

Massimo Binelli

Consulente di Direzione e Organizzazione Aziendale

L'AZIENDA COME UNA RETE DI COMUNICAZIONI

© Febbraio 2004 Massimo Binelli. Tutti i diritti riservati.

Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile, è vietata la riproduzione della presente pubblicazione o di parte di essa con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, tramite fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.

L'azienda del terzo millennio deve essere pensata come una rete che si definisce attraverso la comunicazione. Si tratta di un'evoluzione rispetto al modello tradizionale, caratterizzato da una struttura di tipo gerarchico-piramidale. Secondo il modello di tipo tayloristico, un'impresa veniva organizzata in base a un livello comunicativo che potremmo definire **sintattico** (trasmissione del messaggio), con la produzione di ordini impartiti dal management e destinati in cascata ai subordinati, in un percorso a senso unico. La visione dell'azienda in termini di rete di comunicazioni, invece, favorisce l'attenzione verso modelli comunicativi di tipo **semantico** (interpretazione del messaggio) e **pragmatico** (componente relazionale della comunicazione), con il coinvolgimento dei soggetti interessati all'interno di una "circolarità comunicativa". La bontà del tener conto tanto della dimensione semantica quanto di quella pragmatica consiste nel prestare attenzione alla **cultura del ricevente**. Si prende atto del fatto che ogni soggetto è depositario di un insieme di conoscenze che determina l'interpretazione dei messaggi, e solo tenendo conto della cultura del ricevente è possibile strutturare l'azienda conformemente al modello della rete.

Possiamo definire questo tipo di azienda una **rete gerarchizzata**: la rete presuppone dei legami orizzontali, alcuni dei quali sono più importanti degli altri. Si tratta di nodi privilegiati, ma non isolati: ogni nodo tiene conto di tutti gli altri nodi (individui, funzioni, divisioni) aziendali. Un'azienda "tradizionale" aveva e ancora oggi mantiene l'aspetto di una *black box*, una scatola nera chiusa nella quale entrano forza lavoro, materie prime e macchinari ed escono prodotti, salari e profitti; un'azienda pensata come una rete, per converso, risulta un sistema aperto all'ambiente. Questa apertura viene definita soprattutto dal ruolo dell'individuo: non solo azienda come insieme di processi, ma azienda come **insieme di processi realizzati dalle persone**; ogni soggetto che entri in un'azienda-rete istituisce un ponte con il mondo esterno, porta con sé la propria cultura ed è come se portasse con sé l'ambiente, fonte di risorse e di informazione.

La funzione dell'azienda-rete rimane ovviamente quella di raggiungere degli obiettivi, e per farlo favorisce in tutti i modi possibili le interazioni fra i singoli elementi che appartengono all'organizzazione, pur mantenendo intatte le differenze tra gli elementi stessi. È proprio grazie all'interazione e al continuo scambio di dati che viene garantita la creazione della rete gerarchizzata di apprendimento, legata sì alla differenziazione funzionale, ma nella quale ogni funzione dialoga con le altre e acquisisce informazioni.

All'interno di un'azienda strutturata come rete gerarchizzata di apprendimento, l'informazione assume pertanto un ruolo centrale e viene gestita sia dal **sistema informativo ufficiale** (quello della direzione, operante nell'ambito del nodo di livello più elevato, in termini di importanza gerarchica), sia dal **sistema informativo privato** (che contiene tutte le comunicazioni non ufficiali prodotte all'interno dell'azienda). Tale meccanismo circolare garantisce soprattutto flessibilità e si autoalimenta, perché il sistema informativo ufficiale tiene sempre conto del sistema informativo privato. L'azienda-rete non è più fatta solo dal

management che decide, ma è formata dal management che genera ordini e dalla base produttiva che rimanda costantemente un feedback al management. Questa flessibilità, tra l'altro, è anche uno degli ingredienti essenziali del concetto di "qualità totale", poiché grazie ad essa si realizzano sistemi semplici, decentrati e collaborativi: attività formativa, responsabilizzazione del personale e cooperazione, a beneficio del risultato finale, che è un output soddisfacente per tutti i portatori di interesse dell'impresa.

Per creare ex novo una rete gerarchizzata di apprendimento, quindi, occorre focalizzare l'attenzione sulla **cultura degli addetti**, che, pur senza traumi, deve diventare progressivamente più scientifica che pragmatica, per esempio mediante il ricambio generazionale. Le persone anziane, memoria storica di un'organizzazione tradizionale, sono più orientate a comprendere la realtà circostante sulla base della loro esperienza, e mostrano segni di insofferenza quando l'ambiente si fa repentinamente dinamico, trasparente, ipertecnologico. I giovani, invece, soprattutto se altamente scolarizzati, sono portati a introdurre cambiamenti immediati, sono facilmente adattabili e sono disposti a imparare sempre cose nuove, e hanno anche la tendenza a usare un linguaggio astratto, creando una barriera comunicativa tra loro e chi c'era prima di loro.

Durante il periodo di transizione, è fondamentale il **ruolo di mediazione svolto dal leader** dell'organizzazione, che deve essere capace di gestire e attenuare le tensioni, valorizzando le persone a tutti i livelli e operando affinché ciascun protagonista possa sentirsi un leader, un cardine e un motore del rinnovamento strutturale. Per ottenere un simile risultato, sono indispensabili le doti di un uomo vincente in grado di creare un gruppo che, come la massa critica di una reazione a catena, diventi artefice della svolta verso il successo: per dirla con un'espressione di Warren Bennis, deve emergere il vero «**leader dei leader**».