

Comunicare ... sembra facile! Ovvero come trovare la soluzione giusta per una buona comunicazione interna

Erika Leonardi – Formatrice. Consulente Qualità certificata CEPAS

Siamo nella ISO 9001:2000, alla sezione 5. *Responsabilità della Direzione*. Qui il par. 5.5.3 è dedicato alla comunicazione interna:

Il vertice deve assicurare che siano attivati adeguati processi di comunicazione all'interno dell'organizzazione e che i contenuti delle comunicazioni trattino anche dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

A questi requisiti si associano i corrispondenti suggerimenti della ISO 9004:2000.

E' un tema che riguarda una delle dimensioni soft del sistema azienda e, in quanto tale, ha effetti molto incisivi sul modo di lavorare, ma è anche difficile da mettere a fuoco nei suoi contorni, misurare e migliorare.

Teniamo ben presente che la norma esplicita l'obbligo di emissione di procedura solo per quegli impegni tipici di un sistema ISO 9001. Per il resto l'organizzazione ha libertà decisionale circa l'adozione di procedure, comunicazione compresa. Quindi una procedura su questo tema non è obbligatoria; però formalizzare il ruolo della comunicazione e le regole di gestione è una esigenza sentita da molti.

Se l'adozione delle norme ISO 9000 è finalizzata ad un riesame organizzativo, il vertice andrà a valutare di quali impegni farsi carico, secondo una personale scala di priorità. Se l'obiettivo quindi non è acquisire il documento cartaceo del certificato, questo requisito assume un livello di importanza considerevole. Il tema della comunicazione è forse tra i più complessi in ambito lavorativo, e, perché no, anche in quello privato.

E' bene fare da subito una precisazione. Non prendiamo qui in considerazione la comunicazione di taglio operativo, ovvero quella che intercorre tra le persone quando devono svolgere le loro attività: queste forme sono comprese nella descrizione dei processi. In fondo, la procedura può essere considerata una forma di comunicazione operativa! Trattiamo qui altre forme di comunicazione che vanno oltre la dinamica

dei processi: spostiamo l'attenzione all'insieme del sistema, a temi di taglio trasversale, relativi anche all'organizzazione nel suo complesso, comprendendo anche argomenti che toccano gli ambiti relazionali, sociali, anche oltre le pareti della struttura stessa.

E' qui opportuno fare una precisazione che faccia da guida nella lettura.

Non esistono regole gestionali dedicate alla comunicazione interna valide per tutte le organizzazioni. Oltre a riferimenti tradizionali, quali la tipologia di settore o la dimensione, a dare un certo indirizzo incidono notevolmente soprattutto i valori aziendali.

Propongo di seguito una mia selezione di spunti di riflessione ed alcune indicazioni, che ritengo prioritari, affinché ogni organizzazione possa trovare la "sua formula" per gestire al meglio la "sua comunicazione interna". Questi i temi chiave:

- l'unicità di ogni organizzazione
- i flussi della comunicazione interna
- gli strumenti
- la procedura
- i messaggi dell'ambiente
- la formazione
- i concetti base della comunicazione

L'impronta allo stile della comunicazione deriva dalla direzione, che decide quale ruolo debba avere. Su queste indicazioni nascono la definizione degli strumenti e le regole gestionali. In questa ottica è importante avere la consapevolezza che i messaggi non sono solo quelli espressi con parole e gesti: trasferiamo il nostro pensiero anche con altre modalità, per esempio nell'assetto degli spazi!

Suggeriamo altresì di prevedere anche momenti di approfondimento: anche se tutti sappiamo comunicare in modo istintivo fin dalla nascita, saperne di più aiuta a diventare padroni delle regole e ridurre i rischi di incomprensioni.

Suggeriamo altresì di prevedere anche momenti di approfondimento: anche se tutti sappiamo comunicare in modo istintivo fin dalla nascita, saperne di più aiuta a diventare padroni delle regole e ridurre i rischi di incomprensioni.

**L'autrice può essere
contattata via E-mail
per chiarimenti e
approfondimenti:
erika.leonardi@tin.it**

Infine, mettere a fuoco solo alcuni degli aspetti delicati e critici della comunicazione, non può che essere utile per

concentrare la propria attenzione su pochi ma fondamentali “segreti” del buon comunicare!

L'unicità di ogni organizzazione

Sarebbe troppo semplicistico configurare la comunicazione interna solo nelle chiacchiere che circolano attorno alla macchinetta del caffè. Che questa rappresenti un canale non formalizzato, è indubbio. Ma gli esiti di queste comunicazioni sono fortemente imprevedibili e incerti. Se in certi casi sembrano utili, possono rappresentare una mina vagante.

Ogni organizzazione ha un suo stile, consapevolizzato o meno. La comunicazione condiziona ed è condizionata da questo stile. Non troveremo mai due organizzazioni che hanno stesse formule e regole di comunicazione.

E' questo il motivo per cui non è utile provare a copiare procedure sulla comunicazione di altre realtà.

In questa sede ci limitiamo a trattare la comunicazione verso il personale interno (scritta, di gruppo, ...) tralasciando gli strumenti di comunicazione verso l'esterno, che però inevitabilmente hanno come destinatari anche il personale. Non vanno sottovalutate anche altre sfere della comunicazione legate ai messaggi espressi da comportamenti, esempi, scelta di azioni, Inoltre vanno considerati anche altri elementi che hanno funzione di agenti di comunicazione: l'aspetto degli uffici, gli spazi, la grafica dei testi, i rumori e gli odori interni, il logo, le divise, ...

Pur se in maniera non formalizzata, in tutte le organizzazioni ci sono sempre regole interne per gestire la comuni-

cazione. Ma quando ci si propone di analizzarle e metterle nero su bianco, sorgono tanti interrogativi e difficoltà nel dare una esposizione chiara e coerente.

Sia il benvenuto, da questo punto di vista, il requisito 5.5.3 della ISO 9001, in quanto impone l'impegno a fare ordine e a ridurre i rischi di comunicazioni infelici, estremamente dannose e dall'effetto devastante.

La collocazione di questo tema nel testo della norma, merita una riflessione. Non è un caso che sia proposto fra le responsabilità della direzione, e non, per esempio, nella sezione 6 dedicata alle risorse umane. E' il vertice a dare una certa impronta a tutte le forme di comunicazione, affinché nelle dinamiche aziendali abbiano il ruolo e il significato voluto.

La direzione decide se le attività in questo ambito debbano essere “gestite”, nel reale senso del termine (chiarezza e trasparenza, indirizzi chiari, assegnazione di compiti e responsabilità,...) o lasciate andare secondo l'umore del momento.

Purtroppo i danni degli errori della comunicazione non sono immediati, ma danno i loro effetti molto tempo dopo. Inoltre possono però essere molto profondi, in quanto al di là di disagi operativi, diventano responsabili di atteggiamenti di contrarietà e di demotivazione.

La definizione dei flussi della comunicazione interna

Vediamo insieme il primo aspetto chiave che deve essere analizzato e personalizzato alla propria realtà. E' da queste riflessioni che si definiscono gli strumenti e le regole che li gestiscono.

La comunicazione avviene tra le persone indipendentemente dalla definizione di una procedura. Ma la redazione di una procedura può rappresentare una valida opportunità per esaminare quanto avviene al momento e valutare se cambiare qualcosa o dare nuovi indirizzi.

Definiti i destinatari, ovvero il personale, il primo aspetto da analizzare riguarda il flusso dei messaggi. E' un aspetto prioritario da analizzare in quanto esprime anche i valo-

ri del vertice.

In sintesi possiamo configurare quattro tipi di flusso:

- top → bottom
- bottom → top
- trasversale libero (fra le persone senza vincoli)
- trasversale gestito (fra le persone con sorveglianza).

Analizziamoli singolarmente, pur nella considerazione che sono fra loro integrabili.

Per tutti vale una raccomandazione: l'eccesso di comunicazioni è altrettanto dannoso quanto la scarsità! In altri termini, montagne di messaggi impilati sul tavolo non sono utili né per il vertice né per il personale.

COMUNICAZIONE TOP → BOTTOM

Il vertice, inteso qui come direzione o come comitato, trasmette messaggi al personale, in unica direzione: non sono cioè previsti canali di risposta.

I contenuti possono essere i più vari. E' una forma di comunicazione molto meglio assimilabile alla informazione. Gli esempi sono gli ordini di servizio, gli avvisi su cartaceo o in rete, le lettere in bacheca,... Tutti questi testi portano la firma del vertice.

COMUNICAZIONE BOTTOM → TOP

Qui il personale invia messaggi al vertice. Possono essere in risposta a testi ricevuti o liberi. I canali possono essere cartacei come informatici. I temi possono spaziare nell'ambito lavorativo o extra. Qui il destinatario è il vertice. Va deciso se firma la persona direttamente o il livello gerarchico superiore.

Per il vertice rappresenta un potente canale di ascolto, che deve essere, fin nella sua progettazione, ben definito relativamente ai tempi di risposta, contenuti, modalità.

Ovviamente questa forma di comunicazione interna richiede impegno di tempo, ma sarebbe quanto mai inopportuno avviare questo canale e lasciare i messaggi senza risposta, o con tempi spropositati. Sarebbe come piantare una bella pianta, ma non alimentarla con acqua, luce, sali.

COMUNICAZIONE TRASVERSALE LIBERA

Cambia qui il percorso: si vuole promuovere il dialogo fra le persone, anche fra aree diverse. Destinatari ed emittenti sono sempre il personale.

I canali possono essere cartacei o informatici. Gli argo-

menti possono riguardare temi lavorativi o extra.

Non c'è alcun controllo da parte del vertice. E' una sorta di forum dove ognuno ha libertà di contatto.

Ai messaggi esposti (in bacheca o in rete) tutti possono rispondere, e le risposte sono anch'esse pubbliche.

COMUNICAZIONE TRASVERSALE GESTITA

A differenza dalla precedente, è qui prevista una canalizzazione dei messaggi attraverso un punto di raccolta e di smistamento.

COMMENTI

I quattro approcci sopra descritti evidenziano posizioni molto differenti della direzione e comportano impegni differenti (Fig. 1).

Il primo percorso è il più ricorrente. Assicura che certi messaggi vengano fatti circolare. La seconda promuove dialogo dal personale al vertice. La terza e la quarta sollecitano una maggiore conoscenza e fraternizzazione fra il personale, prevedendo o meno una gestione centralizzata.

I quattro flussi non sono alternativi: possono ben coesistere definendo in modo chiaro obiettivi, responsabilità e impegni, assegnando di volta in volta gli strumenti più idonei.

La definizione di questi flussi rispecchia in modo chiaro il tipo di rapporto che la direzione vuole instaurare con e fra le persone: tradizione ? innovazione? apertura? chiusura? staticità? dinamismo?

Una possibilità anche quella di prevedere una evoluzione delle forme di comunicazione interna: partire dalla più semplice, per arrivare ad un mix più articolato.

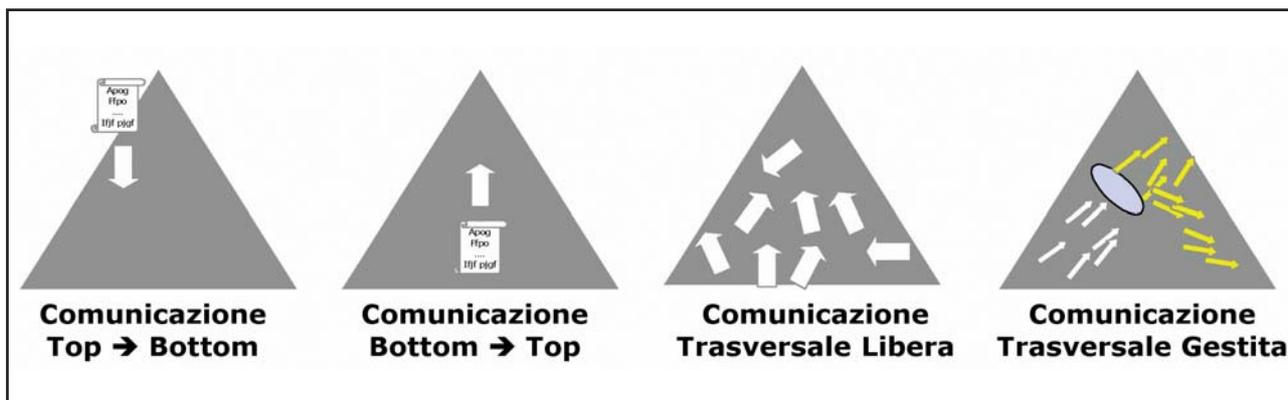


Fig. 1 – I flussi della comunicazione interna

Gli strumenti

S spesso l'individuazione degli strumenti rappresenta il primo oggetto di attenzione. E' più opportuno però avere, per prima cosa, una visione globale del ruolo e del contributo della comunicazione all'interno dell'organizzazione, prima di decidere quali strumenti adottare.

Anche per gli strumenti possiamo proporre una chiave di lettura che aiuti a metterne a fuoco le caratteristiche.

I diversi strumenti di comunicazione possono essere così distinti:

- Con emittente e destinatario ben individuati:
 - Lettere personalizzate
 - Ordini di servizio

- Memorandum
- Intranet
-

- A tutti indistintamente con documenti:

- Bacheca
- News letter
- Cartellonistica
- Video notiziari

- A tutti indistintamente con incontri:

- Incontri
- Convention

A parte va considerato il Telefono.

La procedura

La procedura formalizza i diversi canali della comunicazione interna in relazione al ruolo ed alle direzioni del flusso definite. Ad esempio, in un contesto rigido, verosimilmente l'unico flusso previsto è quello dal vertice al personale, mentre in uno dinamico verrà dato spazio anche alla circolazione trasversale di messaggi.

I CONTENUTI

Nella procedura vengono descritti i criteri di gestione della comunicazione interna, indicando i soggetti coinvolti.

Tenendo sempre presente la "unicità" di ogni organizzazione, ovvero il fatto che non può esistere una ricetta unica e perfetta valida per tutti, diamo di seguito alcune indicazioni che possono fare da guida.

Le attività base potrebbero essere, ad esempio:

- definizione del ruolo della comunicazione interna
- formalizzazione degli strumenti
- assegnazione di compiti e responsabilità
- misure dell'efficacia

I dettagli operativi per la gestione degli strumenti (bacheca, intranet, portale, riunioni, convention,...) vengono proposti nelle relative istruzioni. Questo accorgimento rende la procedura più snella e facilita l'uso delle istruzioni.

I soggetti coinvolti, con ruolo propositivo/decisionale/esecutivo, sono diversi. A titolo puramente esemplificativo, la Fig. 2 propone una delle tante possibili modalità di gestione di questa procedura. I fattori di variabilità sono tanti: dimensioni, livello di delega, pregressi equilibri interni,

disponibilità al cambiamento, settore, numero di sedi, informatizzazione,... Il flusso proposto può agevolmente servire da schema base da personalizzare.

I soggetti coinvolti potrebbero essere: la direzione, il comitato di direzione (costituito dalle figure chiave), il quality manager, i responsabili di funzione, il personale.

È bene fare due puntualizzazioni:

- Il ruolo del Responsabile Risorse Umane è in questa sede molto importante. Va valutato se inserirlo fra i responsabili di funzione o dare un ruolo distinto.
- Anche il Responsabile della Comunicazione Esterna deve essere coinvolto. Anche qui valutare se inserirlo fra i responsabili di funzione o dare un ruolo distinto. L'importanza della integrazione delle due forme di comunicazione, interna ed esterna, è trattata nel successivo par. 4.2.

La Direzione ha il compito di formalizzare il ruolo della comunicazione, avvalendosi della collaborazione di un Comitato costituito dai responsabili delle aree più importanti. Nella scelta dei flussi, strumenti e canali, ovvero per la definizione degli aspetti gestionali-operativi, vengono coinvolti il Quality Manager e i Responsabili di Funzione. Spetta a questi ultimi la redazione delle istruzioni di pertinenza, che, coordinate dal Quality Manager, completano la procedura. Per la diffusione è bene coinvolgere anche i responsabili di funzione.

A seguito dell'applicazione, il personale potrà fornire suggerimenti e miglioramenti, che, vagliati dal Quality Manager, vengono approvati dalla Direzione. La procedura viene poi sottoposta a misurazione della sua efficacia.

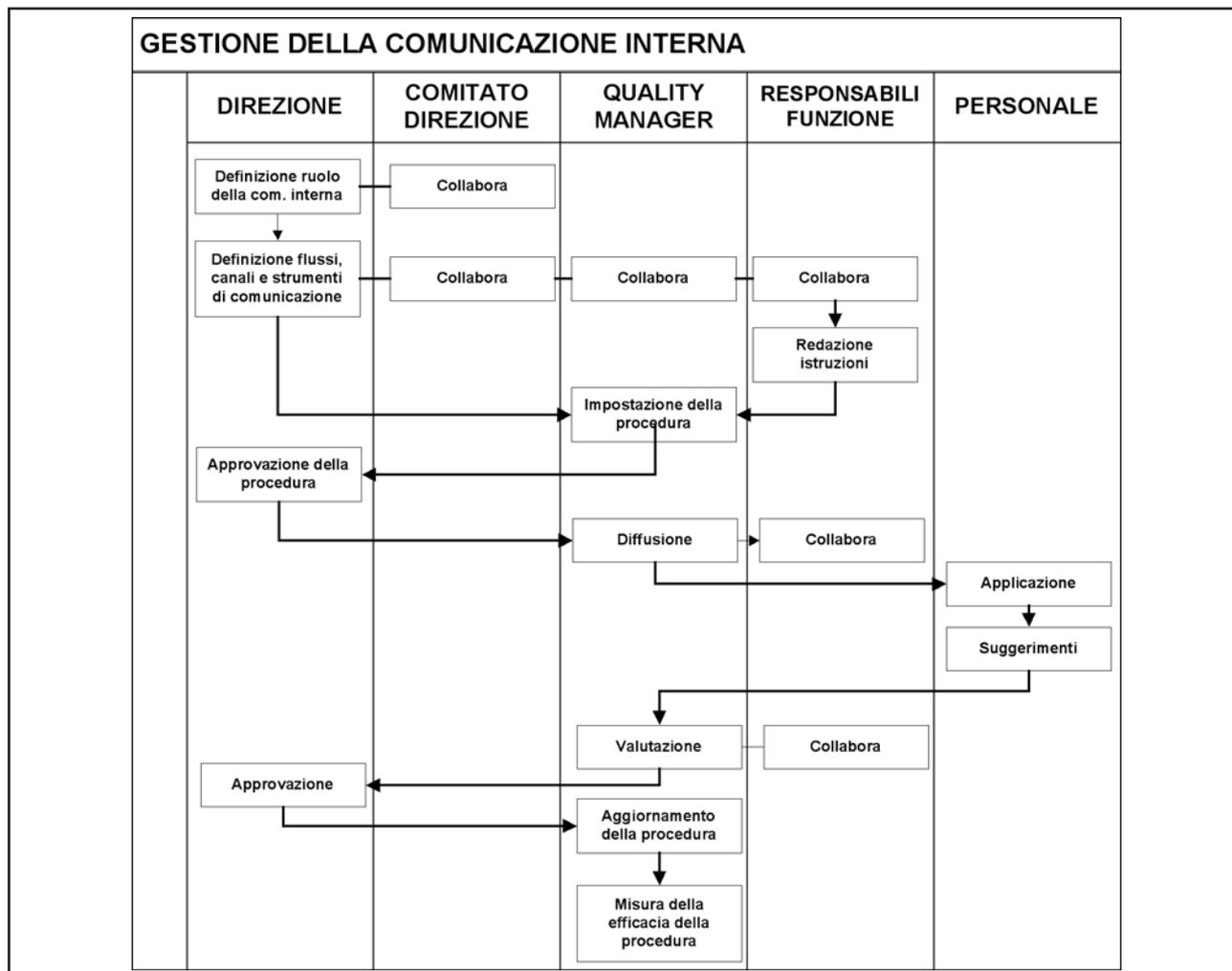


Fig. 2 – Flusso della procedura di comunicazione interna

Sempre a titolo di esempio, le istruzioni a corredo della procedura possono riguardare:

- segnalazioni interne
- bacheca
- rete intranet
- news interna
- incontri
- ordini di servizio
- convention annuali
- gite, escursioni, viaggi
-

Vengono così descritti diversi aspetti legati alla gestione di ogni strumento:

- a) finalità
- b) ambito
- c) responsabilità delle diverse fasi: emissione, approvazione, esposizione/invio, eliminazione, archiviazione, valutando di volta in volta se fare riferimento a tutte queste azioni o meno

d) periodicità

Per esempio per la bacheca si dovrà dire quale è la sua funzione, che tipo di messaggi dovrà contenere, chi può dare contributi, chi risponde dell'aggiornamento, e così via. Anche per gli ordini di servizio, si dovrà puntualizzare le finalità, le tipologie di messaggi, chi è autorizzato ad emetterli, come e dove devono essere archiviati, e così via.

LA COMUNICAZIONE INTEGRATA

È bene prevedere anche una integrazione con la comunicazione esterna.

Infatti sarebbe auspicabile che le due forme di comunicazione venissero concepite in chiave integrata, monitorandole in parallelo, tenendo presente che i messaggi verso l'esterno arrivano di riflesso anche al personale. Le pubblicità, gli articoli sulla stampa, le sponsorizzazioni..., giungono anche ai soggetti interni, con effetti che possono es-

sere di senso opposto: rafforzamento del senso di appartenenza, se c'è equilibrio con i messaggi interni, o maggiore distacco, se ci sono incongruenze o evidenze di non attendibilità.

Sarebbe quanto mai critico il caso in cui fossero molto sbilanciate: ricca, varia e patinata quella esterna, misera quella interna. Il messaggio insito in tale contesto evidenzia una scarsa attenzione verso i bisogni del personale.

Affinché la comunicazione possa realmente essere ben alimentata, si potrebbe prevedere anche la formulazione di una Politica della Comunicazione, che esplicita gli indirizzi. Questo documento serve poi da riferimento nelle scelte gestionali ed operative espresse nella procedura.

ALCUNI SUGGERIMENTI

La procedura oltre che di istruzioni potrebbe essere arricchita anche con suggerimenti operativi. Ne proponiamo un esempio.

Quello che segue è un decalogo che però sarebbe bene non fosse copiato tal quale!

In altri termini: sarebbe quanto mai utile che, dopo un'analisi dei diversi punti chiave della comunicazione, si selezionassero quegli aspetti che si ritengono prioritari. È importante che questo lavoro venga fatto all'interno, perché non ci sono regole uguali per tutti: un ambiente rigido farà

bene a promuovere flessibilità e creatività, così come uno caotico dovrebbe invece cogliere l'opportunità per mettere a punto regole interne.

Senza per questo contraddirci, proponiamo quelli che a nostro avviso sono aspetti essenziali per una felice comunicazione scritta. Riguardano le azioni dei soggetti coinvolti, nei ruoli di emittente e destinatario, e il messaggio:

1. Prima di formulare un messaggio avere ben chiaro l'obiettivo (informare, coinvolgere, richiedere parere, dare disposizioni,..)
2. Tenere sempre presente chi è il destinatario (per meglio calibrare linguaggio, modalità, atteggiamenti, reazioni,...)
3. Completare il documento con data e firma
4. Evitare la forma impersonale
5. Prediligere frasi brevi
6. Usare termini semplici
7. Evitare termini tecnici e sigle
8. Evitare frasi fatte, ampollone e formali
9. Ricorrere alla grafica per mettere in luce il pensiero primario
10. Quando è necessaria una risposta, dare precise indicazioni (come, dove, quando....)

Analogo decalogo può essere previsto anche per la comunicazione verbale: ma qui ci riteniamo sollevati dal fare proposte!

I messaggi dell'ambiente

Oltre alle parole ed al linguaggio del corpo, ci sono tante altre fonti di messaggi.

L'assetto degli ambienti è uno di questi. Parlando di comunicazione interna, tralasciamo qui gli spazi di interazione e contatto con il pubblico.

L'impostazione degli spazi e l'arredo esprimono molto dell'atteggiamento del vertice verso il personale. Non vanno ovviamente sottovalutati i vincoli di carattere strutturale ed economici. Ma anche in condizioni di forte limitatezza, se c'è da parte del vertice attenzione verso "lo star bene nel proprio ambiente lavorativo", questa traspare anche da piccoli dettagli. Parallelamente, il rispetto e la cura degli spazi esprimono lo stato d'animo del personale verso il vertice.

Di per sé l'ambiente lavorativo trasmette segnali, siano essi positivi o negativi. In ogni caso un ambiente ben equilibrato promuove il rendimento lavorativo. I segnali arrivano dai singoli elementi e dal loro equilibrio: luce, spazi pieni e vuoti, pareti curve o spigolose, presenza di piante, colori caldi, oggetti artistici, specchi...

In termini di comunicazione interna facciamo alcune consi-

derazioni sugli uffici e gli spazi comuni.

Proviamo ad analizzare i messaggi provenienti dall'arredo e dal modo di gestire lo spazio.

Il primo riferimento in un ufficio è la scrivania: è il cuore dell'ufficio. La qualità della vita lavorativa è influenzata dalla sua posizione. Il tavolo rappresenta il proprio dominio, il centro del potere, il posto dove si pensa, si scrive, si fanno telefonate importanti, e si prendono decisioni critiche. La regola prima è molto semplice: seduti alla scrivania si deve poter vedere la porta. Negli open space, è necessario poter vedere l'ingresso all'ambiente.

Se non è possibile applicare questa regola, si suggerisce di mettere uno specchio in modo tale da avere visibilità dell'ingresso pur stando seduti. Questo accorgimento favorisce maggiore tranquillità: con le spalle all'ingresso è come essere scoperti nei confronti degli eventi, che potrebbero arrivare di sorpresa e trovarci impreparati. Questa percezione può generare uno stato d'ansia, che di certo non promuove la produttività e la serenità di rapporti con i collaboratori.

Altrettanto importante è mettere la scrivania in modo tale

da poter vedere il più possibile della stanza: ciò che non si vede non si può controllare.

Inoltre non è positivo posizionare due scrivanie in modo che le persone stiano di fronte: promuove la competizione. E' meglio frapporre una barriera, ad esempio con piante.

Occorre prestare attenzione anche a come vengono poste due scrivanie nello stesso ufficio: quella più vicina alla porta esprime un ruolo di subordinato. La posizione delle scrivanie costituisce un chiaro messaggio: la scrivania posta in area più interna è quella di maggiore potere.

Questi accorgimenti possono sembrare banali, ma hanno invece la capacità di migliorare quella dimensione di be-

nessere legata alla percezione fisica dello spazio.

Altrettanto importante è anche il modo con cui viene tenuto il materiale di lavoro e la documentazione: pile di carta non trasmettono certamente un buon messaggio!

E' importante creare e curare spazi comuni gradevoli e che sia in grado anche di ispirare fiducia ai collaboratori. Elementi quali superfici rigide, armadi in metallo, luci fluorescenti possono generare stanchezza e un basso livello di morale, con la creazione di rapporti rigidi con i colleghi. La conseguenza sarà tensione e stress, negativi sia a livello personale, sia nelle relazioni con gli altri, e tanto più con i clienti.

La formazione per potenziare le capacità

La capacità di comunicare è insita nella natura umana: rispetto alla materia inanimata, è una delle peculiarità degli organismi viventi.

Non sempre però nelle persone c'è l'interesse e la voglia di approfondire le conoscenze e di migliorare le proprie capacità.

Senza voler considerare la comunicazione alla stregua di uno strumento atto a manipolare il prossimo, riteniamo che promuovere una conoscenza più approfondita e una maggiore padronanza delle proprie abilità, possa guidare verso una crescita personale che si traduce, a livello dell'organizzazione, in sviluppo culturale.

La comunicazione rappresenta il collante dell'organizzazione. Pertanto le competenze legate alla comunicazione interpersonale diventano indispensabili, a tutti i livelli: manager, quadri, tecnici, operatori,....

E' utile quindi prevedere una formazione dedicata alle competenze in tema di comunicazione, definendo percorsi differenziati.

Spesso viene dedicato impegno alla formazione sui temi della comunicazione solo per il personale che ha contatto con il pubblico. Indubbiamente è un percorso importante, in quanto gli addetti al pubblico rappresentano l'organizzazione nella sua globalità. Ma sarebbe auspicabile che un po' tutti trovassero tempo e voglia per un approfondimento di questo tema.

Basti pensare al fatto che il comportamento di per sé (agire o restare passivo, guardare o distogliere lo sguardo, parlare o tacere, essere puntuali o ritardare) è un fortissimo canale di comunicazione.

Un esempio può rendere bene l'effetto di questi messaggi. Proviamo a pensare ad un incontro di presentazione al vertice, di un progetto di miglioramento da parte di un

gruppo di lavoro. Il leader del gruppo, con il supporto della proiezione di slide, illustra le motivazioni, gli impegni, gli esiti attesi, i vincoli e i possibili rischi della proposta. Il direttore e il quality manager, ascoltano, ma le mani sfogliano documenti, o fanno scarabocchi, gli occhi sono rivolti al tavolo o alle carte, nessun cenno con il capo trasmette la percezione fisica delle parole proferite, la bocca rimane serrata, la posizione del corpo rigida,.... Non viene espresso alcun commento con le parole, ma il messaggio che percepisce il gruppo è raggelante, in modo particolare il leader: il tono della voce, che inizialmente era brillante per la passione che aveva generato il progetto, comincia a diventare piatto e dal volume più basso, lo sguardo da vivo diventa freddo, il ritmo delle parole, da gradevolmente vivace, prende una brusca accelerazione. L'entusiasmo si è spento, e l'obiettivo primario diventa quello di chiudere l'incontro al più presto e ... scappar via. Eppure nessuna parola era stata espressa dal vertice: il comportamento aveva manifestato distacco, disinteresse, discredito verso il progetto, e quindi verso i proponenti.

Gli esiti di un vissuto di questo tipo lasciano una dolorosa traccia, più profonda delle parole. Il motivo è chiaro: alle parole è più facile rispondere con argomentazioni concrete, mentre i comportamenti sono sfuggibili.

Vediamo quali tipologie di percorsi formativi sarebbe auspicabile prevedere.

La formazione dei dirigenti deve essere centrata sulla comunicazione interfunzionale e informativa fra le funzioni, per stimolare la cooperazione e il coinvolgimento dei collaboratori.

Per i quadri, la formazione può essere centrata sul ruolo del management intermedio, quale gestore di risorse umane e nodo della comunicazione. E' orientata soprattutto a

creare un contesto di fiducia e a sottolineare un clima positivo per promuovere il successo e del singolo individuo e dell'organizzazione. Viene così diffusa la consapevolezza degli svantaggi che generano comportamenti opportunistici, o volontari o indotti.

Il percorso per il front line viene ad essere dedicato alla padronanza degli strumenti per gestire la relazione con il cliente esterno ed anche con il cliente interno.

In ogni caso questa formazione deve avere un taglio particolare: non si insegna a fare qualcosa, ad usare uno strumento o ad applicare un software. Gli argomenti trattati devono promuovere la determinazione a mettere in discussione il proprio modo di comunicare, per arricchirlo di nuove capacità.

È bene ricorrere ad una metodologia formativa particolare: non solo teoria ma anche esempi ed applicazioni pratiche, non lezioni accademiche ma "incontri a tema" basati su discussione e confronto.

Questi incontri vengono preparati affinché a fronte di un tema non ci sia dispersione di energie, secondo la seguente scaletta:

- argomento: ovvero il tema dell'incontro
- traccia: esposizione degli aspetti chiave, teoria
- esperienze: esemplificazione dei concetti mediante sperimentazione diretta singola o di gruppo, ascolto di testi ad hoc, illustrazione di casi. Hanno la funzione di facilitare la memorizzazione dei concetti esposti
- scambio: commenti e confronti
- attuazione: durante l'incontro o prima di quello successivo

Obiettivo quindi non è quello di fornire "ricette" pronte e precostituite. I temi vengono proposti, analizzati e discus-

si. Le capacità di ognuno vengono così accresciute dalle riflessioni e approfondimenti che ognuno porta avanti in modo autonomo e individuale.

Si presta bene qui un parallelo con quanto espresso da un maestro orientale della cerimonia del tè: "La cerimonia del tè non può essere trasmessa direttamente dal maestro agli studenti. La si deve imparare attraverso l'osservazione dei suoi metodi e la discussione dei suoi principi. Non può essere insegnata con i libri."

L'analogia è chiara. I partecipanti agli incontri sono invitati a riflettere, a esporre il proprio pensiero e a confrontarsi con il gruppo, in modo da apprendere sia a livello individuale sia di gruppo.

La parte esperienziale (singola o di gruppo) permette di comprendere e memorizzare in modo più profondo le teorie illustrate: quello che abbiamo imparato con l'esperienza non viene dimenticato, mentre è più probabile che si tenda a rimuovere temi soltanto sentiti.

Possono essere di valido supporto anche tecniche che guidano la componente corporea (rilassamento, esercizi vocali, ginnastica, respirazione,...).

In questi incontri vanno curati alcuni aspetti organizzativi importanti:

numero di partecipanti: possibilmente inferiore a 15

locale: abolire la "cattedra" che separa fisicamente ed emotivamente il relatore dai partecipanti; preferire la soluzione intorno ad tavolo, o seduti in cerchio, dando però la possibilità di prendere appunti

ambiente: curare la temperatura e la luce per non interferire sulla proiezione delle slide; ben venga un sottofondo musicale che crei una buona atmosfera di coinvolgimento.

I concetti base

Esiste una vasta e ricchissima letteratura sulla comunicazione. Vogliamo qui selezionare solo alcuni aspetti, la cui comprensione e condivisione da parte di tutto il personale è fondamentale per avviare un processo di crescita culturale dell'organizzazione.

E' bene innanzitutto esplicitare la differenza fra due termini spesso usati indifferentemente: informare e comunicare. Stanno ad indicare modalità e impegni fortemente differenti.

Mettiamo prima in evidenza le somiglianze.

Entrambi fanno riferimento all'insieme di tre elementi:

soggetto emittente + messaggio + soggetto destinatario

I testi classici puntualizzano che l'informazione (Fig. 3) procede lungo un percorso lineare "ad una via": il soggetto

emittente elabora e trasmette un messaggio rivolto al/ai soggetti destinatari, ed ha così finito.

La comunicazione è invece più ricca, ed è descritta come un percorso bidirezionale "a due vie": il soggetto emittente elabora e trasmette un messaggio rivolto al/ai soggetti destinatari, ma non ha qui ultimato il suo impegno. La comunicazione si conclude quando ha ricevuto il feedback dal destinatario, circa la ricezione, comprensione e reazione nei confronti del messaggio (Fig. 4). E' bene soffermarsi su questo punto: il messaggio deve giungere al destinatario, questi deve decodificarlo, possibilmente con gli stessi significati voluti dall'emittente, e deve poi manifestare una reazione, sia essa di accettazione, rifiuto, interlocutoria...

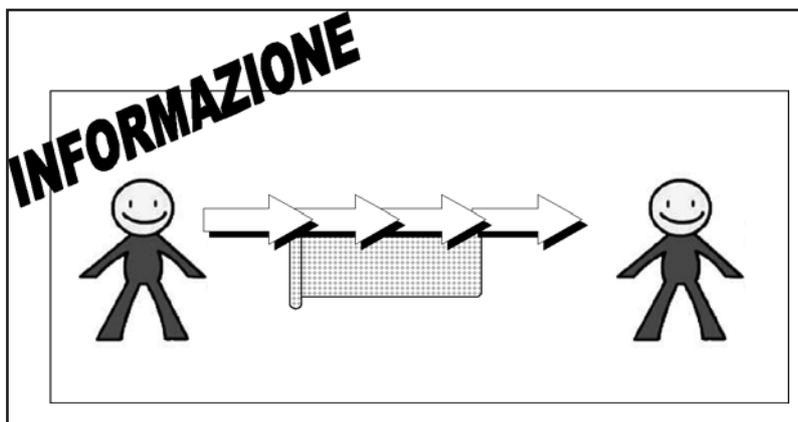


Fig. 3 – Percorso dell'informazione

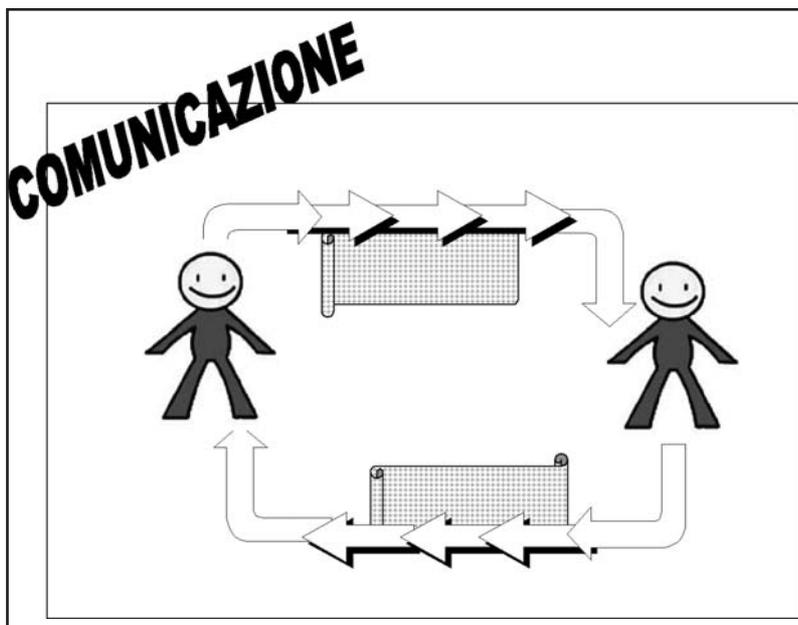


Fig. 4 – Percorso della comunicazione

Stessi elementi quindi, ma fortemente diversi due aspetti:

- l'intenzionalità dell'agire dell'emittente e
- il ruolo del destinatario.

Nella informazione, che il destinatario abbia ricevuto e/o compreso non è importante: trasmesso il messaggio l'emittente ha completato il suo compito. Per visualizzare l'informazione, basti pensare al giornalista televisivo che legge le notizie: se lo spettatore si distrae o ha compreso qualcosa di diverso, non ha effetti sul giornalista che prosegue nella lettura. Altra immagine: un testo esposto in bacheca senza richiesta di risposte, una newsletter interna soltanto con enunciati.

La comunicazione è più complessa, perché sollecita un intenso contributo di entrambi i soggetti. Ne consegue che, anche qualora l'emittente mettesse in gioco il massimo im-

pegno, ma il destinatario non volesse essere partecipe, l'esito della comunicazione sarebbe seriamente compromesso. Solo quando l'emittente ha accertato la corretta comprensione del messaggio, potrà ritenere di aver concluso il processo comunicativo. Esempi concreti: invio di un messaggio con richiesta di risposta, incontro con dialogo, newsletter con invito alla risposta.

Va da sé che queste due forme sono paritetiche, ovvero l'una non è più importante dell'altra solo perché più complessa. Informazione e comunicazione hanno finalità e impegni diversi: occorre però conoscerne le differenze per poterle gestire al meglio. Fatta questa necessaria precisazione, proviamo a ricondurre il vasto campo della comunicazione a pochi punti essenziali. Può bastare focalizzare l'attenzione su cinque slogan soltanto: se ben compresi ed applicati con coscienza, possono dare un forte impulso alla bontà della comunicazione, prevenendo infausti eventi causati da superficialità e incoerenza. Proposti non in chiave prioritaria, questi gli spunti di riflessione:

- Comuniciamo *quanto* l'altro ha compreso, non *quanto* noi abbiamo detto
- La formulazione del messaggio deve essere focalizzata sul destinatario
- La formulazione del messaggio deve tenere presente l'obiettivo
- Saper ascoltare sta alla base della buona comunicazione
- Il nostro linguaggio del corpo esprime più delle parole

I temi trattati da questi slogan riguardano l'agire dell'emittente, del destinatario, la loro relazione e il messaggio.

COMUNICHIAMO QUANTO L'ALTRO HA COMPRESO, NON QUANTO NOI ABBIAMO DETTO

E' questa una complessa verità.

La capacità di comunicazione posa sulla quantità e ricchezza di trasferimento di pensiero. Se il mio destinatario non ha traccia del mio messaggio, la comunicazione è fallita. Ciò non significa però che la colpa sia automaticamente dell'emittente: se il destinatario non sa o non vuole essere attore partecipativo, sarà lui il responsabile. Però

questo aspetto della comunicazione deve essere ben presente nella mente dell'emittente. Perché se lui ritiene di aver esaurito il compito solo con l'emissione del messaggio, commette un grave errore.

Chi vuol comunicare deve quindi avere questa sensibilità verso il feed back del destinatario, ed avere padronanza di strumenti di ascolto. Potrà verificare la comprensione del messaggio con domande dirette, chiedendo di riproporre il messaggio, parafrasando, promuovendo reazioni,...

Per comprendere la reazione del destinatario occorre prestare attenzione non solo alle espressioni verbali, ma anche a quelle non verbali: sguardo rivolto altrove, silenzio pesante, brusco cambiamento di argomento, postura rigida, movimento del corpo all'indietro, rigidità dei muscoli facciali, ... sono segnali di allerta circa il successo della comunicazione. Rappresentano un segnale molto chiaro, ovvero un invito a rimanere ancora nell'argomento, in quanto sono necessari approfondimenti.

Attenzione: all'emittente non può bastare avere la certezza che il messaggio sia stato ricevuto, ma deve anche verificare che il destinatario gli abbia dato il significato corretto. Per chiarire meglio questo aspetto propongo un esempio di vissuto come formatrice. Mi sono trovata a proporre lo stesso incontro sul tema della qualità del servizio in più edizioni, agli addetti al contatto con il pubblico. Il mio inizio era uguale: presentazione del progetto, finalità dell'incontro di formazione, temi da trattare. Mi trovavo a gestire il 6° di 10 incontri, quando noto un improvviso black out di uno dei partecipanti alle mie battute sul perché di quell'incontro di formazione nell'ambito del progetto. Il suo sguardo non era più rivolto verso di me, ma sembrava che il pavimento avesse una attrattiva maggiore, l'espressione del viso esprimeva contrarietà, la postura era diventata rigida. Ho quindi deciso di promuovere un momento di interazione. E così la persona ha espresso il suo pensiero: per motivi del tutto personali, visto che negli altri non c'era stata stessa reazione, aveva ritenuto che la direzione avesse deciso di iniziare il progetto con incontri di formazione rivolti proprio a loro, in quanto ritenuti i peggiori della struttura. E' stato quindi quanto mai utile per me avere un feed back completo: il messaggio era arrivato, ma il significato era stato travisato.

LA FORMULAZIONE DEL MESSAGGIO DEVE ESSERE FOCALIZZATA SUL DESTINATARIO

Nell'analizzare questa caratteristica della buona comunicazione, dobbiamo avere ben presente la dinamica di base: l'emittente formula e trasmette il messaggio → il destinatario riceve e reagisce.

L'emittente pertanto deve necessariamente essere chiaro nella traduzione del suo pensiero in parole. Ma non è sufficiente: in più si trova ad avere anche l'impegno di motivare il destinatario ad adempiere al suo ruolo.

Vanno quindi evitati, con grande attenzione, i possibili disturbi di percezione o di interpretazione nel destinatario, che possono costituire opportunità di distrazione dal proprio ruolo. Ragion per cui maggiore sarà la prevenzione verso l'inoperosità del destinatario, minori saranno i rischi di sua passività.

Occorre richiamare l'attenzione oltre che sul contenuto, anche sulla forma e sul mezzo:

1. Il contenuto deve sollecitare interesse in maniera diretta o indiretta
2. Nella forma va dedicata cura alla scelta delle parole, alla struttura delle frasi, all'uso di sigle o di termini tecnici o di espressioni straniere, alla grafica,...

Ci sono regole base nella formulazione di un testo che hanno valenza generalizzata:

- frasi brevi
 - soggetto dell'azione ben espresso, evitando la forma impersonale
 - uso accorto di grafica (punti elenco, grassetto, corsivo,...) per dare evidenza alle parole chiave
3. Anche il mezzo ha la sua importanza. Ad esempio ancora non tutti vivono serenamente la posta elettronica. Ciò spesso è dovuto più ad un atteggiamento, che non a carenze di competenze e capacità. In casi di ritrosia occorre comprenderne l'origine: disagio verso una tecnologia di difficile comprensione, o piuttosto insicurezza legata alla percezione di scarsa affidabilità dello strumento.

Queste scelte sono legate anche alla tipologia di personale: quello operativo, abituato all'azione necessita di messaggi concreti e sintetici, diversi da quella fascia più dedicata alla analisi, dove invece può essere più indicato fornire anche le motivazioni a monte, i possibili rischi, altre eventualità,...

LA FORMULAZIONE DEL MESSAGGIO DEVE TENERE PRESENTE L'OBIETTIVO

Chi vuol bene comunicare dovrebbe porsi la domanda: Mi è chiaro l'obiettivo del mio messaggio? E' questo uno dei primi interrogativi, in quanto a parità di contenuto, ma con obiettivi diversi, può cambiare l'approccio, il linguaggio e il mezzo.

Per rendere meglio l'importanza di questo concetto ricorriamo ad un esempio concreto: la direzione vuole "comunicare" l'avvio di un Progetto Qualità.

Gli obiettivi del messaggio possono essere diversi:

- annunciare la decisione presa
- promuovere la condivisione
- esporre le fasi e i tempi
- sollecitare opinioni
- chiedere suggerimenti
- raccogliere proposte di modifiche
-

Se l'intenzione è quella di "fare un proclama" ed avere la certezza che il messaggio arrivi a tutti, potrà andar bene un testo sintetico, con livello minimo di dettagli e solo l'indicazione di presa visione. Lo strumento potrà essere la mail interna, un testo nella news letter, un avviso in bacheca.

Se invece l'intento è più ambizioso, ad esempio quello di avere il personale dalla propria parte, disponibile a dedicare parte del proprio tempo al progetto, a condividere quella parte di rischio insita in ogni progetto, bisogna ricorrere ad altro. Il testo dovrà essere ben articolato: esplicitare gli obiettivi a breve e lungo termine, dare un livello di dettaglio circa i tempi e gli impegni, sollecitare le motivazioni a mettersi in gioco. Il mezzo potrà essere una comunicazione scritta che annuncia un incontro, o che fornisce le indicazioni per chiedere ulteriori chiarimenti, con, per esempio, l'avvio di uno spazio di comunicazione appositamente dedicato (bacheca, portale, forum sulla intranet,...)

SAPER ASCOLTARE STA ALLA BASE DELLA BUONA COMUNICAZIONE

Anche qui è necessario ricorrere allo schema base della comunicazione:

inizia l'emittente che formula e trasmette un messaggio, cui il destinatario esplicita una reazione.

L'esigenza di saper ascoltare diventa una prerogativa per entrambi i soggetti. L'emittente, prima di formulare il messaggio, deve aver saputo ascoltare il suo destinatario, affinché abbia buone probabilità di sollecitare l'interesse della controparte, e deve essere capace poi di ascoltarne la reazione. E' superfluo ricordare quanto sia importante che il destinatario sappia prestare ascolto.

L'emittente saprà ben comunicare se sa cogliere per tempo nell'altra parte cenni e reazioni positive o di allarme. Solo così potrà intervenire con sollecitudine:

- cambiare contenuti / forma / linguaggio / mezzo,
- attendere,
- accelerare i tempi,
- coinvolgere altri,
- rinunciare,
- proporre alternative,
- ...

La capacità di ascolto esprime apertura e accettazione dell'altro. Deve essere considerata come "una porta aperta".

Dall'ascolto nasce una reazione coerente con lo stato di cose: conferma del giusto procedere o necessità di modificare qualcosa.

Teniamo qui presente quanto esposto nel primo punto: Comuniciamo "quanto" l'altro ha compreso, non "quanto" noi abbiamo detto.

Solo grazie all'ascolto l'emittente può valutare il reale ammontare di "trasferimento" del messaggio in tutte le sue componenti (pensiero, emozioni, indicazioni, riflessioni. ...).

IL LINGUAGGIO DEL CORPO ESPRIME PIÙ DELLE PAROLE

E' uno degli aspetti più "coreografici" della comunicazione. Potremmo quasi definirlo l'aspetto teatrale, in quanto centrato sulla dimensione esterna dell'apparire, del mostrare. Comuniciamo con le parole, ma non solo. E' un assunto già ben noto. I nostri messaggi sono arricchiti anche di altre componenti: tono, gestualità, pause, silenzi, postura, espressioni del viso,... Quando tutte queste fonti sono allineate, ovvero vogliono esprimere lo stesso pensiero, il messaggio risulta molto più chiaro e meno soggetto a fraintendimenti. Se invece c'è discordanza fra le diverse fonti, alcune hanno impatto più incisivo di altre.

Un esempio può rendere meglio dell'esposizione teorica. Consideriamo un messaggio di saluto che vuole trasmettere accoglienza, disponibilità, apertura. Separiamo la componente verbale da quelle non-verbali:

- Verbale: Buon giorno!
- Non verbale : tono di voce musicale, pausa e breve silenzio, sorriso espresso dalle labbra e dagli occhi, sguardo rivolto al viso dell'interlocutore, spalle rilassate, postura con asse del corpo ben eretto ma non troppo rigido, muscoli del viso distesi, mani rivolte garbatamente verso l'altro,...

Il destinatario potrà certamente avere buoni motivi per iniziare ancor meglio la sua giornata di lavoro, grazie al sincero augurio ricevuto.

Proviamo adesso ad interpretare lo stesso evento ma con un messaggio ben diverso: non vuole esprimere accoglienza, bensì fastidio e indifferenza. Pur mantenendo inalterata la parte verbale, quella non verbale avrà caratterizzazioni differenti: tono di voce piatto e frettoloso, bocca rigida con gli angoli all'ingiù, sopracciglia corruciate, sguardo rivolto altrove, spalle abbandonate, mani impegnate in altro,...

E' evidente un disallineamento fra le parole e le altre fonti di comunicazione. Quali di queste avrà maggiore impatto sull'interlocutore? Studi, ed anche esperienze nel privato, evidenziano che il verbale ha un peso molto basso nella

creazione del significato, rispetto al tono che pesa il 38% del messaggio e il linguaggio del corpo ben il 55%. E' come dire che quando le parole e il non-verbale esprimono posizioni differenti, il destinatario capisce quello che proviene dall'insieme degli agenti non-verbali.

Attenzione quindi a trovare maggiore consapevolezza nel proferire i propri messaggi e nel decodificare quelli ricevuti!

Proprio su questi aspetti le assonanze con la teatralità sono molto forti: l'attore è quello che è massimamente padrone dei suoi strumenti non verbali, in modo da entrare nel personaggio in modo totalizzante. Non si chiede altrettanto alle persone nel gestire la comunicazione, ma certamente conoscere più in profondità queste nostre capacità, ci aiuta a gestire meglio le relazioni con il prossimo.

La ragion d'essere della comunicazione

Vogliamo concludere questa trattazione con alcune riflessioni che esulano dal contesto lavorativo e dalla dimensione gestionale.

Al di là delle metodologie, la comunicazione va vista e sentita come una opportunità per mettere in comune con gli altri le proprie emozioni. E forse è proprio questo aspetto che ne rende complessa e delicata la gestione: ci spaventa correre il rischio di esporre qualcosa di così intimo! L'etimologia del termine evoca proprio il "mettere in comune". Ma questa intenzionalità non si limita ai contenuti lavorativi o relazionali, va più in profondità. Nel trasmettere informazioni sull'avanzamento di una attività, andamento delle vendite, osservazioni del cliente, migliora-

mento dell'efficacia di un processo produttivo, ecc., oltre ai contenuti, esprimiamo emozioni. La natura è quanto mai vasta: soddisfazione, timore, ansia, collera, ammirazione, gelosia, gioia, tristezza, vergogna, felicità,... Dobbiamo quindi diventare padroni delle capacità di costruzione dei nostri messaggi, con un sapiente equilibrio di contenuti ed emozioni, e di interpretazione dei messaggi emotivi degli altri.

In questa breve trattazione, abbiamo necessariamente dovuto dare ampio spazio alla dimensione gestionale, però, in chiusura, voglio lasciare uno spiraglio verso aspetti che vanno oltre la sfera lavorativa, ricordando che **saper comunicare significa anche mettere in gioco sé stessi.** ♦