

La comunicazione interna SPECIALE

Tiziana Luise

La comunicazione interna
SPECIALE

BOOK
SPRINT
E D I Z I O N I

www.booksprintedizioni.it

Copyright © 2022

Tiziana Luise

Tutti i diritti riservati

Capitolo 0

La comunicazione “SPECIALE”

Perché una comunicazione interna “SPECIALE”?

Cosa vuol dire?

Tutte le aziende, le Istituzioni, le realtà organizzate comunicano al loro interno. Lo devono fare per perseguire le loro finalità (la *mission*, la *vision*, i compiti che sono chiamati a svolgere dallo Statuto, dall’atto fondativo, dal programma dei lavori, dal “portare il risultato a casa”, etc.) e per funzionare nel lavoro di ogni giorno.

Istruzioni, comunicazioni, vademecum, ordini, disciplinari, manuali, etc. sono il principale strumento attraverso cui vengono date “istruzioni” all’interno delle organizzazioni per svolgere le attività quotidiane. Questa è la comunicazione “organizzativa”.

Quella che disciplina i procedimenti, gli iter, il “chi-fa-cosa” nell’ambito della struttura e il modo in cui la “macchina” organizzativa si scambia informazioni all’interno per permettere ai diversi ingranaggi di muoversi, regolarsi, coesistere con gli altri ingranaggi dell’organizzazione. Per garantire quell’armonia di movimento che è alla base della produzione del risultato finale.

Parliamo di “informazioni”, abbiamo detto, non di “comunicazione”.

Se io do istruzioni su come far funzionare un congegno o se dico a una persona come va acceso un macchinario o un PC e come farlo funzionare, sto dando una informazione. La comunicazione è un’altra cosa.

Molto più complessa e articolata.

Implica una condivisione di intenti, una compartecipazione delle parti, uno scambio di parola e di turni di parola, un andare e venire di idee, di risposte, di creazione di sintonia reciproca, di convincimento e di rotazione intorno a un concetto che è il frutto di questo scambio e solo di esso.

Quand’è quindi che la comunicazione è “SPECIALE”?

Lo è quando ha determinate caratteristiche. Ossia è:

- **Strategica** – si basa su una struttura ideativa fatta di obiettivi, iter, tempi, *target*, strumenti e canali “studiati a tavolino”. È il contrario di improvvisata, casuale, momentanea, all’impronta, ingovernata (o disgovernata).
- **Persuasiva** – invece di limitarsi a consegnare una informazione all’altra parte (o alle altre parti) chiedendo semplicemente di eseguirla, la comunicazione coinvolge l’altra o le altre parti nella condivisione dei significati e degli obiettivi. Convince, converte, porta a sé. È quella che,

con un'espressione un po' retorica, ma efficace visivamente, si dice che "vince i cuori, le menti e le azioni" delle persone.

- **Efficace** – tutte e tutti comunichiamo (banale!), ma comunichiamo tutte e tutti in maniera diversa, molteplice e con risultati differenti. I/le insegnanti nelle scuole parlano a una stessa platea di discenti che rispondono in maniera diversa alle sollecitazioni dell'/della insegnante. Come mai? Eppure, la persona che è in cattedra è la stessa. Tuttavia, c'è chi recepisce e capisce e altri/e che perdono la lezione, si distraggono, capiscono una cosa diversa, colgono aspetti altri da quello che viene detto. L'efficacia della comunicazione ha molti tratti personali (livello di attenzione, linguaggio coerente, attenzione selettiva, consonanza o meno con l'esperienza o con le conoscenze pregresse, etc.). Comunicare, quindi, significa riuscire a toccare le corde per suonare la stessa musica che l'altra persona o le altre persone ascoltano. Così come ci sono insegnanti che riescono a entrare in sintonia con la classe e catturare la loro attenzione, facendo "arrivare" la lezione, e altri/e che quella capacità fanno fatica a trovarla. Essere efficace significa fare in modo che il messaggio, una volta partito dall'emittente, raggiunga il/i/la/le riceventi e produca un risultato, lasci il segno, venga memorizzato per essere richiamato alla memoria quando serve.
- **Condivisa** – quando parliamo di comunicazione interna, parliamo di quello scambio continuo e incessante che avviene entro una unità organizzativa (che sia un ufficio o una mega azienda multinazionale) e che coinvolge più centri, più detentori delle informazioni che occorre far circolare. I comunicatori e le comunicatrici – anche se non sembra, ammettiamolo (con rammarico) – conoscono qualcosa dell'argomento di cui parlano, ma hanno bisogno del supporto contenutistico da parte di coloro che detengono le informazioni. In gergo si chiamano i/le *gatekeepers*, ossia, coloro che sono sulla soglia della "porta della conoscenza" e che vigilano sul flusso di persone o di informazioni che oltrepassano quella soglia. Per fare una comunicazione interna ottimale occorre quindi che comunicatori/ici e chi possiede quelle conoscenze dialoghino in maniera tale da rendere noti gli elementi che è utile condividere con le altre persone. I comunicatori e le comunicatrici svolgono un'azione di facilitazione di questo scambio. I/le *gatekeepers* possiedono le informazioni, la comunicazione sa come diffonderle al meglio.
- **Integrata** – una comunicazione interna che funziona bene è anche una comunicazione "integrata" con gli altri Piani, strumenti, progetti e politiche di sviluppo dell'organizzazione. Se una Istituzione, un'azienda o semplicemente la mia realtà commerciale ha un progetto di sviluppo per quest'anno o per il prossimo biennio/triennio, la comunicazione interna deve tenerne conto. Un esempio: l'azienda per la quale lavoro ha in cantiere di aprire nuove attività, promuovere progetti innovativi nel campo informatico, investire nella formazione di nuove professionalità e nell'aggiornamento di quelle esistenti, nella comunicazione interna non posso parlare, almeno solo e continuamente, della ristrutturazione del capannone industriale in città o della cartellonistica insufficiente nei corridoi dell'impresa o dell'Istituzione. Altrimenti sembra che abitiamo su pianeti diversi e viviamo su universi paralleli. Nella comunicazione interna devo dare notizia e fornire approfondimenti, indicare le linee di sviluppo e le *view* che sono alla base di questi programmi di crescita. Devo spiegare, condividere, coinvolgere, mo-

tivare e, perché no, convincere colleghe e colleghi del significato (anche per loro come persone) della direzione in cui stiamo andando. Vogliamo infatti parlare del “piano di comunicazione esterna”? Quello che comunico all'esterno ho necessità di divulgarlo anche all'interno e, a maggior ragione, fornire ulteriori informazioni (che magari all'esterno sono troppo di dettaglio, poco significative, ridondanti) che, visti con l'occhio di chi vi lavora, producono senso e offrono supporto alla comprensione dell'argomento. Oltre, ovviamente, a dare supporto a ogni forma di cambiamento organizzativo e a far conoscere realtà specifiche.

- **Argomentata** – la comunicazione non “dice”, ma è un modo per “ragionare con” (un'altra persona, su altre o nuove informazioni di cui si è entrati/e in possesso, cogliendo spunti di riflessione prima rimasti oscuri, etc.). Pensare alla comunicazione come un “pacchetto” di informazioni che passa da un soggetto all'altro e viene ricevuto intatto e perfetto (la cd. “teoria del proiettile d'oro”, vds più avanti) è da tempo superata. Perché la comunicazione sia efficace e produca una “trasformazione”, interiore o esteriore (un'azione, per esempio), occorre che vengano forniti elementi pro o contra un'argomentazione, che si diano dettagli relativi a quello che si sta dicendo, che si riesca a convincere una persona, ascoltare e rispondere alle sue domande, in sintesi: di-a-lo-ga-re. Dimenticate la comunicazione unidirezionale come strumento di “conversione”, ossia, di convincimento e di motivazione di una o più persone a fare qualcosa. Non funziona nel lungo periodo. Non funziona in un'epoca di interconnessione.
- **Longitudinale** – la comunicazione non è un'attività spot, nel senso che comunico quando ho bisogno di dire qualcosa, taccio per settimane e poi inondo di email, notizie sulla Intranet, invio di *newsletter*, etc. su un argomento che mi sta a cuore o che ho assoluta necessità di far conoscere. Perché la comunicazione interna è una relazione che si costruisce nel tempo, con costanza, attività dopo attività, ha un senso o lo acquista se c'è una narrazione che tesse le fila di un'evoluzione apparentemente scollegata e settoriale. Nel linguaggio del “comunicate-se” si chiama *storytelling* e significa appunto “raccontare la storia” di un'azienda, di un'Istituzione, di un'attività professionale che parla di sé, racconta e si racconta.
- **Ecologica** – non significa solo essere attenta a un'attività che sia sostenibile dal punto di vista dell'ambiente e dell'“impronta ecologica” che lascia. Significa prendere atto del fatto che siamo in un contesto che ci ospita e con il quale abbiamo un contatto fatto di scambi, più o meno consapevoli, che ci influenza reciprocamente. Un esempio che ci riguarda tutte e tutti da vicino? Soprattutto durante il *lockdown* – e chi è più giovane di età anche prima, ben prima – abbiamo iniziato a usare la tecnologia in modo più diffuso e frequente. Abbiamo acquisito una dimestichezza con canali e strumenti che prima guardavamo con timore reverenziale convinti/e che mai saremmo riusciti/e a organizzare una videoconferenza, lavorare su un documento condiviso, scambiare file su *Sharepoint*, fare una videochiamata con la nonna, etc. Oggi, queste conoscenze sono parte della nostra quotidianità e difficilmente riusciremmo a fare *tabula rasa* e a ritornare a fare fotocopie, utilizzare il telefono, sederci a un lungo tavolo per le riunioni in presenza, etc.

Alcune notazioni che ci “portiamo a casa” da quanto abbiamo detto:

- se più persone condividono lo stesso luogo di lavoro e svolgono dei compiti che sono affini, propedeutici, successivi, collegati e intersecantesi con quelli di altre/i, allora la comunicazione interna è indispensabile;
- con la comunicazione interna si coinvolgono emotivamente dipendenti e collaboratori/ici, si condividono *mission*, *vision* e valori dell'azienda/Istituzione, si incentiva l'impiego di strumenti innovativi nell'organizzazione e si promuove la crescita della cultura e del *network* aziendale;
- l'attività di comunicazione è orientata a informare le colleghe e i colleghi sulle principali linee strategiche, a sensibilizzare e a motivare le persone nel raggiungere gli obiettivi prefissati. La comunicazione, pertanto, dovrà da una parte essere funzionale, operativa, organizzativa e gestionale (*sfera cognitiva*) e, dall'altra, sviluppare una maggiore consapevolezza e condivisione degli obiettivi e delle finalità dell'Istituzione, senso di appartenenza, motivazione (*sfera emotiva*). Tenendo sempre presente che, nel “funzionamento” delle persone, la parte emotiva gioca un ruolo superiore a quella razionale. Nella comunicazione interna, pertanto, è sulla sfera emotiva che va fatta leva per coinvolgere e “attivare” le persone.
- ricordate che “comunicare” significa veicolare contenuti che esaminano le questioni a 360°. Una comunicazione autentica e credibile (percepita come tale da chi la riceve) considera sia gli aspetti positivi sia quelli negativi, evitando di sottacerli.
- parlare chiaro e in maniera semplice aiuta sicuramente la comunicazione (in generale). Dobbiamo tuttavia ricordare che aiuti od ostacoli alla comunicazione vengono anche dai pregiudizi e dai *bias* cognitivi che tutti/e abbiamo. Tenerne conto è importante, semplicemente perché esistono e sono inevitabili; vanno considerati nel processo di progettazione e formulazione della comunicazione, perché la influenzano attraverso una narrazione soggettiva e una sotto-narrazione.
- attraverso l'espressione aperta di questi racconti e il monitoraggio del *sentiment/reactions* si possono intercettare le reazioni o le “risposte” delle persone per replicare e/o ricalibrare il processo di comunicazione;
- la comunicazione è “dialogo” e quindi “connessione” fra persone.

Capitolo 1

Una comunicazione “infusiva”

Nei manuali di comunicazione o di organizzazione aziendale la direzione in cui procede la comunicazione informa della struttura che essa ha e, allo stesso modo, dà anche un’informazione sulla cultura dell’azienda/Istituzione e del vertice.

Che tipo di immagine trasmette una comunicazione di tipo **top-down**, ossia, che procede dall’alto verso il basso?

Di inclusione?

Di compartecipazione?

Di trasversalità nell’assunzione delle decisioni?

Direi di no.

Piuttosto, dà l’idea di un luogo di lavoro vecchio stampo, in cui le decisioni sono adottate dal vertice e la platea dei colleghi e delle colleghe finisce per esserne la destinataria. Nessun riscontro (se non l’esecuzione di quanto chiesto), nessuna possibilità di chiedere e di interloquire.

Decisamente una realtà superata!

Storicamente, a questo modello hanno fatto seguito altre modalità di comunicazione, decisamente a più voci e più complesse.

Per esempio, il modello **bottom-up**, ossia, quello in cui l’iniziativa comunicativa parte dal basso verso l’alto (per es. lettere aperte al vertice, petizioni, relazioni, etc.) e fa sentire la voce di chi lavora nell’ambiente al vertice. È uno strumento importante per diverse ragioni:

- chiarifica se le istruzioni impartite sono state correttamente interpretate;
- è un *feedback* da parte di chi lavora rispetto a una indicazione precedente (o a una direttiva mancante!);
- è la presa di parola da parte di chi, in genere, ascolta, ma non è autorizzato o non ha occasione di replicare e quindi intavolare un dialogo.

Una comunicazione **laterale od orizzontale** che si sviluppa fra settori, uffici, detentori/ici diversi di informazioni, utili per sviluppare un progetto o un lavoro condiviso. È il momento delle riunioni di lavoro, delle *task force*, dei gruppi congiunti e di altri comitati a carattere temporaneo o permanente, il cui scopo principale è quello di “parlarsi” e di scambiarsi dati e “saperi”. La comunicazione orizzontale, però, è anche quella che si sviluppa... in mancanza di comunicazione ufficiale. La carenza di informazioni in una data situazione, per esempio, un momento di riforma organizzativa, il “lancio” di un nuovo progetto o prodotto, una riforma ventilata della struttura territoriale o delle

carriere all'interno dell'azienda/Istituzione, se non sufficientemente accompagnati da una comunicazione che spieghi e fornisca dettagli e risposte, è il veicolo principale per il formarsi delle voci di corridoio. I cosiddetti *rumors*, che ingigantiscono, travisano, sono ansiogeni e creano un brivido lungo la schiena della compagine lavorativa che guasta il clima di lavoro.

Abbiamo esaminato tutte le direzioni in cui la comunicazione interna può viaggiare entro un'azienda/Istituzione?

In realtà no.

La figura che descrive le relazioni fra persone e strutture, nella più recente letteratura sull'argomento, parla di sistemi reticolari o a matrice, in cui le relazioni di scambio sono a "tela di ragno". Ossia, le direzioni sono multiformi e si sviluppano in più linee, fra attori/ici plurimi/e, sovrapponendosi e intercambiandosi. È efficiente una comunicazione di questo tipo? Dipende.

La numerosità delle linee di scambio, come nel "telefono senza fili", può alimentare delle inefficienze, perché può:

- veicolare informazioni via via più "corrotte" dal passaparola e meno precise;
- non a tutte/i arrivano questi scambi e chi resta fuori continua ad alimentare e ad alimentarsi dei *rumors*;
- alcune comunicazioni si fermano in particolari settori o *silos* e restano confinate a pochi/e;
- non si ha il controllo della fonte, degli scambi, né della destinazione di questi passaggi.

Eppure, la letteratura sulla comunicazione e sulla psicologia ci dice che gli scambi fra pari (*peer-to-peer*) costituiscono una delle principali vie di diffusione della comunicazione e di convincimento delle persone. Pensiamo ai/alle *testimonial* di un'attività o di un prodotto. Una persona "come noi" (età, sesso, studi, provenienza, professionalità, etc.) che ci racconta la sua storia o ci parla di quello che fa o che conosce e scatta subito l'immedesimazione con lei. Effetto dei neuroni specchio (scoperti negli Anni '90 da Giacomo Rizzolatti), per i quali siamo portati/e a identificarci con la persona che abbiamo davanti: se è allegra tendiamo anche noi a sentirci allegre/i, se è triste avvertiamo tristezza, se è arrabbiata viviamo noi stesse/i il senso di rabbia e frustrazione, etc. È una tecnica di sopravvivenza che abbiamo imparato agli albori della presenza umana sulla Terra e che ha forgiato il nostro cervello rettiliano. Immaginate di trovarvi davanti a un possente, temibile e soprattutto affamato *Tirannosaurus Rex* e di vedere un altro umano fare gesti nella nostra direzione e allontanarsi di gran carriera verso un punto più sicuro. Abbiamo così imparato – in maniera brutale ma efficace – a prestare attenzione alle emozioni che altri/e esprimevano. Perché quell'apprendimento ci ha salvato dall'estinzione e continuiamo, anche se in maniera spesso inconscia, a seguire quello che chiamiamo istinto o "pancia" e a fare come fanno gli altri/le altre. La psicologia, nel tempo, ha dato spiegazioni più accurate formulando, per esempio, la Teoria sull'"apprendimento sociale" di Albert Bandura, secondo la quale, anche se non abbiamo esperienza diretta di un fenomeno, il solo guardare quello che fanno altri e altre ci lascia degli "insegnamenti", come se li avessimo sperimentati in prima persona. Allo stesso modo il "Principio di somiglianza" di R. Cialdini ci dice che tendiamo a provare fiducia e "simpatia" per coloro che hanno caratteristiche uguali alle nostre e che, in qualche modo, fungono da "specchio" per noi stessi/e. È come se vedendo loro vedessimo noi stessi/e riflessi/e. Ricevere una comunicazione da una persona che è "come noi" risveglia e richiama in blocco questi contributi della teoria e spiega come mai è così efficace la trasmissione di una

comunicazione attraverso persone che hanno caratteristiche analoghe a coloro che sono destinatarie della stessa.

Teniamolo sempre a mente!

In che modo sapere se questa cosa ci aiuta nell'attività di comunicazione interna?

Ci aiuta nell'elaborazione di una metodologia di comunicazione multidirezionale per contiguità, o meglio, "per infusione".

Cosa significa?

Significa elaborare una Strategia di comunicazione che, come una bustina di tè immersa nell'acqua calda della teiera, diffonde l'aroma della pianta propagandosi dal punto di immersione verso l'estrema periferia, prima leggermente e poi in maniera sempre più diffusiva, corposa, uniforme, espansiva.

Alcune notazioni che ci "portiamo a casa" da quanto abbiamo detto:

- la comunicazione interna ha alla base una Strategia (che discende dal fatto di essere "SPECIALE");
- oltre alla Strategia, comprende Contenuti e Strumenti;
- è multidirezionale, ma in maniera "infusiva";
- vale il "Principio di Somiglianza": siamo attratte/i da persone che sono simili a noi, troviamo i loro messaggi più convincenti e ne siamo più facilmente influenzati/e;
- le nostre risposte umane, alla comunicazione e non solo, passano attraverso 3 filtri: istintivo (cervello rettiliano), emotivo (sistema limbico) e razionale (neocorteccia). Esattamente in questo ordine;
- la comunicazione interna è interessata a fornire un quadro chiaro, coerente, condiviso del contesto in cui l'azienda/Istituzione opera;
- lo scopo è quello di motivare le persone e farle sentire "parte" attiva di un tutto; a persuaderle e non a "dire" loro cosa pensare/fare/agire;
- agisce sulle aspettative, le credenze, gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone.

MANAGER DI LINEA – UTILI O NO NELLA COMUNICAZIONE?

People don't leave companies, they leave managers

(cit. John C. Maxwell in *Leadership Gold*, Thomas Gold, 2008).

I/le manager che comunicano male internamente creano problemi rilevanti.

La domanda è: perché alcuni/e manager comunicano male internamente?

Secondo le rilevazioni di Melcram, le ragioni sono diverse:

- i/le manager non hanno ben chiaro in che modo le iniziative e la comunicazione si inseriscano nel piano strategico generale dell'azienda/Istituzione;
- sono in disaccordo con i messaggi che sono chiamate/i a comunicare;
- credono che il compito di comunicare sia esclusivamente dell'ufficio/servizio di comunicazione;
- ritengono di avere scarse abilità di comunicazione;
- considerano la "comunicazione" un ulteriore "peso" sulla propria attività;
- manca un controllo, da parte del top management, sull'adempimento o meno dell'attività di comunicazione.

Dare ulteriori elementi informativi, insistere perché capiscano il loro ruolo di "nodo" nel processo di comunicazione, fungere da "linea di riporto" delle reazioni da parte dei collaboratori e delle collaboratrici rispetto alle informazioni condivise sono soluzioni possibili. Ricordiamo tuttavia che il modello *top-down* e *bottom-up* sono solo parziali: la comunicazione "infusiva" implica che tutte le parti coinvolte abbiano modo di condividere e di scambiare direttamente il processo di comunicazione a prescindere dalle linee gerarchico-organizzative. Lo scambio e il confronto fra i/le *peer* e il ruolo dei/delle *influencer* interni ha un posto importante nel modo in cui la comunicazione avviene all'interno di un'azienda/Istituzione. I capi/le cape non sono tutto. Sono comunque una parte. Tenetene sempre conto.