

LA COMUNICAZIONE INTERNA



Accademia
della SICUREZZA

LA COMUNICAZIONE INTERNA

“E’ quella comunicazione che avviene all’interno dei **confini giuridici e organizzativi** dell’organizzazione/ente/impresa e che è rivolta principalmente ai dipendenti e collaboratori”

“Insieme delle attività, iniziative e strumenti tesi a costruire una rete interna di flussi informativi per diffondere informazioni, conoscenze, e rendere chiari e condivisi gli obiettivi”.(Solito L., Cittadini e istituzioni, 04)



Accademia
della SICUREZZA

LA COMUNICAZIONE INTERNA

La Comunicazione Interna come area/struttura/responsabilità della Funzione di Comunicazione, va ovviamente tenuta distinta dalle molteplici forme di comunicazione (formali e informali) che avvengono all'interno dell'azienda.

In particolare, nei modelli organizzativi più avanzati la Comunicazione Interna è distinta

da:

- 1. la comunicazione organizzativa**
2. la comunicazione legale e di servizio
3. la comunicazione verso il Sindacato
4. La comunicazione finalizzata alla formazione



Accademia
della SICUREZZA

LA COMUNICAZIONE INTERNA

**LA COMUNICAZIONE INTERNA
è il sistema delle relazioni di scambio di:**

Valori
obiettivi
informazioni
dati
atteggiamenti
decisioni
suggerimenti
prescrizioni
comportamenti

**Costituisce una leva strategica
per la gestione delle risorse umane**

Gli elementi della comunicazione non verbale

conformazione fisica: forma e dimensione del corpo (statura e peso) il colore, lo stato della pelle

volto: nei suoi tratti fisici e nelle sue espressioni; le espressioni del volto comunicano le emozioni e sono di sostegno e accompagnamento al discorso (molto importante lo sguardo)

abiti, trucco, acconciatura: importanti strumenti di segnalazione sociale sulla personalità, sul proprio ruolo sociale, sullo stato d'animo, sull'atteggiamento verso gli altri e la cultura di appartenenza, sul grado di conformismo alle regole sociali (divise, abiti adatti alla circostanza, ecc.)

voce: timbro, tono, sonorità, particolarità di un accento sono una caratteristica distintiva di una persona

contatto corporeo: abbracciare, stringere la mano, toccare distinguono i vari rapporti

Gli elementi della comunicazione non verbale

vicinanza-distanza: lo spazio che intercorre tra gli individui è un segnale visibile e significativo da un punto di vista sociale, infatti gli aspetti più importanti espressi dai segnali vicinanza-distanza sono quelli riferibili all'intimità, alla dominanza e ai ruoli sociali (oltre alle differenti culture); anche sedersi in un determinato posto a tavola o al tavolo di una riunione fornisce precise indicazioni

postura: ogni postura può essere legata ad un differente momento o circostanza, riflette uno stato d'animo, il ruolo e lo stato sociale, manifesta la differenza tra i sessi, rivela l'immagine corporea che una persona ha di sé

movimenti del corpo e gesti: sono molto importanti, coinvolgono diverse parti del corpo ma i più importanti sono quelli che si producono con le mani, i cenni del capo e le espressioni facciali

La comprensione nel processo comunicativo

La comprensione è un processo costruttivo in cui il soggetto si sforza di **catturare il significato delle informazioni** provenienti dall'esterno e le organizza in **schemi mentali già esistenti** che influenzano sia la percezione, sia la produzione di nuovi contenuti.

(Teoria degli schemi di Bartlett)

Lo schema è una struttura organizzata, attiva, all'interno della quale le nuove esperienze sono influenzate da quelle reazioni ed esperienze precedenti che hanno alcuni aspetti in comune. Gli schemi, che hanno la **funzione di categorizzazione cognitiva**, hanno un carattere astratto e servono come guida all'azione, come strutture per l'interpretazione dell'informazione e come schemi di riferimento per la soluzione di problemi

LA GUERRA DEI FANTASMI

I risultati ottenuti da Barlett

Nel rievocare una storia contenente informazioni relative a un contesto culturale diverso da quello dei soggetti dello studio, questi tendevano a dimenticare o a modificare gli elementi insoliti sostituendoli con altri a loro più familiari. Essi effettuavano cioè un'operazione di ricostruzione e rielaborazione del racconto in funzione dei loro schemi cognitivi.

Per esempio:

- modificano le informazione facendo emergere dettagli che si adattano a interessi di chi ricorda,
- i nomi vengono modificati in accordo con le proprie esperienza o il proprio contesto culturale
- avviene l'omissione dei particolari culturalmente estranei;
 - la tendenza a razionalizzare al massimo i passaggi logici attribuendo intenzioni culturalmente comprensibili;
 - la trasformazione dei particolari minori.

Gli obiettivi della comunicazione interna

- Coinvolgere dipendenti e collaboratori nelle politiche e nelle strategie
- Sviluppare coerenza tra cultura e strategie
- Mantenere informato il personale in funzione della mission
- Trasmettere informazioni su esigenze operative, ottimizzando le fasi di esecuzione del lavoro
- Rafforzare il senso di appartenenza e la motivazione
- Migliorare le sinergie tra gli uffici e i rapporti collaborativi
- Stimolare la creatività
- Rendere più visibile il management
- Ottimizzare i flussi di informazione operativa

Le regole della comunicazione interna

La comunicazione interna ha le stesse regole della comunicazione esterna (aziendale) in senso lato. Infatti non può esimersi dalla chiarezza, dalla efficacia e dalla coerenza.

Come per la comunicazione aziendale, l'operazione non è così semplice da attuare, soprattutto per le piccole imprese, che hanno maggiori difficoltà a comprendere questa funzione e pensano che la comunicazione interna sia unicamente lo scambio di informazioni dall'alto verso il basso (top-down).

La comunicazione, per dirsi tale, ha bisogno di un mittente e di un destinatario che possa diventare a sua volta mittente

Le regole della comunicazione interna

Top-down. Ovvero dall'alto (manager, dirigenti...) verso il basso (impiegati, dipendenti, collaboratori).

Botton-up. Cioè un ritorno della comunicazione dal basso verso l'alto (feedback).

A rete. Una tipologia di informazione diffusa che segue i centri nevralgici dell'organizzazione senza distinguere una direzione prevalente.

Efficacia della comunicazione interna

Quali sono i requisiti per essere efficaci?

- CHIAREZZA
- PRECISIONE
- OBIETTIVITÀ E VERIDICITÀ
- TEMPESTIVITÀ
- CONTINUITÀ
- INTERESSE PER IL DESTINATARIO
- DIFFUSIONE CORRETTA

Efficacia della comunicazione interna

Uno degli elementi che più influenza e pertanto determina la maggiore o minore efficacia della comunicazione interna è la “cultura” dell’organizzazione.

Ogni organizzazione ha una sua propria cultura, cioè un insieme condiviso di valori, di modelli di comportamento, accettati e/o respinti.

La cultura determina il **CLIMA** interno ad un azienda, cioè il generale atteggiamento delle persone verso l’organizzazione.
(Esempio: sistema premiante)

Efficacia della comunicazione interna

JACK GIBB ha descritto due tipi antitetici di CLIMA INTERNO

CURA DI SUPPORTO:

- LE PERSONE CONDIVIDONO LE INFORMAZIONI E LAVORANO INSIEME PER RISOLVERE I PROBLEMI;
- GLI ERRORI SONO VISTI COME OPPORTUNITÀ PER IMPARARE;
- I SUCCESSI SONO APERTAMENTE RICONOSCIUTI;
- LE PERSONE SI SENTONO APPREZZATE PER QUELLO CHE SONO.

CLIMA DI DIFESA:

- LE PERSONE SI TENGONO PER SE' LE INFORMAZIONI E LAVORANO IN COMPETIZIONE;
- GLI ERRORI SONO VISTI COME "DISGRAZIE" DA EVITARE E I SUCCESSI ALTRUI SUSCITANO GELOSIE, SE NON RANCORI;
- LE PERSONE SONO CONVINTE CHE SI VOGLIA ESPLICITARE UN CONTINUO CONTROLLO SU DI LORO PER POTERLE SFRUTTARE.

Comunicazione interna/ Comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa è l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente

La comunicazione organizzativa coinvolge i dipendenti interni, i collaboratori interni ed esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione.

Forme e mezzi della comunicazione interna

Le forme di comunicazione sono
essenzialmente due:

LA COMUNICAZIONE ORALE
LA COMUNICAZIONE SCRITTA

**Ognuna di queste due forme di
comunicazione presenta vantaggi,
svantaggi e strumenti propri.**

Forme e mezzi della comunicazione interna

COMUNICAZIONE ORALE

Vantaggi

- Consente un contatto diretto e personale
- Facilita la bidirezionalità
- Facilita il feedback
- Consente di correggere eventuali fattori di disturbo (errori -distorsioni - rumori di fondo, etc..)

Svantaggi

- Labilità dei messaggi
- Rende difficile o impossibile controllare successivamente il contenuto dei messaggi e l'esattezza dell'interpretazione
- Rende massima la possibilità di distorsioni ed errori nelle ritrasmissioni successive dello stesso messaggio
- Rende più forti le barriere di tipo personale

Forme e mezzi della comunicazione interna

COMUNICAZIONE ORALE

Mezzi

- Ordini e istruzioni
- Colloqui e conversazioni formali (es.: selezione - valutazione) e informali
- Riunioni
- Comitati
- Gruppi di lavoro
- Conferenze / presentazioni

Forme e mezzi della comunicazione interna

COMUNICAZIONE SCRITTA

Vantaggi

- Pluralità contemporanea di destinatari, di messaggi identici per forma e contenuti
- Riduzione del rischio di distorsione dei messaggi nel transito per canali di comunicazione
- Conservabilità dei messaggi
- Consente la trasmissione di messaggi particolarmente complessi
- Facilita lo studio, l'interpretazione e la ritrasmissione

Forme e mezzi della comunicazione interna

COMUNICAZIONE SCRITTA

Svantaggi

- È sempre unidirezionale
- Non consente una verifica immediata della comprensione del messaggio e dell'esattezza dell'interpretazione
- E' lenta (o comunque più lenta di quella orale)
- E' più costosa di quella orale
- Richiede maggior cura nella preparazione del messaggio

Forme e mezzi della comunicazione interna

COMUNICAZIONE SCRITTA

Mezzi

- Ordini di servizio, circolari, regolamenti
- Lettere, memorandum, rapporti, verbali, rendiconti, memorie
- Affissi, cartelli
- Manuali, opuscoli, bollettini, estratti
- Riviste, giornali, pubblicazioni
- Questionari, formulari di indagine
- Annunci su giornali

Forme e mezzi della comunicazione interna

COMUNICAZIONE SCRITTA

Mezzi

Bacheche

Intranet

Messaggerie istantanee

Posta elettronica

Newsletters interne

House organ

FOCUS su uno strumento importante

La riunione...

....sistematica!

La riunione sistematica

La riunione è uno strumento privilegiato per la comunicazione e la conduzione dell'azienda e perciò delle persone.

N.B. Ciò che è detto "in riunione" ha una valenza "pubblica" ed è più "decisivo" di ciò che potrebbe venir detto "in privato" a ciascuno dei partecipanti alla riunione.

Gli obiettivi della riunione sistematica

La riunione sistematica ha come obiettivo generale il **coinvolgimento** e la **responsabilizzazione** dei

- collaboratori attraverso obiettivi specifici:
- la condivisione di obiettivi e metodi di lavoro
- lo scambio di esperienze
- un flusso sistematico di informazioni importanti e
- necessarie
- la precisazione di responsabilità e compiti
- la discussione di problemi in un modo oggettivo e con una propensione a soluzioni
- un confronto con i risultati raggiunti

Di conseguenza la riunione sistematica:

- agevola la motivazione e la crescita professionale
- permette di uscire dall'emergenza e di affrontare esigenze e problemi in una forma ordinata e risolutiva, eventualmente anticipando possibili problematiche future

In questo modo la riunione ha come esito principale il miglioramento delle prestazioni del team e dei singoli collaboratori.

La Sistematicità: una condizione imprescindibile

La **regolarità** della riunione a scadenze fisse è una condizione imprescindibile per raggiungere questi obiettivi.

Solo la regolarità delle riunioni garantisce che esse siano veramente uno strumento di lavoro.

I primi nemici della riunione sono la casualità e la reattività.

Se tutti collaboratori sanno che esiste un momento preciso e regolare dove si possono discutere proposte, suggerimenti, esperienze e problemi che non sono urgentissimi si introduce un periodo di riflessione e di preparazione che permette di "oggettivare" il modo di affrontare la vita lavorativa; è quindi possibile:

- ▶ distinguere fra "importante" e "urgente"
- ▶ distinguere fra "fatti" e "impressioni"
- ▶ distinguere fra "cause" e "effetti"
- ▶ contestualizzare i problemi
- ▶ trovare soluzioni
- ▶ concentrarsi sulla prestazione e non sulla persona
- ▶ ridurre le lamentele ("tanto non serve a niente")

Se il Responsabile sa che esiste un momento preciso e regolare dove può "rilanciare" continuamente il team dei collaboratori può :

- ▶ garantire una comunicazione ordinata e continua delle informazioni necessarie e importanti
- ▶ può coordinare il gruppo in modo che tutti sappiano sempre "chi fa che cosa e come"
- ▶ dare a tutti le ragioni per decisioni e suggerimenti
- ▶ "riprendere" con calma situazioni difficili o problematiche
- ▶ creare sinergie fra i collaboratori a medio-lungo termine
- ▶ trasferire e far assimilare criteri, modi di fare e obiettivi che sono una guida rilevante anche per ciò che - essendo importante e urgente- non trova spazio nella riunione

Le 3 fasi di una riunione

la preparazione



l'evento



la gestione dell'esito

La preparazione

Le domande principali per la preparazione da parte del responsabile sono:

1. Quali obiettivi ho per questa riunione?
2. Quali temi sono quindi da trattare? (ordine del giorno!)
3. Quali informazioni devo comunicare? (materiale!)
4. Quali problemi sono da risolvere?

Una riunione non preparata bene è destinata all'inefficienza, alle lamentele, alle demotivazioni, alle conflittualità, alla perdita di leadership

La preparazione dipende in gran parte dal dedicargli un tempo adeguato

L'evento

Ogni riunione ha due livelli:

- ▶ □ i contenuti
- ▶ □ il coinvolgimento dei partecipanti

Per il coinvolgimento dei partecipanti è importante

- ▶ invitare ad una partecipazione e ad un ascolto attivo
- ▶ creare e mantenere un clima di fiducia
- ▶ orientarsi sui fatti e non sulle impressioni
- ▶ discutere le azioni e i comportamenti sempre rispetto ad un obiettivo comune
- ▶ valorizzare prima di criticare
- ▶ dare le ragioni per la propria decisione/proposta
- ▶ informare in maniera chiara e ragionata
- ▶ evitare una focalizzazione sui problemi e contestualizzare

N.B.: Spesso una domanda aiuta di più che una “contro-affermazione”: invita a dimostrare le ragioni e responsabilizza

Per i contenuti è importante seguire la logica

1. Obiettivi
2. Strategie/metodi
3. Azioni

Occorre quindi chiarire e condividere prima gli obiettivi o i risultati da raggiungere, poi le strategie le tattiche adeguate e infine le azioni da intraprendere.

Per cambiamenti importanti conviene argomentare bene le ragioni e i vantaggi!

- ▶ **I temi più difficili** non dovrebbero essere trattati né all'inizio né alla fine di una riunione.
- ▶ Alla fine di ogni riunione conviene riepilogare:
 - prospettive e impegni concordati
 - le responsabilità e i compiti attribuiti
 - chi altro deve essere informato di cosa e da chi

Last not least in ogni riunione si deve verificare l'esito della riunione precedente!

NOTA BENE

Ogni riunione può avere una durata diversa a seconda dei temi da trattare.

Non si dovrebbe **mai** saltare un appuntamento.

Meglio una riunione di 30 minuti su un solo tema, che saltarla. Saltare un appuntamento è già implicitamente dare un valore allo strumento della riunione.

**L'efficienza della riunione dipende in gran parte
dalla capacità di ascolto reciproco**

LA SINTETICITA' E' FONDAMENTALE

Gestione dell'esito

Ogni decisione presa e ogni cambiamento concordato deve essere verificato: ciò implica chiarezza circa le decisioni prese e le informazioni apprese nella riunione precedente:

- ▶ abbiamo attuato/raggiunto ciò che abbiamo concordato?
- ▶ è stato il modo adeguato per migliorare la nostra prestazione?
- ▶ sono emersi altri problemi?

Questa verifica dovrebbe avvenire in quanto possibile nella riunione successiva.

Gestione dell'esito

Senza questa verifica, il cambiamento non ha continuità e ricomincia a prevalere la casualità:

la riunione è destinata all'inefficienza, alla lamentela, alla demotivazione, alla conflittualità, alla perdita di leadership.

La gestione dell'esito dipende in gran parte dalla motivazione al raggiungimento degli obiettivi

Gestione dell'esito

Senza verifica del raggiungimento dell'obiettivo, si costruisce una cultura aziendale dove non si crede più (cioè non si dà più valore) che raggiungere un obiettivo posto, sia l'obiettivo!

Si costruisce al massimo una cultura del valore del riunirsi!

Alcuni suggerimenti per gli interventi durante l'evento

Prima di parlare occorre porsi 4 domande:

Chiedetevi se quello che volete comunicare:

- ▶ è importante
- ▶ è in relazione con l'argomento trattato
- ▶ porta un aspetto nuovo
- ▶ è sufficientemente chiarito

Altrimenti: ascoltate - gli altri vi saranno grati e voi potrete utilizzare ciò che sentirete.