

Empowerment organizzativo: un modello di intervento sulla comunicazione interna

di Nadia Scopsi

Come attivare processi di valorizzazione, integrazione e arricchimento delle conoscenze/competenze presenti nell'azienda? Come diminuire l'eventuale conflittualità presente o potenziale, diminuire il disagio personale e aumentare il benessere organizzativo? Come intervenire sugli sprechi di tempo dedicati alla gestione dei disservizi e/o dei conflitti? Come sviluppare energia, vitalità, partecipazione, responsabilità, etica e innovazione?



Psicologa e psicoterapeuta, svolge attività di consulenza, formazione, coaching e selezione per aziende ed enti pubblici nel campo della comunicazione interpersonale e della gestione e sviluppo delle risorse umane.

Molti interventi di consulenza e formazione cercano di dare risposte a questi interrogativi. Spesso, dietro questi aspetti organizzativi e relazionali, ci sono problemi di comunicazione interna inefficace, che possono essere evidenziati attraverso la rilevazione delle divergenze. A tali problemi si può porre rimedio con la riattivazione di una comunicazione interna efficace, che riporti a una 'convergenza' generalizzata e complessiva sugli obiettivi aziendali e a un diffuso benessere personale.

Cos'è la comunicazione interna?

“La comunicazione interna prende l'avvio nel momento stesso in cui più persone lavorano insieme e devono far convergere il loro operato verso realizzazioni comuni, condividendo lo stesso luogo, lo stesso spazio, gli stessi compiti o progetti” scrive De Vincetis in *La perfetta comunicazione interna*. Varanini chiude l'editoriale del numero 56 di *Persone e Conoscenze* scrivendo: “Perché l'azienda esiste realmente solo nel luogo dove convergono i diversi sguardi dei diversi portatori di interessi”.

È a questa convergenza che si indirizzano gli interventi di *empowerment*.

Ogni organizzazione complessa ha sperimentato le fasi che contraddistinguono l'evoluzione della comunicazione interna nelle aziende. Si è infatti passati da una comunicazione verticalizzata, dall'alto verso il basso, che presupponeva una trasmissione omogenea e oggettiva di contenuti, a una comunicazione supportiva, finalizzata a rafforzare la motivazione e il senso di appartenenza dei dipendenti, fino a arrivare alla comunicazione come fattore di produzione, legata ai risultati attesi dall'organizzazione e tesa a migliorare l'efficienza e la produttività aziendale.

L'importanza della comunicazione interna è quindi sempre più evidente, perché sempre più legata a risultati concreti di economicità ed efficienza aziendale, nonché fortemente implicata nel buon funzionamento della catena del servizio fornitore-cliente, per il raggiungimento di risultati di elevata *customer satisfaction*.

Lo scambio di informazioni, che è in realtà scambio di servizio tra fornitore e cliente interno, ha un ruolo determinante nella produzione di valore in qualsiasi tipo di organizzazione, anche nelle imprese in cui, accanto alla produzione dei beni reali, si sviluppano processi organizzativi funzionali o di supporto, che sono decisivi nella gestione aziendale e che sono tutti basati su scambi di informazioni e dati.

Inoltre, i processi di comunicazione interna hanno profonde implicazioni sulla qualità delle relazioni interpersonali e sul clima, fattori complessi, ma fondamentali per creare e mantenere condizioni di condivisione degli obiettivi e di benessere organizzativo.

Spesso, le persone stesse che gestiscono un'azienda non riescono a rendersi conto del livello della qualità dei processi organizzativi e relazionali interni e delle loro conseguenze, processi che si possono entrambi rilevare attraverso l'analisi della comunicazione interna, oppure svalutano l'importanza o le conseguenze delle dinamiche relazionali, o non sanno intervenire in modo efficace.



Nella mia esperienza, fatta in interventi di formazione/consulenza in aziende pubbliche e private, ho rilevato che, generalmente, le persone hanno una scarsa o eccessiva, ma comunque non adeguata, informazione sull'attività svolta da altri colleghi/uffici/settori. Tutto questo determina interpretazioni negative, spesso le persone si lamentano di qualcosa e/o di qualcuno e molto tempo ed energia vengono impiegati nel tentativo di razionalizzare malumori ed emozioni spiacevoli. Basti pensare a espressioni come "i colleghi se ne fregano, non sono corretti, non rispettano le mie/nostre esigenze".

Il disagio/irritazione a volte porta ad apatia, a demoralizzazione, a una perdita di senso del proprio lavoro, a un aumento del senso di separazione tra la 'vita', fuori dall'ambito lavorativo, e il lavoro che diventa un semplice mezzo per 'poter vivere la vita'. In altri casi la frustrazione porta ad atteggiamenti di ostilità e deresponsabilizzazione, a un atteggiamento di 'braccio di ferro' nei confronti dei colleghi.

Ad esempio, in una media azienda di produzione e commercializzazione del Veneto, i rapporti tra alcuni reparti operativi e tra questi reparti e gli uffici erano spesso difficili e conflittuali.

I magazzinieri lamentavano che "in momenti di particolare affluenza di clienti e di notevoli carichi di lavoro dobbiamo anche sopportare le loro lamentele dovute ai ritardi del reparto produzione allora noi li rimandiamo in ufficio, che se la vedano gli impiegati con loro". Contemporaneamente gli impiegati lamentavano che "nell'organizzazione temporale del lavoro, gli altri settori non sempre considerano che è in ufficio che si conclude il percorso dei documenti di carico, spesso non sono rispettati gli orari di lavoro e manca la verifica del motivo per cui alcuni preventivi rimangono inevasi, i magazzinieri ad esempio non hanno cura del materiale perché non lo sentono loro e anche dei clienti che a volte trattano male".

Riattivare la convergenza

Come si riattiva la convergenza generalizzata e complessiva sugli obiettivi aziendali, sviluppando contemporaneamente energia, vitalità, partecipazione, responsabilità, etica e innovazione?

In alcune aziende pubbliche (Comuni, Corpi di Polizia Municipale, Agenzia Regione Emilia Romagna) e aziende private medio/piccole ho attuato questo percorso/processo di formazione/consulenza, che ha coinvolto tutte le persone dell'azienda, per lavorare sulla qualità della comunicazione interna.

Il primo obiettivo è stato quello di analizzare la comunicazione interna dell'azienda, per mettere in luce i problemi esistenti, il secondo obiettivo è stato quello di lavorare per risolverli attraverso interventi di analisi e soluzione dei problemi relazionali e organizzativi, ottenendo il miglioramento della *customer satisfaction* interna.

Nel ruolo di consulente/formatore, ho lavorato suddividendo l'intervento in tre fasi con questi obiettivi e questi risultati conseguiti.

Fase 1: formazione

L'obiettivo di questa prima fase è stato quello di trasmettere, consolidare e sviluppare conoscenze, capacità e competenze relazionali e organizzative. Questo nell'assunto che fornire informazioni e conoscenze sulla comunicazione, sulle sue dinamiche, sui conflitti, sulle tecniche di negoziazione e sulla gestione degli obiettivi e delle priorità, porti alla costituzione di un minimo comune denominatore di conoscenza teorica identico per tutti, per favorire l'esplicitazione dei modelli di comunicazione e degli obiettivi della comunicazione. Si suppone inoltre che la maggior conoscenza di sé e degli altri, cioè un maggior livello di informazioni, contribuisca ad abbassare le interpretazioni negative



sui comportamenti altrui e di conseguenza a produrre, direttamente o indirettamente, comportamenti più efficaci, incrementando anche qualità e produttività.

Fase 2: interviste

Che la formazione sia un elemento strategico all'interno del processo di miglioramento è assodato, ma far sì che il processo di apprendimento diventi un momento di crescita per le persone, nell'ambito del proprio contesto lavorativo (indipendentemente dal livello e dal ruolo), rappresenta la vera sfida. Ciò è stato ottenuto coinvolgendo i diretti interessati in un ciclo di interviste interne, definendo modalità e regole, costruendo i gruppi degli intervistatori e intervistati con l'obiettivo di aiutare i vari settori/servizi a dialogare, costruendo assieme a loro il 'canovaccio' di intervista per relazionarsi. Questa attività era volta a dare alle persone la consapevolezza di come il loro settore/servizio era percepito/conosciuto da parte degli altri settori e con quale livello di soddisfazione/insoddisfazione rispetto ai servizi interni forniti. Si voleva inoltre che le persone si rendessero conto di eventuali problematiche di tipo relazionale e/o organizzativo riscontrate sui servizi interni forniti e potessero ottenere dai colleghi consigli/



suggerimenti per migliorare l'efficacia degli stessi.

Questi obiettivi derivano dalla constatazione che ogni persona costruisce la propria 'mappa del territorio' circostante, che non è mai in grado di descrivere efficacemente il territorio. Ciò è stato ben descritto da Eco ne *Il secondo diario minimo* "Dell'impossibilità di costruire la mappa dell'impero 1 a 1".

L'attività di questa fase permette di costruire tante mappe (tante quante sono gli uffici/settori e/o le persone implicate) più dettagliate e realistiche del 'territorio' complessivo dell'azienda, sperimentando un approccio teso a favorire un confronto tra la verità individuale e la realtà.

Nell'approccio 'verità individuale' si parte dall'idea che i problemi del mio lavoro dipendano dall'altro e siano dei veri problemi, pertanto deve essere l'altro (singolo o ufficio/settore) a dover cambiare.

Con questo modello si parte dall'idea che tutti abbiano punti di forza e aree di miglioramento, che tutti possano anche commettere errori e che tutti abbiano il diritto di esprimere i propri disagi e le proprie difficoltà in modo libero, franco e diretto.

Contemporaneamente si comprende che anche altri (singolo o ufficio) hanno dei disagi, che derivano dal



loro essere implicati nella catena cliente-fornitore interno e che accanto al diritto di critica dobbiamo assumere il dovere di ascolto e modifica dei nostri comportamenti.

In questo modo infatti, le mappe non sono più costruite sulla base di rappresentazioni individuali e/o di piccolo gruppo, in aggiunta, dato che tutti i gruppi utilizzano la stessa griglia per la raccolta dei dati, sono mappe omogenee e confrontabili.

Per poter compiere questa attività, dato che viene attuata attraverso il coinvolgimento e il contributo di tutti, occorre che il dirigente o il titolare dell'azienda sia uno sponsor effettivo di tutto il processo.

Egli deve essere o diventare consapevole, deve avere l'esigenza o essere interessato a rendere più efficace la gestione delle risorse umane, a supportare i processi produttivi e gestionali, a migliorare la qualità dei prodotti e servizi erogati, a ricercare un buon livello di coerenza tra detto e agito, indispensabile per migliorare la credibilità dell'impresa stessa nei confronti dei clienti esterni.

Attraverso questa attività infatti si raggiungono i risultati di:

- diffondere la mission, e le strategie aziendali;
- trasmettere conoscenze;
- Coinvolgere emotivamente dipendenti e collaboratori;
- creare un clima positivo nel team;
- scambiare informazioni, raccogliere gli stimoli che provengono da tutte le persone che partecipano alla vita dell'impresa;
- aumentare il benessere organizzativo/relazionale;
- rafforzare il senso di appartenenza;
- attivare processi di valorizzazione, integrazione e arricchimento delle conoscenze/competenze presenti;
- intervenire sulle dispersioni e inefficienze determinate dagli sprechi di tempo, dedicati alla gestione dei disservizi e/o conflitti;
- raggiungere un'ottimale condivisione degli obiettivi;

Fase 3: problem solving

L'obiettivo di questa fase è stato quello di assistere i gruppi durante l'analisi delle risposte, passando dal *problem setting* al *problem solving*.

In seguito all'effettiva conduzione delle interviste, sono stati analizzati i risultati (punti di forza, criticità, proposte e richieste reciproche), ricorrendo a un metodo condiviso di soluzione dei problemi a livello organizzativo/relazionale. Dopo aver fatto parlare tutti, ascoltato le esigenze di tutti, sono stati rilevati e analizzati i problemi presentati, sono stati separati i veri problemi dai falsi problemi, sono state individuate e proposte le soluzioni più adeguate ai veri problemi presentati.

Tutto questo è stato fatto in una logica di sinergia e convergenza da parte di tutti.

Ogni settore o servizio si è occupato di risolvere i problemi presentati dagli altri settori.

In questo modo tutti i settori hanno capito di avere dei punti forti e delle aree di miglioramento.

Si esce dalla logica del 'giusto o sbagliato', 'torto o ragione', dalla 'punteggiatura' statica e di stallo della relazione, si prende consapevolezza dei bisogni, richieste e degli eventuali suggerimenti espressi per farsi carico e assumersi la responsabilità del 'disservizio' creato.

I risultati conseguiti al termine di questa fase sono stati:

- passaggio da visione parziale a generale;
- passaggio da unilateralità a collegialità;
- passaggio da critiche a soluzioni;
- passaggio da polemiche a raccolta di suggerimenti e consigli;
- passaggio da ricerca del colpevole a ricerca della soluzione del problema;
- passaggio da rigidità a flessibilità e rigore.

Il fine ultimo degli interventi

Il fine ultimo e complessivo di questo tipo di interventi, che hanno come tema la comunicazione interna, cioè la *customer satisfaction* orizzontale e verticale, è dunque di sviluppare la trasparenza dell'impresa, rendendo espliciti



i valori guida, i principi etici e la cultura di riferimento, i criteri organizzativi, i processi gestionali e produttivi, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi; facilitando contemporaneamente l'arricchimento e il proficuo confronto tra settori diversi e la disponibilità alla collaborazione. Viene inoltre offerta l'opportunità di sottolineare l'eventuale esigenza di maggiore coordinamento interno, soprattutto nella raccolta e condivisione delle informazioni.

La convinzione di fondo è che tutti questi fattori rappresentino delle risorse immateriali e che la loro esplicitazione e le azioni finalizzate a renderli coerenti, tra di loro e con le azioni gestionali, possano sviluppare tutte le potenzialità competitive dell'organizzazione.

Questo percorso diventa un momento significativo per la riflessione sull'evoluzione dei diversi ruoli all'interno dell'organizzazione e sulle tematiche e problematiche a essi collegati, ma anche e soprattutto per rilevare i punti di forza dell'organizzazione, su cui far leva per intraprendere azioni di miglioramento.

Ad esempio nell'azienda citata sopra, al termine dell'intervento effettuato:

- fu stilata la carta dei valori dell'azienda: tra i valori indicati si trova "rispetto e coerenza con etica morale e professionale adottata dall'azienda (il cliente piccolo è importante come il cliente grande)", "spirito di squadra: ognuno con le proprie competenze offre il suo prezioso contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda";
- fu stilato un elenco di regole condivise da rispettare: tra le regole indicate si trova "cura del materiale dell'azienda, dando comunicazione delle anomalie e dei danni arrecati a mezzi, strumenti e strutture", "conclusione del proprio compito individuale, soprattutto se punto di partenza per il lavoro di altri reparti", "comunicare con adeguato anticipo la necessità di assentarsi";
- fu introdotto all'interno dei reparti operativi un referente a rotazione, con la funzione di riferimento dei colleghi e trait d'union con gli uffici.

Questi e altri cambiamenti hanno anche permesso all'imprenditore di recuperare molto tempo da dedicare al suo ruolo.

L'empowerment organizzativo, relazionale e personale in tempo di crisi

Questo tipo di attività, da me iniziata nel 1990, prese l'avvio dalla richiesta di un 'illuminato' direttore generale di un Comune che, dopo aver richiesto formazione su vari temi per alcuni settori di quel Comune, chiese di 'guardare all'interno' dell'Ente stesso, osservando relazioni/comunicazioni, conflitti/problemi esistenti, allo scopo di creare una mappa degli eventuali problemi presenti e trovare la soluzione agli stessi.

Come raccontato sopra, quell'attività suscitò un grande interesse e i risultati finali furono molto apprezzati da tutto il personale dell'Ente.

Nel corso degli anni, tante volte, avendo trovato uno

sponsor attento, interessato allo 'stato di salute' della propria attività e di tutta l'azienda, ho utilizzato questo modello riscontrando ottimi risultati.

Oggi, in questo momento storico caratterizzato dalla crisi, penso sia particolarmente importante che le aziende, oltre ad attivare tutte le reti di relazioni esterne, riescano a potenziare al meglio le reti di relazioni interne, come strumento e risorsa per raggiungere quella efficienza che consente di conservare e rilanciare la propria presenza e la



propria posizione nel mercato.

Il modello di intervento presentato può quindi essere utilizzato per offrire alle aziende in difficoltà lavorativa un sostegno e uno strumento, rivolto alle risorse interne dell'azienda stessa, per attenuare il senso di solitudine, disorientamento, stanchezza, paura, demotivazione e per migliorare la reciprocità, l'azione comune, la convergenza, la sinergia.

In un momento di scarsa attenzione e/o di lontananza della politica e delle istituzioni, poter ridare vita all'interno delle aziende alla parola, al linguaggio, allo scambio, alla condivisione, allo sforzo e al rinforzo reciproco diventa stimolo e veicolo di soluzioni ai problemi interni. L'incremento della qualità della comunicazione interna diventa una leva da utilizzare in modo sinergico da parte di tutti i partecipanti a quella realtà aziendale che è anche una realtà sociale e umana.

Bibliografia

- Frank Corrado. (1995). *Come migliorare la comunicazione interna nelle organizzazioni*, Franco Angeli
- Mauro de Vincentiis. (2000). *Perfetta comunicazione interna*, Lupetti
- Umberto Eco. (1964). *Diario Minimo*. Milano: Valentino Bompiani Editore
- Emanuele Invernizzi. (2000). *La comunicazione organizzativa: Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè editore
- Nadia Scopsi (2010). "Vero" per A "Vero" per B, pubblicato su sito Agenzia Nazionale per lo sviluppo dell'Autonomia Scolastica (ex Indire) (contributo destinato alla formazione del personale ATA)
- Francesco Varanini, Editoriale Persone & Conoscenze Feb. 2010 nr. 56