



ISSN: 2038-3282

Pubblicato a: Luglio 2017

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

**Communication as a Tool of Empowerment
and the Value of Human and Professional Relationships
La comunicazione come strumento di empowerment
e il valore delle relazioni umane e professionali**

di Chiara Ciona

Università degli Studi di Roma 'Tor Vergata'

ciona@amm.uniroma2.it

Abstract

In creating an effective and positive work environment in which prospects for organizational well-being are sought, the ability to communicate, the capability to relate to "team spirit" and the widespread sense of responsibility towards goals shared all play an essential role. In these dynamics of individual and organizational empowerment, it is a matter of enhancing the work dimension in a spirit of participation and continuous comparison between different people in different professional roles, according to a horizontal approach where the keywords are sharing, engagement, sense of responsibility, motivation to act in the achievement of common goals and through human and professional relations based on mutual respect.

Keywords: empowerment, organizational well-being, corporate communication, leadership, relation.

Abstract

Nella determinazione di un contesto di lavoro efficace e positivo, all'interno del quale si ricercano prospettive di benessere organizzativo, giocano un ruolo imprescindibile la capacità di saper comunicare, l'attitudine a relazionarsi con "spirito di squadra" e la responsabilizzazione diffusa verso obiettivi condivisi. In queste dinamiche di empowerment individuale e organizzativo, si tratta di valorizzare la dimensione del lavoro secondo uno spirito di partecipazione e continuo confronto tra le diverse persone nei differenti ruoli professionali, secondo un approccio orizzontale dove le parole d'ordine sono condivisione, impegno, senso di responsabilità, motivazione ad agire nel raggiungimento di obiettivi comuni ed attraverso relazioni umane e professionali improntate al reciproco ascolto.

Parole chiave: empowerment, benessere organizzativo, comunicazione organizzativa, leadership, relazione.

Introduzione

L'evoluzione degli studi organizzativi e gli approcci alla gestione delle risorse umane convergono sempre più sulla necessità di politiche finalizzate allo sviluppo della dimensione individuale e relazionale in un'ottica integrata di benessere organizzativo, attraverso la creazione di condizioni di lavoro che consentano alle persone di esprimere il proprio potenziale, riconoscersi nel lavoro che svolgono, trovare un senso e un valore per il quale impegnarsi a dare il meglio di sé. Questo progressivo cambiamento di rotta, culturale ed organizzativo, esalta il ruolo della comunicazione nel processo di creazione di valori condivisi ed atteggiamenti relazionali improntati ad un maggior senso di rispetto, ascolto e collaborazione rispetto agli obiettivi comuni.

Le competenze relazionali trasversali, come la leadership, la comunicazione, la capacità di saper ascoltare e dialogare all'interno di un gruppo di lavoro e la gestione di processi negoziali, rappresentano strumenti preziosi per poter instaurare un clima positivo e collaborativo, e infondere un maggior grado di motivazione nelle risorse umane presenti nell'organizzazione. Del resto diverse teorie e studi empirici (Mayo, 1933; Maslow, 1943; Herzberg, 1959; Vroom, 1964; Alderfer, 1969; Fontana, 1997; McClelland, 1985) rivelano come prestazioni lavorative "motivate" generano un maggiore senso di compiacimento da parte del singolo sotto il profilo della realizzazione personale, e si traducono in un risultato aziendale soddisfacente in termini di performance complessiva.

Occorre tenere presente, però, che l'instaurazione di un clima relazionale collaborativo non è affatto scontato, bensì il frutto di una pianificazione e di un impegno condiviso che vede coinvolti tutti i manager e coloro che hanno una responsabilità di struttura e/o di coordinamento di altre persone. La vera sfida per un'organizzazione che guarda al futuro è saper creare ambienti di lavoro che siano prima di tutto luoghi di convivenza e relazione, dove si valorizza il fattore umano rispettandone le differenze ma motivando verso obiettivi comuni, in modo da influenzare positivamente il

cambiamento attraverso una dimensione relazionale partecipativa e non conflittuale.

Le organizzazioni: luoghi di comunicazione, convivenza e sviluppo

Il mondo delle organizzazioni, negli ultimi decenni, è stato interessato da profondi mutamenti che hanno generato un'inversione di tendenza nei metodi, nelle strutture e nei modelli culturali. Si è assistito ad un vero e proprio cambiamento d'epoca che ha inciso sulle realtà organizzative e, in particolare, sulla gestione dei processi comunicativi verso un coinvolgimento attivo e una partecipazione delle persone in una prospettiva di leadership diffusa (Senge, 1992) in grado di gestire e orientare l'innovazione. Le organizzazioni, chiamate ad operare in uno scenario complesso e ambivalente, sono spinte dall'esigenza di innovare e anticipare il cambiamento modificando la propria fisionomia e le azioni strategiche e gestionali.

Le innovazioni tecnologiche, la diffusione di nuove forme produttive, la dinamicità degli investimenti finanziari, le diverse conseguenze della globalizzazione hanno portato il mondo delle organizzazioni verso nuove logiche di management, che sconvolgono in modo significativo il modo di agire e di interagire. Cade la certezza dell'investimento economico, la sicurezza di lungo termine offerta dalle tecnologie, la stabilità di un modello organizzativo tradizionalmente rigido e prescrittivo. La realtà che rappresentava il rassicurante terreno di azione delle organizzazioni si lacera nella sfaccettature della modernità degli ultimi vent'anni. (Boldizzoni, 2002; Coccozza, 2010; La Rosa, 2002).

“C'è stato un tempo in cui era possibile prevedere molti aspetti della vita di un'organizzazione. (...) Era addirittura possibile anche ipotizzare con un buon livello di certezza come gli individui si sarebbero rapportati all'organizzazione e, quindi, quali azioni di comunicazione interna sarebbero state più adatte per gestire la "macchina". Quel tempo è finito. (..) Le organizzazioni non sono più case tranquille in cui abitare, luoghi domestici dove non accade nulla di nuovo, ma comunità in cambiamento continuo che chiedono ai professionisti di attivarsi in prima persona, di saper leggere e interpretare ciò che cambia e di essere protagonisti coscienti del cambiamento di sé, degli altri e delle organizzazioni stesse” (Barone, Fontana, 2005, pag. 23-24).

Il mutamento in atto del sistema economico e sociale basato sulla flessibilità e sull'incertezza richiede di sviluppare un approccio culturale e operativo che metta al centro la persona (intesa come collaboratore, risorsa, soggetto dotato di unicità, titolare di competenze, portatore di valori e aspettative) nello sviluppo di strategie e obiettivi coerenti che guardano al futuro e all'innovazione del sistema. Nella società liquida (Bauman, 2002) basata sulla conoscenza, il valore dell'apprendimento continuo e del sapere incarna un'*utilità* a disposizione dell'organizzazione per insegnare alle persone a "vivere nei contesti della modernità" e per orientarle nelle azioni sociali, economiche e culturali (Vespasiano, 2006). Emerge il paradigma, sempre più condiviso, che le organizzazioni non siano macchine, burocratiche, rigide, ispirate alla logica dello *scientific management* (Bonazzi, 2002; Coccozza, 2006), ma organismi intelligenti, con strutture snelle e reticolari, che interagiscono in modo dinamico e dialettico con l'ambiente di riferimento, puntando soprattutto sulla qualità delle persone che vi lavorano e che contraddistinguono il sistema relazionale e comunicativo.

Si assiste alla rinascita e alla riscoperta della persona all'interno del suo ambiente di lavoro, non più vissuto seguendo tecniche e strategie meccanicistiche o impositive ma abbracciando logiche gestionali tese alla partecipazione, coinvolgimento e integrazione del collaboratore come risorsa

insostituibile. Se nell'epoca taylorista-fordista la realtà organizzativa impediva qualsiasi chance di apertura alla comunicazione e al dialogo tra i vari attori, relegando la persona in una condizione alienante e per nulla collaborativa, gli ultimi decenni sono segnati da grandi cambiamenti e considerevoli conquiste in merito. Si vive una crescita di consapevolezza e conoscenza senza precedenti, per le quali l'organizzazione è intesa come una comunità di soggetti alla pari che condividono valori comuni e orientano la competenza (ma anche la creatività) individuale verso il raggiungimento del bene comune.

In questo nuovo paradigma direzionale, le relazioni e i flussi di comunicazione tra le varie componenti del sistema organizzativo si presentano, almeno, di tipo bidirezionale e richiedono un ascolto attivo e continuo che sia in grado di far fronte, da un lato, alla forte dinamicità imposta alle relazioni comunicative dal mondo post-moderno, dall'altro alla necessità di contrastare condizioni di stress operativo e conflittualità tra le persone.

Cambiano gli interessi, mutano le finalità ma in particolare evolve la prospettiva di vita all'interno della struttura organizzativa attraverso politiche lungimiranti di leadership, comunicazione e valorizzazione delle risorse umane capaci di garantire la partecipazione della persona al governo dell'organizzazione e alle prospettive di cambiamento in un'ottica d'integrazione e appartenenza. La sfida richiesta al management nei processi concreti di natura organizzativa e comunicativa è contemperare due elementi critici: l'affermazione di un maggiore grado di autonomia, partecipazione e responsabilità personale; e l'implementazione di attività mirate e innovative, volte al coinvolgimento attivo della risorsa umana nella determinazione di una positiva performance istituzionale e organizzativa. Compito fondamentale del management è costruire organizzazioni capaci di "apprendere" attraverso iniziative strutturali e sistemiche in cui sia valorizzato il potenziale e le competenze dei collaboratori, e strategie di comunicazione innovative ed efficaci che consentano un effettivo coinvolgimento e il trasferimento di esperienze e conoscenze. L'apprendimento, in questo senso, non è solo conoscenza (*knowledge*), ma è anche comprensione (*understanding*), intesa come l'abilità di applicare ciò che si apprende. Gli sforzi connessi con i processi comunicativi e di formazione devono tenere insieme i seguenti cinque aspetti: apprendere a conoscere (*learning to know*), apprendere a capire (*learning to understand*), apprendere a fare (*learning to do*), apprendere ad essere (*learning to be*) e apprendere a vivere con gli altri (*learning to live together*).

La persona non è un'isola, bensì un elemento costitutivo imprescindibile nella rete organizzativa, che partecipa, con la propria cultura e la volontà di mettersi in gioco, al processo di costruzione della realtà quotidiana di lavoro. D'altronde "imparare a vivere richiede non solo conoscenze, ma la trasformazione, nel proprio essere mentale, della conoscenza acquisita in sapienza e l'incorporazione di questa sapienza per la propria vita" (Morin, 1999, pag. 45).

Le organizzazioni si presentano, così, come luoghi di convivenza e di sviluppo. Ed è la convivenza organizzativa, intesa come «quel vivere insieme che si realizza nei contesti di lavoro, dove non solo si spende buona parte del tempo di vita ma si investono molte energie, emozioni e speranze» (Avallone, 2003), che risponde alla necessità di coniugare armonicamente le esigenze dell'organizzazione e le attese degli individui. In questa prospettiva la comunicazione e le politiche di coinvolgimento attivo sono vincenti nel creare le basi di una convivenza organizzativa basta su: ascolto, fiducia, corresponsabilità, compartecipazione, rispetto, trasparenza. Lo sviluppo non è un *potere* interno all'individuo (Demetrio, 2003), ma è un processo di cambiamento principalmente di

natura relazionale e comunicativa, in cui la persona non è più concepita come *responder* della realtà in cui lavora, ma come co-costruttore della medesima in un'ottica di integrazione e valorizzazione reciproca. D'altronde, le organizzazioni non esistono al di fuori delle persone che le compongono (Bonazzi, 1999). La comunicazione, se efficace e coerente con gli obiettivi (e le azioni) del management, è uno degli espedienti strategici per creare empowerment, poiché capace di rivolgersi direttamente all'intimo della persona inducendola a "liberare il proprio potenziale" (Blanchard, Carlos, Randolph, 1997).

Il concetto di empowerment è rappresentato, nella letteratura internazionale, come la possibilità che l'individuo e/o l'organizzazione hanno di aumentare le proprie capacità, di ampliare i flussi d'informazione e i processi di condivisione, di fronteggiare consapevolmente le situazioni esistenziali, migliorando la propria autostima e la qualità della vita. E' inclusa in queste definizioni di empowerment l'acquisizione di capacità di comprensione critica della realtà sociale in cui si vive, un forte senso di autoefficacia che permette di riuscire ad influenzare l'ambiente per migliorarlo (Zimmermann, Rapaport, 1988). Nelle organizzazioni innovative, che comprendono la complessità moderna e la necessità di realizzare ambienti permeati da valori condivisi e positivi, lo scopo principale della comunicazione è favorire l'empowerment (individuale e organizzativo) e il pieno coinvolgimento di tutte le risorse umane, al fine di orientare il cambiamento e creare motivazione ad assumere atteggiamenti e stili di comportamento tesi alla promozione di un ambiente innovativo e di qualità cui si è orgogliosi di appartenere.

In questa logica, la chiave del successo di un piano di cambiamento organizzativo risiede nella capacità dell'organizzazione di coinvolgere e motivare tutta la popolazione interna attraverso i canali di comunicazione disponibili e l'avvio di un programma di iniziative formative che, un piano di "sviluppo culturale interno", insistano sul rinforzo della responsabilizzazione individuale, della partecipazione attiva e autonoma, e della condivisione dello spirito di comunità¹. Tutto ciò consente di rafforzare il senso di appartenenza all'ambiente e vivere con una diversa qualità il luogo (e il tempo) di lavoro, che diventa momento di espressione personale ma soprattutto di condivisione con gli altri.

La comunicazione come strumento di empowerment

L'elemento vincente di un percorso di cambiamento risiede nella capacità dell'organizzazione di attribuire alla comunicazione una funzione organicistica, in grado di esercitare un orientamento alla cultura, ai valori e agli obiettivi del sistema, motivando le risorse umane a essere parte attiva del cambiamento. La comunicazione risponde alla duplice necessità di rafforzare il singolo e di creare coinvolgimento e partecipazione tra le risorse umane, affinché nessuna sia esclusa dalle dinamiche organizzative e tutte conoscano gli obiettivi comuni su cui orientare la propria performance.

La comunicazione si fonda sul valore dell'ascolto attivo, sui concetti di trasparenza e lealtà, sull'opportunità di contaminare le idee del singolo affinché siano sollecitate le potenzialità

¹ Come sostiene Agnese Rosati si tratta di incoraggiare "il passaggio dall'essere al poter essere, dalla potenza all'atto direbbe Aristotele, con il potenziamento e la consapevolezza delle capacità personali che, nelle forme descritte dalla Nussbaum (2001) (funzionali umane fondamentali, interne e combinate), si dichiarano concrete opportunità di sviluppo e di crescita personale" (2012, pag. 3).

espressive, emotive e cognitive, senza tralasciare il valore della reciprocità in modo da attivare energie costruttive di relazione e integrazione (Piccardo, 1995).

Mettere in comune le informazioni e rivolgerle al personale prevede una politica di comunicazione ai diversi livelli e nelle diverse forme, attraverso un crescente abbandono dei codici formali e tecnici, e una domanda di relazionalità che coinvolge tutti e avvicina ai vertici le singole risorse umane. Saper comunicare è rivolgersi alla persona, saperla motivare a dare di più e a partecipare positivamente ai processi organizzativi, senza chiudersi in un'ottica individuale ma accettando una visione di comunità e integrazione. Aprire il dialogo e condividere gli obiettivi del management permettono di sollecitare le potenzialità della persona che è chiamata ad esprimersi e crescere in una logica non di imposizione bensì di ricerca comune.

Il potere è "integrativo", non è sottrazione e tantomeno un qualcosa da ottenere. E' un vero e proprio processo che mira all'emancipazione dell'individuo e alla centralità della comunicazione e del dialogo nell'organizzazione. Muoversi in tale direzione, ovvero promuovere la comunicazione ai diversi livelli, significa valorizzare il singolo a partire da un riconoscimento individuale e, allo stesso tempo, favorire un sistema di valori condivisi che ammette positivamente tutto ciò che la persona è in grado di dare. Ma d'altronde che cosa chiede l'essere umano se non quello di essere "interpellato per nome", riconosciuto, coinvolto, e apprezzato? La comunicazione rinforza il singolo perché lo esalta nella sua intimità e lo sprona nel partecipare all'indirizzo comune, favorendo sia processi di autonomia sia percorsi di partecipazione alle finalità organizzative.

Quando il management si rivolge alla risorsa umana, si determina nella persona un processo di stimolo che la spinge all'apertura e alla buona predisposizione operativa. Una comunicazione efficace e diretta spinge l'uomo ad agire con spirito proattivo, sentendosi strumento necessario nelle (e per le) dinamiche dell'organizzazione, in opposizione al rischio di essere superfluo o invisibile. Il riconoscimento induce a rendere di più, a offrire con energia rinnovata il proprio contributo umano e professionale per dare senso alla propria azione e potere sentirsi apprezzato.

E' necessario, tuttavia, che la richiesta di partecipazione che sottende alla comunicazione del management si traduca in un reale ascolto da parte di chi esercita responsabilità, per un conseguente riconoscimento sul luogo di lavoro. L'incoraggiamento ad agire, promosso dalla comunicazione, deve trovare una forma di valutazione e apprezzamento ad opera del management affinché il contributo del singolo possa mantenersi duraturo e idoneo a supportare il cambiamento.

Inoltre, i processi di comunicazione devono trasmettere un messaggio fondamentale: *per cambiare il mondo devi innanzitutto cambiare te stesso*, facendosi carico di promuovere le opportunità formative e gli strumenti utili per lavorare sul proprio "Io del lavoro", sull'immagine che si ha di sé stessi e sul rapporto con la propria autostima. Il rafforzamento individuale e la presa di coscienza nell'essere parte attiva delle dinamiche organizzative sono propedeutici per migliorare il clima relazionale all'interno dell'ambiente di lavoro, formando un importante anello di collegamento con lo sviluppo organizzativo e sociale.

Tra le finalità della comunicazione, oltre a quella della condivisione della mission e degli obiettivi organizzativi, spicca la necessità di recuperare l'individuo da uno stato tendenzialmente passivo, per condurlo in una dimensione partecipativa e relazionale, nella quale gioca un ruolo decisivo l'"autoefficacia" (self efficacy), intesa come la capacità individuale di mobilitare le proprie risorse cognitive per soddisfare le aspettative situazionali. Gli individui con alto senso di autoefficacia si impegnano verso mete sempre più alte, gestiscono in modo ottimale il rapporto con la realtà,

ottenendo il massimo vantaggio dalle potenzialità personali e dalle opportunità che si presentano. Questo approccio determina una cultura di leadership diffusa, in cui tutti si sentono mossi da una logica di compartecipazione e spirito di responsabilità, che li porta a vivere gli ambienti di lavoro come luoghi di realizzazione e di relazione.

Questo processo di empowerment del singolo è indotto da una leadership di tipo tendenzialmente partecipativo che in forza di determinate capacità relazionali risponde al duplice obiettivo di favorire la crescita armonica della persona e orientare le capacità (e le energie) dei singoli verso obiettivi condivisi. A chi esercita la responsabilità di coordinare i collaboratori e le persone presenti nell'organizzazione, si chiede l'impegno di "dirigere diversamente" il fattore umano, applicando un nuovo approccio relazionale che ha il dovere di potenziare la persona utilizzando "*cinque nuovi riflessi*" e capacità (Romain e Metsch 1992; Coccozza, 2010):

- ascoltare (prima di parlare) per informarsi;
- sentire (prima di giudicare) e valutare;
- comprendere (prima di spiegare) e decidere;
- accogliere (prima di resistere) e informare;
- addestrare gli altri e allenare se stessi.

Nessuno si salva da solo, ma insieme (e solo insieme) si possono costruire nuovi orizzonti, in cui tutti dialogano e sono ugualmente partecipi nella dimensione comunicativa e relazionale e nel processo di condivisione di valori e obiettivi comuni.

Il valore delle relazioni umane e professionali

La comunicazione umana nelle sue diverse forme rappresenta la risorsa culturale da coltivare per migliorare la possibilità di espressione, e quindi ampliare gli orizzonti di senso e di comprensione della realtà, e dall'altro il necessario dispositivo che permette ai singoli di mettersi in relazione con gli altri nei processi d'interazione interpersonale e nelle dinamiche organizzative.

Già Elton Mayo negli anni venti del secolo scorso riconosceva il valore delle relazioni umane all'interno del luogo di lavoro, evidenziando la stretta connessione tra aspetti comportamentali, clima relazionale e andamento della produttività (Coccozza, 2014). Il lavoro pur essendo un'attività in cui il singolo esprime se stesso è, nella buona sostanza, il prodotto di un'attività di gruppo, il frutto di una modalità d'interazione tra i soggetti dell'organizzazione. Come suggerisce La Rosa (2002) maggiore è il grado di collaborazione, dialogo e interconnessione dei (e tra i) lavoratori, migliori sono i risultati organizzativi e di soddisfazione della mission.

Ritornando all'importanza della comunicazione, l'uomo contemporaneo è immerso in una fitta rete di rapporti a partire dagli ambienti di lavoro dove le persone si relazionano tra loro in spazi limitati, per periodi di tempo anche molto lunghi, senza la possibilità di scegliersi. Convivere all'interno delle organizzazioni presuppone relazioni professionali, ma ancor prima "relazioni umane" che devono improntarsi sul rispetto reciproco e su una comunicazione costantemente in bilico tra affidabilità e fiducia, ascolto e condivisione. La realtà organizzativa potrebbe essere letta come un tessuto reticolare di comunicazione che porta la persona ad esporsi e ad interagire con gli altri, ovvero con il collega, il collaboratore, il capo, l'utente, e in senso lato con gli attori del sistema.

Il primo assioma della comunicazione, così come definito da Paul Watzlawick e gli altri studiosi della Scuola di Palo Alto, dichiara che "*è impossibile non comunicare*": qualsiasi interazione umana

è una forma di comunicazione, qualunque atteggiamento assunto da un individuo, diventa immediatamente portatore di significato per gli altri. "Non è possibile non avere un comportamento. (...) L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni e in tal modo comunicano anche loro" (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1971).

Il "fare" dell'individuo è strumento di relazione con l'altro o gli altri. Ogni persona è nata e cresciuta all'interno di una rete di relazioni ed ha imparato a comunicare con il mondo circostante nel corso del proprio sviluppo. Contrariamente a quanto sostenuto da Confucio secondo cui "il silenzio è un amico vero che non tradisce mai", i silenzi, l'indifferenza, la passività e l'inattività sono forme di comunicazione al pari delle altre, poiché portano con sé un significato e soprattutto un messaggio al quale gli altri partecipanti all'interazione non possono non rispondere. La domanda non è quindi "se" una persona stia comunicando, ma "cosa" e "in che modo" stia comunicando, anche tramite il silenzio o l'assenza. Ad esempio, non è difficile che due estranei che si trovino per caso dentro lo stesso ascensore si ignorino totalmente e, apparentemente, non comunichino; in realtà tale indifferenza reciproca costituisce uno scambio di comunicazione nella misura in cui lo è un'animata discussione (Garibaldi, 2006).

Ma d'altronde cosa significa comunicare? Da una lettura etimologica, il termine comunicare deriva dal latino "communis agere", che significa appunto *mettere in relazione*, alludendo al significato di condividere un'informazione, un messaggio, un fatto, un'emozione.

Ciò che è importante tenere presente è che le relazioni, frutto della capacità comunicativa umana, per poter generare contesti di benessere e solidità devono nutrirsi di "buona educazione" e di rispetto reciproco a prescindere dalla gerarchia professionale e dalla dimensione della veste lavorativa esercitata. Prima del ruolo (e delle asimmetrie connesse con le dinamiche professionali) esiste la persona intesa come entità pensante, portatrice di emozioni e sensibilità, in grado di interagire nel contesto in cui opera per poter costruire ponti di dialogo e di relazione costruttiva con gli altri.

L'interazione, che è alla base di qualsiasi processo efficace di sviluppo organizzativo, presuppone un atteggiamento mentale di apertura, rispetto, ascolto e "buona creanza". Lord Chesterfield sosteneva che "la buona educazione di un uomo è la miglior difesa contro le cattive maniere altrui", ma spesso contrastare con la "buona creanza" le maniere poco cortesi altrui, comporta uno sforzo doppio ed estenuante che rischia di degenerare in rabbia e demotivazione se portato allo stremo.

Parole come "buongiorno", "grazie", "come sta?", "mi scusi" possono sembrare banali nei rapporti d'interazione eppure raffigurano, al di là del codice formale che esse stesse rappresentano, le fondamenta di un'interazione basata sul riconoscimento paritario dell'altro².

E' quanto mai necessario orientare gli atteggiamenti umani e le singole predisposizioni verso la cultura dell'educazione e della dignità dell'individuo, affinché tutti possano sentirsi parte di un ambiente neutrale, fatto di relazioni costruite sul principio del rispetto e della partecipazione. Spinoza riteneva che "nessuno può essere costretto dalla violenza o dalle leggi ad essere felice; per

² Appare utile ricordare come Papa Francesco nel 2015, in occasione di un'udienza generale, ha rilanciato il valore di parole semplici come "permesso?", "grazie", "scusa": "Queste parole aprono la strada per vivere bene (...), per vivere in pace. Sono parole semplici, ma non così semplici da mettere in pratica! Racchiudono una grande forza: la forza di custodire la casa, anche attraverso mille difficoltà e prove; invece la loro mancanza, a poco a poco apre delle crepe che possono farla persino crollare".

conseguire tale stato sono invece necessari un'amorevole e fraterna esortazione, una buona educazione e soprattutto un personale e libero giudizio". L'educazione e l'ascolto promuovono il riconoscimento dell'altro e relazioni positive improntate alla convivenza. Nel mondo delle organizzazioni, nello specifico, senza l'ascolto e il rispetto non si creano le basi per una conoscenza di sé e degli altri, dei valori della propria e delle altre culture, del rispetto di ciò che è diverso ma ugualmente portatore di competenza e virtù. Solo un confronto aperto e leale migliora le relazioni umane e aiuta a far convergere le differenze per evitare che generino conflitti o incomprensioni.

La comunicazione, verbale e non verbale, determina le relazioni umane e se adeguatamente strutturata su regole basilari di rispetto e accoglienza può creare rapporti di qualità, capaci di suggerire all'uomo il miglior modo di interagire con il mondo.

Le relazioni professionali in questa prospettiva, sono lo specchio delle relazioni umane e della tipologia di approccio comunicativo che il singolo adotta con l'altro. Nelle interazioni che si sviluppano all'interno del luogo di lavoro incidono sia l'insieme delle abitudini comportamentali e relazionali del singolo, sia la natura del contesto, ovvero dello "spazio" in cui matura la relazione.

L'ambiente lavorativo influenza le relazioni e la libertà d'interazione del singolo, soprattutto per l'orizzonte gerarchico esistente tra i ruoli e le diverse funzioni. Chi esercita responsabilità spesso è portato a trascendere dall'ascolto dell'altro, se quest'ultimo è posto in condizione di subalternità. Questo approccio relazionale spesso sottende una scarsa capacità d'interazione umana, una mancata attitudine all'ascolto e una scarsa empatia verso l'altro, che abbinata all'esercizio di potere diventa chiusura o alcune volte "mala creanza".

Occorre rivendicare la qualità delle relazioni umane, affinché il professionista si ricordi di essere prima di tutto una persona, che continua a porsi interrogativi e ad ascoltare, anziché fornire verità assolute e incontestabili.

Il primo passo di un'organizzazione che vuole orientarsi al cambiamento è, quindi, di natura culturale (Bombelli, Finzi, 2006), intesa non come omogeneità culturale ma come comune attitudine al rispetto e all'ascolto, per l'accoglienza di nuove idee e soluzioni differenti rispetto al passato, finalizzate all'inclusione e alla comunanza di prospettive. D'altronde, l'avvento del paradigma antropocentrico che pone l'individuo al centro dell'organizzazione e del lavoro, richiede da parte del management un'uguaglianza di opportunità per ciascuna persona nelle relazioni di lavoro (Cilona, Famà, 2010) e, da parte della risorsa umana, un approccio comunicativo improntato sull'empatia e sulla relazione costruttiva.

E pensare che nel contesto economico-sociale alle soglie della seconda rivoluzione industriale le relazioni professionali, ovvero le relazioni umane all'interno del contesto di lavoro, erano giudicate non solo marginali ma addirittura controproducenti. "In un ordine di servizio di servizio del 1899, emanato dalla Società Elvetica di Assicurazione per orientare o meglio prescrivere i comportamenti del personale, troviamo al punto 6 la seguente disposizione «E' proibito parlare durante le ore di ufficio»" (Dafano, 2010, pag.92). L'interazione sul luogo di lavoro viene proibita e sanzionata come cattivo comportamento organizzativo.

Oggi, nei contesti organizzativi moderni e più evoluti, la comunicazione interpersonale si presenta come una sorte di collante indispensabile per l'innovazione e il benessere organizzativo. Il paradigma rispetto al passato è completamente ribaltato, portando le organizzazioni ad investire sul miglioramento dei processi comunicativi e sul potenziamento delle competenze relazionali delle persone. Si cerca un mutamento del clima organizzativo attraverso un'effettiva valorizzazione della

persona, politiche di sviluppo delle risorse umane e l'affermazione di un sistema di regole e valori che sono, prima di tutto, condivisi.

Conclusione

Le organizzazioni di lavoro, quali luoghi di conoscenza e convivenza, hanno vissuto profonde trasformazioni che hanno migliorato le politiche e gli strumenti di direzione delle risorse umane, attraverso un approccio strategico di valorizzazione delle persone in termini di qualità e cultura organizzativa, per raccoglierne l'impegno e il consenso verso i valori e le strategie aziendali.

Si tratta di svincolarsi dalla cultura gestionale taylorfordista, incentrata su un modello organizzativo fortemente rigido ove la persona è considerata un fattore di costo e mero ingranaggio della macchina produttiva (Butera, 1972; Cocozza, 2014), in favore di un management che mette al centro la persona, selezionando e favorendo professionisti che maturino ampie capacità relazionali e di cooperazione, con competenze tecnico-specialistiche di alto profilo, rese disponibili in una logica di squadra.

In questo processo evolutivo è possibile sostenere le prospettive di sviluppo e crescita dell'organizzazione e del suo ambiente³, puntando su una serie di strumenti gestionali:

- 1) attivare una politica di comunicazione efficace, improntata su trasparenza degli obiettivi e delle informazioni, condivisione dei valori, integrazione nelle logiche di governance, partecipazione alle strategie aziendali, leadership diffusa;
- 2) rieducare le tendenze individuali d'interazione in favore di dinamiche basate sull'ascolto e sulla relazione paritaria, finalizzate al riconoscimento reciproco e al maggiore governo dei conflitti potenziali;
- 3) esaltare il paradigma antropocentrico attraverso concrete politiche di valorizzazione del personale, in termini di selezione, formazione e premialità;
- 4) sviluppare un maggior grado di serenità, benessere fisico, psicologico e sociale da parte dei lavoratori per la riduzione delle occasioni di stress e di malessere, agendo sui comportamenti, sulla qualità delle strutture, sul miglioramento dei processi, sui benefit riconosciuti al dipendente e alla sua famiglia;
- 5) creare un clima relazionale e organizzativo fiducioso e collaborativo, improntato sul rispetto e sul dialogo, che possa determinare un più alto livello di motivazione e di disponibilità ad assumere comportamenti virtuosi aderenti con gli obiettivi istituzionali e/o aziendali;

In altre parole, si rende necessario il valore di un nuovo tipo di comunicazione, che è possibile definire "comunicazione relazionale" o "comunicazione dialogica" intesa come processo primario di tipo relazionale e riflessivo, talvolta anche di interazione simbolica, che nelle relazioni umane e professionali crea le condizioni per poter cooperare e raggiungere risultati comuni.

La relazione è al centro del sistema copernicano dell'organizzazione e la comunicazione è lo strumento attraverso cui "la persona si costruisce la propria rete di relazioni" (Bateson, 1977). Occorre, pertanto, educare il singolo a modificare la capacità di mobilitare le proprie risorse cognitive per soddisfare le diverse aspettative situazionali, e la sua capacità relazionale nel contesto di lavoro (ma anche in quello familiare e sociale) affinché possa aprire i propri orizzonti di

³ Per un approfondimento sul tema dell'ambiente organizzativo si rimanda ad Hatch (2002).

riflessività e avviare approcci d'interazione interpersonale basati sull'educazione, il rispetto e l'ascolto del pensiero altrui. Non individui isolati ma, quindi, reti di relazione, caratterizzate da persone disponibili all'ascolto e all'impegno, in grado di instaurare rapporti empatici e autentici che favoriscono il benessere individuale e organizzativo.

Come chiarisce il Premio Nobel Amartya Sen (2006) "nella jungla non c'è libertà": solo in una società integrata e inclusiva, e a mio avviso in un'organizzazione sociale e lavorativa in cui ci si sente riconosciuti, motivati e responsabilizzati, la persona trova il suo equilibrio e la libertà di poter esprimersi e fare la differenza.

Riferimenti Bibliografici:

Alderfer, C.P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*, "Organizational Behaviour and Human Performance", n. 4.

Avallone, F. (2003). *La convivenza nelle organizzazioni. Delega, benessere, valutazione*, Milano: Guerini Associati.

Bauman, Z. (2002). *Modernità liquida*, Bari: Laterza.

Barone, M. & Fontana, A. (2005). *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*, Milano: Franco Angeli.

Bateson, G. (1977). *Verso un'ecologia della mente*, Milano: Adelphi.

Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, A. (1997). *Le chiavi dell'empowerment. Come liberare il potenziale dei collaboratori offrendo dei risultati entusiasmanti*, Trad. it, Milano: Franco Angeli.

Bombelli, M. C. & Finzi, E. (2006). *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Milano: Guerini e Associati.

Bonazzi, G. (1999). *Dire fare pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Milano: Franco Angeli.

Bonazzi, G. (2002). *Come studiare le organizzazioni*, Bologna: Il Mulino.

Butera, F. (1972). *I frantumi ricomposti: struttura e ideologia nel declino nel taylorismo in America*, Venezia: Marsilio.

Cilona, C. & Famà, D. (2010). *Diversity management: criticità e prospettive. Una comparazione in aziende multinazionali*, in A. Coccozza A. (A cura di) *Persone, organizzazioni, lavori. esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione della risorsa umana*, Milano: Franco Angeli.

Coccozza, A. (2006). *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, Milano: Franco Angeli.

Coccozza, A. (2010). *Persone, organizzazioni, lavori. esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione della risorsa umana*, Milano: Franco Angeli.

Coccozza, A. (2014). *Organizzazioni. Culture modelli governance*, Milano: Franco Angeli.

Dafano, F. (2010). *Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa: il caso American Express*, in A. Coccozza (A cura di), *Persone, organizzazioni, lavori. esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione della risorsa umana*, Milano: Franco Angeli.

Demetrio, D. (2003). *L'età adulta. Teorie dell'identità pedagogie dello sviluppo*, Roma: Carocci.

Fontana, F. (1997). *Il sistema organizzativo aziendale*, Milano: Franco Angeli.

- Garibaldi, R. (2006). *Lo sviluppo organizzativo per il futuro dell'impresa turistica*, Milano: Franco Angeli.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, New York: Wiley.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria dell'organizzazione*, Bologna: Il Mulino.
- La Rosa, M. (2002). *Sociologia dei lavori*, Milano: Franco Angeli.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Viking.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper & Brothers.
- McClelland, D.C. (1985). *How motives, skills, and values determine what people do*, "American Psychology", n. 40.
- Morin, E. (1999). *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Trad. it, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Nussbaum, M. (2001). *Diventare persone*, Milano: Il Mulino.
- Piccardo, C. (1995). *Empowerment. strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Rosati, A. (2013). *L'altro nelle parole*, "Q-Times WebMagazine", n. 3. Disponibile in: <http://www.qtimes.it/leggi.php?s=3&idnews=198> [16 ottobre 2017]
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer.
- Vespasiano, F. (2006). *La società della conoscenza come metafora dello sviluppo*, Milano: Franco Angeli.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Zimmerman, M.A. & Rappaport, J. (1988). *Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment*, "American Journal of Community Psychology", 5.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H & Jackson, D.D. (1971). *Pragmatica della comunicazione umana*, Casa editrice Astrolabio, pp. 41-42.