

# Comunicare in azienda

Una buona comunicazione interna a supporto della qualità dei servizi. Erika Leonardi evidenzia l'importanza del passaggio di informazioni per migliorare la competitività e creare un sereno clima lavorativo

di Luca Càvera

**I**n azienda si lavora sempre in gruppo. Per progetti temporanei o per processi costanti nel tempo. Ciò comporta considerazioni determinanti a livello di gestione d'impresa. Significa fundamentalmente che non basta che ogni persona sia competente nel proprio campo, deve anche essere in grado di gestire in modo ottimale e sereno le relazioni con gli altri. Queste relazioni si basano fundamentalmente su una comunicazione interna fluida e chiara. A parlarne è Erika Leonardi, consulente, formatore, esperta di gestione dei

servizi e di gestione dell'organizzazione aziendale e autrice di saggi e articoli sul tema dello sviluppo manageriale. Suoi i volumi "Disegnare i Processi" (Franco Angeli); "Guida alla Gestione del Servizio" e "Azienda in Jazz" (Sole 24 Ore). «Quando la comunicazione interna non funziona, nasce uno stato di confusione che compromette il rispetto degli impegni con il cliente e genera stress».

**Quali sono i campanelli di allarme?**

«Lavorare sempre in emergenza, non sapere a chi chie-



ERIKA LEONARDI, CONSULENTE, FORMATORE,  
ESPERTA DI GESTIONE DEI SERVIZI  
E DI GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE  
AZIENDALE E SCRITTRICE  
[www.erikaleonardi.it](http://www.erikaleonardi.it)

dere, a chi consegnare il proprio lavoro, non aver chiara la finalità del proprio agire, dover continuamente chiedere ad altri, essere perennemente in ritardo, rincorrere il tempo. Invece, quando la comunicazione interna funziona, ogni persona trova nelle relazioni all'interno del gruppo la fonte della propria valorizzazione. Dunque il suo sapere e saper fare si realizzano se nel gruppo c'è chiarezza di ruoli, compiti e condivisione dell'obiettivo».

**Quali sono gli atteggiamenti più erronei, quelli da evitare, che ostacolano la comunicazione?**

«Pensare solo a se stessi e che gli altri abbiano la stessa visione, non interrogarsi sulle proprie capacità di comunicazione. Si sottovaluta il fatto che comunicare è, semplicemente, farsi capire. Spesso si dà per scontato di essere stati chiari, dando la responsabilità dell'insuccesso della comunicazione agli altri. E raramente si verifica se l'altro ha capito quello che volevamo dire».

**Come guidare le persone verso una buona comunicazione interna?**

«Coltivare lo spirito di gruppo va oltre la sfera meramente tecnica. Occorre intervenire anche su comportamenti e atteggiamenti. Significa superare il timore del cambiamento. A questo serve l'uso della metafora: far vedere attraverso una diversa lente il proprio contesto, per scoprire nuove modalità. Un esempio è Azienda in Jazz: un incontro-spettacolo in cui, accompagnata da una jazz band dal vivo, propongo i temi manageriali, invitando le persone a osservare i comportamenti dei musicisti e guidandole a vivere il gruppo in chiave costruttiva. Riesco così a far cogliere l'importanza e il valore dell'appartenenza al gruppo».

**Esistono altre metafore applicabili?**

«Un'altra ha origine dalla fotografia. Uno scenario può avere diverse interpretazioni in relazione a ciò che viene messo a fuoco e ingrandito. Analogamente nel gruppo. Per lavorare bene è cruciale che tutti abbiano la stessa visione del processo: differenze di messa a fuoco fanno naufragare il gruppo. Affinché tutte le persone coinvolte in un gruppo di lavoro o di processo abbiano la stessa visione dell'obiettivo e dei rispettivi ruoli, uso un mio metodo, Zoom Up, che guida le persone a raccontare e disegnare il passaggio di informazioni, dando evidenza delle relazioni fra le persone e del doppio ruolo cliente interno e fornitore interno».



## INVITO LE PERSONE A OSSERVARE I COMPORTAMENTI DEI MUSICISTI GUIDANDOLE A VIVERE IL GRUPPO IN CHIAVE COSTRUTTIVA

**Quale influenza sta avendo la crisi sul modo in cui le aziende affrontano questa tematica?**

«Le aziende che hanno capito che la riduzione degli ordini lascia del tempo "libero" che può essere investito per migliorare l'organizzazione interna, si trovano avvantaggiate e più pronte a rispondere agli stimoli esterni. È come dire: convertire un problema in opportunità. Con meno lavoro verso il cliente, c'è tempo per fare ordine interno, ridurre i tempi dei processi, migliorare e arricchire l'offerta. Significa investire in competitività. Significa anche decidere se patire o piuttosto intervenire. Prendo in prestito le parole di E.E. Schmitt: "Un uomo è il prodotto di scelte e circostanze. Nessuno ha il potere sulle circostanze, ma tutti hanno il potere sulle proprie scelte"».