

Organizzare la comunicazione

CAPITOLO TREDICESIMO

Fabrizio Maimone

Obiettivi del capitolo

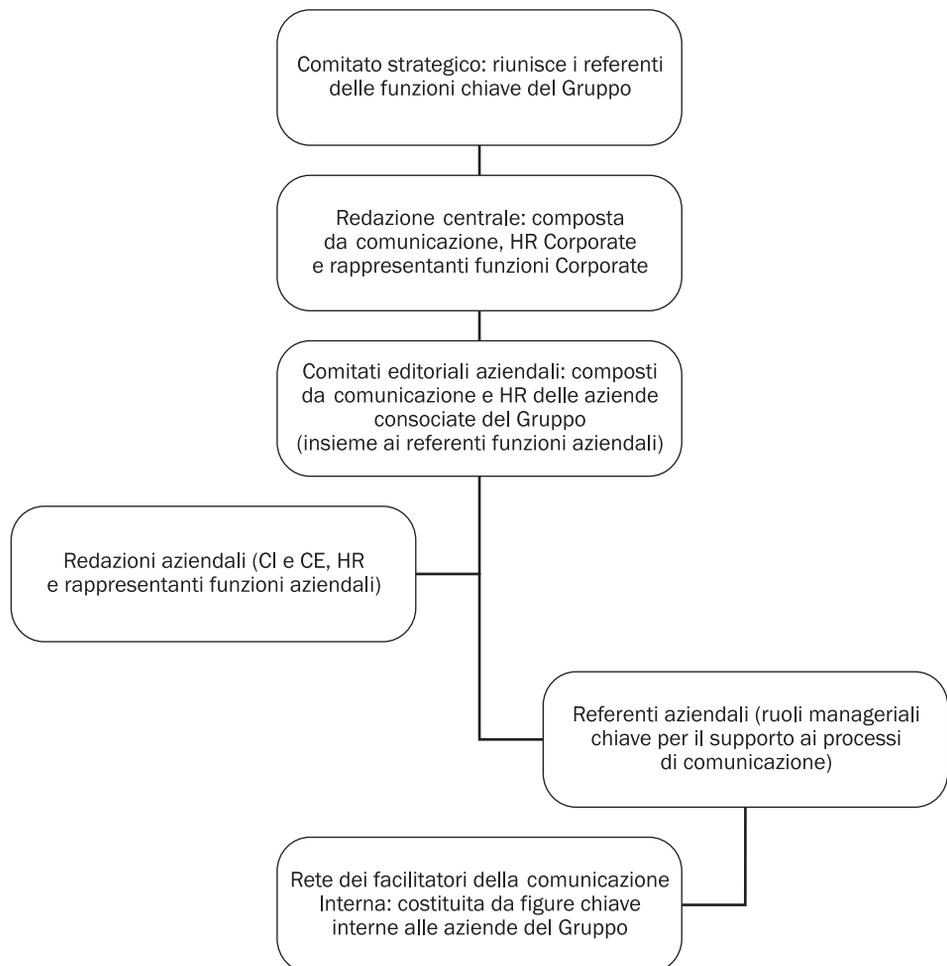
In questo capitolo approfondiremo il concetto di comunicazione organizzativa. Dopo aver letto questa parte sarete in grado di:

- conoscere i principi di base della comunicazione interna;
- comprendere il ruolo svolto dalla funzione comunicazione interna nel sistema manageriale aziendale;
- individuare le relazioni tra la comunicazione interna e le altre funzioni aziendali;
- acquisire consapevolezza dell'influenza dei fattori psicologici/sociali e dei meccanismi comunicativi sui processi di comunicazione interna;
- conoscere gli elementi fondamentali della comunicazione organizzativa;
- acquisire i principi di base dell'approccio integrato alla comunicazione organizzativa;
- conoscere le caratteristiche degli strumenti di comunicazione e dei nuovi media digitali;
- acquisire metodi e strumenti per pianificare e gestire i processi di comunicazione, nelle aziende tradizionali e nelle nuove forme flessibili di impresa.

Il caso di un grande Gruppo industriale italiano. Un esempio di approccio integrato alla comunicazione interna

Un grande Gruppo industriale italiano ha recentemente attuato un ridisegno del sistema di *governance* della comunicazione aziendale, per migliorare l'efficacia dei processi di comunicazione e favorire l'integrazione tra la comunicazione interna ed esterna. Il Gruppo Industriale è articolato in una struttura di Corporate, che coordina le attività della Holding, e una rete di aziende, con filiali in diverse nazioni. Le imprese del Gruppo (alcune di recente acquisizione) operano in diversi settori industriali, con dei brand affermati e riconosciuti a livello nazionale e internazionale. Il Gruppo industriale ha varato un progetto di riforma della *governance* dei processi di comunicazione, per rispondere a più esigenze: incentivare una maggiore sinergia tra le aziende del Gruppo, favorire la diffusione di valori e politiche condivise a livello di Corporate e di singole aziende consociate, facilitare la costruzione di una *Corporate Identity* comune, nel rispetto delle identità delle singole imprese. Dal punto di vista formale, sono stati ridefiniti ruoli, responsabilità e protocolli di comunicazione tra le funzioni comunicazione interna ed esterna, ai diversi livelli: Corporate (Direzione Generale del Gruppo), Azienda (Sede centrale delle imprese) e filiale (branch estere). Questi gli attori del sistema: a) il comitato di redazione, che ha il compito di dettare le linee di indirizzo,

Il sistema di *governance* della comunicazione del Gruppo industriale italiano



supportare le attività di comunicazione, verificare la coerenza tra le azioni comunicative e le strategie aziendali, monitorare le attività di comunicazione; b) la redazione centrale, che cura il piano di comunicazione a livello di Corporate, realizza e coordina le iniziative di comunicazione, gestisce i processi di ascolto interno; e) i comitati redazionali aziendali, che dettano le linee di indirizzo della comunicazione per la propria azienda e supportano le attività di comunicazione; d) le redazioni aziendali, che hanno il compito di pianificare, realizzare e coordinare le azioni di comunicazione interna ed esterna; e) i referenti, che sono i ruoli manageriali chiave che devono supportare i processi di comunicazione e gestire la raccolta dei feedback, coordinando i facilitatori interni della propria area; f) la rete dei facilitatori interni, chiamati a contribuire alle attività di comunicazione, favorendo la diffusione delle informazioni, promuovendo le iniziative di comunicazione e il dialogo tra la direzione comunicazione e le altre funzioni aziendali.

Questi gli obiettivi strategici (macro-obiettivi) di comunicazione interna, a livello di Corporate: a) migliorare la circolazione delle informazioni e delle conoscenze; b) accrescere le sinergie operative tra le aziende e all'interno delle diverse imprese del Gruppo; c) incrementare la condivisione delle buone pratiche tra tutte le aziende del Gruppo. La Direzione Corporate, per raggiungere gli obiettivi prefissati, ha attivato i seguenti strumenti di comunicazione: *House organ*, Newsletter, Intranet portali e Convention aziendale. La Direzione, inoltre, ha pianificato dei meeting periodici dei comunicatori aziendali, per consolidare il network professionale e facilitare la condivisione di conoscenze, esperienze e buone pratiche.

Come vedremo nei prossimi paragrafi, il caso del grande Gruppo industriale italiano presenta alcuni elementi chiave dell'evoluzione delle strategie e delle pratiche di comunicazione nelle imprese (non solo) postfordiste.

13.1 La comunicazione interna

I luoghi di lavoro sono anche degli spazi di comunicazione: i membri di una organizzazione comunicano continuamente per lavorare, per condividere informazioni e conoscenze, per stabilire e mantenere relazioni, per esprimere emozioni, sentimenti e stati d'animo, per influenzare gli altri. In molte aziende è presente una *funzione comunicazione interna*, chiamata a presidiare e gestire le attività di comunicazione «interne» all'impresa. Come vedremo nei prossimi paragrafi, questa funzione lavora sempre di più di concerto con le altre funzioni che presiedono la comunicazione aziendale e il *people management*, ampliando progressivamente la sua sfera di intervento, a supporto della linea e delle altre direzioni aziendali. Ad esempio, la intranet aziendale del Gruppo FIAT è gestita da un complesso sistema di *governance*, che coinvolge la comunicazione interna, insieme al board aziendale e alle funzioni risorse umane, comunicazione e IT.

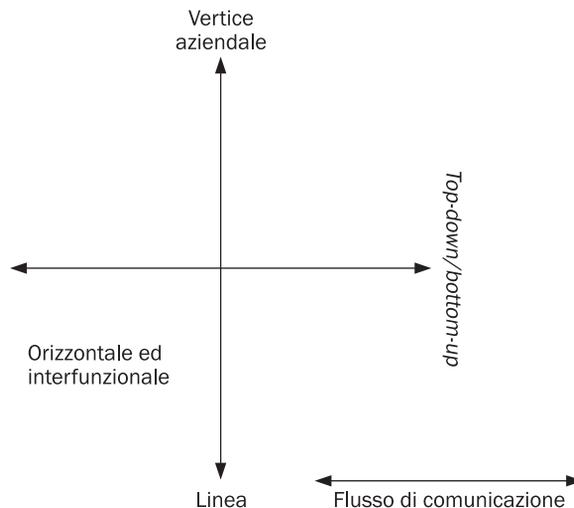
Comunicazione formale e informale

Possiamo distinguere tra comunicazione formale, che è sottoposta ad un sistema di regole e procedure, e comunicazione informale, che nasce spontaneamente negli ambienti di lavoro (Malizia, 2003) e viene prodotta da tutti i soggetti che, a diverso livello, lavorano in azienda o interagiscono con l'impresa. Inoltre, la comunicazione interna, a seconda della direzione dei flussi comunicativi (si veda Figura 13.1), può essere verticale (*top-down* e *bottom-up*), orizzontale (tra colleghi, gruppi di lavoro, direzioni, ecc.), reticolare (attraverso le reti informali di relazione).

L'importanza di tutti i membri di un'organizzazione

L'organizzazione, quindi, è un grande coro polifonico, a cui partecipano il management, i dipendenti, i collaboratori esterni, i sindacati e gli stakeholder. Essa è anche una grande macchina di produzione e riproduzione di narrazioni (Tsoukas, Hatch, 2001). Queste narrazioni sono importanti, perché aiutano i membri di un'organizzazione a dare senso alle proprie esperienze e al lavoro stesso. Weick (1997) sostiene che i membri di un'organizzazione attribuiscono un senso alle proprie esperienze solo dopo che queste esperienze sono state vis-

Figura 13.1 I flussi di comunicazione interna (verticali e orizzontali)



sute (interpretazione retrospettiva). Secondo l'autore, quindi, il *sense making*, ovvero la produzione di senso nelle/delle organizzazioni, sarebbe un processo arbitrario, che le persone mettono in atto per razionalizzare un vissuto sempre più frammentato e caotico. Tutti i significati prodotti in un'impresa sono veicolati dai canali formali di comunicazione e, soprattutto, dalle reti informali, per mezzo della comunicazione faccia a faccia e mediata. I contenuti e i significati veicolati attraverso i flussi e le reti di comunicazione interna sono continuamente rielaborati e, quindi, almeno in parte trasformati, nelle conversazioni aziendali. Anche i testi «ufficiali», veicolati dai *media* aziendali, sono sottoposti allo stesso processo di propagazione e trasformazione. Ad esempio, un'intervista al «grande capo», pubblicata sulla intranet di un'azienda, potrà fornire lo spunto per una serie virtualmente infinita di conversazioni tra manager, dipendenti, consulenti ecc. che commenteranno l'intervista, esprimeranno gradimento o critica, fiducia nelle parole espresse dal manager oppure sarcasmo, chiosando i contenuti dell'intervista stessa.

Il *sense making*

Le conversazioni aziendali sono alimentate anche dai *rumor*, ovvero le voci di corridoio, e dal *gossip*, cioè i pettegolezzi aziendali, che si diffondono attraverso i canali informali e contribuiscono a formare il clima aziendale.

Rumor e gossip aziendali

La comunicazione interna, intesa come pratica manageriale, nasce in Italia negli anni Cinquanta del secolo scorso, nella fase di reindustrializzazione (Auteri, 1990). La maggior parte delle aziende italiane di media e grande dimensione, come Eni, Finmeccanica, Gruppo Intesa-San Paolo, Telecom Italia, Enel, ecc. hanno una funzione comunicazione interna che fa parte della Direzione Generale di queste imprese. La funzione comunicazione interna progetta, realizza e coordina le attività di comunicazione pianificata, rivolte prevalentemente ai pubblici interni e agli *stakeholder* aziendali. Inoltre, può contribuire a disegnare e costruire spazi fisici e virtuali, che facilitino e orientino la comunicazione e la condivisione, anche a livello informale, di informazioni, conoscenze, esperienze e vissuti. Ad esempio, Google è nota per l'attenzione al design degli spazi di lavoro e socializzazione. Come vedremo nel paragrafo 13.3, le finalità e le competenze della comunicazione interna si sono evolute e estese negli anni, fino a superare i confini tradizionali della funzione.

La funzione comunicazione interna nelle aziende italiane si colloca prevalentemente all'interno della:

Collocazione della comunicazione interna nelle aziende

- Direzione comunicazione: per facilitare l'integrazione con le altre attività di comunicazione aziendale (come nel caso di Vodafone Italia);
- direzione risorse umane: con un maggiore focus sulle attività di comunicazione connesse al *people management* e allo sviluppo organizzativo (come nel caso di ENEL).

La collocazione prevalente della funzione rispecchia le due anime tradizionali della comunicazione interna, da sempre al confine tra attività di comunicazione/marketing interno e attività di *people management* (Gabrielli, 2010).

Secondo una recente indagine svolta da ASCAI e Università Cattolica (2010), gli obiettivi perseguiti dalla Comunicazione interna nelle principali aziende italiane sono sintetizzabili in tre grandi macro-aree: *engagement*, competitività, effi-

Box 13.1 Le attività di comunicazione interna di Terna

L'azienda, che gestisce la rete elettrica italiana, attribuisce alla comunicazione interna un ruolo centrale, che viene attuato perseguendo i seguenti obiettivi:

- favorire lo scambio di informazioni;
- creare integrazione;
- condividere cultura e valori aziendali;
- favorire il lavoro di squadra; accelerare i processi.

Per questo, Terna ha promosso diverse iniziative, tra le quali:

- Terna News: house organ aziendale;
- Terna TeamBriefing: Newsletter;
- CreativInTerna: concorso artistico rivolto ai dipendenti di Terna e ai figli;
- Vota il tuo valore: sondaggio tra i dipendenti sui valori aziendali, per orientare le iniziative solidali dell'azienda.

Fonte: www.terna.it

cienza ed efficacia. I risultati della ricerca evidenziano lo stretto legame tra comunicazione interna e obiettivi di business. Una comunicazione interna che, quindi, si spoglia dei vestiti glamour che le avevano imposto alcuni modelli *marketing oriented*, molto popolari a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta, per indossare gli abiti da lavoro, rimboccarsi le maniche e contribuire concretamente agli obiettivi di business, di concerto con le altre funzioni aziendali.

13.2 La comunicazione (non solo) in azienda: istruzioni per l'uso

Paul Watzlawick (1971), uno dei fondatori della Scuola di Palo Alto, ha scritto che è impossibile non-comunicare, perché qualunque comportamento è comunicazione. La comunicazione è un'attività fondamentale per la vita di un «animale sociale» come l'uomo e svolge un ruolo importante nella vita di qualunque azienda. La comunicazione, come ci dice la sua stessa etimologia, è un processo di scambio, condivisione, contaminazione.

Funzioni della comunicazione

Jakobson (1994) ha descritto le funzioni principali della comunicazione. La classificazione proposta dall'autore (Tabella 13.1) è utile per comprendere i meccanismi della comunicazione. Dobbiamo però ricordare che qualunque messaggio può rispondere a diverse funzioni.

Tre livelli della comunicazione

La comunicazione interpersonale si articola su tre livelli:

- comunicazione verbale: il contenuto della comunicazione, espresso attraverso l'utilizzo di codici linguistici, che può essere veicolato dalla parola e dalla scrittura;
- comunicazione para-verbale: l'uso della voce come strumento di comunicazione. La voce, attraverso il tono, il volume, la cadenza, il ritmo, l'uso delle

Tabella 13.1 Le funzioni della comunicazione (adattamento da Jakobson, 1994)

Funzione	Descrizione della funzione	Esempio
1. Emotiva (espressiva)	Espressione del sé, delle emozioni, dei sentimenti e degli stati d'animo.	Il capo durante un colloquio dice al suo collaboratore: «Sono poco soddisfatto del suo rendimento».
2. Fatica	Finalizzata a verificare la funzionalità del canale e a stabilire e mantenere un contatto.	Il «Pronto, come sta?» che apre una conversazione telefonica.
3. Poetica	Organizzazione interna e forma del messaggio.	La struttura sintattica utilizzata per scrivere una email.
4. Metalinguistica	Il linguaggio e il codice (che comunicano implicitamente sulla relazione tra gli interlocutori).	La scelta del registro «formale» o «informale» nella comunicazione tra capo e collaboratore.
5. Referenziale	Relazione tra messaggio e oggetto della comunicazione.	Il capo scrive a un suo collaboratore: «Le vorrei parlare di un nuovo progetto».
6. Conativa	Comunicazione finalizzata a produrre degli effetti sul ricevente, inducendo il destinatario ad assumere un determinato modo di sentire o pensare o ad attuare determinati comportamenti.	Un consulente scrive al committente aziendale: «Mi invia gentilmente una email per confermare i termini del nostro accordo?»

pause ecc. dona il tono emotivo alla comunicazione verbale e contribuisce a definire la relazione tra gli interlocutori;

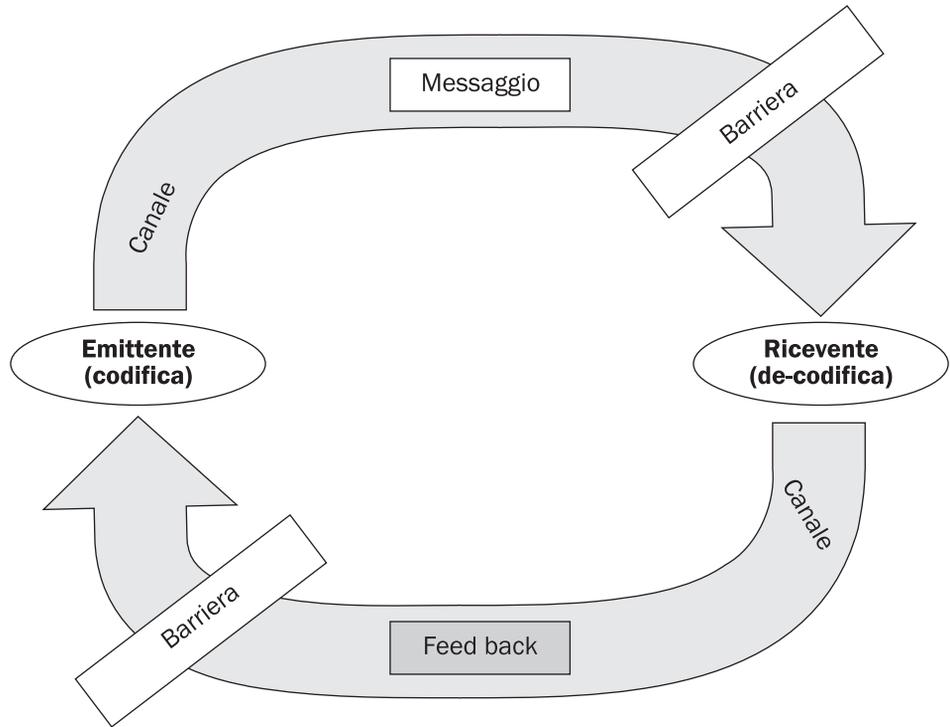
- comunicazione non verbale: il linguaggio del corpo, la prossemica, l'abbigliamento, gli accessori, i simboli ornamentali (come i tatuaggi e le scarificazioni) svolgono un ruolo fondamentale nella comunicazione interpersonale e contribuiscono, insieme alla voce, a definire la relazione tra gli interlocutori.

La comunicazione può avvenire attraverso diverse modalità. Il mezzo utilizzato per comunicare produce effetti diversi. Possiamo distinguere, per facilitare la comprensione dei diversi meccanismi comunicativi, tra:

1. comunicazione *faccia a faccia*: gli interlocutori interagiscono direttamente, condividendo lo stesso spazio fisico (ad esempio, come avviene in un colloquio tra capo e collaboratore). La comunicazione faccia a faccia è un processo circolare di scambio: gli attori costruiscono insieme dei significati, condividono delle esperienze, stabiliscono dei legami. Il processo di comunicazione tra due interlocutori che comunicano faccia a faccia può essere rappresentato utilizzando lo schema di Figura 13.2.

**La comunicazione
faccia a faccia**

Figura 13.2 Il modello di comunicazione interpersonale



La Figura 13.2 rappresenta un modello schematizzato del processo di comunicazione faccia a faccia tra due interlocutori: l'emittente formula il messaggio, utilizzando un proprio codice, ovvero un insieme di regole e segni (convenzionali), che consentono di comunicare un significato, attraverso un processo che viene chiamato «codifica». Il processo di codifica sarà influenzato dall'insieme delle conoscenze, dalle competenze (abilità comunicative), dalle esperienze, dalle emozioni e dagli stati d'animo, dalla cultura (intesa in senso antropologico, come patrimonio collettivo di un gruppo sociale) di chi formula il messaggio. I fattori principali che influiscono sul processo:

Fattori che influiscono sulla comunicazione faccia a faccia

- barriere fisiche (ad esempio le pareti che separano gli spazi di lavoro in un call center) e psicologiche (ad esempio gli eventuali pregiudizi degli interlocutori);
- distorsioni: causate dalla presenza di rumori e dalla perdita di informazioni nel corso della comunicazione (si pensi, ad esempio, a quanto sia difficile seguire una conversazione in un ristorante affollato, in cui gli avventori chiacchierano ad alta voce);
- contesto: svolge un ruolo fondamentale nella comunicazione. Chiacchiere rare con degli amici al bar del proprio lavoro è una cosa diversa dal fare una presentazione nel corso di un management meeting;
- cultura e norme (formali e informali): ogni organizzazione ha la sua cultura e le sue norme di comportamento, formali e informali. Comunicare all'interno

di un'impresa significa conoscere i valori, i paradigmi, le norme scritte e (soprattutto) quelle non scritte, che impattano sulle pratiche comunicative. Darsi del tu o del lei con i capi, rispettare un *dress code* formale o indossare sul lavoro un abbigliamento casual, sentirsi liberi di esprimere le proprie opinioni nel corso di una riunione o, invece, essere spinti per «prudenza» ad assumere atteggiamenti conformisti, sono alcuni dei comportamenti osservabili sul lavoro, che possono dipendere da valori e norme «tacite»;

- fattori psicologici: la personalità, le dinamiche psicologiche interne e interpersonali (Berne, 1967), gli atteggiamenti degli interlocutori svolgono un ruolo importante nel processo di comunicazione. Anche le emozioni incidono sulle condizioni, le dinamiche e gli esiti di un processo comunicativo. Per questo, gli operatori del *customer service* di molte aziende ricevono una formazione specifica, per riconoscere e gestire alcune emozioni dei clienti, come la rabbia o la paura;
- asimmetrie di potere, status, informazioni, competenze ecc.: il processo di comunicazione è influenzato dalle differenze di status, potere, informazioni possedute, conoscenze, competenze comunicative ecc. Anche nell'azienda meno gerarchica, il capo è «più eguale» del suo collaboratore.

Il ricevente dovrà, a sua volta, decodificare (ovvero interpretare) il messaggio, utilizzando i propri codici. Sul processo di decodifica agiranno gli stessi fattori personali, sociali e contestuali che sono implicati nel processo di codifica. Ogni atto comunicativo, inoltre, sarà influenzato da quello che accade nel «qui e ora» del momento in cui avviene lo scambio, ma anche dal passato, ovvero dalla sequenza di scambi comunicativi avvenuti in precedenza tra gli interlocutori.

L'empatia, l'intelligenza emotiva (Goleman, 2000), la capacità di leggere i **feedback** (ovvero il ritorno della comunicazione) e di fare ascolto attivo sono fondamentali per comunicare in maniera efficace. Ad esempio, un buon *team leader* deve essere in grado di ascoltare i propri collaboratori, per comprendere i bisogni, le aspettative e gli eventuali problemi dei membri del proprio gruppo di lavoro.

2. comunicazione *mediata a due vie*, che avviene attraverso canali di comunicazione di tipo sincrono come il telefono o la video-conferenza. Molte delle osservazioni che abbiamo fatto sulla comunicazione faccia a faccia sono valide anche per la comunicazione mediata, da un mezzo di comunicazione di tipo sincrono. Però, il medium utilizzato influisce sulla ricchezza comunicativa dei messaggi trasmessi e, quindi, limita o quantomeno condiziona le modalità di comunicazione. Ad esempio, la comunicazione telefonica enfatizza il ruolo della voce: tono, volume, ritmo ecc. Per questo motivo, gli operatori dei customer center ricevono una formazione specifica sulla comunicazione telefonica. Inoltre, la scelta del mezzo pone dei vincoli a chi comunica: ad esempio, quando si partecipa ad una videoconferenza, bisogna seguire alcune regole, come stare di fronte alla telecamera quando si comunica e rispettare rigidamente i turni di parola. Cisco Systems sta lavorando da tempo allo sviluppo di sistemi di comunicazione a distanza, come la «telepresenza», che

**Comunicazione
mediata a due vie**

Box 13.2 La comunicazione come processo negoziale

Eco (1979) ha elaborato la teoria della cooperazione interpretativa, per spiegare i meccanismi che guidano il processo di decodifica, cioè il modo in cui i destinatari interpretano un testo. La decodifica del testo è il prodotto della negoziazione tra il significato che intende comunicare chi costruisce il testo e l'interpretazione fatta dal destinatario. Quindi, il destinatario deve cooperare con l'autore del testo (attraverso una partecipazione attiva e intenzionale) per interpretare il testo stesso nella maniera desiderata dall'autore. L'autore, a sua volta, dovrà immaginare il «destinatario modello» a cui si rivolge, costruendo il testo tenendo conto dei codici, delle competenze comunicative, della cultura e delle conoscenze del destinatario ideale. La «decodifica aberrante», ovvero l'interpretazione divergente (rispetto al significato voluto dall'emittente) di un testo, può anche essere intenzionale, cioè il frutto di una strategia deliberata attuata dal destinatario. Un tipico esempio di «guerriglia semiotica» tra emittente e destinatario è la «guerra di propaganda» che si può innescare nelle aziende, in una fase di (accusa) contrattazione sindacale: un po' come avviene tra i politici in campagna elettorale, le parti in gioco in una trattativa sindacale tenteranno di attribuire ai comunicati della controparte un significato diverso da quello desiderato dall'emittente, con l'obiettivo di creare consenso sulla propria piattaforma e mettere in cattiva luce la controparte negoziale. La «guerra» semiotica non è un processo neutro, ma è influenzata dalle abilità strategiche e comunicative, dalle differenze di status, potere, risorse disponibili tra gli attori che partecipano al processo di comunicazione.

utilizzano tecnologie sofisticate (gli ologrammi) per rendere più naturale e immediata l'esperienza della comunicazione a distanza.

Comunicazione mediata a una via

3. comunicazione *mediata a una via*, che avviene attraverso l'utilizzo di un mezzo di comunicazione uni-direzionale (prodotto audiovisivo, *house organ* ecc.). In questo caso, l'interazione diretta tra emittente e ricevente è assente o, comunque, limitata. La comunicazione mediata a una via si distingue dalla comunicazione a due vie, perché il destinatario della comunicazione non interagisce direttamente con il ricevente ma si relaziona con un «testo». Il testo è un insieme di segni che sono combinati tra di loro, mediante l'uso di un linguaggio, per formare una struttura relativamente coerente di senso, che deve essere interpretata dal destinatario, in base ad uno specifico contesto. Il testo può essere scritto, come nel caso di un articolo riportato in un **house organ** aziendale, ma può anche essere una immagine, una registrazione audio (ad esempio un podcast), un prodotto audiovisivo, come un dvd, o multimediale, come una **pillola formativa** ecc. Il significato del testo non è mai univoco, ma dipende dall'interpretazione (soggettiva) del destinatario. Infatti, ogni testo è per definizione polisemico, ovvero, può veicolare diversi significati.

Comunicazione mediata dal computer

4. comunicazione *mediata dal computer* (o CMC), che può assumere diverse modalità: a due vie (nella modalità asincrona con la mail, e sincrona con la chat, il messenger ecc.), uni-direzionale (come nel caso dei vecchi siti in ternet «1.0») e mista (come nelle nuove piattaforme digitali web 2.0 come Youtube e Facebook). La comunicazione digitale è per sua natura ipertestuale, intertestuale e ipermediale: ad esempio, un articolo giornalistico, che nella versione cartacea del quotidiano è un «semplice» testo scritto, si trasforma, nella versione digitale (riportata nel sito internet del giornale), in un ipertesto, ricco di link, contenuti multimediali, commenti dei lettori, rimandi ad altri

articoli e post di blog ecc. Viene perciò a crearsi una sorta di spazio semiotico aperto e dinamico, in cui il punto di equilibrio tra emittente e destinatario tende a spostarsi a favore di quest'ultimo: il navigatore ricostruirà il senso del testo sulla base delle proprie pratiche intertestuali, e potrà essere influenzato dalle conversazioni che nascono «nell'articolo» (commenti e contributi dei lettori pubblicati sulla stessa pagina web che ospita l'articolo) e «sull'articolo» (reazioni su altri siti internet, blog ecc.). Tutto ciò vale, a maggior ragione, per quella sorta di «cooperativa» di produzione del senso che è il web 2.0, in cui i significati si costruiscono e ri-costruiscono continuamente, attraverso le interazioni sociali che avvengono in rete. La comunicazione interna utilizza sempre più spesso le potenzialità del web 2.0: ad esempio, grosse aziende come British Telecom e Unicredit offrono ai loro dipendenti delle piattaforme aziendali di social network per comunicare, col-laborare e condividere esperienze e conoscenze.

**Comunicazione
e web 2.0**

Gli effetti prodotti dai differenti mezzi di comunicazione dipendono dalle caratteristiche del mezzo e anche dalle pratiche individuali e sociali (Gherardi 2010), ovvero dal modo in cui le persone, utilizzando le tecnologie di comunicazione, sviluppano delle modalità soggettive e collettive per usare gli strumenti di comunicazione. L'efficacia della comunicazione, infine, dipende anche dalla competenza comunicativa specifica, ovvero, dalla capacità degli utenti di comunicare efficacemente, utilizzando un dato mezzo per un determinato fine.

L'evoluzione tecnologica e la contaminazione dei linguaggi spingono verso la convergenza mediale e la cross-medialità (ovvero, la fruizione di uno stesso contenuto su più media). Ad esempio, gli stessi contenuti possono essere veicolati su piattaforme diverse: intranet aziendale, rete mobile, Twitter, Youtube, Facebook ecc. e possono essere fruiti utilizzando diversi supporti tecnologici: pc, tablet, smartphone ecc.

13.3 Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa

L'espressione comunicazione interna è ancora largamente usata dalle imprese italiane. Molti studiosi di organizzazione, management e comunicazione d'impresa preferiscono, però, utilizzare il termine comunicazione organizzativa, che meglio descrive l'evoluzione dei processi di comunicazione interna. La comunicazione organizzativa è anche una disciplina scientifica, che studia i processi di comunicazione aziendale da una prospettiva olistica, con un focus sulla relazione tra comunicazione e organizzazione (Jablin, Putnam, 2001). La comunicazione organizzativa (Invernizzi, 2000, p. 195) viene definita come: «l'insieme dei processi strategici e operativi di creazione, scambio e condivisione di messaggi [...] all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e la sua collocazione nell'ambiente». Questi messaggi possono essere di carattere informativo (ad esempio, una news su intranet aziendale), simbolico (come nel caso della convention aziendale), emotivo (ad esempio, il discorso del leader di un team di lavoro, che «carica» il gruppo all'avvicinarsi di una scadenza cruciale) e relazionale (come nel caso della cena sociale aziendale, evento informale che ha lo scopo di rinsaldare i legami e il senso di appartenenza tra colleghi).

**La comunicazione
organizzativa e i
messaggi aziendali**

La comunicazione organizzativa è figlia della cultura aziendale, ma allo stesso tempo contribuisce a mantenere e/o cambiare la cultura organizzativa (Malizia, 2003).

**Approccio tecnico/
manageriale**

La comunicazione organizzativa è anche un approccio teorico/manageriale, che si propone di estendere il raggio di azione delle iniziative di comunicazione interna, favorendo l'integrazione tra le attività di comunicazione interna, esterna, marketing e *people management*, migliorando la sinergia e la coerenza tra attività aziendali che sono sempre più interdipendenti. Infatti, da un lato i lavoratori guardano la televisione, leggono i giornali e navigano su internet e, quindi, sono esposti agli effetti delle campagne pubblicitarie e delle azioni di comunicazione esterna della propria impresa. Dall'altro, i dipendenti, quando interagiscono con clienti, fornitori, partner, fanno «comunicazione esterna». Inoltre, gli stessi dipendenti possono diventare i migliori (o i peggiori, a seconda dei casi) testimonial della propria impresa, nei confronti di parenti e amici e/o comunicando su Facebook, Twitter ecc. La diffusione dei media digitali e in particolar modo del cosiddetto web 2.0, rende ancora più obsolete le vecchie distinzioni, come è stato esemplificato nel caso del Gruppo industriale italiano presentato nel caso di apertura.

La comunicazione organizzativa si propone di rispondere ai profondi cambiamenti organizzativi avvenuti negli ultimi anni:

**Comunicazione e
cambiamenti
organizzativi**

- i confini dell'azienda si estendono e diventano laschi e variabili, grazie alla diffusione di alleanze, reti d'impresa, rapporti di sub-fornitura, delocalizzazioni produttive ecc.;
- le aziende si avvalgono in misura sempre maggiore di collaboratori che, dal punto di vista contrattuale, non sono dipendenti dell'azienda: consulenti, lavoratori interinali, contratti a progetto, cooperative ecc.;
- le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione favoriscono la nascita di team di lavoro e strutture quasi-virtuali, che contribuiscono ad allargare ancora di più i confini dell'impresa.

La comunicazione organizzativa svolge un ruolo strategico: infatti, è chiamata a contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali e, quindi, a diventare un business partner dell'azienda. La comunicazione organizzativa, allo stesso tempo, è un processo *multi-stakeholder*: dovrebbe mirare alla soddisfazione dei bisogni di tutti i dipendenti e gli *stakeholder* dell'impresa.

**Ruolo della
comunicazione
organizzativa nelle
imprese post-fordiste**

La comunicazione è importante per qualunque azienda, ma svolge un ruolo ancora più critico nelle nuove forme di impresa post-fordista (Rullani, Romano, 1998), che adottano modelli organizzativi di tipo reticolare e/o orizzontale. Sappiamo, infatti, che le imprese diventano sempre più flessibili (Butera, 2005; Mai-mone, 2007) e i confini interni ed esterni delle aziende sempre più porosi e laschi. Le tradizionali linee di comunicazione formale sono progressivamente affiancate (e sovente scavalcate) dalle reti informali di comunicazione e relazione, che si dipanano all'interno e all'esterno dell'impresa.

Il caso riportato in apertura del capitolo dimostra che le sfide della comunicazione in un'azienda complessa possono essere affrontate con efficacia grazie a un approccio integrato, o per l'appunto, di comunicazione organizzativa.

13.3.1 La comunicazione organizzativa: le tipologie e le funzioni

Secondo Invernizzi (2000), la comunicazione organizzativa si sviluppa su diversi livelli/macro-funzioni:

- comunicazione funzionale: definita anche comunicazione operativa, comprende tutte le comunicazioni finalizzate allo svolgimento delle attività lavorative e al raggiungimento degli obiettivi, a livello individuale, nei gruppi, nelle unità operative e nelle aree aziendali. Un tipico esempio di comunicazione funzionale è il **briefing**, in cui il capo fornisce al collaboratore le istruzioni su un nuovo compito assegnato;
- comunicazione strategica: la comunicazione (prevalentemente a cascata) finalizzata a facilitare la diffusione di mission, vision, valori e la conoscenza di strategia, obiettivi, cambiamenti aziendali, nuovi prodotti e servizi. Inoltre, serve a facilitare i processi (strategici) di *change management*. Una tipica attività di comunicazione strategica è l'incontro tra l'alta direzione e il *middle management*, che si tiene periodicamente in molte aziende;
- comunicazione formativa: le azioni finalizzate a favorire lo sviluppo delle competenze comunicative specialistiche (dei professional che operano nella comunicazione), manageriali e trasversali. La comunicazione formativa sta emergendo sempre di più come attività a cavallo tra comunicazione interna e formazione (come nel caso, ad esempio, delle pillole formative caricate sulla intranet aziendale, o di una sessione di *team building* inserita all'interno di un *corporate meeting*). La convergenza tra attività di comunicazione organizzativa e di formazione è un trend ormai consolidato nelle aziende italiane;
- comunicazione creativa: comprende tutte le attività di comunicazione finalizzate a facilitare la creazione e la condivisione di nuove idee, soluzioni e conoscenze. La convergenza tra comunicazione organizzativa e gestione della conoscenza è un altro trend che si sta affermando nelle aziende (Profili, 2004). Un esempio è la diffusione delle community aziendali che, come vedremo, sfruttano le nuove opportunità offerte dalla diffusione di piattaforme web 2.0 come i corporate social network;
- comunicazione relazionale: finalizzata allo sviluppo delle relazioni all'interno e all'esterno di gruppi, network organizzativi e inter-organizzativi, alla gestione dei conflitti, alla mediazione tra differenti identità e culture, allo sviluppo del capitale relazionale e sociale (Mormino, 2011); attività come i *team building* aziendali o il teatro d'impresa si propongono di facilitare lo sviluppo delle relazioni interne e dello spirito di squadra;
- comunicazione finalizzata alla gestione e valorizzazione della diversità organizzativa: persegue lo scopo di facilitare il *diversity management* in azienda. Ad esempio, molte aziende offrono a manager e dipendenti opportunità di formazione sulle competenze interculturali;
- comunicazione finalizzata allo sviluppo del benessere organizzativo: si propone di contribuire allo sviluppo del welfare aziendale e si interfaccia con le politiche di *people management* e *Internal Corporate Social Responsibility*.

Livelli della
comunicazione
organizzativa

13.3.2 La comunicazione organizzativa: verso un approccio integrato

È possibile adottare un approccio integrato di comunicazione organizzativa, che si articola in quattro macro-aree di attività, illustrate nella Figura 13.3.

La comunicazione organizzativa, secondo questo approccio, si interseca con quattro macro-aree (trasmissione, conversazione, condivisione e scambio, relazione), come si vede nella Tabella 13.2.

I driver di questo approccio sono:

Caratteristiche dell'approccio integrato

- comunicazione «2.0»; la funzione comunicazione interna produce «contenuti» e realizza attività di comunicazione, ma allo stesso tempo si propone di offrire strumenti di comunicazione e supporto ai vertici aziendali e agli stessi dipendenti, curando la regia delle attività di comunicazione. Come avviene in Unicredit, che ha varato un progetto ambizioso di community aziendali (si veda il Paragrafo 13.5);
- focus sulla relazione: la funzione comunicazione si propone di contribuire a migliorare le relazioni interne (verticali, orizzontali e reticolari), anche applicando logiche di *employer branding*. Ad esempio, l'Associazione Bancaria Italiana ha accompagnato il varo della sua web TV, nel 2010, con il concorso a premi «Scegli l'avatar e vinci il relax»: un soggiorno benessere è stato sorteggiato tra i dipendenti che hanno partecipato al sondaggio on line, realizzato per scegliere l'avatar che avrebbe accolto gli utenti della piattaforma, guidandoli alla fruizione della stessa web TV;
- ascolto attivo e monitoraggio: l'ascolto attivo dei collaboratori e il monitoraggio di tutte le iniziative devono contribuire ad attuare un processo di miglioramento continuo. Come nel caso del Gruppo Intesa San Paolo, che effettua periodicamente delle indagini per rilevare il clima che si respira in azienda;
- integrazione tra processi di comunicazione, apprendimento e gestione della conoscenza aziendale: la comunicazione è un catalizzatore del processo di

Figura 13.3 L'approccio integrato alla comunicazione organizzativa

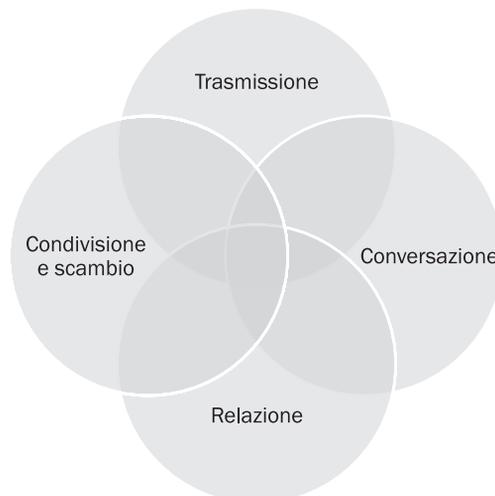


Tabella 13.2 Le macro-aree critiche dell'approccio integrato alla comunicazione organizzativa

Trasmissione	Assicurare la diffusione e la comprensione delle informazioni e delle comunicazioni (a carattere valoriale, normativo, informativo, operativo ecc), verificando, attraverso l'ascolto attivo, la ricezione, la comprensione e l'interiorizzazione dei messaggi. Ad esempio, attraverso l'implementazione e la gestione efficace di intranet di terza generazione (orientate alla comunicazione 2.0).
Conversazione	Offrire opportunità di dialogo e confronto (anche informale) a livello verticale, tra l'azienda e i suoi dipendenti, e a livello orizzontale, tra gli stessi dipendenti. Ad esempio, attraverso il design degli spazi interni, che consenta di offrire ai dipendenti spazi di socializzazione e scambio.
Condivisione e scambio	Creare opportunità e spazi (fisici e virtuali) di condivisione e di scambio di conoscenze e esperienze (come avviene nelle community aziendali).
Relazione	Creare opportunità e spazi (fisici e virtuali) per la costruzione e lo sviluppo delle relazioni interne e inter-organizzative (ad esempio sviluppando piattaforme di social network aziendale).

creazione e condivisione delle conoscenze aziendali. IBM sperimenta da anni l'utilizzo di blog e piattaforme di collaboration per facilitare processi di apprendimento informale e *knowledge sharing* tra i suoi dipendenti;

- focus sul diversity management: la diversità è un patrimonio che deve essere gestito e valorizzato, coniugando identità e differenza. Come avviene nel caso dell'Agenzia Spaziale Europea, che applica nelle sue policy di recruitment e *people management* il principio fondante dell'Unione Europea: uniti nella diversità.

13.4 Gli strumenti di comunicazione

L'avvento dell'era digitale spinge la comunicazione d'impresa verso la cross-medialità, la contaminazione di linguaggi e di generi (Amicucci, 2004). Le tipologie principali di strumenti di comunicazione organizzativa sono riportate nella Tabella 13.3.

Nel paragrafo seguente sono analizzati i media digitali, che rivestono un'importanza crescente anche nella comunicazione organizzativa.

13.5 I media digitali e il web 2.0

Web 2.0 è un termine coniato da Dale Dougherty di *O'Reilly Media* (Di Bari, 2008). Sostanzialmente, il termine web 2.0 indica un insieme di piattaforme digitali, siti e applicazioni web che consentono la partecipazione degli utenti alla produzione e alla classificazione dei contenuti (e allo sviluppo degli stessi ambienti virtuali), alla costruzione di reti di relazioni e comunità virtuali. Secondo i dati di una ricerca di KPMG (2011), la maggioranza delle imprese multinazionali

Tabella 13.3 Principali tipologie di strumenti di comunicazione organizzativa

Tipologia	Esempi
Sistema di immagine coordinata (visual identity)	Logo, <i>lettering</i> aziendale, <i>template</i> per biglietti da visita, lettere, presentazioni aziendali ecc.
Architettura e design degli spazi esterni ed interni	Progettazione degli ambienti di lavoro e degli spazi esterni ed interni, lay-out degli uffici, arredamento, ergonomia ecc.
Stampati aziendali	<i>House organ</i> e newsletter cartacei, manuali, monografie, leaflet, carte dei valori ecc.
Pubblicazioni e prodotti in formato digitale	E-house organ, e-newsletter, podcast, dvd, e-book ecc.
Documenti aziendali (in formato cartaceo e/o digitale)	Lettere, circolari di servizio, organigrammi, documenti di progetto, manuali di procedura ecc.
Punti informativi e segnaletica aziendale	Bacheca, totem, info-point, segnaletica aziendale ecc.
Eventi aziendali	Meeting in presenza e a distanza (tele e video conferenze, eventi in telepresenza), convention aziendale, workshop, eventi non convenzionali (teatro di impresa, <i>team building</i> ecc.).
Strumenti web based 1.0	Intranet, extranet, rete mobile, corporate TV ecc.

utilizza i social media per la comunicazione (interna ed esterna). Strumenti come la intranet o la web TV possono diventare 2.0, se adottano strategie e implementano social software. I principali strumenti web 2.0 utilizzati per la comunicazione organizzativa sono:

**Strumenti 2.0
utilizzati per la
comunicazione
organizzativa**

- la intranet di nuova generazione: la rete aziendale interna, che grazie all'adozione delle logiche web 2.0 diventa sempre di più uno strumento per facilitare la collaborazione, lo scambio e la costruzione di reti sociali e community interne. Alla progressiva frammentazione delle aziende, corrisponde il tentativo di utilizzare la intranet per ricostruire virtualmente l'ambiente di lavoro, favorendo l'integrazione, la collaborazione e la condivisione. Un esempio è la intranet di Banca Sella Holding, che implementa strumenti web 2.0 come il forum, blog, wiki, portale videosharing ecc.;
- la web Tv aziendale: evoluzione della Corporate TV, viene implementata nella intranet aziendale e può essere integrata con tecnologie interattive, strumenti di *infotainment* e *edutainment* come le pillole comunicative, gli *edugame*, i *cartoon* ecc. Una delle tendenze più interessanti è il decentramento della produzione di news, contenuti multimediali ecc. attraverso le logiche tipiche del web 2.0. Un esempio è la web Tv di ABI (si veda la Figura 13.4);
- il blog, strumento che ha segnato la transizione dal web 1.0 al web 2.0, viene

Figura 13.4 La web TV di ABI



Fonte: Maimone, 2010

utilizzato dalle aziende, come strumento versatile e flessibile di comunicazione, interna ed esterna;

- il wiki, termine che in lingua hawaiana significa veloce, facile. Il wiki è un software di scrittura collaborativa, che può essere utilizzato come strumento di collaborazione per i gruppi di lavoro/progetto, supporto per il *knowledge management* e l'apprendimento collaborativo. Ad esempio, il Comune di Roma ha varato il *Progetto Orchestra* che utilizza il wiki per facilitare la condivisione delle conoscenze. Si sta diffondendo nelle aziende (soprattutto nel settore tecnologico) la prassi di utilizzare il wiki come strumento di collaborazione e condivisione delle conoscenze, all'interno e tra i gruppi di progetto;
- i social network sono delle piattaforme digitali che consentono di sviluppare relazioni sociali, comunicare, condividere informazioni, link, oggetti multimediali. Le piattaforme per il social network possono essere utilizzate in azienda per facilitare la comunicazione e la collaborazione nei e tra i gruppi di lavoro, la costruzione di relazioni professionali e sociali, la condivisione di conoscenze, incentivando anche lo sviluppo di comunità professionali.

Box 13.3 Il blog di Enel Insieme

Il blog di Enel Insieme, inaugurato a febbraio 2010, è il principale canale per l'*engagement* dei dipendenti dell'azienda, su alcune tematiche chiave: strategie, sostenibilità, responsabilità sociale ecc. Il blog fino ad oggi ha totalizzato un totale di 10.345 tra commenti e voti.

Fonte: www.enel.it

Box 13.4 OneNET: Il social computing di Unicredit

OneNet è l'ambiente di social computing di Unicredit, che nasce nel 2009 per facilitare il social networking e la collaborazione tra i dipendenti, in Italia e all'estero. Obiettivi della piattaforma sono:

- facilitare lo sviluppo delle relazioni tra i dipendenti e la costruzione di network personali;
- facilitare la condivisione delle informazioni e delle conoscenze;
- facilitare la collaborazione, creando spazi di lavoro virtuale per la partecipazione a progetti e attività comuni.

OneNet si articola in due componenti principali: le *Community* e *Mysite* (profili personali).

Le oltre quaranta *community*, nate all'interno di OneNet, si sono sviluppate sulla base dell'identità professionale, degli interessi professionali, dei progetti comuni.

Fonte: Delton, Cofferati, Incletolli, 2011

13.6 Il piano di comunicazione organizzativa (metodo classico)

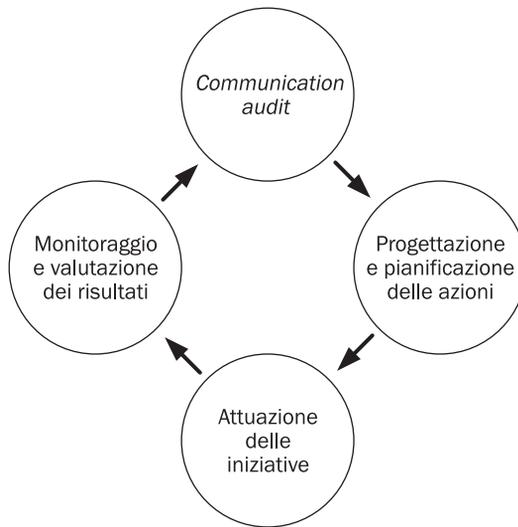
Il piano di comunicazione organizzativa è il documento che riporta la pianificazione delle iniziative e delle attività di comunicazione da attuare in azienda nel periodo prestabilito (in genere un anno). Si tratta di un piano d'azione che utilizza gli strumenti tipici della pianificazione manageriale e si articola in quattro fasi: 1. analisi delle esigenze di comunicazione e segmentazione dei pubblici interni (*communication audit*); 2. progettazione e pianificazione delle azioni; 3. attuazione delle iniziative; 4. monitoraggio e valutazione dei risultati. Queste fasi dovrebbero integrarsi in un processo circolare: il monitoraggio e la verifica finale, infatti, dovrebbero fornire le indicazioni per ri-progettare le attività di comunicazione, dopo la conclusione del piano.

Il *communication audit* comprende diverse sotto fasi:

Sottofasi del *communication audit*

- a) l'analisi della domanda, che ha lo scopo di rilevare le aspettative, le esigenze e i desideri dei committenti (referenti interni). In questa fase vengono intervistate le posizioni manageriali chiave, con l'obiettivo di definire i driver del piano di comunicazione e assicurare la necessaria *sponsorship* alle iniziative che verranno attuate;
- b) l'analisi del contesto e dello scenario, che ha lo scopo di raccogliere tutte le informazioni utili a contestualizzare il piano di comunicazione: lo scenario di mercato, il posizionamento dell'azienda, le sue strategie, i cambiamenti di mercato, tecnologia, prodotto, organizzazione ecc. Un buon piano di comunicazione organizzativa non può prescindere da una conoscenza approfondita della identità organizzativa, della cultura aziendale, del clima organizzativo e della rete complessa di relazioni e gruppi informali che costituiscono il tessuto intangibile di un'impresa. Inoltre, le aziende postmoderne sono sempre di più organizzazioni al plurale, in cui convivono identità multiple, arti colazioni culturali e climi organizzativi: una grande diversità di cui dovremo tener conto nella progettazione del piano di comunicazione. In questa sottofase, vengono analizzati e valutati anche le iniziative e gli strumenti di comunicazione già attuati;

Figura 13.5 Il piano di comunicazione organizzativa



- c) l'indagine principale, finalizzata a rilevare i fabbisogni di comunicazione e a segmentare pubblici interni/esterni e *stakeholder* del piano di comunicazione organizzativa. L'indagine può prevedere l'adozione di metodologie di ricerca quantitativa e qualitativa o disegni di ricerca misti (quanti-qualitativi). Gli strumenti più utilizzati sono l'intervista, il **focus group**, l'osservazione partecipante, la *survey* (rilevazione per mezzo di un questionario standardizzato), il tracciamento e l'analisi del contenuto degli scambi on line, la **social network analysis**. L'indagine può essere preceduta da un'attività di raccolta di informazioni non strutturate, che Diraco e Santoro (1996) definiscono «naïf», ottenibili da tutte le opportunità di dialogo tra i dipendenti e l'azienda: meeting aziendali, eventi formativi, colloqui (formali e informali), forum, blog, ecc. L'indagine può comprendere anche un'analisi di *benchmarking*, finalizzata a rilevare le strategie e le buone pratiche di comunicazione organizzativa attuate nella stessa azienda (*benchmarking* interno) e/o da altre aziende (*benchmarking* esterno) che hanno caratteristiche comparabili con quelle dell'impresa.

Il *communication audit* è finalizzato a rilevare i bisogni di comunicazione, ovvero: a) le esigenze da colmare in termini di «gap comunicativo» (scarto tra situazione attuale e situazione desiderata); b) i nuovi bisogni emergenti. Possiamo distinguere tra «macro-obiettivi», che descrivono delle mete generali da raggiungere (ad esempio migliorare il livello di *engagement*), e «micro-obiettivi», che invece descrivono un risultato atteso (ad esempio, accrescere il livello di conoscenza dei dipendenti sulle strategie aziendali). Il micro-obiettivo deve essere specifico, raggiungibile entro un arco di tempo definito, misurabile in termini di risultati attesi (o quanto meno rilevabile, nel caso di variabili qualitative) ed effettivamente realizzabile. Gli obiettivi sono associati ai diversi target, individuati attraverso la segmentazione della popolazione aziendale. La segmentazione può

**Fini del
*communication audit***

essere attuata in base a diversi parametri: caratteristiche personali (genere, età ecc.), posizioni e ruoli organizzativi (livello gerarchico, famiglia professionale ecc.), aree aziendali di appartenenza, caratteristiche psicografiche (suddivisione per cluster sulla base di atteggiamenti e comportamenti), appartenenza a gruppi e network informali.

Iniziative di comunicazione

Individuati i bisogni, fissati gli obiettivi e i target, si passa alla fase della ideazione, pianificazione e realizzazione delle iniziative di comunicazione. L'iniziativa è costituita da un insieme coerente di messaggi e/o metafore, azioni e strumenti che vengono usati in maniera coordinata, attraverso un'attenta regia, per raggiungere determinati obiettivi su specifici target. È importante scegliere il «tono di voce», ovvero lo stile di comunicazione più adatto, in base agli obiettivi, agli strumenti e ai destinatari delle diverse azioni che possono far parte di una iniziativa. La fase di monitoraggio e verifica è finalizzata a rilevare, *in itinere* e alla fine del processo, il gradimento delle iniziative e gli effetti prodotti dal piano di comunicazione. Utilizza gli stessi strumenti impiegabili nell'audit. Il piano di comunicazione viene rappresentato utilizzando il **diagramma di Gantt** (Invernizzi, 2000). La pianificazione comprenderà anche le risorse economiche (budget), umane, tecnologiche e logistiche che verranno impiegate nelle varie fasi del piano, e i tempi previsti per l'attuazione di tutte le attività incluse nell'*action plan*. Un ruolo importante è svolto dalla regia delle iniziative di comunicazione. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, la funzione comunicazione interna svolge sempre più il ruolo di consulente interno, fornendo ai vertici aziendali, alle altre funzioni e ai dipendenti opportunità e strumenti per comunicare, la regia e la supervisione delle attività di comunicazione, il supporto di carattere formativo e consulenziale per utilizzare con efficacia gli strumenti a disposizione.

Il modello di pianificazione presentato in questo paragrafo, che possiamo definire «classico», è stato concepito per rispondere alle esigenze delle grandi aziende fordiste, che operavano in mercati relativamente stabili e utilizzavano prevalentemente strumenti di comunicazione tradizionali. Al tempo delle organizzazioni flessibili e del web 2.0, emerge la necessità di ri-adattare lo strumento di pianificazione, per tararlo sulle esigenze delle aziende post-fordiste, che utilizzano i media digitali e, quindi, attuano un approccio alla comunicazione di tipo 2.0. Nel prossimo paragrafo vedremo uno schema di pianificazione a matrice, che può essere applicato per gestire le attività di comunicazione nelle imprese flessibili e/o nelle aziende che utilizzano strumenti web 2.0 come i social network aziendali, blog, wiki e piattaforme per lo sviluppo di community aziendali.

13.7 Il piano di comunicazione organizzativa flessibile

La progressiva diffusione degli strumenti web 2.0 e la tendenza delle aziende tradizionali ad adottare modelli gestionali e organizzativi di tipo flessibile hanno fatto emergere la necessità di riadattare il modello tradizionale di pianificazione, che segue uno schema rigido, alla necessità di un'azienda che opera in un mercato turbolento e, quindi, deve essere in grado di rispondere rapidamente e proattivamente ai cambiamenti esterni.

La diffusione dei nuovi media digitali, inoltre, mette in discussione il principio stesso che sta alla base del modello di pianificazione tradizionale. Infatti,

come abbiamo visto, il metodo di pianificazione classico prevede che la rilevazione dei fabbisogni e, quindi, la definizione degli obiettivi e dei target, avvenga a monte del processo di pianificazione. Il monitoraggio consente di acquisire feedback utili per apportare dei miglioramenti alle azioni e agli strumenti, però la struttura generale del piano non viene modificata. Invece, negli ambienti virtuali creati dai social software si generano continuamente nuovi bisogni, interessi, pratiche comunicative (Gherardi, 2010). Le logiche stesse del web 2.0 facilitano la continua ri-aggregazione (spontanea) degli utenti, sulla base dei nuovi interessi, bisogni e pratiche comunicative che emergono in corso d'opera. Quindi, i nuovi media digitali ribaltano il concetto stesso della pianificazione tradizionale: i fabbisogni, gli obiettivi e i target non sono più definiti esclusivamente come input, a monte del processo di pianificazione (come prevede lo schema classico dell'action plan manageriale), ma possono essere considerati anche come output, a valle del lancio di una iniziativa. Per questo, può essere opportuno, soprattutto nelle aziende più dinamiche e orientate al mercato, adottare un approccio «flessibile» alla pianificazione. Un esempio di azienda che adotta un approccio flessibile di pianificazione delle attività di comunicazione organizzativa è l'Agenzia delle Entrate (Maimone, 2010).

Si propone, quindi, di applicare al processo di pianificazione uno schema a matrice, che risponde all'esigenza di gestire le attività di comunicazione in contesti che devono operare in un ambiente in continuo cambiamento, utilizzando anche strumenti web 2.0. Lo schema può essere rappresentato visivamente con la Tabella 13.4 (semplificata per finalità didattiche), che riproduce una matrice di distribuzione delle attività del piano di comunicazione.

Lo schema proposto individua dei macro-obiettivi del piano di comunicazione e delle iniziative di comunicazione (che si incrociano secondo lo schema matriciale). Le iniziative, a loro volta, si articolano in tempi, micro-obiettivi, target e modalità di attuazione. La modalità include le azioni, gli strumenti, il tono di voce e i messaggi chiave e/o le metafore che guidano le iniziative di comunicazione. Il controllo periodico degli effetti consente di «aggiustare il tiro» rispetto alle modalità attuate, ai micro-obiettivi prefissati, ai tempi e ai target. I macro-obiettivi e

Tabella 13.4 Un esempio di matrice delle iniziative di comunicazione (ogni cella corrisponde a una frazione del tempo t totale)

	Macro-obiettivo 1					Macro-obiettivo 2				
Iniziativa A	M/O e T					M/O e T				
Iniziativa B		M/01 e T1	M/02 e T2	M/03 e T3						
Iniziativa C					M/01 e T1	M/02 e T2				

M/O = Modalità/micro-obiettivi, T = target. La modalità include le azioni, gli strumenti, il tono di voce e i messaggi chiave e/o le metafore che guidano le iniziative di comunicazione. Il controllo periodico degli effetti è indicato dalla doppia linea di separazione tra caselle. Ogni colonna corrisponde a una frazione X del tempo di durata del piano.

**Simulazione
di un piano di
comunicazione**

le iniziative di comunicazione, invece, dovrebbero rappresentare le costanti dello schema matriciale. Questo schema consente di incrociare la singola iniziativa di comunicazione con più obiettivi. Il monitoraggio delle iniziative di comunicazione è il motore della fase di realizzazione del piano. L'approccio adottato è quello del miglioramento continuo delle iniziative di comunicazione.

Per esemplificare le modalità di applicazione pratica dello schema a matrice, possiamo immaginare un piano di comunicazione a supporto del processo di internazionalizzazione di un'azienda italiana, che opera nel settore tecnologico, con alcune filiali all'estero. L'azienda ha definito un nuovo sistema di valori aziendali e ha l'esigenza di attuare un processo di cambiamento, che faciliti l'allineamento sui nuovi valori e lo sviluppo dell'orientamento all'internazionalità. Il *communication audit* ha evidenziato alcune esigenze, che consentono di individuare due macro-obiettivi:

1. diffusione dei nuovi valori aziendali, che a sua volta può essere articolato nei seguenti micro-obiettivi:
 - a) accrescere il livello di condivisione dei valori aziendali;
 - b) sviluppare le competenze manageriali richieste per implementare i nuovi valori aziendali;
2. sviluppo dell'orientamento all'internazionalità, che a sua volta può essere articolato nei seguenti micro-obiettivi:
 - a) accrescere il livello di conoscenza delle strategie di internazionalizzazione dell'azienda;
 - b) accrescere il livello di *commitment* sui processi di internazionalizzazione dell'azienda.

I target individuati sono:

- tutta la popolazione aziendale;
- *middle management*;
- famiglie professionali e *key role* coinvolti nei processi di internazionalizzazione.

Le iniziative proposte sono:

- iniziativa per facilitare la diffusione a cascata dei nuovi valori aziendali;
- iniziativa per facilitare la condivisione delle strategie di internazionalizzazione aziendale;
- iniziativa per facilitare lo sviluppo della cultura dell'internazionalità.

Sulla base delle esigenze emerse nella fase di *communication audit*, è stato infine proposto il piano di comunicazione riportato nella Tabella 13.5, che adotta lo schema a matrice.

Tabella 13.5 Un esempio di utilizzo dello schema a matrice per la pianificazione delle iniziative di comunicazione. Ogni rettangolo corrisponde a un arco temporale di tre mesi.

Iniziativa	Macro-obiettivo 1 allineamento sui nuovi valori aziendali		Macro-obiettivo 2 sviluppo dell'orientamento all'internazionalità	
Diffusione a cascata dei nuovi valori aziendali	<p>Obiettivo: accrescere il livello di condivisione dei valori aziendali.</p> <p>Azione: campagna di informazione/comunicazione sui nuovi valori.</p> <p>Strumenti: intranet, <i>house organ</i>, newsletter, <i>management meeting</i>, totem aziendali.</p> <p>Target: tutta la popolazione.</p> <p>Tone of voice: istituzionale.</p> <p>Messaggio chiave: siamo un'azienda di valore.</p>	<p>Obiettivo: sviluppare le competenze manageriali.</p> <p>* Azione: piano di sviluppo delle competenze manageriali.</p> <p>Strumenti: <i>road show</i>, laboratorio di sviluppo delle competenze, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>.</p> <p>Target: <i>middle management</i> aziendale.</p> <p>Tone of voice: istituzionale.</p> <p>Messaggio chiave: siamo un'azienda di talento.</p> <p>* Il <i>process owner</i> è la funzione risorse umane</p>		
Condivisione delle strategie di internalizzazione			<p>Obiettivo: accrescere il livello di conoscenza delle strategie di internazionalizzazione dell'azienda.</p> <p>Azione: campagna informativa.</p> <p>Strumenti: intranet, <i>house organ</i>.</p> <p>Target: tutta la popolazione aziendale.</p> <p>Tone of voice: istituzionale.</p> <p>Messaggio chiave: siamo un'azienda senza frontiere.</p>	
Sviluppo della cultura della internazionalità			<p>Obiettivo: sviluppare il livello di <i>commitment</i> sul processo di internazionalizzazione.</p> <p>Azioni: campagna di sensibilizzazione, <i>community</i>.</p> <p>Target: <i>middle management</i>, famiglie professionali, <i>key role</i>.</p> <p>Tone of voice: informale.</p> <p>Strumenti: pillole comunicative, <i>social network</i> aziendale.</p> <p>Metafora: la città di Samarcanda.</p>	

Riepilogo

La comunicazione interna, intesa come pratica manageriale, nasce in Italia negli anni Cinquanta del secolo scorso, nella fase di reindustrializzazione. La maggior parte delle aziende italiane di media e grande dimensione ha una funzione comunicazione interna, che gestisce l'insieme delle attività finalizzate a sviluppare la comunicazione e le relazioni interne dell'azienda. La funzione comunicazione interna progetta, realizza e coordina le attività di comunicazione pianificata, rivolte prevalentemente ai pubblici interni e agli *stakeholder* aziendali. Inoltre, può contribuire a disegnare e costruire spazi fisici e virtuali, che facilitino e orientino la comunicazione e la condivisione, anche a livello informale, di informazioni, conoscenze, esperienze e vissuti. Il cambiamento degli scenari, dei modelli organizzativi e delle tecnologie ha favorito l'evoluzione dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa, che propone un approccio integrato alle attività di comunicazione e *people management* dell'impresa, attribuisce alle comunicazioni non solo interna il ruolo di *business partner* dell'azienda, individua nuove funzioni e ruoli. L'approccio integrato alla comunicazione organizzativa risponde alle esigenze di aziende che operano in ambienti di mercato turbolenti e utilizzano in maniera massiccia le nuove tecnologie. Anche gli strumenti di comunicazione si evolvono: accanto agli strumenti tradizionali, trovano sempre più spazio i media digitali (1.0 e 2.0).

Il piano di comunicazione svolge un ruolo chiave nel processo di gestione delle attività di comunicazione organizzativa. L'ascolto del cliente interno, la raccolta strutturata dei bisogni e delle aspettative dei destinatari, il monitoraggio e la verifica dell'efficacia delle iniziative sono i fattori di successo di una buona campagna di comunicazione, rivolta prevalentemente ai target interni. È impossibile comunicare efficacemente all'interno dell'impresa se non viene attuato un eccellente processo di pianificazione. È possibile adottare un approccio innovativo, che applica uno schema matriciale, più adatto a un'organizzazione flessibile che utilizza strumenti di comunicazione web 2.0.

Domande

1. Quali sono le finalità e gli ambiti di applicazione della comunicazione interna nelle aziende?
2. Quali sono i principali fattori psicologici/sociali e i meccanismi comunicativi che influiscono sulla comunicazione interna?
3. Quali sono le considerazioni principali che hanno spinto gli studiosi di management ad ampliare il campo di azione della comunicazione interna proponendo il modello della comunicazione organizzativa?
4. Quali sono i livelli/macro-funzioni della comunicazione organizzativa?
5. Quali sono i principali strumenti web 2.0 di comunicazione interna?
6. Quali sono le fasi del piano «classico» di comunicazione organizzativa?
7. Quali sono le differenze principali tra l'approccio classico alla pianificazione delle attività di comunicazione e lo schema a matrice proposto nell'ultimo paragrafo?

Parole chiave

Briefing

Convention aziendale

Diagramma di Gantt

Feedback

Focus-group

House organ

Pillola formativa

Social network analysis

Riferimenti bibliografici

- Amicucci F. (2004), *La formazione fa spettacolo. Percorsi per una nuova formazione manageriale*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- ASCAI, video di presentazione ricerca ASCAI, Cattolica 2010: www.ascai.it/index.php?option=com_content&task=view&id=493&Itemid=78
- Berne E. (1967), *A che gioco giochiamo*, Bompiani, Milano.
- Butera F. (2005), *// castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Bari V. (a cura di) (2007), *Web 2.0*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Di Raco A., Santoro G.M., (1996), *Il manuale della comunicazione interna*, Guerini e Associati, Milano.
- Eco U., Fabbri, P e altri (1965), *Prima proposta per un modello di ricerca interdisciplinare sul rapporto televisione/pubblico*, M i meo, Perugia.
- Eco U. (1979), *Lector in fabula*, Bompiani, Milano.
- Gabrielli G. (a cura di), 2006, *Conoscenza, apprendimento, cambiamento. La gestione dei programmi di knowledge e change management*, FrancoAngeli, Milano.
- Gabrielli G. (2010), *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano.
- Gherardi S., Nicolini D. (2004), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Gherardi S. (2010), *Telemedicine: A practice-based approach to technology*, «Human Relations», 63, p. 501.
- Goleman D. (2000), *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Rizzoli, Milano.
- Incletolli M. (a cura di) (2011), *La comunicazione interna nelle banche italiane*, Rapporto 2011, Associazione Bancaria Italiana.
- Invernizzi E. (2002), *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- Jablin F., Putnam L. (a cura di) (2001), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks.
- KPMG International (2011), *Going Social. How businesses are making the most of social media*, www.kpmg.com.
- Mai mone F. (2007), *Dalla rete ai silos. Modelli e strumenti per comunicare e gestire la conoscenza nelle organizzazioni «flessibili»*, FrancoAngeli, Milano.
- Mai mone F. (2010), *La comunicazione organizzativa. Comunicazione, relazioni e comportamenti organizzativi nelle imprese, nella PA e nel no profit*, FrancoAngeli, Milano.
- Maimone F., Mormino S. (2012), *Organizational Cultures. Toward a complex approach for the understanding of cultures in postmodern organizations*, «International Journal of Knowledge, Culture And Change Management», 11(5), pp. 179-191.
- Mazzei A. (2009), *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda*, FrancoAngeli, Milano.
- Mazzei A. (a cura di) (2011), *Percorsi di ricerca in comunicazione d'impresa. Tendenze, contesti, gestione*, FrancoAngeli, Milano.
- Malizia P. (1999), *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Guerini & Associati, Milano.
- Malizia P. (2003), *Non solo soft. Attori, processi, sistemi: un approccio sociologico*, FrancoAngeli, Milano.
- Morcellini M., Sorice M. (1999), *Dizionario della comunicazione*, Editori Riuniti, Roma.
- Mormino S. (2011), *Together. Team working, processi collaborativi, comunità professionali nell'organizzazione postfordista*, Polimata, Roma.
- Profili S. (2004), *// knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali*, FrancoAngeli, Milano.
- Rullani E., Romano L. (a cura di), 1998, *// postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, ETAS, Milano.
- Tsoukas H., Match MJ. (2001), *Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity*, «Human Relations», n. 54, p. 979.
- Watzlawick P, Beavin J.H., Jackson D.D. (1971), *La pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma.
- Weick K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

