

## **COMUNICARE È SEMPLICEMENTE ... FARSI CAPIRE**

Care Colleghe, Cari Colleghi,

tutti gli autori di letteratura *manageriale* sono concordi sull'importanza del ruolo della comunicazione nelle Organizzazioni in modo particolare quando si devono attuare cambiamenti sia culturali sia organizzativi.

Oggi la comunicazione ha un ruolo sempre più determinante: conoscenza e sapere permettono ai due attori, Organizzazione e Cliente, di avere la consapevolezza del proprio ruolo e di partecipare attivamente al servizio. Infatti la comunicazione, quando è supportata da un sistema a due vie, genera interesse, consapevolezza e idee.

I *manager* per primi devono credere nell'importanza della comunicazione, e devono dare l'esempio. Non va dimenticato che comportamento e messaggio devono essere coerenti. Quando non sono in sintonia, il comportamento prevale sul messaggio trasmesso.

La comunicazione va vista come una forma di "energia" che agisce a tre livelli:

1. crea forza all'interno dell'Organizzazione;
2. rinforza i rapporti e il dialogo con i clienti;
3. avvia nuovi rapporti con il mercato.

La "pillola" che segue evidenzia come "comunicare" in modo efficace sia determinante in ogni contesto organizzativo.

Buona lettura e buon lavoro.

Roberto De Pari  
Direttore AICQ SICEV

### **Know how in pillole:**

Comunicare .... sembra facile! Ma anche se è un dono della natura che riusciamo a mettere in pratica anche prima di venire alla luce, non possiamo sostenere di essere sempre abili comunicatori. È un tema appassionante ed avvincente in quanto c'è sempre qualcosa di nuovo da scoprire e su cui migliorare. È indubbio, fra l'altro, che frequentemente tanti problemi, lavorativi e non, sono imputabili proprio ad una comunicazione infelice.

Attraverso il linguaggio trasmettiamo agli altri la visione che abbiamo della realtà. E noi possediamo la realtà per quello che riusciamo a descriverla. Ciò che non siamo capaci di raccontare è come se non ci appartenesse: non possiamo metterlo in comune. Questa è la forza dell'uomo. Questo è uno dei motivi che rende il tema della comunicazione appassionante, in modo particolare a livello lavorativo, dove è indispensabile che le persone abbiano la stessa chiave di lettura degli eventi.

Un errore che compromette seriamente la comunicazione è pensare che il destinatario abbia la nostra stessa visione dei fatti e dare per scontato che lui abbia le nostre stesse conoscenze. Proponiamo a sostegno di questo tema le parole di Albert Camus: "Un cattivo scrittore è chi si esprime tenendo conto di un contesto interiore che il lettore non può conoscere. Per questa via l'autore mediocre è portato a dire tutto quello che gli piace. La grande regola sta invece nel dimenticarsi in parte, a favore di una espressione comunicabile. Questo non può avvenire senza sacrifici." Possiamo estendere questa riflessione anche alla comunicazione in generale.

## **COMUNICARE È SEMPLICEMENTE ... FARSI CAPIRE**

Un errore che compromette seriamente la comunicazione è pensare che il destinatario abbia la nostra stessa visione dei fatti e dare per scontato che lui abbia le nostre stesse conoscenze. Proponiamo a sostegno di questo tema le parole di Albert Camus: “Un cattivo scrittore è chi si esprime tenendo conto di un contesto interiore che il lettore non può conoscere. Per questa via l'autore mediocre è portato a dire tutto quello che gli piace. La grande regola sta invece nel dimenticarsi in parte, a favore di una espressione comunicabile. Questo non può avvenire senza sacrifici.” Possiamo estendere questa riflessione anche alla comunicazione in generale.

C'è ancora un altro aspetto che rende la comunicazione complessa da gestire: la perdita di informazioni fra quello che l'emittente vuole dire e quanto il destinatario comprende e riesce a memorizzare. Ci sono consistenti perdite già fra il pensiero e la sua formulazione in parole, cui se ne sommano altre nella conversione fra quanto viene detto e quanto viene sentito; possono poi intervenire barriere e disturbi messi in atto coscientemente o meno da parte del destinatario, che erodono ulteriormente il contenuto del messaggio; e, infine, c'è ancora una perdita fra quello che rimane nella memoria immediata e quella a lungo termine. Da studi condotti in questo campo sembra che fatto 100 il messaggio che si voleva trasmettere, il ricordo a lungo termine nel destinatario è pari a 5 !

La confusione è l'esito più consistente di una comunicazione non corretta. Non basta dire o scrivere per poter sostenere di aver comunicato. Se la reazione del ricevente non è quella attesa vuol dire che il messaggio ha generato confusione, che dà origine a dispendio e a sprechi di energie e di risorse.

Quando ad essere carente è la comunicazione operativa, ovvero quella che indica alla persona cosa deve fare, a chi deve chiedere, con chi deve parlare, la confusione impera in modo inesorabile. Tutti corrono, tutti fanno qualcosa, ma non si riesce a conseguire i risultati nei modi e nei tempi previsti. Due immagini a confronto possono rendere meglio delle parole le nefaste conseguenze della confusione. La prima propone un formicaio in cui c'è chi viene e chi va in modo finalizzato e coordinato. Seconda immagine: cade una pietra, anche in questo caso le formichine si muovono, ma in modo caotico. In termini concreti, la confusione, figlia di una comunicazione carente, genera sprechi e demotivazione, dovuti al fatto che le persone svolgono attività non utili e non vedono il risultato di quello che fanno.

***Erika Leonardi:***

Consulente di direzione e formatrice oltre che esperta di gestione dei servizi e nell'applicazione delle norme ISO 9000. Svolge attività didattica a livello universitario e post-universitario. Pubblica su riviste internazionali e italiane ed è autrice di diversi testi.

[info@erikaleonardi.it](mailto:info@erikaleonardi.it)  
[www.erikaleonardi.it](http://www.erikaleonardi.it)

## **COMUNICARE È SEMPLICEMENTE ... FARSI CAPIRE**

**Lo sapevate che:  
Conoscere la storia della Qualità .....  
per ottenere futuri successi e ottimizzare gli  
investimenti.**

**Cosa ci ha insegnato l'evoluzione della Qualità? Cosa abbiamo imparato da quella storia, che ci sia di aiuto per le scelte prioritarie verso l'oggi e il domani?**

La veloce evoluzione della disciplina della qualità negli ultimi ottant'anni viene spesso suddivisa in alcune fasi: la fase del *Controllo* (come *ispezione* e come *controllo statistico per la qualità*), la fase del *Miglioramento*, la fase del *Sistema di Gestione*, la fase del *TQM e dell'Eccellenza*.

Ogni fase si caratterizza per una propria definizione di qualità, per un proprio paniere di tecniche, per un prevalente ruolo di specifici attori, per propri punti forti e contemporaneamente per specifici limiti.

Si potrebbe dire che ogni fase rispondeva a specifiche esigenze di quel periodo socio-economico o a specifiche esigenze di ciascuna Organizzazione nel proprio percorso evolutivo; per esempio nella prima fase l'esigenza prevalente era quella di garantire prestabiliti standard di prestazioni (controllo di primo livello); nella fase del miglioramento diventavano invece prioritarie le esigenze del business e la dinamica della soddisfazione dei clienti (nel frattempo l'Organizzazione era diventata molto più integrata); nella fase successiva cambia più rapidamente il business, ma sono più duraturi i valori, la Visione, gli obiettivi; la soddisfazione delle parti interessate ha esteso quella dei clienti, cioè all'ottica di breve delle transazioni sui prodotti

si sono aggiunti gli obiettivi relativi al patrimonio, tangibile e intangibile. Si diventa attenti ai fattori, anche strategici, determinanti per un *successo durevole*.

Si potrebbe anche dire che si sono acquisiti dei concetti essenziali per dirigere in modo più consapevole il cammino verso la qualità e quindi per meglio indirizzare le risorse e gli strumenti a fronte delle specifiche esigenze. In particolare i seguenti:

- *che la Qualità del prodotto non può essere migliore della qualità del processo* (tecnico e organizzativo), con conseguente priorità di conoscenze e applicazioni per le qualità dei processi prima che per la qualità dei prodotti;
- *e che la qualità del processo non può essere migliore della qualità del sistema*, con conseguente priorità di conoscenze sugli aspetti di Sistema e sulle interazioni tra i processi;
- *e che la dimensione strategica non può non essere strettamente collegata alla gestione operativa del sistema* ( *si è passati dalla correzione alla prevenzione alla strategia, alla pianificazione, al controllo degli avanzamenti*),
- *e che la qualità è non solo per chi produce, ma per chi riceve, anche dal suo punto di vista, come output, e anche per le parti interessate come atto di responsabilità sociale e reputazione complessiva.*

**La conoscenza dell'evoluzione della disciplina della qualità ci aiuta anche a cogliere meglio gli elementi più nuovi che stanno emergendo.**

## COMUNICARE È SEMPLICEMENTE ... FARSI CAPIRE

- Si potrebbe citare la rapida crescita di rilevanza e d'interesse per tutti gli aspetti connessi alla valutazione e gestione dei rischi, e al riferimento al contesto delle Organizzazioni;
- Si potrebbe citare il rapido emergere di best practices e tecniche sviluppate o applicate dai vincitori dei premi per l'eccellenza e rapidamente fatte proprie da molte altre aziende, quali il sei sigma, il benchmarking, o, per citare l'ultimo, il modello *sei sigma più miglioramento continuo* con cui la FM&T della Honeywell ha vinto l'ultimo premio Baldrige;
- Si potrebbero citare le nuove componenti inserite nel modello di successo durevole Iso 9004:2009, quali la gestione delle conoscenze, l'innovazione, il coinvolgimento e la motivazione del personale.

*Conoscere l'evoluzione della qualità nella logica di un successo durevole è un investimento in conoscenza fondamentale per ogni diagnosi e quindi per ogni terapia.*

Giovanni Mattana  
Presidente AICQ SICEV

Editoriale della Rivista QUALITA' di AICQ  
N° 5/2010 (Settembre-Ottobre 2010)