

# Comunicare nelle organizzazioni

FormezPA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



*Autore:* Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

# Comunicare nelle organizzazioni

## Noi e la comunicazione

- Ti capita di trovare oscuro il contenuto di una comunicazione del tuo ente?
- Il tuo capo dedica il tempo e l'attenzione necessari per ascoltarti?
- E tu? Hai tempo di ascoltare colleghi e collaboratori?
- Pensi che i colleghi sappiano di cosa ti stai occupando?
- Sapresti dire in poche parole qual è la finalità del tuo ente?

## Comunicare non è solo informare

Nel dicembre scorso la Direzione ha trasmesso una Circolare contenente importanti istruzioni sulle alcune nuove procedure in materia di gare e appalti. Oggi è il primo giugno e le procedure non sono state applicate dalla maggior parte degli uffici.

In questi mesi non è stata fatta la formazione specifica. L'unica, brevissima, riunione mirava più a informare dell'esistenza della nuova Circolare che a fornire strumenti utili a rispettarla. Si sono susseguite solo informazioni nebulose e blandi richiami a futuri chiarimenti (mai pervenuti).

Il clima interno è diventato di giorno in giorno più teso: gli uffici pressavano per capire come portare avanti le attività, i collaboratori della Direzione erano frustrati per non sapere quali informazioni fosse giusto far circolare e quali no... e, su tutto, regnava il silenzio tombale dei piani alti rispetto al perché l'amministrazione dovesse affrontare tutto questo.

Di recente, due arditi impiegati hanno tentato di applicare alla meglio le nuove procedure, rendendosi poi conto di essersi sovrapposti nel lavoro. Infine, ieri hanno scoperto che una collega neoassunta era in grado di risolvere molti degli aspetti a loro oscuri, perché li aveva già affrontati nell'ente dal quale proveniva.

Ecco il risultato di questi mesi di confusione: l'amministrazione ha vissuto come ibernata, congelando gare e appalti finché era possibile e rallentando considerevolmente alcuni progetti importanti.

Insomma, un perfetto esempio di "comunicazione disorganizzativa".

## La comunicazione (dis)organizzativa

Una cattiva comunicazione interna può produrre disordine nell'organizzazione, limitare la produttività dei singoli e di interi uffici, rallentare notevolmente progetti e attività, minare profondamente il benessere organizzativo...

Situazioni come:

- lavoro eseguito due volte per la mancanza di informazioni su chi ha fatto cosa;
- lavoro improduttivo a causa di obiettivi poco chiari o non condivisi ;
- lavoro rallentato e competenze "sprecate" a causa di una mancata condivisione;
- scarsa motivazione, conflitti, frustrazione, dubbi sul valore e sul perché delle proprie attività...

sono tipici segnali di una scarsa “**comunicazione organizzativa**”.

## La comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa è quell'insieme di processi di creazione e scambio di messaggi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. È un insieme molto vasto in cui rientrano:

- La **comunicazione funzionale**, che comprende le informazioni necessarie ai processi produttivi e decisionali: dall'organigramma agli ordini di servizio, dalle procedure di lavoro ai regolamenti.
- La **comunicazione informativa**, rivolta sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, che permettere di far conoscerne la missione, i prodotti, le politiche e le strategie. Ne fanno parte, per esempio, il Codice etico e la Carta dei servizi.
- La **comunicazione formativa**, che ha l'obiettivo di condividere con i collaboratori la cultura dell'organizzazione: il suo sapere, ma anche i suoi valori. Comprende, innanzitutto, la formazione vera e propria.
- Infine la **comunicazione creativa**, efficace nel produrre conoscenza e far circolare esperienze, innovazioni, soluzioni di problemi. Si attiva soprattutto in occasioni informali, che vanno dai meeting aziendali alla pausa davanti alla macchinetta del caffè.

È evidente che una buona comunicazione a tutti questi livelli è alla base sia dell'efficienza, che del "benessere organizzativo", e quindi porta soddisfazione dei collaboratori, clima interno positivo, assenza di gravi conflitti.

È il motivo per cui tutti, a cominciare da chi ricopre posizioni di responsabilità, sono chiamati a essere dei buoni comunicatori.

Ma chi è il “buon comunicatore”?

## Una mail a lungo attesa

Dalla Direzione, anzi dal Direttore in persona, arriva una mail che molti aspettavano. È la convocazione della riunione per la pianificazione di un nuovo, grande progetto.

È articolata e molto precisa: contiene il riepilogo degli aspetti strategici del progetto, la descrizione degli obiettivi da raggiungere, un dettagliato ordine del giorno, la data e l'ora di inizio, una raccomandazione alla massima puntualità. Più una serie di documenti in allegato.

Ma tutti, per prima cosa, guardano l'elenco dei destinatari. Chi c'è ma, soprattutto, chi manca.

Sarà questo, per giorni, il principale argomento di discussione in ufficio, nei corridoi, nella pausa pranzo, al bar, la sera per telefono. Tempo ed energie intorno a una sola domanda: "Perché lui sì e io no?"

Non era certo questa l'intenzione del Direttore, che voleva solo convocare la riunione.

Ma, in realtà, i messaggi che ha inviato sono due...

## Il doppio messaggio

Ogni comunicazione è fatta di messaggi che un mittente invia a uno o più destinatari. Ciascun messaggio, però, ha sempre due livelli di contenuto:

- Una "**notizia**", come la data, l'ora e l'ordine del giorno di una riunione.
- Un **messaggio relazionale**, che influenza ed è influenzato dal rapporto che intercorre tra mittente e destinatario. In questo caso, individua all'interno dell'organizzazione le persone che, per qualche motivo, sono considerate "importanti".

La distinzione tra i due livelli è indispensabile per capire come la comunicazione agisce all'interno delle organizzazioni. Il punto di partenza è un curioso paradosso:

- di solito chi invia un messaggio pensa prima di tutto alle notizie da trasmettere e, il più delle volte, è inconsapevole di tutto il resto,

- mentre la maggior parte dei destinatari capta immediatamente proprio il messaggio relazionale.

Ne consegue che gli effetti concreti di un messaggio non dipendono solo dalle intenzioni del mittente, ma soprattutto da quello che arriva ai destinatari. Da qui l'origine di gran parte delle tensioni, dei conflitti e delle incomprensioni. Con una complicazione...

## Il nome e la rosa

La trasmissione dei messaggi avviene lungo due canali, molto diversi.

Il primo utilizza **simboli codificati**, come nel linguaggio. Per indicare una rosa, impieghiamo il termine "rosa", che non ha la forma di una rosa, non profuma e non punge. È solo un nome che adottiamo per pura convenzione.

Comunicare col linguaggio richiede molto tempo per apprendere le sue regole di composizione e il significato delle parole. Poi però possiamo parlare di qualunque argomento, anche di cose che non esistono, con estrema precisione. Per questo, il canale simbolico funziona molto bene per trasmettere il messaggio-notizia.

Il secondo canale di comunicazione è detto "**analogico**", perché utilizza segni che hanno un'evidente analogia col loro significato. Possiamo porgere una vera rosa o una rosa di carta o il disegno di una rosa...

Sono moltissimi i segnali che passano sul canale analogico: dalle immagini ai suoni, dal tono della voce alla postura, dalle azioni concrete al modo di vestire.

Il canale analogico non richiede apprendimento e funziona con tutti, anche con chi non parla la nostra lingua e con i bambini piccoli. Ed è molto efficace per trasmettere i messaggi relazionali. Purtroppo, però, è estremamente impreciso. E a volte ambiguo.

Così se il Direttore si fa vedere in giro scuro in volto senza dare spiegazioni, tutti percepiscono immediatamente il suo disappunto, ma nessuno sa esattamente il motivo. E probabilmente sono in molti ad essere disturbati dal pensiero "Ce la deve avere con me...".

Anche l'espressione del Direttore rientra nella comunicazione organizzativa.

## Il buon comunicatore

Il buon comunicatore quindi sa bene che ogni messaggio trasmette "notizie", ma deve anche essere veicolo di una relazione positiva delle persone tra loro e con l'organizzazione.

Per questo, progetta la propria comunicazione in funzione degli obiettivi usando sinergicamente il canale simbolico e quello analogico.

In pratica:

- vuole curare la relazione e non solo informare;
- trasmette messaggi chiari e coerenti;
- sa ascoltare
- riconosce e valorizza colleghi e collaboratori
- racconta in modo efficace l'organizzazione: missione, obiettivi, progetti e, soprattutto, visione.

Vediamo questi aspetti in dettaglio...

## Dire, fare, comprendere e combaciare

Comunicare efficacemente nelle organizzazioni impone al comunicatore la cura di aspetti che vanno oltre la trasmissione dell'informazione in sé, quali ad esempio la chiarezza e la coerenza dei propri messaggi.

La **chiarezza** implica che il destinatario recepisca correttamente e senza sforzo quello che si voleva trasmettere. Per chi comunica significa quindi:

- voler comunicare e non solo informare, quindi curarsi sempre di raccogliere dei feedback;
- assicurarsi di far capire le cose con messaggi diretti che non costringano il destinatario a ricorrere all'interpretazione o all'intuito (quindi privilegiare l'uso del canale simbolico rispetto al solo canale analogico);
- usare frasi semplici e termini che il destinatario sicuramente conosce. In caso contrario, spiegarli;
- inserire nel messaggio tutte le informazioni importanti: meglio ripetersi che trascurare qualcosa.

La **coerenza** serve a rendere i messaggi credibili, logici e congruenti. Si intende una coerenza a tutto tondo tra:

- messaggi inviati in tempi diversi;
- messaggi inviati da persone diverse;
- canali simbolici e analogici.

Quest'ultimo aspetto diventa evidente quando il Direttore ci dice: "Ho apprezzato moltissimo la tua relazione: hai fatto un ottimo lavoro". Ma lo fa con voce piatta, senza alzare gli occhi dalla scrivania e continuando a fare qualcosa che considera più importante.

Inevitabilmente, quando il messaggio esplicito, veicolato dal linguaggio, e quello analogico non combaciano, preferiamo credere a quello che ci dicono il tono della voce, la postura, gli atteggiamenti. Sono aspetti che, a torto o a ragione, consideriamo più "sinceri", meno manipolabili.

È per questo che il buon comunicatore segue costantemente il principio di "fare ciò che dice e dire ciò che fa".

E poi, naturalmente, ascolta...

## **Ascoltare**

La comunicazione organizzativa efficace è un dialogo che presuppone una vera capacità di ascolto.

L'ascolto a due o in un piccolo gruppo, richiede un vero "lavoro":

- recepire con attenzione le informazioni che l'interlocutore invia;
- leggere il canale analogico (tono di voce, postura) per decifrare il suo stato d'animo; informarlo che stiamo ascoltando, per esempio intercalando con "sì...", "continua..." o "d'accordo...");
- assicurarsi di aver capito, chiedendo conferme o riformulando le sue affermazioni.

Questo "ascolto attivo", favorisce un'informazione più completa. Ma soprattutto invia un messaggio relazionale di empatia, inclusione e valorizzazione.

## Riconoscere e valorizzare

Una buona comunicazione organizzativa permette, tra l'altro, di rendere esplicito e valorizzare il contributo di ciascuno ai processi produttivi. Tipicamente, nelle organizzazioni che funzionano male nessuno sa esattamente quello che fanno gli altri e un lavoro ben fatto non viene notato né dai responsabili, né dai colleghi.

Il leader deve puntare all'organizzazione trasparente che riconosce i suoi membri:

- rendendo pubblici ruoli, mansioni e incarichi;
- convocando riunioni periodiche tra i collaboratori;
- valorizzando esplicitamente i contributi dei singoli e dei gruppi di lavoro;
- discutendo apertamente dei problemi.

Ancora una volta, i vantaggi sono due:

- per l'organizzazione, una maggiore efficienza;
- per gli individui, un messaggio che ne rafforza il benessere:  
"Non sei una rotella dell'ingranaggio, ma una risorsa preziosa per raggiungere gli obiettivi comuni."

Poi, naturalmente, si tratta di spiegare bene quali sono questi obiettivi.

## Raccontare missione, obiettivi e valori

Se l'organizzazione deve riconoscere i singoli, anche i singoli devono ri-conoscere l'organizzazione di cui fanno parte, per poter rispondere senza pensarci troppo a queste domande: "A cosa serve?", "Qual è l'obiettivo della mia attività nell'organizzazione?"

Non è una risposta facile, perché presuppone una efficace comunicazione che racconti, non solo al personale, ma anche ai clienti e all'intero ambiente sociale:

- qual è la missione, cioè la finalità costitutiva dell'organizzazione;
- quali sono i suoi obiettivi immediati e a lungo termine;
- qual è la sua "vision", cioè come immagina il futuro;
- come intende cambiare per adattarsi alle nuove esigenze;
- su quali valori basa la propria azione.

Missione, obiettivi, progetti di cambiamento, vision e valori compongono una costellazione che rende l'organizzazione unica e riconoscibile, rafforzando il senso di appartenenza e talvolta l'orgoglio dei suoi membri.

Qui l'aspetto importante è l'integrazione fra i processi organizzativi, le strategie e la comunicazione.

Ecco qualche esempio:

- condivisione della vision, non come un mero slogan, ma per attribuire la dovuta importanza al ruolo di ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi comuni;
- corsi di formazione frequenti e mirati che dimostrino l'importanza di sviluppare le competenze;
- riunioni finalizzate a condividere decisioni in vista di un cambiamento importante.

## **Comunicare per comunicare**

Abbiamo visto come comunicando si coordina e si finalizza l'azione di chi lavora nell'organizzazione, dal manager all'impiegato neoassunto, per conseguire risultati. Si crea conoscenza, si valuta un collaboratore, si mette in campo una decisione condivisa, si evita o si risolve un conflitto.

La comunicazione organizzativa è alla base dell'evoluzione della nostra realtà lavorativa. E anche della nostra vita. Renderla efficace è responsabilità di tutti gli attori di un'organizzazione.

Possiamo immaginare la comunicazione organizzativa efficace, come l'acqua convogliata in vasi comunicanti che sono i singoli o i gruppi di lavoro di un'organizzazione.

Quando i leader comunicano con chiarezza missione, obiettivi, ruoli, vision e valori (l'acqua) e ogni gruppo di lavoro a sua volta comunica costantemente attività, output e risultati, allora si crea un flusso comunicante che migliora l'intera organizzazione (l'acqua fluisce da vaso a vaso). Tutto ciò agevola il lavoro, valorizza il contributo dei singoli, dà spinta strategica alle attività creando benessere organizzativo.

Per questo, a prescindere dal ruolo, non ci si deve limitare a versare l'acqua (informare) e poi disinteressarsi di ciò che accade: bisogna assicurarsi che l'acqua scorra senza ostacoli e porti nutrimento in tutti i vasi.

Oggi è indispensabile presidiare la comunicazione come elemento strategico di crescita dell'organizzazione, ovvero:

- supportare i processi organizzativi con strumenti diversi e integrati tra loro: comunicazione funzionale, informativa, formativa e creativa;
- supportare i processi di innovazione organizzativa, produttiva, strategica e più in generale tutti i cambiamenti rilevanti, con programmi di comunicazione idonei a farli conoscere e condividere;
- a livello interpersonale, adottare azioni di comunicazione diretta efficace, a prescindere dal ruolo e dal livello ricoperti.

Le organizzazioni moderne si trasformano in termini di struttura, dimensioni, funzionamento e modelli organizzativi. Di conseguenza cambiano anche i bisogni di comunicazione interna ed esterna, interpersonale e istituzionale, e aumenta la necessità di coerenza e integrazione tra questi livelli.

Informare non basta. Occorre trasformare la comunicazione organizzativa da informativa a pienamente comunicante.

Dobbiamo **“comunicare per comunicare”**.