

L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE INTRAORGANIZZATIVA

Nell'ambito della mia ormai ventennale attività di consulenza alle imprese, soprattutto piccole e medie imprese artigiane, commerciali e organizzazioni di servizi, una delle problematiche che più grandemente mi ha sorpreso ha riguardato l'atteggiamento, spesso decisamente sottovalutato, che il management ha nei confronti della comunicazione intraorganizzativa.

L'impresa è generalmente molto più attenta alla comunicazione esterna, all'immagine che trasmette di sé ai suoi pubblici esterni di riferimento (clienti, fornitori, banche, istituzioni, opinion leaders); molto minore è invece l'attenzione che presta alla comunicazione interna, cioè a come sviluppare la comunicazione con e tra il personale dell'organizzazione, col risultato che, quando il titolare e/o la direzione comunica poco al personale, questo di solito tende a integrare i pochi messaggi che riceve con ogni forma di diceria, pettegolezzo, voce di corridoio, chiacchiere alla macchina del caffè, per farsi e trasmettere comunque un quadro della situazione. Nello stesso tempo, siccome ogni comunicazione provoca un ritorno (la comunicazione è un processo circolare) succede che una direzione che comunica poco o male (non esiste la ... non comunicazione), in modo frammentario ed episodico (messaggi lanciati "al volo" o trasmessi frettolosamente, o comunicati in situazioni ambientali non favorevoli) trasmetterà un'immagine sfuggente e direttiva e indurrà nel Personale atteggiamenti negativi di scarso coinvolgimento e pesante demotivazione.

I problemi delle comunicazioni all'interno delle organizzazioni sono invece così complessi e difficili che la comunicazione intraorganizzativa deve essere considerata dal management aziendale come una delle sfide più importanti da affrontare: la marea non strategicamente controllata delle informazioni che nella situazione attuale giornalmente invade e scorre all'interno delle organizzazioni, influisce in modo determinante sulle prestazioni del personale e sulle relazioni di lavoro, con possibilità di generare coinvolgimento, fiducia partecipazione e collaborazione o, al contrario, incomprensioni, sfiducia, non riconoscimento dei ruoli e conflitti, sia tra il personale che nei confronti della direzione.

Obiettivo della comunicazione intraorganizzativa deve essere prima di tutto quello della informazione generale, l'aggiornamento sulle più recenti iniziative, sulla situazione e sui progressi dell'impresa; alcuni poi in azienda necessiteranno di informazioni più specifiche: la mission dell'impresa è definita e diffusa? Il neo assunto conosce quale sarà il suo ruolo e cosa ci si aspetta da lui? È ben chiara la suddivisione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione? Il commerciale ha ben chiaro per quali clienti il "prodotto" aziendale è stato creato? L'addetto alla vendita a banco conosce perfettamente quello che sta vendendo ed è in grado di rispondere alle domande dei Clienti?

Spesso all'interno delle organizzazioni si creano "muri" di incomunicabilità tra i diversi reparti, tra le persone, con conseguenze estremamente negative in termini di motivazione e competenza del personale, col risultato di indurre basse prestazioni e insoddisfazione nella clientela di riferimento.

La soluzione del problema sta nella acquisizione e diffusione di una mentalità pienamente consapevole dell'importanza della comunicazione all'interno dell'organizzazione; occorre definire

una precisa strategia di comunicazione interna, cioè cosa, a chi, dove, come e quando comunicare. Occorre trasferire al personale la cultura dell'Impresa, i suoi valori e le sue idee, affinché nel quotidiano possano dare un reale contributo non solo di "braccia e gambe", ma anche di cervello e creatività allo sviluppo dell'impresa.

Silvano Lorenzini – Docente Senior CTC