

La comunicazione interna per valorizzare la creatività

Di Anna Nogara

Quando si scrive di economia aziendale è d'obbligo ricordare che stiamo attraversando un periodo critico: la concorrenza è forte, il mercato è globale, le organizzazioni devono continuamente cambiare, innovarsi, essere flessibili, dinamiche e creative a tutto tondo.

La comunicazione interna può aiutare le organizzazioni a fronteggiare queste criticità? Può aiutare ad essere innovativi, creativi e flessibili a basso costo?

Ai posteri la sentenza definitiva, ma le indicazioni che ci arrivano in questi anni dalle aziende suggeriscono una risposta affermativa. L'esistenza di un sistema di comunicazione interna, gestito efficacemente e con competenza, consente effettivamente di raccogliere la creatività dispersa nelle pieghe dell'azienda andando a toccare tutte le persone che partecipano alla vita dell'organizzazione dall'interno, sia che si tratti di dipendenti in senso stretto che di collaboratori atipici, indipendenti, consulenti...

Aprire flussi di comunicazione dal basso verso l'alto, e dalla periferia verso il centro, fornisce al management un più ampio bacino di idee e favorisce la percezione di un più stretto coinvolgimento dell'organizzazione nella vita lavorativa dei suoi collaboratori. Questo, peraltro, attenua i possibili malintesi che potrebbero causare dei conflitti promuovendo, al contrario, un più costruttivo confronto.

Due premesse mi paiono d'obbligo.

- La valutazione dei percorsi di comunicazione interna da seguire non può prescindere da una attenta analisi dell'*as is*. La metafora del viaggio è abusata ma continua a essere efficace: per arrivare sani e salvi alla meta occorre studiare attentamente tutto il percorso ed è necessario sapere con assoluta certezza le coordinate del punto di partenza.
- Gli strumenti di comunicazione interna non sono la comunicazione interna. La comunicazione interna è, o dovrebbe essere, un sistema coerente di obiettivi, azioni, strumenti. Occorrono scelte precise sugli attori da coinvolgere. Occorre dedicare degli spazi alla valutazione dell'utilità di ciò che si sta facendo. Può rivelarsi poco utile l'implementazione di uno strumento senza valutarne i pro e i contro, senza customizzarlo alla propria realtà, senza verificarne in grado di accessibilità, la velocità, il calore e i costi.

Fatte queste doverose specifiche possiamo interrogarci su quali percorsi si stiano rivelando più efficaci nella raccolta e nell'incoraggiamento della creatività "dispersa".

Innanzitutto la pratica ci suggerisce una sempre maggiore efficacia delle piattaforme intranet. Un sistema che consente di raggiungere un ampio

pubblico interno è il blog: i project manager e i responsabili di processo e/o di unità organizzativa possono aprire un blog per comunicare con i loro colleghi, a prescindere dalle gerarchie e dalle divisioni funzionali. Attraverso il blog potranno illustrare progetti e situazioni e, soprattutto, potranno raccogliere suggerimenti, pensieri e proposte. Tutti i collaboratori dell'organizzazione possono accedere ai blog su intranet e, pertanto, tutti possono postare i loro commenti e le loro idee.

Un altro modo per raccogliere la creatività è prevedere nel portale intranet uno spazio in cui tutti i dipendenti possano postare le loro idee e i loro suggerimenti che, per rivelarsi utili e funzionali alla vita organizzativa, dovranno poi essere valutati, catalogati e smistati.

Per un pubblico più ristretto è comune il ricorso alle zone "e box": spazi in cui le persone che partecipano a un determinato progetto, attività e/o che vengono invitate in virtù della loro riconosciuta competenza, possono confrontarsi e postare i loro contributi su una specifica questione. Anche in modo asincrono. Si tratta di modalità di lavoro che facilitano la partecipazione delle persone interessate in quanto consentono loro di dedicarsi al tema proposto nei tempi a loro più consoni.

E le possibilità di incontro on line non finiscono qui: videoconferenze, gruppi, forum, social network... la rete offre molte chance di stimolare e captare la creatività.

Ogni tanto sento ancora qualche manager dire che *"i collaboratori perdono troppo tempo su internet, quasi glielo faccio togliere"*. In qualche caso è sicuramente vero: alcuni individui dall'etica dubbia potrebbero trascorrere parte del loro tempo di lavoro cercando di svagarsi on line. Ma togliere a chi lavora la possibilità di accedere alle reti intranet e internet significa togliere loro la possibilità di cercare, trovare e fornire stimoli e soluzioni innovative.

Ad ogni buon conto la creatività è sempre esistita, anche prima che venissero pensate e messe a punto le reti telematiche. Quali altre modalità possiamo sperimentare per ascoltare ciò che hanno da dirci i nostri collaboratori?

Personalmente ho più volte sperimentato la grande efficacia degli incontri con gruppi di piccola e media portata (dalle 6 alle 20 persone). L'occasione può essere quella di presentare un cambiamento organizzativo, il lancio di una nuova linea, ma anche una giornata di formazione. Prevedere in queste circostanze dei momenti di brainstorming, preparare esercitazioni calate nella realtà lavorativa o anche solo ascoltare attentamente le persone, assicura contributi di grande qualità, realistici, innovativi e fornisce nuovi punti di vista. È importante che a questi momenti di ascolto seguano restituzioni concrete, in caso contrario ci potrebbe essere un effetto boomerang sulla motivazione.

I focus group, le riunioni, il coaching: sono tutti strumenti che, se ben utilizzati, mettono le persone in condizione di dare il massimo, di andare al di là del "solito livello di performance", di dare "del loro".

Ruolo fondamentale nel mettere le persone in condizione di esprimere la loro intelligenza è, ovviamente, quello dei capi. Il management, ai vari livelli, deve saper creare ed alimentare contesti caldi, deve sviluppare la capacità di ascolto

e deve prevedere momenti di incontro con i suoi collaboratori. Senza dimenticare la dimensione informale e conversativa che permea le organizzazioni: favorire momenti di incontro e di scambio tra colleghi facilita la messa in comune di esperienze, pareri e soluzioni.

Anche il giornale aziendale può diventare un laboratorio di idee, pur con tutti i limiti dati dai lunghi tempi necessari alla sua redazione, impaginazione, stampa e distribuzione. Creare delle rubriche dedicate ai lettori, raccogliere e pubblicare le lettere dei lavoratori, istituire una redazione allargata cui sia semplice e motivante partecipare: si tratta di azioni che consentono a un certo numero di persone di esprimersi attraverso un canale di comunicazione dell'azienda che è estremamente visibile e abbastanza duraturo.

Proviamo a guardare dentro la nostra realtà, proviamo a fotografarci: le nostre persone sono in condizione di darci il loro massimo? Se la risposta non ci convince forse è giunto il momento di attivare un processo di audit della nostra comunicazione.