dette società "primitive", nella presunzione che le varie società rappresentano livelli diversi di sviluppo.

OGGI: La cultura viene usata per indicare il fatto che gruppi diversi di persone hanno stili di vita diversi.

La cultura è una variabile organizzativa "forte" perché in grado di spiegare una serie di comportamenti che non derivano dalla struttura. Le organizzazioni sono delle microsocietà, ognuna delle quali ha il suo modello di cultura e sotto cultura. La cultura aziendale è rinforzata da tutta una serie di norme e rituali che giocano un ruolo fondamentale nella capacità di gestire con successo le sfide proposte. Essa diventa una vera e propria etica, creata e rinforzata da: processi sociali, immagini, simboli e rituali.

Chi viola le norme della cultura aziendale è considerato un eretico e come tale, non può essere tollerato perché rompe l'armonia cognitiva e il sistema dei valori consolidati dell'organizzazione.

Ogni organizzazione ha la sua cultura, ed essa non può venire imposta a nessun sistema sociale, ma si sviluppa attraverso i processi d'interazione sociale

Gli strumenti e i metodi d'analisi culturale possono essere distinti in metodi ideografici in cui il ricercatore lavora senza il supporto di categorie analitiche predefinite scoprendole all'interno dell'organizzazione attraverso un processo di rilevazione e interpretazione dei o monotemici in cui l'obiettivo è quello di individuare e misurare delle dimensioni culturali definite a priori

Una seconda distinzione è quella che utilizza un approccio analitico, puntando comprensione del fenomeno culturale studiandone in profondità uno o pochi elementi, o un approccio olistico, analizzando la cultura organizzativa come un'entità unica e indivisibile incomprendibile se non presa nella sua totalità. Inoltre è possibile distinguere una ricerca fenomeno culturale valutandola dall'esterno o dall'interno: nel primo caso il ricercatore trova estraneo alla situazione da analizzare, mentre nel secondo egli vive immerso nella realtà da studiare. A queste posizioni ci sono delle possibilità intermedie che permettono di evitare la totale soggettività, ma contemporaneamente raccogliere tutti quei messaggi che provengono dall'organizzazione e sono fondamentali per l'analisi stessa. Infine si possono riscontrare analisi in cui sono utilizzati solo strumenti qualitativi, solo quantitativi o entrambi contemporaneamente.

Ultimamente si riscontra un tentativo di superare la dicotomia qualitativo-quantitativo in quegli studi che si avvantaggiano delle caratteristiche di entrambe queste metodologie combinandole tra loro: la sinergia tra gli approcci può infatti rendere più efficace l'analisi culturale quando un solo strumento si riveli insufficiente a decifrare la cultura organizzativa.

L'analisi della storia di un'organizzazione può essere utilizzata per studiare la cultura organizzativa in quanto ogni accadimento della vita aziendale entra a far parte dell'esperienza dei suoi membri e viene da questi vissuto e interpretato.

. Secondo Tommerup <sup>(30)</sup> la più ricca fonte di informazioni per studiare la cultura organizzativa sono proprio le storie raccontate dai dipendenti riguardanti fatti della vita aziendale. Sarebbe proprio all'interno di questo tipo di comunicazione informale che verrebbero a trovarsi

nascosti i valori e le credenze dei membri dell'organizzazione. Essendo basata principalmente sulla realtà sociale così come vissuta dagli individui, essa racchiude al proprio interno le emozioni e le impressioni di questi allo svolgersi della vita aziendale.

Geert Hofstede <sup>(31)</sup> afferma che le percezioni condivise delle pratiche quotidiane rappresentano il nucleo della cultura organizzativa e non i valori come invece sostiene la letteratura sulla cultura d'impresa. Questo perché i valori del leader danno forma alla cultura organizzativa, ma sono le pratiche dei membri comuni (eroi, fondatori o leader) che definiscono la stessa

#### - Relazione tra cultura e clima

E' stato notato che il clima è una caratteristica relativamente durevole di un'organizzazione. La cultura è invece una caratteristica molto durevole di un'organizzazione. La cultura cresce lentamente, nel senso che esiste quando una certa unità sociale vive da lungo tempo ed ha una storia alle spalle, un passato riconoscibile. Il clima, più superficialmente, è composto dagli stessi elementi (nei termini di realtà organizzativa) della cultura, ma prende forma più velocemente e muta più rapidamente, il clima agisce sul livello degli atteggiamenti e dei valori, mentre la cultura agisce sia su questi livelli sia su quelli sia chiamiamo assunti fondamentali. Il clima aziendale è permeato dalle più stabili e profonde forme della cultura, ma è anche il risultato delle fluttuazioni presto o variazioni nell'ambiente interno ed esterno all'organizzazione anche la cultura è un elemento dinamico, pertanto può anch' essa cambiare, seppur lentamente. La cultura qui non è intesa nel senso di costume o culto, ma come la struttura di significati attraverso i quali l'uomo diventa consapevole della propria esperienza.

#### - Cultura o clima?

La cultura è alla base delle relazioni sociali. E' storicamente e socialmente costruita, ha assimilato tanti significati, credenze, assunti e attese che intessono le relazioni umane. E' un aspetto inizialmente poco visibile della vita sociale, ma è profondamente compresa dal gruppo cui appartiene. Essa rappresenta il loro assunto di base, l'accordo sulla realtà.

Essa si manifesta più chiaramente nel momento delle interazioni sociali, guidando comportamenti e reazioni le regole comportamentali, come la distanza fisica tra interlocutori o il modo di gesticolare, riflettono un certo modo di pensare, una filosofia essenziale riconosciuta come propria dal gruppo, che permette ai suoi membri di interpretare e comunicare le cose di tutti i giorni

Ormai sappiamo che tra i membri di un gruppo e il luogo ove opera esistono profonde interconnessioni e scambi che lo modellano continuamente. Oltre a ciò vediamo come le stesse interazioni tra le persone subiscono a loro volta sia l'intervento del clima sia della cultura.

Può essere utile identificare delle differenze tra i concetti di clima e cultura; cominciamo a affermare che il primo è una caratteristica relativamente durevole di un'organizzazione.. La cultura progredisce lentamente, in quanto esiste quando una certa unità sociale vive da lungo tempo ed ha un passato condiviso alle spalle.

Il clima aziendale è il risultato delle fluttuazioni o variazioni immediate nell'ambiente interno ed esterno all'organizzazione, ma nello stesso tempo è intessuto dalle più profonde forme della cultura.

Tutti questi eventi possono colpire subito il clima ma difficilmente ne modificano la cultura. Essa assume quindi la funzione di ancora, il serbatoio dei valori stabili cui attingere in tempi di crisi. Da quanto osservato fino ad ora è chiaro che clima e cultura dell'azienda sono strettamente interconnessi, benché diversi. La loro azione si nota in momenti alterni: il clima vero e proprio si esprime nei gesti, nelle espressioni quotidiane, negli atteggiamenti del lavoratore, mentre la cultura è quel qualcosa che è percepito nell'aria, un insieme di assunti non detti ma presenti, impliciti nell'organizzazione.

La cultura di un'azienda è l'archivio dei suoi significati, dei valori collettivi che si possono individuare solo entrando più strettamente in contatto con lei, oppure, quando possibile, assistendo alle sue proiezioni esteriori la formazione del clima non è casuale, ma affonda le sue radici in molteplici e complessi aspetti della realtà aziendale. Attuali più recenti teorie vedono nelle interazioni tra individui, portatori di una cultura, la sorgente delle manifestazioni esteriori che noi chiamiamo clima.

Oltre a un generico ambiente buono si deve creare una sensazione precisa: quella perciò la persona senta che la sua unicità è accettata e apprezzata.

Quest'aspetto, sottile e sfuggente da cogliere, è stato spesso trascurato pensando che bastasse coltivare la cortesia e l'attitudine alla collaborazione.

Secondo Dunnette <sup>(32)</sup> lo scopo del datore di lavoro dovrebbe essere di fare tutto il possibile per creare al dipendente un ambiente dove possa esprimere le proprie abilità, capacità e attitudini.

In effetti, la ragione di scambio fra azienda e lavoratore è: "La garanzia di una condizione di lavoro motivante contro un sentimento d'integrazione e appartenenza" Schneider, <sup>(37)</sup>

Se vogliamo che il dipendente si senta parte viva dell'azienda dobbiamo dargli lo spazio necessario per essere se stesso, per usare creativamente sul lavoro i tratti specifici del suo carattere

## 2.1. 5Analisi del clima aziendale <sup>(33)</sup>

L'analisi è uno strumento con il quale si rilevano le caratteristiche ed i punti critici dell'organizzazione. Il clima aziendale è composto di un insieme di dimensioni, in quanto è un fenomeno complesso al quale partecipano molteplici variabili che possono apportare effetti diversi. La misura e la comprensione del clima sarà quindi tanto più efficace ed esaustiva quanto più sarà ricondotta alle singole elementi costitutive, le quali permettono e forniscono in ultima analisi una visione complessiva dell'organizzazione nel suo complesso. La misurazione e l'interpretazione del clima comportano molte difficoltà, data la notevole complessità di tale processo, per superare questo problema si potrebbe procedere alla scomposizione del campo fenomenico complessivo in più specifici indicatori.

Per queste ragioni ho evidenziato le caratteristiche predominanti del clima, quali:

**SOSTEGNO:** in altre parole avere fiducia, sia da parte dei membri, che s'impegnano concretamente nella realizzazione di un obiettivo, sia da parte del leader, che fornisce aiuto. Un altro aspetto del sostegno molto importante è quello concernente la percezione dell'attenzione del leader verso i bisogni individuali e verso i contributi individuali alla risoluzione dei problemi.

**CALORE:** che descrive la qualità della relazione e la distanza interpersonale tra i membri del gruppo. Questo aspetto esprime la percezione di un'atmosfera amichevole nella quale è possibile per il gruppo mantenere contemporaneamente l'attenzione sul compito e sulle relazioni. Il calore permette al gruppo di lavorare in serenità, concentrando attenzione e energie sul compito e nello stesso tempo creare empatia con gli altri. Il calore testimonia la sintonia tra il leader e i membri, e si traduce con il lavorare bene insieme.

**RICONOSCIMENTO DEI RUOLI:** quest'aspetto segnala il livello di percezione e accettazione delle differenze individuali. I ruoli sono assegnati in conformità a competenze individuali che tendono a differenziare e valorizzare le capacità, il loro riconoscimento è la conferma, per ogni membro del gruppo, dell'accettazione della propria identità.

**APERTURA E FEEDBACK:** questi due indicatori sono correlati ai processi di comunicazione. L'apertura rappresenta la possibilità di esprimere nel gruppo le proprie idee, dubbi, etc..., senza censura, poiché lo scambio e il confronto sono i fondamenti del lavorare insieme. Il feedback è la percezione dei membri circa le informazioni di ritorno.

Questi indicatori rappresentano parte delle caratteristiche essenziali da prendere in considerazione quando si analizza il clima lavorativo, tenendo sempre in considerazione che in ogni gruppo ciascun membro influisce attivamente alla creazione di questo.

Misurare il clima significa pertanto dare un valore analitico alle dimensioni, intese sia come bisogno sia come finalità da soddisfare da parte dei collaboratori aziendali nell'ambito della propria attività all'interno dell'organizzazione.

L'analisi del clima aziendale permette l'organizzazione di capire quanto la stessa può soddisfare i bisogni dei suoi membri e quali siano i punti di forza che dovranno essere mantenuti, mettendo in luce lo scarto che vi è tra le attese dell'individuo e la realtà organizzativa vissuta ogni giorno, fornendo altresì le informazioni necessarie a definire quali strumenti siano maggiormente efficaci per intervenire.

Questa "diagnosi" è uno dei presupposti del miglioramento, è il punto di partenza per indirizzare il cambiamento. L'analisi serve per creare dei punti fermi dai quali avviare un processo atto ad agevolare la trasformazione degli atteggiamenti. Lo studio del clima è anche uno strumento di coinvolgimento, perché rappresenta un segnale di ascolto da parte dell'organizzazione, e dimostra che l'azienda è interessata a ciò che pensano e desiderano i suoi collaboratori. Un "buon" clima in ultima analisi permette all'organizzazione di raggiungere più facilmente i suoi obiettivi ed ottenere dei buoni risultati in termini di efficienza (prestazione/costi), oltre che in termini di armonia interna, in particolare: Rileva la percezione che hanno dell'azienda i collaboratori, evidenziando aspetti esatti e aree di miglioramento; evidenzia le dimensioni sulle quali intervenire attraverso azioni della direzione, programmi di comunicazione interna e attività formative; è un'occasione per iniziare, continuare o sviluppare azioni di coinvolgimento, di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi dell'azienda. Rende maggiormente partecipe tutti i collaboratori degli obiettivi aziendali.

Costituisce un feedback su:

Quale immagine la società vuole comunicare sia all'interno sia all'esterno;

Come agire (con interventi più mirati e specifici) sul potenziale interno alla propria società.

Consente, attraverso una diagnosi mirata, di realizzare interventi flessibili, rapidi ed efficaci atti a migliorare la situazione lavorativa e di contribuire alla risoluzione di eventuali crisi e

incongruenze registrate. Importante è che i risultati siano interpretati alla luce delle politiche e degli obiettivi che l'azienda si pone nel medio-lungo periodo. Tale indagine infatti non deve rimanere fine a se stessa, ma deve porsi come strumento per lo sviluppo, dato che l'esame dei risultati permette non solo di rilevare i punti critici, ma anche di studiare quegli strumenti atti a sbloccarli.

La diagnosi è infatti solo il presupposto del miglioramento, è il punto di partenza per indirizzare il cambiamento, e senza tale approfondita conoscenza non è possibile attuare un piano di Qualità.

L'analisi serve quindi per creare dei punti fermi dai quali avviare un processo atto ad agevolare tutta una serie di cambiamenti degli atteggiamenti, del modo di lavorare, del modo di rapportarsi agli altri che sono la conditio sine qua non della Qualità. Infine non dobbiamo dimenticare che lo studio del clima è, oltre che uno strumento di analisi, anche uno strumento di coinvolgimento, perché rappresenta un segnale di ascolto da parte dell'organizzazione, e dimostra che l'azienda è interessata a ciò che pensano i suoi dipendenti. Rappresenta quindi un momento di riflessione, da parte dell'azienda, sulla situazione ed inoltre può servire a sensibilizzare e a stimolare il management sulle questioni portate alla luce.

Si è riscontrato infatti che il clima e le pratiche del management hanno importanti effetti sulla performance, sulla riduzione dei costi aziendali, sulla crescita del profitto ed anche sulla fedeltà dei clienti esterni, ma anche che ha una notevole influenza sulla possibilità che i clienti riducano o chiudano i rapporti con l'azienda.

Un buon clima quindi permette all'organizzazione di raggiungere più facilmente i suoi obiettivi ed ottenere dei buoni risultati in termini di efficienza (prestazione/costi), oltre che in termini di armonia interna.

## Note

- 1 protettività la capacità di un'azienda di proteggere i suoi dipendenti da ansie e conflitti interni
- 2 Forehand, G.A. e Gilmer, B.H. (1964), *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62(6), pp. 205-222.
- 3 Litwin, G.H. (1968), *Organizational climate: Explorations of a concept*. Harvard University Press, Boston.
- 4 Litwin G. e Stringer, R. (1968), *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press, Boston.
- 5 SELLS, S.B. e EVANS, A.H. (1968), *An approach to the nature of organizational climate*. In TAGIURI, R. e
- 6 Quaglino, G.P. e Mander, M. (1987), *I climi organizzativi*. Il Mulino, Bologna. 10 Moran, E.T. e Volkwein,
- 11 J.F. (1992), *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human Relations*, 45(1), pp. 19-47.
- 7 Mora, E.T. e Volkwein, J.F. (1992), *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human Relations*, 45(1), pp. 19-47.
- 8 Powell, G.N., Butterfield, D.A. 1978 *The case for subsystem climates in organizations*, *Academy of Management Review*, v.3, pp. 151-157
- 9 Forehand, G.A. e Gilmer, B.H. (1964), *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62(6), pp. 205-222
- 10 Sells e Evans (1968) (già cit5)
- 11 Payne R.F. e Pugh, D. (1976), *Organizational structure and climate*. In DUNNETTE M.D. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago.
- 12 James, L.R., Hater J.J., Gent, M.J. e Bruni, J.R. (1978), *Psychological climate: Implications from cognitive social learning Theory and interactional psychology*. *Personnel Psychology*, 31, pp. 783-814
- 13 Gavin J. (1975), *Organizational climate as a function of personal and organizational variables*. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 135-139
- 14 George, J.R. e Bishop, L.K. (1971), *Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate*. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 467-475. GHISELLI, E.E. (1966) *The validity of occupational tests*. Wiley, New York.
- 15 O'Driscoll, M.P. e Evans, R. (1988), *Organizational factors and perceptions of climate in three psychiatric units*. *Human Relations*, 41(5), pp. 371-388.
- 16 Welsch, H. e La VON, H. (1981), *Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfactions, professional behavior and organizational climate*. *Human Relations*, 34(10), pp. 1079-1089.
- 17 il contenuto, ovvero il significato dato da credenze, norme e ideologie che collegano le persone e permettono loro di interpretare la realtà che li circonda.
- 18\* il modo la forma in cui vengono espressi i significati, sia direttamente che indirettamente tramite l'elaborazione di miti condivisi, rituali e simboli.
- 19 cultura di tipo tecnocratico-paterno: incentrata sulla professionalità, sul rispetto e sull'accentuazione delle differenze, con un sistema premiante legato agli obiettivi raggiunti ed in cui il contratto psicologico si basa sullo scambio risultati - retribuzione;
- 20 cultura familistico-materna incentrata sull'importanza delle relazioni interpersonali e sull'attenzione ai bisogni del singolo, in cui i valori personali vengono prima dei vincoli professionali ed in cui il contratto psicologico si basa sullo scambio fedeltà - protezione.



- 21 Geertz C. (1973), *The interpretation of cultures*. Basic Books, New York,.
- 22 Mayo E (1969), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge Mass. Trad. It.: I problemi umani e socio politici della civiltà industriale, Torino, UTET, 1993.
- 23 Selznick *Leadership and Administration*, Harper & Row, New York, 1984.
- 24 Lundberg C.C, "How should organizational culture be studied? Introduction", in P.Frost, L.F., Moore, M.R., Louis, C.C.Lundberg, J.Martin (a cura di), *Organizational Culture*, Beverly Hills, 1985.
- 25 Goodenough J.W.H., *Culture, Language and Society*, Addison-Wesley, Reading Mass. 1971. Harrison R., Stokes H., *Diagnosing Organizational Culture*, Pfeiffer & Co., Amsterdam, 1992.
- 26 Allaire Y., Firsirotu M.E. "Theories of Organizational Culture" *Organizational Studies*, 5(3)193-226 (1984)
- 27 Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, 1995.
- 28 Argyris C., Schon D., *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading Mass. 1978.
- 29 Schein E.H., *Organizational Culture*, *American Psychologist*, 45, 2, 109-119, 1990.
- 30 P.Tommerup, *From trickster to father figure: learning from the mythologization of top management*. In: M.O.Jones (a cura di) *Inside the organizations*, Sage Publications, Beverly Hills, 1988.
- 31 Geertz (1973), *L'interpretazione di culture*. Tr.it Il Mulino, Bologna 1987.
- 32 Dunette M.D. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago.
- 33 Bertani B., *Psicologia delle organizzazioni*, Dispensa Pubblicata ISU, Università Cattolica, 2002, Milano
- G. Fichera *Lavorare senza stress ( la guida pratica per star bene in ufficio)* Riza Scienze mensile di scienza dell'uomo, Riza Novembre 2004 n 198 Milano

**PARTE TERZA:**  
**IL CLIMA AZIENDALE E LA COMUNICAZIONE**

## I LA COMUNICAZIONE

### 3.1 La comunicazione premessa

Sembra che uomo e comunicazione si siano sviluppati modo parallelo ,oggi la teoria più accreditata è quella che considera il linguaggio verbale sia contemporaneo al sistema gestuale<sup>(1)</sup> è presumibile che i gesti e suoni fossero parti integranti dei suoi atti comunicativi e che svolgessero essenziali funzioni adattive.

Questo essere comunicante ha quanto meno due inscindibili dimensioni, quella cognitiva rapporto di reciproca connessione tra linguaggio e pensiero e quella relazionale<sup>(2)</sup> ci si riferisce all'originario "essere esposti " " esporsi "alla relazione e all'altrettanto primaria e complessa trama di giochi psicologici e sociali ad esso connesso

La comunicazione si configura come proprietà primaria e intrinseca alla natura umana, il cui sviluppo costituisce il risultato e la condizione di abilità percettive,cognitive sociali essenziali alla sopravvivenza , rappresenta la sua modalità dell'uomo di relazionarsi ed insieme di conoscere il mondo e di adattarsi Il linguaggio, oltre ad essere una "prerogativa fondante specifica<sup>(3)</sup>dell'essere umano, è anche considerato come l'elemento che connette la sua soggettività e la sua socialità permettendogli di esprimersi, etimologicamente premersi fuori di sé e dunque "esporsi <sup>(4)</sup> cioè di inserirsi in un racconto condiviso che arricchisca l'esperienza individuale e quella collettiva. Il linguaggio rappresenta forse la manifestazione più elevata e complessa dell'essere umano<sup>(5)</sup> gli consente di guardare non solo al mondo esterno ma anche a quello interno tramite l'introspezione, ma senza dubbio la sua funzione fondamentale è quella di essere il principale strumento di contatto diretto tra le persone. È opportuno sottolineare che una buona qualità della vita per l'uomo dipende in gran parte da una comunicazione soddisfacente con gli altri: essa favorisce l'instaurarsi di relazioni appaganti e produttive, e si rivela un requisito indispensabile in ogni ambito della vita di ciascun individuo.

L'azione umana dunque "non si risolve negli atti di conservazione e adattamento dell'individuo e della specie, ma riveste un ruolo di continuo evento trasformativo"<sup>(6)</sup> che crea nuove connessioni e modifica la realtà tramite l'interazione col mondo esterno.

Come osservato da Vigoskij<sup>(7)</sup> la funzione umana del linguaggio è la comunicazione e il contatto sociale.

L'uomo non può prescindere dal comunicare perché essa è una condizione legata e predeterminata dal suo essere sociale ,può decidere quando e come farlo. Per ben comunicare è necessario attivare un processo dinamico finalizzato al riconoscimento e ricerca delle personali caratteristiche comunicative , ognuno di noi possiede già peculiari caratteristiche che ci contraddistinguono nel modo d'esprimerci e di comunicare .Tali caratteristiche non devono essere stravolte, ma ognuno ,durante la relazione,deve scoprire, le proprie in base ,alla sua identità e al suo naturale temperamento .A volte annulliamo noi stessi tanto da dimenticare la nostra creatività ed il vero contenuto emotivo che anima le relazioni umane

.La nostra qualità comunicativa<sup>(8)</sup> può essere migliorata anche tramite l'uso di tecniche psicologiche, , comportamentali musicoterapiche che avranno come oggetto tre livelli

\_LA COMUNICAZIONE CREATIVA E IMMAGINATIVA :la conoscenza delle dinamiche intrapsichiche e comportamentali che si sviluppano nella comunicazione

\_LA COMUNICAZIONE CORPOREA :che riguarda la conoscenza del proprio corpo per regolare l'ansia che si sviluppa durante una relazione

-LA COMUNICAZIONE SOCIALE ovvero la conoscenza del proprio Sé all'interno delle relazioni umane

La comunicazione non è e non può essere solo manipolazione della situazione relazionale , il voler convincere ad ogni costo spesso non è un arma vincente per entrare in comunicazione .Paradossalmente si diventa più convincenti quando non si desidera convincere,ma si desidera "con-vincere"cioè vincere insieme"

Per comunicazione s'intende l'emissione e la ricezione di segnali a cui si può attribuire un significato convenuto .il linguaggio è solo una delle modalità di comunicazione disponibile, comunque tutte queste modalità hanno un'unica finalità ossia la trasmissione interpersonale dell'informazione .Affinché la comunicazione si trasformi in linguaggio occorre che s'instauri una relazione cosciente fra emittente e ricevente , che porti a un accordo tra significati segni o parole

### 3.2. ELEMENTI UNIVERSALI DELLA COMUNICAZIONE <sup>9)</sup>

La comunicazione può essere:

- ▶ Comunicazione verbale: utilizza le parole
- ▶ Comunicazione non verbale: espressione dei volto, gesti, tono della voce, etc. E' meno facilmente sottoponibile a "censura", e quindi tradisce gli effettivi sentimenti, stati d'animo, opinioni.
- ▶ Comunicazione simbolica: il nostro modo di vestire, gli oggetti di cui ci circondiamo, etc, costituiscono una parte molto significativa della nostra comunicazione

La relazione definisce il “come si comunica”, determina il rapporto fra i comunicanti attraverso segnali prevalentemente inconsapevoli e interessa il 93% dell’atto comunicativo, percentuale questa che è la risultante di due tipi di comunicazione: paraverbale e non verbale.

Il livello paraverbale è evidenziato dall’intonazione e dal volume della voce, dal ritmo e dalla velocità del discorso, dalle pause, dai colpi di tosse e da tutti i suoni che durante la comunicazione vengono utilizzate consciamente o inconsciamente, ma che non hanno un effettivo significato verbale.

Un utilizzo congiunto delle diverse modalità comunicative produce i risultati più efficaci. L'apprendimento varia al variare delle tecniche comunicative e dunque dei diversi canali di percezione.

**Tabella 2 Tecniche , canali e percentuali di apprendimento**

Tecniche di comunicazione	Canale di percezione	% di apprendimento
verbale	solo udito	20 %
grafica-gestuale-iconica	solo vista	30 %
mista	udito + vista	50 %
mista	udito + vista + discussione	70 %
mista + sperimentazione	udito + vista + discussione + uso	90 %

Fonte Materiali di appoggio alla didattica - Claudio Melchior Università degli Studi di Udine

In ogni caso occorre fare molta attenzione perché non tutto quello che viene comunicato arriva al ricevente.

Anzi, di solito:

il soggetto vuole dire 100

in realtà dice 80

il ricevente sente 50 (a causa dei disturbi dell'ambiente)

capisce 30

ricorda 20

Consigli per una gestione cosciente della comunicazione

Per sfruttare coscientemente le possibilità offerte dalla comunicazione, è sempre necessario definire con esattezza:

1. a chi ci rivolgiamo (chi sono i soggetti con i quali devo entrare in relazione?)
2. l'obiettivo (cosa vogliamo che facciano, pensino, abbiano presente, al termine della comunicazione?)

Attraverso la risposta a queste domande, è possibile decidere:

3. che cosa comunicare (quali sono i punti fondamentali che devo comunicare per ottenere l'effetto voluto e creare la relazione?)
4. come comunicarlo (quali sono "gli strumenti" di comunicazione più adatti a ottenere l'effetto voluto? Scritto, orale, ecc. )

Ovvero:

► Appena arriva una comunicazione, tutti noi decidiamo in modo estremamente veloce se ci interessa o meno, se la ascolteremo o meno.

► Avete poco tempo per dividere il mondo in due: chi sarà interessato al vostro messaggio, e continuerà a prestare attenzione, e chi no

► Dite in modo chiaro il concetto fondamentale, e ricordatevi che solamente se riuscite a creare una "relazione" la lettura andrà avanti

- ▶ Scegliete il "focus", il concetto fondamentale che dovete comunicare (quello che vi permette di raggiungere il vostro scopo comunicativo)
- ▶ Il focus è, solitamente, il concetto base esposto dal punto di vista del ricevente (comunicazione come relazione)
- ▶ Mettetelo in risalto e fate in modo che sia immediatamente riconoscibile come il messaggio più importante, il principale, all'interno della comunicazione.

Per mettere in risalto il focus, comunicatelo:

- ▶ a inizio discussione (non appena c'è attenzione)
- ▶ nel titolo della brochure, o nella prima pagina
- ▶ isolato dal resto della pagina (usare il bianco)
- ▶ nell'oggetto di una lettera

Poiché la comunicazione è relazione, e raggiunge i suoi obiettivi solo nella relazione, la situazione ideale per comunicare è quella ricca di feedback e contatto diretto, ovvero la comunicazione faccia a faccia

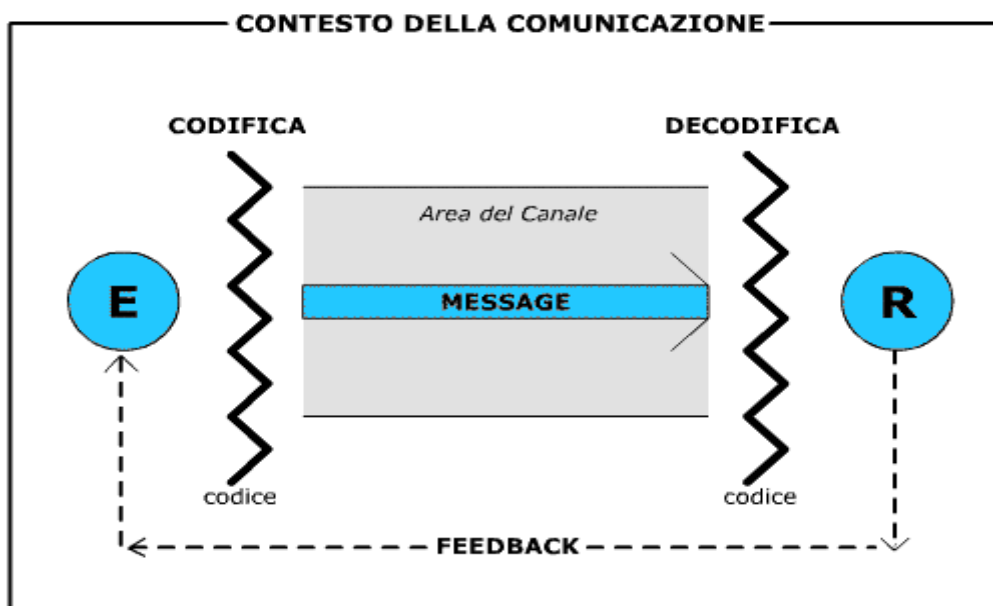
("Il caffè" non è tempo perso)

Il testo scritto non vi consente di sfruttare in modo completo le possibilità relazionali e di feedback che sono consentite nella comunicazione interpersonale.

Ma anche un testo scritto vi consente di comunicare, nella misura in cui renda chiaro:

- ▶ il focus comunicativo
- ▶ la relazione con il ricevente
- ▶ lo schema delle informazioni all'interno del documento

## II Illustrazione 2 Gli elementi della comunicazione



. Fonte - Claudio Melchior Università degli Studi di Udine. Materiali di appoggio alla didattica -

- ▶ 1. l'emittente: è il soggetto (o i soggetti) che comunica il messaggio
- ▶ 2. il ricevente: è il soggetto (o i soggetti) che riceve il messaggio
- ▶ 3. il messaggio: è il contenuto di ciò che si comunica. Può essere una informazione, un dato, una notizia o più semplicemente una sensazione
- ▶ 4. il codice: è il sistema di segni che si usa quando si comunica e senza il quale non avviene la trasmissione del messaggio. Può essere sia una lingua, che un gesto, un grafico, un disegno purchè sia condiviso tra chi sta comunicando.
- ▶ 5. il canale: può essere inteso sia come il mezzo tecnico esterno al soggetto con cui il messaggio arriva (telefono, fax, posta ecc.) sia come il mezzo sensoriale coinvolto nella comunicazione (principalmente udito e vista)
- ▶ 6. la codifica: è l'attività che svolge l'emittente per trasformare idee, concetti e immagini mentali in un messaggio comunicabile attraverso il codice
- ▶ 7. la decodifica: è il percorso contrario svolto dal ricevente che trasforma il messaggio da codice in idee, concetti e immagini mentali



- ▶8. il feed-back: è l'interscambio che avviene tra ricevente ed emittente quando l'informazione di ritorno permette all'emittente di percepire se il messaggio è stato ricevuto, capito ecc.
- ▶9. il contesto o ambiente: è il "luogo", fisico o sociale, dove avviene lo scambio comunicativo - può incentivare o al contrario disincentivare la comunicazione

## 1. EMITTENTE

E' il soggetto o l'oggetto che emette il messaggio. Alcuni studiosi associano una forma di intenzionalità all'emittente, escludendo dunque la possibilità che esso possa essere un oggetto, e lo definiscono come una persona che ha un obiettivo, una ragione per entrare in comunicazione.

"Nella capacità creativa, vale a dire la formazione del pensiero - esclusiva peraltro della mente umana - risiede il primo elemento essenziale del rapporto comunicativo" <sup>\*(10)</sup>

. Sottolineare l'elemento dell'emittente all'interno del processo comunicativo, significa quasi inevitabilmente pensare alla comunicazione come a un processo lineare, dove un soggetto produce un messaggio e lo invia verso il ricevente che ne subirà l'effetto.

E' ciò che viene suggerito da alcuni dei più classici schemi di lettura della comunicazione, come quello di Laswell, quello di Shannon & Weaver, e anche dal più antico approccio allo studio della comunicazione, ovvero la retorica, l'arte del persuadere.

### LASWELL Modello di LaswellHarold

Nel 1948 Laswell propone un modello di descrizione degli atti comunicativi che ottiene uno straordinario successo, molto probabilmente a causa del fatto che esso è utilizzabile come paradigma di riferimento per le opposte correnti di pensiero riguardanti i media studies : sia quelle che ipotizzano audiences passive, sia quelle per le quali le audiences sono in qualche modo attive.

Secondo tale modello, detto delle "cinque w", lo studio scientifico del processo comunicativo consiste nel rispondere ed approfondire ciascuna delle seguenti domande: Alcuni affermano che il moderno studio della comunicazione sia nato quando Laswell ha coniato una descrizione dell'atto comunicativo basata sulle seguenti domande:

who? (chi?)	says (dice cosa?)	what? (con quale canale?)	in which channel? (a chi?)	to whom? (con quali effetti?)	with what effects?
----------------	----------------------	------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	--------------------

Infatti, la prima domanda ( control analysis ) permette lo studio degli emittenti, cioè dell'apparato organizzativo dei produttori dei messaggi; la seconda ( content analysis )

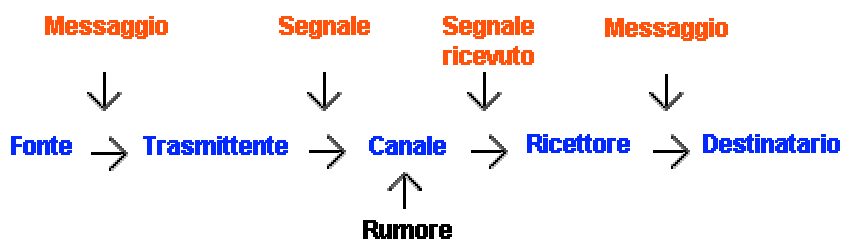
approfondisce il contenuto, cioè il messaggio vero e proprio; rispondendo alla terza domanda si analizzano i media che veicolano il messaggio ( media analysis ); il quarto interrogativo consente lo studio dei pubblici ( audiences analysis ); mentre la quinta ed ultima "w" fornisce una risposta circa gli effetti prodotti dal messaggio veicolato dai media ( effects analysis ). Di tutti i campi d'indagine indicati, l'attenzione viene posta soprattutto ai contenuti, che permettono di scoprire lo scopo del messaggio, ed agli effetti della comunicazione, considerata, a quei tempi, sostanzialmente asimmetrica, con un ruolo attivo degli emittenti ed una totale passività delle audiences , il cui comportamento è manipolato dal messaggio. Questo modo di leggere la comunicazione è solo apparentemente banale: in realtà riflette l'idea che un emittente strategico e avveduto possa disegnare, strutturare un messaggio a cui il ricevente non può "resistere". E' un approccio disequilibrato dal lato del ricevente.

Le riflessioni di Laswell sono infatti datate poco dopo la fine della II Guerra Mondiale, e rispondono alle preoccupazioni create dall'effetto che i mass media avevano avuto nella crescita dei regimi dittatoriali della prima metà del novecento: il pericolo che una fonte autorevole possa attraverso la comunicazione "mettere" idee o opinioni direttamente nella mente di un gran numero di persone acritiche, passive e indifferenziate era nel 1948 sentito e presente.

E' interessante osservare come alla base dei modelli sulla comunicazione si trovino due differenti impianti :

1. Quello di Claude Shannon e Warren Weaver<sup>(11)</sup> che vede la comunicazione come "trasferimento di informazioni mediante segnali da una fonte a un destinatario" e quindi, secondo una concezione lineare, cerca di evitare i fattori di disturbo ( rumore) che possono ostacolare il preciso trasferimento del messaggio dalla fonte al ricevente.
2. Quello di Roman Jakobson <sup>(12)</sup> che analizza la comunicazione alla luce del contesto e del codice e richiede un lavoro di interpretazione e donazione di senso da parte di tutti gli attori del processo comunicativo.

### III ILLUSTRAZIONE 3 Lo schema della comunicazione di Shannon e Weaverne “



Fonte "La teoria matematica della comunicazione" (Etas Libri)

Lo schema di Shannon - Weaver punta ad un controllo del segnale, riducendo i fattori di disturbo presenti nella trasmissione, in modo da realizzare nel destinatario l'esatta decodifica del messaggio che si presuppone univocamente definito alla fonte.

L'impianto del modello presente nel "La teoria matematica della comunicazione" è di stampo chiaramente analitico, trasmissivo, lineare.

Il modello di Jakobson presente in "Saggi di linguistica generale" centra l'attenzione sul codice e soprattutto sul contesto.

Nella umana comunicazione, infatti, l'interpretazione dei significati varia in relazione al variare del contesto che in tal modo condiziona i soggetti degli atti comunicativi ma, al tempo stesso, viene modificato dalle sempre possibili nuove interazioni proprie della effettiva comunicazione.

L'ambiente o contesto comunicativo, pertanto, non può essere considerato elemento oggettivo o indipendente dall'effettiva comunicazione; al contrario è proprio la possibilità di costruire insieme un nuovo significato contestuale che dona senso alla vera comunicazione facendo nascere significati imprevisti e 'giochi linguistici'.

Perché ciò possa avvenire deve essere consentita la possibilità metacomunicativa che, in determinate situazioni, rompe quegli schemi costituiti da ruoli fissi o regole rigide che nella loro ripetizione stereotipata possono determinare un blocco comunicativo.

In assenza di questa possibilità creativa "la vita sarebbe uno scambio senza fine di messaggi stilizzati, un gioco con regole rigide e senza la consolazione del cambiamento e dell'umorismo

"Se ognuno al mondo sapesse distinguere il trasmettere dal comunicare, il mondo sarebbe

diverso.

... Occorre il coraggio, non solo intellettuale, di chiamare comunicazione soltanto il sistema in cui ogni partecipante coinforma e corrisponde. Nel sistema ora dominante, chi sceglie? Chi trasmette? Chi informa? Se non cresce la creatività di ognuno, individuo e gruppo, quasi per gravità tende ad imporsi chi ha più potere cercando accumulare altro potere, anche il potere altrui

Più o meno negli stessi anni in cui Laswel pubblicava i suoi studi, nei laboratori della BellTelephone Laboratories, alcuni ricercatori cercavano di comprendere come si potesse aumentare l'efficienza e la fedeltà della trasmissione del messaggio telefonico. La loro attenzione era rivolta a focalizzare l'efficienza e l'efficacia della trasmissione di un messaggio attraverso un canale, senza attenzione al contenuto del messaggio stesso. Da questi studi ha tratto origine il fortunato schema della comunicazione di Shannon e Weaver (1949), che ancora oggi rappresenta il più utilizzato punto di partenza degli studi in questo campo.

Rumore è qualsiasi cosa di involontario che disturbi la decodifica di un messaggio. Il rumore si può manifestare sia a livello tecnico (i disturbi nella ricezione di una stazione radio, ad esempio) sia a livello semantico, come distorsione del significato del messaggio dovuta a differenze o incompatibilità di codici linguistici, culturali, psicologici.

#### TRADIZIONE RETORICA

La retorica è la più antica forma di studio della comunicazione. Da tempi molto antichi l'uomo è stato affascinato dalle grandi capacità comunicative che alcuni individui utilizzavano per ottenere degli effetti persuasivi su di un pubblico di ascoltatori. Uno dei documenti più importanti giunto fino a noi è il trattato "La retorica" (4 secolo a.C.) in cui Aristotele studia le tattiche che il parlante utilizza per influenzare i pensieri, le idee e il comportamento di un'audience (gli altri cittadini). Aristotele era guidato dal desiderio di conoscere i principi di una comunicazione efficace, in modo da poter distinguere i "cattivi" dai "buoni" comunicatori.

## 2. RICEVENTE

E' il soggetto o l'oggetto che riceve il messaggio. Anche nella situazione comunicativamente più estrema, quando un solo soggetto parla e l'altro ascolta (come può essere a volte una conversazione professore-alunno), il ricevente non è mai solamente passivo: in realtà genera numerosi e continui messaggi di feedback che vengono registrati dall'emittente e che influenzano il modo in cui il suo discorso si sviluppa.

Krippendorf ha focalizzato l'importanza del ricevente, o meglio della "comprensione" da parte del ricevente, all'interno dell'atto comunicativo. Partendo dalla considerazione che il significato di ogni messaggio viene interpretato da parte del ricevente sulla base del proprio sistema cognitivo, Krippendorf sostiene che l'elemento centrale della comunicazione è proprio il modo in cui il ricevente comprende il messaggio, comprensione che è sempre in una certa misura imprevedibile e incontrollabile "comprensione" da parte del ricevente, all'interno dell'atto comunicativo.

Partendo dalla considerazione che il significato di ogni messaggio viene interpretato da parte del ricevente sulla base del proprio sistema cognitivo, Krippendorf sostiene che l'elemento centrale della comunicazione è proprio il modo in cui il ricevente comprende il messaggio, comprensione che è sempre in una certa misura imprevedibile e incontrollabile.

SCHRAMM ha sottolineato come i comunicatori simultaneamente inviano e ricevono messaggi. Mentre uno dei due comunicanti sta parlando, l'altro ascolta; il modo in cui quest'ultimo ascolta, attraverso il feedback, invia informazioni a chi sta parlando. Riconoscere l'aspetto interattivo di ogni comunicazione "reale" contraddice una visione lineare della comunicazione.

Le persone, per Schramm, rispondono ai messaggi che ricevono sulla base della loro personalità, delle loro appartenenze di gruppo, e della situazione in cui avviene la comunicazione.

Dunque ogni comunicazione è l'incontro di due "repertori" (quello che sappiamo e che siamo, ovvero l'insieme delle conoscenze, informazioni, convinzioni, stati d'animo, studi, esperienze e tutto quello che compone la nostra identità individuale e sociale). Ogni comunicazione riuscita produce un "sovrapposizione", più o meno ampia, dei repertori dei due comunicanti. Il feedback introduce larvati elementi di "circolarità".

Evoluzione in più fasi del modello di Wilburn Schramm (1954): piena comprensione della reciprocità e dell'interdipendenza del ciclo comunicativo. Struttura semicircolare.

### 3 MESSAGGIO

E' il contenuto di ciò che si comunica. E' strettamente legato al concetto di informazione, e può essere un dato, una notizia o più semplicemente una sensazione, veicolata attraverso segni significativi (frasi, singole parole o suoni, gesti, espressioni, immagini, ecc.) E' la parte "attiva" dell'atto comunicativo, quella che genera l'effetto di inviare all'ambiente esterno pensieri o informazioni prima contenute solo all'interno della mente dell'individuo che le emette.

Il concetto di "messaggio", apparentemente scontato, è in realtà difficile da afferrare. Se definiamo il termine messaggio dal punto di vista dell'emittente, esso è il mezzo attraverso cui viene veicolata o resa disponibile una informazione, e dunque ricercata un'influenza sociale, un effetto sul ricevente. Se lo definiamo dal punto di vista del ricevente, il messaggio è invece l'interpretazione che il ricevente fa dello stimolo proveniente dall'emittente. Non dobbiamo fare l'errore infatti di credere che il significato del messaggio sia contenuto all'interno del messaggio stesso. Il significato emerge solo dalla lettura contestuale del messaggio e di tutti gli altri elementi della comunicazione. Lettura contestuale che è possibile, però, solo dopo che un soggetto ha deciso di agire inviando al mondo un segnale

Quando inviamo messaggi come la frase "questo mi sembra ok", è il contesto che permette di comprendere che la parola "questo" si riferisce a un determinato oggetto e non a un altro.

Bateson( 1978) osserva che "senza contesto, le parole e le azioni non hanno nessun significato".

4 CODICE Il codice è l'insieme di regole che associa gli elementi di in un sistema con gli elementi di un altro sistema o di più sistemi Un sistema introduce la possibilità di creare un codice convenzionalizzato che consenta la comunicazione

Il codice è il sistema di segni dai significati condivisi che ci permette di comunicare. Esso ci permette di passare dal sistema della realtà o semantico al sistema dei significanti I significati o sistema sintattico che vengono trasmessi per indicare la realtà , ovvero le cose che vogliamo comunicare, sono inizialmente solo all'interno della nostra mente. Per poter uscire all'esterno, debbono essere codificati, ovvero tradotti in suoni, gesti, segni che possiedano un significato condiviso. Se non fossimo in grado di associare a una serie di segni discreti dei significati (ed è la società che ci porta a conoscere questi codici insegnandoceli fin dai primi giorni di vita)non potremmo comunicare nulla, o quasi nulla..Il,segno è diverso dal simbolo.

L'uomo dispone di una complessa serie di codici di cui può fare un uso creativo: ad esempio il linguaggio, o i gesti, ecc. perché ci sia un codice condiviso occorre che prima ci sia una realtà condivisa che può essere definita come un punto di vista sul mondo tipico di una cultura

## 5 CANALE

E' il mezzo attraverso cui l'emittente veicola, o attraverso cui il ricevente ottiene, il messaggio. Leonardi <sup>(43)</sup> (1961) lo definisce come "il veicolo di natura fisica, sollecitato da un tramite fisiologico o tecnologico, che costituisce il mezzo attraverso il quale i messaggi sono trasmessi nella sfera sociale" Può essere inteso sia come il mezzo sensoriale coinvolto nella comunicazione (principalmente udito e vista) sia come il mezzo tecnico esterno al soggetto con cui il messaggio arriva (telefono, fax, posta ecc.).

Ogni canalizzazione di un messaggio produce necessariamente una "riduzione di complessità". Quando comunichiamo, nella nostra mente possediamo un messaggio complesso, dotato di molte sfaccettature e molti livelli di significato: riversando questo messaggio all'esterno, siamo costretti a veicolarlo attraverso un codice, e a "semplificarlo" in modo che possa passare attraverso un canale

## MARSHALL MacLUHAN <sup>(44)</sup>

Parlando di canale non si può non citare la celeberrima frase di Marshall McLuhan, "medium is the message". Il mezzo attraverso cui arriva una comunicazione sarebbe esso stesso il messaggio.

Questa osservazione suggerisce come i diversi tipi di canale si differenziano non solo sulla base dei contenuti che veicolano, ma anche sulla base del modo in cui risvegliano o alterano i pensieri e i sensi del ricevente.

E' molto diverso il processo percettivo che attiva una persona di fronte a un libro (canale visivo), ascoltando la radio (canale uditivo), di fronte a uno spettacolo televisivo (entrambi) o assistendo a una lezione universitaria, dove sono stimolati contemporaneamente la vista, l'udito, e tutti gli altri sensi attivi nella comunicazione interpersonale.

Ci sono dunque almeno tre modi di intendere il concetto di canale: come mezzo di comunicazione utilizzato come processo percettivo interessato dal segnale come "messaggio", ovvero come insieme di processi percettivi che ogni canale stimola in modo differente, i quali influenzano il contenuto del messaggio co-determinandone il significato

## 6-7. CODIFICA E DECODIFICA

Gli studiosi descrivono con l'espressione "codificare" l'attività che l'emittente compie per emettere un messaggio che sia effettivamente significativo per l'ascoltatore. La codifica si riferisce al processo attraverso il quale l'emittente trasforma le sue idee e le sue intenzioni in parole, o simboli di altro genere, nel tentativo di renderle comprensibili agli altri. Dunque, le idee vengono codificate in messaggi, i quali vengono inviati al ricevente, il quale compie il corrispondente processo di decodifica.

La decodifica è la trasformazione delle parole e degli altri simboli ricevuti in un significato, che può essere simile, esattamente uguale o anche completamente differente rispetto al significato iniziale, quello che l'emittente aveva in mente quando ha codificato la sua idea. L'attività di codifica è resa non banale dal fatto che il codice non è sempre condiviso, e dunque la decodifica non è sempre corretta. Quando un medico descrive una patologia al paziente utilizzando il suo gergo tecnico, non si rende conto che il messaggio non è correttamente decodificabile da parte del ricevente, poiché solo l'emittente conosce il codice utilizzato.

## 8 FEEDBACK, O RETROCOMUNICAZIONE

È la retrocomunicazione che il ricevente invia all'emittente mentre la comunicazione sta avvenendo. È un'informazione di ritorno che permette all'emittente, mentre sta comunicando, di percepire se il messaggio è stato ricevuto, capito, approvato, ecc. e dunque di reagire, cercando la via più efficace per raggiungere il risultato che si è prefisso.

Nelle normali comunicazioni facciamo un grande uso di feedback per "aggiustare la mira" rispetto a quello che stiamo dicendo. Se siamo impegnati a convincere qualcuno di qualcosa, mentre parliamo osserviamo periodicamente l'interlocutore per cercare segnali che ci assicurino che stia ascoltando, che stia seguendo il ragionamento, che abbia capito.

Se riceviamo segnali di senso contrario, ripetiamo alcune cose, o scegliamo un altro esempio, o alziamo il tono di voce, fino a quando non riusciamo a raggiungere il nostro obiettivo (o decidiamo di rinunciare).



## 9 CONTESTO

E' il "luogo" (fisico o relazionale) in cui avviene lo scambio comunicativo, ovvero la "situazione" in cui l'atto comunicativo si inserisce (e a cui si riferisce). Il contesto è parte integrante del messaggio, e può cambiare il significato del messaggio stesso: la frase "bene, molto bene" pronunciata da un insegnante significa cose molto diverse se detta al termine di una interrogazione in cui lo studente ha dato buona prova di sé, oppure appena dopo che l'insegnante ha scoperto lo stesso studente copiare durante un compito in classe."

In ogni situazione comunicativa reale sono coinvolti molti contesti contemporaneamente, che spesso si sovrappongono [. Questo può creare imbarazzo: è ciò che accade se partecipate a una festa in cui sono presenti sia i vostri amici (che richiederebbero da voi un certo linguaggio, un certo tipo di contenuti e un certo comportamento) sia i vostri genitori (che ne richiedono ben altri)]

### 3.3 IL QUADRO DI RIFERIMENTO: GLI APPROCCI TEORICI ALLO STUDIO DELLA COMUNICAZIONE

La comunicazione umana è oggetto di studi da parte di molte discipline diverse e i principali approcci affondano le loro radici in presupposti filosofici ed epistemologici diversi, ponendo in evidenza aspetti differenti ma complementari del processo educativo. .

La comunicazione può essere definita come processo di trasmissione di informazioni, l'attenzione è dunque focalizzata sul passaggio di un messaggio da A a B che sono considerate come parti interagenti in grado di inviare o ricevere informazioni mediante qualche sistema comune di segnalazione:

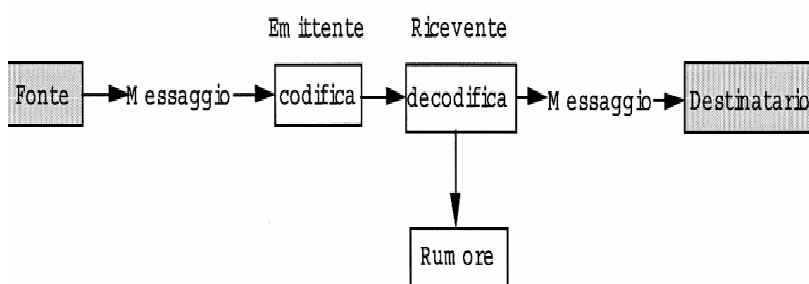
#### 3.3.1 La prospettiva meccanica o postale della comunicazione

Il modello sicuramente più noto ed universalmente diffuso sulla comunicazione umana è quello che Shannon e Weaver hanno proposto nel 1949. I due studiosi hanno interpretato la comunicazione come il processo con il quale un'informazione è trasmessa, attraverso un canale(mezzo materiale), da una "fonte" ( o soggetto emittente), che codifica il messaggio, ad un "destinatario", che lo decodifica (destinatario tradurrà il messaggio e potrà decodificarlo in modo corretto oppure no): un output del messaggio parte dall'emittente e un input dello stesso perviene al ricevente in un processo di feedback.

Il passaggio dell'informazione può avvenire attraverso uno o più canali che fungono da veicolo per il messaggio stesso: cognitivo, affettivo, emotivo, secondo la risonanza e la modalità con la quale esso è costruito ed inviato dall'emittente

La comprensione del destinatario dipende dal numero di possibilità che sono a sua disposizione per comprendere i comportamenti della fonte.

Per loro l'informazione è costituita da quello che può essere detto.



In seguito al modello vennero introdotte queste nozioni:

Feedback (la quantità di informazioni che ritorna dal ricevente alla fonte e che le permette di modificare le sue trasmissioni successive.

Rumore (interferenza con un altro messaggio che sta utilizzando lo stesso canale)

Ridondanza (le ripetizioni nella codifica di un messaggio che ne favoriscono la decodifica esatta)

Filtro (elementi che modificano il messaggio quando arriva al decodificatore o lascia il decodificatore) La comunicazione, inoltre, non è già completamente predefinita dal mittente, ma è piuttosto il risultato dell'interazione tra le persone <sup>(15)</sup>

Il modello di Shannon e Weaver ha rappresentato per decenni il riferimento fondamentale per la pedagogia della comunicazione. presentando indubbiamente il vantaggio di proporre una generale formalizzazione dei processi comunicativi. In questo modello l'efficacia del processo di comunicazione può essere misurata facendo riferimento alle sue caratteristiche fisiche, quali ad esempio la quantità di informazioni che il canale può trasmettere, la completezza e fedeltà del messaggio giunto a destinazione, la velocità di trasmissione e così via <sup>(16)</sup>(Costa, Nacamulli, 1997

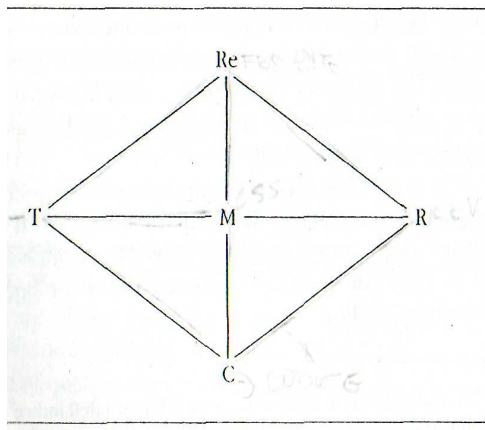
. Nella nozione di comunicazione di tipo meccanico è contenuta l'idea che il messaggio, se formulato con chiarezza e corrispondente alle intenzioni dell'emittente, viene correttamente compreso dal destinatario e questo è certamente un requisito indispensabile per una comunicazione efficace Nella nozione di comunicazione di tipo meccanico è contenuta l'idea che il messaggio, se formulato con chiarezza e corrispondente alle intenzioni dell'emittente, viene correttamente compreso dal destinatario e questo è certamente un requisito indispensabile per una comunicazione efficace. Nonostante questo il modello appare, per molti versi, approssimativo e parziale, incapace di rendere conto della specificità del linguaggio verbale, anche nella sua l'ambiguità, fattore peculiare per le lingue naturali che i linguaggi artificiali non possiedono.

Esso fornisce utili indicazioni sui vincoli e sulle modalità di elaborazione e trasmissione dei messaggi codificati Questo modello ha il pregio di fornire una terminologia chiara e precisa per definire i momenti e gli elementi che caratterizzano il processo di trasmissione dell'informazione.

Tuttavia esso restringe ad una modalità lineare di comprensione un processo più complesso nella realtà umana che è per sua stessa natura reciprocamente interattivo

#### IV ILLUSTRAZIONE 4 Modello elementare di comunicazione.

Il Messaggio (M) è posto in rapporto con Trasmittitore (T), il Referente (Re), il Codice (C) e il Ricevente (R).



Fonte L. Anolli e R.Ciceri Elementi di psicologia della comunicazione :processi cognitivi e aspetti strategici L E.D p34

Esso ha privilegiato lo studio dei segni o meglio ancora il rapporto tra messaggio e codice

Il messaggio è in rapporto convenzionale con gli oggetti di cui si parla(referenti) e per arrivare al ricevente deve essere formato secondo un codice comune al ricevente e al trasmittente.

E' il codice che permette il passaggio dal sistema dei significanti a quello dei significati.

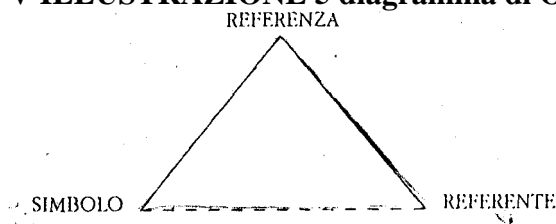
Ciò che viene messo in evidenza è il rapporto del messaggio con il ricevente da una parte e il codice dall'altra

Nella semiotica viene definita significazione la potenzialità di produrre senso che ogni testo o messaggio possiede. Ne consegue che per comunicazione si intende l'utilizzo di questa potenzialità in uno scambio concreto, in altre parole il segno deve essere sempre inserito in un rapporto comunicativo tra due comunicanti.Solo ora questi frammenti del reale, staccati dal loro contesto abituale vengono utilizzati per creare una nuova scena, uno spazio simbolico che ha bisogno di qualcuno che lo interpreti. Questo spazio simbolico e questa rappresentazione sono necessari in ogni scambio comunicativo.

La semiotica pone dunque l'attenzione sulla significazione vista come condizione necessaria ma non sufficiente alla comunicazione.

Nel diagramma di Ogden e Richards la significazione è descritta come relazione tra tre elementi:

**V ILLUSTRAZIONE 5 diagramma di Ogden e Richards** Fonte



Fonte L. Anolli e R.Ciceri Elementi di psicologia della comunicazione :processi cognitivi e aspetti strategici L E.D p 35

il simbolo (veicolo simbolico nella sua dimensione fisica),

il referente (oggetto o evento o azione che viene rappresentato)

la referenza (o significato che è l'idea mentale del referente che ci vuol essere comunicata).

Il simbolo ha un rapporto con la referenza ossia il concetto che la comunicazione vuole comunicare. Il simbolo non designa mai un oggetto ma una sua rappresentazione

il segno linguistico risulta dunque dall'unione di due immagini: una acustica e una mentale così unite da poter essere immaginate come le due facce della medesima realtà. I segni sono astrazioni mentali qualificati solamente in virtù del loro carattere oppositivo e distintivo ossia dei tratti distintivi che differenziano i segni tra loro. Possiamo così capire che in questa visione del segno la forma è completamente separata dalla sostanza perché entrambe sono il risultato di scelte arbitrarie.

La lingua in quanto sistema di segni è un sistema di differenze di suoni combinati ad un insieme di differenze di significati, il linguaggio assume un carattere di convenzionalità arbitrarietà e neutralità. distingue tre tipi di segno: le icone caratterizzate da somiglianze con le proprietà del denotato, gli indici (contraddistinti da contiguità o connessione fisica con l'oggetto cui si riferiscono), i simboli in cui la connessione con il referente è stabilita per contiguità

Il segno si presenta non come entità fissa ma come risultato provvisorio di regole di codifica che di conseguenza stabiliscono correlazioni transitorie in cui ciascun elemento è autorizzato ad unirsi ad un altro e formare dunque un segno, solo in determinate circostanze previste dal codice, che prevede le regole per originare i segni nel corso della comunicazione.

Il segno viene dunque generato dal trasmettitore secondo un processo che richiede una duplice attività: la creazione di una relazione semiotica tra entità intesa a significare qualche cosa (funzione segnica) e l'intenzionalità di usare tale entità per comunicare (funzione comunicativa).

Un segnale è l'unità pertinente di un sistema che può diventare un sistema di espressione ordinato a un contenuto. Esso può anche essere uno stimolo privo di significato ma causa o sollecita qualche cosa.

Il significato può essere suddiviso in:

Il significato percettivo scaturisce dall'attività percettiva che è un'organizzazione immediata, e significativa dei dati di realtà. qualunque oggetto o comportamento prodotto da un soggetto, assume agli occhi di chi osserva il significato che quest'ultimo gli trova, il comportamento è sempre segnale informativo e significativo per un possibile informatore.

Il significato semiotico è intenzionalmente emesso dall'emittente per significare e diviene un consapevole tramite tra emittente e ricevente, ma è funzionale solo quando è significativo per entrambi. Non tutte le informazioni ricavate da un emittente devono essere considerate comunicative.

Sono comunicativi solo i comportamenti fatti oggetto di un processo di significazione e intenzionalmente e deliberatamente indirizzati da un emittente a un ricevente; gli altri comportamenti significanti, pur essendo informativi per un possibile informatore, non presuppongono l'intenzione dell'emittente di comunicare, di conseguenza tramite essi vi è una semplice manifestazione: l'informazione comunicativa è un'informazione mediata dalla significazione intenzionalmente comunicativa e di conseguenza selezionata, tra tante altre dall'emittente, invece l'informazione percettiva è mediata solo da parte del soggetto che percepisce.

Il comportamento comunicativo è un'azione che vuole essere segno, ossia un atto intenzionalmente agito per significare qualche cosa.

### 3.3.3 La prospettiva linguistica

Nel 1958, al convegno dell'Università di Indiana, Jakobson<sup>(18)</sup> ha proposto un modello che intendeva fornire una visione della comunicazione umana in tutta la sua complessità. Egli riteneva che per realizzare un processo comunicativo, il messaggio inviato dall'emittente al destinatario necessitasse di:

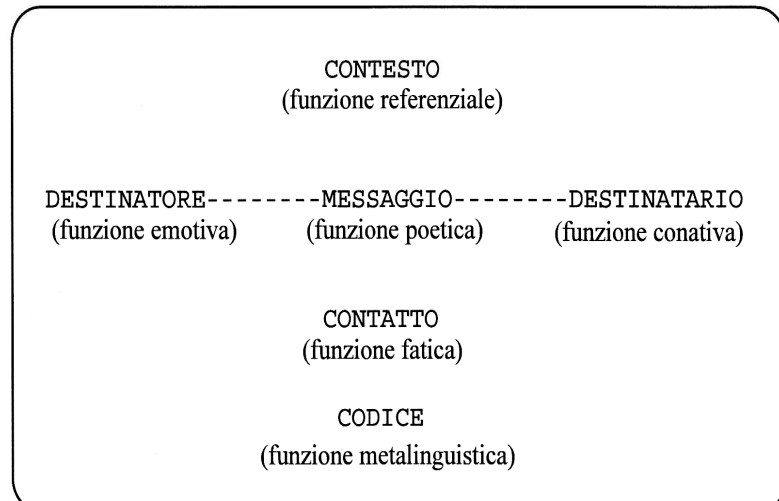
- un contesto al quale rinviarsi;
- un codice comune tra i due soggetti;
- un contatto, vale a dire “un canale fisico ed una connessione psicologica tra emittente e destinatario- che permetta loro di stabilire e mantenere la comunicazione” (Jakobson, 1963, p.213-214).

Jakobson ha in questo modo tentato di allontanarsi da una visione astratta e meccanicistica della comunicazione, e ha attribuito un ruolo fondamentale al “feedback”, sostenendo l'ipotesi di una complementarità tra produzione e fruizione del messaggio, tra parola e ascolto. Egli riteneva però che la gerarchia di questi due processi si capovolgesse passando dalla codificazione alla decodificazione: “Questi due aspetti distinti del linguaggio sono irriducibili l'uno all'altro; entrambi sono essenziali nello stesso modo e devono essere considerati complementari

Nonostante i meriti di Jakobson bisogna comunque osservare che egli non sia riuscito a mostrare che queste attività, parola e ascolto, sono in realtà facce di un'unica medaglia basate sul criterio dell'alternanza di ruoli tra emittente e ricevente.

I modelli linguistici come quello di Jakobson hanno introdotto nella nozione di “contesto”, le condizioni sociali del processo comunicativo che comunque non ricevono ancora un ruolo preciso, poiché i linguisti non si sono interessati al contesto come insieme di fatti sociali ma, appunto, linguistici. In un certo senso questa scelta è legittima, data la prospettiva disciplinare entro la quale è inscritta, ma indubbiamente interessarsi esclusivamente alla natura e alle caratteristiche del linguaggio parlato o scritto, verbale o non verbale non ha certo favorito la caratterizzazione della comunicazione come processo interindividuale.

## VI ILLUSTRAZIONE 6 Componenti del processo comunicativo e le loro funzioni secondo Jakobson



:Fonte "Saggi di linguistica generale"

. Spetta a Gumperz e Hymes (1972) <sup>(19)</sup> il merito di aver costruito un modello attorno al concetto di situazione, di contesto, intesi per la prima volta come qualcosa in più di un insieme di elementi di natura linguistica Gumperz, 1982 <sup>(20)</sup>. Il loro modello, denominato "SPEAKING" ha proposto un approccio pragmatico dell'interazione linguistica ricontestualizzata nella situazione sociale in cui si iscrive (Marc, Picard, 1989 <sup>(21)</sup>), che considera elementi quali: il contesto spazio-temporale e il contesto psicologico in cui avviene il processo di comunicazione, il tono, la forma e lo stile di espressione del messaggio e le norme che regolano la sua trasmissione.

Senza dubbio i modelli linguistici hanno migliorato la comprensione degli elementi in gioco in un'attività comunicativa, ma essa rimane comunque descritta come un processo ideale cui sfugge la maggior parte delle difficoltà e degli incidenti di percorso che caratterizzano nella realtà le relazioni umane, e che hanno poco a che vedere con aspetti tecnici o linguistici, essendo dovuti in gran parte a fenomeni di carattere interattivo Galimberti, 1994 <sup>(22)</sup>.



### 3.3.4 La prospettiva psicosociologica

Un altro filone di studi sulla comunicazione è rappresentato dai modelli psicosociologici, fra i quali uno dei più interessanti è stato proposto da Anzieu e Martin all'inizio degli anni settanta (Anzieu, Martin, 1971). I due autori hanno cercato di dare conto di una comunicazione intesa come "rapporto psicosociale", intriso di interpretazioni erranee, equivoci, incomprensioni, controsensi, tipici di ogni "rapporto tra due o più personalità impegnate in una situazione comune e che discutono tra loro a proposito di significati"<sup>(23)</sup>

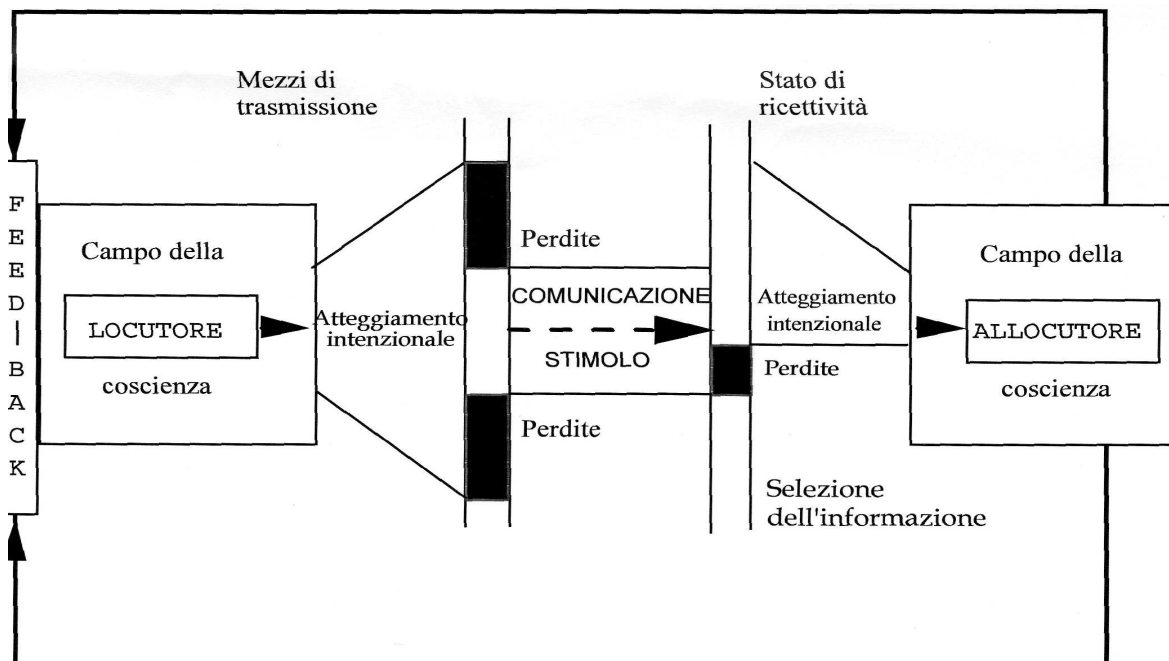
In questa prospettiva il processo comunicativo è concepito essenzialmente come l'incontro tra due o più campi di coscienza appartenenti a "soggetti caratterizzati da una precisa identità psicosociale"<sup>(24)</sup> Il merito dei modelli psicosociologici è aver individuato, nella struttura di un processo comunicativo, elementi quali: situazione comune, significati ad essa attribuiti, personalità dei partecipanti con la loro storia individuale, le motivazioni, le rappresentazioni e capacità cognitive specifiche, lo status e ruoli psicosociali. L'intero profilo bio-psico-sociologico degli interlocutori è considerato come una variabile interveniente nella spiegazione dei vincoli che caratterizzano i comportamenti comunicativi.

Secondo Anzieu e Martin la comunicazione è sia un mezzo per provocare un'evoluzione rispetto ad una situazione iniziale, sia un fatto che dipende da scopi e obiettivi dei partecipanti e dalle caratteristiche generali del contesto in cui avviene. La connessione tra comunicazione e contesto è stata quindi per la prima volta precisata anche in riferimento ad elementi di natura non esclusivamente linguistica, come dimensione che condiziona fortemente tutto il processo comunicativo.

Un altro aspetto di rilievo è rappresentato dalla produzione di significati: gli uomini, quando comunicano, non si limitano ad un semplice scambio di una certa quantità di informazioni, ma scambiano significati.

La comunicazione allora risulterà facilitata se i soggetti "condividono lo stesso universo simbolico e gli stessi quadri di riferimento che, con il sistema valoriale, costituiscono veri e propri filtri che si frappongono tra l'intenzione del locutore e la ricezione dell'allocutario, come mostra la rispetto al flusso della comunicazione stessa"

#### IV ILLUSTRAZIONE 7 Il modello di Anzieu e Martin



Fonte La dynamique des groupes restreintes

Nel processo di comunicazione inoltre i ricettori dei messaggi sono partecipanti attivi: filtrano le informazioni, le distorcono, le integrano, le sintetizzano. Quest'attività dei soggetti opera a vari livelli e in momenti diversi nel corso della comunicazione <sup>(24)</sup>

- prima di ricevere il messaggio, poiché il ricevente può decidere di esporsi solo alle informazioni cui è interessato e di tralasciarne altre;
- durante l'esposizione, in quanto mediante l'attenzione selettiva il soggetto è portato ad accogliere prevalentemente stimoli nuovi o contenenti elementi di sorpresa piuttosto che stimoli spiacevoli o incongruenti rispetto al suo punto di vista;
- in fase di elaborazione, in quanto la cultura, l'esperienza acquisita, i valori e i quadri di riferimento del soggetto fanno da filtro al messaggio stesso;
- in fase di ricordo, poiché il soggetto può mettere in atto processi di difesa che lo portano a dimenticare le informazioni che, per varie motivazioni, avrebbe preferito non ricevere.

Un'ulteriore acquisizione dei modelli psicosociali è costituita dalla consapevolezza della natura multicanale e pluricodice della comunicazione. Il processo comunicativo è infatti inteso come sistema globale in cui i soggetti utilizzano, oltre alle parole, una serie di elementi non verbali relativi al sistema cinesico (postura, sguardo, mimica facciale, movimenti del corpo, delle mani,

distanza interpersonale), paralinguistico (ritmo e velocità del parlato, pause, esitazioni), intonazionale (tono di voce, uso di enfasi o sottolineature).

Un modello che mette in risalto gli aspetti relazionali della comunicazione è quello offerto dallo psicologo Friedemann Schulz von Thun

Egli combina le teorie di Paul Watzlawick <sup>(25)</sup> e Karl Bühler <sup>(26)</sup> descrive attraverso un quadrato i diversi aspetti che influiscono su un processo comunicativo

Ciascun messaggio è, in realtà, l'insieme di quattro aspetti significativi: il contenuto, la relazione, l'appello e la rivelazione di sé.

In primo luogo, il messaggio trasmette un'informazione di contenuto attraverso le parole.

Esso, tuttavia, si riesce a comprendere tanto meglio quanto più positiva è la dinamica della relazione tra gli interlocutori. Dalla relazione emerge qual è la considerazione che il mittente ha del destinatario e tale atteggiamento si manifesta nel tono della voce e in altri segnali non verbali.

Inoltre, il messaggio ha la funzione di esercitare un'influenza sull'interlocutore, sul suo modo di pensare, di sentire o di agire.

È questa la componente dell'appello, vale a dire ciò che per mezzo del messaggio si vuole dall'altro.

Chi comunica rivela anche qualcosa di sé e questo avviene sia intenzionalmente che involontariamente

In un'interazione spesso ci si concentra soltanto su alcune di queste quattro identità, a seconda delle circostanze e dell'indole personale, senza tener conto degli effetti che anche gli altri aspetti possono avere. Questo modello fa riflettere su che cosa si basano molti equivoci e malintesi, i quali sorgono quando un "parlante" intende comunicare con un "aspettato" e il ricevente ascolta con un altro<sup>(27)</sup>

Certamente la novità dei modelli psicosociologici risiede nell'aver ampliato l'oggetto di indagine degli studi sulla comunicazione: il linguaggio non viene più considerato come un mezzo di trasferimento di informazioni da una mente all'altra, ma come fatto totale, "dimensione essenziale in cui si inscrivono la maggior parte dei valori e delle rappresentazioni sociali su cui si fondano gli scambi e le pratiche collettive"<sup>(28)</sup>

L'interesse viene spostato dai meccanismi tecnici di trasmissione di informazioni, ai processi di elaborazione e condivisione di significati, e la comunicazione arriva ad assumere un ruolo di primaria importanza per la comprensione del processo di fondazione dei legami sociali. Il superamento del modello di Shannon e Weaver, che riduceva la comunicazione ad un semplice contatto tra emittente e ricevente, contribuisce ad accrescere e stabilizzare la sua connotazione di rapporto psicosociale risultante dall'incontro delle identità sociali distinte dei soggetti interagenti

### 3.3.5 La prospettiva interlocutoria

La successione delle prospettive fino ad ora evocate, dai modelli tecnici a quelli psicosociologici, svela la progressiva messa a fuoco della dimensione interattiva della comunicazione, processo che raggiunge la massima esplicitazione con i modelli “interlocutori”, che trovano nel concetto di interazionismo comunicativo il loro elemento cardine.

A metà degli anni ottanta Jacques <sup>(29)</sup>(1986), ha proposto una visione della comunicazione intesa come il luogo di fondazione dell'intersoggettività in cui si esprime la reciprocità insita in ogni relazione umana. Nella comunicazione prende forma un lavoro di cooperazione verbale, una vera e propria attività congiunta in cui gli interlocutori si scambiano simboli e significati influenzandosi reciprocamente. Il riconoscimento di una natura contrattuale del processo comunicativo ha permesso di evidenziare alcuni aspetti di questo gioco di reciprocità, fornendo gli strumenti per una sua descrizione nei termini di attività congiunta finalizzata alla costruzione di mondi possibili.

Ghiglione <sup>(31)</sup>, uno dei più autorevoli sostenitori dei modelli interlocutori, ha elaborato una prospettiva della comunicazione come processo di co-costruzione della realtà, regolato da principi e norme che permettono lo scambio e lo gestiscono, e facilitato dall'uso dei sistemi di segni verbale e non verbale. Questi sistemi sono in continua interazione tra loro nel lavoro di co-produzione di senso e di co-costruzione del processo interlocutorio messo in atto dai soggetti

Per quanto concerne l'aspetto relativo alle regole alla base della comunicazione, è utile evidenziare che un evento comunicativo, secondo Ghiglione<sup>(30)</sup>, è reso possibile dal rispetto di alcuni principi:

- pertinenza e coerenza, che permettono ai soggetti di identificarsi come interlocutori potenziali funzionanti secondo la stessa logica;
- reciprocità, che consente il riconoscimento dell'altro come interlocutore effettivo;
- influenza, che aiuta a comprendere il gioco del controllo reciproco;
- cooperazione, che dà vita ad una conversazione gestita da regole situazionali e discorsive <sup>(31)</sup>

Grice <sup>(32)</sup> ha introdotto il principio di cooperazione: le persone che comunicano si affidano a dei presupposti che vanno oltre il discorso o i codici ecc..., per lui l'aspetto di cooperazione fra chi comunicano non riguarda solo la pertinenza ma è più ampio, individua 4 regole di cooperazione Il principio di cooperazione è facilitato dall'osservanza di alcune massime della conversazione così riassunte da Grice nel 1975:

- Massima quantità (essere informativi rispetto agli scopi del discorso si devono comunicare un numero sufficiente di informazioni),
- Massima qualità (non dire cose ritenute false o per le quali non si hanno prove adeguate essere sinceri),
- Massima relazione (si devono dare informazioni pertinenti essere pertinenti rispetto all'argomento),
- Massima modo (si devono evitare espressioni oscure e ambigue, si deve essere brevi e procedere in modo ordinato essere chiari, non ambigui).

Il principio di cooperazione viene meno nelle situazioni ingannevoli: ci sono inganni comunicativi e non comunicativi: la menzogna è qualcosa di più che l'inganno e si ha quando si vuol far assumere all'interlocutore una cosa senza comunicare

La preoccupazione mostrata da Grice e Ghiglione nel definire principi e regole della comunicazione potrebbe però far concentrare l'attenzione più sul "buon funzionamento" dei processi comunicativi, che su fenomeni quali incidenti di percorso, errori, devianze o deragliamenti che rappresentano una caratteristica stabile del processo di costruzione congiunta di un "contratto" da parte dei soggetti interagenti.

Considerare la comunicazione in questa prospettiva ha reso necessaria la ridefinizione della nozione di "evento comunicativo", concepito dai modelli interlocutori come un incontro dialettico tra due processi, uno di espressione e uno di interpretazione di simboli e significati. Durante questi due momenti i protagonisti dell'evento comunicativo mettono in atto un'influenza retroattiva che si sviluppa come una spirale generando attese e riconoscimenti reciproci (Galimberti, 1994).

A questo punto subentra l'elemento relativo al sistema di segni, al quale abbiamo accennato precedentemente, che permette di cogliere il ruolo degli elementi non verbali nell'esprimere le intenzioni e le emozioni che i soggetti manifestano al di là della propria volontà

Bisogna certamente ammettere che molti elementi non verbali del comportamento comunicativo (apparenza fisica, postura, mimica facciale, distanza interpersonale, orientamento spaziale ecc.) sono talmente connaturati nelle interazioni della vita quotidiana, che non è facile descriverli dettagliatamente e soprattutto avere piena consapevolezza del loro significato e delle loro funzioni.

### 3.4 Varie tipologie di comunicazione

#### 3.4.1 La comunicazione verbale

Per comunicazione verbale s'intende l'emissione e la ricezione di segnali a cui si può attribuire un significato convenuto :il linguaggio è solo una delle modalità di comunicazione disponibile, comunque tutte queste modalità hanno un'unica finalità ossia la trasmissione interpersonale dell'informazione .Affinché la comunicazione si trasformi il linguaggio occorre che s'instauri una relazione cosciente fra emittente e ricevente , che porti a un accordo tra significati segni o parole

La metacomunicazione è ciò che avviene al di sopra della relazione stessa , e concerne quelle strategie che tendono a manipolare il rapporto con il destinatario della comunicazione

In ognuno di noi esiste una componente che può essere definita come “Sé Sonoro” che è una sorta di rappresentazione fantasmatica che si attiva nella comunicazione con l'altro e che riguarda il modo in cui si percepisce il proprio linguaggio , è mediata dal rapporto dinamica tra le fantasie interne e le immagini passate .Potremmo dire che il” Sé Sonoro “è la percezione della nostra comunicazione e che si attiva e si manifesta tutte le volte in cui dobbiamo affrontare una situazione sociale .Il “Sé Sonoro” si modifica con l'evoluzione delle persone e con la definizione dell'identità ,in base al grado di maturità personale e di sicurezza raggiunto nei rapporti sociali

Oggi abbiamo reso più difficile la cosa più semplice : parlare .

La parola è un dono che solo l'uomo possiede , ma oggi giorno ne siamo divenuti vittime,non solo riusciamo più a controllarla ma ci fa stare anche male, tuttociò perché abbiamo perso la capacità di comunicare in modo “CONSAPEVOLE “ tanto che spesso le usiamo nel modo e nel momento sbagliato spesso in dissintonia con ciò che veramente proviamo .

Le parole consapevoli sono quelle “sentite” che provengono dal nostro “Spazio interiore “che quando si esprime lo fa in nome e per conto di un identità profonda

C'è qualcosa al nostro interno che conosce il significato CREATIVO delle parole ,la capacità che esse hanno di lanciare un seme sia in noi sia in coloro che ascoltano .

Ogni volta che proferiamo una parola noi “generiamo “un evento, ecco perché in ogni tradizione il Verbo è sacro, ma lo è anche il silenzio .

La parola è un veicolo dal potenziale immenso

Spesso si tende ad usare la parola comunicare come sinonimo di informare e viceversa ma non è così sono due termini diversi

Informare :è un semplice passaggio di informazioni senza molto riguardo a quanto l'altro abbia compreso

Comunicare : anche qui c'è il messaggio ma conta anche se e fino a che punto l'altro sia stato in grado di comprenderlo correttamente

La differenza tra informare e comunicare sta dunque nella intenzionalità il voler dire qualcosa  
La comunicazione è una proposta di relazione ,quando comunico non do solo un messaggio ma dico qualcosa anche di mio .

La risposta sarà sempre su due livelli

Contenuto

reale

La nostra comunicazione avviene sempre nella realtà che non è mai un dato scontato, essa viene suddivisa in significati in funzione di aspetti importanti ,salienti per noi,per le persone che parlano per la cultura di riferimento, questo è un processo scontato che va però fatto La comunicazione è un'esperienza intersoggettiva di vitale importanza per l'uomo Non si deve confondere il concetto di "informazione", semplice trasmissione di notizie e dati da un soggetto a un altro, con quello di "comunicazione".

Quest' ultima è un qualcosa di più complesso e ciò lo si può desumere dall'analisi del suo significato etimologico: derivante dal latino communis, vuol dire "mettere in comune", "realizzare uno scambio La comunicazione, quindi, si configura come un vero e proprio processo che si basa sulla reciprocità.

Secondo Spencer , Wilson , Grice<sup>33</sup> l'intenzionalità comunicativa c'è quando c'è l'intenzione di rendere manifesto che il comunicatore ha una determinata intenzione informativa ,se l'intenzione che si voleva comunicare passa la comunicazione è andata a buon fine .Il contesto comprende :

la realtà in cui si produce la comunicazione

la relazione tra le persone che comunicano

il bagaglio di conoscenze di che riceve

la comunicazione le regole della comunicazione

Spencer e Wilson hanno riproposto un'analisi che si basa sul concetto di pertinenza e quello di effetti contestuali per loro il bagaglio logico di cui le persone che comunicano fanno uso sono le regole di eliminazione, un concetto che compare nella premessa viene eliminato nella conclusione.

C'è comunicazione quando si unisce un' informazione ricevuta con il bagaglio culturale che si possiede perché si dà origine ad un'informazione nuova che non è contenuta nell'informazione precedente nè nel contesto e queste sono le implicazioni culturali di conseguenza si capisce il senso della comunicazione se si riesce a far sintesi tra il vecchio e il nuovo tutto questo viene chiamato implicazioni culturali o effetti culturali da cui parte il concetto di pertinenza, cioè un'ipotesi è pertinente per un individuo solo se è pertinente

almeno a uno dei contesti accessibili in quel momento o a quell'individuo, più effetti contestuali ci sono e più è pertinente, e più è pertinente e minore è lo sforzo per rielaborarla. Il principio di pertinenza ottimale c'è: la risposta data è quella più pertinente tra quelle che il comunicatore poteva selezionare per comunicare l'ipotesi ogni atto comunicativo comporta la presunzione della propria pertinenza ottimale.

Grece ha introdotto il principio di cooperazione: le persone che comunicano si affidano a dei presupposti che vanno oltre il discorso o i codici ecc..., per lui l'aspetto di cooperazione fra chi comunicano non riguarda solo la pertinenza ma è più ampio.



### 3.4.2 la comunicazione non verbale

Che cos'è la comunicazione non verbale

Strettamente parlando, si può riferire il termine "linguaggio", in maniera appropriata e corretta, solo a quello verbale, ma in realtà si parla ormai di linguaggio per tutti i sistemi di segni, sia che ci si riferisca ad un linguaggio visivo, ad un linguaggio sonoro o ad un linguaggio del movimento, inteso come organizzazione di segni gestuali o motori o corporei.

Il 90% della comunicazione tra le persone avviene in modo non verbale

Se vi è incongruenza tra elementi non verbali e quelli verbali si deve dare più credito alla comunicazione non verbale

Il linguaggio del corpo fa riferimento all'espressione spontanea dell'emozione e dell'affettività ed è un sistema in gran parte inconscio vi sono quindi due tipi di comunicazione, uno più usuale e conosciuto ed uno apparentemente senza senso, ma ricco di significati simbolici.

Il linguaggio del corpo, conosciuto e studiato sotto l'etichetta di "comunicazione non verbale", ha un peso decisivo in tutti gli scambi comunicativi. Si stima che il corpo sia determinante in almeno il 70% (fino al 90%) del messaggio trasmesso. Le parole, dunque, rappresentano solo una piccolissima fetta della comunicazione che si alimenta, in gran parte, di cose non dette, di respirazione, di tatto, di toni di voce e gestualità.

Noi non comunichiamo solo con le parole ma anche attraverso i gesti espressioni del volto e con il corpo. anche se tacciamo comunichiamo con il nostro modo stare seduti, di gesticolare, muoverci, di guardare di atteggiare il viso i segni comunicativi non verbali sono i gesti e ogni altro elemento che può dire qualcosa di noi

Gli studiosi degli aspetti pragmatici della comunicazione umana hanno definito

“l'impossibilità di non comunicare”

Gli aspetti “non verbali” della nostra comunicazione sono spesso determinanti nel definire il “modo” in cui ci si rapporta con l'interlocutore; creano il clima in cui la comunicazione si svolge

È opportuno essere consapevoli delle espressioni “non verbali” dell'interlocutore e nostre.

Imparare a leggere il comportamento non verbale può essere un ottimo strumento di conoscenza .

Lo studio della comunicazione non riguarda solo gli aspetti verbali, ma si allarga fino a comprendere gli oggetti di cui l'emittente è circondato, il modo gesticolare .

Le diverse parti del nostro corpo raccontano dunque un pezzetto della nostra storia, di cui la trama è comprensibile solo usando la “gestalt” ossia l'immagine globale .

Secondo A Lowen fondatore della “Bioenergetica “ la somma totale delle tensioni muscolari viste come un tuttuno costituisce l’espressione corporea dell organismo.

Esistono cinque criteri per interpretare il linguaggio del corpo: la mimica, la gestualità, la distanza, l'atteggiamento e il tono di voce. In sostanza qualsiasi gesto, suono e movimento (anche se impercettibile), fa comprendere i nostri sentimenti e il nostro stato d'animo a un attento interlocutore.

Il linguaggio gestuale Alcuni studi hanno messo in evidenza che il verbale rappresenta solo il 7% della comunicazione. Per quanto riguarda invece il paraverbale (tono, timbro, volume, inflessione della voce, ecc.), è bene alternare il tono in base agli argomenti trattati, perché il 38% della comunicazione passa attraverso il tono, il timbro, il volume e l'inflessione della voce.

Questi aspetti dipendono molto dalla personalità dell'individuo e possono modificarsi a seconda del coinvolgimento emotivo, in una data situazione, o dello stato fisico e psicologico dell'individuo, in un dato momento. Infine, ben il 55% della comunicazione passa attraverso l'atteggiamento non verbale, che comprende la postura, la mimica, i movimenti del corpo, delle mani, la gestualità, le distanze, i contatti con gli occhi, i supporti visivi, ossia tutto ciò che viene definito "linguaggio del corpo".

Si definisce gesto ogni azione che invia un segnale visivo ad uno spettatore per diventare gesto un atto deve essere veduto da un altro e comunicarle qualche informazione <sup>(34)</sup>

Ciascun gesto è come una parola di un discorso che acquista senso solo in una struttura .

-La gestualità è complementare alla parola in quanto chiarisce la struttura di pensiero ,enfattizza certi aspetti del discorso.Per capire il significato di un gesto è necessario osservare la sua congruenza con gli altri. Limitarsi a rilevare un singolo aspetto del comportamento o dell’immagine altrui genera pregiudizi.

-mimica. Per mimica s'intendono tutti i fenomeni che si possono osservare sul volto di un individuo, di conseguenza sia le espressioni, sia i processi psicosomatici. La mimica è un supporto alle altre forme comunicative, soprattutto a quelle verbali.

Dietro a una prima impressione di semplicità c'è un mondo ricco di sfumature in cui sentimenti e emozioni si intrecciano in modo complesso

La mimica facciale è un sistema duplice volontario e involontario capace di mentire e di dire la verità spesso contemporaneamente e ciò rende le espressioni del viso ambigue e affascinanti <sup>(35)</sup> Il volto è la sede primaria delle manifestazioni emotive,<sup>(36)</sup>

Quando nasce un emozione i muscoli facciali si attivano in modo automatico <sup>(37)</sup>

il viso è la parte del corpo più difficile da gestire, quella che ci può tradire in qualsiasi momento.

L'analisi della mimica del viso viene suddivisa in tre parti:

- 1- regione frontale (incluse le sopracciglia)
- 2- parte mediana (occhi, naso e guance)
- 3- bocca e mento ('espressione del viso)

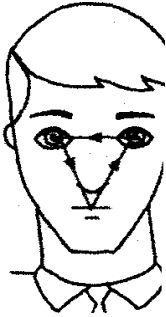
La geografia del volto <sup>(38)</sup>

I tipi principali di sguardo sono: lo sguardo sociale, lo sguardo intimo e lo sguardo di potere.<sup>(39)</sup>

#### I. Lo sguardo sociale

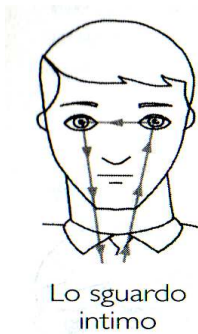
Gli esperimenti condotti sullo sguardo rivelano che, durante un incontro, fissiamo per il 90% del tempo un'area triangolare del volto compresa tra gli occhi e la bocca.

Si tratta della zona del viso che guardiamo quando ci troviamo in un ambiente non minaccioso. L'interlocutore, pertanto, non ci considererà aggressivi.



L'area dello sguardo sociale

#### II. Lo sguardo intimo



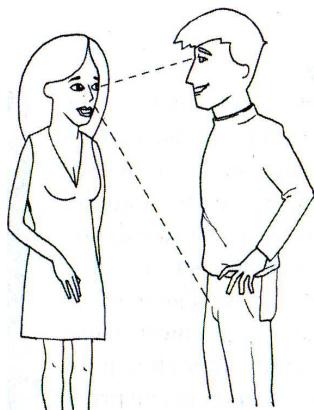
Lo sguardo intimo

Sia gli uomini sia le donne usano lo sguardo intimo per dimostrare il proprio interesse; chi a sua volta interessato ricambia lo sguardo. Di solito diamo due rapide occhiate, poi guardiamo la persona in volto; nonostante gran parte di noi neghi di farlo, gli studi condotti con l'aiuto di filmati dimostrano che è così per tutti, anche per le suore.

Come già ricordato, grazie alla visione periferica più ampia la donna riesce a osservare l'intero corpo di un uomo, dalla testa ai piedi, senza essere colta in flagrante.

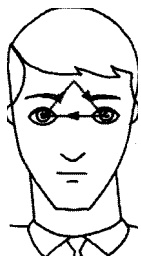
La visione a tunnel costringe invece l'uomo ad alzare e abbassare lo sguardo sul corpo femminile in modo palese. Ecco la ragione per cui gli uomini vengono spesso tacciati di

lanciare occhiate lascive alle donne, mentre le donne vengono di rado accusate di un atto del genere, anche se lo fanno spesso. Non è che l'uomo concupisca di più rispetto alla donna il problema sta nella visione a tunnel, che puntualmente lo smaschera.



Guardare in basso, verso il terreno, durante una conversazione serve a diversi scopi: l'uomo lo fa per dare un'occhiata generale alla donna, la donna, sia per studiare l'uomo sia per comunicargli un senso di sottomissione.

### III Lo sguardo di potere



Immaginate che una persona abbia un terzo occhio al centro della fronte e di guardare l'area compresa fra i tre occhi. L'impatto di questo sguardo deve essere provato per essere compreso: non ci sono parole per descriverlo.

Non solo rende l'atmosfera molto grave, ma scoraggia qualsiasi scocciatore. Tenere lo sguardo fisso su quella zona del viso ha l'effetto di paralizzare l'interlocutore.

Se non lo abbassate al di sotto dei suoi occhi, continuerete a tenerlo sotto pressione.

La nostra mimica facciale commenta in modo puntuale le nostre reazioni emotive, la direzione dello sguardo è il principale segnale di attenzione durante un'interazione comunicativa in particolare il contatto oculare che si determina quando si incrociano gli sguardi, rinforza la relazione e ne permette il mantenimento, mentre brevi distacchi dello sguardo ritmano le fasi del colloquio.

I movimenti delle sopracciglia e della fronte sono un'altra modalità di commento.

L'aggrottarsi della fronte fra le sopracciglia indica o un'alta concentrazione o disaccordo. I

movimenti del capo e delle mani sono utilizzati per sottolineare più o meno consapevolmente quello che si sta dicendo, la mimica gestuale è soggetta a convenzioni e variazioni culturali . In alcune parti del mondo un movimento verticale del capo indica generalmente assenso mentre in altre ha il significato opposto. I movimenti del tronco testimoniano l'aumento o il calo di accordo e interesse rispetto a quanto si sta dicendo.

La nostra gestualità invia messaggi inequivocabili che svelano desideri nascosti dei quali siamo spesso inconsapevoli.

La moderna scienza della comunicazione non verbale ha permesso di identificare con precisione l'espressione che lo sguardo assume quando siamo in collera o abbiamo paura

La distanza fra i corpi <sup>(40)</sup>

Il territorio è anche quell'area o quello spazio che circonda una persona e che questa reclama come suo, quasi fosse un'estensione del corpo. Ciascun individuo ha un proprio territorio personale, comprendente la zona circostante i suoi beni, per esempio la casa, delimitata da un recinto, l'auto, la stanza da letto e, come ha scoperto Hall, uno spazio ben preciso attorno al corpo.

Tutti gli animali vivono in una sorta di bolla virtuale che rappresenta la loro intimità e che ha il raggio della distanza di sicurezza, cioè quella che consente di difendersi da un attacco o di iniziare una fuga. Negli uomini, essa è di circa 60 cm., cioè la distanza del braccio teso. La "bolla" è un dato di natura, mentre la sua dimensione e il suo valore di intimità sono dati di cultura e quindi variano: l'infrazione alle regole "prossemiche", cioè alla grammatica che regola la distanza interpersonale, può generare una escalation, cioè far interpretare come aggressivi e invasivi, quindi degni di una reazione adeguata, dei movimenti di avvicinamento che non hanno questo significato nella cultura di chi li ha compiuti

1. Zona intima, di 15-46 cm. È la zona spaziale più importante, quella che ognuno difende come se fosse una sua proprietà. Solo chi ci è vicino dal punto di vista emozionale – innamorati, genitori, coniugi, figli, amici intimi, parenti e animali domestici vi può entrare

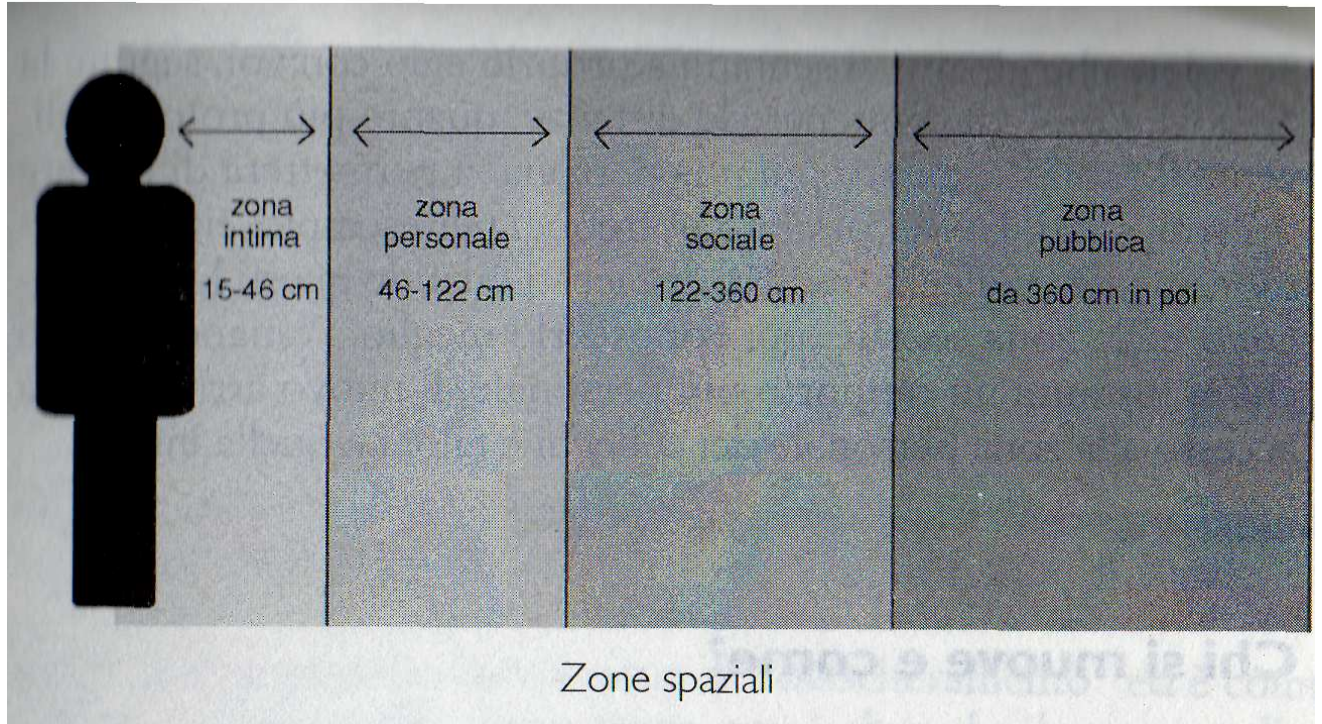
Zona personale, di 46-122 cm. Si tratta della distanza che teniamo rispetto agli altri ai cocktail, alle feste in ufficio, alle funzioni sociali e alle riunioni tra amici.

Zona sociale, di 122-360 cm. È la distanza a cui ci teniamo da-gli estranei, per esempio dall'idraulico o dal falegname che effettua una riparazione, dal postino, dal negoziante, dal neoassunto e da tutte le persone che non conosciamo molto bene.

Zona pubblica, dai 360 cm in poi. È la distanza a cui ci teniamo per sentirci a nostro agio ogniqualvolta ci troviamo in un folto gruppo di persone. .

La distanza spaziale che un individuo pone tra se e il prossimo è influenzata da numerosi fattori che è opportuno considerare prima di formulare giudizi affrettati -

### III TABELLA 3 La distanza fra i corpi



Fonte Allan Barbara Paese Perché mentiamo con gli occhi, e ci vergogniamo con i piedi ,Il linguaggio del corpo:il libro definitivo sulla comunicazione non verbale Edizioni Mondolibri S.p.A. Milano 2005 P189

Gli occhi sono in molti casi la parte anatomica più affidabile e indicativa in tema di linguaggio corporeo, perché rappresentano un punto focale del corpo sia perché le pupille non sono controllabili a livello conscio.

Contatto oculare quando vi è l'incontro di due sguardi o quando lo sguardo di un soggetto è intento a osservare il volto degli interlocutori

Sono fonte d'informazione la contrazione dei muscoli che circondano l'occhio ,la durata del contatto la dilatazione della pupilla .

La direzione dello sguardo viene considerata rivelatrice di diverse emozioni come la vergogna( sguardo basso sfuggente) tristezza (occhi bassi)

La durata del contatto, indica interessi, specifici attrazione o attenzione <sup>(41)</sup> L'ammicciamento ,lo sbattere delle palpebre, e la dilatazione della pupilla sono segnali di natura involontaria che aumentano con l'intensità delle emozioni.

Al termine voce si raccoglie tutto ciò che attiene al linguaggio tranne le parole

Tono: è il grado di elevazione della voce che si appoggia su alcune parole per definirne il significato o intenzione o stato emotivo del soggetto Anche esso può essere modulato consapevolmente per rendere la comunicazione più chiara

Per chiarezza comunicativa: il volume della voce ha grande importanza

La fluenza: rappresenta l'andamento generale della frase e contiene tutte le possibilità legate alla voce

Le posture :dimmi come ti siedì.

Per postura si intende la posizione che il corpo assume come forma immediata di adattamento all'ambiente e che si esprime con la tensione o il rilassamento dei muscoli

La postura del corpo è il primo elemento che trasmette informazioni sull'atteggiamento verso gli altri <sup>(41)</sup>

Le posizioni che assumiamo sedendoci,ed il loro variare durante la comunicazione anche inconsciamente ci dicono molto ciò che proviamo verso l'interlocutore e la situazione comunicativa nel suo complesso <sup>(42)</sup>

Le posizioni del corpo sfuggono al nostro controllo vigile e parlano di noi e del modo di sentire quel momento : il busto, il bacino, sedi del mondo degli affetti e della sessualità ,parlano della nostra istintualità , le gambe le braccia sono veicoli della gestualità mimica ,un costante commento emotivo alle nostre parole che può essere in accordo o in opposizione a ciò che stiamo dicendo( sono qui perché devo).

Seduto con il bacino e la schiena dritta appoggiati allo schienale ,gambe perpendicolari al terreno piedi paralleli poggiati per terra ecc.Questo è la posizione "più corretta " secondo il galateo,che consente la maggior disponibilità al dialogo .L'assumiamo senza saperlo in tutte quelle occasioni in cui occorre essere ineccepibili .

Assume ben altro significato se ci sediamo così in situazioni che non lo richiedono :in questo caso manifestiamo l'esigenza di controllo sull' espressività emozionale e un irrigidimento sulle proprie posizioni (Sono tranquillo ...ho tutto sotto controllo)

il bacino ruotato e le gambe accavallate, il tronco e le spalle in direzione opposta alle gambe, il corpo è avvitato su se stesso è la posizione che assumiamo quando comunichiamo con più

persone contemporaneamente come se volessimo dire che siamo attenti , ascoltiamo tutti testimonia un' iperattenzione sensoriale. Se siamo in un colloquio a due manifesta uno stato di vigilanza per captare le intenzioni dell'interlocutore:tale posizione segnala un irrigidimento parziale e nella contrazione muscolare necessaria per tale postura .(ho un asso nella manica....ma non lo mostro)

Le emozioni vengono sacrificate ad un atteggiamento "standard"mentre la comunicazione vira nella direzione di un distacco come se ci si trovasse in una situazione in cui non si può o non si vuole mettere mano.

Se le mani vengono associate al petto scoperto testimoniano sicurezza ,se le mani sono incrociate sul petto manifestano atteggiamento di chiusura difendendo il torace come una corazza che vieta la fuoriuscita delle emozioni e l'accesso al mondo dell'affettività , la chiusura delle gambe rinforza questa situazione



### 3.5 Una comunicazione felice e positiva

Solitamente si pensa che per comunicare bene sia necessario un apposito addestramento che ci insegni a passare il maggior numero di informazioni nel minor tempo possibile; come se il buon comunicatore fosse colui che non è mai in difficoltà ,sempre padrone della situazione. Ci si sottopone a lunghi corsi sulla postura del corpo, sulla capacità di cogliere lo stile comunicativo dell'interlocutore per così adattarci ad esso guidando la comunicazione nella direzione che ci interessa insomma convincere manipolando l'altro e farlo utilizzando come strumento la manipolazione della nostra stessa comunicazione affinché risulti gradita a colui che ascolta..

Tutta la nostra attenzione è rivolta verso gli altri e al contesto in cui avviene la comunicazione  
Ma come deve essere il messaggio per essere efficace?

Per essere efficace il messaggio deve essere diretto ,puntuale,condensato in poche frasi.

Ma come si può condensare tutto in poche frasi senza perdere nulla nè in completezza nè in chiarezza

Perché sia possibile è necessario che il messaggio sia veramente nostro ,che la comunicazione ci appartenga .

Se ci sforziamo di adattarci allo stile comunicativo altrui ,se tutta la nostra attenzione è indirizzata impegnata a cogliere i gesti e i movimenti del corpo ,se lo costringiamo ad assumere posizioni artefatte la nostra stessa comunicazione ne risulterà quindi deviata ed il contenuto del nostro messaggio sarà disturbato o peggio ancora perduto.

Una buona comunicazione può essere il modo per vivere meglio i rapporti con gli altri perché noi non siamo soli, ma sempre in mezzo ai nostri simili in aspetti della vita sociale che sono sede di comunicazioni complesse , e spesso generatrici di ansia e tensione Per sviluppare uno stile di “comunicazione felice” è di primaria importanza imparare a osservare il proprio modo di parlare

Per stare e comunicare bene occorre per prima cosa SAPER ASCOLTARE SE STESSI., se abbiamo poi la mania di gesticolare, parlare veloce, a casaccio trasformiamo la comunicazione in un'occasione di disagio anche corporeo .

Questo necessita di convogliare l'attenzione non più sull'altro ,ma su noi stessi , imparando ad usare le parole ,intonazioni, ritmo e soprattutto le pause e il silenzio che nutre le parole più ver;è solo allora nel nulla silenzioso privo di ogni tensione che il comunicare torna ad essere qualcosa di naturale come il respiro, altrimenti è solo una corsa affannosa e stancante per riempire il vuoto e soprattutto il silenzio tra noi e chi ci sta davanti

Per centrarsi su se stessi occorre trovare un nuovo baricentro, per ottenere ciò dobbiamo fare uno spostamento dall'esterno all'interno il risultato è una posizione che è, insieme e contemporaneamente, di estraneità e presenza consapevole.

Saremo dunque presenti tanto a noi stessi che all'altro, osserveremo senza giudicare e parleremo con cognizione di causa.

Per ben comunicare occorre che il corpo sia comodo, distendiamo i muscoli lasciamo che i pensieri si calmino da soli e la mente finisca di girare.

Lo scopo di tutto questo è quello di trovare la comodità per il corpo, che ha il potere di zittire la mente di svuotarla dai mille pensieri, dalle frasi il più delle volte le solite, solo allora riaffioreranno le parole "giuste" e ed useremo l'intonazione più adatta ad esse.

La cultura di oggi e la fretta e il rumore ad essa collegata ci fanno dimenticare come ascoltare e soprattutto ascoltare il nostro "strumento" ossia il nostro corpo e anzi facciamo fatica a localizzare fisicamente i punti in cui nascono le parole e quelli dove invece si trova il silenzio. Nel silenzio custodiamo qualcosa di prezioso da cui nasce la parola più autentica, è il nostro spazio inviolabile.

" Il suono nasce dallo spazio interiore Chi non fa conoscenza con la realtà del silenzio, del senza suono, chi non si immerge nel silenzio non capirà mai come il suono, la parola nasca da lì "1 Esse ci rammentano che solo il silenzio è in grado di nutrire le parole e renderle capaci di "toccare il cuore" di chi ci ascolta, sarà nel silenzio che dovremo andare a rifugiarsi quando sentiamo la necessità di comunicare.

Per essere silenziosi occorre per prima cosa mantenere i segreti, che non è una forma di insicurezza, ma in realtà non parlare di qualcosa di nostro è un modo per segnare i confini di se stessi e quindi regalarsi una zona intima e preziosa solo nostra.

L'uomo possiede un dono: la voce che non è detto debba essere sempre la stessa per ogni emozione, situazione, comunicazione, e che invece risulta essere spesso monocorde.

Importante per prima cosa ascoltare i nostri suoni nascosti, come il battito del cuore, il respiro, con questi esercizi e la voce diventerà molto più malleabile permettendoci tante nuove possibilità, tanto che col tempo potremmo usare voci diverse nella comunicazione di ogni giorno.

Solo se torniamo nel nostro "luogo inviolabile" ed ascoltiamo il silenzio potremo iniziare ad usare un linguaggio più efficace e leggero. Riusciremo così a dissolvere pregiudizi, preconcetti, luoghi comuni solo allora parleremo attingendo ed attiveremo le nostre risorse interiori.

Parlare lentamente, pacatamente è un elisir sia sulla nostra mente che sul nostro spirito, e raggiunge in modo più efficace l'interlocutore .

Cerchiamo di fare attenzioni alle parole visualizziamole ,impariamo a controllarle mentre ci abbandonano ciò porterà vantaggio non solo al nostro linguaggio che sarà più incisivo e efficace ma soprattutto ci permetterà di scegliere le parole più adatte .

Ci permetterà di prendere fiato tra una frase e l'altra a vantaggio della comunicazione che risulterà così essere più fluida

La vita sociale può essere sede di comunicazioni difficili ,tense, non efficaci.

Nel contesto lavorativo e professionale una parola ben veicolata può divenire un vero e proprio strumento di successo se non addirittura lo strumento.

Il modo di comunicare può trasformarsi facilmente in un mezzo di potere che se ne si accorga o meno ; non solo ma possono anche imbastire anche dinamiche ricche di trappole ,di sottintesi difficili da gestire ma soprattutto creatori di ansia e tensione, imbarazzo .

Spesso alla fine di una giornata di lavoro ci si sente stanchi ,spossati ,questa sensazione può essere dovuta sia ad un atteggiamento mentale sbagliato sia ad un uso errato della comunicazione in sede di lavoro.

Il lavoro per lo più viene avvertito come un dovere un sacrificio e non come un opportunità di evoluzione un luogo dove è possibile anche ridere .

Un' esperienza lavorativa fatta di appagamento attiva le aree del cervello più vicine alla creatività ,quelle legate alla comunicazione personale spontanea

Ecco alcuni spunti per migliorare la nostra comunicazione dirigendola :

1)SI' AL SORRISO: una comunicazione seria ingabbia gli istinti fino a renderci con il tempo rigidi .Imparare a sorridere e accettare di non essere perfetti sono indici di un carattere intelligente e flessibile che sarà apprezzato da tutti

2 )NO AI GIRI DI PAROLE il lavoro ci produce angoscia perché continuamente ci costringe a confrontarci con la valutazione delle nostre capacità, spesso per difenderci creiamo un vero e proprio scudo di parole dietro cui ci sentiamo sicuri, ma che però riempiono il discorso di tempi "morti" e tutto ciò che si ottiene è solo l'aumento della tensione . La comunicazione sul lavoro deve essere breve e funzionale, ciò ci permetterà di affrontare gli imprevisti .

3) BASTA LAMENTI : c'è anche chi nel lavoro scarica le proprie amarezze :lamentarsi sempre però non solo appesantisce ancor di più una giornata, ma diminuisce anche la nostra autostima perché ci fa confrontare con una visione insoddisfacente di noi .Se non smettiamo di lamentarci rischiamo che poi non ci sia nessuno pronto ad ascoltarci quando vorremo comunicare

4) NON DOBBIAMO PIACERE A TUTTI E A TUTTI I COSTI Il desiderio di essere bravi e approvati da tutti è un gravoso e ulteriore” lavoro “ destinato al fallimento semplicemente perché è impossibile .Cercare l'approvazione sempre richiede un alto dispendio di energie e non solo ci sottopone alla frustrazione di essere di non essere adeguati . Con la maschera della simpatia blocchiamo la comunicazione

Una migliore comunicazione ci permette di guadagnare sia in salute che in autostima.

Le difficoltà comunicative che ognuno sul lavoro affronta sono tante e diverse dove l'esprimersi in modo incisivo e sciolto è fondamentale .

Gli stereotipi della comunicazione strategica identificano come comunicatore “abile” colui che non si lascia mai spiazzare dall'interlocutore ,che ha sempre la battuta pronta e che anche a livello dialettico è sempre padrone della situazione Se comunicare fosse solo un attività volta a neutralizzare il potere dell'altro l'attenzione sarebbe incentrata solo sull'interlocutore ,ciò richiede uno sforzo costante che ha come risultato il nostro annullamento ,ma perché la comunicazione sia efficace noi dobbiamo essere presenti.

Come una freccia che va dritta verso il bersaglio così anche il messaggio deve essere efficace ,diretto e puntuale ,mirato; caricarlo di parole inutili porta solo a una comunicazione inefficace..

Esistono regole pratiche per imparare a trasformare il proprio stile comunicativo

#### 1 Importante è che il corpo sia comodo e rilassato

per sciogliere i blocchi comunicativi i sintomi di una comunicazione scomoda :parliamo troppo, preamboli, ci si secca la gola

#### 2 Eliminare premesse troppo lunghe ,ripetizioni ,incisivi

Un discorso appesantito: non è mai efficace , ciascuno di noi coltiva le proprie cattive abitudini comunicative che sono le premesse che nascondono l'insicurezza di arrivare ed affrontare il nocciolo della questione e che comportano la perdita d'attenzione da parte di chi ci ascolta Le ripetizioni: non rendono il discorso più interessante ma al contrario noioso ,tutte le aggiunte tolgono l'efficacia di ciò che stiamo dicendo.Quando gli incisivi sono troppi se durante una conversazione si aprono troppe parentesi per chiarire o per paura si rischia di far perdere i concetti fondamentali a chi ascolta , se al contrario si usano frasi brevi il parlare ne guadagnerà in carisma e freschezza

3 Non diventare la brutta copia dell'eloquio altrui Occorre essere autentici scegliendo parole che siano in sintonia con la nostra personale sensibilità ,e originalità che ci impedisce di fare una comunicazione meccanica.Per farlo dobbiamo concentrarsi su noi stessi perché siamo noi il centro creativo da cui nasce la comunicazione. Mentre parliamo abituiamoci a percepire il nostro baricentro : stiamo bene eretti, stabili immaginiamo il nostro corpo come attraversato da una colonna di luce calda che lo sostiene, tale situazione di equilibrio fisico imprimerà d'armonia anche le parole.

4 Comunicare nel presente solo se collocati nell'attualità del momento che viviamo riusciamo ad esprimere messaggi diretti che catturano l'interlocutore parlando utilizziamo l'indicativo presente che ci tiene legati al "qui ed ora"

5 Assumere una presenza consapevole :spesso ad impedire " la messa a segno" del messaggio è la nostra tendenza a distrarci dall'obiettivo prefissato.assumere una posizione di presenza consapevole significa creare un vuoto interiore che ci permette di estraniarci da ciò che sta avvenendo nella comunicazione e che ci rende disponibili all'ascolto. Mantenere uno stato di vigile attenzione è di primaria importanza per la riuscita della comunicazione.Mentre parliamo o ascoltiamo occorre conservare una condizione costante di calma ed osservare noi stessi e l'altro in modo neutro ciò favorisce uno stato di "mente vuota" indispensabile per essere presenti nel dialogo.

6 Rallentare il ritmo uno degli stereotipi della comunicazione vincente in ambito lavorativo è la velocità della verbalizzazione a cui si associa la qualità della sicurezza, della competenza e della padronanza del linguaggio ma non è così. La fretta di ribattere ci impedisce di ascoltare fino in fondo l'altro:dovremmo considerare le pause come la preziosa opportunità di "ricaricarci e di risolvere le insicurezze nate nella comunicazione,impariamo ad usare i silenzi come occasione di riflessione prima di replicare, perché un'oasi di silenzio donerà leggerezza alla comunicazione e sarà pprezzata dall'interlocutore.

7 Guardare negli occhi l'altro mentre si parla a volte anche un gesto piccolo esprime e vale più di mille discorsi.Fiducia in noi stessi,disponibilità al confronto, affidabilità, sicurezza sono i messaggi che riusciamo a comunicare guardando l'altro negli occhi. Sono messaggi chiari e positivi che rimangono impressi anche se il nostro interlocutore si è dimenticato ciò che abbiamo detto

8 Non dare risposte inutili .Non c'è nulla di più faticoso che fornire risposte non inerenti a ciò che ci è stato chiesto. Prima di rispondere facciamo mente locale al contenuto della domanda , mentre ascoltiamo fissiamo negli occhi l'interlocutore e concentriamoci su ciò che dice .  
Una comunicazione efficace non è mai stressante

### 3.6 La comunicazione assertive<sup>(44)</sup>

Ci sono due estremi nel modo di interagire con l'altro, uno è quello dell'eccessiva passività (va tutto bene, si evitano i conflitti e confronti) dall'altra parte l'eccessiva aggressività (intimorire gli altri, si urla)

Nessuno di questi estremi rappresenta l'ideale per avere buoni rapporti con gli altri e allo stesso tempo ottenere risultati positivi in azienda.

Esiste un modo di comportarsi che fa raggiungere questi due obiettivi: l'"assertività"

Raggiungere un equilibrio interiore senza prevaricare né soffocare se stessi; riconoscere e gestire emozioni e sentimenti; rispondere alle critiche senza aggredire né subire; sono alcuni aspetti del comportamento assertivo.

L'assertività o arte dei rapporti interpersonali è una componente indispensabile per tutti coloro che non vogliono ignorare le regole di una comunicazione chiara e efficace.

Nasce negli Stati Uniti negli anni '40, la sua importanza cresce parallelamente allo sviluppo delle scienze del comportamento ed è una delle discipline fondamentali della formazione nella vita aziendale.

Realizzare l'assertività richiede applicazione, essa funziona come risposta antiansia e come condizione per realizzare i propri obiettivi solo se esercitata.

È la caratteristica di chi realizza se stesso, manifestando le proprie doti e le proprie esigenze nel contesto sociale.

Zingarelli la definisce come la qualità di chi è in grado di far valere le proprie opinioni e diritti pur rispettando quelli degli altri, e corrisponde al punto di mezzo di un segmento ideale ai cui estremi ci sono la passività e l'aggressività.

L'assertività implica il riconoscimento di una forma superiore di amor proprio e si traduce nell'esercizio del giusto mezzo tra amore di sé e rispetto degli altri.

Il costrutto centrale è l'idea di libertà vista come capacità di affrancarsi tra i condizionamenti ambientali negativi.

Il contenuto dell'assertività è costituito dalla teoria dei diritti della persona, che comprende: insieme dei valori, opinioni, convinzioni di origine sociale che sono punti di riferimento per valutare la realtà esterna; esigenze e bisogni, diritti personali che si traducono in traguardi e obiettivi da mediare tra esigenze personali e sociali; quegli aspetti dei rapporti interpersonali che rendono gratificanti e costruttivi alcuni e frustranti e conflittuali altri i limiti entro cui è possibile sviluppare una politica di espansione personale nel contesto sociale.

In tale teoria è intrinseca l'idea della reciprocità: va riconosciuto anche agli altri il medesimo diritto di comunicare desideri e convinzioni e il perseguimento di obiettivi individuali <sup>46</sup>

L'aspetto formale dell'asserività è dato dalla competenza sociale definita da Lakin Phillips

Ampiezza con cui l'individuo riesce a comunicare con gli altri, in modo da soddisfare diritti, esigenze, motivazioni e obblighi, in misura ragionevole e senza pregiudicare gli analoghi diritti delle altre persone, in forma di libero e aperto dialogo

Secondo (Van Hasselt et al 1979) la competenza sociale si compone di abilità sociali specifiche e situazionali. La competenza sociale comprende quelle doti di sensibilità che consentono di realizzarsi nei rapporti sociali senza causare danno agli altri.

Sono elementi caratteristici delle abilità sociali:

i segnali della comunicazione non verbale, adeguati al contenuto da esprimere

i segnali della comunicazione verbale, coerenti con ciò che si vuole esprimere

le combinazioni integrate dei due gruppi di segnali

La percezione delle caratteristiche dell'ambiente e dei segnali di ritorno che il contesto sociale invia in risposta a ogni comunicazione e a ogni forma di espressione personale.

La scelta della forma di comunicazione più adatta a realizzare obiettivi individuali senza conflittualità sociale (Campanelli, 1985) <sup>47</sup>

Dalla percezione del proprio livello di competenza relazionale deriva un concetto più o meno positivo di sé come sottolinea Goldstein. Quanto più posso osservare me stesso agire efficacemente nel mio mondo, tanto più mi sentirò meglio con me stesso <sup>48</sup>

L'asserività è un modo di essere che nasce dall'armonia tra abilità sociali, emozioni e razionalità, non è possibile migliorarla agendo solo su uno degli aspetti.



## Origine e storia dell'Assertività

All'americano Salter <sup>(49)</sup>(1949) risalgono le prime ipotesi sulle caratteristiche dell'assertività :le persone passive risultano inibite nei rapporti con gli altri e si sentono frustrate e depresse al contrario un comportamento ricco di qualità espressive , di mobilità mimica, scioltezza dei gesti ,chiarezza di voce e contenuto stabilizza l'umore ,rafforza la fiducia e la sicurezza personale.

I suoi studi furono ripresi da Wolpe <sup>50</sup>che contribuì alla nascita della moderna terapia del comportamento ,introducendo il principio della “inibizione reciproca”: stati emotivi quali rilassamento , collera, affermazione di sé hanno un potere inibitorio nei confronti dell'ansia

Lo studio degli effetti positivi dell'assertività ha dato origine a due prospettive di ricerca: una orientata alle applicazioni pedagogiche e formative, l'altra a quelle cliniche e psicoterapeutiche.

L'interesse per le applicazioni in campo pedagogico didattico è rappresentato dalle ricerche di Goldstein 1973 <sup>(51)</sup>sul legame tra scarse abilità sociali e difetti di apprendimento in persone svantaggiate dal punto di vista socio-economico-culturale.

Nell'ambito clinico un contributo fu dato Liberman (1975)<sup>(52)</sup> con un programma di trattamento in cui l'assertività rappresentava una forma di terapia a largo spettro, indicata non solo per timidezza,depressione e disturbi da stress,ma anche per schizofrenia e mania.

Da un punto di vista teorico le posizioni di Salter, di Wolpe, di Goldstein e di Liberman non sono divergenti, ma sottolineano differenti aspetti della personalità, quali intelligenza,emotività,sensibilità sociale, integrandosi a vicenda e delineando una concezione sfumata e complessa della formazione assertiva.

Da un punto di vista pratico nel campo della formazione aziendale, i docenti dei gruppi di assertività privilegiano l'acquisizione di tecniche, con il risultato di rendere la formazione semplicistica e illusoria, invece che sorretta da una metodologia ragionata e consapevole.

Dopo i primi anni di entusiasmo e diffusione ci si è accorti che un aumento di abilità nel campo assertivo non si traduceva in un aumento di benessere personale per il singolo , il risultato raggiunto si limitava al perfezionamento di una maschera di apparente efficienza .

In seguito gli americani sottolinearono l'importanza di unire alle tecniche utili per migliorare il rapporto interpersonale, un discorso più profondo di cambiamento culturale

La struttura concettuale dell'assertività

Essa è un sistema complesso di abilità e concetti ordinati funzionalmente su cinque livelli; ogni livello definisce un aspetto dell'assertività e insieme rappresenta un obiettivo per la formazione.

Attraverso i cinque livelli si passa da una semplice sensazione alla piena consapevolezza delle emozioni che ispirano la propria attività.

Gli obiettivi dell'assertività:

- autonomia emotiva, ossia il percepire le emozioni senza la paura di essere giudicati;
- libertà espressiva delle emozioni e dei sentimenti tramite più strumenti comunicativi senza che siano alterate o inibite dalla tensione le capacità comunicative;
- i diritti della persona, ossia il rispetto di se e degli altri, e ciò richiede di identificare e valutare i propri diritti in relazione a quelli altrui.
- apprezzamento di se stessi e degli altri, capacità di valorizzare gli aspetti positivi delle esperienze;
- un'immagine positiva di se stessi, la capacità di autorealizzarsi con la consapevolezza di poter decidere sui simili della propria vita.

Riconoscere i sentimenti è la condizione per “sentirsi” come persone caratterizzate dalla propria individualità e soggettività. La mancanza di abitudine a riconoscere i sentimenti limita la confidenza in se stessi ed è all'origine di molti disturbi psicosomatici.

Il riconoscimento dei sentimenti consente di valutare più realisticamente le situazioni e la possibilità di agire nei confronti degli aspetti negativi in essi presenti.

I sentimenti e le emozioni possono essere controllati volontariamente e anche involontariamente. Non è possibile dominare direttamente le emozioni con la lotta ma solo indirettamente, a condizione di accettarle come fatti naturali.

#### ASSERTIVITA' E DIRITTI

L'assertività richiede la comprensione dei criteri di giustizia che regolano i rapporti con gli altri e con se stessi e l'insieme dei “nodi” psicologici che distolgono da tali criteri. I diritti con il quadro di riferimento per una corretta partecipazione ai rapporti interpersonali. Punto centrale per Smith<sup>(63)</sup> è che se non si rispetta se stessi, le proprie esigenze, sentimenti, convinzioni, non si può comunicare veramente.

I diritti sono anche dei doveri, se non li si rispettano vuole dire offendere se stessi

Sempre secondo Smith i diritti assertivi sono riconducibili al diritto di essere noi i giudici finali di noi stessi e dei nostri comportamenti.

Chi non teme il giudizio degli altri, riconosce i propri diritti e si assume la responsabilità di farli valere.

Ciò che chiede in se stessi è il timore del giudizio degli altri, che agisce in forme diverse la peggiore delle quali è il senso di colpa

Il senso di colpa è uno strumento di controllo interiore che può essere indotto e manipolato dall'esterno, esso è una sensazione interna sgradevole, diversa da quella che si prova quando si è commesso un errore; l'unico rimedio è la sottomissione e la rinuncia ai propri valori da cui l'ambiguità di questo sentimento che comporta il peso di una responsabilità non voluta.<sup>54)</sup>

Sentirsi offeso per una comunicazione aperta dipende dalla suscettibilità dell'altro.

L'importanza della libertà interiore è tale che tutti i diritti possono essere ricondotti a dire di no senza sentirsi in colpa.

Non rispettare i propri sentimenti perché costretti alla disponibilità, amicizia e alla benevolenza, anche quando in realtà non è così, poiché l'atteggiamento interno è diverso porta ad un'assurda ostilità verso coloro che si voleva privilegiare.

La costrizione alla benevolenza è dovuta a più fattori di condizionamento educativo e sociali, che sono accomunati dal senso di colpa dovuto all'idea, che essere se stessi significhi in qualche modo contrapporsi agli altri e al timore di non essere accettati quando si esprimono convinzioni e sentimenti così come sono

I diritti assertivi <sup>(55)</sup>

1 Autonomia di giudizio: ho il diritto di essere giudice di ciò che faccio e penso.

2 Serve per raggiungere i propri obiettivi, non importa l'assunzione della responsabilità fatta.

3 Rispetto di sé: ho il diritto di non giustificare il mio comportamento con ragioni o scuse.

4 Si chiede scusa quando si sbaglia causando danno agli altri. Se non è necessario è inutile giustificarsi con chi ha interesse a controllare i nostri sentimenti. Coloro che ci fanno sentire in colpa chiedono giustificazioni per mantenere una posizione di potere su di noi.

5 Giustizia distributiva: ho il diritto di non assumermi le responsabilità di risolvere i problemi degli altri.

6 Cambiare opinione: ho il diritto di mutare parere e opinione.

7 Apprendimento per tentativi ed errori: ho il diritto di sbagliare.

8 Se l'errore è intenzionale, non si può parlare di colpa, bisogna trarre profitto dall'errore.

9 Autonomia emotiva: ho il diritto di non farmi coinvolgere dalla benevolenza che gli altri mi mostrano quando mi chiedono qualcosa.

10 La persona assertiva distingue gli affetti dal rapporto, la benevolenza e l'impegno a soddisfare le esigenze.

11 La suscettibilità è un vizio, non una virtù.

12 Spontaneità e falsità: secondo Smith “ragione e sentimenti non lavorano bene insieme”.

13 Sapere di non sapere: ho il diritto di dire “non so” e riguarda anche la libertà di affrontare diverse situazioni senza pretendere di avere conoscenze preliminari di ogni loro aspetto.

14 Autonomia dei punti di vista: ho il diritto di dire “non capisco” a chi non dice chiaramente cosa si aspetta da me.

15 Chi vuole essere capito deve personalmente impegnarsi perché ciò avvenga.

16 Libertà di scelta: ho il diritto di dire “non mi interessa” quando qualcuno vuole coinvolgermi.

17 L’immagine di sé, la propria autostima, si rafforza coltivando i propri interessi, altrimenti si rischia di veder sbiadire la propria personalità.

## LA CRITICA

E’ una comunicazione centrata su parole e aspetti, atteggiamenti, comportamenti, ritenuti inadeguati.

Dal punto di vista assertivo esse devono tendere a diminuire le tensioni, a far evolvere la situazione in modo realistico per entrambe le parti.”Il suo ricorso è indispensabile per il buon funzionamento di organizzazioni complesse perché segnala ciò che non funziona”. (Chalvin ,1989) <sup>(56)</sup>

Le critiche possono essere:

Costruttive: segnalano in modo positivo e efficace ciò che non funziona. Sono orientate a risolvere difficoltà.

Aggressive o manipolative: quando prevale l’intenzione di aggredire in modo subdolo. La critica manipolativa è una forma di aggressione che agisce dall’interno della vittima ed è generica e totalizzante, il fine è quello di esercitare un controllo sui comportamenti altrui, soprattutto su quelli che generano sgradevoli sensazioni quali senso di colpa ,ignoranza, ansia .

Una critica genera un senso di colpa se attribuisce a qualcuno una responsabilità che non gli compete, il senso di colpa in realtà ha un valore esclusivamente psicologico.

La persona assertiva riconosce le proprie colpe ed è disposta a pagare per esse. La passiva, accettando il senso di colpa, si lascia manipolare e paga per altri. Per proteggersi dai sensi di colpa è necessario rafforzare la consapevolezza della responsabilità in gioco

Criticare costruttivamente l’abilità della critica consiste nel fornire indicazioni precise in termini positivi, senza urtare i sentimenti e la sensibilità altrui.

Accettare le critiche è un’abilità complementare a quella del criticare assertivamente.

L’abilità di essere assertivi in situazioni negative si definisce “asserzione negativa”.

La persona che evita di riconoscere i propri errori e non chiede scusa urta la sensibilità altrui da cui viene considerato egocentrico e insicuro.

Anche il comportamento opposto di chi si scusa sempre rivela la medesima insicurezza ed eccessivo timore di essere criticato :facendosi autocritica denuncia l'intenzione di sottrarsi alle critiche altrui E' un'abilità che si coltiva con la disposizione d'animo di chi non teme di imparare dai propri errori e dalle osservazioni altrui.

Proteggersi dalle critiche manipolative

In alcune situazioni è necessario difendersi dalle critiche quando sono manipolative e aggressive. La comunicazione assertiva comprende anche tecniche protettive perché sono in grado di proteggere la dignità di chi le usa e interrompono una forma di interazione distruttiva e umiliante.

Prima di ricorrere ad esse è opportuno valutare se ci si trova invece di fronte a pressioni eccessive. C'è il rischio che queste tecniche rendano la persona che le usa più rigida, poco disponibile e isolata nei rapporti stretti.

Prima è opportuno tentare di modificare la situazione con una modesta e chiara comunicazione, solo dopo tentare la tecnica protettiva.

Tecniche difensive

Disco rotto: con essa si fa riferimento ad un'abilità che, tramite la ripetizione calma e sistematica del proprio punto di vista, insegna a perseguire fino al proprio obiettivo, senza doversi giustificare e mostrare segni di irritazione e nervosismo. E' efficace quando altri tentano di distrarre la nostra attenzione o farci incollerire per allontanarci dal nostro obiettivo.

Annebbiare: è la più facile da usare, ma la più controversa. Consiste nel rispondere "forse", "può darsi" quando vengono rivolte critiche manipolative.

Ignorare selettivamente: consiste nel rispondere solo a quelle parti della critica disposte ad accettare e controbattere, ignorando quelle manipolative. L'effetto è quello di ridurre l'importanza degli aspetti negativi e rinforzare quelli positivi della comunicazione. E' facile da usare anche in forte ansia, ma perché funzioni è necessario possedere la sottile capacità di discriminare tra ciò che può essere lasciato cadere senza rischio o con vantaggio, e ciò che va in ogni caso considerato degno di risposta e di sviluppo.

Separare gli spunti: è indicata per evitare la confusione creata da chi, per raggiungere il suo scopo, sposta l'attenzione sui sentimenti o altri aspetti del rapporto. Se non si trattano i due spunti separatamente si cade nel senso di colpa se dimentichiamo che il diritto di chiedere vale solo se unito a quello del rifiutare

Inchiesta negativa: richiede un atteggiamento innaturale perché prescrive il non sottrarsi alla critica, provocando domande del tipo “che cosa c’è che non va? – che altro c’è che non va?” Attuata nei confronti di una critica costruttiva permette di ottenere più informazioni sul proprio comportamento, utili per modificarlo. Se usata in una critica manipolativa la porta ad esaurirsi dopo poco.

Disarmare la collera: è utile per evitare che la collera si trasformi in violenza. La si applica lasciando da parte l’oggetto, per risolvere prima l’irritazione in se stessa, cercando di capire che cosa può aver contribuito a creare un effetto così dirompente. E’ una sorta di contratto in cui si è disposti a discutere di ciò che irrita l’altro solo, se esso assumerà un atteggiamento più calmo e controllato.

Negoziare: è una forma di comunicazione che si realizza tra due parti in conflitto ma alla ricerca di un interesse comune. Quando la controparte sembra impermeabile, il negoziare abitua a creare nuove soluzioni. E’ una strategia complessa i cui punti essenziali consistono nel mostrare con chiarezza all’interlocutore che siamo in grado di capire le sue richieste, le sue esigenze ed i sentimenti che lo motivano.

Il processo di negoziazione si articola in cinque momenti:

L’ascolto richiede cenni di assenso e forme di rinforzo, a scopo di creare una prima impressione non ostile e per raccogliere informazioni. Chi sceglie il momento opportuno per presentare la sua richiesta, chi pone le domande giuste e ascolta le risposte, è in una posizione di forza; potrà cogliere le occasioni per valutare i limiti delle posizioni altrui fino a ridurne al minimo le resistenze.

La parafrasi ha lo scopo di precisare il contenuto espresso dall’altro. Dimostra che gli prestiamo attenzione e soprattutto lo si incoraggia a dare altri dettagli.

La giustificazione ha il compito di mostrare che abbiamo colto il suo intervento e il suo stato emotivo.

Questi tre momenti hanno lo scopo di trasformare l’interazione in dialogo.

La negoziazione prosegue presentando il proprio punto di vista rispondendo ai dubbi e agli interrogativi della controparte. Le nostre ragioni vanno presentate non come contrastanti ma come un’alternativa necessaria, date le condizioni. Una maniera di determinare un punto magico di accordo è quello di mettersi nei panni dell’altro. Ponetevi una serie di domande e rispondete come se foste lui, ciò permetterà di visualizzare la futura conclusione con più chiarezza.

Il negoziato tiene conto del fatto che le vostre ragioni non vengono accettate facilmente, perciò si propone come obiettivo di raggiungere un compromesso o accordo che rispetti le parti.

Perché ciò accada è importante stabilire un clima orientato alla soluzione dei problemi; ciò significa tentare di portare l'altro a ritenere che voi e lui stiate lavorando insieme alla ricerca di una risoluzione stabile per entrambi. Si tratta di stabilire un contatto con l'altra persona identificandosi con lei, facendosi carico dei suoi problemi e portandola ad accorgersi dell'esistenza di altre soluzioni. Bisogna attendere il momento in cui l'ansia diminuisce e il discutere sembra offrirgli una prospettiva diversa di azione. L'interazione si configura grazie all'arte del negoziare come un braccio di ferro che si trasforma in una stretta di mano.

L'assertività è un approccio che ci mette in condizione di gestire in modo positivo e costruttivo i rapporti interpersonali, è una tecnica che può essere appresa con la pratica, e diventare una capacità che può essere migliorata.

### VIII ILLUSTRAZIONE 8 La comunicazione assertiva



### 3.7 Linguaggio e comunicazione

#### 3.7.1 Come il linguaggio anche la comunicazione può avere dei disturbi<sup>(57)</sup>

Le difficoltà della comunicazione sono: Ansia, paura, tensione, confusione che spesso ci impediscono di comunicare efficacemente e in modo soddisfacente.

-Quando siamo in uno stato rilassato sia d'umore che di tono muscolare possiamo dare il via ad una comunicazione spontanea, è importante riuscire a mantenere la massima disponibilità sensoriale ed espressiva, senza cadere negli schemi precostituiti.

Ci sono però situazioni relazionali particolari che facilitano l'insorgere dell'ansia in cui è necessario aumentare il controllo del coordinamento delle percezioni e delle espressioni. Ma quando nonostante tutto l'emozione o il senso di inadeguatezza, hanno il sopravvento lo stato confusionale<sup>(58)</sup> prevale. Emergono delle manifestazioni corporee che dimostrano la scarsa congruenza tra corpo ed emozione.

L'ansia e l'angoscia agiscono in modo specifico su determinate zone: diaframma, addome, organi interni, viso collo.

Quando si raggiungono picchi elevati, l'energia si blocca, s'interrompe il flusso respiratorio e si determina quindi il cambiamento dei campi elettromagnetici.

Durante una reazione di angoscia, i muscoli che si contraggono sono il trapezio, tricipite e grande dorsale. Il modo in cui i nostri muscoli delle spalle reagiscono rappresenta la nostra modalità di reazione davanti alla paura e all'angoscia.

Spesso quando la comunicazione è alterata da uno stato ansiogeno "il filo del discorso" tende a spezzarsi.

La paura instaura un "circolo vizioso" in grado di imporre un comportamento di passività che tende così a rafforzare l'esperienza di un insuccesso.

In ambienti nuovi con persone sconosciute può essere che il timore di fare brutta figura sia superiore alla capacità di tollerare la frustrazione tanto che si preferisce restare in silenzio, piuttosto che tradire l'immagine ideale che si desidera trasmettere.



Come controllare e superare <sup>(59)</sup>

- Flusso dinamico Questo tipo di rilassamento permette d'individuare parti del corpo sconosciute alla propria esperienza percettiva e perciò in coordinate Essa consiste nell'ascoltare le proprie percezioni interne, coordinando la propria postura generale con movimenti che la mettono in sintonia con la respirazione e con le altre funzioni orali. Con essa impariamo a rilassare il corpo mentre parliamo prendendo coscienza del respiro .Per questo esercizio concentriamo sul l'aria che entra dal naso per poi uscire bocca ,inspirando ed espirando si rilassa il corpo.Continuare fino a che la zona del diaframma e gli organi interni sono rilassati allora bisogna ripetere "io respiro in modo calmo e regolare ed anche il mio cuore batte in modo calmo e regolare

Verbalizziamo senza sforzo le sensazioni che viviamo .Alla fine effettuiamo due respiri profondi ed apriamo gli occhi .

- Le tappe della vita :è un esercizio immaginativo che permette di ripercorrere i vissuti e le sensazioni che hanno contrassegnato l'acquisizione capacità linguistiche e comunicativa Un colloquio ,parlare in pubblico sono situazioni ansiogene che si possono affrontare con serenità se si utilizzano dei suggerimenti e se ci si esercita per acquisire una maggior sicurezza

Il processo di costruzione dell'autostima inizia nella tenera età tramite la comunicazione e le prime relazioni..

Un sé fragile e vulnerabile tenderà a scontrarsi con la realtà oggettivamente L'angoscia da del fallimento è il risultato dell'azione non controllata di fantasie o pensieri che hanno come oggetto il timore di commettere errori o di ottenere un insuccesso .

Può insorgere prima o dopo una situazione importante.

L'esigenza di controllare in modo ossessivo il contesto sociale fa scattare una tensione soffocante che spesso comporta una confusione del pensiero.

Quando l'episodio non si conclude felicemente ,la propria immagine ne esce svilita., potrebbe insorgere pensieri auto-aggressivi o punitivi

La vergogna è un meccanismo difensivo in opposizione a desideri esibizionisti Chi ne è soggetto non riesce a guardare la persona negli occhi ,tenta di comunicare anche se contemporaneamente desidera non essere visto La "vergogna di se stessi "è legata a sensi di colpa per sentimenti aggressivi che si tenta di comunicazione con l'altro .Tensioni e inquietezza trattenuti che non trovano una via di sfogo . Tale inibizione determina un atteggiamento di goffaggine fisica ,imbarazzo, azioni motorie scordinate, perdita del senso della realtà ,difficoltà a pensare , balbettio.

Queste reazioni possono comparire in situazioni specifiche e con determinate persone

L'opera di censura tramite questo sentimento ,diventa una difesa contro i conflitti affettivi vissuti in passato che ritorna sotto altre spoglie.essa è anche un modo per mantenere una distanza rigida nei rapporti sociali ed evitare così un rapporto spontaneo e caloroso . Gli effetti sono trattenuti e la comunicazione s'irrigidisce in forme schematiche dove si cerca una fuga dalla situazione da affrontare.

La persona vergognosa teme di proporsi nel suo Vero Sé .

### 3.8 L' arte di ascoltare

E' bello essere ascoltati senza un secondo fine .

Oggi giorno usiamo come sinonimi intercambiabili tra loro due parole che non lo sono :udire non coincide con ascoltare .

Udire significa semplicemente percepire vibrazioni sonore. Ascoltare consiste nel dare significato a queste vibrazioni. Quindi ascoltare richiede di fare attenzione, di interpretare e ricordare stimoli sonori.

#### 3.8.1 La differenza fra udire e ascoltare.:l'ascolto attivo

L'ascolto attivo <sup>60</sup>

Se vuoi migliorare le tue capacità di ascolto attivo metti alla prova queste tecniche

Guarda negli occhi l'interlocutore. Come ti senti quando qualcuno non ti guarda negli occhi quando stai parlando? La maggior parte delle persone interpreta questo comportamento come una mancanza di attenzione e riguardo verso chi parla.

Utilizza appropriate espressioni facciali e movimenti della testa. Chi ascolta in modo attivo mostra interesse per ciò che l'interlocutore dice. Lo fa anche attraverso messaggi non verbali. Cenni del capo di approvazione o espressioni del viso appropriate, quando aggiunte ad un buon contatto dello sguardo, indicano a chi parla che tu stai veramente ascoltando.

Evita azioni o gesti di distrazione. Quando stai ascoltando evita di guardare all'orologio, di muovere carte o oggetti. Queste azioni fanno percepire a chi parla che tu sei annoiato e che non stai prestando la tua piena attenzione.

Fai domande. Chi ascolta in modo attivo e critico analizza ciò che ascolta e fa domande. Questo tipo di comportamento porta a chiarezza e comprensione del messaggio e assicura a chi parla che effettivamente stiamo facendo attenzione.

Utilizza la tecnica della parafrasi. Ripeti ciò che chi parla ha espresso utilizzando parole tue. Chi ascolta in modo attivo utilizza frasi come: "Quello che ti sento dire è che." "Intendi dire che.". La parafrasi è anche un mezzo per riscontrare in modo concreto che tu stai effettivamente comprendendo quanto ti viene riferito.

Evita di interrompere chi parla. Lascia che l'interlocutore completi la sua esposizione prima di replicare. Non cercare di intuire ciò che la persona intenda dire e precederla nella sua conclusioni.

Non parlare troppo. Anche se il parlare tende ad essere più piacevole dell'ascoltare, non è possibile ascoltare e parlare contemporaneamente. Chi ascolta in modo attivo si rende conto di questo e fa molta attenzione a non parlare troppo.

La via moderna rende però difficile l'ascolto a causa di motivi che si nascondono nella nostra interiorità, non si impara ad ascoltare d'improvviso ma bisogna seguire un processo ben preciso, solo così diremo parole giuste al momento giusto.

Esso è fondamentale in ogni nostra relazione ed è il fattore che crea legami solidi e vivi, è parte indispensabile del dialogo, senza ascolto è impossibile dialogare.

Ascoltare: accogliere l'altro nella propria dimensione non è passività, rimane in disparte, praticare la discrezione, essere ricettivi agli altri.

L'ascolto è un atto intenzionale libero, selettivo, voluto che mira a comprendere l'altro, noi decidiamo chi e che cosa ascoltare. è un atto di ospitalità, è fare posto all'altro, cedergli un posto e uno spazio nella mente e nel cuore, esige fare vuoto in se per farlo entrare, ma per fare ciò occorre combattere il proprio ego<sup>(61)</sup> per mettere l'altro al centro è un atto di attenzione verso l'altro, vuol dire ascoltarlo come un tutto che si esprime.

E' la risposta a una ricerca che nasce perché percepiamo che nel altro si nasconde un tesoro che vogliamo conoscere; è legato ad un'aspettativa che ci siamo creati e che perciò non è sempre fondata ma anzi può essere un ostacolo perché si può confondere

L'altro va sempre oltre l'immagine<sup>(62)</sup> che ci creiamo di lui, non bisogna mai confondere le due cose. Non è facile ascoltare non sempre abbiamo la predisposizione. La capacità di ascoltare è presente in noi ma tale potenziale diventa realtà solo se la pratichiamo costantemente.

Il pregiudizio<sup>(63)</sup> è un muro tra l'io e l'altro, non ci libereremo mai completamente da esso.

La paura<sup>(74)</sup> è uno stato emotivo legato all'atto dell'ascolto, la paura di ascoltare è la paura di ammettere un fallimento, il riconoscere la parte di responsabilità che abbiamo per le parole che l'altro ci ha detto.

. Esistono verità che fanno male, che non possiamo sopportare perché il loro contenuto è difficile da sopportare. Dire la verità consiste nel dire in modo trasparente e fedele alla realtà come stanno le cose, il nascondere il messaggio è una pratica della menzogna, la bugia<sup>(65)</sup> è un atto intenzionale mosso dalla volontà. Colui che si esercita a dire la verità possiede la virtù della vericità<sup>(66)</sup>

Il dialogo è un atto di fede che si fonda sul valore della fiducia, la paura rende impossibile il dialogo, ci fa chiudere in noi stessi e ci allontana dagli altri, noi apriamo il cuore solo quando siamo certi che l'ospite non ci tradirà; a volte non è paura ma semplice diffidenza che ci fa dubitare delle parole dell'altro anche a causa delle possibili bugie o raggiri

Un ascolto assiduo può trasformare l'altro da estraneo a complice, è un esercizio che vuole dominare l'estraneità, un'azione passiva che trasforma l'altro in qualcuno di vicino a noi per dargli fiducia, ciò porta ad una complicità <sup>66</sup> non possiamo dimenticare che dentro a ogni complice si cela un estraneo anche nelle relazioni più intime.

. Il passaggio dall'estraneità alla complicità rende possibile la confidenza, ma è impossibile la totale trasparenza perché rimane sempre una resistenza interiore, un istintivo meccanismo di difesa.

L'ascolto è indispensabile ai fini del dialogo , è il connubio fra accoglienza ed uscita da se ed esige l'apertura all'altro, la volontà di comunicare con lui ,si cerca un mondo comune . Nel dialogo c'è un desiderio sincero di risvegliare nell'altro ciò che ha dentro per goderne insieme. Il dialogo ci fa scoprire la dimensione che Martin Buber definisce “ *la sfera del tra*” perché si trova tra il tu e l'io, è una dimensione interpersonale a cui solo l'io e il tu possono accedere. Emmanuel Monier” sostiene che il pensiero vivo è un dialogo aperto non solo agli altri,ma anche a noi stessi. Non pensiamo da soli , gli altri sono con noi sempre e possiamo sentirli nella solitudine.”

.Miguel De Unamuno sostiene che “*gli uomini si sentono fratelli quando si ascoltano reciprocamente nel silenzio della solitudine che è capace di distruggere la cappa del pudore che ci isola.Se non sappiamo amarci è perché non sappiamo stare soli*” !

L'arte di ascoltare richiede tempo , solo colui che è disposto a fallire, impara ad ascoltare correttamente.

Ascoltare è uguale a dedicargli tempo, perdere del tempo personale affinché l'altro possa manifestarsi ,solo colui che tace permette all'altro di parlare.

Il tempo è fattore chiave nella vita della comunicazione ,dare tempo per esprimersi è base di una buona educazione .

Esistono varie forme temporale coinvolte? .

\_ L'espressione: è il tempo che occorre per comunicare ,per elaborare , esternare i pensieri , il lavoro dell'interiorizzazione non è sempre facile ,e non è facile creare un discorso che rispecchi ciò che proviamo.

\_Comprensione: è il tempo per assimilare e comprendere .Il tempo dell'espressione non coincide sempre con comprensione<sup>67</sup>

\_ La risposta corretta non e immediata, ne un processo meccanico, ma è complessa ed emana autenticità e franchezza.

Per ascoltare occorre fare silenzio<sup>68</sup>79 fuori e dentro

Per saper ascoltare l'altro <sup>69</sup> dobbiamo svuotare la mente e ritornare ad essere una tabula rasa.

Ascoltare bene vuol dire discernere: separare gli elementi che integrano il messaggio.

Ascoltare con intelligenza <sup>70</sup> vuol dire distinguere tra ciò che va ascoltato o''''''''''

Il messaggio è una realtà polivalente che si presta a diverse letture: comprendere cosa dice, il contenuto <sup>(71)</sup> è sempre rivestito da una forma: occorre dare attenzione al come lo si dice<sup>(72)</sup>

La comprensione :è un atto tramite il quale si abbraccia il contesto così da comprendere, il perché è stato detto ,e da dove è scaturito.

Esistono modi diversi per farsi ascoltare ma non tutti sono legittimi.

Tutti desideriamo essere ascoltati, ma non tutti abbiamo la stessa capacità di farci ascoltare. Un conto è saper utilizzare l'arte di ascoltare , un altro è padroneggiare l'arte di farsi ascoltare., che spesso è così integrata nel proprio essere da non sapere perché si viene ascoltati.

Chi padroneggia l'arte di farsi ascoltare ,si fa ascoltare perché gli altri riconoscono un valore a ciò che dice ;si fa ascoltare chi parla con il cuore in mano ,chi sa rivestire di veracità ciò che dice.

Occorre distinguere tra autorità e potere.

Si fa ascoltare colui che possiede autorità , che viene a sua volta riconosciuta dagli altri; il potere rappresenta la forza , la capacità di smuovere gli altri in funzione dei propri fini

Il dialogo richiede sempre l'alternarsi tra parole e silenzio. L'arte di ascoltare è la base di partenza che consente di esercitare sia l'arte del dialogo sia quella della critica.

L'umiltà è fondamentale per il dialogo .il massimo ostacolo è la tendenza a credere che l'altro non possa trasmettermi nulla di significativo. La prepotenza può essere curata solo se si ammette di averla, è la diretta conseguenza della non conoscenza di se ed è diversa e non va confusa dal giusto riconoscimento della propria persona <sup>(73)</sup>

La critica seria richiede come condizione l'ascolto preliminare. Criticare vuol dire passare al vaglio ,separare quello che conta da quello inutile,criticare è sinonimo di discernere <sup>(74)</sup>

Bisogna distinguere tra l'esercizio della critica che è positivo nella giusta misura e la tendenza a giudicare<sup>(75)</sup>

Se non si pratica l'ascolto non è facile diventare critici. Spesso la nostra critica non è di buona qualità perché inizia prima che chi parla abbia espresso ciò che deve, o perché non lo ascoltiamo.

L'impazienza rende impossibile l'ascolto e di conseguenza la critica, che può essere corretta solo se chi parla (soggetto della critica) è stato ascoltato con attenzione.

L'ascolto è il presupposto base di una corretta comprensione dell'altro, ma comprendere non significa coincidere con lui.

L'altro deve essere sempre oggetto di rispetto è un soggetto di diritto, un tu singolare nella storia.

Il rispetto non è indifferenza, è una vicinanza che non ferisce, uno sguardo attento ma non indagatore, è una virtù che si colloca nel punto intermedio : un avvicinamento compiuto mantenendo la giusta distanza.

Ascoltare significa sentire con cura e delicatezza, è un modo per mostrargli rispetto , comprendere le sue ragioni senza manipolarle , decifrare il messaggio , cercare la verità dell'altro e tenerlo in considerazione.

L'ascolto esige disponibilità interiore, una predisposizione ,e un attività di intenzionalità implicita , è esercizio che implica sforzi destinati a creare un risultato perfetto solo se si è costanti.

L'ascolto efficace è attivo piuttosto che passivo.

Nell'ascolto passivo :ci comportiamo semplicemente da registratori: si assorbe l'informazione che ci viene fornita.

Nell'ascolto attivo: si richiede di "entrare nella testa" di chi parla in modo da comprendere quanto comunica dal suo punto di vista, significa cercare di comprendere ciò che chi parla intende comunicare, piuttosto che semplicemente ascoltare per ciò che si vuol capire.

L'ascolto attivo è oggettivo, senza giudizi.

Inoltre come ascoltatore attivo, ci assumiamo anche la responsabilità della completezza: facciamo tutto ciò che serve per permettere a chi parla di esprimersi appieno in modo che sia per noi comprensibile; si può ascoltare e parlare in modo autentico solo arginando la tendenza alla chiacchiera <sup>76</sup> da cui scaturiscono molti problemi di comunicazione, malintesi e indiscrezioni , che soprattutto sul lavoro, possono causare vere e proprie perdite di tempo.

I manager e gli impiegati in generale passano circa il 40% del loro tempo ad ascoltare le altre persone ma, spesso, lo fanno in maniera così inefficace che il risultato si traduce in istruzioni che vengono equivocate, progetti che prendono direzioni sbagliate ed azioni non appropriate - ossia tutta una serie di errori costosi, solo perché la maggior parte delle persone non sa ascoltare.

I manager più abili hanno imparato che migliorare le capacità di ascolto porta le persone ad avere una mentalità molto più aperta, quindi incrementa l'innovazione e migliora il servizio offerto ai clienti. Inoltre, buone capacità di ascolto possono ridurre lo stress, evitare i conflitti e perfezionare l'abilità nel gestire i rapporti interpersonali.

### 3.8.2 Come potenziare le abilità di ascolto\_<sup>(77)</sup>

1. Cercare qualcosa da utilizzare, trovate aree di interesse comuni

. Selezionare dalle conversazioni elementi che abbiano un certo valore personale fa parte di una efficace attività di ascolto. Di ciò che è stato detto, cosa posso utilizzare? Che cosa mi è utile? In che modo si collega con ciò che già conosco? Che cosa potrei farne?

2. Prendere l'iniziativa.

Scoprite che cosa sa la persona che vi sta parlando. Guardate il Vostro interlocutore e concentratevi su ciò che è stato detto. Fate di tutto perché la comunicazione avvenga in modo bidirezionale. Ignorate il modo di esprimersi e la personalità di chi vi parla se queste cose in qualche modo vi distraggono. Afferrate l'idea che vi viene comunicata. Stimolate l'interlocutore con la vostra attenzione e con espressioni di interesse. Mostrate il vostro coinvolgimento nella conversazione usando segni di consenso indefiniti, come ad esempio: "Oh, capisco.", "Che ne dici di..", "mm-hmmm, molto interessante.", "Davvero?".e così via.

3. Esercitatevi ad ascoltare.

L'ascolto efficace è un'attività che richiede energia, ma più vi esercitate e più vi risulterà semplice. Se siete in grado di conoscere in anticipo l'argomento di una conversazione che dovrete sostenere, preparatevi con delle letture, discutendone o semplicemente con qualche breve riflessione, individuando il vostro punto di vista. Quindi ascoltate attivamente usando tutte le vostre energie.

4. Concentrare la attenzione sui Concetti.-parole chiave

Ascoltate i concetti basilari del vostro interlocutore. In alcuni casi, potrete riconoscere il metodo retorico convenzionale con cui si costruisce un discorso, dall'introduzione generica dell'argomento, allo sviluppo punto per punto man mano che l'argomento procede, le immagini e gli esempi usati, fino al riassunto conclusivo e alla sollecitazione di un'azione adeguata. Appropriatevi dei concetti così come vi vengono presentati, distinguate i fatti concreti dai principi generali, le idee dagli esempi e le evidenze dalle opinioni.

5. Prendere appunti.

Potete migliorare la vostra capacità di apprendimento e di memorizzazione compilando un breve resoconto dei punti essenziali toccati dal vostro interlocutore. In seguito potrete rivedere gli appunti presi per determinare che cosa, di quanto è stato detto, può esservi utile e se siete d'accordo o no con la tesi espressa. Saper prendere appunti in modo efficace è un'attività che richiede pratica, soprattutto nel selezionare il giusto metodo da usare per ogni occasione, ma,



qualsiasi metodo vi apprestiate ad usare, fate in modo che i vostri appunti siano brevi, facili da interpretare e da rivedere. Esercitatevi a riassumere a grandi linee il contenuto dei diversi tipi di conversazioni che vi trovate a sostenere, in maniera scritta oppure a mente; imparate a riconoscere le parole, le frasi o i concetti-chiave. Mantenete una certa flessibilità: non tutte le persone parlano seguendo una traccia precisa

#### 6. Resistere alle distrazioni esterne

Fate il possibile per resistere alle distrazioni. Sedetevi in modo da poter vedere ed ascoltare senza essere distratti, concentratevi sulla concentrazione. Quando si è concentrati ad essere concentrati, si può benissimo essere consapevoli dei rumori ambientali senza esserne distratti.

#### 7. Trattenerne l'impulso di ribattere; fare attenzione ai "Punti Deboli".

Non vi fate trascinare dalle parole cariche di peso emotivo. Iniziate ad individuare quali sono quelle parole che maggiormente hanno effetto su di voi, al punto da farvi smettere di ascoltare ed iniziare a pensare a come ribattere. Un modo per affrontare questo tipo di situazioni è quello di analizzare velocemente i motivi per cui certe parole agiscono come una provocazione in voi, quindi riprendete ad ascoltare, rimandando qualsiasi giudizio finché non avrete compreso appieno a che punto il Vostro interlocutore vuole arrivare.

Oppure potreste annotare velocemente i punti che volete ribattere sotto forma di domande, fate questo al momento in cui tali punti si presentano, non dopo. Entrambi questi metodi possono esservi utili per fare chiarezza nella vostra mente, in modo da poter riprendere l'ascolto con maggiore apertura.

#### 8. Mantenere aperta la mente: fare delle domande per Avere Chiarimenti.

Improvvisi ed accesi dissensi con i punti essenziali o con le argomentazioni del vostro interlocutore possono causare una reazione di "sordità psicologica". Mantenete aperta la vostra mente. Date al vostro interlocutore maggiore attenzione, piuttosto che chiudervi. Sforzatevi di individuare il nocciolo della questione. Rimanete al di fuori della trappola del giudizio, non giudicando ciò che vi viene detto come "sbagliato". Chiarite il significato delle parole usate riformulando, in parole vostre, ciò che pensate sia stato detto.

#### 9. Valutate mentalmente, riassumete.

Il punto essenziale dell'ascolto efficace è quello di sviluppare la massima concentrazione in ogni situazione di scambio verbale. Concentratevi su ciò che dice il vostro interlocutore. Riassumete mentalmente ciò che è stato detto. Stabilite quanto è stata efficace questa persona nel supportare i suoi argomenti e in che modo voi li avreste supportati. Rivedete mentalmente, dopo aver coperto ogni punto del discorso, come si è sviluppato il tema della conversazione; fate contrapposizioni e comparazioni, identificate il processo dimostrativo usato dall'interlocutore.

10. Esercitatevi con regolarità.

Acquisire esperienza e pratica nell'abilità di ascolto e in quella di prendere appunti ascoltando materiali difficili o a voi poco familiari, che mettano alla prova le vostre risorse mentali. Qualsiasi incontro, anche al di fuori dell'ambito lavorativo, può essere una buona opportunità per fare esercizio. L'esercizio regolare può fare meraviglie per voi. L'abilità di ascolto efficace richiede molti sforzi, ma è uno dei modi più semplici conosciuti per acquisire informazioni ed idee che possono esservi utili.

11. Analizzare anche ciò che viene comunicato in modalità non-verbale.

Essere pazienti e sensibili verso le sensazioni della persona che vi parla. Chiedetevi perché quella persona vi ha detto ciò che ha detto e che cosa intendesse dire con ciò. Ascoltare "tra le righe" per individuare significati nascosti. (Che cosa sta' dicendo questa persona in forma non-verbale?).

3.8.3 Il potere logora la capacità di ascolto. Spunti e tecniche per risolvere il problema<sup>78</sup>

Di recente è stato pubblicato uno studio sulla rivista americana "Psychological Science " che ha dimostrato, ancora una volta che ruoli di potere tendono a diminuire le capacità di empatia ed ascolto da parte della persona che riveste il ruolo stesso.

Si è trattato di un esperimento di laboratorio condotto presso l'americana Northwestern University nell'ambito del quale sono state simulate interazioni di ruolo in contesti organizzativi. E' stato evidenziato che l'aspetto più problematico di questa situazione è che capacità di empatia ed ascolto non vengono propriamente utilizzate proprio dalle persone che, esercitando poteri decisionali e di scelta, ne avrebbero più bisogno all'interno di un contesto economico e sociale che è ormai in continuo rapido cambiamento.

La considerazione fatta dai ricercatori coinvolti nel progetto è che ci troviamo di fronte a classiche dinamiche della natura umana che se da un lato aumentano il coraggio e la determinazione dei leader (stimolando l'affermazione dell'ego individuale) dall'altro ne riducono una efficace (e sempre più fondamentale) capacità di relazione con gli altri.

E' attraverso la consapevolezza di questo stato di cose che chi è in posizione di leadership dovrebbe attivamente gestire queste dinamiche per il bene proprio e quello organizzativo. Di seguito, nella Checklist del Capo, alcuni spunti per divenire consapevoli e migliorare la propria capacità di ascolto.

Spunti e tecniche per risolvere il problema.

Alcuni comportamenti utili per migliorare le proprie capacità di ascolto:

1. Prepararsi attivamente. Documentarsi ed informarsi propriamente in maniera proattiva sull'argomento che andremo a discutere con il nostro interlocutore contribuisce marcatamente ad incrementare la nostra capacità di ascolto sul tema in questione ogniqualvolta questo sia possibile.
2. Fare silenzio! In modo molto schietto e diretto questo è il comportamento più efficace quando si vuole veramente comprendere quanto il nostro interlocutore sta affermando. Sembra un aspetto scontato e banale ma in realtà è quello più spesso disatteso.
3. Concentrarsi sull' "adesso", sul momento. Troppo spesso quando ascoltiamo in realtà pensiamo a mille altre cose anche non attinenti la discussione in corso; questo è un inutile e dispendioso spreco di energie. Se ci concentriamo veramente su quanto sta avvenendo in quel momento siamo più pronti a commentare o ribattere propriamente. Questo serve anche a ridurre la tensione emotiva (che è spesso collegata ad avvenimenti del passato o del futuro che creiamo nella nostra mente). Inoltre quando siamo in una discussione e non ci concentriamo sull'adesso la cosa è palesemente evidente dal nostro interlocutore (il linguaggio del corpo non è un buon bugiardo...).
4. Esercitare attivamente l'empatia (in altre parole provare a prendere la prospettiva del nostro interlocutore). Questo non vuol dire che necessariamente finiremo così per dar retta al punto di vista altrui, anzi nel caso saremo in condizione di smontarlo ancora meglio perché utilizzando proprio la prospettiva, gli interessi, le certezze ed i dubbi del nostro interlocutore.
5. Imparare a fare le 'domande giuste' e nel modo giusto. Se quanto stiamo ascoltando dal nostro interlocutore ci annoia abbiamo una buona dose di responsabilità; possiamo infatti guidare quanto il nostro interlocutore ha da dire ponendo domande intelligenti che iniziano con un 'come...?' o un 'perchè...?' stimolando specificità e fatti. Inoltre anche quando stiamo ponendo domande particolarmente decise e 'cattive' cerchiamo di farlo in un modo che non accentui il confronto. Un sorriso genuino messo al punto giusto a volte fa miracoli nello smontare anche gli atteggiamenti più radicati sul difensivo.

## Note I LA COMUNICAZIONE

- 1 L. Anolli e R. Ciceri *Elementi di psicologia della comunicazione :processi cognitivi e aspetti strategici* L E.D
- 2 L. Anolli e R. Ciceri op cit p 26-27
- 3 Amerio, P. (1995), *Fondamenti teorici di psicologia sociale*, Bologna, Il Mulino.p, 317
- 4 (Cundo, P., a cura di *Espressione di sé e comunicazione*, Milano, F. Angeli. 1997,
- 5 De Beni, M., Bommassar, R., Grossele, L. (1995), *Psicologia e sociologia*, Roma, Città Nuova editrice.
- 6(Cundo, P op citp 37
- 7Vygotskij L.S., *Pensiero e linguaggio*, Giunti, 1966
- 8 E Caruso e P Rossi ,*Star bene con gli altri (parole, comportamenti ,suoni, tecniche che ci aiutano a comunicare)*, Riza Scienze mensile di scienza dell'uomo,Riza ,Marzo 2003 n178 Milano p 13
- 9 In questo sito si trovano i materiali di appoggio alla didattica di Claudio Melchior, Università degli Studi di Udine. Claudio Melchior si occupa di ...www.uniud.it/~melchior - 14k - Copia cache - Pagine simili
- 10 (Mascilli Migliorini, 1990) Libro: *La comunicazione nell'indagine sociologica* Carocci 1990
- 11 Shannon C.E., Weaver W., *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano, 1971, cit. da Damascelli N., *La comunicazione nella gestione del personale*, in Costa G. (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale*, Volume Terzo, Utet, Torino, 1992, pag. 9.)
- 12Jakobson, R., (1963), *Essais de linguistique générale*, Paris, Minuit, trad. it. (1966), *Saggi di linguistica generale*, Milano, Feltrinelli.
- 13Leonardi F *Sociologia e sviluppo*
- 14 MARSHALL McLUHAN17 *the medium is the Massage* (scritto con Quentin Fiore 1976
- 15Doglio M., *Parlare per tutti. Arte della comunicazione e relazioni umane*, Lupetti, Milano, 2004, pag. 31.
- 16Costa, G., Nacamulli, C.D. (1997), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Torino, UTET.
- 17'approccio semiotico (il termine semiologia fu coniato da DeSaussure nel1916 considerandola scienza che studia la vita dei segni nel quadro della vita sociale (Peirce nel 1868 conio il termine semeiotica indicando con esso la dottrina della natura essenziale e delle varietà fondamentali di ogni possibile se meiosi Pur avendo una diversa origine oggi vengono usati in modo equivalente A Ciceri p 33
- 18 Jakobson,R op c
- 19Gumperz, J.J., Hymes, D. (1972), *Direction in sociolinguistics*, New York, Holt Rinehart & Wiston.
- 20Gumperz, J.J. (1982), *Discourse strategies. Studies in interactional sociolinguistics*, Cambridge, I. CUP.
- 21Marc E., Picard D. (1989), *L'interaction sociale*, Parigi, PUF.
- 22Galimberti, C. (1994), *Dalla comunicazione alla conversazione. Percorsi di studio dell'interazione comunicativa*, in "Ricerche di psicologia", 18, 1, pp.113-152.
- 23 Anzieu, D., Martin, J.Y. (1971), *La dynamique des groupes restreintes*, Parigi, PUF. p, p.133
- 24Galimberti, C op cit p , p.123 124

- 25 Ricercatore della Scuola californiana di Palo Alto
- 26 Psicologo - filosofo tedesco
- 27 Arielli E., Scotto G., *Conflitti e mediazione*, Bruno Mondadori, Milano, 2003, pag.
- 28 Marc E., Picard D. (1989), *L'interaction sociale*, Parigi, PUF.
- 29 Jacques, F. (1986), *La réciprocité interpersonnelle*, Parigi, Connexions, 47, pp.110-136
- 30 Ghiglione, R. (1986), *L'homme communiquant*, Parigi, Colin.
- 31 Galimberti, 1994 op cit
- 32 Grice, H. (1975), *Logic and conversation*, in Cole, P., Morgan, J.L., a cura di, *Syntax and semantics*, New York, Seminar Press
- 33 Anolli, Ciceri, 1992).op cit
- 34 Caprioglio V *Il linguaggio del corpo* Riza Milano
- 35 (P.RicciBitti,prefazione, P Ekman i volti della menzogna)
- 36 ( W Atzlawickprag *comuncazione umana* pp41-42
- 37 ( D.Morris,*L'uomo e i suoi gesti* p24)
- 38 P Ekman *i volti della menzogna* P64)
- 39 Allan Barbara Paese *Perché mentiamo con gli occhi, e ci vergogniamo con i piedi ,Il linguaggio del corpo:il libro definitivo sulla comunicazione non verbale* Edizioni Mondolibri S.p.A. Milano 2005 da pp 176-178
- 40 Allan B P op cit pp 188 189
- 41 ( C.Castellanetta *Dizionario dei sentimenti* p100)
- 42 Caprifoglio *Il linguaggio del corpo* Riza Milano
- 43 V. Caprifoglio *L'arte di comunicare* Riza Milano
- 44 R. Anchesi e M.G. Dessy :*Non solo comunicare (teoria e pratica del comportamento assertivo)*Cortina1995 II edizione Milano
- 45 P Maine De Biran , *Journal Intime*, p 535 55 Phillips ,*Human Adaptation and its Failures*, p 16
- 46 H.VB ,Hersen., M.Whitehill,M.B,Bellack A S *Social Skill Assessment and Training for Children* ,: An Evaluative Review ,”*Behavior Research and Therapy* 1979 p 17)
- 47 Campanelli (a cura di) *affermatività e abilità sociali “terapie del comportamento* ,1985
- 48 P.Goldstein,Psychological Skill Training,p.4
- 49 Salter A. *Conditioned Reflex Therapy*, New York Creative Age Press 1949
- 50 Wolpe J, *Pshchotherapy by Reciprocal Inhibition* Stanford University press 1958
- 51 Goldstein A. P. *Structured learning Therapy* ,New York ,Accademic Press 1973
- 52 Liberman R.P. King , L.W., De Risi W.J., Mc Cann ,*Personal Effectiveness* , Champaign, Illinoiws,Research Pesss (1975)
- 53 J Smith *When I Say No I Feel Gfully* New York,Bantam Books 1975p 27
- 54 R. Anchesi e M.G. Dessy :op cit
- 55 R. Anchesi e M.G. Dessy :op cit
- 56 Chalvin, D. *L'affirmation de soi*, Paris,Les Editions ESF,1989
- 56 E Caruso e P Rossi op cit p 15-17
- 57 E Caruso e P Rossi op cit 17-19
- 58 E Caruso e P Rossi op cit 51-52
- 59 E Caruso e P Rossi op cit
- 60 Stephen P.Robbins "*The Truth about Managing People*" - Prentice Hall

- 61 Ego: ossia la propensione a vivere centrati nell'io nei propri pensieri, desideri, ricordi ed emozioni a trincerarsi nella propria coscienza, è la tendenza a trasformare gli altri in oggetti al proprio servizio Torralba, F. sssst op.cit. p34-35
- 62 Immagine: è una rappresentazione che riduce la complessità dell'altro, è sempre una semplificazione e perciò inaffidabile Torralba, F. sssst.....*L'arte di ascoltare, manuale pratico per apprezzare il silenzio a dar valore alle parole*, Rizzoli 2008 p 23
- 63 Pregiudizi: sono giudizi elaborati in modo preventivo e creati in modo inadeguato, sono valutazioni dell'altro effettuate prima che lui possa manifestarsi per quello che è Torralba, F. sssst op.cit. p25
- 63 Paura: è l'emozione che nasce a causa della percezione o immaginazione di un pericolo è angoscia determinata e oggettivamente giustificata Torralba, F. sssst op.cit. p 84
- 64 Bugia: Consiste nel negare quello che si sa o nel far vedere che non si sa, per non ferire l'altro, è una forma di attenzione e cura verso l'altro e verso noi stessi Torralba, F. sssst op.cit. p86
- 65 Vericità: essa implica un coraggio interiore non solo per chi la comunica ma anche per chi l'ascolta Torralba, F. sssst op.cit. p87
- 66 Complicità: è il risultato di un lungo avvicinamento tanto da trasmettere messaggi personali che non avremmo espresso a nessuno all'infuori di noi stessi Torralba, F. sssst op.cit. p63
- 67 Comprensione: consiste nel decifrare e capire quello che non viene detto, ciò che si nasconde dietro le parole Torralba, F. sssst op.cit. p30
- 68 Silenzio: Non è assenza di parola ma creazione interiore che richiede molto lavoro di cura e di espulsione degli ostacoli rumorosi che impediscono l'ascolto dell'altro. Torralba, F. sssst op.cit. p39
- 69 Ascoltare l'altro vedi F: Torralba, Rostres del silenci, Pages Editor, Lleida 1996, di cui esiste la trad in casigliano, *El silencio, un reto educativo*, PPC, Madrid 2001
- 70 Intelligenza: è la capacità di vedere dentro le cose, che ci permette di andare oltre le apparenze e toccare il nucleo dell'altro, ci permette di proiettare uno sguardo sulle cose e le realtà che ci circondano Torralba, F. sssst op.cit. p43
- 71 Contenuto: è ciò che ci viene detto comunicato Torralba, F. sssst op.cit. p, mentre la forma è il modo in cui viene detta Torralba, F. sssst op.cit. p44
- 72 Dice: il modo di esprimersi, le risorse verbali e i gesti che si usano chiariscono il senso di ciò che si trasmette Torralba, F. sssst op.cit. p44
- 73 Propria persona: giusto riconoscimento a livello psicologico viene definito una sana autostima, questa ponderazione di sé consiste nell'essere soddisfatti della propria persona, è la percezione del proprio valore
- 74 Discernere: è fattibile solo nel rispetto di determinati criteri, che se assenti dall'animo non possono separare le opinioni e le decisioni
- 75 Giudicare: equivale a criticare in modo sistematico. E' l'inclinazione umana, è una cattiva abitudine
- 76 Chiacchiera: consiste nel parlare molto e in modo inconsistente per il solo gusto di parlare, per sostanza si intende qualche cosa che possiede una struttura e che merita di essere discusso Torralba, F. sssst op.cit. p
- 77 Madelyn Burley-Allen (Adattato dal libro, *Listening: The Forgotten Skill*)
- 78 le dinamiche dell'esperimento sono consultabili sul sito [www.livescience.com](http://www.livescience.com)

## II LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA: il legame tra clima e comunicazione

L'impresa è comunicazione perché è stata proprio la comunicazione nel lavoro a determinare la nascita delle imprese. Il problema comunicazione è nato con l'impresa, quando migliaia di persone non figli dello stesso padre non coincidevano più con la famiglia sono entrate a far parte di un sistema

La comunicazione d'impresa è un fenomeno complesso e flessibile, data la natura immateriale dell'attività comunicativa, le sempre maggiori esigenze dell'uomo, la necessità da parte dell'impresa di penetrare nell'ambiente in cui opera. Tale fenomeno evidenzia il progressivo crearsi di un contesto nuovo dove tutti comunicano si tratta di «un contesto dove, dalla consapevolezza diffusa, occorre creare anche capacità diffusa a gestire la comunicazione», come fa notare Mirka Giacoletto Papas, Amministratore Unico della Bocconi Comunicazioni S.r.l.<sup>(1)</sup>

L'organizzazione è vista oggi come un sistema che produce conoscenza, in cui si dà risalto alle competenze ed è indispensabile dotarsi di persone portatrici di mappe valoriali, rispondenti il più possibile a quelle dell'impresa<sup>(2)</sup>.

La comunicazione è il principale mezzo di diffusione dei valori che caratterizzano l'organizzazione, soprattutto, quando essi devono essere resi conformi a un eventuale piano di cambiamento organizzativo<sup>(3)</sup>.

Partire dalla cultura significa muoversi alla ricerca di uno strato più profondo della realtà organizzativa, fondato su tratti sedimentati nel tempo e derivanti da una serie di condizionamenti ambientali condivisi dal gruppo.

Tale concetto non va confuso con quello di clima organizzativo che deriva, invece, dalla percezione “superficiale” di un determinato contesto, influenzato da circostanze del momento<sup>(4)</sup>.

La cultura è definita da E. Schein come “l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da

poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”<sup>(5)</sup>.

È il patrimonio di coloro che partecipano alla vita dell’organizzazione <sup>(6)</sup> e il collante che aggrega e mantiene uniti i diversi elementi costitutivi di un’impresa. Essa è generalmente piuttosto stabile nel tempo, in quanto è incorporata nel linguaggio, nelle istituzioni, nelle abitudini e nelle relazioni sociali <sup>(7)</sup>.

Le regole di comunicazione esistenti all’interno di un gruppo sono l’espressione della cultura presente in lui e influenzano sia il comportamento quotidiano che le aspettative dei membri dell’organizzazione.

Tali regole possono essere distinte in tematiche, più generali e implicite, e tattiche, riferite a situazioni specifiche<sup>(8)</sup>.

Ciascuna organizzazione diffonde un insieme di disegni, di valori, di concetti che costituiscono il punto d’origine dell’intero sistema di comunicazione d’impresa<sup>(9)</sup>.

Imprese consapevoli della loro cultura hanno personale più motivato, dotato di maggiore senso di appartenenza e sono più competitive sul mercato.

A tal fine, occorre che essa sia monitorata e comunicata sia ai dipendenti che all’esterno<sup>(10)</sup>. La comunicazione interna è sempre esistita nelle imprese: ogni comunità umana, per il solo fatto di esistere, instaura al proprio interno una complessa rete di relazioni comunicazionali

### 3.1 Il ruolo della comunicazione in azienda

Nell’attuale contesto competitivo, dove tempestività e adattabilità ai continui cambiamenti sono fattori critici per la sopravvivenza dell’impresa, la comunicazione è strumento imprescindibile per tradurre le strategie di business in processi operativi <sup>(11)</sup> e leva manageriale per il governo della complessità aziendale <sup>(12)</sup>.

Il sistema gestionale aziendale è formato da un insieme di risorse materiali e immateriali che, se non opportunamente combinate fra loro, non permettono all’organizzazione stessa di conseguire un vantaggio competitivo. È con un’accurata politica di comunicazione che si può migliorare il livello di sintonia fra tali fattori e si può dare all’azienda compattezza e unicità. Strumento chiave per la diffusione della sua immagine è proprio la comunicazione, la quale deve far sì che tale percezione sia quanto più coerente possibile con la realtà aziendale.



Un costante e adeguato flusso comunicazionale facilita il corretto governo dell'immagine e permette di rendere visibile il patrimonio tangibile e intangibile dell'organizzazione.

L'organizzazione, però, non deve solo "saper fare, ma deve anche "far conoscere" e apprezzare le proprie competenze distintive, al fine di assicurarsi un elevato livello di fiducia e di credibilità.

Strumento chiave per la diffusione della sua immagine è proprio la comunicazione, la quale deve far sì che tale percezione sia quanto più coerente possibile con la realtà aziendale.

Un costante e adeguato flusso comunicazionale facilita il corretto governo dell'immagine e permette di rendere visibile il patrimonio tangibile e intangibile dell'organizzazione.

Si può sinteticamente affermare che il suo obiettivo sia quello di creare e diffondere il valore d'impresa verso tutti i pubblici di riferimento <sup>(13)</sup>.

La comunicazione, inoltre, rappresenta una leva fondamentale di gestione delle risorse umane, poiché consente il coinvolgimento diretto delle persone e la loro identificazione con l'impresa <sup>(14)</sup>.

La comunicazione d'impresa, per perseguire gli obiettivi aziendali, deve tenere conto sia delle diverse tipologie d'individui che operano in azienda, sia delle risorse che provengono dall'esterno. In questo contesto assume maggior valenza la dimensione relazionale, <sup>(15)</sup> di cui si è già parlato in questo lavoro.

Ora, per l'impresa non è più sufficiente il "saper fare"; occorre soprattutto "far sapere", cioè far conoscere le proprie capacità, far apprezzare le proprie competenze, rendendo visibile la sua qualità ed il suo valore. In quest'ottica, l'impresa comunica per ottenere credibilità, fiducia, fedeltà e trasmettere serietà, affidabilità. Si costruisce e si rafforza una cultura strategica aziendale, dove i caratteri distintivi dell'impresa creano e valorizzano un'identità o immagine positiva, che si rispecchia esternamente. <sup>(16)</sup>

L'immagine può essere considerata, quindi, il punto d'incontro fra la percezione che il consumatore ha del prodotto da acquistare e ciò che effettivamente l'impresa vuole trasmettere. È fondamentale, infatti, che sappia adattarsi ai continui cambiamenti della società in cui opera e, meglio ancora sarebbe, se sapesse prevenirli. <sup>(17)</sup>

Si può affermare con A. Bonazzi, che le organizzazioni non esistono al di fuori delle persone che le compongono<sup>(18)</sup> I dipendenti devono essere considerati come "cocostruttori" della realtà organizzativa <sup>(19)</sup> e come prima fonte di credibilità nei confronti degli altri stakeholders <sup>(20)</sup>.

È prevedibile che dipendenti identificati cooperino al successo della stessa e di conseguenza si sentano parte di una vera e propria comunità organizzativa <sup>(21)</sup>.

È questo il concetto di marketing tribale <sup>(22)</sup>, dove il cliente entra in contatto con tutti i protagonisti dell'impresa e partecipa ai processi di progettazione e sviluppo dei prodotti, riproducendo una nuova identità culturale <sup>(23)</sup>.

La crescente rilevanza della comunicazione Il primo studioso di management che nella sua opera evidenzia l'importante ruolo della comunicazione, all'interno della stessa definizione di organizzazione, è Chester Barnard<sup>(24)</sup> Egli nel volume *The function of the executive* (1938) sostiene:

*“Si può affermare che un'organizzazione esiste, quando vi siano persone: in grado di comunicare le une con le altre; disposte a dare un contributo individuale; con l'intento di conseguire un fine comune. Ne consegue pertanto che gli elementi di un'organizzazione sono: la comunicazione, la volontà di dare un contributo; un fine comune”*.<sup>(25)</sup>

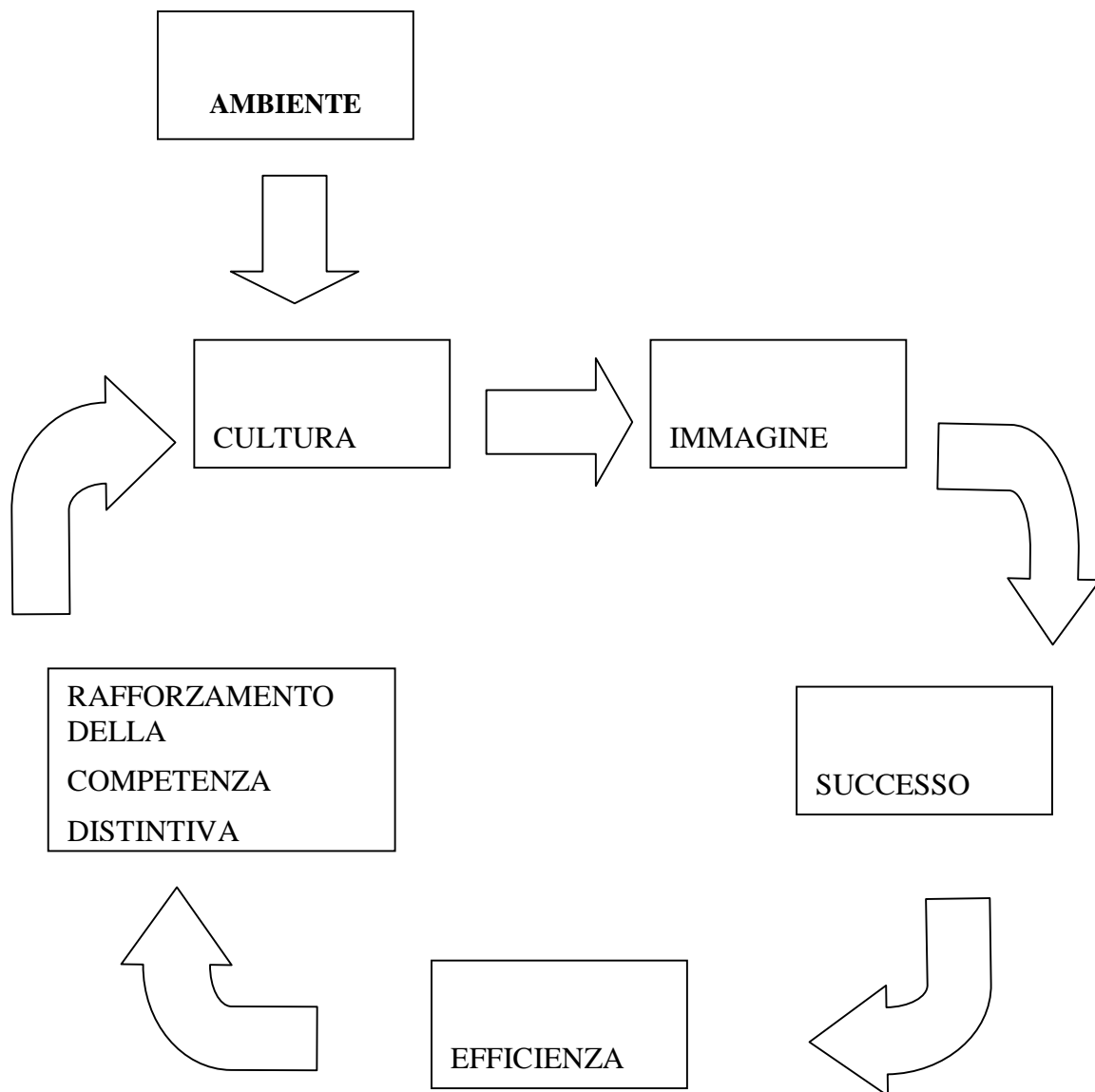
La comunicazione, da strumento marginale, sta assumendo un ruolo centrale per il funzionamento dell'impresa. In questo senso l'impresa viene sempre più configurandosi come un sistema complesso di relazioni sostenuto dalle diverse forme di comunicazione.

Il ruolo della comunicazione è quindi diffondere il valore del capitale economico, rendendone noto il valore effettivo, e contemporaneamente creare valore all'impresa, incrementando il suo patrimonio intangibile. Pur essendo immateriali, tali risorse sono indispensabili per un'impresa che voglia possedere vantaggio competitivo. In questi ultimi tempi, infatti, non bastano più solo competenze finanziarie e commerciali, occorrono soprattutto capacità e competenze di natura strategica ed organizzativa, che portano l'impresa a differenziarsi e distinguersi sul mercato.

Ma tale capacità distintiva va segnalata esternamente grazie alla comunicazione, che diffonde e crea valore aziendale, cioè contribuisce alla crescita, alla diffusione, al rafforzamento delle conoscenze e sviluppa la stima, la fiducia, la reputazione dell'impresa nel suo complesso: in altre parole, essa influisce su quelli che sono gli elementi che definiscono un'immagine positiva.

Quest'ultima altro non è che ciò che i soggetti esterni sentono, percepiscono, ritengono riguardo all'identità dell'impresa, in cui confluisce ogni suo elemento. È logico quindi che un'impresa dotata di una sua cultura e di un'identità forte e coerente, abbia maggior successo di un'altra in cui la cultura contrasta con gli obiettivi, ed i risultati trasmessi non sono apprezzabili, né credibili

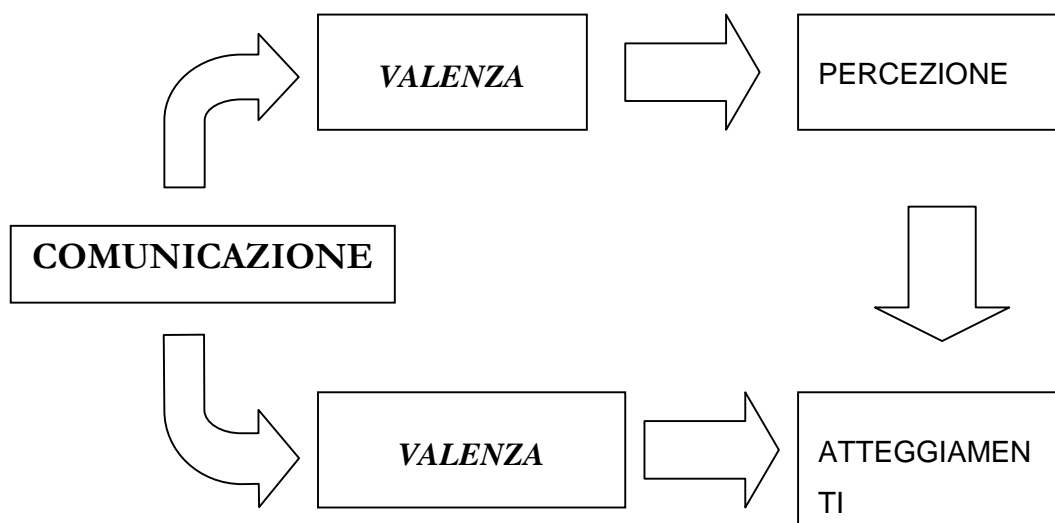
**IX ILLUSTRAZIONE 9 Il ruolo chiave della comunicazione nella strategia competitiva e nell'organizzazione dell'impresa**



Da quanto finora considerato, emerge il ruolo fondamentale della comunicazione e la sua duplice valenza: espressiva: evoca emozioni e riflessioni, e mira ad influenzare e modificare le percezioni degli individui, più che le loro azioni; strumentale: fa riferimento agli aspetti

logici e razionali, e mira ad influenzare atteggiamenti e comportamenti dei soggetti esterni ed interni.<sup>(26)</sup>

La comunicazione d'impresa risulta così il fattore che maggiormente lega l'azienda all'ambiente circostante, creando con lui una relazione di reciprocità e di scambio, tramite continui e numerosi messaggi e feedback.



Fonte: E. CORVI, R. FIOCCA, op. cit., p. 62.

### 3.2 Teorie organizzative e bisogni di comunicazione

La comunicazione è sempre stata al centro dell'attenzione degli studiosi di organizzazione, ma solo in tempi relativamente recenti è divenuta una vera e propria attività strategica nello scenario dello sviluppo industriale (Croci, 1995) <sup>(27)</sup> e oggetto di azioni deliberate da parte di molte aziende, che si sono dotate di unità organizzative a lei dedicate (Costa, Nacamulli, 1997 <sup>(28)</sup> la comunicazione è oramai divenuta “parte integrante e consistente del funzionamento e dello sviluppo organizzativo delle imprese” (Invernizzi, 1996, p.5)<sup>(29)</sup>

Sembra infatti che un'organizzazione vitale, efficiente, che interagisce efficacemente con i mercati e con l'ambiente, debba essere necessariamente “una grande, straordinaria macchina comunicazionale: quando un'azienda non comunica più è perché l'organizzazione è morta, (Romano, Felicioli, 1992, 7-8).<sup>(30)</sup>Una mancata o inefficace comunicazione non permette all'organizzazione né di seguire i processi di trasformazione e innovazione necessari per un adeguamento al mercato in cui è inserita, né di “partecipare allo sviluppo della società, modificando il proprio ruolo e il significato della propria presenza” (Romano, Felicioli, 1992, p.8)<sup>(31)</sup>

All'interno delle imprese molti degli scambi informativi hanno natura prettamente “informale”: non sono cioè inseriti all'interno della politica aziendale e dei suoi canali comunicativi ufficiali e noti. Questi scambi si svolgono in circostanze diverse: . Nel contesto aziendale alcune tipologie di informazione si diffondono esclusivamente attraverso i canali informali che, essendo spesso considerati più veritieri di quelli formali, possono essere molto rilevanti circa la portata delle conseguenze sui comportamenti. Poiché gli scambi informali si rivelano poco controllabili, rischiano però di fornire poche informazioni realmente utili e molte interpretazioni imprecise, ma occorre sottolineare che la loro rilevanza tende a diminuire alla presenza di canali formali efficienti (Croci, 1995).<sup>(32)</sup>

Saranno ora considerati brevemente cinque gruppi di teorie raggruppate in base alle finalità organizzative specifiche che evidenziano e che la comunicazione concorre, spesso in misura rilevante, a raggiungere (Invernizzi, 1996).<sup>(33)</sup>

- Le teorie organizzative classiche

Le teorie cui si fa riferimento sono l'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor (1911 <sup>(34)</sup> la teoria della burocrazia di Weber (1922 <sup>(35)</sup> e gli studi sull'attività amministrativa dei dirigenti di Taylor (1949 <sup>(36)</sup>, Mooney, Riley<sup>(37)</sup> Urwick (1939). La ragione dell'abbinamento di queste tre teorie si basa sul fatto che esse considerano l'organizzazione "come una macchina che funziona in base a regole chiare, rigide e precise" (Costa, Nacamulli, 1997, p.289)<sup>(38)</sup>, è regolata da una struttura gerarchica di governo che provvede ad un'accurata assegnazione di compiti, mansioni, istruzioni.

”. La comunicazione deve essere trasmessa attraverso la catena gerarchica e formalizzata tramite canali ufficiali o documenti scritti che permettono la verifica della validità del messaggio stesso.

La comunicazione organizzativa è prevalentemente verticale:

- dall'alto verso il basso "serve a trasmettere ordini e istruzioni, in coerenza con i principi di gerarchia dei rapporti aziendali" (Costa, Nacamulli, 1997, p. 290), <sup>(39)</sup>

- dal basso verso l'alto è utile per segnalare eventuali scostamenti rispetto al normale andamento, che non possono essere risolti seguendo le procedure standard, ma hanno bisogno di un intervento "dall'alto".

La comunicazione inoltre è stabile, perché il sistema dei flussi comunicazionali è predefinito, e la sua programmazione è finalizzata a selezionare esclusivamente le informazioni necessarie alla realizzazione dei compiti (secondo il principio di economicità affinché esse giungano solo ai destinatari che ne hanno bisogno, eliminando tutti i flussi di informazione superflui che ridurrebbero l'efficienza organizzativa.

Da questa visione emerge una comunicazione orientata verso il totale controllo delle strategie organizzative e quindi poco aperta ai cambiamenti, eccessivamente rigida rispetto a come si presenta nella quotidianità della vita aziendale, nella quale non è sempre possibile formalizzare e stabilire a priori ogni procedura. La comunicazione appare parziale, poiché si realizza esclusivamente nel dare istruzioni e comandi orientati al controllo, e nel misurare la performance dei lavoratori, e l'impersonalità del messaggio, considerata "un modo per evitare arbitri ed assicurare un trattamento analogo a tutti i destinatari" (Invernizzi, 1996, p. 67), <sup>(40)</sup> tende a suscitare uno scarso responsabilizzazione e motivazione al lavoro, limitando la potenziale crescita professionale dei lavoratori.

- Le teorie delle Relazioni Umane e motivazionali.

Le scuole che fanno capo a questo gruppo sono quella delle Relazioni Umane di Mayo (1945<sup>(41)</sup> Rothlisberger e Dickson (1939<sup>(42)</sup>) e le teorie motivazionali di Maslow (1954,<sup>(43)</sup> Argyris (1957,<sup>(44)</sup> Likert (1961<sup>(45)</sup>), Mc Gregor (1960<sup>(46)</sup>) e Herzberg (1959<sup>(47)</sup>).

Questo filone di studi sottolinea la centralità del fattore umano all'interno dell'impresa: esso è concepito come portatore di esigenze psicologiche e sociali che cercano di essere soddisfatte anche attraverso il lavoro, l'appartenenza all'organizzazione e lo sviluppo di relazioni interpersonali e sociali significative in ambito aziendale (Costa, Nacamulli, 1997<sup>(48)</sup>).

Per l'uomo dunque, l'attività lavorativa non è solo fonte di remunerazione ma anche un'opportunità di realizzazione personale e acquisizione di stima da parte degli altri.

In particolare emerge l'esigenza di una comunicazione informale fra capi e collaboratori e fra colleghi che, realizzandosi al di fuori dei canali ufficiali, può migliorare la gradevolezza e la serenità dei rapporti interpersonali e creare un clima favorevole, dato che nei gruppi sociali è proprio attraverso essa che sono sviluppate e condivise norme di comportamento più forti che quelle imposte per autorità.

La comunicazione fra colleghi, infatti, risponde al bisogno di socializzazione e ha un elevato potere di influenza sui comportamenti individuali. Anche all'interno dei gruppi e tra gruppi la comunicazione orizzontale rappresenta un canale privilegiato: essa vivacizza e moltiplica le reti di relazioni interpersonali e assicura l'apprendimento grazie alla condivisione di nozioni e informazioni strategiche e alla socializzazione di esperienze. Quella informale rappresenta una modalità di comunicazione alla quale è attribuita elevata credibilità, è tempestiva, schietta e veloce ma può talvolta rivelarsi parziale o male interpretata dagli attori organizzativi.

Per quanto riguarda la comunicazione fra capi e collaboratori, essa è in primo luogo un'opportunità per conoscere direttamente i meriti, le difficoltà o le necessità dei lavoratori, inoltre contribuisce a costruire rapporti interpersonali basati sulla collaborazione ed È anche il canale privilegiato per l'ascolto, elemento principe della comunicazione, mezzo per suscitare coinvolgimento, utile fra il resto a raccogliere informazioni e richieste da parte dei lavoratori (Goldhaber, 1993).<sup>(49)</sup>

- Le teorie della contingenza e dei processi decisionali.

A questo filone appartengono le teorie delle contingenze di Burns e Stalker (1961 <sup>(50)</sup>) e Woodward (1965 <sup>(51)</sup>) e le teorie dei processi decisionali di Simon (1947 <sup>(52)</sup>), March e Olsen (1976 <sup>(53)</sup>).

A differenza della teoria organizzativa classica questo filone di studi ritiene che non esista un modello organizzativo universalmente valido sul rapporto tra organizzazione e ambiente esterno: esso rappresenta la variabile che incide maggiormente sulla configurazione organizzativa, poiché costringe l'azienda ad un continuo monitoraggio al fine di raccogliere le informazioni sui mutamenti ed attuare un processo di adattamento a loro

La comunicazione raccoglie queste informazioni dall'ambiente esterno per conoscere come evolvono i mercati, le tecnologie, le richieste del mercato e favorire l'adattamento dell'organizzazione ai repentini cambiamenti: in tale accezione le organizzazioni sono grandi elaboratori di informazioni (Simon, 1947) con lo scopo di riduzione dell'incertezza. Le informazioni ottenute dall'ambiente sono poi diffuse all'interno dell'organizzazione per informare i membri sui bisogni di innovazione e di cambiamento. La comunicazione gestisce anche la presa di decisioni: i processi decisionali sono, infatti, essenzialmente dei processi di comunicazione (March, Olsen, 1976) che mirano a strutturare un problema e a trarne conseguenze per l'azione.

Il processo di gestione dell'ambiguità attraverso l'interpretazione degli eventi è facilitato dalla condivisione di fini e motivazioni da parte dei soggetti, e dal possesso di una cultura che poggi su valori comuni. È necessario quindi che le organizzazioni progettino e gestiscano sistemi di comunicazione finalizzati a sviluppare una cultura, una mappa cognitiva e un orientamento all'azione comuni che facilitino un'interpretazione condivisa dei fatti (Costa, Nacamulli, 1997).<sup>(54)</sup>

Una decodifica omogenea gli eventi è, infatti, possibile solo se i soggetti condividono un background di conoscenze sulle consuetudini lavorative, sul task, sui ruoli organizzativi e sulle norme che regolano la vita del gruppo (McKenney, Zack, Doherty, 1992) <sup>(55)</sup>.

. Ciò si realizza in una comunicazione estesa a tutti i livelli organizzativi che, integrando le esperienze dei vari settori e gruppi di lavoro, può migliorare le condizioni di lavoro e le potenzialità della performance aziendale.



- Le teorie dell'istituzionalizzazione e della cultura organizzativa.

Le teorie cui si fa riferimento sono quella dell'istituzionalizzazione di Selznick (1957<sup>(56)</sup> Meyer e Rowan (1977<sup>(57)</sup>), e della cultura organizzativa di Gagliardi, (1986<sup>(58)</sup> Schein (1986<sup>(59)</sup>), Alvesson e Berg (1993<sup>(60)</sup>).

Secondo la prospettiva di Selznick, Meyer e Rowan le organizzazioni devono essere profondamente inserite e connesse con i valori dell'ambiente esterno ed è necessario che tali valori siano diffusi anche all'interno, affinché i membri si riconoscano in una comune elaborazione di senso. Il processo di istituzionalizzazione si realizza, infatti, nell'infondere valori nei soggetti organizzativi affinché si conformino alle aspettative e alle norme sociali che rendono possibile una legittimazione dell'organizzazione.

Gli autori ritengono che ogni organizzazione sia portatrice di un'identità distintiva che la comunicazione ha lo scopo di far conoscere all'interno e all'esterno dell'azienda. L'identità distintiva è costituita da valori etici, stili di comportamento, dalla mission e dalla vision che rendono l'organizzazione identificabile nel contesto in cui opera e che, se a lei sono associati valori sociali positivi, ne legittimano anche l'esistenza. La comunicazione è anche il terreno nel quale la cultura organizzativa si sviluppa e i valori sono socializzati (Schein, 1985). Essa si esprime attraverso artefatti comunicazionali quali simboli, linguaggi, credenze, rituali e miti (Pettigrew, 1977<sup>(61)</sup>) che partecipano alla costruzione congiunta di una cultura aziendale.

La cultura è lo sfondo sul quale la comunicazione si svolge: se essa è omogenea la comunicazione scorre con maggiore fluidità perché si avvale di un background che facilita l'interpretazione univoca degli eventi. Il top management ha un ruolo fondamentale nella costruzione di processi di comunicazione che spiegano e legittimano l'azione organizzativa nei confronti degli interlocutori interni ed esterni. I manager hanno il compito di diffondere la missione, i valori guida, le competenze tangibili e intangibili dell'organizzazione e di esplicitare l'oggetto ultimo dell'azione organizzativa, la vision, attorno alla quale si consolida l'impegno dei lavoratori. La comunicazione deve, infatti, suscitare sollecitudine e consapevolezza, rafforzare i valori e la cultura esistenti o diffonderne dei nuovi, al fine di incrementare il coinvolgimento delle persone e di adeguare le strategie organizzative ai cambiamenti interni ed esterni.

- La teoria dell'impresa rete

A questo filone appartengono gli studi di Butera 1990 <sup>(62)</sup> Nohria e Eccles (1992 <sup>63</sup>)  
L'impresa rete rappresenta lo sviluppo naturale delle più importanti teorie organizzative, ma essa non è semplicemente l'evoluzione di uno degli aspetti appartenenti a questi contributi, bensì è sufficientemente ampia e consistente da "definire un nuovo modello organizzativo" <sup>(64)</sup> con precise caratteristiche strutturali, gestionali e di funzionamento.

La metafora di un sistema organizzativo reticolare, evoca una struttura articolata, flessibile, decentrata, "con un elevato grado di autonomia delle sue unità e con conseguente grande capacità di coinvolgere le persone che possono muoversi al suo interno esprimendo le loro competenze professionali e imprenditoriali e la loro capacità di adeguarsi a realtà esterne variegata e mutevole" (Invernizzi, p131 <sup>(65)</sup>).

Ogni nodo della rete, secondo Butera (1990), è un'entità orientata al raggiungimento dei propri fini, in grado di realizzare autonomamente risultati qualitativamente validi e condivisi dagli altri elementi del sistema, coi quali instaura rapporti basati sulla cooperazione e la fiducia reciproca.

Questo compito non è portato avanti dal top management, ma dai membri stessi dell'organizzazione che si muovono autonomamente per costruire relazioni e mettere in atto strategie di comunicazione che gestiscano l'incertezza, l'imprevisto e l'ambiguità. Lo scopo è quello di sviluppare una rete di connessioni tra le varie unità organizzative che rende possibile la messa in opera di azioni collettive.

La caratteristica peculiare dell'impresa rete, il suo elemento costitutivo, risiede quindi nelle relazioni, che si esplicano nella comunicazione fra gli attori organizzativi e il cui funzionamento non è basato sui rapporti gerarchici ma cooperativi. A differenza delle organizzazioni tradizionali le reti organizzative non sono regolate dalla sola direzione dall'alto da parte di un'autorità formalmente riconosciuta, ma dal consenso e dal coinvolgimento reciproco fra gli attori che devono sentirsi chiamati in prima persona a stipulare un impegno con l'organizzazione cui appartengono Costa, Nacamulli, 1997 <sup>(66)</sup>

In tal senso l'impresa è una rete di conversazioni finalizzate ad assolvere o definire impegni per l'azione e a legare insieme, riconducendoli ad unità, elementi fra loro eterogenei e a volte contrapposti. L'impresa rete ha lo scopo di sviluppare codici linguistici comuni che sintetizzino la pluralità di dialetti e prospettive che convergono - e spesso divergono - nella storia aziendale, e che potrebbero intralciare la cooperazione tra più unità organizzative e lo sviluppo e la condivisione di saperi e conoscenze innovative. L'impresa rete concepisce l'attività comunicativa orientata essenzialmente all'azione e al raggiungimento degli obiettivi organizzativi tramite la cooperazione e l'impegno di ogni singolo membro, in armonia con l'intero staff.

In questo paragrafo si analizzano le esigenze di comunicazione delle imprese che emergono dalle teorie organizzative. Non si intende sostenere che ad ogni stadio dello sviluppo organizzativo occorre adottare specifiche iniziative di comunicazione, ma piuttosto i modelli organizzativi evidenziano la necessità di interventi comunicazionali sempre più rilevanti.

La teoria organizzativa classica sottolinea l'esigenza di comunicare per gestire con razionalità ed efficienza l'organizzazione.

La comunicazione deve essere formalizzata in documenti scritti o canali ufficiali e trasmessa attraverso la catena gerarchica.

La comunicazione è prevalentemente verticale: dall'alto verso il basso per trasmettere ordini ed istruzioni, dal basso verso l'alto per segnalare scostamenti dal normale andamento.

La comunicazione è stabile: i flussi di comunicazione sono predefiniti, progettati e gestiti.

Le teorie delle relazioni umane e motivazionali sostengono l'esigenza di comunicare al fine di creare un clima sociale gradevole e motivare il personale. Il fattore umano è considerato centrale nell'organizzazione: il lavoro non è solo fonte di remunerazione, ma è anche opportunità di realizzazione personale, di acquisizione di stima da parte degli altri soggetti e di socializzazione.

Secondo queste teorie acquisisce rilevanza la comunicazione tra capi e collaboratori (anche informale). La comunicazione informale è leva fondamentale per il miglioramento dei rapporti e la creazione di un clima di collaborazione.

La comunicazione orizzontale favorisce l'interazione all'interno dei gruppi e fra gruppi.

La comunicazione capo-collaboratore diviene occasione per riconoscere bisogni e meriti delle persone, per costruire rapporti di collaborazione e fiducia e per favorire l'identificazione dei dipendenti nell'azienda, motivazione e partecipazione.

Quella fra colleghi risponde ai bisogni di socializzazione. Le teorie della istituzionalizzazione e della cultura organizzativa evidenziano la necessità di comunicare al fine di costruire e far conoscere l'identità distintiva dell'organizzazione. Una chiara identità organizzativa favorisce l'identificazione degli attori nell'organizzazione. Un'identità organizzativa costituita da valori etici, stili di comportamento, da una missione diviene per i membri dell'organizzazione elemento di integrazione e di costruzione dell'appartenenza all'organizzazione.

L'organizzazione deve utilizzare la comunicazione per esplicitare la propria missions<sup>(67)</sup> come i propri valori e la sua identità distintiva.

La comunicazione plasma un modo distintivo di pensare e di agire e favorisce l'instaurarsi delle condizioni che catalizzano le energie individuali e collettive per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. La teoria della rete organizzativa fa emergere l'esigenza di comunicare per gestire la rete di relazioni, elemento costitutivo centrale dell'impresa rete. Si tratta di relazioni fluide, flessibili, intense che attraversano i confini intro e interorganizzativi. Le reti organizzative possono operare solo se c'è il consenso e il coinvolgimento reciproco, fra gli attori, sull'azione da compiere. L'efficacia delle organizzazioni a rete dipende dalla capacità di legare insieme fra loro elementi diversi ed eterogenei. In tale contesto "la comunicazione interna è un modo per elaborare, riconoscere ed agire, una meta lingua più evoluta e trasparente che ha la funzione di spiegare e portare a unità dialetti e prospettive di tempo segmentati, offrire a tutti lo scenario della coesistenza di dimensioni e tempi diversi nella vita del cantiere aziendale".<sup>(68)</sup>

#### IV Tabella4: I bisogni di comunicazione evidenziati dalle teorie organizzative

Teorie organizzative.	Bisogni di comunicazione.
Organizzazione scientifica del lavoro (Taylor)	Comunicare per gestire con razionalità ed efficienza l'organizzazione
Studi sull'attività amministrativa dei dirigenti (Fayol, Mooney, Riley, Urwick)	
Studi sulla burocrazia (Weber)	
Teorie delle relazioni umane (Mayo, Rotheisberger, Dickson) Teorie motivazionali (Maslow, Argyris, Likert, Herzberg)	Comunicare per creare un clima sociale gradevole e per motivare il personale
Teorie delle contingenze (Burns, Stalker e Woodward) Teorie dei processi decisionali (Simon, March e Olsen)	Scambio di comunicazioni con l'ambiente esterno per consentire all'organizzazione di adattarsi ai mutamenti ambientali
Teorie dell'istituzionalizzazione (Selznick, Meyer e Rowan) Teorie della cultura organizzativa Gagliardi, Alversson e Berg, Schein (	Comunicare per legittimare l'organizzazione nel contesto di riferimento e sviluppare l'identificazione dei dipendenti nell'organizzazione
Teoria della rete organizzativa	Comunicare per gestire la rete di relazioni

### 3.3 La comunicazione: un bene relazionale

Maslow ha teorizzato la cosiddetta "scala gerarchica dei bisogni"<sup>(69)</sup> descrivendo quelli che sottostanno alle motivazioni psicologiche degli individui.

La soddisfazione di questi permette agli individui di esprimere al meglio le proprie potenzialità

bisogni fisiologici

bisogni di sicurezza

bisogni di appartenenza

bisogni di stima

bisogni di autorealizzazione

Il fascino di questa teoria risiede nel fatto che descrive lo sviluppo psicologico individuale che attraversa, necessariamente, fasi in cui i bisogni possono essere soddisfatti o meno, con ricadute sulla personalità di grande portata. Nell'ambito della psicologia del lavoro tale modello è ugualmente applicabile con esito altrettanto soddisfacente.-

Il bisogno fisiologico viene soddisfatto implicitamente dalla possibilità di ottenere risorse (retribuzione) per compensare le nostre esigenze minime di sussistenza (alimentazione, casa, ferie, famiglia, ecc.).

Il bisogno di sicurezza è caratterizzato ad esempio, dalla presenza nell'organizzazione di regole chiare e condivise oppure dall'esistenza di piani pensionistici, o ancora dalla possibilità di vedere soddisfatti nel tempo i bisogni primari. In particolare, la possibilità dialettica di contrattare le regole permette all'individuo di sentirsi tranquillizzato su questo livello.

I bisogni di appartenenza sono soddisfatti all'interno dell'organizzazione da tutte quelle situazioni che facilitano la socializzazione :ad esempio nell'istituzione di gruppi di lavoro "aperti", dove la comunicazione e il feed-back sono facilitati e funzionano in maniera spontanea e autentica. Solitamente il sistema organizzativo incentiva le situazioni nelle quali la collaborazione e a condivisione dei compiti vengono praticate correttamente

Autostima e fiducia L'autostima e la fiducia nelle organizzazioni passano attraverso due canali principali: da un lato il riconoscimento del proprio lavoro da parte dei colleghi, dall'altro attraverso la possibilità di mettere in atto comportamenti che facilitino l'apprendimento e la creatività

Oggi si è fatto un passo avanti ,si considera la comunicazione come un bisogno un bene relazionale

La categoria di bene relazionale è stata introdotta nel dibattito teorico quasi contemporaneamente da quattro autori, il sociologo Pierpaolo Donati (1986) e gli economisti Benedetto Gui (1987) e Carole Uhlaner (1989) , la filosofa Martha Nussbaum (1986),

Benedetto Gui definiva i beni relazionali «beni non materiali, che non sono quindi dei servizi che si consumano individualmente, ma sono legati alle relazioni interpersonali»

Carole Uhlaner è sulla stessa linea quando li definisce «*beni che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona con altre persone non arbitrarie*» (1989, p. 254). Questi due economisti chiamano dunque beni relazionali quelle dimensioni delle relazioni che non possono essere né prodotte né consumate da un solo individuo, perché dipendono dalle modalità e dalle motivazioni delle interazioni con gli altri e possono essere godute solo se con-divise nella reciprocità<sup>(70)</sup>

In particolare, Benedetto Gui (2002, 2005) propone di analizzare ogni forma interazione come un particolare processo produttivo, che chiama "incontro". Egli suggerisce che un incontro «tra un venditore e un potenziale acquirente, tra due colleghi di lavoro, anche tra due clienti di uno stesso negozio» (2002, p. 27), oltre ai tradizionali outputs (effettuazione di una transazione, lo svolgimento un compito produttivo, la fornitura di un servizio), vengano prodotti anche altri particolari tipi di outputs intangibili, di natura relazionale, i beni relazionali appunto. in sintesi, per Benedetto Gui e Carole Uhlaner i beni relazionali non coincidono con la relazione stessa: l'amicizia non può essere definita un bene azionale, ma un'interazione ripetuta, una serie di incontri e di stati affettivi, di cui il bene relazionale lo una componente<sup>(71)</sup>

Martha Nussbaum, con un uso diverso dell'espressione "bene relazionale" rispetto a Gui, definisce l'amicizia, l'amore reciproco e l'impegno civile tre tipici beni relazionali, beni nei quali è la relazione a costituire il bene: essi nascono e muoiono con la relazione stessa. Per i beni relazionali sono quindi quelle esperienze umane nelle quali è il rapporto in sé a essere il bene. In tutte le definizioni che attualmente abbiamo di bene relazionale la dimensione della reciprocità è dunque fondante. Infine, nei beni relazionali il perché, la motivazione che muove me e l'altro, è un elemento essenziale

. Robert Sugden, che si muove sulla stessa linea teorica di Gui, così scrive: «I beni (o mali) relazionali sono le componenti affettive e comunicative dei rapporti interpersonali. Propongo una strategia teorica per analizzare la componente affettiva dei rapporti interpersonali. Lo scopo è quello di comprendere alcuni dei meccanismi attraverso cui le relazioni interpersonali generano stati affettivi che hanno o non hanno valore per i partecipanti a quella specifica relazione» 2005, p. 53.<sup>(72)</sup>

Importante è poi il discorso di Martha Nussbaum circa la fragilità dei beni relazionali

Alla luce del discorso appena fatto, e senza tentare di conciliare le diverse posizioni sui beni relazionali che abbiamo appena esposte si possono individuare delle caratteristiche di base di un bene relazionale nelle seguenti <sup>(73)</sup>

Reciprocità in quanto beni fatti di relazioni, essi possono essere goduti solo nella reciprocità. vicendevole, il sentimento reciproco e consapevolezza sono una parte tanto dell'amore e dell'amicizia che Aristotele non è disposto ad ammettere che, una volta tolte le attività condivise e le loro forme di comunicazione qualcosa degno del nome di amicizia» (Martha Nussbaum 1996[1986],  
Simultaneità : a differenza dei normali beni di mercato siano essi privati o pubblici, dove la produzione è tecnicamente e logicamente distinta dal consumo i beni relazionali (come molti servizi alla persona) si producono e si consumano simultaneamente; il bene viene co-prodotto e co-consumato al tempo stesso dai soggetti coinvolti se la contribuzione alla produzione dell'incontro può essere asimmetrica (pensiamo organizzazione di una festa tra amici o alla gestione di una cooperativa sociale), nell'atto del o del bene relazionale non è possibile il puro, perché il bene relazionale, per essere goduto, richiede che si lasci coinvolgere in una relazione con le caratteristiche che stiamo elencando <sup>(74)</sup>

Motivazioni: nelle relazioni di reciprocità genuine la motivazione che è dietro il comportamento è una componente essenziale. Lo stesso incontro - per esempio una cena - crea anche beni relazionali o soltanto beni "standard" in base alla motivazione che muove i soggetti. Se il rapporto non è un fine ma solo un mezzo per qualcos'altro (fare affari) non possiamo parlare di beni relazionali<sup>(75)</sup>



Fatto emergente: il bene relazionale emerge" all'interno di una relazione. Forse la categoria di "fatto emergente" coglie, più della categoria economica della "produzione", la natura di un bene relazionale. Affermare che si tratta di un fatto emergente evidenzia che il bene relazionale è un terzo che eccede i contributi dei soggetti coinvolti, e che in molti casi non era neanche tra le . intenzioni iniziali. Ed è per questa ragione che un bene relazionale può emergere anche all'interno di una normale transazione di mercato, quando, a un certo punto, e nel bel mezzo di un ordinario rapporto economico strumentale, accade qualcosa che porta i soggetti a trascendere la ragione per la quale si erano incontrati"<sup>(76)</sup>

f) Gratuità: una caratteristica sintetica dei beni relazionali è la gratuità, nel senso che il bene relazionale è tale se la relazione non è "usata" per altro, se è vissuta in quanto bene in sé e nasce da motivazioni intrinseche"<sup>(77)</sup>

.Ecco perché, come dice Martha Nussbaum, il bene relazione bene nel quale la relazione è il bene, una relazione che non è un incontro di interessi ma un incontro di gratuità <sup>(78)</sup>

Il bene relazionale richiede la presenza di motivazioni intrinseche ne fronti di quel particolare rapporto.

g) Bene: infine, un altro modo sintetico per dire cosa sia un bene relazionale è insistere sul sostantivo : esso è un bene ha cioè un valore ché soddisfa un bisogno ma non ha un prezzo di mercato (appunto per la gratuità), anche se ha sempre un "costo opportunità"<sup>(79)</sup>

Una volta elencate però queste caratteristiche non possiamo che rilevare la difficoltà di trattare

Con la teoria economica le relazioni umane mosse da motivazioni complesse. Infatti, l'economia guarda il mondo dalla prospettiva dell'individuo che sceglie i beni: la relazione le sfugge (o viene vista come un mezzo o un vincolo), proprio perché il bene relazionale non è una sommatoria di beni o di relazioni individuali (contraddizione in termini!), e l'altro con cui si interagisce non è né un bene né un vincolo

Può essere infine utile, per una teoria dei beni relazionali, distinguere tra due grandi famiglie di beni relazionali, che possiamo chiamare, seguendo Pierpaolo Donati (per la denominazione, non per il contenuto), beni relazionali "primari" e "non primari" (o secondari) <sup>(80)</sup>

Nel caso del bene relazionale primario , la componente relazionale dell'incontro non può annullarsi senza distruggere il bene stesso, azzerandone quindi il valore. Per questa ragione il bene relazionale

primario è rappresentabile con una funzione più complessa, che può prendere la forma di una funzione produttoria. In particolare, la componente "bene relazionale primario" potrebbe essere formalizzata – solo dare un'intuizione

In un bene relazionale primario ci sono infatti sempre altre componenti non relazionali generate dall'incontro (componenti non relazionali o strumentali sono sempre presenti anche nel contesto di un'interazione con una forte valenza relazionale come quella interna a un nucleo familiare o a un rapporto di amicizia consolidato nel tempo).

Nel caso del bene relazionale primario, il ruolo della relazionalità è tuttavia essenziale (sostanza perché le altre componenti non relazionali (accidentali) possano produrre utilità

In altre parole, se nell'ambito di classici beni relazionali primari, come i rapporti interfamiliari o relazioni di amicizia profonde, viene meno la componente affettivo-comunicativa del rapporto stesso, non si modifica semplicemente il valore del bene consumato (come nel caso dei beni relazionali non primari), ma è l'intero rapporto che perde valore<sup>(81)</sup>

Inoltre, i beni relazionali primari difficilmente possono essere sostituiti da un valore monetario equivalente, non sono trasformabili in moneta senza modificarne profondamente la natura <sup>(82)</sup>

### 3.4 La comunicazione aziendale : tipi di comunicazione all' interno dell'azienda

La comunicazione aziendale interna

Con il termine comunicazione aziendale interna intendiamo quel sistema di strumenti attraverso i quali un'azienda dialoga con i suoi pubblici interni.

Essa è quell'insieme informazioni più o meno consapevoli che circolano all'interno dell'azienda e che sia o meno organizzato in un piano informazioni dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto

La comunicazione interna è parte integrante dell'intero complesso di forme comunicazionali, di cui l'organizzazione si serve per svolgere con efficacia la propria attività.

Può essere definita come il sistema delle relazioni che s'instaurano tra i vari soggetti fisici e organizzativi che compongono l'impresa, ossia tra funzioni aziendali, tra impresa e dipendenti, tra collaboratori<sup>(83)</sup>

Il personale è considerato un cliente, da soddisfare, curare, valorizzare, informare, motivare, prima ancora di rivolgere le proprie attenzioni all'esterno. Coinvolgimento e partecipazione sono divenuti sinonimo di qualità e successo d'impresa e, in quest'ottica, la comunicazione diventa espressione della possibilità di creare rapporti, condividere impegni e rischi, operare insieme per raggiungere obiettivi e soluzioni. <sup>(84)</sup>

La comunicazione interna è di norma espressione del vertice e ha la funzione di generare e diffondere le linee guida fornite dallo stesso a tutti i livelli dell'organizzazione.

Ha un ruolo fondamentale nella gestione delle Risorse umane ed è leva per aggiornare tutto il personale sull'andamento complessivo dell'organizzazione.

Inoltre ha il compito di supportare l'intero processo produttivo e di facilitare la generazione e lo scambio di idee.

È importante nell'analisi del clima e della cultura d'impresa, nella diffusione del senso d'appartenenza, nella motivazione dei dipendenti e nella risoluzione dei conflitti che si possono generare in azienda <sup>(85)</sup>

Una nuova frontiera della comunicazione interna è raccontare il cambiamento, attraverso parole, segni, simboli e pratiche che favoriscano relazioni interpersonali in grado di far fronte alla complessità <sup>(86)</sup>

È evidente che l'impresa oggi appare caratterizzata principalmente dalla complessità: l'organizzazione è "molteplice, intricata, composta" (Kaneklin, Aretino, 1993, p. IX)<sup>(87)</sup> tanto da invogliare la mente dei soggetti a selezionare solo alcuni dati per ricondurla entro quadri interpretativi noti. le principali esigenze che sorgono sul piano della comunicazione interna

riguardano: una maggiore velocità nella circolazione delle notizie, una cura più sofisticata del linguaggio e dei modi espressivi, un'informazione più completa e corretta. Da qui l'esigenza di informare tutti i lavoratori circa i grandi fenomeni che coinvolgono l'azienda e lo specifico ambiente nel quale è inserita, di favorire il coinvolgimento del personale nelle scelte strategiche, di promuovere comportamenti adeguati e mantenere il processo di identificazione con l'azienda e coi suoi scopi. Si tratta in sostanza di contribuire a presidiare le frontiere dell'organizzazione e ad ottimizzare lo scambio con l'esterno ma anche di tradurre le particolarità individuali in un linguaggio comune, evidenziando le potenzialità espressive locali (Kaneklin, Aretino, 1993).

### 3. 4.1 La comunicazione interna prende direzioni diverse, a seconda della sua funzione.

Una comunicazione è verticale quando va dall'alto verso il basso e viceversa. Questi sono termini che strutturano una relazione non paritaria-dialogica, ma normativo-gerarchica, va dall'alto verso basso.

Chi è in alto lo è in virtù di un ruolo formale riconosciuto dall'organizzazione.

Questa direzione di comunicazione per l'impresa è la più facilmente pianificabile e controllabile.

Al suo interno possiamo individuare quattro canali: quello che dal vertice raggiunge tutta l'organizzazione, esso serve per aumentare il senso di appartenenza delle risorse umane, strumenti stampa aziendale, riunioni; quello che collega il vertice con segmenti specifici del personale, strumenti incontri ad hoc; quello che collega, in termini di comunicazione, diversi settori; quello che dalla periferia raggiunge il vertice, convogliando informazioni di ritorno e analisi del clima.

Quella che si sviluppa verso il basso, da parte dei vertici, mira a informare e indirizzare il personale sugli obiettivi e le strategie aziendali, sulle norme e sulle procedure, sui percorsi più adeguati di carattere operativo.

Ma è possibile che ci sia comunicazione anche dal basso verso l'alto, quando è la direzione a ricevere informazioni riguardanti il lavoro svolto o richieste specifiche da parte dei lavoratori.

In ogni impresa esistono canali di comunicazione orizzontali, che dalla terminologia anglosassone vengono chiamati

-one up one up se riferiti al top manager

-one middle- one middle direzioni intermediarie

one down- one downlivelli esecutivi

I canali orizzontali sono più difficilmente presidabili, in quanto avvengono a livello spontaneo, in assenza di supporti gerarchici. Essi giocano un ruolo insostituibile nella politica di comunicazione interna perché rappresentano i veicoli efficaci per messaggi orientati agli aspetti emotivi e valoriali della comunicazione.

La comunicazione può avvenire anche a “due vie”, vale a dire orizzontalmente tra colleghi di pari grado, tra unità di pari livello organizzativo, tra persone che lavorano nello stesso gruppo di lavoro.

Quest'ultima ha l'obiettivo fondamentale di coordinare le risorse delle diverse unità organizzative, al fine di integrare competenze fra loro differenti<sup>(88)</sup>

Accanto a questi flussi comunicativi di tipo formale, predisposti e controllati direttamente dall'impresa, si sviluppano spontaneamente alcuni circuiti informali.

Tali flussi derivano dalla semplice interazione tra le persone e spesso si consolidano in tradizioni, abitudini e prassi.

Hanno un ruolo strategico, in quanto attraverso di loro circola la quantità delle informazioni più rilevanti per la vita delle organizzazioni.

Una buona politica di comunicazione interna deve tener conto dei flussi informali perché, essendo naturali, sono i più difficili da individuare e accordare con i propri fini<sup>(89)</sup>

Alla base di una buona collaborazione sta quella che da diversi autori viene definita la "comunicazione aperta".

Comunicare in maniera aperta significa consentire la libera circolazione dell'informazione dall'alto verso il basso, e viceversa, attraverso l'organizzazione. Comunicare in maniera aperta significa reciproco feedback in un clima di fiducia. Significa interesse, attenzione e rispetto reciproco. L'informazione è il presupposto per poter prendere le decisioni giuste. I collaboratori vogliono sapere cosa succedere e perché. Quando capiscono il contributo che con il loro lavoro danno alla globalità, hanno un grande senso d'appartenenza e si identificano di più con gli obiettivi dell'organizzazione, sono più motivati e l'azienda raggiunge risultati migliori.

La comunicazione aperta serve anche ad assicurare la qualità: i venditori che si recano dal cliente e la collega che lo serve al banco sono i primi a riceverne le lamentele. Essi hanno la possibilità di far pervenire reclami ed insoddisfazioni al posto giusto; questo però presuppone che non abbiano paura di essere puniti per gli errori commessi e possano proporre miglioramenti a capi disposti ad accettarli e ad ascoltarli. Molti dolorosi provvedimenti di ristrutturazione e riorganizzazione si sarebbero potuti evitare se la direzione avesse prestato

orecchio a quel che si diceva alla base. Parecchie disgrazie non sarebbero successe se avvertimenti avessero raggiunto in tempo i capi.

Nella gara globale per la conquista del primo posto sul terreno delle nuove tecnologie sono la ricerca e lo sviluppo a decidere chi arriva più rapidamente al traguardo. Tuttavia il successo non dipende solo dal sapere tecnologico e dai mezzi finanziari, ma anche dalla collaborazione e dalla comunicazione all'interno dell'azienda.

Nonostante emerga una comunicazione sempre più incerta, probabilistica e difficile da attuare, nelle aziende si riscopre sempre più l'esigenza di avviare processi di comunicazione che circoscrivano il gruppo di lavoro nella sua totalità (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992)<sup>(90)</sup> al fine di sviluppare un'identità comune (Kaneklin, Aretino, 1993) Questo può avvenire solo tramite la costruzione e l'utilizzo di un linguaggio condiviso, significativo per un vasto numero di persone, principale veicolo di ricerca di senso.

### 3.4.2 Pianificazione e strumenti di comunicazione interna

Impostare un piano di comunicazione interna vuol dire delineare l'insieme degli attori, dei mezzi, delle finalità e dei contenuti diretti alla concretizzazione dell'intero processo comunicativo.

In primo luogo è necessario procedere, attraverso delle analisi di tipo organizzativo, sociologico e culturale, alla definizione del contesto di riferimento, sia esterno che interno.

È opportuno, poi, effettuare una segmentazione degli attori coinvolti, al fine di realizzare una comunicazione mirata e contenere i costi derivanti dal progetto.

Tale suddivisione in gruppi omogenei può essere fatta, ad esempio, tenendo conto dell'area funzionale di appartenenza e dell'attività svolta. Successivamente, occorre analizzare i bisogni e le attese di comunicazione

A questo punto si rende necessario definire gli obiettivi dell'azione comunicativa e, in base a essi, procedere alla predisposizione e alla implementazione del piano.

Infine, è indispensabile prevedere una fase di verifica dell'efficacia di tutto il processo comunicativo.

Gli strumenti di comunicazione che un'impresa può utilizzare sono moltissimi.

Ognuno di questi strumenti ha un elevato grado di fungibilità, nel senso che lo stesso messaggio può essere veicolato con uno qualsiasi degli strumenti. Non altrettanto può dirsi termini di efficacia comunicazionale, perché la scelta dello strumento incide sul grado di modificazione di atteggiamenti e comportamenti degli individui.

Ogni organizzazione, in base alle esigenze e agli obiettivi da raggiungere, ha la possibilità di predisporre un proprio programma di comunicazione col personale che accompagna e sostenga i processi di sviluppo. Perché questo si realizzi è fondamentale definire a priori gli scopi che s'intende perseguire, considerare il pubblico cui la comunicazione è rivolta e individuare gli strumenti più adatti per una sua messa in atto. Gli strumenti utilizzati per "fare comunicazione" all'interno dell'azienda sono i più disparati

Romano e Felicioli (1992)<sup>(91)</sup> li hanno distinti in "diretti", ossia basati sul rapporto interpersonale, e "indiretti".

In questo caso verrà seguita la prospettiva di Damascelli (1993)<sup>(92)</sup> che ha raggruppato gli strumenti in tre categorie sulla base del canale attraverso il quale viaggiano:

- verbale (riunioni, interviste, colloqui, meeting, attività di formazione in aula ed "eventi aziendali" quali convention o open gate);

- scritto (circolari, manuali interni, bacheche, organigrammi, opuscoli per i neoassunti, newsletter, house organ, rassegne stampa);
- audiovisivo o elettronico (videotape, reti telemat

Nel corso degli ultimi venti anni, in concomitanza con l'affermarsi delle nuove tecnologie e con l'evolversi di uno stile di management più partecipativo e relazionale, gli strumenti a supporto della comunicazione interna si sono ampliati e perfezionati <sup>(93)</sup>

Gli strumenti di comunicazione che un'azienda può usare sono molti

*Gamma appartenenti alla comunicazione interpersonale dall'incontro a tutte le tipologie di riunioni I*

rapporti diretti, faccia a faccia, sono volutamente ed esplicitamente utilizzati per rafforzare e migliorare i processi di comunicazione. L'intera vita di un'organizzazione può venire intesa come un susseguirsi di relazioni interpersonali per cui, come si è detto, non è sempre semplice distinguere ciò che è "comunicazione interna" dalle operazioni che stanno alle base dell'organizzazione stessa e che si realizzano nella messa in essere di prodotti e servizi.

- Colloqui ed interviste. Si svolgono tra capo e dipendenti o tra pari grado, al fine di accertare la situazione di particolari problemi di lavoro, di dare istruzioni sul comportamento da tenere, di chiarire le politiche dell'impresa e le mete che essa si propone di raggiungere, oppure per pianificare il lavoro o per fare il punto sulla situazione con riguardo a problemi personali del collaboratore, il suo stato di salute, la sua soddisfazione/insoddisfazione sul lavoro...
- Riunioni di piccolo gruppo. Si tratta di rendere partecipe un gruppo di lavoro dello stato di avanzamento di un progetto, dei problemi che si presentano sul lavoro e delle decisioni da prendere. Nel corso di riunioni finalizzate ad attività formativa, si tratta di trasmettere ai partecipanti informazioni su strutture, politiche e problematiche aziendali, ovvero di discutere argomenti formativi.
- Riunioni di gruppi medi e grandi (assemblee). Hanno tipicamente lo scopo di informare riguardo mutamenti organizzativi, decisioni del management, nuove iniziative, successi ed insuccessi dell'attività in corso...



*comunicazione scritta Modalità di trasmissione di messaggi scritti*

- L'organigramma è un importante strumento di comunicazione: dovrebbe essere aggiornato costantemente e conosciuto da tutti i membri, affinché siano sempre noti i compiti, le responsabilità di ciascuno e l'intera struttura aziendale.
- Opuscolo di accoglimento. E' necessario che un buon sistema di comunicazione cominci fin dall'ingresso del soggetto in azienda. È stato infatti appurato che un buon impatto con l'organizzazione sia decisivo per impostare bene i reciproci rapporti (Damascelli, 1993) e gli atteggiamenti. Il neoassunto che ottiene, entrato in azienda, un opuscolo che fornisce le informazioni necessarie per orientarsi (storia dell'impresa, struttura organizzativa, regolamento aziendale...) riceve un'immagine di serietà, efficienza, lealtà nei rapporti, che lo porta ad assumere un atteggiamento favorevole verso l'organizzazione.,ha il ruolo cruciale degli opuscoli risiede nel fatto di essere percepiti dai nuovi arrivati come il segnale di un interesse, da parte dell'azienda, ad accoglierli nel miglior modo possibile
- Business Creeds. Missione aziendale. Brevi dichiarazioni delle politiche che l'impresa persegue e delle norme etiche fondamentali che si impegna ad osservare. Si tratta, generalmente, di un opuscolo distribuito tra i collaboratori, in occasione di assemblee o riunioni, nelle quali il management spiega i punti salienti delle pubblicazioni.
- House organ È una vero e proprio giornale pubblicato dall'azienda a intervalli regolari. è la rivista aziendale di tipo periodico, rivolta a tutti i dipendenti, con l'intento di dimostrare attenzione e considerazione da parte del management nei confronti di tutto il personale Ha come obiettivo la diffusione di informazioni sulla vita dell'organizzazione e sulle caratteristiche del mercato. sono .una vera e propria testata a stampa, identificata da un titolo stabile e pubblicata dall'azienda con una periodicità regolare che varia da caso a caso: può essere mensile oppure trimestrale, ma vi sono anche testate che vengono pubblicate regolarmente ogni quindici giorni. Il formato più diffuso è la rivista a colori. Solitamente gli house organ sono destinati ad un pubblico più numeroso rispetto alle newsletter, ma anche se la tiratura dipende ovviamente dalle dimensioni dell'impresa,

- La newsletter è invece un periodico d'informazione più snello e semplice, riguardante le ultime novità aziendali. L'uso di questo strumento è infatti rivolto per lo più a determinate fasce di dipendenti ai quali s'intende recapitare un messaggio confezionato ad hoc, ma possono anche essere previste versioni diverse di una stessa lettera che tengano conto della differenziazione degli utenti. È opportuno rilevare che, dati i costi (in termini di spesa e di energie) che comporta per un'azienda la creazione di una newsletter, è sempre necessario avere ben chiari “gli scopi che si intendono raggiungere e le caratteristiche psicosociologiche e i bisogni percepiti del personale” (Damascelli, 1993, p.108). La distribuzione delle newsletter e dei giornali aziendali può avvenire tramite l'invio a domicilio tramite posta (il vantaggio di questo sistema è che la rivista viene letta nei momenti di riposo e quindi con più attenzione, ed è a disposizione anche di amici e parenti), oppure direttamente nel posto di lavoro, insieme alla busta paga, mediante l'esposizione su appositi tavolini o incaricando qualcuno della consegna (Damascelli, 1993<sup>94</sup>)
- Le rassegne stampa sono un mezzo informativo che ha raggiunto un notevole grado di diffusione nel mondo delle imprese e che denota un'apertura e un interesse sempre maggiore da parte delle aziende verso l'ambiente politico, sociale ed economico in cui sono inserite. La tiratura delle rassegne stampa varia da poche centinaia di copie sino a molte migliaia, e la diffusione avviene sempre sul posto di lavoro, o per posta interna o più spesso per via telematica, com'è facilmente intuibile in un'epoca in cui le tecnologie sono oramai protagoniste.
- Bilancio annuale per il personale. Dopo una succinta esposizione dell'andamento aggregato, si illustrano, per ciascuna unità, divisione i problemi affrontati, le iniziative realizzate e i progetti per il periodo successivo. Offre la possibilità ai dipendenti di riconoscersi nelle vicende esposte.
- Manifesti e opuscoli di affiancamento a campagne particolari. Periodicamente si intraprendono, in azienda, campagne di antinfortunistica, di miglioramento della qualità, di riduzione degli sprechi. Tali campagne sono affiancate dall'esposizione di manifesti, con cui si crea una “atmosfera” di attenzione e tensione verso il problema, e dalla distribuzione di opuscoli informativi.

- Lettere ad personam. Strumento utilizzato raramente, quando sussistono gravi circostanze, oppure, sempre in via eccezionale, per elogiare o ammonire severamente un collaboratore. Hanno particolare impatto emotivo

- Stampa aziendale. Si definiscono stampa aziendale tutte le attività di comunicazione periodica attuate dall'organizzazione, siano esse a mezzo di supporti cartacei o a mezzo di altri strumenti come computer, telefono, televisione a circuito chiuso. Si tratta del principale strumento di cui disponga la direzione aziendale per comunicare all'interno di una organizzazione. L'attività di stampa aziendale è caratterizzata dalla presenza di questi elementi:

Un corpo redazionale fisso.

Un direttore o comitato di direzione che si assume la responsabilità "politica" di quanto viene pubblicato.

Un palinsesto o un programma editoriale.

Sono pertanto escluse, dal novero della stampa aziendale, le attività di comunicazione saltuariamente attuate a mezzo stampa (pubblicazione del bilancio annuale, opuscoli realizzati una tantum...). Riferendosi alla nozione di "stampa aziendale" precedentemente indicata, si esaminano, nella seguente tabella, gli strumenti con cui si pone in essere tale tipo di attività.

**V TABELLA 5: Strumenti di stampa aziendale e loro caratteristiche n.**

Strumento	Caratteristiche
Newsletter	Pubblicazioni di poche pagine, destinate a pubblici ristretti (forza di vendita, professional...) cui occorre far pervenire tempestivamente e frequentemente informazioni concrete su eventi o prospettive nuove.
Giornali aziendali	Si caratterizzano per articoli brevi, molte fotografie, titoli a grandi caratteri, impaginazione molto mossa (tipica dei quotidiani). I giornali aziendali si propongono di trasmettere messaggi di tipo prevalentemente informativo, evitando, in generale, di approfondire le informazioni veicolate.
Riviste aziendali	Consentono la presentazione più approfondita di tematiche di cultura aziendale o di informazione adeguatamente commentata.
Informazioni diffuse a mezzo computer	In taluni casi questo sistema di diffusione delle informazioni aziendali viene esteso alla rete di vendita, alla clientela più importante o ad altri pubblici esterni cui si desidera pervengano le informazioni con grande tempestività.
Notiziario audiovisivo	Interessante mezzo di comunicazione, peraltro costoso, adottato da imprese di grande dimensione.

### *Gli strumenti audiovisivi: dal telefono a veri e propri film*

Le imprese cercano quindi di aggiornarsi ed utilizzare i vari mezzi che la tecnologia di continuo offre e perfeziona. <sup>(95)</sup>

Tv aziendale si ispira al modello della televisione con un palinsesto che, da semplice veicolo di informazione giornalistica, si arricchisce di una programmazione mista più assimilabile a quella del mezzo televisivo attraverso rappresentazioni

- su temi aziendali, dibattiti e quiz a tema.
- di business television, che presenta i temi e le questioni all'ordine del giorno dell'azienda,
- educational television, che diffonde modelli di comportamento

Videoconferenza Si tratta di una convention planetaria in cui si collega in diretta il luogo principale dell'evento con tutti i dipendenti dell'azienda, assumendo così una forza aggregante più marcata.

Gli strumenti "iconici" basati su mix di parole ed immagini che abbracciano tutto il campo della comunicazione visiva dalla cartellonistica al logo aziendale

*Eventi di comunicazione che sono un ampliamento della comunicazione interpersonale come i meeting, convegni, seminari, convention*

- Conventions. Consistono in riunioni di grandi gruppi organizzate fuori sede, con lo scopo precipuo di informare, ma anche di amalgamare il gruppo, di offrire un'occasione rilassata di incontro e conoscenza reciproca.
- Open gates. Manifestazioni in cui si aprono i "cancelli dell'azienda" ai familiari dei dipendenti, si illustrano lavorazioni ed obiettivi che l'organizzazione si propone di raggiungere e i servizi che essa rende alla comunità. Hanno tipicamente lo scopo di sollecitare un approccio sereno e benevolo verso l'azienda.

*Iniziative di formazione e addestramento. Hanno lo scopo di:* Elevare la professionalità dei partecipanti, trasmettendo nozioni che l'azienda ritiene necessario facciano parte del patrimonio culturale dei collaboratori.

- Road show Rappresenta una delle occasioni di visibilità del management a più alto impatto Il vertice raggiunge fisicamente le location aziendali distribuite sul territorio e incontra di persona i collaboratori al fine di illustrare determinati progetti o per un semplice confronto sugli andamenti delle sedi <sup>(96)</sup>

Uno degli strumenti di comunicazione interna è la formazione aziendale tramite cui possono essere trasmessi messaggi con possibilità di verifica immediata

Gli strumenti elettronici rappresentano ormai una condizione del vivere quotidiano e sono elemento insostituibile della comunicazione d'impresa, poiché permettono di sviluppare e scambiare facilmente conoscenze e informazioni

### *supporti informatici*

E' opportuno soffermarsi brevemente sui cambiamenti indotti nella comunicazione aziendale dallo sviluppo della cosiddetta information thecnology.<sup>(97)</sup> Essa, in via trasversale, e con modalità sempre più integrate con gli aspetti della comunicazione interna all'organizzazione, si sta sostituendo alle tradizionali modalità comunicative.

Il computer è divenuto mezzo determinante per la distribuzione delle informazioni in azienda. Esso non è semplice elaboratore di dati, ma, grazie alla posta elettronica e alle intranet, diviene un vero e proprio mezzo di comunicazione che diffonde conoscenze, informazioni, dati e immagini, attraverso reti di stazioni di lavoro, garantendo precisione e tempestività, conservazione e facilità di accesso.

Un nuovo tessuto connettivo si sta consolidando all'interno delle organizzazioni determinando un forte aumento delle informazioni accessibili e della disponibilità di network vasti e capillari, ma, nel contempo, cambiando abitudini e comportamenti e contribuendo a costruire nuove organizzazioni e nuove modalità di funzionamento

Posta elettronica <sup>(98)</sup>La posta elettronica è ormai la principale forma dicomunicazione su internet e nelle reti intranet; attraverso la stessa è possibile inviare e ricevere rapidamente messaggi e file a qualunque utente, ovunque si trovi i personal computer, che permette di comunicare fra diverse aree ed avere informazioni in tempo reale.

Ognuno di questi strumenti ha un alto grado di fungibilità, infatti lo stesso messaggio può essere veicolato con un qualsiasi strumento, purtroppo non altrettanto può dirsi in termini di efficacia comunicazionale, perché la scelta dello strumento incide sul grado di modificazione di atteggiamenti e comportamenti degli individui

Il mezzo più tradizionale di comunicazione aziendale, ma non per questo meno importante, è costituito dal media cartaceo, che oggi si sta perfezionando sia per quanto riguarda i contenuti trattati che per la grafica .

Strumento di comunicazione al pari di tutti gli altri è costituito dall'ambiente di lavoro, il quale è in grado di alimentare al proprio interno cultura e filosofia d'impresa e, conseguentemente, di trasmetterle all'esterno.

Un ambiente positi

vo è in grado di influenzare il modo di percepire il lavoro e porta le persone a identificarsi nell'attività svolta. Il lavoro diventa perciò una sorta di luogo domestico, in cui realizzare il benessere organizzativo

**VI TABELLA 6: Classificazione degli strumenti di comunicazione n.**

Comunicazione Interpersonal	Strumenti cartacei	Strumenti audio-video	Strumenti informatici	Strumenti iconici	Eventi	Oggettistica
Colloqui di selezione	Bilanci	Notiziari	Posta elettronica	Lay-out.	Riunioni	Agende
Colloqui di valutazione	House-organ	telefonici		Marchi	Seminari	Cancelleria
	News-letter	Annunci		Logos	Convention	Stampanti
Incontri ristretti	Rassegne stampa	microfonici		Cartellonistica	Inaugurazioni	
	Lettere individuali	Video			Celebrazioni	
	Circolari	Diapositive				
	Bacheche					
	Descrizione					

Fonte B Bertani Psicologia delle organizzazioni p 59

Esistono all'interno dell'impresa anche altri canali che, pur non avendo come finalità esclusiva la comunicazione, hanno una importanza notevole in questo ambito (Croci, 1995).

Fra questi vi è la struttura gerarchica, che comunica una serie di segnali di massima rilevanza strategica e consente di attivare un sistema di controllo che verifica i comportamenti devianti rispetto agli obiettivi. Anche il sistema premiante, costituito dal salario, dai premi monetari, dagli avanzamenti di carriera, costituisce un potente sistema di comunicazione che stimola comportamenti positivi.

Agli strumenti che sono stati presentati si possono aggiungere i circoli di qualità, anche se in effetti più che sistemi di comunicazione essi sono una modalità partecipativa di gestione aziendale (Damascelli, 1993). <sup>(98)</sup>I circoli di qualità sono un momento peculiare di espressione dell'impresa, durante il quale un gruppo di lavoratori appartenenti allo stesso settore aziendale, si incontra volontariamente per analizzare problemi del proprio reparto, individuare soluzioni, proporle alla direzione e possibilmente realizzarle (Nicoletti, 1992).<sup>(99)</sup>

### 3.4.3 Pianificazione e strumenti di comunicazione esterna <sup>(100)</sup>

Con il termine comunicazione aziendale esterna intendiamo quel sistema di strumenti attraverso i quali un'azienda dialoga con i suoi pubblici esterni. Essa non si attiva esclusivamente nei riguardi del mercato, inteso in senso stretto (acquirenti potenziali ed effettivi), ma si estende ad aree funzionali (organizzazione, finanza, produzione...), in relazione alle quali comunicazione aziendale finisce per svolgere un' importante azione di supporto.

Anche se sul piano della fruizione dell'informazione nelle aziende è difficile tracciare una linea netta di demarcazione tra la comunicazione verso l'interno e verso l'esterno, si può comunque affermare l'esistenza, all'interno dell'impresa, di diversi livelli di comunicazione ciascuno dei quali utilizza particolari strumenti e veicola informazioni e messaggi distinti ai vari membri dell'organizzazione.

La responsabilità sociale comporta per l'azienda la necessità di proporsi in modo globale per poter ottenere attraverso il confronto con la collettività, i necessari ed indispensabili feedback occorrenti per meglio modellare la propria identità con ciò che l'ambiente, complessivamente considerato, si attende da questa. Sorge cioè la necessità di una comunicazione globale che si può ritenere articolato nelle seguenti quattro fasi:

#### A) "CONOSCERSI PER COMUNICARE"

In questa fase verso la ricerca dell'interazione, l'azienda deve definire la propria identità rispondendo a due quesiti fondamentali:

Chi siamo?

Cosa facciamo?

Solo attraverso una puntuale definizione di questi elementi l'azienda è in condizione, di poter stabilire una propria identità precisa e veritiera in grado di motivare il personale e raggiungere quella che può essere definita la "consonanza interna", che a sua volta è condizione imprescindibile per una efficace comunicazione con gli interlocutori esterni dalla quale dovrà derivare l'ulteriore ed indispensabile traguardo della "consonanza esterna".

Il raggiungimento di quest'ultima genera il consenso e la soddisfazione della collettività per il progetto strategico dell'impresa, condizioni queste assolutamente indispensabili per permettere all'azienda di assolvere alla sua "funzione sociale".



## B) "PROPORSI PER FARSI CONOSCERE".

Anche questo secondo passaggio necessita della risposta a due domande:

Come ci proponiamo?

– A chi ci proponiamo?

Per comprendere i problemi connessi a questo intento propositivo, le aziende dovrebbero mettersi al posto degli interlocutori, penetrando nel loro spirito e guardando all'azienda con i loro occhi per poter comprendere che, in realtà, tutto ciò che per l'azienda è in qualche modifica percepibile, costituisce per i suoi interlocutori sociali un elemento su cui fondare i propri giudizi. Solo in questo modo si può capire qual è l'importanza di questi elementi ai fini de processo di comunicazione.

## C) "COME SIAMO PERCEPITI"

E' questa la fase più critica del processo comunicazione orale esterna, quella cioè in u i 'azienda nella sua-globalità -viene Sottoposta- ad un critico processo „di valutazione.da parte degli interlocutori. Se essa ha fornito di sé un'immagine coerente con la propria identità ricordando che l'immagine dipende molto da ciò che l'impresa effettivamente e globalmente è, probabilmente la reazione degli interlocutori sarà positivamente indirizzata verso il "consenso".

Se ciò non si è verificato, probabilmente la reazione sarà quella del "dissenso" o tutt'al più della "indifferenza".

Mentre l'indifferenza non provoca alcuna reazione negli interlocutori, ben più significative saranno le conseguenze derivanti dalle altre due forme di giudizio.

Il consenso ha come conseguenza un atteggiamento di fiducia da parte degli interlocutori che pertanto assumono delle aspettative adeguate e maturano allo stesso tempo una propensione alla collaborazione.

Per ottenere questo risultato è però indispensabile un'evoluzione culturale degli interlocutori che può avvenire solo attraverso un adeguato processo comunicazionale con il quale l'azienda deve sforzarsi di rendere il cliente quanto più possibile consapevole delle problematiche aziendali.

A coloro che sono portatori di un interesse diretto nei confronti dell'azienda come ad esempio i clienti, dovrà indirizzarsi prevalentemente una comunicazione destinata ad esaltare l'importanza del rapporto prezzo/qualità. Più specificatamente l'Azienda dovrà consensare come variabile chiave la "qualità", comprendendo il valore che questa può avere per i client e sforzandosi di comunicare che ad un incremento qualitativo dei prodotti

erogati corrisponde generalmente un incremento nei prezzi. Analogamente per i clienti la variabile di maggiore rilievo dovrà essere quella del "prezzo-costo", recependo ed interiorizzando che ad una aspettativa di qualità più elevata deve necessariamente accompagnarsi un sacrificio maggiore in termini di prezzo da pagare.

Si rende cioè necessaria una mediazione tra i reciproci interessi che può essere realizzata solo laddove si è in grado di comprendersi vicendevolmente.

Questo stesso processo non deve riguardare solo i clienti, ma ovviamente tutti gli interlocutori sociali, come ad esempio i fornitori, oppure i sindacati o ancora la collettività in genere.

Se l'atteggiamento del cliente è invece orientato alla collaborazione i risultati che si potranno conseguire saranno senz'altro più soddisfacenti. Ma tale risultato, ancora una volta, dipende da ciò che l'azienda sarà riuscita a comunicare e dalla misura dell'evoluzione culturale che questo processo sarà riuscito a determinare negli attori sociali con cui l'azienda si confronta.

Se invece il processo culturale — comunicazionale non sarà gestito in modo adeguato, il risultato che conseguirà sarà quello del "dissenso", con una conseguente reazione di diffidenza da parte degli interlocutori che pertanto formuleranno delle aspettative inadeguate rispetto alle proposte dell'azienda o addirittura tenderanno ad osteggiare, senza alcuna ricerca di mediazione, l'attività stessa imprenditoriale.

Le relazioni sindacali ci offrono il più palese degli esempi. E' questa una tipica situazione dove la comunicazione ha fallito il proprio obiettivo o dove forse questo obiettivo non è stato perseguito in modo corretto.

#### D) SCOSTAMENTI TRA PROPOSTE AZIENDALE E ASPETTATIVE SOCIALI.

Nella quarta ed ultima fase del processo comunicazionale avviato dall'azienda, l'obiettivo è quello di rilevare come gli interlocutori hanno recepito l'immagine aziendale e quali scostamenti si sono verificati tra ciò che si intendeva trasmettere e ciò che effettivamente è stato percepito al fine di individuare le aree dove si rendono più opportuni degli interventi di riallineamento con la propria identità.

L'immagine aziendale deriva infatti dalle relazioni, che vengono ad instaurarsi tra quattro fattori:

identità aziendale

proposte aziendali

coscienza degli interlocutori

aspettative degli interlocutori

Dalla loro interazione deriva l'immagine pubblica dell'azienda che può essere:

1. Effettivamente consonante. Questa situazione si verifica quando l'azienda si propone in modo coerente con la propria identità ed in modo consonante con le aspettative degli interlocutori le quali sono maturate in modo coerente con la rispettiva coscienza. E' questa anche la situazione ottimale cui tende l'azienda attraverso il processo comunicazionale - globale. Infatti una tale condizione operativa permette di evitare qualunque distorsione nei rapporti interattivi impresa-ambiente.
2. Effettivamente dissonante. Un' ipotesi del genere si verifica quando le proposte aziendali sono coerenti con l'identità dell'azienda, ma non sono consonanti con le legittime aspettative degli interlocutori. Questa situazione può verificarsi quando il processo comunicazionale, che per sua natura deve essere bidirezionale, non è stato gestito in modo corretto, per cui sono venute a mancare la reciproca comprensione e collaborazione che rappresentano l'obiettivo di fondo della comunicazione globale. Verificandosi ciò, l'unica via d'uscita è quella di una attenta riprogrammazione
3. Apparentemente consonante. Una situazione siffatta si verifica quando non c'è coerenza tra proposte ed identità azienda e tra aspettative e coscienza degli interlocutori, ma tuttavia proposte ed aspettative sono tra di loro coerenti.
4. Apparentemente dissonante. Questa ultima ipotesi prevede oltre che l'esistenza di dissonanza interna tra identità e proposte da un lato e tra aspettative e coscienza dall'altro, anche l'incoerenza tra proposte ed aspettative- E' questa indubbiamente una situazione difficile nel rapporto impresa-interlocutori, destinata però a non rimanere immutata nel lungo periodo

Il primo strumento di comunicazione esterna è rappresentato

- dal "sistema prodotto-mercato", che può essere esploso nei suoi componenti riguardanti le caratteristiche del prodotto (cioè prezzo, packaging, qualità, canali distributivi, assistenza post-vendita) e le caratteristiche del segmento di mercato cui l'azienda rivolge alla propria attività di vendita

Le peculiarità del segmento prescelto forniscono infatti una informazione relativamente al posizionamento strategico dell'azienda e alla immagine che essa intende darsi.

Ad esempio la casa automobilistica "Ferrari", rivolgendosi ad un segmento di mercato a reddito e status elevato, fornisce di sé l'immagine di un'azienda attenta alla qualità del prodotto venduto.

Le caratteristiche demografiche, geografiche, economiche ecc., del segmento cui l'azienda si rivolge sono pertanto esse stesse un elemento di comunicazione dell'immagine aziendale potendo rappresentare non solo le caratteristiche dei consumatori che di quel segmento fanno parte, ma anche le peculiarità dell'azienda che a quel segmento si rivolge.

I clienti, quindi, al pari del personale di contatto hanno per l'azienda un'importanza duplice: sono infatti destinatari della comunicazione aziendale e allo stesso tempo :grazie alle loro caratteristiche di status, sono un veicolo vivente dell. immagine aziendale Il cliente cioè, con il suo status di manager, di politico, di operaio, rappresenta l'immagine ed il posizionamento dell'azienda nel tessuto economico-sociale

Relativamente alle caratteristiche specifiche del prodotto, la loro utilità nel veicolare l'immagine aziendale è molto più palese. Un prodotto ben confezionato e distribuito solo in punti vendita specializzati fornisce certamente un'indicazione immediata circa l'identità dell'azienda produttrice, che in un'ipotesi come quella prospettata, si posiziona con molta probabilità nelle fasce medio-alte del mercato.

Un prodotto diffuso estensivamente e sobriamente confezionato fornisce l'immagine, invece, di un'azienda posizionata prevalentemente nelle fasce medio-basse del mercato.

Entrambi i fattori del "sistema prodotto-mercato, seppure diversamente ponderabili, permettono all'azienda di comunicare la propria identità ed il proprio interesse verso le aspettative dei consumatori.

Inoltre, anche se indirettamente, sono poi degli strumenti idonei anche per comunicare con quella parte della collettività che non è portatrice di un interesse diretto nei confronti dell'azienda.

2 Il secondo strumento della comunicazione esterna è rappresentato: dalla "struttura organizzativa", che di fatto permette all'azienda di presentare al mercato ed al sistema degli interlocutori sociali il proprio progetto strategico, cioè l'insieme delle prospettive offerte e dei contributi e consensi richiesti. Con il termine "struttura" si intende infatti non solo l'insieme degli elementi strutturali dell'organizzazione in senso stretto, ma anche i meccanismi operativi e le risorse umane a disposizione dell'azienda.

I principali meccanismi operativi sono costituiti dal sistema di pianificazione e controllo della gestione, di gestione del personale del sistema informativo che è indispensabile per l'attuazione di un sano processo comunicazionale, essendo la sua funzione precisa quella di fornire all'azienda le informazioni relativi alle esigenze degli utenti.

Si viene così ad instaurare una comunicazione circolare, nel senso che deve provocare dei feedback che modificano le comunicazioni successive. Sulla base di questo processo, non solo i servizi ed i prodotti vengono adattati al mutare dei bisogni, ma anche i bisogni vengono condizionati dall'offerta. L'esistenza ed il buon funzionamento di questo tipo di meccanismo operativo è pertanto da ritenersi la condizione necessaria per una efficace comunicazione verso l'esterno, sia che con questa intendiamo i soli portatori d'interessi nei confronti dell'azienda, sia che intendiamo la collettività nella sua globalità.

3 Il terzo strumento del processo di comunicazione esterna è rappresentato: dai "supporti fisici" cioè dagli stabilimenti dagli uffici dai punti vendita. Potremmo affermare che tali supporti svolgano la loro funzione di veicoli della comunicazione ben due volte .

Una prima volta attraverso la loro stessa immagine i cui elementi possono essere il colore la pulizia la luminosità ed una seconda attraverso la segnaletica ed i manifesti che trovano posto sulle loro pareti. elemento che serve per comunicare con i fruitori del servizio e dimostrare loro qual è l'interesse che l'impresa erogante il servizio mette nel soddisfare i loro bisogni.

Ma il supporto fisico può servire anche per affiggervi manifesti relativi ai nuovi prodotti progettati , ai miglioramenti introdotti in quelli già sul mercato, alle attività di pubbliche relazioni svolte dall'azienda, ai suoi progetti ed ai suoi risultati. Si tratta insomma di uno strumento utilissimo per comunicare con i propri clienti. Ma anche in questo caso lo strumento può essere utile per sottolineare la funzione sociale dell'impresa.

4 L'ultimo, ma non certo in ordine di importanza, strumento della comunicazione considerato è rappresentato da un insieme di attività specifiche di comunicazione messe in essere con il preciso scopo di diffondere la propria immagine.

- Ordini di servizio e circolari. Servono per diffondere notizie di carattere organizzativo (inserimento di nuovi collaboratori, accorpamento di uffici...). Ordini di servizio e circolari risultano utili solo se la comunicazione è breve e riguarda un argomento ben noto.

- Il marchio, ad esempio, è una sintesi grafica di ciò che l'azienda è, diventandone pertanto anche una sintesi ideologica. Il suo scopo è quello di evocare l'intera realtà aziendale ed i suoi valori a tutti quelli che per un motivo o per un altro stanno sperimentando un contatto con l'azienda (ad es. acquistando un suo prodotto, osservando un suo spot pubblicitario, visitando un suo locale di vendita).

- Le monografie aziendali sono invece dei testi descrittivi utilizzati per descrivere l'identità dell'azienda e per fornire agli interlocutori le informazioni indispensabili per conoscere l'azienda contattata

- Opuscoli e volumi celebrativi. Sono pubblicati in occasione di anniversari o di qualche altra circostanza particolare. Sono tipicamente destinati ad un pubblico esterno, ma una certa distribuzione viene effettuata anche all'interno. Si tratta di pubblicazioni finalizzate a diffondere un'immagine solida e positiva dell'impresa e a migliorare il senso di appartenenza da parte del personale.

- Il rapporto di bilancio è un altro strumento che fino a qualche tempo fa si riteneva destinato a solì pochi interlocutori ben individuati e che oggi è invece un cardine della comunicazione globale. Tuttavia per il suo utilizzo sarebbe indispensabile che i destinatari di questo strumento comunicazionale fossero in grado di saperlo leggere che avessero cioè conoscenza dei fatti economici cui in esso si fa riferimento.

Questo è uno dei problemi che le aziende devono risolvere, utilizzando sempre più un linguaggio che possa essere compreso da tutti. Il bilancio economico non è tuttavia sempre ritenuto sufficiente. Secondo l'interpretazione data da taluni studiosi che hanno approfondito questo problema, l'assunzione di una consapevole responsabilità sociale impone che lo strumento del bilancio economico venga redatto con la redazione di un bilancio sociale.

- Per bilancio sociale si intende il complesso di documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, abbia come scopo quello di fornire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta. In altri termini il bilancio sociale dovrebbe servire da strumento per diagnosticare in cui l'impresa opera e da strumento per la quantificazione consuntiva degli effetti prodotti dalle strategie sociali poste in essere. Insieme con il bilancio tradizionale, dovrebbe essere la sintesi de l'informazione economico-sociale atta a favorire il cambiamento delle interrelazioni tra l'impresa e l'ambiente.

- La pubblicità istituzionale è quella in cui il messaggio è veicolato attraverso la stampa, la televisione, la radio, l'affissionistica ed altro. Questo tipo di comunicazione presenta degli svantaggi connessi alla difficoltà di rendere personalizzato il messaggio, alla sua dispersione ed anche al basso grado di credibilità dal momento che si ritiene che chi paga per diffondere un messaggio non può farlo se non per il proprio interesse

Altri strumenti di comunicazione possono essere le mostre, le fiere, le esposizioni, meeting, la corrispondenza personalizzata, il catalogo prodotti, le sponsorizzazioni e così via.

- Opuscoli culturali e informativi. L'attività di formazione può essere efficacemente affiancata dalla produzione di opuscoli per il personale che sviluppano, in modo semplice, alcuni temi, offrendo l'occasione per un momento di riflessione.

Si tratta di mezzi ottimali per comunicare con l'ambiente ed il mercato e per fornire dell'azienda l'immagine che si preferisce venga percepita dal pubblico.

L'utilizzo di queste quattro tipologie di strumenti comporta la necessità di una loro pianificazione in funzione dei destinatari della comunicazione che possono essere distinti in tre categorie:

I destinatari interni

I destinatari cerniera o comaker

I destinatari esterni

I destinatari interni: sono tutti coloro che operano prevalentemente dentro l'azienda-top managerquadri superiori, impiegati). Ognuno di questi, con il proprio comportamento, influisce sull'immagine dell'azienda. Pertanto è indispensabile che ciascuno conosca gli obiettivi perseguiti dall'azienda e li condivida fortemente.

I destinatari "cerniera" sono tutti coloro che fanno parte dell'organico aziendale ma che per la funzione svolta (vendita, assistenza, rappresentanza), sono a diretto contatto con la realtà esterna interfaccia con il pubblico, essi personificano l'azienda agli occhi dei clienti per cui spessissimo finiscono non solo per trasmettere l'immagine dell'impresa, ma per diventare essi stessi l'immagine aziendale. L'importanza di una oculata comunicazione a loro destinata è quanto mai evidente, dal momento che un loro atteggiamento non adeguato può invalidare gli ingenti, investimenti effettuati dall'impresa per diffondere tra il pubblico un certo tipo di immagine.



### 3.5 Verso la comunicazione organizzativa <sup>(101)</sup>

Fino ai primi decenni del '900, essa ha rappresentato uno strumento unidirezionale mediante il quale il vertice dell'organizzazione trasmetteva quasi esclusivamente ordini e disposizioni, con largo uso di media strutturati.

Durante gli anni Settanta, dopo la lunga fase contraddistinta dai numerosi tentativi di superamento del modello tayloristico e da un elevato potere di condizionamento sindacale, la comunicazione interna ha iniziato a estendersi in modo significativo<sup>(102)</sup>.

Nel nostro Paese si è sviluppata verso la fine degli anni Ottanta, a seguito del passaggio da un modello organizzativo esclusivamente di tipo funzionale a un approccio fondato sugli aspetti "processivi" e su un livello di conoscenza, di partecipazione e di coinvolgimento dei singoli soggetti.

Si è così passati a una concezione di comunicazione intesa come collante organizzativo, che stimola il senso d'appartenenza e assegna un ruolo rilevante alla forma di comunicazione interpersonale<sup>(103)</sup>.

Oggi la comunicazione interna ha ampliato il suo raggio d'azione e investe l'organizzazione nel suo complesso. È più opportuno, perciò, riferirsi al concetto di comunicazione organizzativa, nuovo paradigma che rappresenta un'evoluzione delle diverse attività di comunicazione interna e che arriva a comprendere tutti i soggetti interni e esterni, in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione.

Secondo Invernizzi<sup>(104)</sup>, essa è rappresentata dall'insieme dei processi strategici e operativi che puntano a creare, scambiare e condividere messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni, costituendo l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente. Tale modello ha il fine di accrescere la trasparenza dell'impresa e di rendere espliciti e coerenti tutti i fattori che la caratterizzano, sia valoriali che prettamente organizzativi, rendendo così possibile lo sviluppo di tutte le potenzialità competitive dell'organizzazione. L'aspetto più rilevante di tale paradigma è che arriva a comprendere tutti i processi comunicazionali necessari alla vita e allo sviluppo dell'impresa divenendo, conseguentemente, anche attività di comunicazione esterne e di marketing.

Volendo proporre una categorizzazione della comunicazione d'impresa, diversa dalla tradizionale, è opportuno far riferimento a quattro livelli di comunicazione organizzativa che

si differenziano per i loro contenuti e per gli obiettivi che si propongono: comunicazione: funzionale, strategica, formativa e creativa.

Il primo livello comprende tutte le informazioni di tipo operativo concernenti i processi produttivi e decisionali. Serve per migliorare la visibilità dell'impresa e riguarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa, le sue strategie, le sue politiche ai diversi pubblici interni ed esterni.

Il secondo fa riferimento a tutti i mezzi adeguati per far conoscere l'impresa e il suo vissuto. Serve per migliorare la visibilità dell'impresa e riguarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa, le sue strategie, le sue politiche ai diversi pubblici interni ed esterni.

Il terzo concerne le attività formative volte a condividere e diffondere la missione, i valori e la cultura aziendale. Si riferisce all'attività formativa svolta in contesti formativi specialistici o sul luogo di lavoro; concerne anche le modalità di condivisione della strategia, della missione, dei valori, della cultura e della simbologia dell'impresa utili per coinvolgere i destinatari.

L'ultimo livello è quello diretto alla creazione di ambiti di scambio e cooperazione, al fine di essere di supporto nelle decisioni. Si attiva in tutte le occasioni di dialogo sia verticale che orizzontale, dove il sapere si trasferisce e si crea, spesso in modo informale. vi deve essere coerenza tra comunicazione interna e esterna; ai tradizionali strumenti di comunicazione scritta vanno affiancati quelli di comunicazione interpersonale; bisogna attivare un presidio strategico e impiegare tecniche manageriali adatte a gestire la comunicazione<sup>(105)</sup>

La classificazione tradizionale distingue:

1 La comunicazione interna. Agisce prevalentemente sul pubblico interno all'impresa e determina, orientandoli e condizionandoli, i comportamenti e i processi decisionali.

2 La comunicazione esterna. Ha come riceventi i sistemi ambientali che si collocano al di fuori dell'impresa, ma entro i quali l'impresa opera.

3 La comunicazione di prodotto.

Emerge quindi la necessità di definire, mediante un unico concetto, tutta la attività comunicazionale delle imprese perché tale attività deve essere considerata e gestita come un tutto unico, in modo fortemente integrato. In quest'ottica si tende, quindi, sempre più a ragionare in termini di comunicazione organizzativa.

4 La comunicazione organizzativa può essere dunque definita come l'insieme dei processi 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 nel suo ambiente. Essa coinvolge 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. . Fine ultimo della comunicazione organizzativa è quindi quello di sviluppare la trasparenza dell'impresa, rendendo espliciti i valori di guida, i principi etici e la cultura di riferimento, i criteri organizzativi, i processi gestionali e produttivi, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi. La convinzione di fondo è che questi fattori costituiscono segno delle risorse immateriali e che la loro esplicitazione e le azioni finalizzate a renderli coerenti fra loro e con le azioni di tipo gestionale possono sviluppare tutte le potenzialità competitive dell'organizzazione.

Considerando la comunicazione organizzativa come un'evoluzione delle attività di comunicazione interna, esterna e di prodotto, si può affermare che il paradigma della comunicazione organizzativa presenta cinque caratteristiche principali

#### **VII TABELLA 7: Caratteristiche del paradigma della comunicazione n**

Caratteristiche del paradigma della comunicazione organizzativa
1)Esiste una forte integrazione tra comunicazione interna e comunicazione esterna, realizzata sia nei progetti e nei programmi più rilevanti.
2)I contenuti dell'attività di comunicazione si ampliano nel mero sostegno dell'immagine fino al supporto di attività di importanza strategica per la sopravvivenza e il successo dell'impresa come la definizione e la diffusione dei valori guida e il supporto delle innovazioni organizzative e gestionali introdotte.
3)Gli strumenti di comunicazione governati dall'ente di comunicazione si estendono rispetto a quelli tradizionali della comunicazione scritta, sviluppando fortemente la comunicazione interpersonale e la formazione ad essa connessa. Inoltre si affiancano all'attività di produzione diretta di iniziative e di strumenti di comunicazione, forme di consulenza comunicazionale volta a supportare quelle attività di comunicazione che sempre più sono gestite e realizzate direttamente dalle linee produttive.
4)La comunicazione nelle sue diverse forme ottiene riconoscimento che il suo aumentato peso organizzativo richiede e impone, attraverso la diffusione del presidio strategico dell'attività di comunicazione e dell'adozione di tecniche manageriali evolute per la gestione e la realizzazione delle sue iniziative.
5)Tutte le iniziative di comunicazione devono essere riferite ai valori guida aziendali, che siano specifici, eticamente fondati ed espliciti con modalità tali che tutti li possano conoscere.

Fonte

Comunicazioni formali ed informali

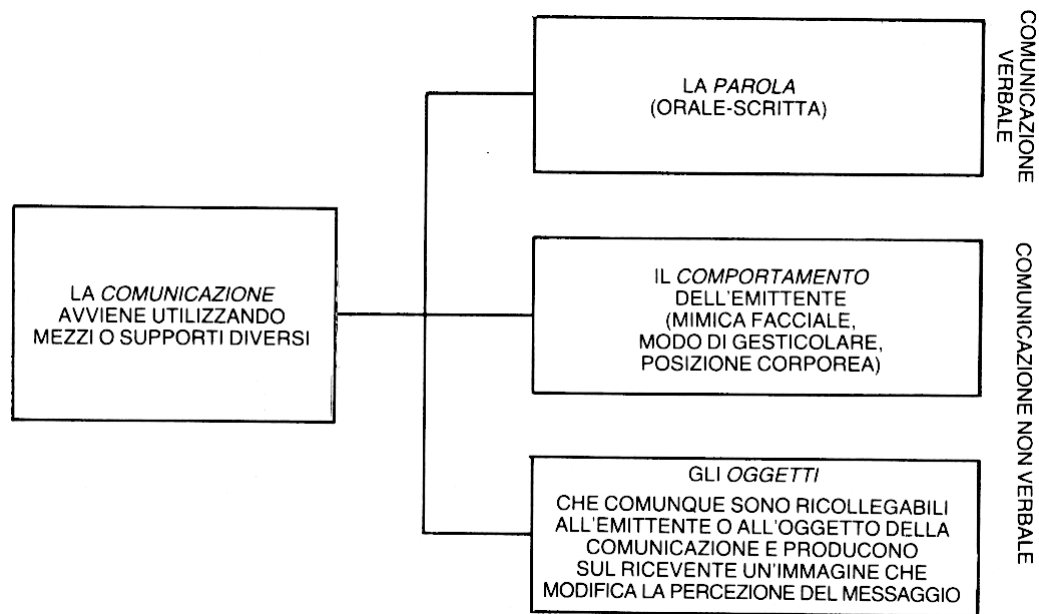
A seconda dell'ufficialità o meno di cui godono, le comunicazioni possono essere formali o informali. Tra queste ultime, assumono particolare importanza, in un'organizzazione, le voci di corridoio. I due argomenti preferiti per le voci di corridoio sono:

la libertà nell'impresa,  
i favoritismi.

Le voci di corridoio, spesso innocue, talvolta sono pericolose, fino a poter diventare addirittura distruttive in situazioni di crisi: abbassano il morale aziendale, creano panico, demotivano. E' opportuno pertanto ridurre gli effetti più negativi, ampliando la quantità e la qualità della comunicazione formale all'interno dell'organizzazione.

Comunicazioni orizzontali, verticali e trasversali

**X ILLUSTRAZIONE 10 le comunicazioni orizzontali, verticali e trasversali in funzione della collocazione funzionale e di ruolo dei diversi soggetti coinvolti nel processo comunicativo**



Fonte: Damascelli Nino, Comunicazione e management, cit., p.25

Programmazione, gestione e controllo di un'iniziativa di comunicazione<sup>(106)</sup> La formulazione di un programma di comunicazione in un'organizzazione poggia su 4 elementi fondamentali: la definizione degli scopi che l'organizzazione si propone di conseguire;

La formulazione di un programma di comunicazione in un'organizzazione poggia su 4 elementi fondamentali:

la definizione degli scopi che l'organizzazione si propone di conseguire;

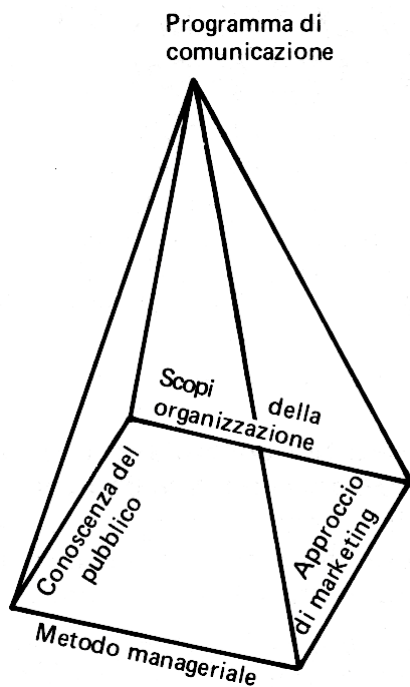
la preventiva conoscenza del pubblico cui il programma comunicativo è indirizzato;

un chiaro approccio di marketing nella impostazione del programma;

l'adozione di un metodo manageriale nella gestione dell'iniziativa.

E' possibile rappresentare un'iniziativa di comunicazione come una piramide che poggia su una base quadrata costituita dai suddetti 4 elementi; l'iniziativa di comunicazione è rappresentata dal vertice della piramide.<sup>(107)</sup>

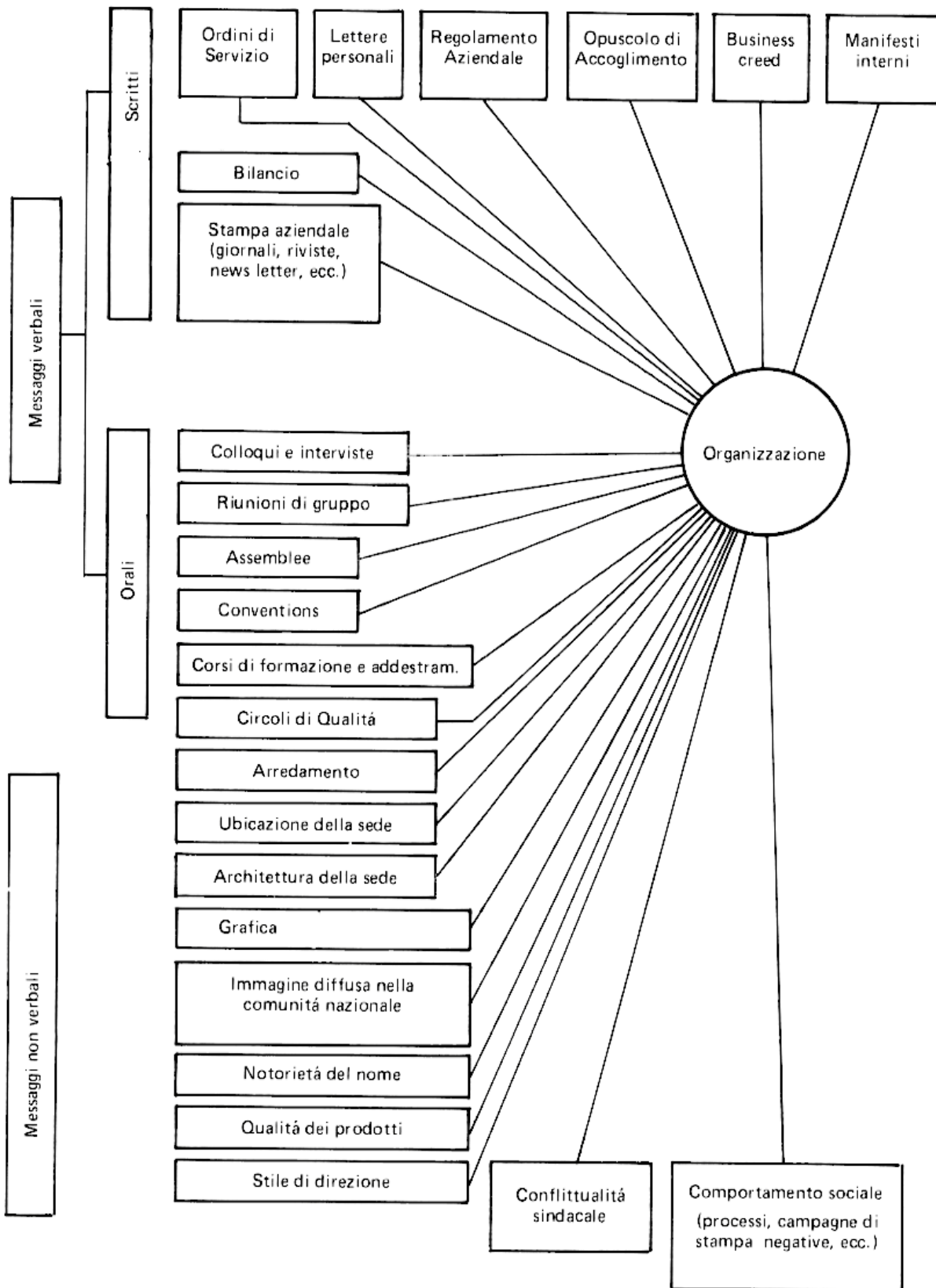
#### **XI ILLUSTRAZIONE 11** Gli elementi costitutivi di un programma di comunicazione



**I**

Fonte: Damascelli Nino, Comunicazione e management, cit., p.76. Mezzi con cui si attua la comunicazione nelle organizzazioni 109

**XII ILLUSTRAZIONE 12** Le comunicazioni all'interno di un'organizzazione: messaggi verbali e non verbali



Fonte: DAMASCELLI Nino, Comunicazione e management, cit., p

## Note COMUNICAZIONE D'IMPRESA

- 1 E. CORVI, R. FIOCCA, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, EGEA, Milano, 1996, p. 13.
- 2 Barone M., Fontana A., *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo*, (a cura di) Del Mare G., Franco Angeli, Milano, 2005 pag. 30.
- 3 Zappi A., *Prima di tutto l'uomo. La gestione della conoscenza e delle risorse umane: dalla teoria alla pratica*. Volume secondo, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2004,
- 4 . Barone M., Fontana A., op. cit., pagg. 89-90.
- 5 Lizza P., *La cultura aziendale nel governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2005, pag. 29
- 6 Vergnano F., I manager sotto la lente dell'antropologo, in *Il Sole 24 Ore*, 21 Gennaio 2006, pag. 9.
- 7 Zappi A., *Lezioni di Organizzazione aziendale. La strategia del servizio nell'nuova economia*, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, 1996, pag. 82.
- 8 Lizza P., op.cit, pagg. 50-51.
- 9 Collese U., Ravà V., *La comunicazione d'azienda: strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino, 2004, pag. 50.
- 10 Trovati G., *La comunicazione interna è la chiave del successo. Intervista a Giampaolo Fabris*, in *Il Sole 24 Ore*, 21 Gennaio 2006, pag. 9.
- 11 Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova, 1999, pag.341
- 12 Giannini M., *Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa*, Giappichelli Editore, Torino, 1996, pag. 214
- 13 Corvi E., Fiocca R., *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Egea, Milano, 1996, pagg. 10-19.
- 14 Barone M., Fontana A., *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo*, (a cura di) Del Mare G., Franco Angeli, Milano, 2005, pagg. 58-59.
- 15 Bonazzi A., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2000, cit.da Barone M., Fontana A., op. cit., pag. 89.
- 16 Bergami M., *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996, pagg. 101-102.
- 17 Vergnano F., *Tribal Marketing*, in *Il Sole 24 Ore*, 10 Aprile 2004, pag. 20
- 18 Bonazzi A., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2000, cit.da Barone M., Fontana A., op. cit., pag. 89.
- 19 Barone M., Fontana A., op. cit., pag. 30.
- 20 stakeholders Il fronte esterno degli stakeholder (clienti, fornitori, consumatori, società civile, etc.);
- 21 Bergami M., *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996, pagg. 101-102.
- 22 Barone M., Fontana A., op. cit., pagg. 122-123.
- 23 Vergnano F., *Tribal Marketing*, in *Il Sole 24 Ore*, 10 Aprile 2004, pag.20.
- 24 è Chester Barnard un fine comune. 22 Op. cit. in DAMASCELLI Nino, *Comunicazione e management*. 3. ed. Milano: Angeli, 1993, p.44.
- 25 E. Corvi , R. Fiocca *Comunicazione e valore d'impresa* , Egea ,milano 1996, op. cit., p. 61-62.

- 26 Invernizzi E *La comunicazione organizzativa*, cit., p.64-165.
- 27 Croci E, *Comunicazione interna* in Caselli L, a cura di Le parole dell'impresa .guida alla lettura del cambiamento ,Milano F,Angeli 1995
- 28 Costa G, Namuccalli C.D *Manuale di Organizzazione Aziendale*,Torino UTET ,1997
- 29 Invernizzi, 1996, p.5)
- 30 Romano D,Felicioli F. *Comunicazione interna e processo organizzativo* ,Milano, Raffaello Cortina editore ,p 7-8 1992
31. Romano D,Felicioli F op cit
- 32 Croci E op cit
- 33 Invernizz op.cit
- 34 Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper, trad. it. (1967), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass.
- 35 Weber, M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, trad. it. (1961), *Economia e società*, Milano, Comunità
- 36 Mooney, J.D., Reiley, A.C. (1939), *The principles of organization*, New York, Harper.
- 37 Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London, Pitman & Sons.
- 38 Costa G, Namuccalli C.D op cit.1997, p.289-290
- 39 Costa G, Namuccalli C.D op cit. 1997, p.290,
- 40 Invernizzi, 1996, p.67
- 41 Mayo, E. (1945), *The social problem of industrial civilization*, Cambridge, Harvard University Press, trad. it., *I problemi umani e socio – politici della civiltà industriale*, Torino, UTET.
- 42 Roethlisberger, F., Dickson, W. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.
- 43 Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper.
- 44 Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, New York, Harper.
- 45 Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York, Mc-Graw-Hill, trad. it. (1973), *Nuovi stili di direzione aziendale*, Milano, F. Angeli
- 46 Mc Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, trad. it. (1972), *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano, Franco Angeli
- 47 Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*, New York, Wiley.
- 48 Costa G, Namuccalli C.D op cit. 1997,
- 49 Goldhaber G, *Organizational communication* ,Madison,Brown e Benchman, 1993).
- 50 Burns, T., Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock, trad. it. (1974), *Direzione aziendale e innovazione*, Milano, F. Angeli.
- 51 Woodward, J. (1965), *Industrial Organizations: Theory and Praticce*, Oxford, Oxford University Press, trad. it. (1975), *L'organizzazione industriale: teoria e pratica*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- 52 Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, MacMillan, trad. it. (1958), *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino.
- 53 March, J.G., Olsen, J. (1976), *Ambiguity and choice in organization*, Norway, Bergen.
- 54 Costa G, Namuccalli C.D op cit. 1997
- 55 McKenney, J.L., Zack, M.H., Doherty, V.S. (1992), *Complementary Communication Media: A Comparison of Electronic Mail and Face-to- Face Communication in a Programming Team*, in Nohria, N., Eccles, R.G., *Networks and Organizations*, Cambridge, Harvard Business Press.
- 56 Selznich, P. *Leadership in Administration*, trad it (1984), *la leadership nelle organizzazioni*, Milano F.angeli 1957



- 57 Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), *Instituzionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*, in American Journal of Sociology, 83, 2.
- 58 Gagliardi, P., a cura di (1986), *Le imprese come culture*, Milano, Isedi.
- 59 Schein E., “*Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*”, in P. GAGLIARDI (a cura di) *Le Imprese come culture*, Isedi, Torino, 1986,
- 60 Alvesson, M., Berg, P.O. (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano, Cortina.
- 61 Pettigrew, A.M. (1977), *Strategy Formulation as a Political Process*, International Studies of Management and Organization, n.7.
- 62 Butera, F. (1990a), *Il castello e la rete*, Milano, F. Angeli.
- Butera, F. (1990b), *Le comunicazioni interne come fattore strutturante nelle organizzazioni dei servizi*, in “Studi organizzativi”, n.4.
- 63 Nohria, N., Eccles, R. (1992b), *Face-toFace: Making Network Organizations Works*, in Nohria, N., Eccles, R., (eds), *Networks and Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.
- 64 (Invernizzi E. op cit 1996, p.125)
- 65 Invernizzi E. op cit 1996, p.131
- 66 Costa G, Namuccalli C.D op cit. 1997 appartengono
- 67 mission La **mission** (missione o scopo) di un'impresa, o più in generale di qualsiasi organizzazione, è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.
- Il **mission statement** è il "manifesto" della mission ed è in molti sensi analogo al [vision statement](#). Tuttavia, a differenza di questo, tende a focalizzarsi più sul presente e a fornire una guida operativa. Mentre un mission statement costituisce una guida pratica all'azione dell'organizzazione, la funzione del *vision statement* è in un certo qual modo quella di "ispirare" i soggetti coinvolti. In alcuni casi si riduce ad uno slogan, mentre in altri è più esaustivo e pone e risolve le questioni di fondo relative all'organizzazione. In tal caso può essere visto anche come una sorta di [strategia](#) di lungo periodo.
- Secondo alcuni un buon *mission statement* dovrebbe rispondere alle tre domande fondamentali:
- Chi siamo?
  - Cosa vogliamo fare?
- Perché lo facciamo? Il termine **visione** (*vision*) è utilizzato nella [gestione strategica](#) per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli [obiettivi](#) (*goal-setter*) e incentiva all'azione. Il "manifesto" della visione (**vision statement**) dovrebbe essere tale da spronare i membri dell'organizzazione (o il singolo nel caso di *vision* personale) e renderli orgogliosi di farne parte.
- Un *vision statement* efficace dovrebbe:
- essere chiaro e descrivere in modo vivido un'immagine;
  - riguardare il futuro;
  - essere facilmente ricordabile - sebbene la lunghezza sia variabile è preferibile contenerla il più possibile per facilitarne l'apprendimento;
  - contenere espressioni che facciano presa;
  - riferirsi ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili.
- 68 Butera F – Invernizzi E, *Il manager a più dimensioni*. Milano: Angeli, 1993, p.27.

69 bisogno sorge quando una persona avverte una differenza fra la situazione psicofisica che sta vivendo e i suoi desideri ,è una differenza fra come si presenta la cosa e come pensiamo che dovrebbe essere Rizza lavorare senza stress pp30-31

70 l'approccio economico ai beni relazionali porta, però, e considerarli come realtà separate dalla relazione stessa. Gui esprime esplicitamente questo intento metodologico per salvare la continuità con la scienza economica, che vede il bene come una realtà distinta dall'atto del consumo. Nella sua teoria che è quella di gran lunga più sviluppata dal punto di vista analitico il bene relazionale è quindi distinto dalle caratteri-e soggettive (dagli stati affettivi e dalle motivazioni degli ti), anche se in lavori più recenti questa distinzione è più sfumata (Benedetto Gui e Robert Sugden, 2005).

71il sociologo Pierpaolo Donati (2005) parla di beni relazionali all'interno di un approccio relazionale ai rapporti sociali, In questo contesto, i beni relazionali tino definiti come realtà emergenti dall'azione; non sono ue l'effetto delle scelte dell'attore, né dell'ambiente ma il otto o l'effetto delle relazioni concrete, che possono moe la volontà stessa degli attori. Proprio a causa di questo k essi non sono riducibili alla volontà dell'attore. Bruni Luigino *La ferita del'altro ,economia e relazioni umane, il Margine 2007*

72 Robert Sugden propone dunque un'analisi della "tecnologia" dei beni relazionali

n termini di emozioni e stati affettivi, andando quindi oltre alla teoria classica della scelta razionale tutta centrata sulle preferenze e sulle credenze l fellow-feeling, che per Smith (e Sugden) è una tendenza antropologica generale degli \*seri umani, ed è qualcosa di molto diverso dall'altruismo (Robert Sugden, 2005). Il fellow-feeling è "reciproca simpatia" (Smith supponeva che l'essere umano provi piacere da tutte le forme i fellow-feeling). Tornando ai beni relazionali, Sugden sostiene e essi derivino, dalla percezione corrispondenza di sentimenti e possano essere goduti in ogni attività congiunta, anche se di natura economica. La conclusione che il valore aggiunto e intrinseco della sociality, che nella teoria Sugden è proprio il bene relazionale, si ha quando le interazioni sociali permettono alle persone di prendere coscienza del ro mutuo fellow-feeling. In tale approccio è meno importante tinguere tra "stato dei sentimenti" e "bene relazionale", visto,t'ultimo, come una componente distinta dai sentimenti dei soggetti. La "tecnologia di produzione" dei beni relazionali coinvoinvolgerebbe, per Sugden, l'immedesimazione con l'altro, l'espressione e la coltivazione della corrispondenza di sentimenti. Bruni L op cit

73Bruni Luigino *La ferita del'altro ,economia e relazioni umane, il Margine 2007 pp158*

74 Per fare un esempio, pensiamo a una gita tra amici. Nel momento della produzione dell'incontro (l'organizzazione della gita), l'impegno dei vari componenti può essere asimmetrico, ma se durante la gita qualcuno non prova a entrare in un rapporto di reciprocità, genuino, con qualcun altro, e quindi non produce un impegno (effort) nel consumo; avrà usufruito di un bene di mercato standard (la gita turistica), ma non avrògoduto di beni relazionali Bruni L op cit

75 Ciò non significa che in un rapporto di affari non si possa creare un autentico bene relazionale, ma, se accade, in qualche modo all'interno di un rapporto strumentale emerge qualcosa di nuovo, non riconducibile interamente o primariamente alla strumentalità. Bruni L op cit

76Penso a quando, durante una normale riunione di lavoro, arriva da casa una telefonata a uno dei convenuti: l'incontro si interrompe, e l'interessato inizia un dialogo sui figli e su aspetti privati, non previsti all'ordine del giorno della riunione. In quei minuti i soggetti possono creare e consumare beni relazionali. Si possono immaginare casi analoghi per "mali relazionali". Bruni L op cit

77 In conclusione, dopo quanto detto, dovrebbe risultare chiaro che in questo saggio pongo un nesso molto stretto tra concetti di gratuità e motivazioni intrinseche. Vedo questo nesso più stringente di quello tra gratuità e altruismo: ci può sere un atto gratuito non altruistico (si pensi all'atleta o allo scienziato), che genera esternalità positive magari maggiori di elle generate da un atto altruistico non mosso da motivazioni intrinseche. Credo infatti che ci sia negli esseri umani un meccanismo psicologico che ci porta a provare piacere tutte le volte che vediamo gli altri (o noi stessi) compiere un atto per motivazioni intrinseche (e non strumentali), indipendentemente dal fatto che da quel comportamento traiamo un beneficio diretto. E questo meccanismo psicologico che ci porta, per esempio, a stimare il missionario che aiuta i lebbrosi e meno

- presa che fa il cause-related-marketing, o che ci porta a biasimare l'atleta troppo sensibile agli incentivi monetari. Bruni L op cit
- 78 Il bene relazionale, così definito, ha quindi caratteri che lo fanno assomigliare a un bene pubblico locale ( consuma assieme), o a una esternalità (emerge, non è sempre intenzionale), ma non può essere identificato con essi. P esempio, il bene relazionale non solo è non-rivale: esso può sere definito anti-rivale (prendo in prestito questa espressione' da Luca Zari). Bruni L op cit
- 79 Bisogna stare attenti nell'utilizzare il classico strumento del "costo opportunità" per misurare il valore delle relazioni. L'idea di costo opportunità, idea potente della scuola austriaca (anche se già presente nell'italiano Francesco Ferrara) e certamente di grande portata in economia, ha in sé il pericolo di trasformare tutte le dimensioni della vita in realtà monetizza-bili: quanto vale un'ora di preghiera? Il valore monetario a cui rinunci stando a pregare invece di lavorare; quindi, dobbiamo dedurre, la preghiera del manager vale 1.000 volte più di quella di una casalinga, e infinite volte di più di quella di un disoccupato! Occorre usare questi strumenti con grande attenzione, dunque, se vogliamo evitare la mercantizzazione del mondo. Bruni L op cit
- 80 Ho introdotto questa distinzione insieme a Luca Zari in un recente articolo (2007). Voglio sottolineare che la distinzione tra beni relazionali primari e non primari è essenzialmente una distinzione di gradi, non di sostanza. Qui la introduco come ideai-tipo, ma nella realtà le differenze sono più sfumate. Bruni L op cit
- 81 In questo caso è interessante notare come il significato popolare della frase "quel rapporto non ha più valore per me", coincide con quello tecnico. Bruni L op cit
- 82 Va infine notato che un bene relazionale può passare da primario a secondario, e viceversa, nel corso del tempo: un rapporto con un collega, per esempio, che si trasforma nel tempo in una amicizia profonda o in un matrimonio. Questa distinzione va pertanto letta in modo dinamico.
- 83 Del Mare G., *La comunicazione interna nuova leva per il management*, inL'Impresa n. 3/1993, pag. 23.
- 84obiettivi e soluzioni.
- 85 Barone M., Fontana A., op. cit., pagg. 60-62.
- 86 Kaneklin, C., AretinoG. (1993), *Pensiero organizzativo e azione Manageriale*, Milano, Raffaello Cortina editore. Aretino, 1993, p. IX)
- 87 Zappi A., *Lezioni di Organizzazione aziendale*. Gestione delle risorse umane, cit.,pagg.16-18.
- 88 Boldizzoni D. (a cura di), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003, pagg.226-227.
- 89 Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A.M. (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Milano, Raffaello Cortina editore.
- 90 Romano, D., Felicioli, F. (1992), *Comunicazione interna e processo organizzativo*, Milano, Raffaello Cortina editore.
- 91 Damascelli, N. (1993), *Come fare comunicazione d'impresa: metodi e strumenti per affermare l'identità e l'immagine aziendale verso l'interno e verso l'esterno*, Torino, Sperling & Kupfer.
- 92interna si sono ampliati e perfezionati
- 93(Damascelli, 1993op cit
- 94 Barone M., Fontana A., op. cit., pag. 64.
- 95 Barone M., Fontana A., op. cit., pagg. 146-152.
- 96 Auteri E *Management delle risorse umane e professionali* 3ed Milano Guerrini p 187 2001
- 97 Cocco G., *La comunicazione interna nelle organizzazioni. Strumenti e strategie psicosociologiche*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2003, pagg. 58-74
- 98 Damascelli, 1993 op cit

99 Nicoletti, 1992

100 Bertani *I psicologia dell'organizzazione* dispense universitaria

101 Invernizzi E, *La comunicazione organizzativa*, cit., p.191-202.

102 Rolando S. (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, Etas, 2001, pagg. 163-164.

103 Collese U., Ravà V., op. cit., pag. 55.

104 Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pag.195.

105 Ibidem, pagg. 191-209; Invernizzi E., La comunicazione organizzativa, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer Editori, Cles, 2003, pagg. 89-112.

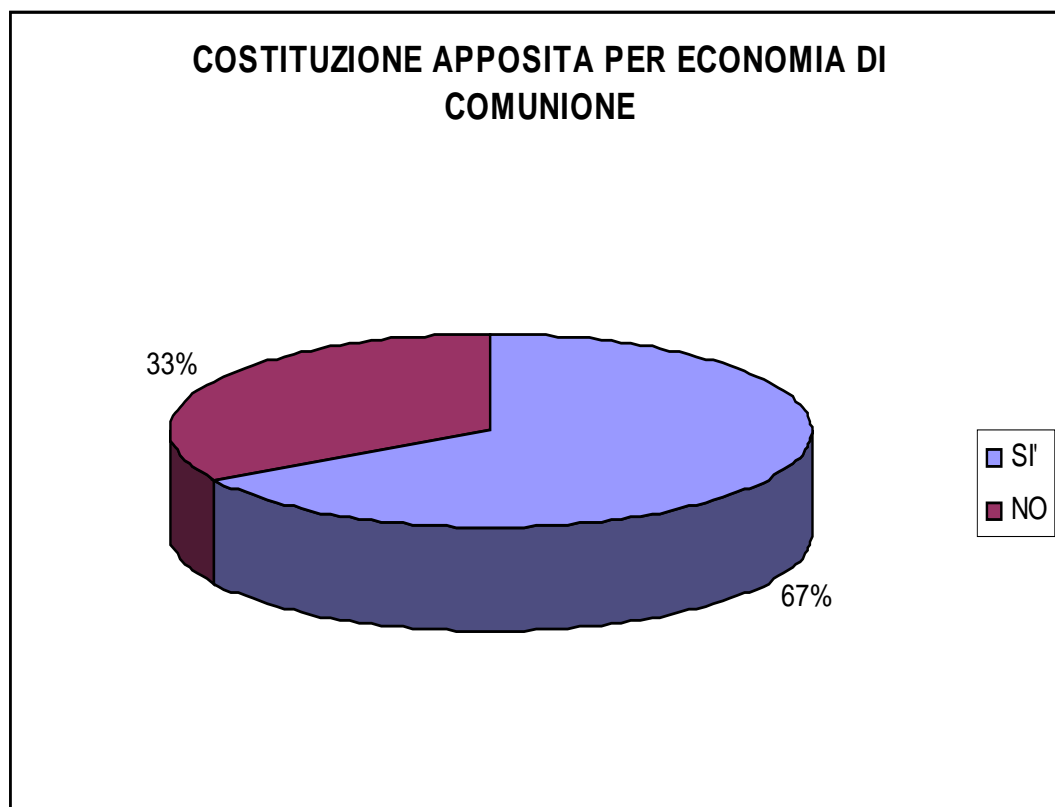
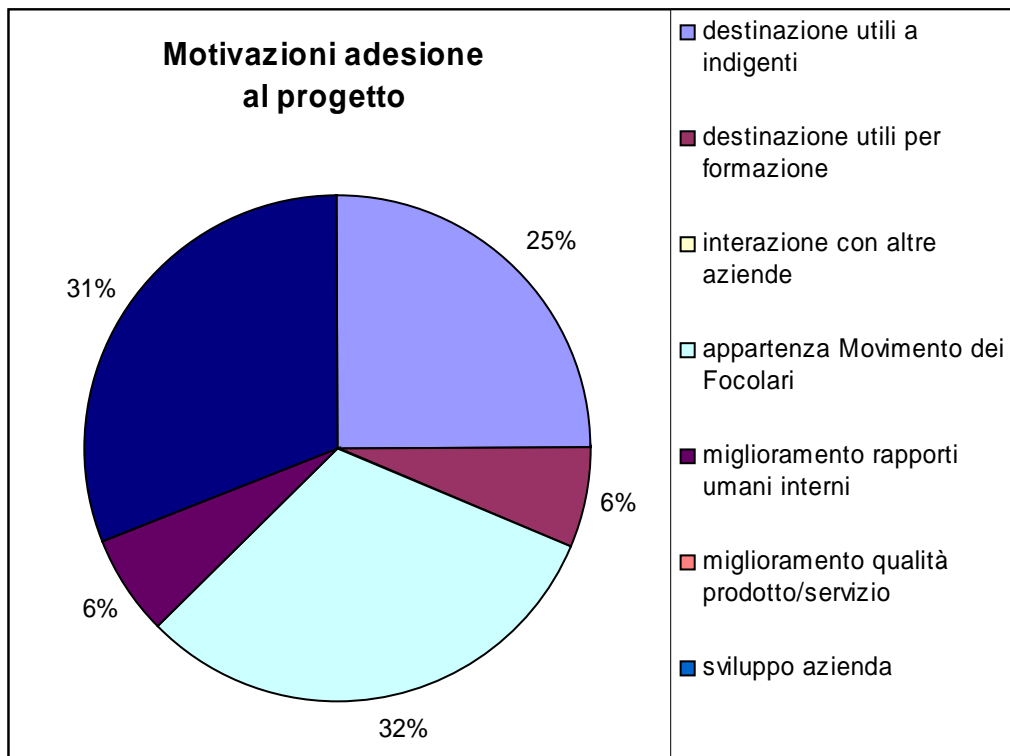
106 Damascelli Nino, *Comunicazione e management*

107 Damascelli Nino, op cit

**P A R T E Q U A R T A :**  
**I C A S I A Z I E N D A L I**

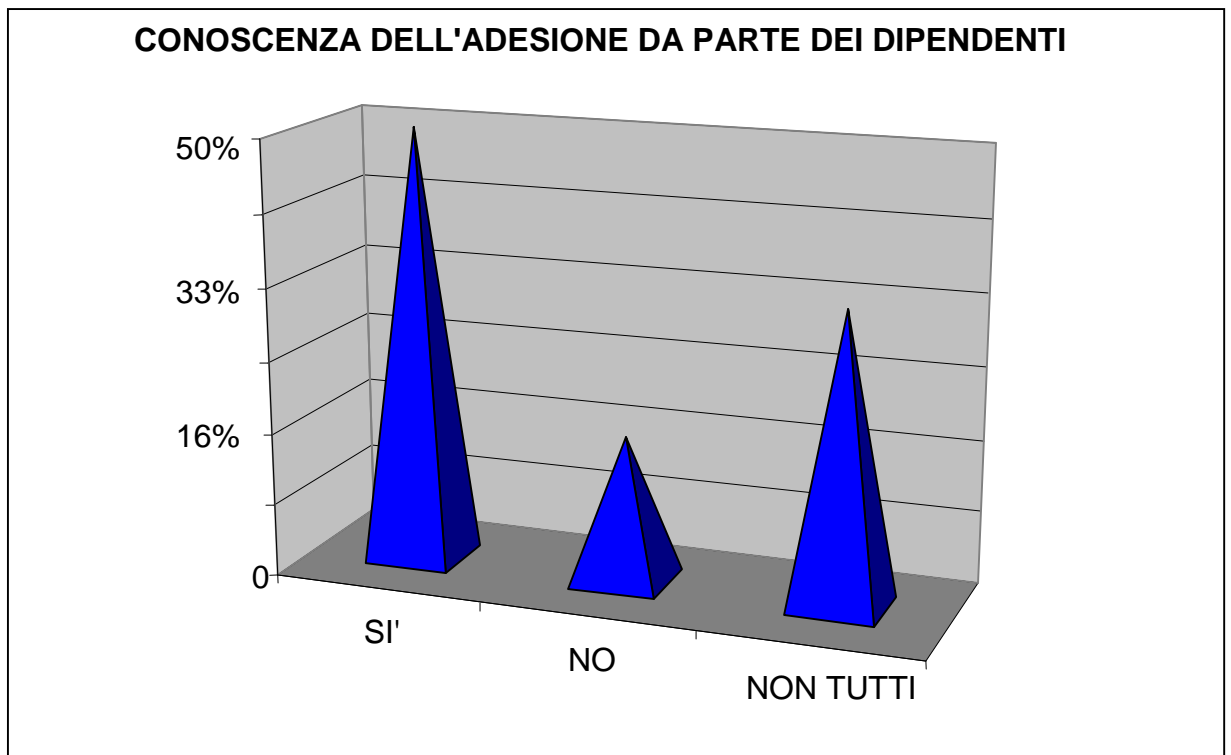
**I C A S I A Z I E N D A L I**

Sulla base delle prime tre parti è stato elaborato un questionario, che a sua volta è stato somministrato a tutte le aziende EdC dell'area geografica della Lombardia-NO-VB, in totale 24 aziende. Ne ho analizzato gli aspetti organizzativi e soprattutto le modalità di comunicazione e il clima di lavoro al proprio interno. Tra queste aziende ho selezionato sei unità, in base all'omogeneità delle caratteristiche gestionali, affinché potessero essere un campione rappresentativo delle variabili in esame. L'obiettivo di questo questionario è stato cercare di analizzare il clima di lavoro e la comunicazione all'interno delle aziende EdC. Il clima aziendale è composto di un insieme di dimensioni, in quanto è un fenomeno complesso al quale partecipano molteplici variabili che possono apportare effetti diversi. La misura e la comprensione del clima sarà quindi tanto più efficace ed esaustiva quanto più sarà ricondotta ai singoli elementi costitutivi, i quali permettono e forniscono, in ultima analisi, una visione complessiva dell'organizzazione nel suo complesso. La misurazione e l'interpretazione del clima comportano molte difficoltà, data la notevole complessità di tale processo. Per superare questo problema si è deciso di procedere alla scomposizione del campo fenomenico complessivo in più specifici indicatori. Per questa ragione nell'elaborazione degli Item di questo questionario sono stati presi in considerazione gli indicatori delle caratteristiche essenziali per l'analisi del clima lavorativo ed in particolare è stata impostata un'analisi descrittiva della distribuzione della leadership, intesa come partecipazione dei dipendenti alla vita organizzativa e gestionale dell'azienda e riconoscimento del ruolo di ogni suo singolo membro; della comunicazione formale e informale all'interno dell'azienda; del sostegno, del calore e del grado di apertura e feedback, sia concesso dai dirigenti che percepito dai collaboratori. Sulla base dei risultati ottenuti si è osservato che all'interno di queste aziende una delle motivazioni maggiori di adesione al progetto è stata quella di appartenere al Movimento dei Focolari, seguita da quelle per lo sviluppo dell'azienda e la destinazione degli utili agli indigenti.

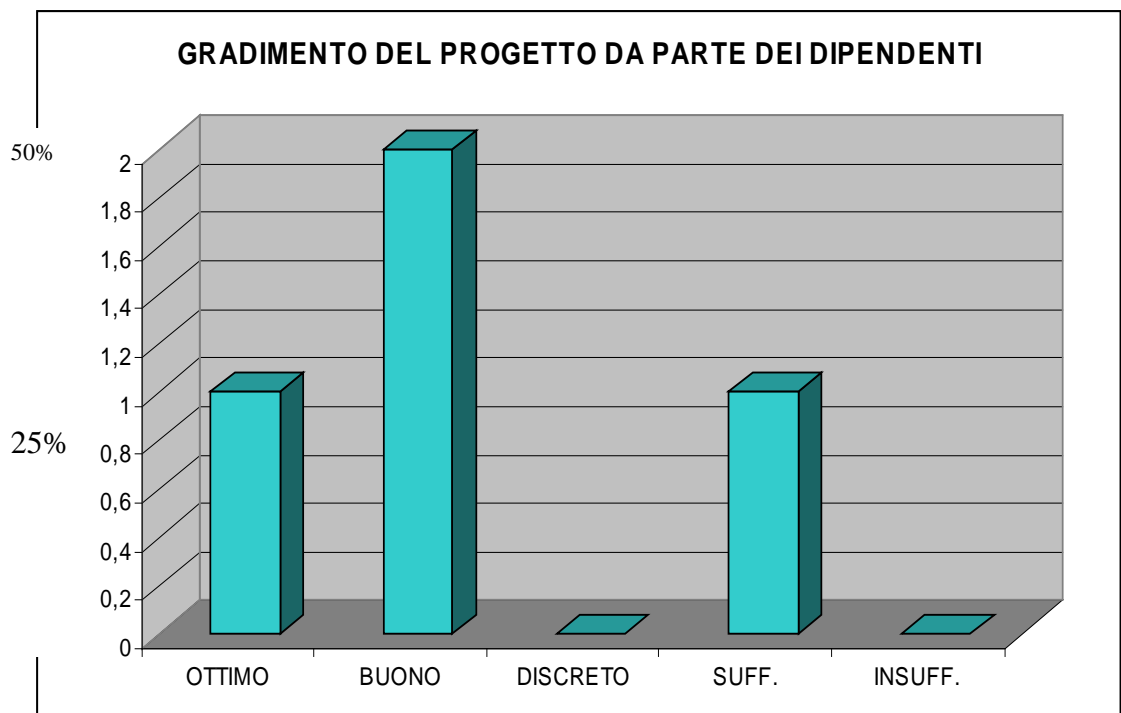


Nel lavoro svolto ci si è soffermati soprattutto ad analizzare la *partecipazione* dei lavoratori alla vita d'impresa e l'adesione dell'azienda all'economia di comunione.

Si nota che la maggior parte dei lavoratori è a conoscenza del progetto di Economia di Comunione dell'azienda.

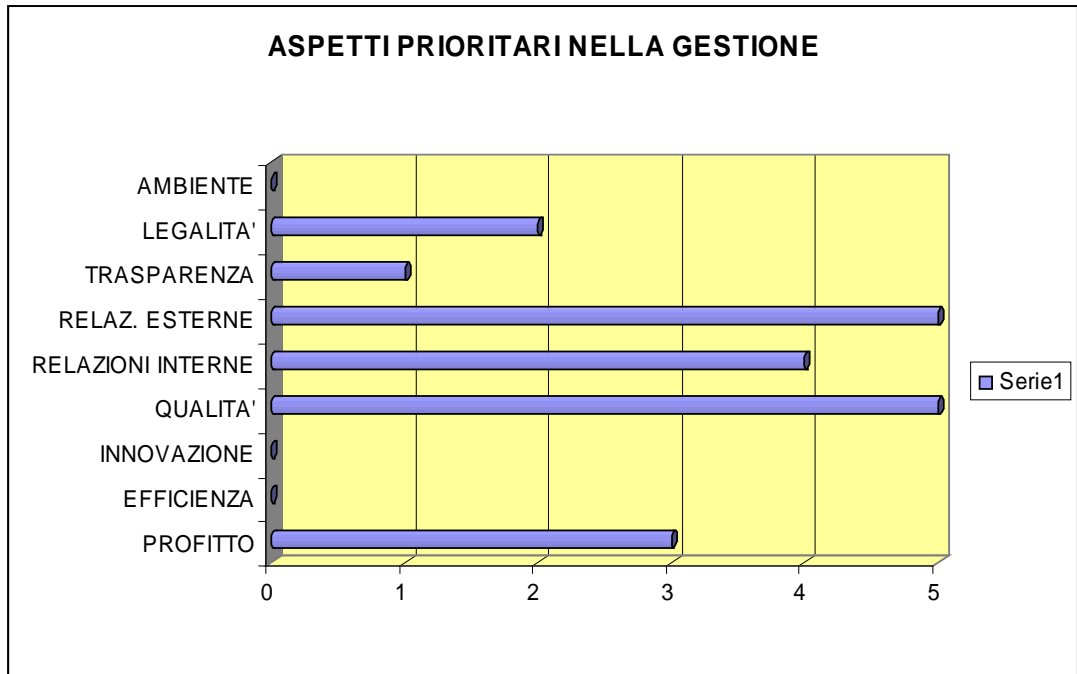


Per gli imprenditori è importante saper qual è il livello di gradimento da parte dei dipendenti . Spicca evidente che sia per la maggioranza buono , mentre è assente ogni forma di insufficienza

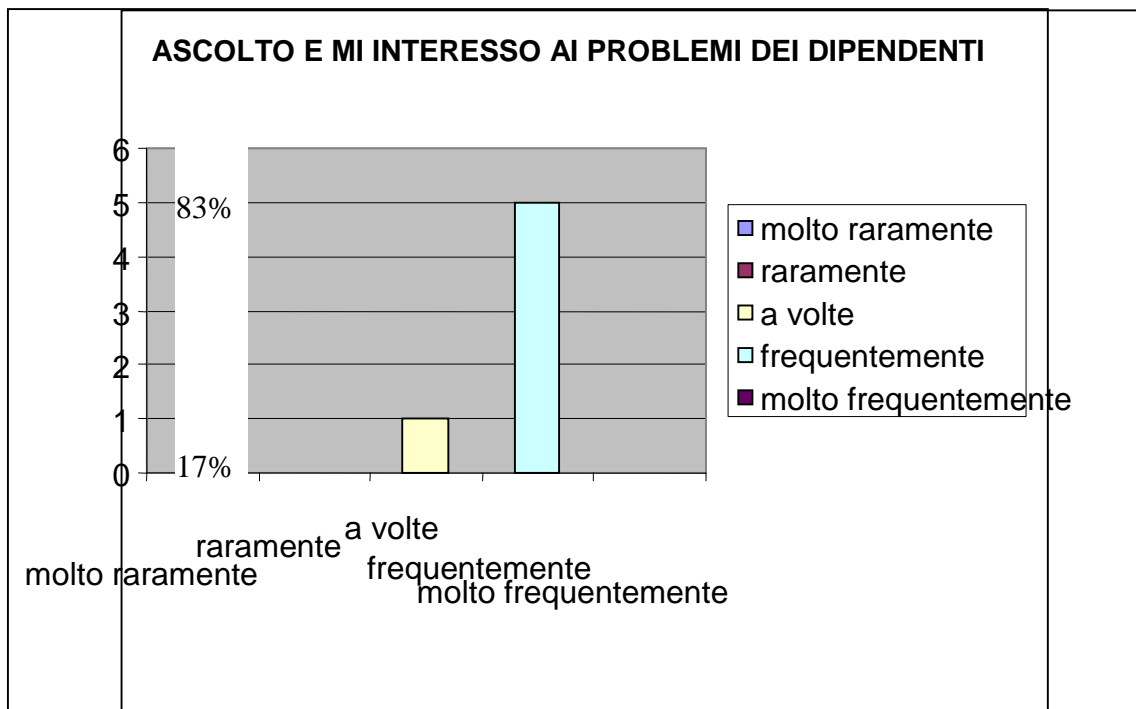


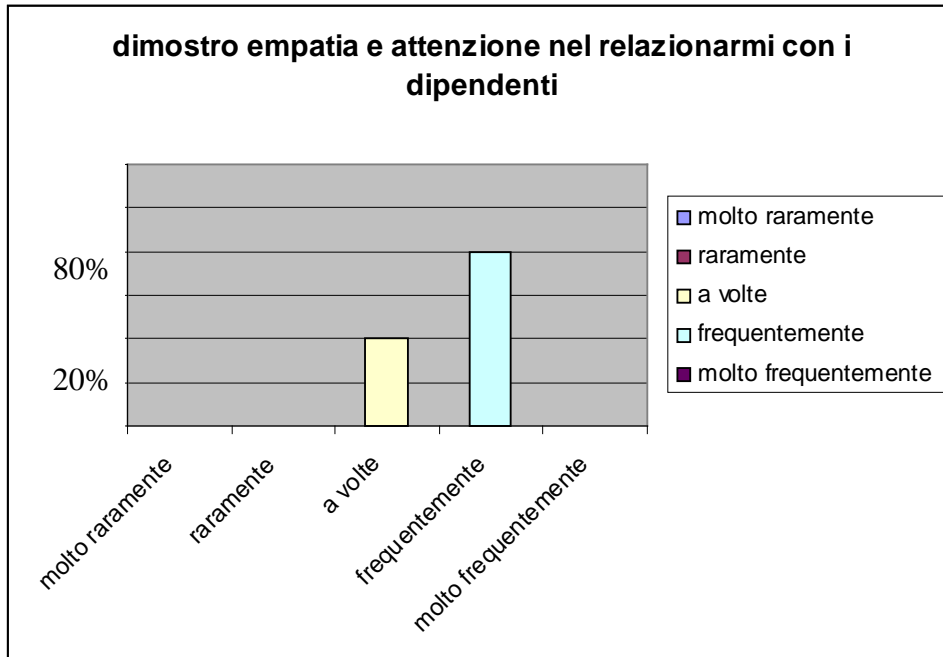


Dall' analisi degli aspetti prioritari nella gestione delle imprese E d C sono risultati prioritari gli aspetti relazionali e la qualità della prestazione.

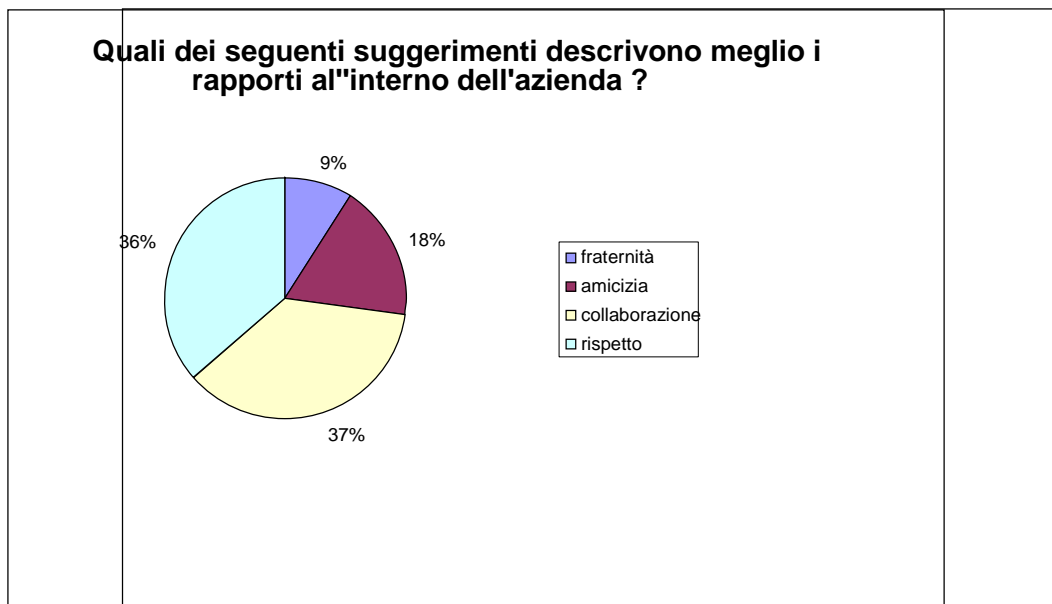


L'ascolto empatico nei confronti dei dipendenti, l'attenzione e l'interesse nei confronti dei problemi dei colleghi, sono frequentemente posti al centro dell'attenzione all'interno delle aziende e Edc.

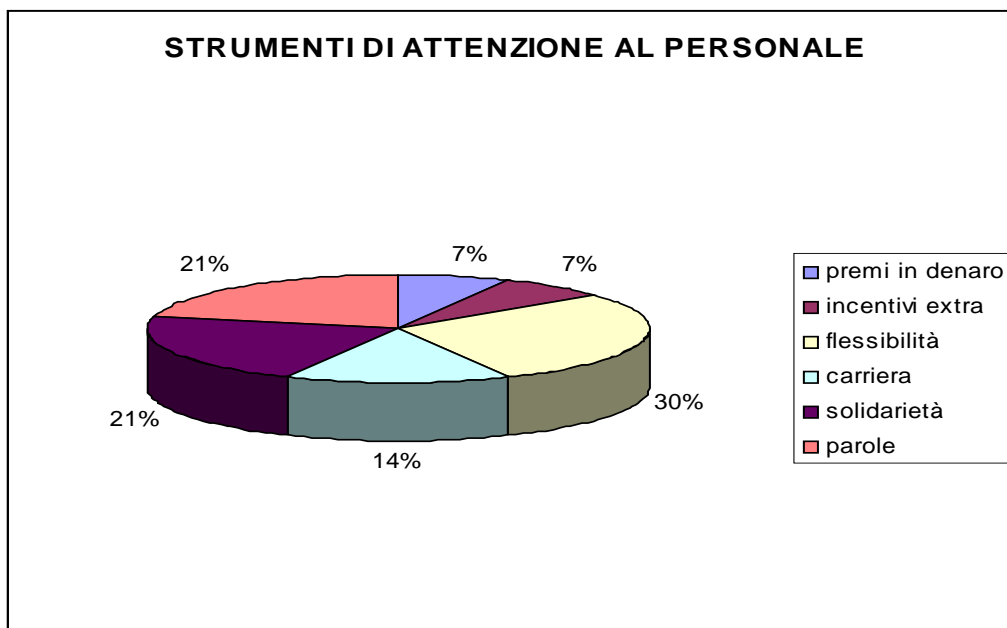




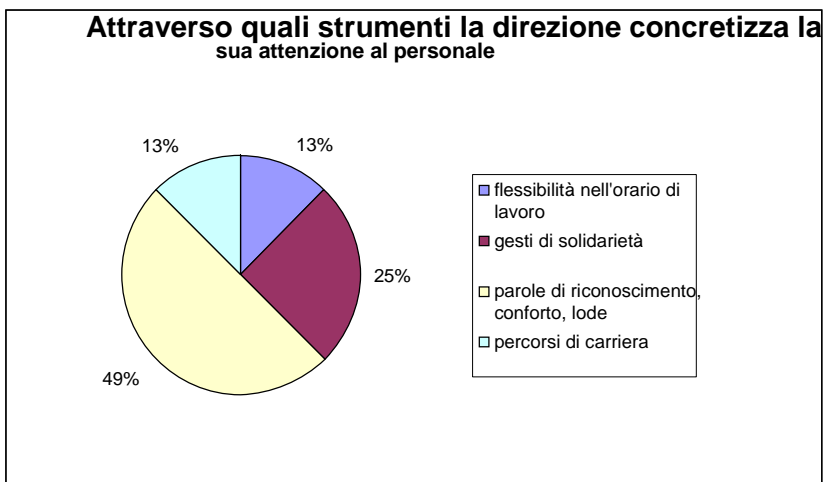
I rapporti all'interno delle aziende sono caratterizzati da fraternità, amicizia, collaborazione e rispetto.



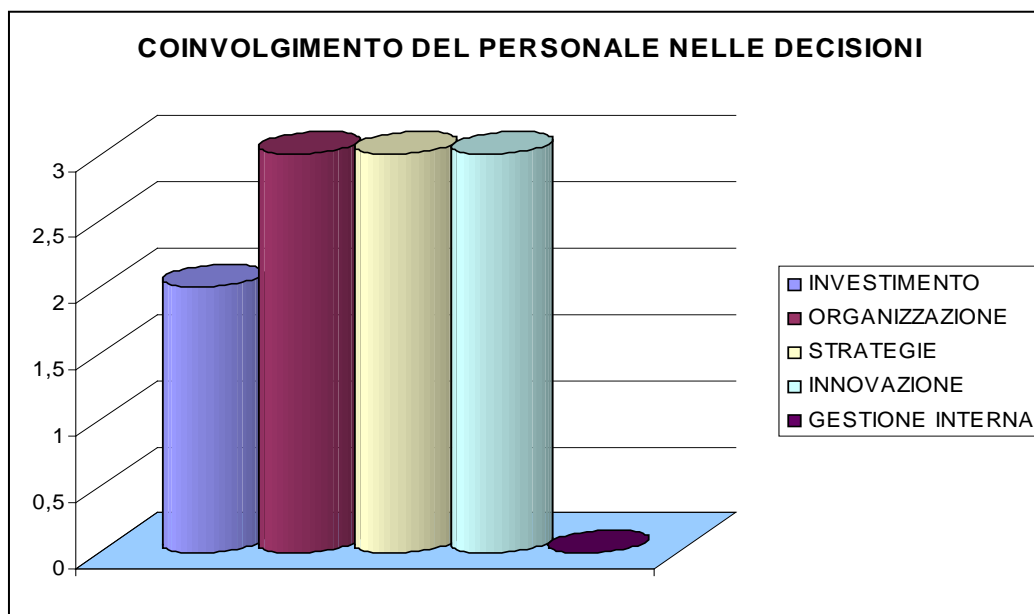
L'attenzione nei confronti del personale si concretizza attraverso gesti di solidarietà, parole di riconoscimento, conforto e lode, flessibilità nell'orario di lavoro e percorsi di carriera.

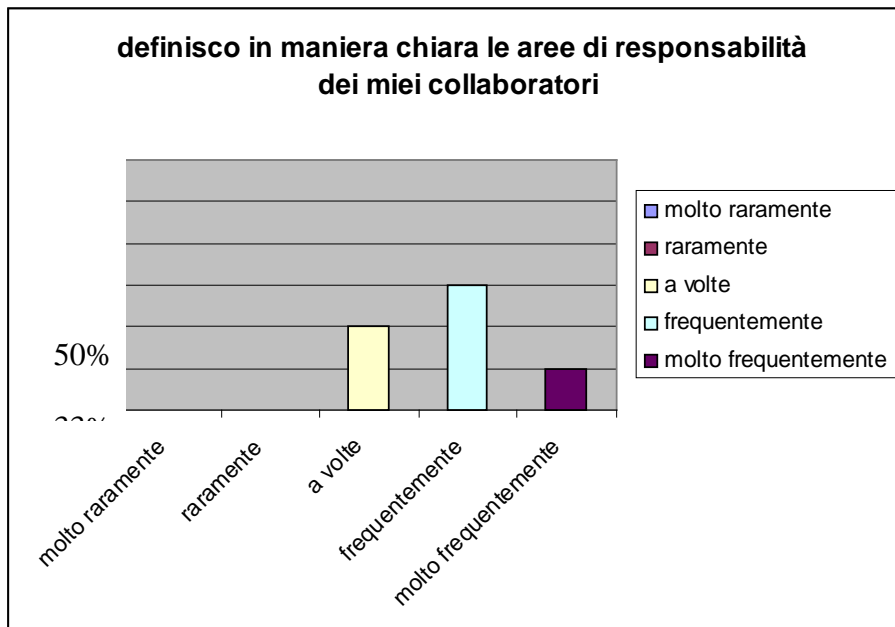


L'attenzione nei confronti del personale si concretizza attraverso gesti di solidarietà, parole di riconoscimento, conforto e lode, flessibilità nell'orario di lavoro e percorsi di carriera.

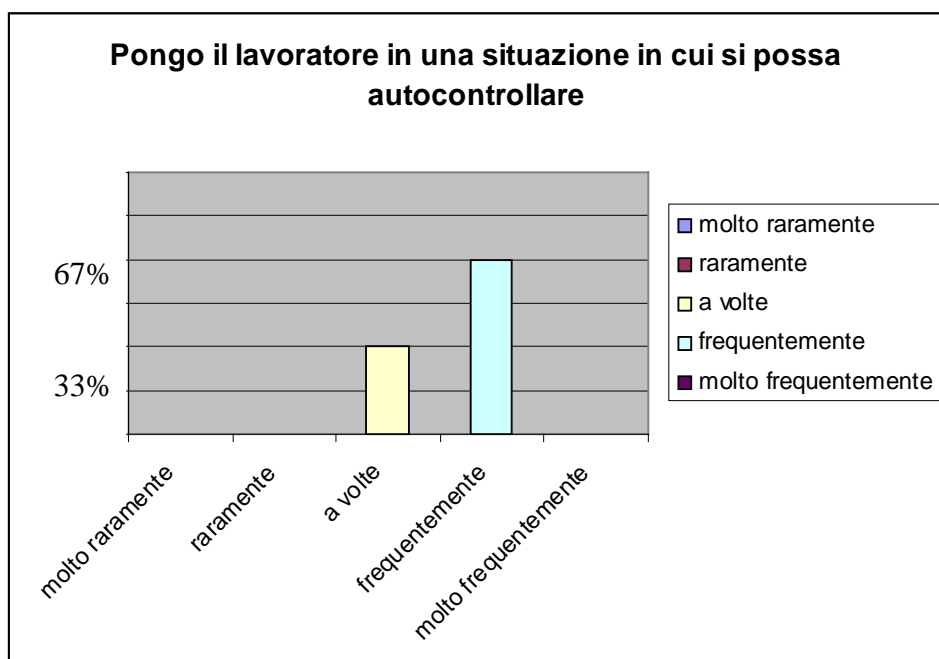


Le aree di responsabilità dei collaboratori sono frequentemente definite in maniera chiara ed esplicita.



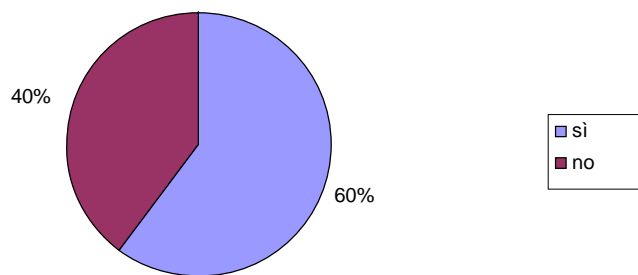


Il lavoratori vengono responsabilizzati in quanto sono messi in situazioni in cui si possono autocontrollare.



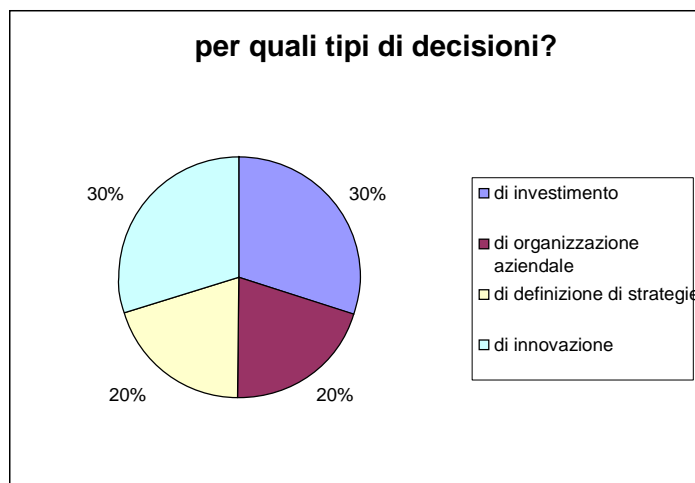
Il personale è coinvolto in decisioni che riguardano l'azienda

## IL PERSONALE È COINVOLTO NELL'ASSUNZIONE DI DECISIONI CHE RIGUARDANO L'AZIENDA

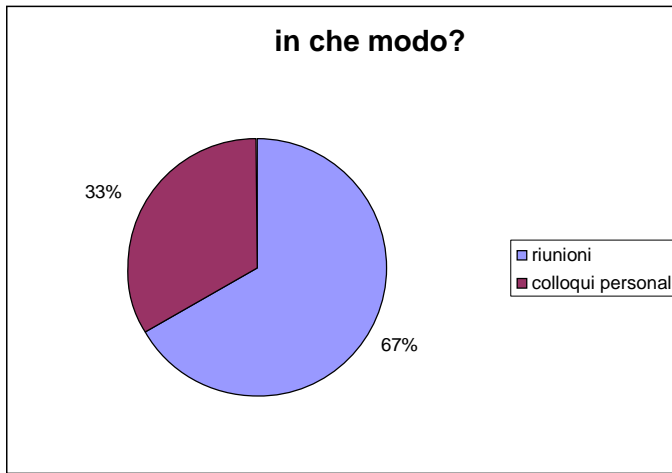


In particolare per decisioni di investimento, di innovazione, di organizzazione aziendale e di definizione di strategie.

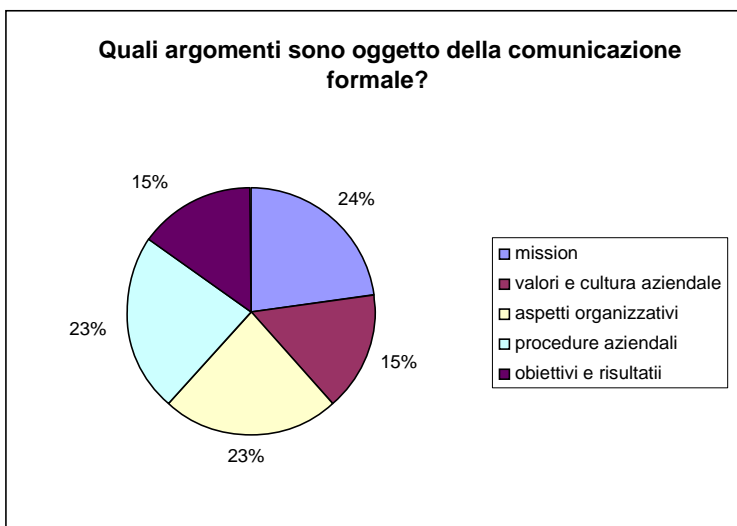
### per quali tipi di decisioni?



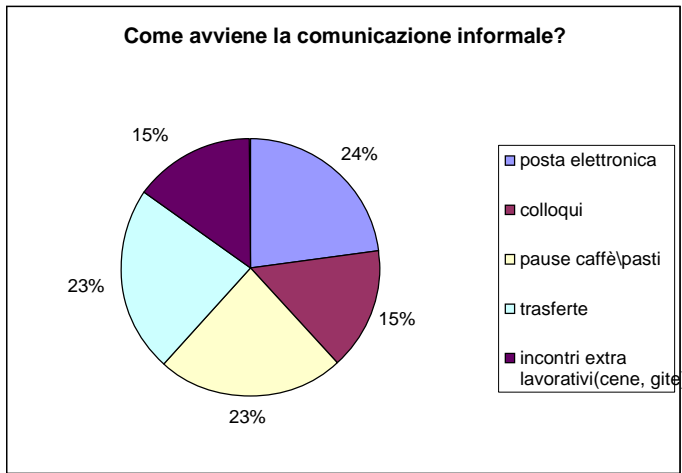
La modalità in cui il personale viene coinvolto è rappresentata soprattutto dal colloquio personale, e questo sta a dimostrare come il singolo sia coinvolto e responsabilizzato nella vita e nello sviluppo dell' impresa.



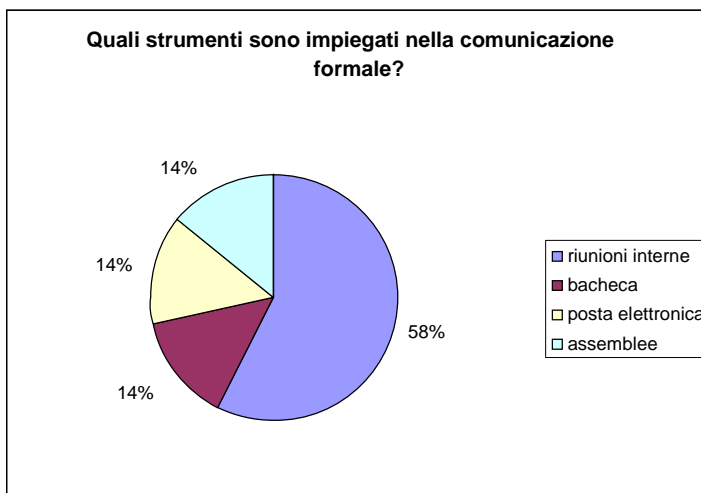
Gli argomenti oggetto della comunicazione riguardano la “mission aziendale”, gli aspetti organizzativi, le procedure aziendali, i valori e la cultura aziendale, gli obiettivi e i risultati.



La comunicazione informale avviene attraverso la posta elettronica, i colloqui, le pause caffè e i pasti, le trasferte e gli incontri extralavorativi. Il fatto che il colloquio rappresenti un contesto per la comunicazione informale può essere considerato un'ulteriore indicatore della leadership distribuita e del clima di amicizia tra i suoi membri.



Gli strumenti maggiormente impiegati nella comunicazione informale sono le riunioni interne



Dall'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario è stato possibile registrare che all'interno delle aziende EdC il clima di lavoro è descritto in base a indicatori di sostegno, calore, leadership distribuita, apertura e feedback, partecipazione alla vita e allo sviluppo dell'impresa e attenzione alla comunicazione formale e informale.

In relazione all'analisi delle connessioni tra clima e cultura aziendale, e individuando in quest'ultima una caratteristica durevole, che rappresenta l'insieme dei valori collettivi e la struttura di significati attraverso i quali l'uomo diventa consapevole della propria esperienza, creare un clima di lavoro dove le persone percepiscano sostegno, calore, riconoscimento dei ruoli e apertura, all'interno della cornice di riferimento della cultura e degli ideali dell'economia di comunione, significa mettere le basi affinché l'ambiente di lavoro possa essere il luogo in cui la persona realizza se stessa e gli interessi dell'azienda, sentendo che la sua unicità è amata e apprezzata, trovando lo spazio per usare creativamente sul lavoro i tratti specifici del suo carattere. Nel caso dell'economia di comunione il fatto che



gli obiettivi dell'azienda siano in sintonia con un obiettivo più grande, che fa riferimento al sistema di valori dei suoi membri, favorisce la motivazione di ciascuno come parte integrante di un ambiente di rapporti solidali dove può esprimere se stesso senza timori o calcoli di convenienza. La preconditione dell'operare aziendale resta dunque creare "valore", un valore che all'interno dell'economia di comunione è rappresentato da *"la cultura dell'amare"*.

## CONCLUSIONE

Scopo della presente ricerca è stato quello di realizzare una analisi del ruolo svolto dalle attività di comunicazione nelle dinamiche di sviluppo del "clima aziendale" - che può essere definito quale "l'insieme delle qualità dell'ambiente relazionale" - con riferimento specifico alle realtà imprenditoriali dell'Economia di Comunione.

L'analisi dei dati raccolti attraverso la somministrazione del questionario alle 24 imprese coinvolte nella ricerca ha permesso di individuare con chiarezza l'importanza attribuita alle attività di comunicazione e, più in generale, ai cosiddetti beni relazionali da parte delle stesse imprese. Lo stile gestionale delle imprese afferenti l'Economia di Comunione è risultato infatti essere caratterizzato da una particolare attenzione rivolta al clima di lavoro ed al "fattore umano", con conseguente specifica attribuzione di rilievo alla cura del personale ed alla comunicazione.

E' emerso come all'interno delle aziende appartenenti all'Economia di Comunione il clima di lavoro venga descritto in base a indicatori positivi quali il sostegno, il calore, la leadership distribuita, l'apertura e il confronto, la partecipazione dei lavoratori alla vita e allo sviluppo dell'impresa. Tutto ciò testimonia una specifica attenzione prestata alle diverse componenti della comunicazione aziendale, sia nei suoi aspetti di comunicazione formale sia nelle modalità informali.

L'ascolto empatico nei confronti dei dipendenti e l'attenzione e l'interesse nei riguardi dei problemi dei colleghi sono risultati con frequenza posti al centro dell'attenzione all'interno delle aziende di Economia di Comunione. L'attenzione nei confronti del personale si concretizza non solo attraverso la cura di alcune dimensioni tipiche della gestione del personale - quali la flessibilità nell'orario di lavoro, il coinvolgimento nell'elaborazione delle strategie aziendali, la definizione dei percorsi di carriera - ma anche mediante concreti gesti di solidarietà o attraverso parole di riconoscimento, conforto e lode per il lavoro svolto.

Secondo la rilevazione effettuata anche la partecipazione dei lavoratori alla vita d'impresa nonché la conoscenza dell'adesione, effettuata da parte dell'azienda di appartenenza, all'Economia di Comunione riveste una certa importanza e determina sicuri risvolti positivi nell'ambito del clima aziendale; il livello di gradimento relativo all'appartenenza dell'impresa al sistema dell'Economia di Comunione è risultato infatti apprezzato e gradito, così come sono state riconosciute ed apprezzate le motivazioni di fondo che hanno condotto l'imprenditore ad operare tale scelta.

Tutto ciò dimostra come in effetti nell'ambito dell'Economia di Comunione gli obiettivi economici dell'azienda si inseriscono in un quadro di riferimenti ampio, che determina il nascere e l'evolversi stesso della specifica cultura aziendale. L'Economia di Comunione pone al centro della propria riflessione l'uomo - "la persona umana al centro dell'impresa" - e intende l'impresa anzitutto come "una comunità di persone", in cui il lavoro ed il profitto risultino essere strumenti di crescita interiore per tutti i suoi membri. Il clima aziendale assume allora un rilievo decisivo per raggiungere l'obiettivo di porre l'essere umano al centro dell'attenzione, rendendo l'impresa il luogo dove la persona non solo *realizza* gli interessi dell'azienda, ma anche se stessa. Allo stesso modo, i beni relazionali e le attività di comunicazione poste in essere all'interno dell'azienda, nel loro determinare lo sviluppo stesso della struttura di significati attraverso i quali il lavoratore diventa consapevole della propria esperienza, rappresentano lo snodo cruciale della "sfida" rappresentata dall'Economia di Comunione.

# QUESTIONARIO

## A INFORMAZIONI GENERALI SULL'AZIENDA

I Denominazione sociale:

II Anno di costituzione:

III Settore di attività:

IV Dimensioni:

### Fatturato

- 1999:
- 2000:
- 2001:

### Dipendenti (alla data attuale)

- 1-9
- 10-29
- 30-99
- 100-499
- $\geq 500$

V L'azienda

- Si è costituita appositamente per partecipare all'Economia di Comunione
- Ha aderito all'Economia di Comunione in un momento successivo rispetto alla sua costituzione

VI Quali sono le motivazioni che hanno portato ad aderire al progetto? (*indichi non più di 3 risposte*)

- Destinazione di parte degli utili agli indigenti
- Destinazione di parte degli utili per la formazione di uomini nuovi
- Possibilità di interagire e collaborare con le altre aziende aderenti
- Appartenenza al Movimento dei Focolari e condivisione degli ideali da esso promossi
- Miglioramento dei rapporti umani all'interno dell'azienda
- Miglioramento della qualità del prodotto/servizio al cliente
- Accrescimento e sviluppo dell'azienda
- Maggiore rispetto per l'ambiente naturale
- Possibilità di svolgere un'attività lavorativa coerente con i propri ideali e valori

VII I dipendenti sono a conoscenza dell'adesione all'Economia di Comunione?

- No
- Non tutti i dipendenti ne sono a conoscenza
- Sì, tutti

(*se no*) Per quale motivo?

- L'adesione al progetto di Economia di Comunione è recente
- Si è scelto di non informare i dipendenti riguardo l'adesione
- Altro (*specificare*):

(se non tutti) Per quale motivo?

- Alcuni dipendenti notano un modo diverso di gestire l'azienda e ne chiedono spiegazioni
- E' a conoscenza del progetto chi ha partecipato ad incontri di formazione sull'Economia di Comunione
- Non tutti i dipendenti hanno la sensibilità a certi valori e lo stesso desiderio di essere coinvolti nell'attività dell'azienda

VIII Nel caso in cui i dipendenti siano a conoscenza del progetto, quando viene loro comunicata l'adesione all'Economia di Comunione?

- Al momento della selezione del personale
- Dopo un certo tempo di permanenza in azienda
- Durante attività di formazione
- Altro (*specificare*):

Come è stata comunicata?

- Mediante colloqui personali
- Con apposite riunioni
- Affidandosi al passaparola aziendale
- Altro (*specificare*):

IX Nel caso in cui i dipendenti siano a conoscenza del progetto, qual è il loro grado di accettazione della proposta?

- Ottimo
- Buono
- Discreto
- Sufficiente
- Insufficiente

X Nella gestione dell'azienda quali aspetti sono considerati prioritari? (*indichi non più di 3 risposte*)

- Conseguimento del profitto
- Efficienza dei processi produttivi
- Innovazione
- Qualità del prodotto/servizio
- Attenzione e cura alle relazioni interne all'azienda
- Attenzione e cura alle relazioni esterne (clienti, fornitori, pubblica amministrazione...)
- Gestione trasparente
- Rispetto della legalità
- Attenzione all'ambiente naturale

## **B ORGANIZZAZIONE**

XI Chi assume le decisioni strategiche?

- Imprenditore
- Comitato direttivo
- Amministratore delegato/direttore generale
- Consiglio di amministrazione
- Altro (*specificare*):

## XII Chi si occupa della pianificazione dell'organizzazione?

- Imprenditore
- Comitato direttivo
- Amministratore delegato
- Funzione o ufficio organizzazione
- Gruppo di lavoro
- Altro (*specificare*):

Le chiedo cortesemente di indicare quanto frequentemente adotta ciascun singolo comportamento.

Nello svolgimento del mio lavoro...

	Molto raramente	Raramente	A volte	Frequentemente	Molto frequentemente
	1	2	3	4	5
Ascolto e mi interesso dei problemi personali dei dipendenti					
Definisco in maniera chiara le aree di responsabilità dei miei collaboratori					
Facilito la creazione del consenso attraverso il lavoro di gruppo, riunioni...					
Dimostro empatia e attenzione nel relazionarmi con i dipendenti					
Definisco obiettivi chiari per le unità organizzative					
Incoraggio la partecipazione alle decisioni da parte del personale					
Elogio/rimprovero i collaboratori riguardo il lavoro svolto					
Definisco le attività e i meccanismi operativi mediante il ricorso a norme e procedure					
Pongo il lavoratore in una situazione in cui si possa autocontrollare					
Tendo a minimizzare la differenza di autorità					

## c VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

XIII Come si cerca di vivere la “cultura del dare” nel rapporto con il personale? *(si faccia riferimento ad esempi concreti)*

XIV Quali dei seguenti suggerimenti descrivono meglio i rapporti all'interno dell'azienda? *(indichi non più di 2 risposte)*

- Fraternità
- Amicizia
- Collaborazione
- Rispetto
- Conoscenza generica
- Indifferenza
- Competizione
- Conflitto

XV Attraverso quali strumenti la direzione concretizza la sua attenzione al personale? *(indichi non più di 3 risposte)*

- Premi in denaro
- Incentivi di natura extra-economica
- Flessibilità dell'orario di lavoro
- Percorsi di carriera
- Gestì di solidarietà (attenzione alla situazione familiare/personale del lavoratore)
- Parole di riconoscimento, conforto, lode, incoraggiamento
- Altro *(specificare)*:

XVI Il personale è coinvolto nell'assunzione di decisioni che riguardano l'azienda?

- Sì
- No

*(se sì)* Per quali tipi di decisioni?

- Di investimento
- Di organizzazione aziendale
- Di definizione delle strategie
- Di innovazione
- Di gestione del personale
- Altro *(specificare)*:

In che modo?

- Riunioni
- Colloqui personali
- Coinvolgimento dei lavoratori negli organi preposti al governo dell'impresa
- Assemblee

Altro *(specificare)*

XVII Quali strumenti sono impiegati nella comunicazione formale (istituzionale)?

- Stampa aziendale
- Riunioni interne
- Bachecca
- Manifesti interni
- Manuali
- Istruzioni e regole di comportamento
- Ordini di servizio
- Intranet
- Lettere
- Corsi di addestramento e formazione
- Sito aziendale
- Posta elettronica
- Assemblee

XVIII Quali argomenti sono oggetto della comunicazione formale?

- Mission
- Valori e cultura aziendale
- Aspetti organizzativi
- Procedure aziendali
- Obiettivi e risultati
- Strategia aziendale
- Contratti di lavoro
- Diritti e doveri dei lavoratori
- Altro (*specificare*):

XIX Come avviene la comunicazione informale?

- Posta elettronica
- Lettere ad personam
- Colloqui
- Pause caffè/pasti
- Trasferte
- Incontri extra-lavorativi (cene, gite...)

XX Quali momenti favoriscono lo sviluppo di relazioni al di fuori dell'orario di lavoro?

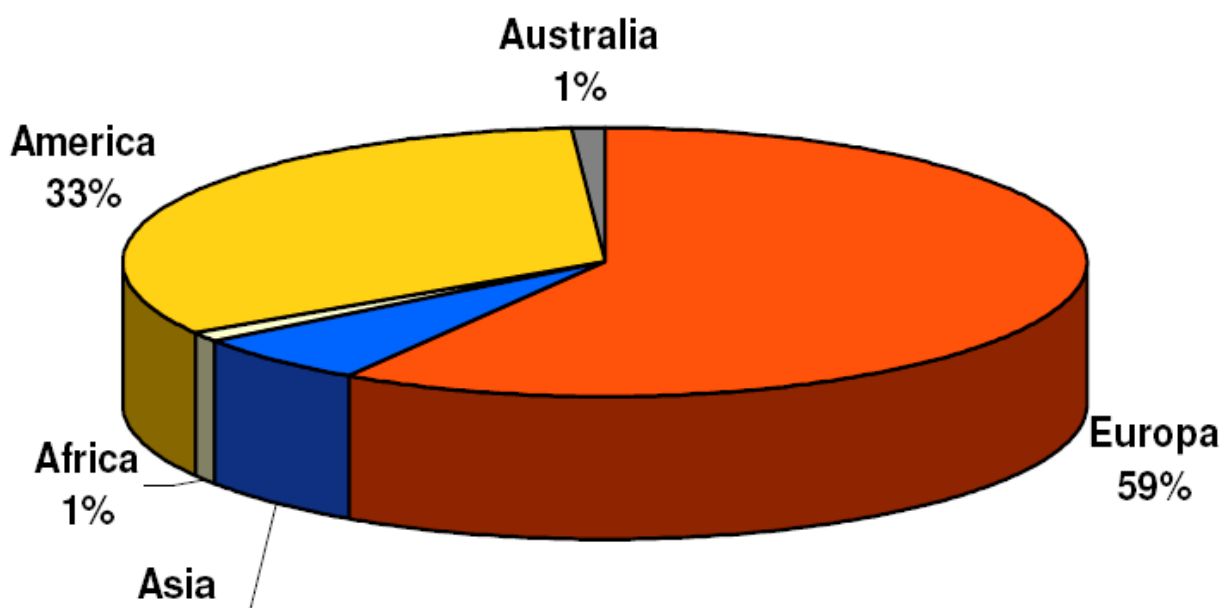
- Gite
- Cene
- Riunioni
- Conventions
- Family day
- Incontri sportivi
- Altro (*specificare*):



**1 - Numero aziende EdC nel mondo**

	Europa	Asia	Africa	America	Australia	<b>TOTALI</b>
<b>1992</b>	132	10	0	99	1	<b>242</b>
<b>1993</b>	161	19	1	144	3	<b>328</b>
<b>1994</b>	208	23	2	166	3	<b>402</b>
<b>1995</b>	336	23	6	184	5	<b>554</b>
<b>1996</b>	430	32	14	220	7	<b>703</b>
<b>1997</b>	448	37	11	244	7	<b>747</b>
<b>1998</b>	477	35	15	220	7	<b>754</b>
<b>1999</b>	478	36	11	221	15	<b>761</b>
<b>2000</b>	469	38	13	217	15	<b>752</b>
<b>2001</b>	481	40	9	224	15	<b>769</b>
<b>2002</b>	486	47	9	230	6	<b>778</b>
<b>2003</b>	469	42	9	269	8	<b>797</b>
<b>2004</b>	455	42	4	250	5	<b>756</b>

**-2- LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA DELLE AZIENDE EdC  
(Ottobre 2004)**



### 3 - Settori di appartenenza delle aziende EdC (Ottobre 2004)

<i>Commercio</i>	
Abbigliamento	25
Alimentazione	28
Arredamento	10
Auto	4
Libri	10
Materiale informatico	3
Materiale sanitario	16
Materiale vario	55
<b>TOTALE COMMERCIO</b>	<b>151</b>

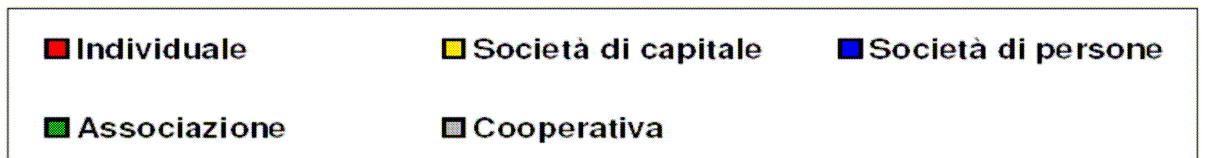
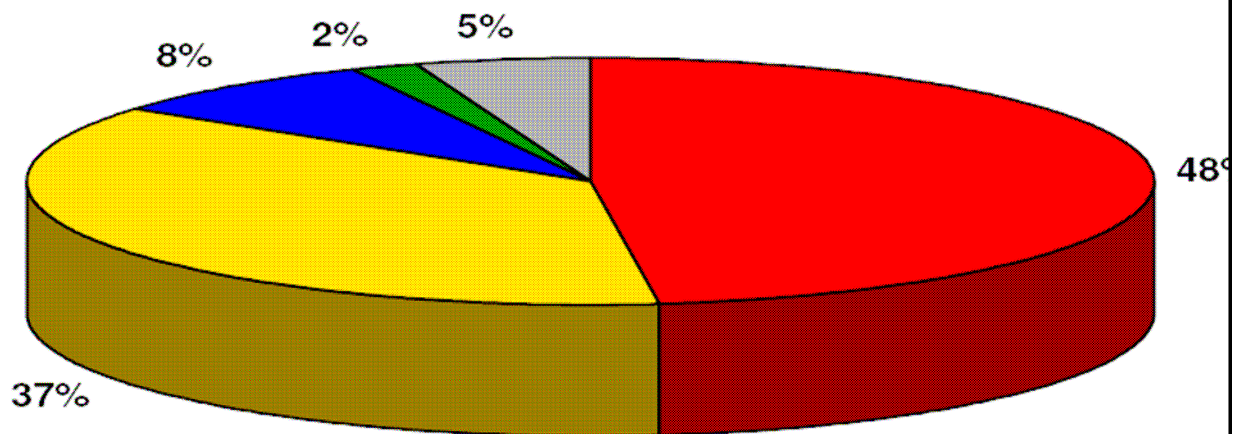
<i>Produzione</i>	
Abbigliamento	14
Agricola	27
Artigianale	3
Alimentare	34
Arredamento	16
Articoli vari	27
Costruzioni edili	28
Grafica	8
Industria meccanica	16
Plastica	7
Video	4
Vari	7
<b>TOTALE PRODUZIONE</b>	<b>191</b>

<i>Servizi</i>	
Consulenze	93
Contabili	8
Fotografici	3
Immobiliari	3
Informatici	21
Legali	6
Manutenzione	17
Medici	59
Progettazione	18
Ristorazione	2
Scolastici	36
Telefonici	1
Elettrici	7
Elettronici	1
Trasporti	3
Turistici	19
Vari	92
<b>TOTALE SERVIZI</b>	<b>389</b>

Altre imprese: 25

**TOTALE AZIENDE: 756**

#### 4 - FORMA GIURIDICA DELLE AZIENDE EdC (Ottobre 2004)



## **Bibliografia**

### **La bibliografia P A R T E P R I M A : IL MOVIMENTO , L'ECONOMIA DI COMUNIONE L LE SUE AZIENDE E QUELLE TRADIZIONALI**

La bibliografia CAPITOLO I: IL MOVIMENTO , L'ECONOMIA DI COMUNIONE L LE SUE AZIENDE E QUELLE TRADIZIONALI

Vera Araùjo V, *Quale persona e quale società per l'«Economia di comunione»*, in Luigino Bruni, *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 17.

Lubich C., *L'Economia di Comunione. Storia e profezia*, Città Nuova Editrice, Roma, 2001, pagg. 12-13. 38

Lubich C, *Esperienza "Economia di Comunione": dalla spiritualità dell'unità una proposta di agire economico*. In: Bruni L (a cura di), *Economia di Comunione: per una cultura economica a più dimensioni*. Roma: Città Nuova, 1999,

Bonazzi I C (a cura di), *Lettere dal Mondo*. In: *Economia di Comunione*, n. 14, 2001, p.3.

- Molteni Mario, *I problemi di sviluppo delle imprese "a movente ideale"*. In: BRUNI Luigino (a cura di), *Economia di Comunione.*, p.101.
- Zappala' R *Comunismo - capitalismo - comunione*. In: Nuova Umanità, n. 80/81, 1992, p.132-133.
- Molteni Mario, *I problemi di sviluppo delle imprese a "motive ideale"*. In: BRUNI Luigino (a cura di), *Economia di Comunione*, , p.91-92.
- Ferrucci A *Il progetto di "Economia di Comunione"*. In: MORAMARCO Vito - BRUNI Luigino (a cura di), *L'Economia di Comunione, verso un agire economico a misura di persona*. Milano: Vita e Pensiero, 2000, p.32.
- Ferrucci A *Considerazioni sull'Economia di Comunione*. In: Nuova Umanità, n. 80/81, 1992, p.189.
- Bruni L., *L'Economia di Comunione: una visione d'insieme*, in Bruni L., Crivelli L., *Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, pagg. 20-21. 39
- Ferrucci A., *Il nuovo delle imprese EdC*, in Pelligra V. – Ferrucci A. (a cura di), *Economia di Comunione. Una cultura nuova*, Quaderni di Economia di Comunione n.1, AIEC Editore, pagg. 154-158
- Bruni L , *Economia di Comunione - una cultura nuova*, Periodico quadrimestrale n. 15, Città Nuova Editrice, Padova, 2001, p. 8
- Bertani B., *Psicologia delle organizzazioni*, Dispensa Pubblicata ISU, Università Cattolica, 2002, Milano
- Fichera G *Lavorare senza stress ( la guida pratica per star bene in ufficio) :*" Riza Scienze mensile di scienza dell'uomo" EDITORE :Riza Milano n 198 Novembre 2004 pp 12 a pp20
- Coda V, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988 e P. Gagliardi, *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.
- D'Egidio F, *L'impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994, pag. 57.
- Lubich C, *Atti del convegno: Il lavoro e l'economia oggi nella visione cristiana*, Città Nuova Editrice,1984, pag. 16
- Bruni L Incontro: "L'imprenditore EdC e il suo ruolo nel 'lavorare in comunione' "[Legato alla serie di appuntamenti organizzati al Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti - Loppiano (PERCORSO FORMATIVO ALL'ECONOMIA DI COMUNIONE: "LAVORARE IN COMUNIONE" : 25/01, 07/03, 17/05, 05/07/2008)]
- Joseph A. Schumpeter *Teoria dello sviluppo economico* (1911)
- Bruni L *saggio L'impresa civile*, Egea, Milano, 2008.
- BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Linee per condurre un'impresa*. In: *Economia di comunione*, n. 6, 1997, p.7-8.
- Cossiga, F. , *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria
- Mazza, G *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978).
- L. Fabbriciani, L, Sperling & Kupfer, Milano, 1995, pag. 355.
- D'Orazio,E L. Savoja, *Un codice etico per le imprese italiane*, in "Etica degli affari e delle professioni", n. 1/95, pag.3.. De Rita, G *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria

## **Bibliografia P A R T E SECONDA: IL CLIMA AZIENDALE DEFINIZIONE E ATTUALIZZAZIONE**

- Swlles S.B. e Evans A.H. (1968), *An approach to the nature of organizational climate*. In Tagiuri, R. e Litwing, G.H. (Ed.)*Organizational climate: Explorations of a concept*. Harvard University Press, Boston
- Forehand, G.A. e Gilmer, B.H. (1964), *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62, pp. 205-222.
- Litwing, G. e Stringer R. (1968), *Motivatiion and organizational climate*. Harvard University Press, Boston.

- Moran , E.T. e Volkwein J.F. (1992), *The cultural approach to the formation of organizational climate*. Human Relations 45, pp. 19-47.
- Schneider, B. (1978), *I climi organizzativi. Psicologia e Lavoro*, 47.
- Quaglino , G.P. e Mander, M. (1987), *I climi organizzativi*. Il Mulino , Bologna.
- Payne R.F. e Pugh, D. (1976), *Organizational structure and climate*. In DUNNETTE M.D. (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally, Chicago.
- James , L.R., Hater, J.J., Gent, M.J. e Bruni, J.R. (1978), *Psychological climate: Implications from cognitive social learning Theory and interaccional psychology*. Personnel Psychology, 31, pp. 783-814
- Gavin, J. (1975), Organizational climate as a function of personal and organizational variables. Journal of Applied Psychology, 60, pp.135-139
- George J.R. e Bishop , L.K. (1971), *Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate*. Administrative Science Quarterly, 16, pp. 467-475. Ghidelli, E.E. (1966) The validity of occupational tests. Wiley, New York.
- O'Driscoll, M.P. e Evans, R. (1988), *Organizational factors and perceptions of climate in three psychiatric units*. Human Relations, 41(5), pp. 371-388.
- Welsch. e La VON, H. (1981), *Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfactions, professional behavior and organizational climate*. Human Relations, 34(10), pp. 1079-1089.
- Geertz, C. (1973), *The interpretation of cultures*. Basic Books, New York,.
- Mayo E (1969), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge Mass. Trad. It.: I problemi umani e socio politici della civiltà industriale, Torino, UTET, 1993.
- Selznick *Leadership and Administration*, Harper & Row, New York, 1984.
- Lundberg C.C, "How should organizational culture be studied? Introduction", in P.Frost, L.F., Moore, M.R., Louis, C.C.Lundberg, J.Martin (a cura di), *Organizational Culture*, Beverly Hills, 1985.
- Goodenoughj~W:H..., *Culture, Language and Society*, Addison-Wesley, Reading Mass. 1971. Harrison R., Stokes H., *Diagnosing Organizational Culture*, Pfeiffer & Co., Amsterdam, 1992.
- Allaire Y., FirsiroutuM,E. "Theories of Organizational Culture" *Organizational Studies*, 5(3)193-226 (1984)
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, 1995.
- Argyris C., Schon D., *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading Mass. 1978.
- Schein E.H., *Organizational Culture*, American Psychologist, 45, 2, 109-119, 1990.
- P.Tommerup, *From trickster to father figure: learning from the mythologization of top management*. In: M.O.Jones (a cura di) *Inside the organizations*, Sage Publications, Beverly Hillis, 1988.
- Geertz 1973), *L'interpretazione di culture*. Tr.it Il Mulino, Bologna 1987.
- Dennette M.D. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Schein E.H., *Organizational Culture*, American Psychologist, 45, 2, 109-119, 1990.
- Bertani B., *Psicologia delle organizzazioni, Dispensa Pubblicata ISU*, Università Cattolica, 2002, Milano
- G. Fichera *Lavorare senza stress ( la guida pratica per star bene in ufficio)* Riza Scienze mensile di scienza dell'uomo ,Riza Novembre 2004 n 198 Milano

L. Anolli e R. Ciceri *Elementi di psicologia della comunicazione :processi cognitivi e aspetti strategici*  
L.E.D

Amerio, P. (1995), *Fondamenti teorici di psicologia sociale*, Bologna, Il Mulino

Cundo, P., a cura di *Espressione di sé e comunicazione*, Milano, F. Angeli. 1997,

De Beni, M., Bommassar, R., Grossele, L. (1995), *Psicologia e sociologia*, Roma, Città Nuova editrice.

Vygotskij L.S., *Pensiero e linguaggio*, Giunti, 1966

E Caruso e P Rossi *,Star bene con gli altri (parole, comportamenti ,suoni, tecniche che ci aiutano a comunicare)*, Riza Scienze mensile di scienza dell'uomo, Riza ,Marzo 2003 n178 Milano p 13

In questo sito si trovano i materiali di appoggio alla didattica di Claudio Melchior, Università degli Studi di Udine. Claudio Melchior si occupa di ...[www.uniud.it/~melchior](http://www.uniud.it/~melchior) - 14k - Copia cache - Pagine simili

Mascilli Migliorini, 1990 libro: *La comunicazione nell'indagine sociologica* Carocci 1990 di Laswell Harold

Shannon C.E., Weaver W., *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano, 1971, cit. da Damascelli N., *La comunicazione nella gestione del personale*, in Costa G. (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale*, Volume Terzo, Utet, Torino, 1992, pag. 9.)

Jakobson, R., (1963), *Essais de linguistique générale*, Paris, Minuit, trad. it. (1966), *Saggi di linguistica generale*, Milano, Feltrinelli.

Leonardi (1961)

MARSHALL McLuhan

Doglio M., *Parlare per tutti. Arte della comunicazione e relazioni umane*, Lupetti, Milano, 2004

Costa, G., Nacamulli, C.D. (1997), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Torino, UTET.

Gumperz, J.J., Hymes, D. (1972), *Direction in sociolinguistics*, New York, Holt Rinehart & Wiston.

Gumperz, J.J. (1982), *Discourse strategies. Studies in interactional sociolinguistics*, Cambridge, I. CUP.

Marc E., Picard D. (1989), *L'interaction sociale*, Parigi, PUF.

Galimberti, C. (1994), *Dalla comunicazione alla conversazione. Percorsi di studio dell'interazione comunicativa*, in "Ricerche di psicologia", 18, 1,

Anzieu, D., Martin, J.Y. (1971), *La dynamique des groupes restreintes*, Parigi, PUF.

Golfetto, F. (1993), *Comunicazione e comportamenti comunicativi: una questione di coerenza per l'impresa*, Milano, Egea.

Friedemann Schulz von Thun (1981) *31 Parlare insieme*, Tea Pratica, Milano, 1997

Arielli E., Scotto G., *Conflitti e mediazione*, Bruno Mondadori, Milano, 2003

Marc E., Picard D. (1989), *L'interaction sociale*, Parigi, PUF.

Jacques, F. (1986), *La réciprocité interpersonnelle*, Parigi, Connexions, 47,

Ghiglione, R. (1986), *L'homme communiquant*, Parigi, Colin.

Grice, H. (1975), *Logic and conversation*, in Cole, P., Morgan, J.L., a cura di, *Syntax and semantics*, New York, Seminar Press

P. Ricci Bitti, prefazione, P Ekman *i volti della menzogna*

W Atzlavickprag *comunicazione umana* pp

D. Morris, *L'uomo e i suoi gesti*

L. Wittgenstein *pensieri diversi*



- Allan Barbara Paese *Perché mentiamo con gli occhi, e ci vergogniamo con i piedi ,Il linguaggio del corpo:il libro definitivo sulla comunicazione non verbale* Edizioni Mondolibri S.p.A. Milano 2005 da pp 176-178
- C.Castellanetta *Dizionario dei sentimenti*
- G.I.Niermberg,H.Hcalero,How to read a personlike a book p 9)
- V. Caprifoglio *Il linguaggio del corpo* Riza Milano
- V. Caprifoglio *L'arte di comunicare* Riza Milano
- R. Anchesi e M.G. Dessy *:Non solo comunicare (teoria e pratica del comportamento assertivo)*Cortina1995 II edizione Milano
- P Maine De Biran , Journal Intime, p 535 55 Phillips ,Human Adaptation and its Failures
- H.VB ,Hersen., M.Whitehill,M.B,Bellack A S Social *Skill Assessment and Training for Children .: An Evaluative Review ,*"Behavior Research and Therapy 1979)
- Campanelli (a cura di) *affermatività e abilità sociali "terapie del comportamento ,*1985
- P.Goldstein,*Psychological Skill Training*
- Salter A. *Conditioned Reflex Therapy*, New York Creative Age Press 1949
- Wolpe J, *Pshchotherapy by Reciprocal Inhibition* Standford University press 1958
- Goldstein A. P. *Structured learning Therapy* ,New York ,Accademic Press 1973
- Lieberman R.P. King , L.W., De Risi W.J., Mc Cann ,*Personal Effectiveness , Champaign, Illinois,Research Pesss (1975)*
- J Smith *When I Say No I Feel GfUILTY* New York,Bantam Books 1975
- Chalvin, D. *L'affirmation de soi*, Paris,Les Editions ESF,1989
- Stephen P.Robbins "The Truth about Managing People" - Prentice Hall
- Torralba ,F. *sssst.....L'arte di ascoltare ,manuale pratico per apprezzare il silenzio a dar valore alle parole,* Rizzoli 2008
- F: Torralba , *Rostresdel silenci ,Pages Editor ,Lleida 1996,di cui esiste la trad in casigliano ,El silencio,un reto educativo ,PPC,Madrid 2001*
- Buber,M.,Lio e il tu ,IRSeF, Pavia 1991
- Mounier E *Trattato del carattere* ,edizioni Paoline ,Cinisello Balsamo 1990
- Russel,B *La conquista della felicità* ,TEA,Milano2003
- Unamuno, M ,de, *Solitudine in La tragedia del vivere umano :la sfinge senza Edipo,Dall'Oglio,Milano 1965*
- Madelyn Burley-Allen (Adattato dal libro, *Listening: The Forgotten Skill* )
- Thad Peterson - *Five Tips for Listening Well* - Monster

## CAPITOLO II : LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

- E. Corvi , R. Fiocca, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, EGEA, Milano, 1996
- Barone M., Fontana A., *Prospettive per la Comunicazione Interna e il BenessereOrganizzativo*, (a cura di) Del Mare G., Franco Angeli, Milano, 2005
- Zappi A., *Prima di tutto l'uomo. La gestione della conoscenza e delle risorse umane: dalla teoria alla pratica.* Volume secondo, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2004,

Lizza P., *La cultura aziendale nel governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2005

Vergnano F., *I manager sotto la lente dell'antropologo*, in *Il Sole 24 Ore*, 21 Gennaio 2006

Zappi A., *Lezioni di Organizzazione aziendale. La strategia del servizio nell'nuova economia*, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, 1996,

Collesei U., Ravà V., *La comunicazione d'azienda: strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino, 2004,

Trovati G., *La comunicazione interna è la chiave del successo*. Intervista a Giampaolo Fabris, in *Il Sole 24 Ore*, 21 Gennaio 2006,

Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova, 1999,

. Giannini M., *Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa*, Giappichelli Editore, Torino, 1996,

Barone M., Fontana A., *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo*, (a cura di) Del Mare G., Franco Angeli, Milano, 2005,

Bonazzi A., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2000, cit.da Barone M., Fontana A., op. cit.,

Bergami M., *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996,

Vergnano F., *Tribal Marketing*, in *Il Sole 24 Ore*, 10 Aprile 2004,

è Chester Barnard un fine comune. 22 Op. cit. in DAMASCELLI Nino, *Comunicazione e management*. 3. ed. Milano: Angeli, 1993,

Invernizzi E. *La comunicazione organizzativa*, cit., p

Croci E., *Comunicazione interna in* Caselli L, a cura di *Le parole dell'impresa .guida alla lettura del cambiamento* ,Milano F,Angeli 1995

Costa G, Namuccalli C.D .*Manuale di Organizzazione Aziendale*,Torino UTET ,1997

Romano D,Felicioli F. *Comunicazione interna e processo organizzativo* ,Milano, Raffaello Cortina editore ,

Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper, trad. it. (1967), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass.

Weber, M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, trad. it. (1961), *Economia e società*, Milano, Comunità

Mooney, J.D., Reiley, A.C. (1939), *The principles of organization*, New York, Harper.

Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London, Pitman & Sons.

Mayo, E. (1945), *The social problem of industrial civilization*, Cambridge, Harvard University Press, trad. it., *I problemi umani e socio – politici della civiltà industriale*, Torino, UTET.

Roethlisberger, F., Dickson, W. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.

Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper.

Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, New York, Harper.

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York, Mc-Graw-Hill, trad. it. (1973), *Nuovi stili di direzione aziendale*, Milano, F. Angeli

Mc Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, trad. it. (1972), *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano, Franco Angeli

Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*, New York, Wiley.

Goldhaber G., *Organizational communication* ,Madison,Brown e Benchman, 1993).

Burns, T., Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock, trad. it. (1974), *Direzione aziendale e innovazione*, Milano, F. Angeli.

- Woodward, J. (1965), *Industrial Organizations: Theory and Practice*, Oxford, Oxford University Press, trad. it. (1975), *L'organizzazione industriale: teoria e pratica*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, MacMillan, trad. it. (1958), *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino.
- March, J.G., Olsen, J. (1976), *Ambiguity and choice in organization*, Norway, Bergen.
- McKenney, J.L., Zack, M.H., Doherty, V.S. (1992), *Complementary Communication Media: A Comparison of Electronic Mail and Face-to-Face Communication in a Programming Team*, in Nohria, N., Eccles, R.G., *Networks and Organizations*, Cambridge, Harvard Business Press.
- Selznich, P. *Leadership in Administration*, trad. it. (1984), *la leadership nelle organizzazioni*, Milano F.angeli 1957
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), *Instituzionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*, in *American Journal of Sociology*, 83, 2.
- Gagliardi, P., a cura di (1986), *Le imprese come culture*, Milano, Isedi.
- SCHEIN E., "Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa", in P. GAGLIARDI (a cura di) *Le Imprese come culture*, Isedi, Torino, 1986,
- Alvesson, M., Berg, P.O. (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Milano, Cortina.
- Pettigrew, A.M. (1977), *Strategy Formulation as a Political Process*, *International Studies of Management and Organization*, n.7.
- Butera, F. (1990a), *Il castello e la rete*, Milano, F. Angeli.
- Butera, F. (1990b), *Le comunicazioni interne come fattore strutturante nelle organizzazioni dei servizi*, in "Studi organizzativi", n.4.
- Nohria, N., Eccles, R. (1992b), *Face-toFace: Making Network Organizations Works*, in Nohria, N., Eccles, R., (eds), *Networks and Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.
- Butera, F – Invernizzi E *Il manager a più dimensioni*. Milano: Angeli, 1993, p.27.
- Bruni L *La ferita dell'altro ,economia e relazioni umane*, il Margine 2007 pp158
- Del Mare G., *La comunicazione interna nuova leva per il management*, in L'Impresa n. 3/1993, pag. 23.
- Kaneklin, C., Aretino G. (1993), *Pensiero organizzativo e azione Manageriale*, Milano, Raffaello Cortina editore. Aretino, 1993, p. IX)
- Zappi A., *Lezioni di Organizzazione aziendale. Gestione delle risorse umane*, cit., pagg.16-18.
- Boldizzoni D. (a cura di), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003, pagg.226-227.
- Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A.M. (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Milano, Raffaello Cortina editore.
- Romano, D., Felicioli, F. (1992), *Comunicazione interna e processo organizzativo*, Milano, Raffaello Cortina editore.
- Damascelli, N. (1993), *Come fare comunicazione d'impresa: metodi e strumenti per affermare l'identità e l'immagine aziendale verso l'interno e verso l'esterno*, Torino, Sperling & Kupfer.
- Auteri E *Management delle risorse umane e professionali* 3ed Milano Guerrini p 187 2001
- Cocco G., *La comunicazione interna nelle organizzazioni. Strumenti e strategie psicosociologiche*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2003, pagg. 58-74
- Bertani I *PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI* dispense universitaria
- Rolando S. (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, Etas, 2001, pagg. 163-164.
- Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pag.195.

Ibidem, pagg. 191-209; Invernizzi E., La comunicazione organizzativa, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer Editori, Cles, 2003, pagg. 89-112.

## Linkografia Parte prima

<http://www.focolare.org/it/>-

sito Economia di comunione (a cura di Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione [Centro dell'Opera]): [http://www.edc-online.org/it/\\_news.htm](http://www.edc-online.org/it/_news.htm)

sito tesi di laurea (a cura di Antonella Ferrucci): <http://www.ecodicom.net>

- sito Polo Lionello (a cura di EdiC Spa, la società la cui missione è la costituzione del PL): <http://www.edicspa.com/index.shtml>

-le pagine sul sito di CittàNuova: <http://www.cittanuova.it/edc.asp>: qui trovi anche un elenco (NB: non sono tutte, ma solo quelle che hanno deciso di essere inserite) delle aziende EdC italiane

-n. 25 del Notiziario EdC che parla dell'inaugurazione: <http://www.ecodicom.net/notiziario.php>

Per gli altri riferimenti ti rimanderei sempre a:

-storia dell'EdC: portale EdC <http://www.edc-online.org/> nonché nelle tesi <http://www.ecodicom.net/tesi.php>

- storia EdiC Spa: sito EdiC Spa (Polo Lionello) <http://www.edicspa.com/storia.shtml>

- storia aziende EdC: il materiale maggiore è sempre all'interno di tesi di laurea (cfr. <http://www.ecodicom.net/tesi.php>)

## Linkografia Parte seconda :Il clima aziendale definizione e attualizzazione

CHECK-UP AZIENDALE ITALY MANAGERS CHECKUP PER AREA FUNZIONALE,STRUTTURA ORGANIZZATIVA,CLIMA AZIENDALE

[www.italymanagers.it/areeaziendali/direzione generale/checkup.htm](http://www.italymanagers.it/areeaziendali/direzione generale/checkup.htm) - 52k - Cache - Altre pagine da questo sito

Tempo soleggiato o tempestoso in ufficio? - Lavoro offerta - Monster.it: Lavoro & Carriere  
Come si forma il clima aziendale ... Skip to main content. Skip to main site navigation. Skip to breadcrumb ... Di cosa è fatto quel che si chiama "clima" ...  
[contenuto.monster.it/9145\\_it\\_p1.asp](http://contenuto.monster.it/9145_it_p1.asp) - 19k - Cache - Altre pagine da questo sito

Clima Aziendale - RovattiConsulting

Quando l'azienda è ammalata la medicina si chiama Analisi del vissuto organizzativo.  
[www.rovatticonsulting.com/clima/](http://www.rovatticonsulting.com/clima/) - 10k - Copia cache - Pagine simili

STUDIO BARALE Consulenti di Direzione, Consulenza Aziendale

Società di consulenza di direzione che dal 1946 collabora allo sviluppo delle imprese: marketing, strategia, organizzazione e controllo di gestione.  
[www.studiobarale.it/](http://www.studiobarale.it/) - 38k - Copia cache - Pagine simili

#### Job On Line - Il lavoro in Italia

... sue risorse umane e dal clima aziendale, fattore determinante sia per la ... Il clima aziendale viene definito come un set di caratteristiche che descrivono ..

[www.cuboconsulenza.com/pages/selequal.html](http://www.cuboconsulenza.com/pages/selequal.html) - 28k - Cache - Altre pagine da questo sito

#### Armenia e Associati - chi siamo, dove siamo

Armenia & Associati è una dinamica società di ricerca e selezione del personale, accreditata presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ...

[www.armenia-associati.it/soc\\_chi.htm](http://www.armenia-associati.it/soc_chi.htm) - 12k - Copia cache - Pagine simili

#### Professione Lavoro

Come fare in modo che i vostri impiegati non debbano sacrificare la propria vita familiare per il lavoro (ed il loro stesso lavoro tragga beneficio da ...

[www.professionelavoro.net/newsletter.htm](http://www.professionelavoro.net/newsletter.htm) - 29k - Copia cache - Pagine simili

Altri risultati in [www.professionelavoro.net](http://www.professionelavoro.net) »

#### Il Counseling. Come affrontare i problemi e iniziare la scoperta di Sé

Sito dedicato alla scoperta di sé. Magritte2.jpg (10839 byte) ... Ring Owner: giuseppe de honestis  
Site: tascolto counseling aiuto ascolto on line del ... .. counseling, counselling, con articoli, recensioni, ... Cos'è il counseling? Guardarsi dentro. Rieducazione visiva. Depressione ... tascolto il primo sitering ... CAPIRE CIO CIRCONDA)

[www.ilcounseling.it/](http://www.ilcounseling.it/) - 18k - Copia cache - Pagine simili

#### PSYJOB.IT - Psicologia del lavoro on line

PSYJOB.IT - E' il portale italiano di psicologia del lavoro delle organizzazioni. Fornisce test psicologici, test psicoattitudinali, strumenti per la ...

[www.psyjob.it/](http://www.psyjob.it/) - Pagine simili

#### I.Q.S. S.r.l. -> Chi Siamo

IQSSrl (Ingegneria, Qualità e Servizi) è una società di consulenza che opera nel settore dei Servizi di Ingegneria per l'Impresa ed in particolare nelle ...

[www.iqssrl.it/about.asp](http://www.iqssrl.it/about.asp) - 39k - Copia cache - Pagine simili

#### Psicometria II - Lavori progetto "Chiave di Volta"

Lavori progetto "Chiave di Volta". Affacciarsi sul mobbing ... Clima e cultura A cura di: Benevento Cinzia e De Marchi Francesca; Il mobbing secondo i media ...  
[hal9000.cisi.unito.it/wf/Psicometri/Lavori-stu/Lavori-pro/index.htm](http://hal9000.cisi.unito.it/wf/Psicometri/Lavori-stu/Lavori-pro/index.htm) - 43k - Copia cache - Pagine simili

#### Linkografia Parte terza : IL CLIMA AZIENDALE E LA COMUNICAZIONE CAPITOLO I: LA COMUNICAZIONE...

le dinamiche dell'esperimento sono consultabili sul sito [www.livescience.com](http://www.livescience.com)

## Bibliografia delle Tesi consultate da sito

<u>Autore</u>	<u>Email</u>	<u>Titolo</u>	<u>Ambito</u>	<u>Data</u>	<u>Università</u>	<u>Corso Lau</u>
Cadeddu Emanuela	ecadeddu@tiscalinet.it	La comunicazione in azienda: il progetto di una newsletter	PSICO LOGIA	13/12/2001	Università degli Studi di Cagliari	Laurea Psicologia indirizzo Psicologia del lavoro delle organizza oni social
Paglicci Marco	<a href="mailto:marcopaglicci@tin.it">marcopaglicci@tin.it</a>	Il valore delle relazioni interpersonali all'interno e all'esterno dell'impresa: il progetto dell'Ec	ECONOMI A POLITICA	27/10/20/03	Università degli studi di Firenze - <a href="http://www.unifi.it">www.unifi.it</a>	Economia Politica
Del Po Caterina	c.delpo@libero.it	La rilevanza della comunicazione per una moderna gestione d'impresa: una esperienza concreta nell'Ec	GESTION E DELLA CONOSC ENZA E RISORSE UMANE	07/04/2006	Università Gabriele d'Annunzio di Chieti- Pescara	Economia Managem nt
Parlotti Francesco	maceeli@hotmail.com	Profili della comunicazione nelle aziende a economia di comunione	COMUNI CAZIONE PUBBLIC A	22/03/2006	IULM di Milano	Pubbliche relazioni pubblicità