

Comunicazione interna, social media, engagement:

Verso l'azienda aperta?



**Osservatorio Nuovi Trend
della Comunicazione Interna 2012**
Report di ricerca

Indice del documento

Introduzione. Perché un osservatorio sulla Comunicazione Interna

1. Il panel

- a. Le aziende coinvolte nella ricerca
- b. Il profilo sociologico dei loro dipendenti

2. La struttura della Comunicazione Interna

Gli addetti alla Comunicazione Interna e le reti di comunicatori

- a. La collocazione organizzativa della Comunicazione Interna
- b. La struttura: il numero di addetti
- c. La struttura: come opera?
- d. La struttura: le reti di comunicatori
- e. La valutazione dei team di Comunicazione Interna

3. Il posizionamento della Comunicazione Interna nel contesto di business

La cultura organizzativa e le prospettive della Comunicazione Interna

- a. Formalità e informalità, chiusura e apertura
- b. Le dinamiche di condivisione e di partecipazione
- c. Comunicazione Interna e Relazioni Esterne: collaborazione o sovrapposizione?
- d. Comunicazione Interna: una visione che cambia
- e. L'impatto della crisi

4. I canali e i contenuti

I target, il mix di comunicazione

- a. Obiettivi e priorità nel prossimo futuro
- b. Obiettivi e priorità dei prossimi 3 anni
- c. Il mix di comunicazione
- d. I fattori di influenza del mix comunicativo
- e. Il ruolo del digitale
- f. La segmentazione

5. Il management e la comunicazione

Come comunica la linea e come comunica il top management

- a. La comunicazione dei capi
- b. In che modo la Comunicazione Interna supporta i capi?

6. Il focus della Comunicazione Interna

Strategia di business, knowledge management, innovation, change communication

- a. La Comunicazione Interna e il business
- b. La Comunicazione Interna e il coinvolgimento dipendenti
- c. La Comunicazione Interna tra knowledge management e innovation
- d. La Comunicazione Interna e la change communication

7. Il management e i social media

Dalle prime esperienze allo sguardo sul futuro

- a. Social media: le esperienze fatte
- b. Social media: opportunità e benefici
- c. Social media: resistenze
- d. Social media: rischi
- e. Social media: come ridurre i rischi
- f. Metodi e processi di misurazione

8. Conclusioni

- a. L'azienda aperta in un mondo aperto
- b. Il tema dell'apertura e la *differenza* organizzativa
- c. Un approccio di integrazione che deriva dalla cultura
- d. Il focus sui social media come cifra culturale del cambiamento
- e. L'esigenza di un più stretto collegamento con i processi di business e la comunicazione aperta
- f. La costruzione di network all'interno delle organizzazioni
- g. Una nuova identità per la Comunicazione Interna

Allegato:

Osservatorio sulla Comunicazione Interna: il punto di vista dei dipendenti

Ricerca Duepuntozero Doxa

Introduzione. Perché un osservatorio sulla Comunicazione Interna

L'Osservatorio Nuovi Trend della Comunicazione Interna nasce dalla considerazione che siamo ormai entrati in una nuova era della comunicazione organizzativa. Questa è caratterizzata non soltanto dall'avvento dei media digitali, ormai definitivamente affermati, ma sempre più da una dimensione *sociale* e *partecipativa* che a livello globale ha trasformato, e continua ancora oggi a trasformare, le dinamiche relazionali e comunicative, dai processi informativi a quelli di ideazione dei prodotti, dalla condivisione delle strategie alle soluzioni operative. Un fenomeno travolgente, quello delle reti sociali (favorite dalla diffusione di massa delle abilitazioni tecnologiche), che cambia il modo di comunicare e che ha un impatto fortissimo sulla società nel suo insieme.

A tutto questo si uniscono altri fenomeni: la crisi sistemica, i nuovi patti nel mondo del lavoro, le maggiori incertezze e le diverse certezze, l'allungamento dell'età pensionabile, le nuove generazioni dotate *alle origini* di diverse culture relazionali e professionali (oltre che di tecnicità ancora oggi poco diffuse in molte figure aziendali), le nuove e differenti dinamiche di apprendimento e di formazione. Insieme alla società tutta anche il mondo dell'impresa cambia, cambiano i riferimenti e i contesti economici, le culture sociali si trasformano e si affacciano nuove concezioni del lavoro e delle sue condizioni di possibilità.

In Methodos, da sempre attenti ai fenomeni evolutivi dell'impresa, ci siamo dunque chiesti se e come le aziende stanno ripensando la loro capacità di comunicare efficacemente, se si confrontano o si scontrano con i nuovi modelli che premono dall'esterno (e se peraltro interno ed esterno sono ancora distinguibili), se e come si preparano ad affrontare il cambiamento, se stanno semplicemente reagendo o se stanno consapevolmente ripensando un proprio modello di relazione, se e come sta cambiando la cultura delle organizzazioni, ancora prima delle modalità in cui esse comunicano.

Nell'affrontare la ricerca ci siamo rivolti a un *panel* di 19 aziende italiane (o con sede principale in Italia), disponibili a raccontarci la loro esperienza tramite la testimonianza dei loro responsabili delle attività di comunicazione interna. Questa iniziativa fa seguito a una precedente ricerca svolta da Methodos tramite un questionario quali/quantitativo focalizzato sugli stessi temi, inviato a un campione di 14 aziende europee. All'interno di questo *report* faremo riferimento alla situazione evidenziata dai colleghi europei nei casi di maggiore significatività del confronto tra i risultati emersi.

Per avere una panoramica completa dello stato e degli sviluppi della comunicazione interna abbiamo voluto sondare in parallelo anche l'altro soggetto della nostra attività di consulenza: i dipendenti. La ricerca si è svolta quindi in collaborazione con Duepuntozero Doxa che ha somministrato un questionario CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) a un campione di 500 persone, estratto dal loro *panel web*, per raccoglierne, come dipendenti, la percezione della comunicazione in azienda, sia nelle sue modalità tradizionali sia nelle più recenti forme digitali. Anche in questo caso si troveranno alcuni richiami ai risultati quantitativi, laddove abbiamo ritenuto interessante un confronto con le indicazioni dei comunicatori aziendali intervistati (il report completo di Duepuntozero Doxa è disponibile in allegato).

Un sentito ringraziamento va a Silvia Maoli, che ha condotto le interviste, e ai responsabili della Comunicazione Interna delle Aziende intervistate. Il tempo e la collaborazione che ci hanno dedicato hanno reso possibile questo lavoro, e contribuiscono allo sviluppo della disciplina nel prossimo futuro.



1. Il panel

Una selezione varia e rappresentativa

a. Le aziende coinvolte nella ricerca

I responsabili della Comunicazione Interna delle seguenti aziende si sono resi disponibili a sottoporsi a un'intervista strutturata, che ha toccato 15 aree sui temi in oggetto attraverso oltre 40 domande:

- A2A
- Agenzia delle Entrate
- AstraZeneca
- Barilla
- Boston Scientific
- Cariparma
- Carrefour
- Eli Lilly
- Enel
- Ferrero
- Fiat
- Finmeccanica
- Intesa San Paolo
- Pirelli
- Seat Pagine Gialle
- Sky
- Takeda
- Telecom
- Unilever

b. Il profilo anagrafico dei dipendenti delle aziende coinvolte

L'età media dei dipendenti delle aziende è equamente ripartita fra i due range 35-44 anni e 45- 55 anni. In un solo caso (Sky, 4.800 dipendenti) l'età media è inferiore ai 35 anni; Sky è un'impresa di nascita recente caratterizzata da un utilizzo massiccio di nuove tecnologie.

In generale, più è elevato il numero dei dipendenti, più è alto il valore dell'età media: le aziende con un numero di dipendenti superiore a 10.000 (che sono oltre la metà delle del panel) presentano l'età media più elevata. Va ricordato che il *turn over* medio in Italia è tradizionalmente basso e negli ultimi anni non c'è stato un forte ricambio che abbia favorito l'ingresso massiccio delle nuove generazioni.

Il panel di Duepuntozero Doxa

duepuntozero
by Doxa

I dipendenti che hanno risposto al questionario nell'indagine quantitativa condotta da Duepuntozero Doxa hanno un'età mediamente più giovane rispetto a quella esistente nelle imprese intervistate: il 75% del campione ha meno di 45 anni, ed è composto soprattutto da impiegati con contratto a tempo determinato.

La ricerca quantitativa presenta dunque alcune interessanti e più concrete indicazioni sulle impressioni, valutazioni e aspettative delle generazioni "giovani" che stanno crescendo in azienda, e costituisce dunque una sorta di anticipazione di quanto potrà riservarci il futuro.

2. La struttura della Comunicazione Interna

Gli addetti alla Comunicazione Interna e le reti di comunicatori

a. La collocazione organizzativa della Comunicazione Interna

Nella maggior parte dei casi:

- la collocazione organizzativa di Comunicazione Interna è all'interno di Comunicazione Corporate o Relazioni esterne;
- è significativamente calata, rispetto al passato, la posizione di dipendenza da Risorse Umane;
- sta crescendo la dipendenza diretta dalla figura apicale dell'organizzazione (in questo caso il responsabile dell'ente è spesso anche responsabile delle Relazioni Esterne).

La trasformazione rilevata è il risultato di un movimento generalmente diffuso che negli ultimi anni ha portato allo spostamento di Comunicazione Interna dal polo Risorse Umane (la situazione più diffusa negli anni a partire dal 1990) alla Comunicazione Corporate o addirittura alle dirette dipendenze del management di vertice.

La ricerca svolta di recente da Methodos su 14 grandi aziende europee non ha rilevato nessun responsabile della Comunicazione che facesse capo a Risorse Umane, mentre ricorrevano frequentemente il riporto diretto al CEO, alla Comunicazione Corporate o al Marketing (quasi a sottolineare un già rilevante collegamento con il business).

b. La struttura: il numero di addetti

- La maggior parte delle aziende, anche di medie dimensioni, ha un **numero ristretto di addetti** alla Comunicazione Interna (fra due e cinque);
- **sei aziende di maggiori dimensioni hanno invece strutture con un elevato numero di addetti**; in alcuni casi alcuni addetti si occupano anche di relazioni esterne, ma la maggior parte delle persone rimangono focalizzate sulla comunicazione interna;
- in **due casi di grandi aziende** abbiamo una struttura più articolata e distribuita, esiste cioè **un ente centrale più snello** che si appoggia però a enti di comunicazione interna di altri settori, mantenendone la funzione di indirizzo e coordinamento.

c. La struttura: come opera?

Nelle dichiarazioni degli intervistati l'ente Comunicazione opera nella quasi totalità dei casi come **centro di servizi e di esperienza**:

- è definito come un dipartimento centrale che offre supporto tecnico locale al resto dell'organizzazione, fornendo spesso anche consulenza strategica;
- in alcuni casi è membro di un comitato centrale con il quale si pianificano azioni che prevedono l'intervento di team locali per implementare le azioni;

- quasi tutte le aziende intervistate si muovono a cavallo fra coordinamento centralizzato e delega distribuita, utilizzando spesso reti di comunicatori con deleghe più o meno ampie sulla comunicazione;
- in tutti i casi l'ente gestisce un proprio budget.

Si tratta per lo più ancora di **modelli centralizzati** con funzionalità di indirizzo e coordinamento, anche se nelle realtà più grandi sono in aumento le soluzioni di delega dell'operatività ai gruppi di lavoro periferici.

In molti casi l'ente si fa carico delle iniziative delle altre Direzioni fornendo loro un servizio di consulenza, supporto e coordinamento.

d. La struttura: le reti di comunicatori

È molto diffuso l'utilizzo di reti di "comunicatori", soprattutto destinate a coprire aree geograficamente più distanti dall'ente centrale. Spesso queste reti sono composte da persone con ruoli diversi, non immediatamente collegati alle attività di comunicazione, ma che parallelamente al loro ruolo ufficiale svolgono anche la funzione di supporto e promozione delle attività e dei flussi informativi presidiati dalla Comunicazione Interna. In alcuni casi tale mansione "supplementare" viene considerata anche in termini di integrazione retributiva, ma spesso il ritorno maggiormente desiderato (e quasi sempre ottenuto) consiste nell'acquisizione di ruolo sociale all'interno della propria comunità professionale e di ampliamento del proprio ambito di intervento e competenza.

I comunicatori che costituiscono queste reti:

- spesso sono ingaggiati per la realizzazione di newsletter o magazine aziendali, ma svolgono anche funzioni di ascolto e diffusione di messaggi emanati dal centro;
- in genere fanno capo alle Risorse Umane con dipendenze funzionali dall'ente o ufficio di Comunicazione Interna, sia che questo dipenda da HR sia che dipenda da altre Direzioni;
- costituiscono una rete preziosa per l'ente centrale che, soprattutto se costituito da pochi addetti, non potrebbe altrimenti arrivare ad avere un presidio diretto di ogni area aziendale (in termini sia logistici sia di funzione);
- vanno costantemente motivati e coinvolti attraverso iniziative di aggregazione, ascolto e condivisione delle scelte strategiche e operative;
- devono essere coinvolti, formati e guidati attraverso soluzioni e strumenti adeguati ai gruppi di lavoro e alle dinamiche di collaborazione tipiche dei team editoriali (spesso queste reti sono composte da gruppi numerosi, si va da una ventina di persone fino ad arrivare ad alcune centinaia, a seconda delle dimensioni aziendali);
- sono ingaggiati attraverso soluzioni di selezione diversificate: si va dalla semplice investitura da parte dei responsabili all'autocandidatura, con relativa sessione di selezione; spesso si adottano soluzioni di turnazione per motivi di impegno di ruolo ma anche per mantenere l'efficienza della collaborazione e, non ultimo, per far crescere a livello diffuso in tutta l'organizzazione la competenza comunicativa;
- mostrano spesso un coinvolgimento forte, entrano nell'ottica tipica dei comunicatori professionisti, acquisiscono competenze con velocità ed efficacia, sono sovente molto informati su quello che succede nel settore di competenza, e propongono sempre di più l'assunzione di modelli comunicativi diffusi anche all'esterno delle realtà organizzative in cui operano.

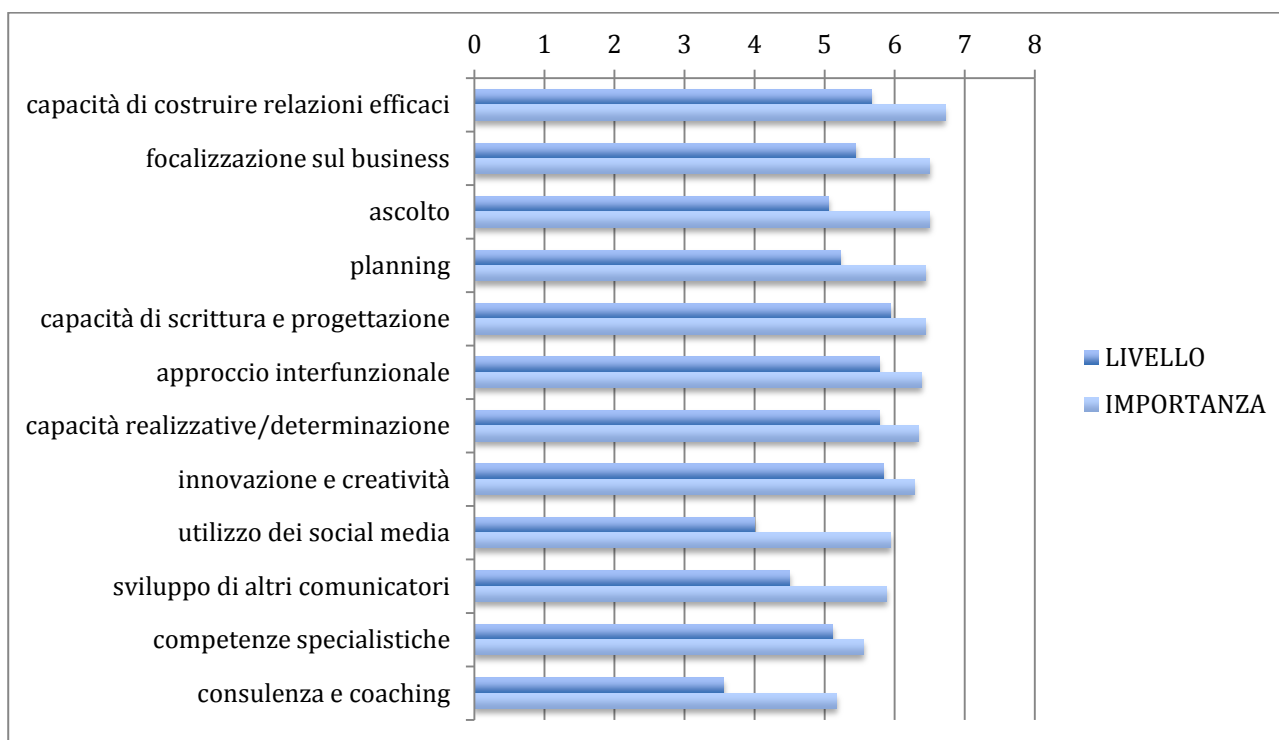
Benchmark: Intesa SanPaolo e Barilla



Intesa SanPaolo ha 70 comunicatori in Italia e 11 negli altri Paesi, posizionati all'interno della direzione HR o delle direzioni di filiale. Hanno un turn over del 40%. Sono scelti dai capi area tra i migliori collaboratori e nominati al ruolo. Hanno spesso un background personale di diretto interesse per la funzione (es. esperienze di lavoro giornalistico) che viene valorizzato il più possibile. Ciascuno riporta a un comunicatore di riferimento. Si incontrano una o due volte all'anno in un meeting residenziale della durata di una o due giornate. Sono spesso coinvolti in corsi di formazione specifici e motivati a partecipare a eventi dedicati ai comunicatori professionisti.

La rete di comunicatori in Barilla. Undici persone compongono il network, distribuite nelle sedi dei diversi Paesi. Per ruolo dipendono dalla Comunicazione Interna, gerarchicamente da Risorse Umane (situazione che si riscontra spesso). I "diffusori", così chiamati, sono stati scelti dalla Responsabile della Comunicazione Interna in base alla loro predisposizione, ricevono le linee guida dall'ufficio centrale e dispongono di kit operativi. Una percentuale della loro valutazione si basa sulle attività di comunicazione interna svolte e supportate.

e. La valutazione dei team di Comunicazione Interna



Gli item di valutazione dei team di Comunicazione Interna

Le competenze sottoposte alla valutazione di importanza sono tutte considerate rilevanti, tuttavia quelle relative all'utilizzo dei social media sono ritenute in lieve misura meno importanti delle altre, del coaching e delle competenze specialistiche in particolare:

- l'utilizzo dei social media è assimilato in ogni caso alle competenze specialistiche; gli enti non ritengono sia particolarmente grave non possederle al proprio interno perché possono essere reperite agevolmente all'esterno (si tratta di una soluzione spesso adottata);

- in merito all'utilizzo della consulenza esterna, la maggior parte degli intervistati risponde che ne fa uso per attività operative che richiedono competenze non possedute internamente;
- il coaching è l'attività rispetto alla quale si *confessa* la maggiore mancanza di competenza; il coaching viene interpretato come attività più consona a Risorse Umane e in particolare a quelle figure che in Risorse Umane si occupano specificamente di formazione. È interessante associare questo dato a quanto emerso nella parte di indagine relativa al ruolo comunicativo dei capi: tutti ritengono che costoro abbiano un ruolo importante in merito, ma ne segnalano al contempo una generale inadeguatezza.

Dalle risposte ottenute risulta che le competenze nettamente più importanti, secondo l'opinione degli intervistati, sono:

- la creazione di relazioni efficaci;
- l'interfunzionalità;
- la focalizzazione sul business;
- la capacità di planning e di realizzazione.

Emerge una composizione di competenze che, da un lato, sono da sempre a fondamento di un'efficace attività di comunicazione (come per esempio l'interfunzionalità), e dall'altro sono ancora oggi in piena fase di introduzione, come il supporto al business e la capacità manageriale di pianificare e realizzare piani e azioni di comunicazione coerenti.

Si può affermare che gli enti incontrati si collocano a metà strada, per possesso di competenze, fra il management effettivo delle attività di comunicazione e l'advisoring nei confronti della Direzione Generale e delle Funzioni di Business.

Le discrepanze fra quanto viene dichiarato importante e quanto effettivamente esistente in termini di competenza praticata sono molteplici:

- *nell'utilizzo dei social media*: una competenza nata e sviluppatasi con una accelerazione molto forte nella società, ma che non ha avuto né ragione né tempo di svilupparsi altrettanto velocemente all'interno della propria organizzazione;
- *nel coaching*: la creazione di nuovi comunicatori, la loro formazione e le iniziative di pianificazione sono considerati molto importanti, ma continuamente messi a rischio dalla necessità di far fronte alle emergenze;
- *nella maggior focalizzazione sul business*: da tutti riconosciuta importante, è tuttavia una competenza ancora "giovane" e poco consolidata;
- *nell'ascolto*: nonostante sia da sempre uno degli ingredienti chiave della comunicazione e nonostante le diverse iniziative attivate, le aziende si definiscono ancora inadeguate e incapaci di ascoltare come dovrebbero il proprio universo di riferimento (questo rivela probabilmente un'insoddisfazione crescente rispetto alle metodologie tradizionali di ascolto, pur se praticate ancora ricorrentemente e non ancora ritenute obsolete).

Il **confronto** con l'importanza delle competenze espressa dai responsabili della Comunicazione delle **aziende europee** conferma una **corrispondenza di importanza delle competenze citate** rispetto a quelle indicate dalle aziende italiane:

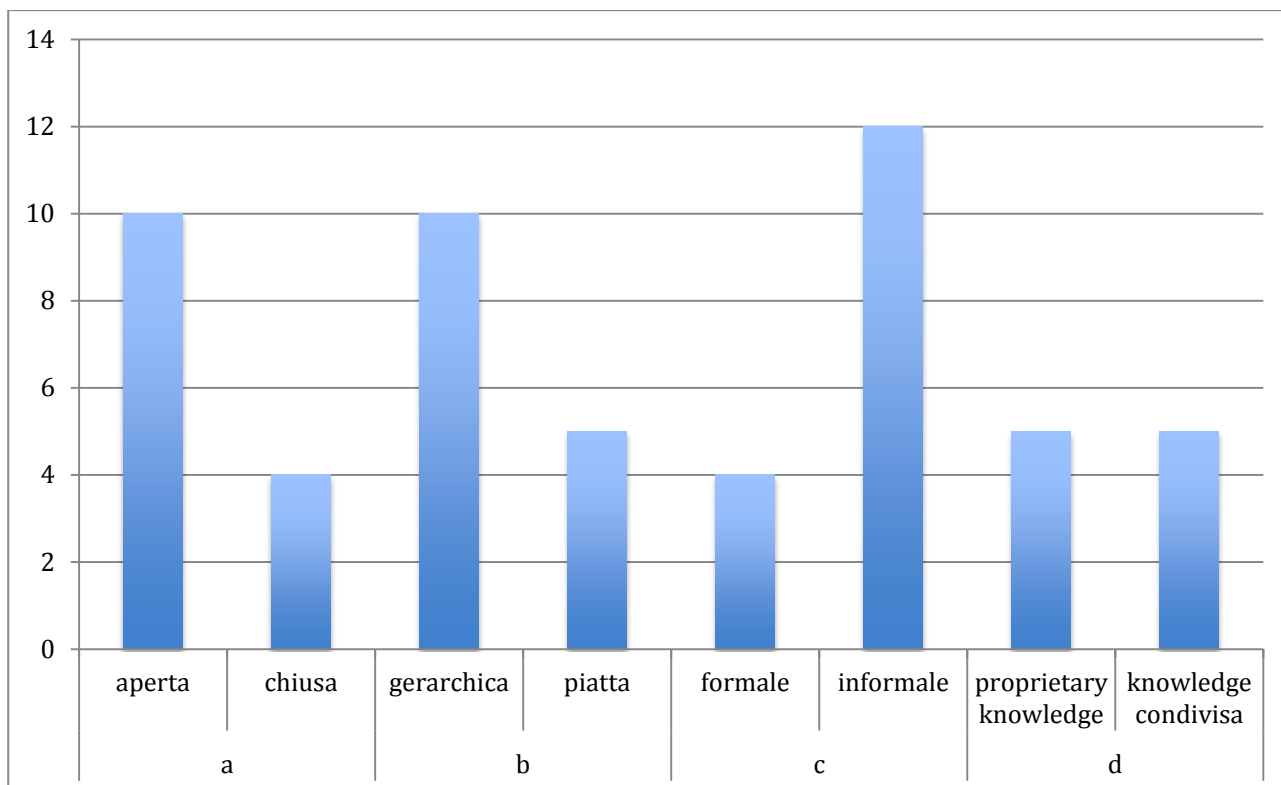
- capacità di costruire relazioni efficaci;
- supporto al business;
- ascolto;
- coaching (in Italia ritenuto rilevante con ancora più forza).

Il panel europeo, per contro, si sente **più forte sulle competenze effettivamente possedute**. Il panel italiano si sente **più debole sul coaching, sullo sviluppo di nuovi comunicatori e sui social media**.

3. Il posizionamento della Comunicazione Interna nel contesto di business

La cultura organizzativa e le prospettive della Comunicazione Interna

a. Formalità e informalità, chiusura e apertura



Il posizionamento culturale delle aziende intervistate

Dal modello di azienda formale, chiusa e gerarchica, nella quale la conoscenza è scarsamente condivisa e le responsabilità definite esclusivamente dalle mansioni di ruolo, si assiste a un effettivo movimento verso modelli più informali e aperti (anche se a velocità diverse nelle differenti realtà esplorate).

Sembra più "facile" oggi (e in alcuni casi addirittura necessario) essere più aperti e informali: le spinte dell'internazionalizzazione e della globalizzazione, la velocità dei mercati, la cultura sociale più aperta e la richiesta di maggiore trasparenza e condivisione portano in questa direzione.

La gerarchia tuttavia resta un caposaldo, soprattutto quando si parla di grandi aziende con funzionamento e processi complessi. Il passaggio all'organizzazione "piatta" o "fluida" non è semplice ed, evidentemente non sempre è ritenuta una scelta obbligata. Il tema è comunque ritenuto estremamente rilevante, e su di esso anche le aziende incontrate si interrogano per cercare di capire quale direzione prendere: come governare la partecipazione e lo sviluppo di un'azienda "aperta"? La comunicazione interna, in particolare, si trova fortemente al centro di queste dinamiche e non può fare a meno di esplorare le strade possibili, valutandone vantaggi e rischi o, per riprendere un'espressione tipica della cultura manageriale, opportunità e minacce.

La ricerca, in ogni caso, conferma che il tema è di carattere eminentemente culturale, ancor prima che metodologico-strumentale. O meglio: le metodologie della comunicazione partecipativa manifestano un'origine profonda e definiscono una prospettiva di trasformazione che va

affrontata dal punto di vista manageriale, in termini di governo del cambiamento culturale. La coesistenza di identità apparentemente contraddittorie sembra segnare una condizione di passaggio che ancora deve rendersi nitida in molti suoi aspetti, ma non è da escludere che un simile posizionamento costituisca già in parte il tentativo, progettualmente consapevole in molti casi ma anche spesso razionalizzato a posteriori, di comporre in un quadro coerente la fisionomia della nuova architettura organizzativa nel tempo della cultura aperta e delle reti sociali.

b. Le dinamiche di condivisione e di partecipazione

Diverse società si muovono verso una maggiore condivisione della conoscenza e delle pratiche di business, ma è un movimento ancora non uniformemente distribuito che interessa alcune aree più di altre. Cinque aziende si dichiarano ancora effettivamente in una situazione di conoscenza scarsamente condivisa.

Il fatto che nelle aziende resistano delle barriere fra funzioni (non è nuova l'espressione utilizzata di "silos" organizzativi) non facilita la condivisione, praticata ancora a macchia di leopardo: la propensione o meno alla condivisione dipende dunque molto dall'atteggiamento dei responsabili di direzione e di area più che da un'univoca cultura aziendale non ancora formata.

Tutto questo mette a fuoco un contesto che non si dichiara a priori ostile all'argomento (mostra anzi una sempre più accesa curiosità, anche stimolata dalla pressione di una sempre più nutrita schiera di "apostoli" dell'apertura), ma nemmeno si dimostra sufficientemente preparato per una piena trasformazione culturale che si affidi ai principi della condivisione, della pluralità delle fonti, della "democrazia", della partecipazione, dell'informalità, della pluralità dei ruoli e dell'apertura. Anche perché, probabilmente, le esperienze fino a oggi condotte hanno fornito indicazioni composite, associando alle restituzioni positive in termini di socialità organizzativa e di efficienza operativa anche alcune impasse dal punto di vista dell'integrazione dei processi e dei metodi di governo, il che indica la necessità di aprire un serio tavolo di confronto per la costruzione di un'architettura sociale per l'azienda che riesca a comporre apertura, partecipazione, responsabilità e garanzia di raggiungimento degli obiettivi di business.

c. Comunicazione Interna e Relazioni Esterne: collaborazione o sovrapposizione?

La quasi totalità degli intervistati, alla domanda sulle integrazioni o sovrapposizioni fra Comunicazione Interna e Relazioni Esterne, risponde che in genere non sussistono problemi, vivono anzi una situazione di buona integrazione. Tutti affermano di praticare un buon coordinamento, i tempi di divulgazione di una informazione sono in genere attentamente concordati, ma non sembra ancora diffusa una vera e propria attività di pianificazione a monte che sostenga pienamente la comunicazione integrata.

d. Comunicazione Interna: una visione che cambia

La visione stessa del ruolo della Comunicazione Interna sta cambiando, anche se la funzione in quanto tale **resta sempre fortemente legata agli obiettivi di Risorse Umane**, sia a quelli storici (motivazione, appartenenza, clima...) sia a quelli che stanno emergendo recentemente come il *welfare* e l'*engagement*.

Tuttavia le cose stanno cambiando nella direzione di nuovi ambiti di intervento:

- le competenze sugli strumenti e la assoluta necessità di rendere coerente dal punto di vista dei contenuti e delle tempistiche la comunicazione esterna con quella interna tendono a spostare Comunicazione Interna alle dipendenze di Relazioni Esterne, oppure ancora a determinare il compattamento delle due funzioni in un unico ente che faccia capo direttamente al vertice dell'azienda;
- la necessità e l'obiettivo di dare un **supporto sempre più stringente al business, unitamente all'avvento dei nuovi media**, rendono **sempre meno rigido il confine fra esterno e interno** e contribuiscono a determinare una sempre maggiore integrazione delle funzioni di Comunicazione.

e. L'impatto della crisi

Secondo l'opinione della maggioranza degli intervistati, nel contesto globale di crisi delle economie avanzate la comunicazione interna ha mantenuto la sua importanza e ne ha anzi visto crescere la rilevanza strategica.

In particolare è stato rilevato che:

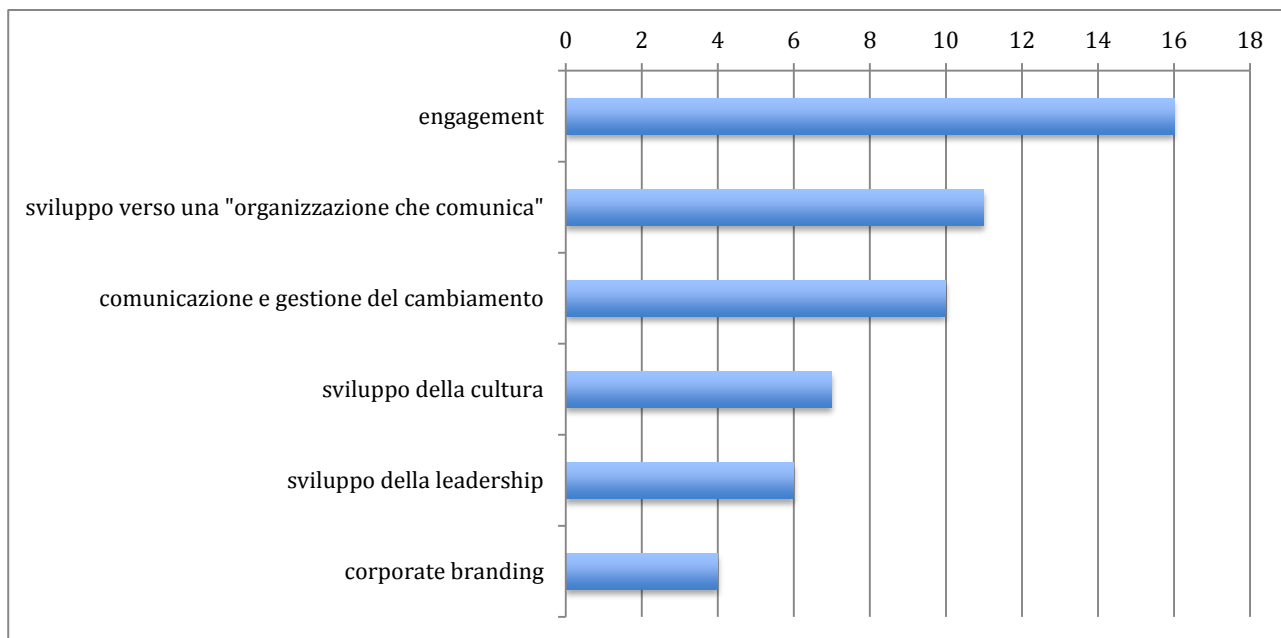
- in alcuni casi sono diminuite le risorse dedicate, non solo di natura economica ma anche in termini di numero di persone dedicate alle attività di comunicazione interna;
- in molti casi i budget non sono stati modificati;
- per tutti gli intervistati l'esigenza primaria è riuscire a *fare ed eseguire* le attività previste in maniera più razionale, magari riducendo l'organizzazione di eventi, attività che invece in passato hanno spesso costituito una voce importante nei budget approvati; l'indicazione della Direzione dunque non è tanto quella di tagliare le attività di comunicazione, ma di svolgerle con maggiore attenzione ai costi e alla loro efficacia;
- tutti gli interlocutori stanno conducendo attente valutazioni degli strumenti di comunicazione adottati o da adottare.

Il panorama nazionale emerso dunque si differenzia per alcuni versi da quello globale: mentre nel mondo si tende ad aumentare i budget degli enti di Comunicazione che più e meglio svolgono la loro attività come diretto supporto del business, nelle aziende incontrate non si riscontra ancora con forza questa tendenza alla riduzione.

4. I canali e i contenuti

Il target, il mix di comunicazione

a. Obiettivi e priorità nel prossimo futuro



Gli aspetti prioritari nel prossimo futuro

L'obiettivo prioritario dichiarato nel prossimo futuro è **l'engagement, inteso come partecipazione attiva delle persone in azienda**:

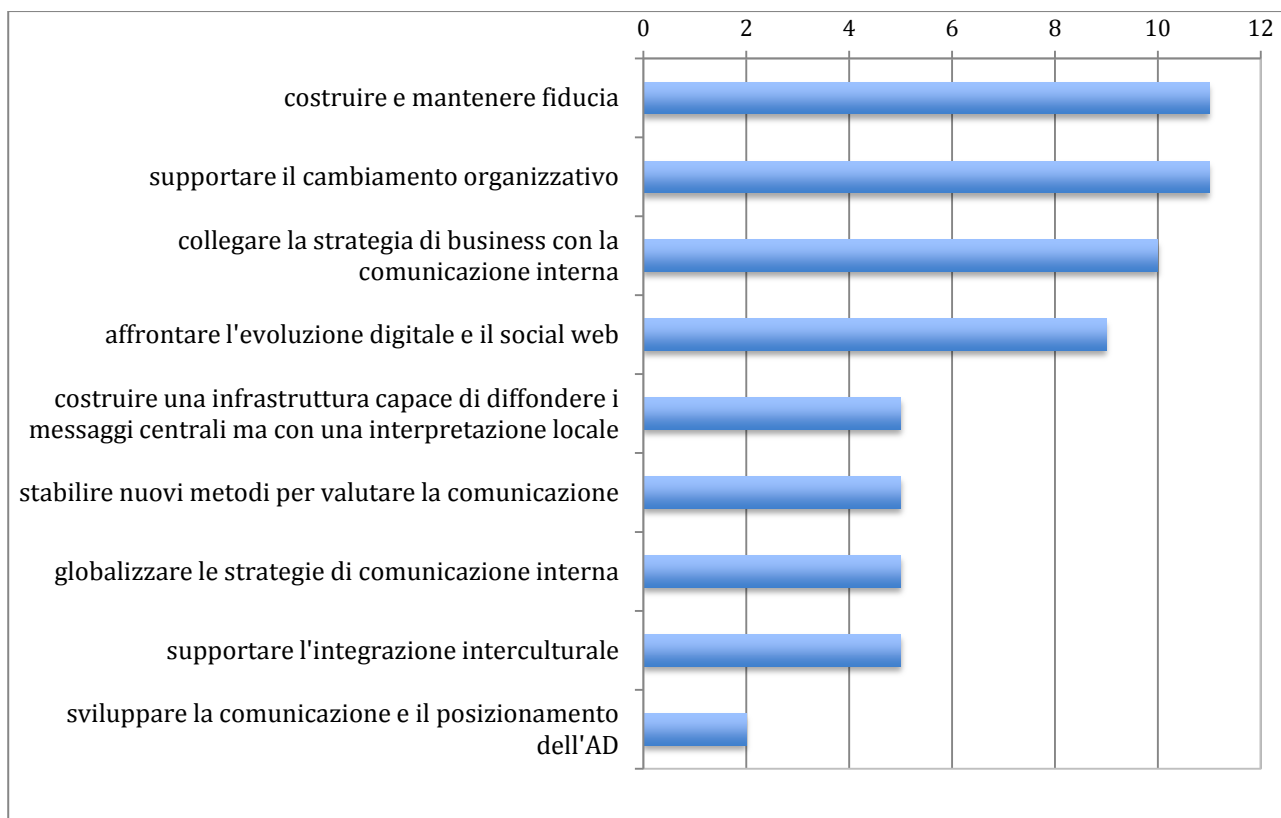
- spesso l'attività che più viene ritenuta di grande importanza è la *ricostruzione della fiducia*. In questo periodo la crisi e le riorganizzazioni frequenti, i cambi al vertice e la sensazione di incertezza generano scollamento, sfiducia, maggiore individualismo, incertezza;
- in questo contesto vanno ricostruite le condizioni emotive della relazione con i dipendenti, **un patto che probabilmente va costruito su nuovi pilastri**.

b. Obiettivi e priorità dei prossimi 3 anni

Nella ricerca Methodos su 14 grandi aziende europee si nota che, mentre l'engagement per le aziende italiane è un obiettivo decisamente rilevante, per le aziende europee è agli ultimi posti, così come la leadership, importante per gli italiani, ma al penultimo posto per gli europei.

Sul supporto al cambiamento organizzativo e al business si registra un sostanziale allineamento, mentre le aziende europee attribuiscono maggiore importanza al cambiamento culturale e all'evoluzione digitale.

Il supporto al posizionamento dell'Amministratore Delegato non è prioritario per le aziende italiane (si ritiene probabilmente che gli Amministratori Delegati siano già sufficientemente abili anche dal punto di vista della comunicazione). Vale lo stesso discorso per il corporate branding, più sentito dalle aziende europee. Per entrambi i gruppi è fondamentale la creazione di fiducia, con un peso leggermente maggiore per le aziende italiane. I nuovi strumenti di misurazione sono relegati all'ultimo posto: non sono decisamente considerati una priorità.



Obiettivi e priorità dei prossimi 3 anni

Generare una nuova fiducia, facilitare i cambiamenti organizzativi e supportare al meglio il business: queste sono le attività su cui si concentrerà particolarmente l'azione dei comunicatori in azienda, con la finalità di creare **la cultura di un'organizzazione che comunica in maniera più adulta, più trasparente, più responsabile e più efficiente.**

Per raggiungere questo obiettivo è ritenuta **fondamentale la partnership con Risorse Umane**, nonostante lo spostamento funzionale della Comunicazione Interna verso altre aree aziendali di riferimento; la necessità di un maggiore allineamento alle strategie di business va sostenuta da nuove dinamiche comunicative pienamente coerenti con le linee guida del governo delle *relazioni con le persone*.

Una particolare sensibilità viene inoltre espressa verso i temi dell'evoluzione digitale, in particolare in chiave sociale, e verso i temi dell'integrazione culturale, probabilmente segno del fatto che sta crescendo la consapevolezza relativa alle trasformazioni profonde che stanno mutando l'intero orizzonte all'interno del quale si muovono oggi le organizzazioni, al di là dei bisogni più immediati di intervento dettati dalla situazione corrente.

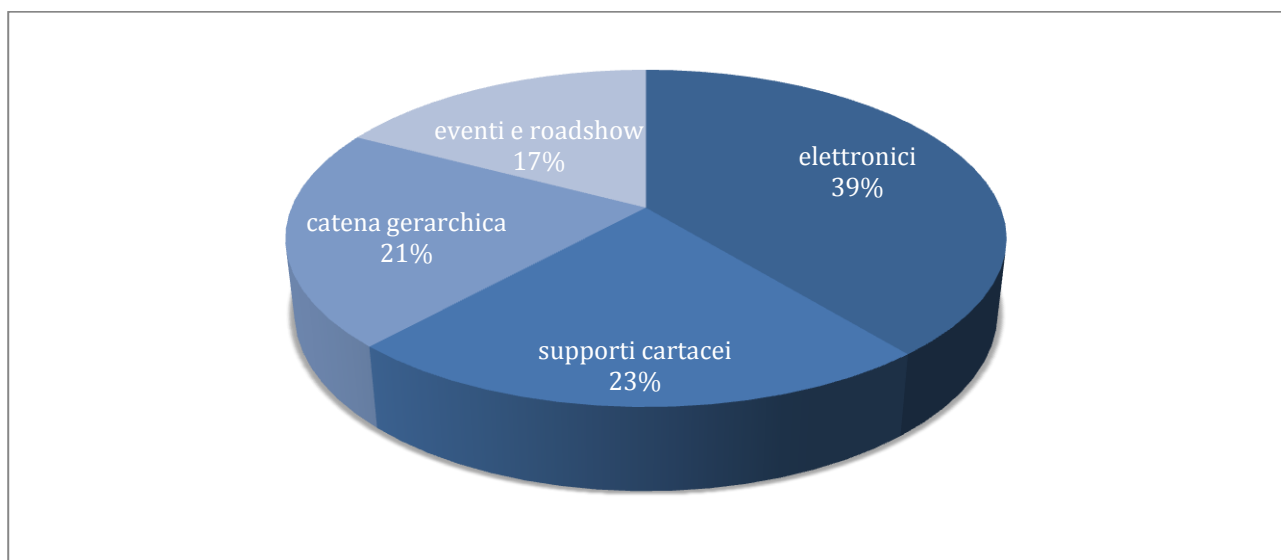
duepuntozero
Doxa

Dipendenti: temi e obiettivi della comunicazione

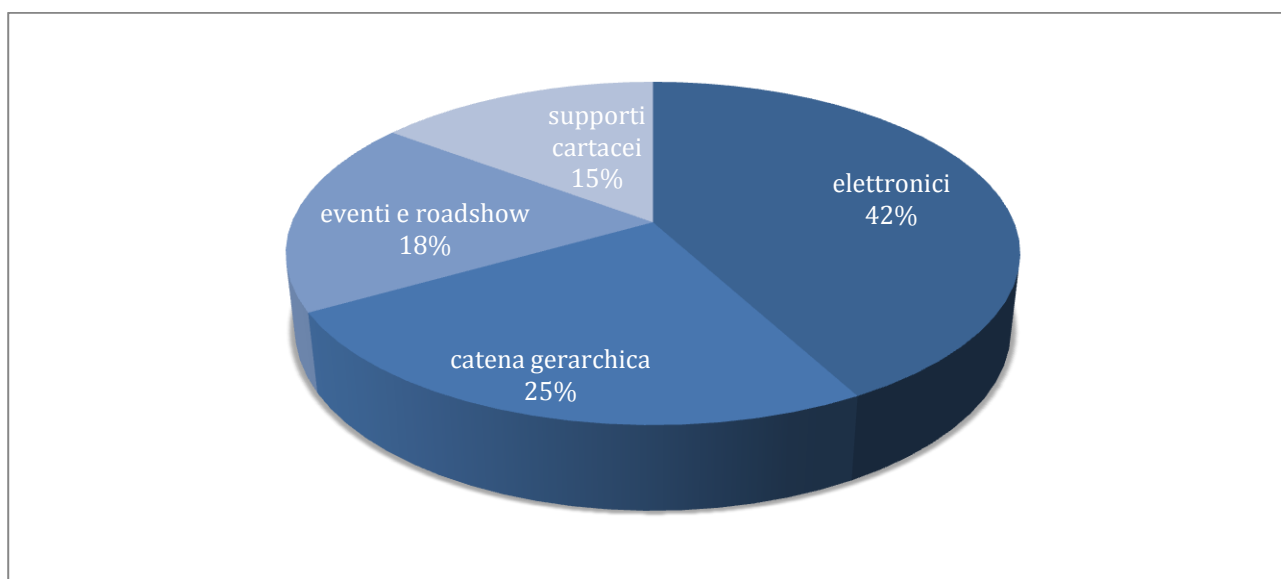
I temi che i dipendenti sentono come attualmente più trattati sono: i processi interni di organizzazione (54%), i programmi di formazione (45%), i nuovi prodotti e servizi forniti dall'azienda (44%).

Per il futuro si è parzialmente allineati: i dipendenti vorrebbero anche comunicazioni relative al proprio benessere (*programmi di sviluppo e formazione e iniziative a supporto dei dipendenti*), attività di Responsabilità Sociale o temi più legati all'azione dell'azienda sul mercato. Una

c. Il mix di comunicazione



Il mix comunicativo: la situazione oggi



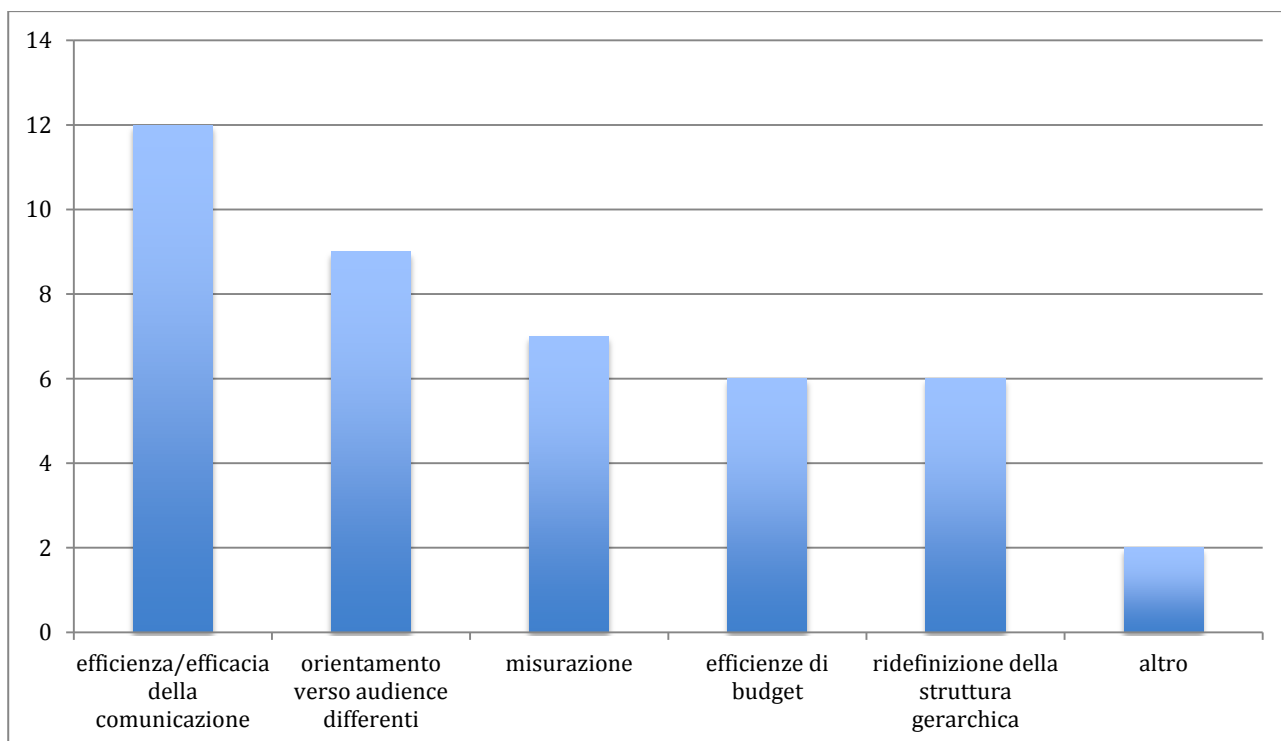
Il mix comunicativo: la situazione nel prossimo futuro

A prescindere dalle indicazioni sulle priorità future, le valutazioni di tutte le aziende del panel su ciò che accadrà a breve e medio termine concordano: **diminuirà la carta stampata, cresceranno i media digitali**. Già da oggi la comunicazione interna si avvale **prevalentemente di strumenti digitali**. E quando si parla di digitale si parla quasi sempre di **intranet**. Tutte le aziende possiedono una intranet e quasi tutte le aziende hanno in cantiere un progetto di evoluzione della intranet attuale **per trasformarla in una intranet 2.0**, più partecipativa e contributiva. **Al secondo posto si posiziona la comunicazione capo-collaboratore**: gli intervistati esprimono perplessità sulle attuali capacità dei capi di comunicare bene con i propri collaboratori, e sottolineano la necessità di un sostanziale miglioramento in questo ambito. Ciò significa che buona parte della comunicazione passa attraverso un canale giudicato carente, ma che nelle previsioni dei comunicatori è comunque destinato a toccare in futuro una *quota rilevante del mix degli strumenti di comunicazione*.

Il contesto globale di crisi e, anche se solo in parte, lo sviluppo del digitale influenzeranno la costruzione del mix di comunicazione, che si prospetterà nei seguenti termini:

- **resisteranno gli eventi interni**, anche se in lieve calo nei prossimi tre anni (peraltro già ridimensionati in passato per le riduzioni di budget e in omaggio a un crescente atteggiamento di sobrietà);
- **il calo più importante interesserà la carta stampata**, una tendenza diffusa anche all'esterno delle aziende; il digitale mantiene una forte attrattività, è più veloce, meno costoso, più flessibile (per molti comincia a essere anche più *ecologico*, ma questo è un altro termine della discussione e non è stato trattato direttamente);
- la carta resta tuttavia ancora lo **strumento principale** per comunicare con chi non è seduto di fronte a un computer o non dispone di un device digitale quando è al lavoro: **lavoratori e personale di plant, reti territoriali, addetti di punto vendita**;
- i **magazine interni** che ancora si producono sono **molto curati dal punto di vista grafico, iconografico e contenutistico**. In essi si cerca di parlare non solo di **prodotti**, ma di **valori ed esperienze**, e si dà molto spazio alle **persone**, attraverso interviste e contributi diretti;
- sono molteplici le **voci che raccontano l'azienda e i prodotti: persone interne o testimonial esterni**; il tono è spesso informale, si utilizzano materiali (fotografie, illustrazioni, articoli) prodotti direttamente dai dipendenti con talenti e competenze extraprofessionali adeguati;
- magazine e newsletter sono spesso frutto del contributo delle "reti dei comunicatori".

d. I fattori di influenza del mix comunicativo



Che cosa influenza la costruzione del mix comunicativo

Il fattore che soprattutto determina la trasformazione del mix dei media è **l'esigenza di rendere più efficace ma anche più efficiente la comunicazione interna**. Gli altri elementi che inducono a

percorrere altre forme di adozione e attivazione degli strumenti sono dettati di volta in volta da necessità specifiche:

- la necessità di adeguare la comunicazione a pubblici differenti (accompagnata peraltro da una attività di segmentazione ancora poco evoluta);
- la necessità di mantenersi all'interno di vincoli di budget limitati, mantenendo le capacità di contribuzione alla creazione del valore;
- le necessità di misurazione: fra i principali strumenti di valutazione della efficacia della comunicazione interna sono citate le statistiche di utilizzo delle intranet e di altri strumenti digitali.

Il rapporto con la carta e con l'online

duepuntozero
Doxa

I dipendenti ammettono la predominanza, all'interno della vita aziendale, di una comunicazione scritta online sia attraverso e-mail sia attraverso spazi condivisi a cui i dipendenti hanno accesso (intranet, blog e così via). La maggior parte dei dipendenti riconosce la predominanza di strumenti digitali per la comunicazione interna rispetto anche alla comunicazione *face to face*.

In media, la comunicazione cartacea (sia le pubblicazioni sia le survey) viene giudicata meno efficace della comunicazione online e di persona.

Questa evoluzione verso il digitale e anche verso una maggiore importanza del dialogo diretto, con i capi soprattutto, va incontro alle aspettative del dipendente che si propone come soggetto attivo nella comunicazione interna e che desidera esprimere la propria opinione e fornire stimoli nuovi a tutta l'organizzazione.

e. Il ruolo del digitale

Fra gli obiettivi indicati, il tema "**affrontare l'evoluzione digitale e i social media**" si **posiziona tra i primi posti per grado di priorità**, anche se in termini assoluti non è il tema considerato più rilevante.

Il digitale, di fatto, viene molto percepito come nuovo canale, certo di impatto fortissimo, ma funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici che superano l'aspetto strumentale. L'importanza attribuita è in ogni caso elevata se si considera che la domanda si riferisce all'*evoluzione digitale* e al web come fenomeno *sociale*. Un fenomeno in piena evoluzione, da osservare e studiare con attenzione, dal quale molti si aspettano che possa dare un contributo positivo all'efficacia delle attività di comunicazione interna.

Dal punto di vista più prettamente strumentale, si ricorre spesso alle statistiche d'utilizzo delle intranet per capire quali sono i temi più visitati, vengono svolte indagini di clima e focus group per valutare soddisfazione e *sentiment* dei dipendenti, si propongono *quick poll* su siti interni per ottenere feedback immediati su temi specifici; tutto questo si accompagna alla necessità dichiarata di un approfondimento su quanto la comunicazione interna, attraverso il canale digitale, possa contribuire a cambiare i comportamenti, a ottenere risultati in tempi più brevi, a determinare effettivamente la creazione di valore.

f. La segmentazione

Sul tema della segmentazione diverse aziende rispondono che **spesso non segmentano più di tanto i pubblici perché non hanno sufficienti risorse per la costruzione di proposte differenziate**. Alcune aziende utilizzano semplicemente cluster gerarchici, o distinguono il personale con

significativa anzianità aziendale dai neoassunti. Questo rende più difficile dare vita a spazi comunitari di comunicazione che motivino e favoriscano lo scambio, il confronto e una più ampia conversazione fra i partecipanti.

Sicuramente i social media offrono una maggiore possibilità di segmentazione degli stakeholder. Da una "propaganda" indifferenziata ci si è mossi verso una maggior profilatura del singolo individuo, ma la situazione corrente è ancora molto distante dalle possibilità offerte dagli strumenti e dalle piattaforme correnti (spesso, paradossalmente peraltro, già effettivamente disponibili).

Nel panorama generale in ogni caso non manca chi sta percorrendo strade di diversificazione dei pubblici sulla base di criteri innovativi prima non esplorati, più legati alle caratteristiche personali dei dipendenti che alle loro codifiche di ruolo: si mappano i gusti e le passioni dei dipendenti per ridefinire le iniziative, le modalità e i contenuti di comunicazione su basi più emotive e valoriali che tecniche. Un interessante punto di riflessione questo, perché suggerisce che il cambiamento culturale può e forse deve passare per un riconoscimento delle culture (nel senso: della loro pluralità) presenti nell'organizzazione.

Comunicare a nuovi cluster

duepuntozero
Doxa

Se si guarda alla ricerca quantitativa sul campione nazionale di dipendenti il discorso sulla segmentazione si presenta complesso. I dipendenti infatti sembra non amino essere "segmentati", e dichiarano di preferire comunicazioni valide per tutti (forse perché preoccupati del mantenimento di una dimensione *inclusiva* dell'organizzazione cui appartengono). Chiedono una comunicazione più partecipata, più frequente e più razionale che emotiva. Nel report completo sono indicati i 5 cluster in cui possono essere tratteggiate le tipologie di dipendente emerse dalla ricerca in relazione alle preferenze relative alla comunicazione interna. Queste differenze possono fornire valide indicazioni per una nuova segmentazione/focalizzazione della comunicazione. La ricerca segnala anche la presenza di un fattore generazionale: i meno giovani sono stati abituati a una comunicazione più formale e istituzionale che ha il compito di facilitare un certo grado di coesione all'interno dell'azienda. Coloro invece che si trovano più a loro agio con una comunicazione integrata, adattabile alle situazioni, ai target e proiettata nel futuro (il segmento degli "integrati") si concentrano soprattutto nella fascia 25-34 anni. Questa frequenza si riduce al crescere dell'età. Per tutti i dipendenti, quelli più giovani e quelli meno giovani, è molto importante la comunicazione precisa e dettagliata, valida per tutti e focalizzata su obiettivi immediati e limitati. *Si chiede una comunicazione "strumentale" utile*, anche formale e istituzionale magari, ma che faciliti la coesione organizzativa intesa come consapevolezza condivisa.

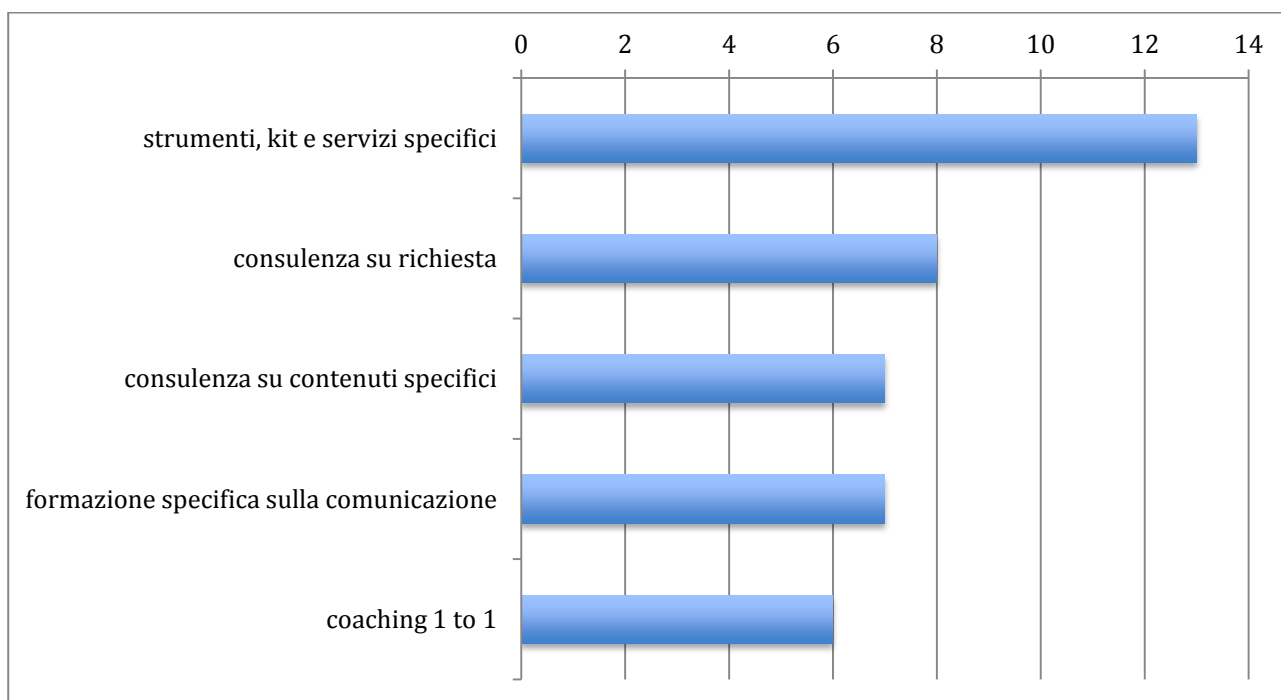
5. Il management e la comunicazione

Come comunica la linea e come comunica il top management

a. La comunicazione dei capi

La **comunicazione dei capi** viene valutata come **molto importante** (anche se generalmente carente sotto molti aspetti, attualmente) sia dai comunicatori italiani sia da quelli europei. Si è visto, dalle previsioni espresse sui mix di comunicazione, che la comunicazione tra capo e collaboratore è considerato il secondo canale per importanza e che sarà sempre più utilizzato in futuro. Alla domanda sulle principali attività dell'ente di comunicazione, la risposta è che la leadership è uno dei fattori chiave per il coinvolgimento dei dipendenti nei prossimi 3 anni. Il delicato rapporto capo-collaboratore non è un elemento nuovo per la professione dei comunicatori; se ne parla da quando si parla di comunicazione interna, e da sempre si presenta come tema complesso, ricco e articolato.

b. In che modo la comunicazione interna supporta i capi?



Come la comunicazione interna supporta i capi

Lo strumento più utilizzato per supportare la comunicazione tra capi e collaboratori è il **kit di comunicazione**, che ha il vantaggio di aiutare a trasmettere messaggi uniformi e coerenti, ma rischia, secondo qualche osservatore, di togliere “personalità” e specificità ai messaggi veicolati. Un'altra modalità per supportare i capi è **fornire consulenza su richiesta** in merito a temi specifici, una formula che però si realizza solo quando la figura del comunicatore è ben radicata e riconosciuta. Spesso questo approccio richiede una riconosciuta autorevolezza, figlia anche del grado di proattività che il comunicatore esercita nei confronti delle altre funzioni e dei loro responsabili. La **formazione specifica** sulla comunicazione e il coaching sono meno praticati: molte

volte si lascia che siano le Risorse Umane a occuparsi del tema. **I comunicatori europei si affidano più ricorrentemente alla consulenza** (questa dimensione di servizio è molto apprezzata dai manager), e con meno frequenza ricorrono ai kit, alla formazione e al coaching. In Europa, quindi, sembra prevalere un **atteggiamento più strategico che operativo** rispetto all'approccio dei comunicatori italiani che si affidano invece prevalentemente a strumentazioni operative preconfigurate.

6. Il focus della Comunicazione Interna

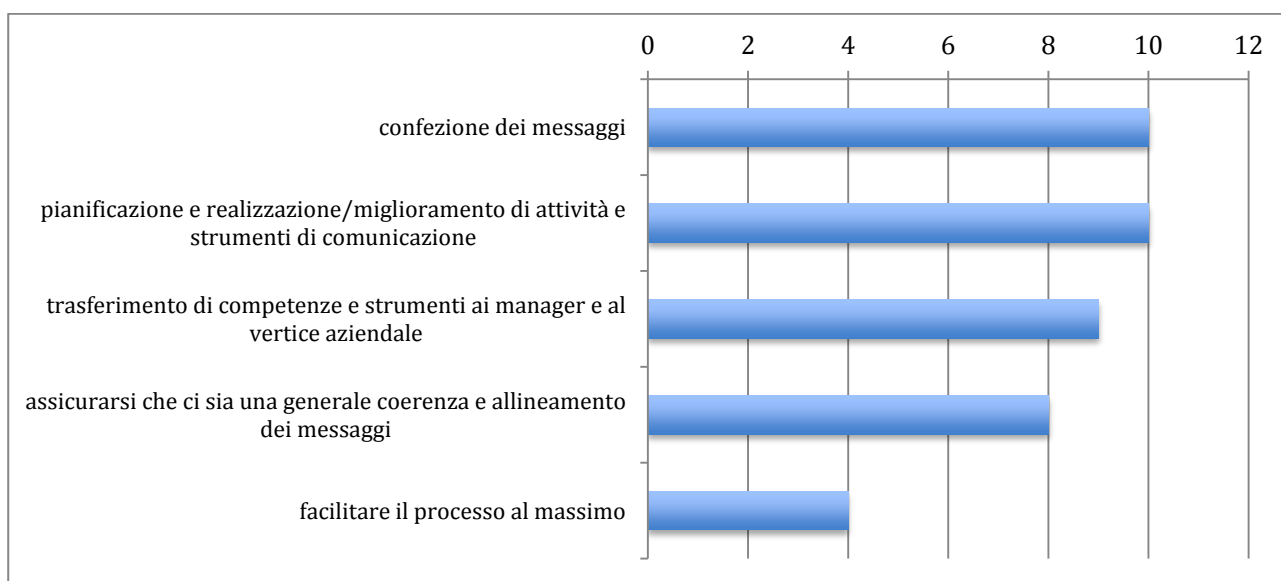
Strategia di business, knowledge management, innovation, change communication

a. La Comunicazione Interna e il business

Le indicazioni raccolte in merito alla relazione della Comunicazione Interna con il business (intendendo con questa espressione le parti dell'organizzazione più esposte sulle attività di ritorno economico diretto) confermano la tendenza già evidenziata nei capitoli precedenti: **il supporto al business è uno dei nuovi obiettivi fondamentali della comunicazione interna**. È infatti cresciuta la consapevolezza che **uno dei principali ostacoli alla realizzazione efficace di una strategia è la mancanza di ownership da parte delle persone** e così una delle priorità per i prossimi anni è la comunicazione delle strategie di business. Lo stesso posizionamento sotto il vertice aziendale o nell'ambito della Comunicazione Esterna aiuta i comunicatori interni ad avere un approccio molto più orientato al business.

Comunicare le strategie, far comprendere il contesto in cui l'azienda si muove è un'opera che a volte non sempre è richiesta dai dipendenti (cfr. i risultati della ricerca Duepuntozero Doxa) ma ci sono azioni che comunque l'azienda deve mettere in atto per far **crescere una vera ownership**. Se una cultura di questo tipo è diffusa, sarà anche più semplice e veloce spiegare le decisioni aziendali e avere una adesione più immediata ai comportamenti auspicati e agli obiettivi. **Comunicare le strategie significherà stimolare la partecipazione, il coinvolgimento e la richiesta di opinioni, fattori fondamentali per generare motivazione ed engagement.**

La comunicazione di business si esprime soprattutto come comunicazione delle strategie di business che si concretizza, in maniera equamente distribuita, fra **confezione di messaggi, pianificazione e utilizzo degli strumenti e trasferimento della relativa competenza di utilizzo ai capi.**



Come la Comunicazione Interna supporta il business

Sono tutte **attività prevalentemente top-down**: le aziende coinvolgono poco le persone nella diffusione delle strategie.

Alla richiesta però se **l'approccio 2.0** possa aiutare nella comunicazione sul business tutti sembrano essere d'accordo, e **la comunicazione assumerà sicuramente aspetti di coinvolgimento dal basso e di scambio**, come già avviene in alcuni casi.

Nel **confronto tra panel europeo e italiano**, per il **panel europeo** prevalgono il **controllo della coerenza dei messaggi** e la **semplificazione del processo**. Stessa importanza viene data alla **pianificazione**.

Il **panel italiano** è più focalizzato sul **trasferimento degli strumenti**.

Qui si coglie qualche incoerenza con quanto dichiarato dalle aziende europee, che puntano molto sul coaching e sulla consulenza, attività che si sposerebbero bene con il trasferimento delle competenze strumentali.

Chi comunica le strategie, e questo vale per entrambi i panel, è **il CEO insieme al management**, e non tanto l'ente Comunicazione in quanto tale, al quale di conseguenza spetta un ruolo più consulenziale e di supporto.

Il 27% degli intervistati europei non misura l'efficacia della comunicazione sul business, mentre il 36% la "riduce" ad analisi di clima.

Benchmark: Unilever



Unilever si spinge oltre la comunicazione delle strategie coinvolgendo direttamente i dipendenti sul tema della definizione e protezione del marchio. Ogni dipendente, per esempio, ha "in cura" un supermercato, quello in cui va abitualmente, e se trova che un prodotto Unilever è venduto in una confezione rovinata lo compra, lo porta in azienda e viene rimborsato.

Altre aziende coinvolgono i dipendenti attraverso indagini sui nuovi prodotti, chiedendo suggerimenti, idee e opinioni.

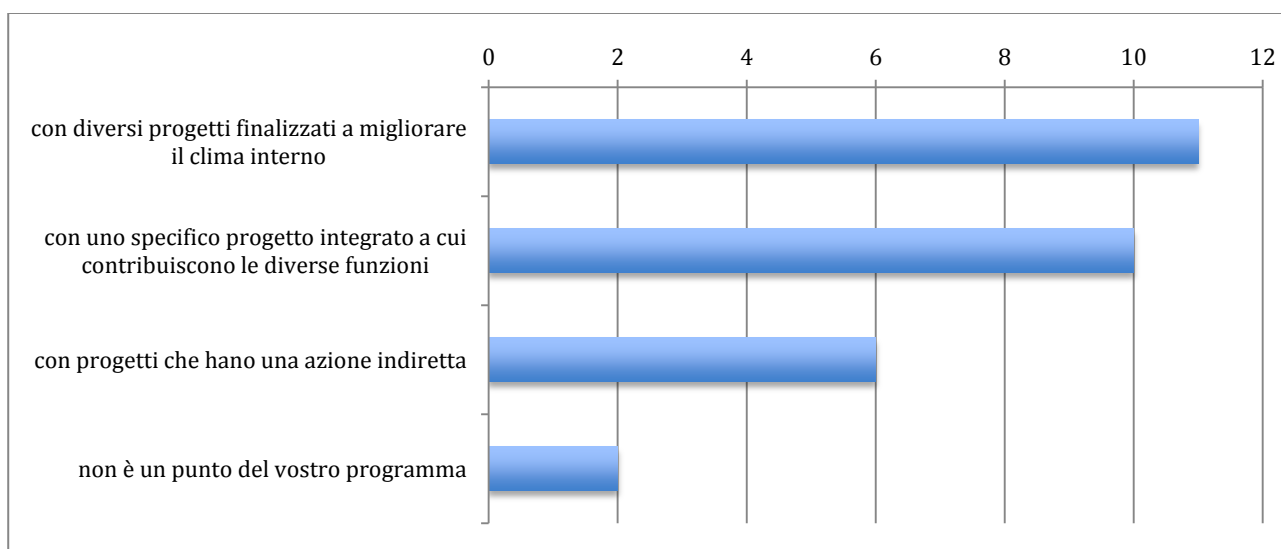
b. La Comunicazione Interna e il coinvolgimento dipendenti

Le più recenti riflessioni manageriali propongono **linee guida** per la generazione di *ownership* che possono essere così riassunte:

1. **sviluppare e validare** con i senior leader i **messaggi chiave in forma semplice, comprensibile e "appealing"** per tutti i livelli organizzativi;
2. condividere con i leader **"chi e come" sarà coinvolto** nella trasmissione dei messaggi chiave per renderli concreti e credibili;
3. impegnarsi a mettere in pratica **esempi concreti (azioni e comportamenti) che supportino e sostengano i messaggi chiave e prevedere genericamente forum e spazi di discussione** per le persone in cui poter chiedere approfondimenti e fare domande;
4. definire alcuni **indicatori di misurazione** per avere insight su elementi di successo e di insuccesso.

Dalla ricerca condotta emerge che:

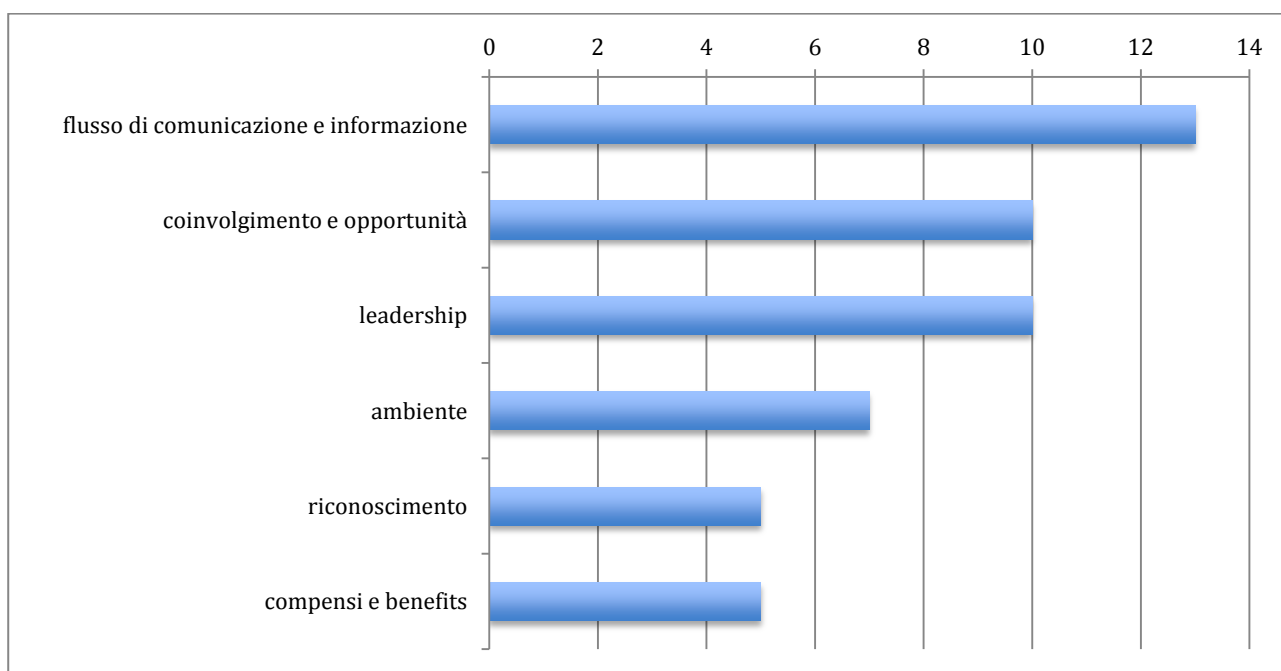
- i punti 1 e 2 sono tendenzialmente soddisfatti dagli attuali orientamenti;
- sono ancora da affrontare i punti 3 e 4;
- probabilmente l'approccio 2.0 consentirà la soddisfazione delle direzioni indicate nel punto 3;
- le metodologie di misurazione su aspetti specifici potrebbero essere ancora migliorate.



Come si coinvolgono i dipendenti nelle organizzazioni

L'engagement è la più marcata priorità per la comunicazione interna nei prossimi anni (**16 aziende su 19 lo hanno posto in evidenza**), e viene perseguito soprattutto attraverso:

- progetti che intendono impattare sul clima organizzativo;
- progetti specifici dedicati alle funzioni e alla facilitazione dei loro compiti;
- attivazione di iniziative che dichiaratamente abbiano ricadute positive sull'employee engagement.



I principali driver del coinvolgimento

Per la maggior parte degli intervistati, il driver principale per il coinvolgimento dei dipendenti consiste in effettivi, corretti, chiari, continui e tempestivi **flussi di comunicazione, sia top-down sia bottom-up**.

Molta importanza è stata attribuita anche alla voce "coinvolgimento e **opportunità**": con questa espressione si intende l'incoraggiamento rivolto ai dipendenti a esprimere la propria opinione (con il supporto di strumentazioni dedicate), la strutturazione delle metodologie e delle soluzioni di

partecipazione, il lavoro di gruppo e la realizzazione di eventi a partecipazione diffusa. Ci si focalizza dunque molto su chiarezza e "confezione" del messaggio, si presta attenzione alla tempestività, all'utilizzo dei canali, all'attenzione verso una coerenza fra stile e cultura dell'organizzazione, e spesso si cerca di implementare una comunicazione più coinvolgente, di incoraggiare l'espressione, di promuovere lo scambio nei team di lavoro. **Inclusione** sembra essere una delle nuove parole d'ordine della relazione tra dipendenti e organizzazione.

Seguono, in termini di importanza per il raggiungimento delle finalità di coinvolgimento, le attività che fanno capo più tradizionalmente a Risorse Umane: sviluppo della leadership, attivazione e diffusione di programmi di riconoscimento, diffusione di informazioni chiare e precise su politiche di compensation e sui benefit aziendali.

Un ruolo comunque rilevante, anche se minore, viene attribuito infine alla **comunicazione di temi relativi all'ambiente di lavoro**, intesa in genere come iniziativa di **facilitazione dell'orientamento** per i nuovi dipendenti (*welcome kit*, *vademecum* e così via) e di illustrazione delle iniziative e dei comportamenti utili al miglioramento dei luoghi e delle dinamiche relazionali negli uffici, nei negozi e negli stabilimenti.

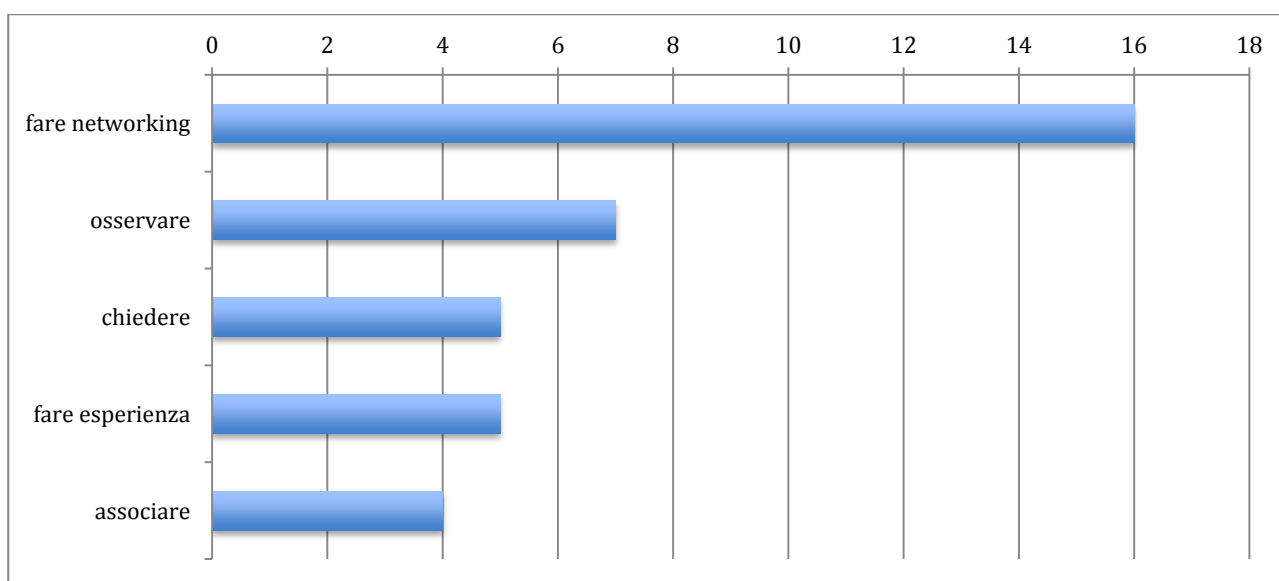
Per il 18% del **campione europeo** l'engagement non è ambito prioritario di intervento, e il 37% non misura mai l'efficacia della comunicazione in questo campo.

Benchmark: Seat Pagine Gialle



Quando hanno cambiato sede di lavoro, i dipendenti di Seat Pagine Gialle hanno potuto scegliere colori e arredamento degli uffici, pur secondo certi criteri dati.

c. La Comunicazione Interna tra knowledge management e innovation



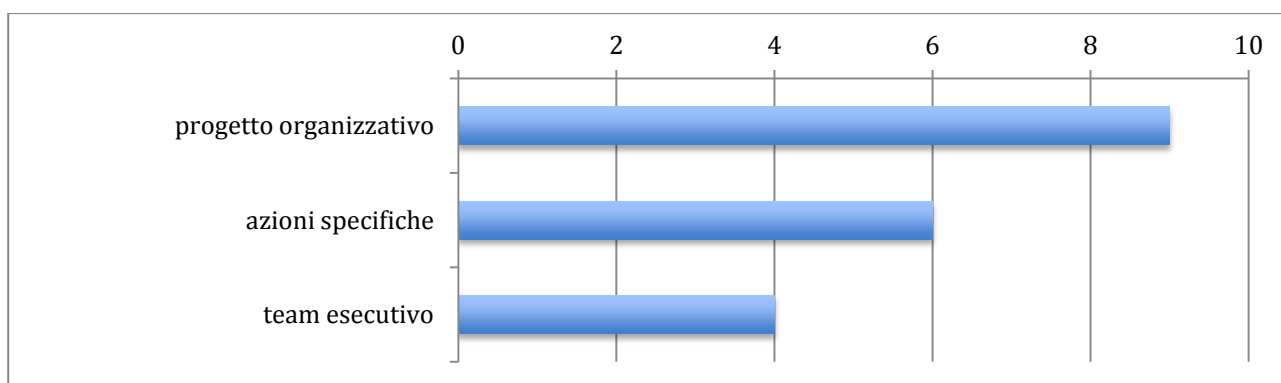
Cosa favorisce il knowledge management efficace e l'innovazione

Il tema della gestione della conoscenza e dei fattori di innovazione (peraltro sempre più necessaria) è da tutti molto sentito, per motivi culturali e per esigenze di business, e le opinioni in merito sono pressoché unanimi:

- si dedica molto tempo a **cercare informazioni** e non sempre quelle che si trovano sono esattamente quelle che servono; non è raro, inoltre, il caso di reperimento informativo utile presso fonti esterne all'azienda a fronte di risposte interne non soddisfacenti;
- la **tecnologia 2.0** potrà sicuramente in futuro (e già oggi può) dare un forte contributo a superare le *issue* critiche di reperimento informativo, per "abbattere" gli attuali "silos" informativi di pertinenza esclusiva delle diverse aree aziendali;
- la spinta all'innovazione può avvenire soprattutto facendo **networking**, associando concetti, persone, strumenti, soluzioni: anche in questo caso le tecnologie 2.0 sembrano proporsi come la risposta più adeguata;
- esistono attualmente nelle organizzazioni incontrate piattaforme di raccolta e indicizzazione di documenti e informazioni, in genere consultabili da specifiche aree aziendali; si tratta di **repository** che vengono frequentate e utilizzate più come archivi documentali che come ambienti di scambio e di conversazione;
- non siamo ancora in un contesto di pieno sviluppo di **community** vere e proprie, ma si ritiene di essere ormai avviati a **importanti e consistenti pratiche di condivisione**, che si sviluppino in particolare con l'attivazione di ambienti tematici specializzati, da molti ritenuti **utili per il proprio lavoro e per la cura delle proprie passioni**.

d. La Comunicazione Interna e la change communication

Ciò che viene annunciato e analizzato in tutta la letteratura manageriale, riassumibile nell'espressione "cambiamento continuo", trova conferma "sul campo". Le aziende intervistate, come del resto tutte quelle dello scenario in cui esse operano, sono pienamente coinvolte in una stagione di grandi cambiamenti. L'opinione diffusa prevede che il cambiamento caratterizzerà per molto tempo il proprio futuro. È comune la convinzione che il cambiamento sia ormai la condizione *naturale* e *ordinaria* del proprio operare. Il **movimento**, la **flessibilità**, la **riconfigurazione** e il **confronto continuo con i mercati**, spesso accompagnati da **sentimenti di incertezza**, sono caratteristiche di un nuovo contesto che richiede nuove e diverse capacità di governo e **determina la necessità di una cultura del cambiamento continuo**.

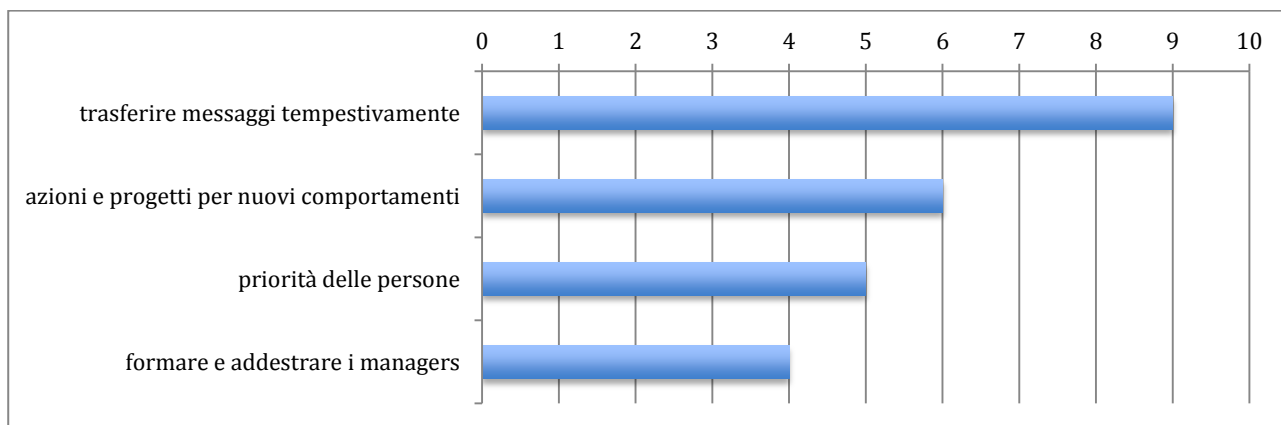


In quale modo la Comunicazione Interna supporta il cambiamento

Nella situazione di mutamento continuo la comunicazione interna diventa **leva strategica per il successo dei programmi di cambiamento**. In particolare la comunicazione è chiamata a supportare l'implementazione dei **progetti organizzativi** attivati per fare fronte alle nuove sfide,

soprattutto per facilitare e favorire l'adozione dei **comportamenti** necessari per il loro successo effettivo. Si manifesta **un approccio globale** caratterizzato da una elevata consapevolezza aziendale dell'uso della comunicazione interna là dove l'impatto di alcuni progetti sulle persone è consistente e va sapientemente governato.

Spesso si rendono necessarie azioni specifiche per facilitare la disponibilità informativa necessaria all'attuazione dei programmi. In alcuni casi, la Comunicazione è anche chiamata a fornire aiuto diretto al lavoro dei team esecutivi, in termini di metodologie, competenze e strumenti.



Come la Comunicazione Interna supporta il cambiamento

La Comunicazione all'interno dei programmi di cambiamento si muove soprattutto:

- ponendo **attenzione al confezionamento e alla tempestività dei messaggi rilevanti**, secondo finalità e piani del programma;
- svolgendo attività più complesse che hanno l'obiettivo di **favorire comportamenti nuovi** all'interno dell'organizzazione.

Meno importanti risultano essere le attività necessarie per la **comprensione delle priorità delle persone** e la **formazione dei manager**, che continua a restare tema di pertinenza di Risorse Umane o comunque marginalmente inserito nella propria agenda.

7. Il management e i social media

Dalle prime esperienze allo sguardo sul futuro

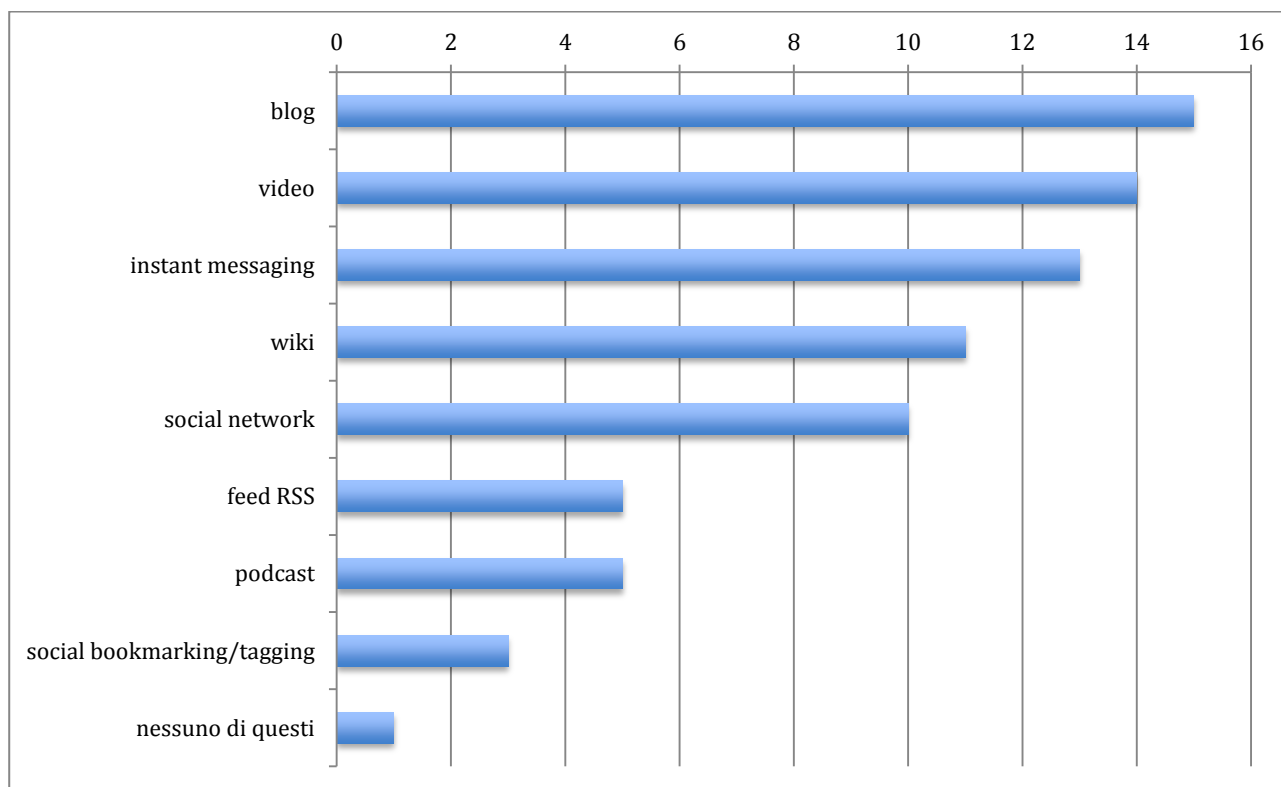
Gli interlocutori della ricerca testimoniano ancora alcuni scostamenti tra l'atteggiamento dei comunicatori e quello del management sui temi della comunicazione 2.0.

I manager sono curiosi, ma molto prudenti. Hanno esperienza dei social network, quasi sempre frequentati o comunque conosciuti nel mondo "esterno" e nella vita extraprofessionale; non danno per scontata la necessità (o, come indicano le posizioni più radicali, l'ineluttabilità) della loro adozione all'interno dell'organizzazione.

I comunicatori mostrano spesso, invece, anche per loro vocazione, un atteggiamento più aperto e desideroso quanto meno di **sperimentazione**, se non ancora di adozione senza riserve: incuriositi come i manager dai nuovi strumenti (a prescindere in ogni caso dalla loro frequentazione personale, tema a volte caratterizzato dal *gap* generazionale), si mostrano fermamente convinti che i social network e la comunicazione partecipativa siano un fenomeno da studiare con attenzione e da praticare a tutto campo. Qualcuno si dichiara addirittura "fanatico" in proposito.

Di particolare interesse l'osservazione di alcuni degli intervistati sulla relazione tra organizzazioni di business e società aperta: **il mondo delle aziende non potrebbe (e non dovrebbe) essere assolutamente interpretato secondo l'impianto democratico delle società e dei contesti generali in cui operano**, e su questa base anche le dinamiche partecipative della comunicazione non sono esattamente adeguate alle necessità di governance che le organizzazioni esprimono nel perseguimento delle proprie finalità.

a. Social media: le esperienze fatte



Social media: le soluzioni e gli strumenti

Le aziende hanno già sperimentato i media digitali partecipativi, traendone alcune indicazioni:

- in generale, si ritiene che gli **strumenti** e gli **approcci 2.0** aiutino a creare ambienti di scambio, ricchi di stimoli e idee, che contribuiscono a generare coinvolgimento e partecipazione attiva;
- i **blog**, che nei social nascono dal basso e dal contributo redazionale diffuso, costituiscono la forma più praticata di social media in azienda, perché presentano la struttura più semplice e immediata di partecipazione e di scambio (un *articolo*, i *commenti*); spesso sono utilizzati anche dal vertice (il blog del CEO e del top management per esempio comincia a essere iniziativa praticata), anche se, in questo caso, vengono riportate esperienze di scarso interesse da parte degli interlocutori perché vengono percepite come operazioni editoriali dei team di Comunicazione, più che come trasparenti operazioni di esposizione e di apertura da parte dei capi (questo tema conferma con evidenza che le operazioni di adozione dei social media richiedono una riflessione culturale che va ben oltre la semplice iniziativa strumentale di valore funzionale);
- gli strumenti online decisamente più usati, corrispondentemente alla diffusione d'uso nel mondo esterno, sono quelli a forte dimensione iconografica e narrativa, come i **video** e le **gallerie fotografiche**;
- l'**instant messaging** comincia a essere abbastanza diffuso, ma la **e-mail è ancora la forma preferita di messaggistica**, particolarmente apprezzata per la sua naturale capacità di costruzione di un archivio individuale di riferimento e per le possibilità che offre di ricostruzione effettiva delle conversazioni professionali;
- altri strumenti particolarmente diffusi sono i **wiki**, la cui adozione risulta spesso interessante come soluzione efficace per la co-creazione di una terminologia aziendale condivisa;
- i **social network** si stanno affacciando con decisione all'uso diffuso, soprattutto per le capacità che mostrano di supportare con grande velocità ed efficacia i gruppi di progetto, formazioni sempre più diffuse all'interno di tutte le tipologie di organizzazione.

In questo contesto, particolarmente interessante risulta l'indicazione raccolta sulla posizione, ancora diffusa, assunta dal middle management nei confronti degli strumenti elencati: lontani dal partecipare agli spazi di discussione e scambio sulle nuove piattaforme e dal testimoniare un buon utilizzo per il lavoro e l'apprendimento, i manager intermedi delegano spesso gli assistenti alla loro frequentazione e ne discreditano praticamente il ruolo di strumenti rilevanti. Il cammino verso la nuova cultura digitale è avviato ma sembra ancora lungo: **è una cultura che si sta formando**. Non è peraltro da escludere che si possa nell'immediato futuro assistere a un'adozione sistematica ben più veloce di quanto si possa pensare oggi, se si considerano da un lato le caratteristiche proprie di dinamica diffusiva tipicamente discontinua di questi strumenti (come si è visto più volte nel web globale) e, dall'altro, la progressiva introduzione nelle aziende di generazioni di nuovi lavoratori che recano in dote la conoscenza naturale di simili metodologie comunicative. È evidente che, in ogni caso, la possibilità di dotare i processi professionali di tali metodologie deve trovare terreno fertile nelle culture delle organizzazioni in cui esse vengono implementate.

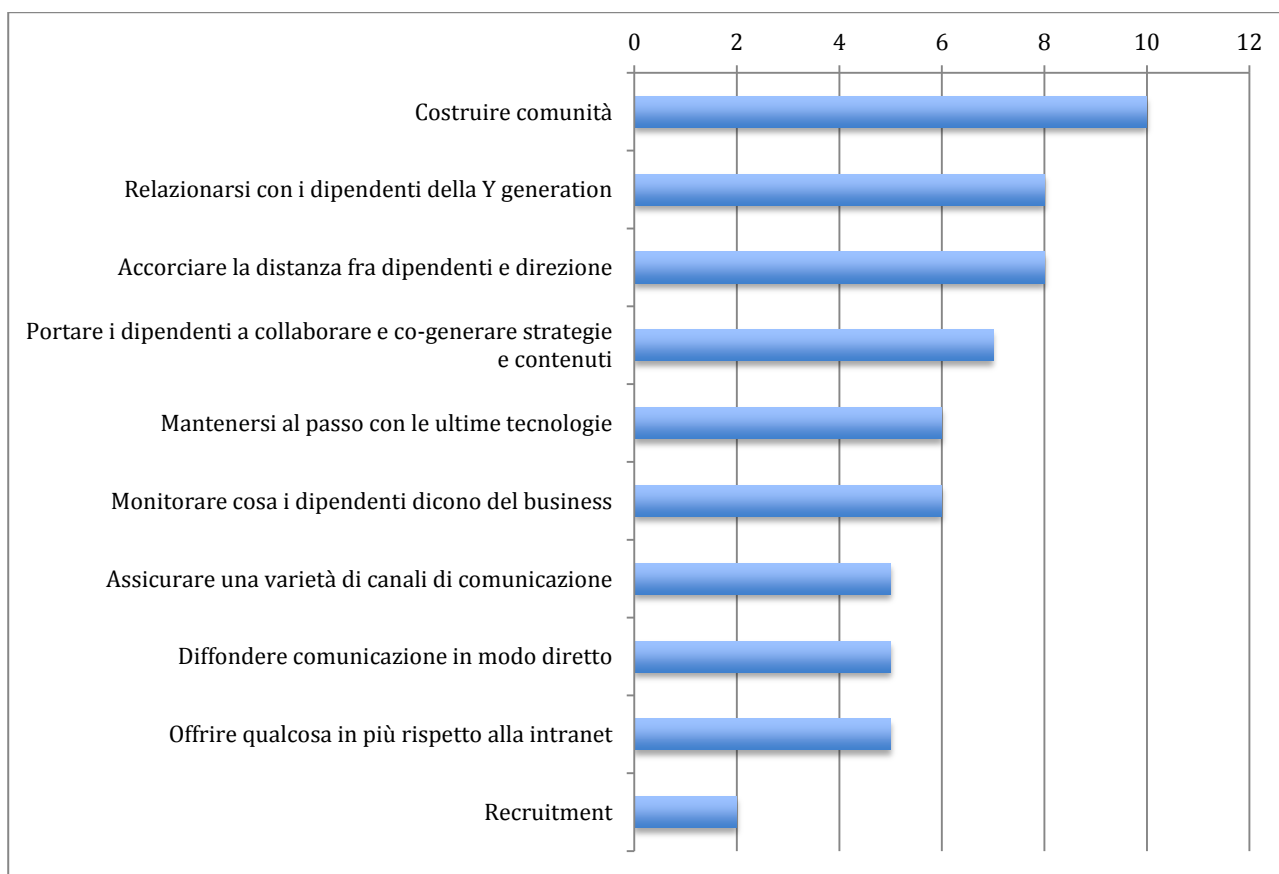
Nella ricerca sul panel di aziende europee la situazione è risultata identica relativamente all'adozione della pubblicazione di video e dei blog, mentre individuava un maggiore utilizzo dei wiki e dei feed RSS, una metodologia di registrazione e diffusione delle informazioni ormai standard nel web globale; resta invece italiano il primato nell'utilizzo delle applicazioni di instant messaging.

Lo strumento che nella pratica ha maggiore diffusione è la Intranet (l'86% ne indica la presenza nella propria azienda) seguita a distanza da altri strumenti che avrebbero una maggiore capacità di garantire partecipazione da parte dei dipendenti come il forum aziendale (29%) e la chat aziendale (28%).

Osservando l'utilizzo effettivo di questi strumenti, la chat aziendale è quella che viene maggiormente sfruttata dai dipendenti intervistati. Altri strumenti che nella vita di tutti i giorni tendono a stimolare la conversazione e lo scambio di pareri fra singoli utenti, come i Blog o Facebook, sembrano invece non ottenere lo stesso livello di partecipazione.

L'uso che viene fatto di questi strumenti è tendenzialmente passivo, pochi partecipano con contributi personali.

b. Social media: opportunità e benefici

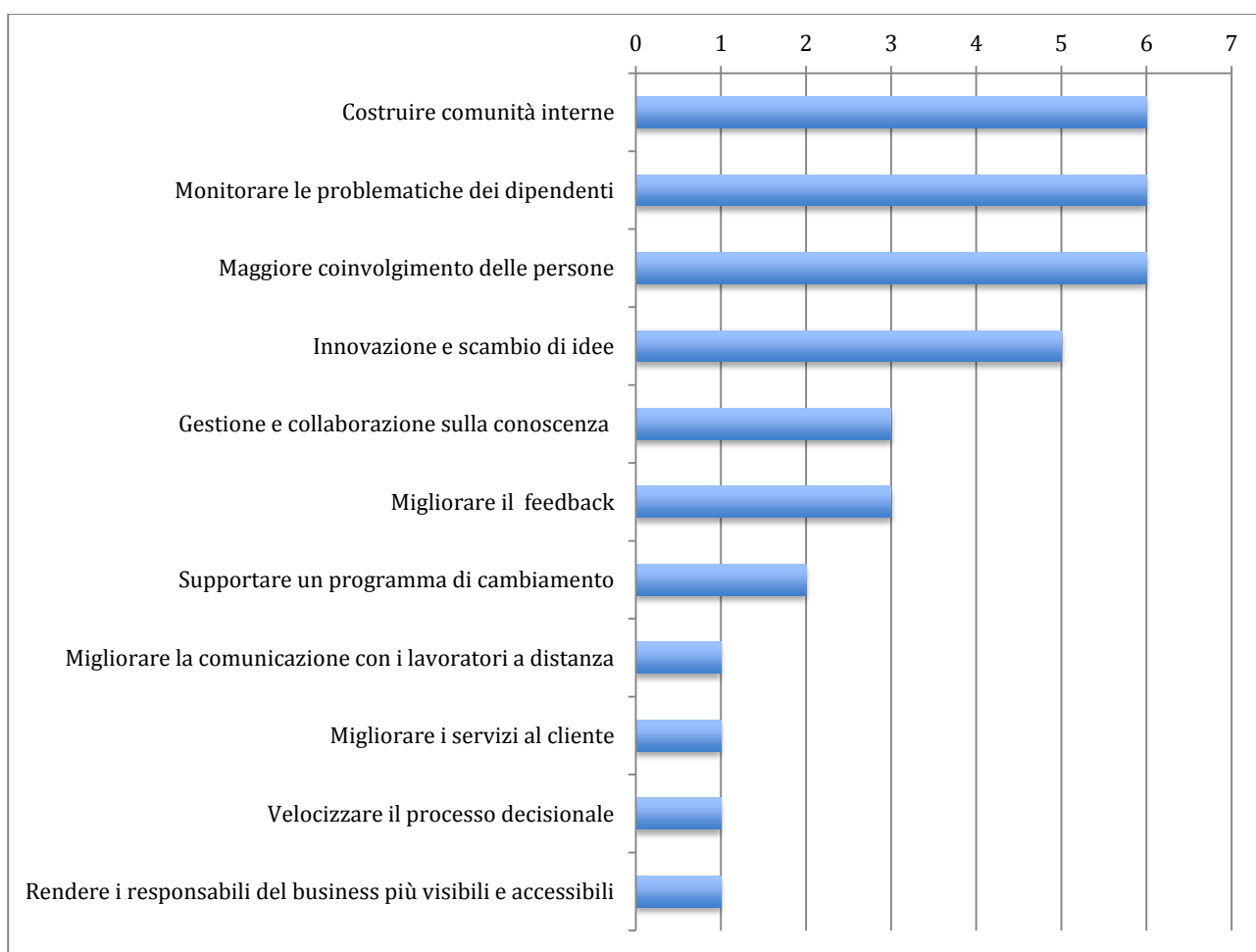


Le opportunità offerte dai social media

Stiamo vivendo ancora in una fase che, se obiettivamente non si può più definire pionieristica, va comunque ancora indicata come *iniziale*, comunque caratterizzata da grande fermento, e quelli che vengono espressi sono i principali benefici *auspicati* ancor prima che *consolidati* e comprovati (si ritiene quindi che questo e i punti successivi possano costituire anche un'interessante *proiezione* delle organizzazioni in termini di *visione* e di *bisogni* di sviluppo):

- la principale opportunità che i social media offrono è la creazione di network, reti e comunità;

- nell'ottica dell'engagement che, ricordiamo, viene indicata come una delle priorità dei prossimi anni, tale opportunità è percepita come ancora più rilevante;
- è anche molto sentita la necessità di utilizzare il linguaggio delle nuove generazioni; "non stare al passo" può pregiudicare la comunicazione con loro nel futuro, e il loro ruolo all'interno delle organizzazioni;
- i social media sono letti come strumento di effettiva costruzione della *relazione* tra dipendenti e azienda;
- la rilevanza della "co-struzione" dei contenuti, intesa come processo collaborativo tra dipendente e strutture aziendali, processo peraltro già avviato nei contesti in cui la cultura dell'organizzazione è già più globalmente orientata in direzione "*sociale*", porta nelle aziende le tematiche di cogenerazione tipiche della cultura dei network sociali, in particolare di quelli digitali oggi disponibili a tutti.



I benefici derivati dai social media

I benefici più consistenti dell'adozione dei social media in azienda, o quanto meno quelli fino a oggi rilevati, sono, come già nel caso delle opportunità offerte, benefici di natura *relazionale*: comunità, ascolto, cura dei problemi, coinvolgimento e inclusione, scambio ideativo. Quest'ultimo elemento sembra fare da ponte verso la considerazione di **un'ulteriore serie di benefici**, più orientati agli aspetti produttivi, di processo e di rapporto con i mercati, e che però vengono considerati indotti dall'adozione dei social media meno di quelli che riguardano la vita delle persone e le relazioni sociali in azienda. Ciò è probabilmente dovuto in parte a specifici contesti organizzativi caratterizzati da sensibilità e urgenze di carattere sociale, in parte dal fatto che

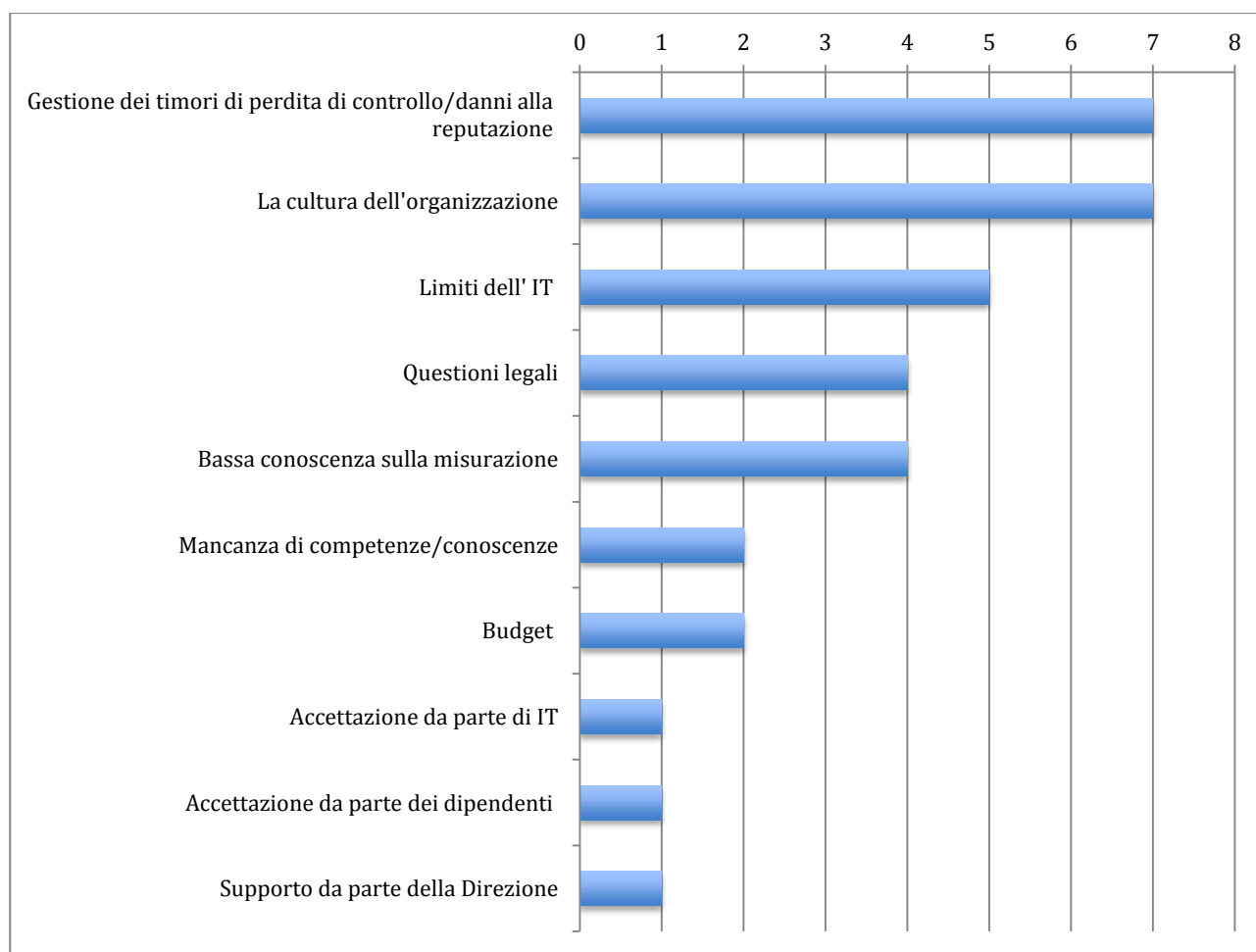
effettivamente i ritorni più riconosciuti sono sempre quelli più spontanei e immediati, in parte, infine, alla relativa novità di sistemi collaborativi che hanno necessità di maggiore razionalizzazione e integrazione con i processi esistenti per essere riconosciuti efficaci anche dal punto di vista dell'operatività professionale, tali quindi da diventare anche leve di *efficienza* oltre che di sviluppo relazionale. Può essere interessante porre a confronto questo dato con l'indicazione di cui si è parlato nei capitoli precedenti, secondo la quale una delle priorità della comunicazione interna nel prossimo futuro consisterà in un maggior collegamento con le strategie di business. Il ruolo svolto dai social media, sia in termini di sviluppo della comunicazione (interna ed esterna) sia in termini di nuovo territorio del business e della relazione, porta a interrogarsi su quello che a tutti gli effetti sembra ancora essere un mosaico di cui si intravede la composizione ma le cui tessere non sono ancora pienamente posizionate.

Il canale digitale

duepuntozero
Doxa

Per i dipendenti l'importanza dichiarata verso ciascun canale digitale risulta essere un po' più alta fra coloro che si trovano già a contatto con essi in azienda: un maggiore uso di questi strumenti provoca maggiore consapevolezza dei benefici / agevolazioni che possono portare.

c. Social media: resistenze

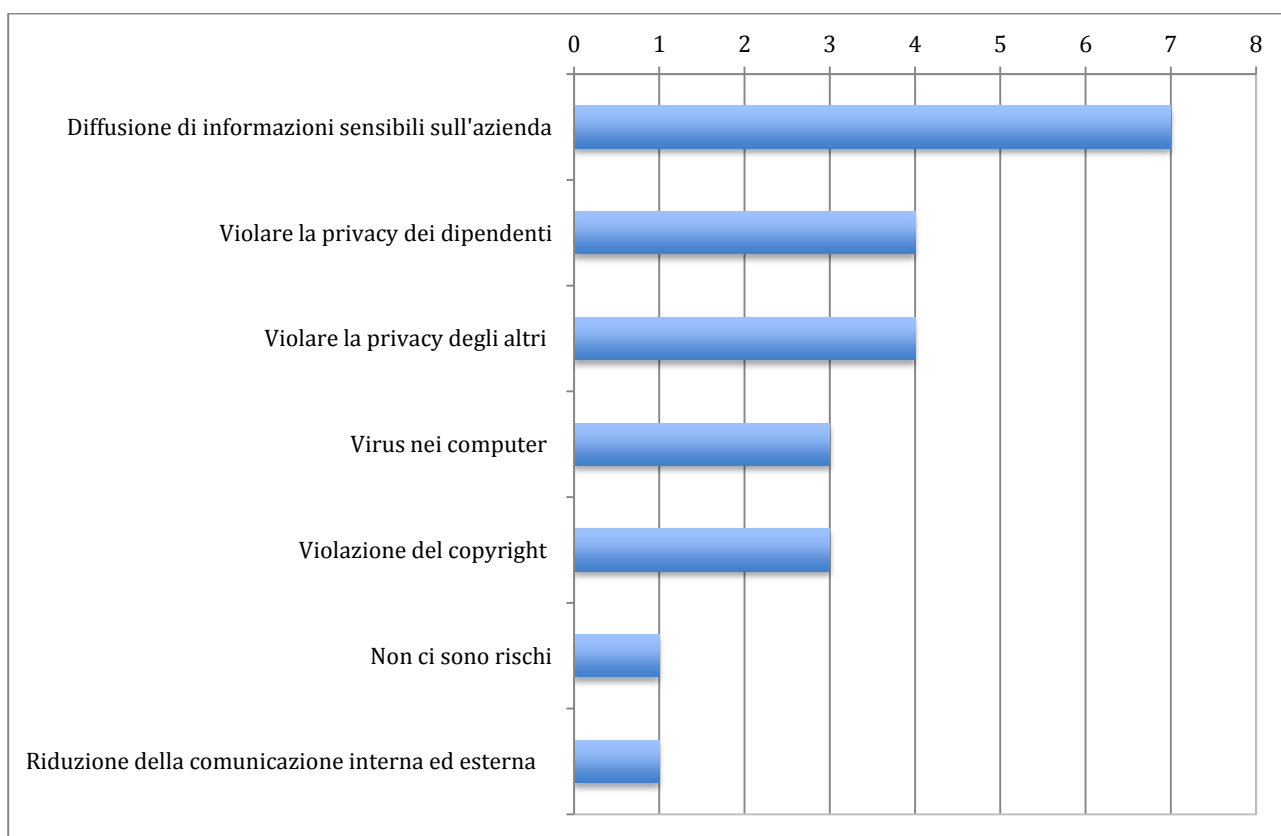


Le resistenze più ricorrenti all'introduzione dei social media

La maggior parte delle resistenze deriva dal timore di perdere il controllo su quanto viene detto e di possibili danni di reputazione. Pochi lamentano la mancanza di supporto da parte della Direzione. Si può intuire che, una volta presa la decisione, pur con cautela, la *sponsorship* del management non manca.

Degni di nota sono i temi della cultura organizzativa come origine di resistenza al cambiamento, e non ultimo il tema tecnologico: le limitazioni dell'IT segnalate rivelano certo un tema di competenze (solo ultimamente le nuove generazioni dell'IT sono pienamente al passo con le nuove tecnologie e i nuovi protocolli della comunicazione digitale), ma anche di riflessione sul futuro ruolo dei dipartimenti tecnologici all'interno delle organizzazioni. Eredi della programmazione collettiva aperta e disponibile anche a fini interni, essi si interrogano sulle capacità di composizione degli standard di massa, di integrazione con i sistemi *legacy* e di adattamento agli obiettivi specifici dei contesti in cui operano. Non è raro oggi trovare dipartimenti IT che riconoscono un ruolo oggi più manageriale che di sviluppo tecnico. La riflessione teorica sulla fine dell'IT come l'abbiamo conosciuta fino a oggi non è difficile da riconoscere all'interno dell'esperienza quotidiana di tutte le organizzazioni.

d. Social media: rischi



I rischi derivanti dai social media

I rischi di diffusione di informazioni sensibili sono il timore più diffuso (sia per gli italiani sia per gli europei).

Per i comunicatori italiani è forte anche il timore per la violazione della privacy di colleghi o soggetti terzi mentre per le aziende europee è più forte il timore di violare il copyright.

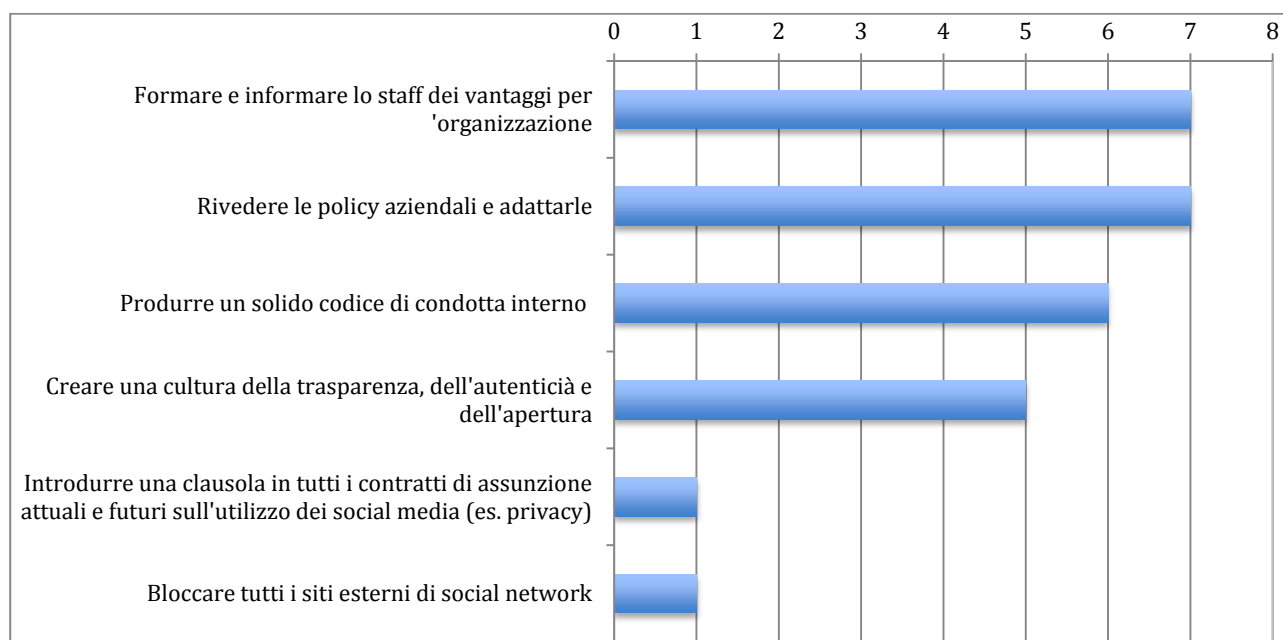
Un buon numero di comunicatori europei sostiene al contrario che non vi sono rischi rilevanti.

Un potenziale generatore di reputazione positiva

duepuntozero
Doxa

Sicuramente una comunicazione più "social" e "aperta" crea un ambiente meno controllato, ma se confrontiamo questo timore con i dati della ricerca di Dupepuntozero Doxa emerge che i commenti espressi dai dipendenti sui social network esterni sono spesso positivi. I dipendenti sono quindi, in situazioni ordinariamente ben regolate, possibili "sostenitori" della propria azienda nel mondo digitale. Si configura un potenziale generatore di reputazione positiva verso l'azienda, all'interno di canali digitali personali. La sfida consiste nell'individuazione delle modalità più appropriate per la messa a frutto positiva di simili opportunità.

e. Social media: come ridurre i rischi



Social media: come ridurre i rischi

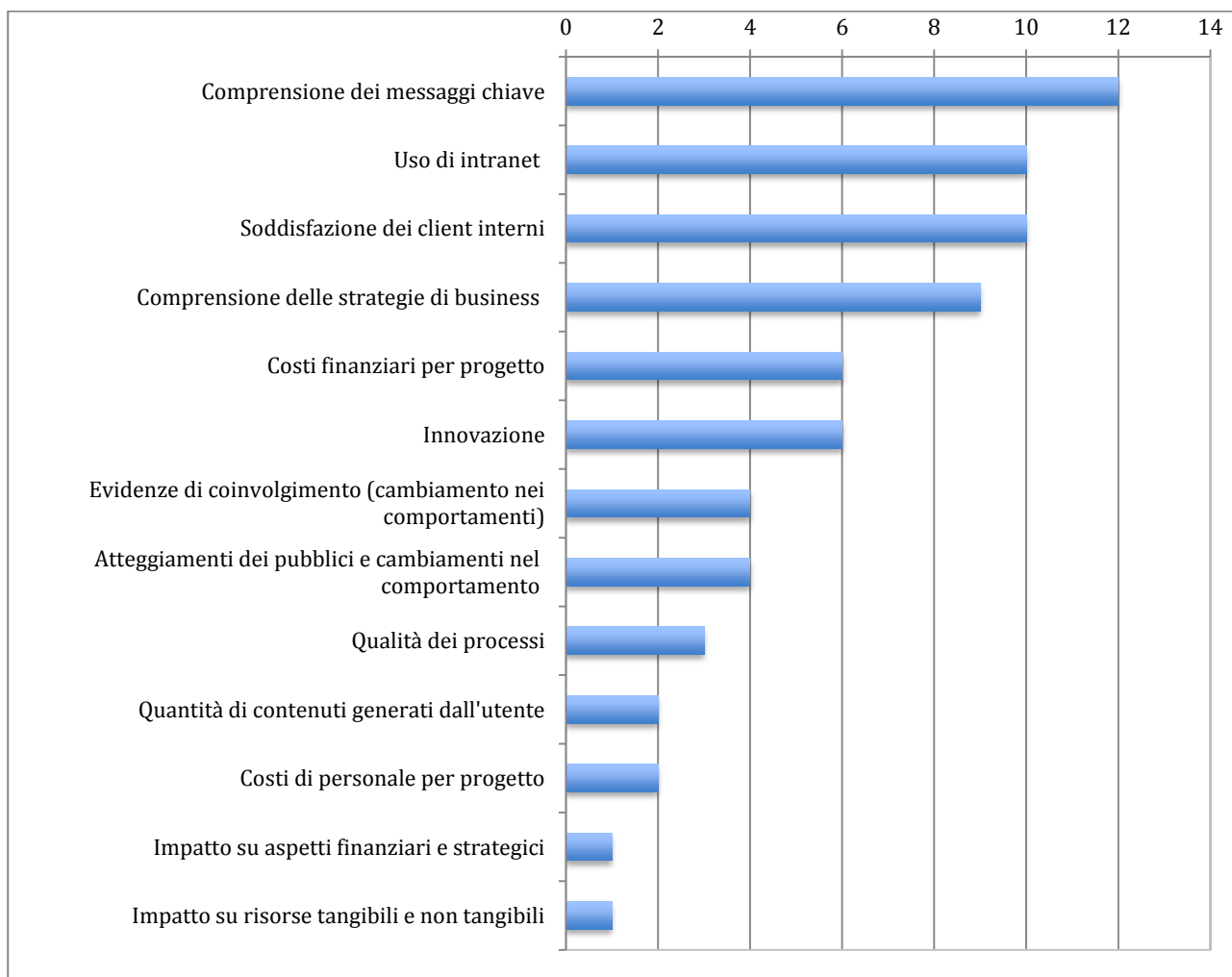
Questo è un territorio ancora da esplorare: probabilmente si ha timore dei nuovi media perché mancano le regole di utilizzo e soprattutto la condivisione di linee guida ragionevoli e universalmente accettate (nonostante gli esempi di eccellente e lungimirante formulazione di policy in merito siano ormai piuttosto affermati).

Dal punto di vista delle posizioni espresse, ci muoviamo qui fra i "normativi" e i "liberali".

C'è chi punta sulla **cultura**: far comprendere i vantaggi, indicare i ritorni della trasparenza

C'è chi invece si affida tendenzialmente soltanto alle **regole**: policy, codici di condotta, separazione di interno ed esterno sul luogo di lavoro. Il panel europeo punta decisamente più sulla diffusione di una cultura della trasparenza. Uno dei temi centrali oggi è sicuramente quello del controllo, della tensione tra apertura e responsabilità.

f. Metodi e processi di misurazione



I temi della misurazione

La misurazione più semplice e comprovata è quella basata sulle statistiche di intranet. Per tutti si tratta di una fonte informativa di notevole importanza. Il controllo di valutazione viene spesso effettuato anche sui costi dei progetti di comunicazione. Emergono però misurazioni più complesse, che si svolgono attraverso le tradizionali **analisi di clima sulla soddisfazione** (una volta all'anno o ogni due) o anche tramite **focus group** su temi specifici.

Qui non c'è differenza fra i panel nazionale e internazionale di aziende, le risposte sono omogenee. Dai numeri si passa alla comprensione dei messaggi, delle strategie di business (a conferma che questa attenzione è in crescita), fino alle iniziative di rilevazione di quanto cambiano i comportamenti (per molti il reale e ultimo obiettivo delle attività di comunicazione interna). Ci si muove dunque verso aree più *soft* di misurazione, corrispondenti a quelli che sono gli obiettivi più alti delle attività di comunicazione interna, rispetto ai quali i nuovi media sembrano poter dare un contributo importante. Anche su quest'ultimo fronte la necessità di misurazione, e le nuove opportunità di rilevazione offerte dagli spazi aperti di contribuzione, sembrano essere ben presenti nella riflessione consapevole dei comunicatori che operano nel contesto odierno.

8. Conclusioni

Il percorso seguito ci fornisce alcune indicazioni che, anche se accompagnate da alcune analisi quantitative, nascono come rilevazioni di contesto che vogliono essere interpretate in termini eminentemente qualitativi (anche per motivi di carattere metodologico).

a. L'azienda aperta in un mondo aperto

La prima e più generale osservazione evidenzia che la correlazione tra la libertà dell'organizzazione nella realizzazione dei propri compiti e il necessario vincolo dei dipendenti alla risposta adeguata e attesa dall'organizzazione stessa non può non confrontarsi con l'insieme degli interlocutori, interni ed esterni (oggi più che mai) che, con il loro consenso effettivo, ne legittimano l'essere e l'operare. L'organizzazione oggi nasce e cresce già naturalmente in un contesto *aperto*, un costante processo di ri-legittimazione tra interno ed esterno. Per la comunicazione organizzativa ne derivano alcuni spunti di primaria importanza che sicuramente costituiscono la sintesi e la "lezione" della ricerca svolta. Ne riportiamo qui alcuni che riteniamo di particolare rilievo dal punto di vista dello sviluppo generale, lasciando anche allo scambio futuro con gli interlocutori coinvolti l'opportunità di ulteriori approfondimenti.

b. Il tema dell'apertura e la *differenza organizzativa*

Se da un lato gli interlocutori della ricerca riconoscono unanimemente la rilevanza delle nuove dinamiche *sociali* e *digitali* per le attività di comunicazione organizzativa, dall'altro testimoniano ancora l'esistenza di molte domande non pienamente soddisfatte in merito al senso e ai vantaggi che ne possono derivare in un contesto che ha come ragione primaria di esistenza quella del raggiungimento degli obiettivi di business. Per molti versi l'integrazione tra esterno e interno è ormai considerata acquisita dalle professionalità del marketing e delle relazioni esterne, ma si esprimono ancora alcune perplessità sulla rilevanza delle dinamiche tipiche dei social media per l'*interno* delle organizzazioni. Sembra dunque perdurare l'affermazione della *differenza* dell'organizzazione rispetto alle configurazioni sociali che ne costituiscono lo spazio di mercato.

In un'organizzazione, si afferma, non è eludibile il tema del controllo, della responsabilità, dei ruoli e delle strutture di verifica dei compiti: per questo la comunicazione aperta e contributiva pone più domande e interrogativi di quanti sembra poterne porre all'*esterno* dell'organizzazione stessa, dove vigono dimensioni *politiche* e *competitive* non centrale per le imprese economiche (le imprese ne riconoscono certo la rilevanza ma in termini di *contesto* in cui operano).

La prospettiva da frequentare nella continuazione del percorso di riflessione intrapreso sembra dunque essere quella di capire come si possano *comporre*, e secondo quale articolazione strutturale, le spinte di apertura e contribuzione diffusa con le necessità di mantenere la fedeltà al primario compito della generazione di valore. La sfida che ne emerge è quella della definizione di una **architettura sociale del business**. È interessante rilevare a questo proposito come già in alcuni ambiti, e soprattutto in termini metodologici ancor prima che contenutistici, come nel caso della riformulazione dei processi di innovazione in termini contributivi, la riflessione è già matura e avviata anche dal punto di vista dell'implementazione di attività specifiche, per esempio i *contest* di innovazione. In tali attività la comunicazione interna svolge sicuramente un ruolo fondamentale.

c. Un approccio di integrazione che deriva dalla cultura

La comunicazione interna, insieme a tutta l'organizzazione, si sta trasformando, ed è anche vero che questo accade all'interno di contesti che continuano ad avere bisogno dell'erogazione di attività "tradizionali", in termini sia editoriali sia strumentali: pubblicazioni, modellizzazione delle informazioni operative, rielaborazione dei messaggi strategici, coordinamento delle attività di raccolta e diffusione delle informazioni, relazione con i dipartimenti tecnologici, consulenza al top management. A partire da tutto questo, la comunicazione interna sembra trovarsi in una posizione che per molti versi le consente di affrontare con migliore cognizione di causa il cambiamento originato (o forse è meglio dire *espresso*) dai social media: la conoscenza profonda dell'organizzazione nel suo insieme può farle intravedere modalità di sviluppo delle soluzioni da adottare che permettano l'introduzione non problematica di metodi e strumenti tipici della comunicazione "aperta". Il radicamento della comunicazione interna nella dimensione culturale può consentirle un ruolo di leadership nella gestione del cambiamento ormai avviato. In questo senso, è facile individuare proprio nello sviluppo culturale uno dei nuovi e più rilevanti ruoli della comunicazione interna nel prossimo futuro.

d. Il focus sui social media come cifra culturale del cambiamento

Proprio a partire dagli assunti indicati, la tematizzazione (a volte addirittura enfatica) dell'avvento dei social media, per il livello di impatto che genera, si propone con forza come riflessione prevalentemente culturale. È vero che esiste una riconoscibile utilità funzionale nell'adozione dei metodi di comunicazione contributori (per esempio nelle rinnovate dinamiche di gestione della conoscenza o nel supporto ai gruppi di lavoro reinterpretati come veri e propri *network* alla maniera dei social network "pubblici"). Ma è anche vero che i social media non si limitano a fornire nuovi metodi e strumenti di comunicazione; essi vanno a toccare le strutture e le dinamiche delle relazioni e del *governo* delle organizzazioni stesse. Concentrarsi dunque sul portato dei social media significa di fatto affrontare il tema del cambiamento che caratterizza tutte le organizzazioni oggi. La comunicazione interna si fa carico dei termini culturali di tale cambiamento nel momento in cui avvia una seria riflessione su cosa possa significare un'organizzazione "aperta" a partire dalle dinamiche di comunicazione aperta. In particolar modo, e questo emerge significativamente dalle conversazioni che hanno accompagnato la ricerca, la comunicazione interna ha un ruolo di facilitazione delle iniziative di sperimentazione necessarie per misurarsi con la nuova realtà sociale che investe anche le organizzazioni economiche.

e. L'esigenza di un più stretto collegamento con i processi di business e la comunicazione aperta

La sempre più stretta, e sempre più richiesta, integrazione tra la comunicazione e i processi di business emerge come compito sempre più rilevante della comunicazione interna. Da questo punto di vista, il tema della comunicazione aperta può trovare una prima e rilevante concretizzazione per l'organizzazione. Estendere la contribuzione a strati sempre più estesi di popolazione aziendale focalizzandola su aspetti legati al raggiungimento degli obiettivi di business può recuperare idee e soluzioni altrimenti difficilmente reperibili, o raggiungibili con elevati costi esterni, può favorire il coinvolgimento dei dipendenti nell'individuazione di soluzioni vantaggiose

per tutti perché vantaggiose anche per sé, può generare dinamiche di scambio e di condivisione progettuale altrimenti difficilmente implementabili, può velocizzare l'individuazione delle risposte alle richieste informative, può favorire una migliore relazione del brand con il cliente finale.

Partire dall'attivazione della contribuzione sui temi *core* dell'organizzazione (quelli che le permettono di esistere e la giustificano agli occhi dei mercati e degli stakeholder) si prospetta come un percorso risolutivo nell'integrazione delle dinamiche sociali che i nuovi metodi comunicativi portano all'interno delle organizzazioni.

f. La costruzione di network all'interno delle organizzazioni

Se il tema del controllo e della responsabilità costituiscono, com'è naturale, un aspetto essenziale per i destini delle organizzazioni economiche, la capacità di costruire network di scambio orientati agli obiettivi organizzativi si propone come un'interessante prospettiva di integrazione tra cultura sociale aperta e strutturazione organizzativa. Le relazioni tra capi (team di Management) e tra capi e collaboratori (riconosciuta come carente proprio in relazione alla sua rilevanza) possono trovare un efficace sviluppo nella costruzione di *network dei responsabili*: tali network, la cui utilità è ormai universalmente riconosciuta, possono consentire la trasformazione culturale dell'organizzazione stessa in un *network responsabile*. Il tema dell'apertura può in questo modo trovare maggiore significatività per quei pubblici che ancora oggi, come s'è visto, si interrogano su come sia possibile aprire alla partecipazione mantenendo il significato originario delle strutturazioni e delle articolazioni dei diversi compiti e delle diverse mansioni previste dalle composizioni strutturali tipiche di ogni formazione economica.

g. Una nuova identità per la Comunicazione Interna

La ricerca fornisce, infine, alcuni interessanti spunti di riflessione sulle nuove caratteristiche della *funzione* di Comunicazione Interna. Esiste un aspetto legato allo sviluppo di nuove competenze, ieri non esistenti o non necessarie. Le nuove figure operanti negli uffici di Comunicazione dovranno essere capaci di seguire nuovi linguaggi, nuove tecniche, implementare nuove metodologie di ascolto, crescere nelle capacità di governo delle comunità che conversano apertamente su temi che toccano le sorti dell'organizzazione. La capacità di gestione delle nuove professioni è dunque uno dei nuovi compiti della Comunicazione Interna. Esiste poi, come prolungamento delle competenze necessarie, il tema della relazione con le *issue* tecnologiche. Se già da tempo la Comunicazione Interna è chiamata a interloquire con i dipartimenti tecnologici, in molti casi effettivamente abilitanti, oggi e sempre più domani gli uffici di Comunicazione sono chiamati a essere essi stessi fattori di abilitazione strumentale: le nuove competenze tecniche dovranno sempre più integrarsi con quelle tipiche della produzione di contenuti e del governo dei team editoriali. Esiste infine l'aspetto, forse il più rilevante, legato alla capacità di contribuire efficacemente alle dinamiche di engagement attraverso iniziative di comunicazione coerenti con gli obiettivi strategici. In questo ambito la Comunicazione Interna può svolgere il cruciale ruolo di raccordo all'interno di un contesto di conversazione che sempre più caratterizzerà la vita organizzativa. La visione di questo nuovo ruolo è quanto emerge con forza dalla ricerca, e costituirà sicuramente l'oggetto di ulteriori indagini e approfondimenti.

Comunicazione interna, social media, engagement:

Verso l'azienda aperta?



**Osservatorio Nuovi Trend
della Comunicazione Interna 2012:
il punto di vista dei dipendenti**
Ricerca Duepuntozero Doxa

La ricerca intende fare il punto sulla percezione che i dipendenti hanno della comunicazione in azienda; capire quali sono le impressioni che hanno sviluppato rispetto allo stato attuale della comunicazione che vivono ogni giorno sul luogo di lavoro; quale la valutazione che danno sulle modalità, i temi e gli obiettivi della comunicazione tradizionale e digitale; quali sono infine le loro attese, come pensano possa evolvere in futuro la comunicazione interna per meglio raggiungere gli scopi a cui è preposta.

1.1 Gli obiettivi della ricerca

L'Osservatorio Nuovi Trend della Comunicazione Interna ha bisogno di completarsi con il punto di vista della stessa audience di questa comunicazione. Questa ricerca si pone l'obiettivo di far emergere la valutazione che i dipendenti danno alla comunicazione interna e quello che vorrebbero venisse per loro realizzato. In corso d'opera, poi, ci si è posti l'obiettivo di segmentare il dipendente in *ideal tipi* in grado di tratteggiare in modo più chiaro l'audience a cui la comunicazione si rivolge.

L'indagine prevede un focus sia sulla comunicazione così detta tradizionale che su quella digitale, per riuscire a valutare l'atteggiamento dei dipendenti le innovazioni tecnologiche che stanno modificato i paradigmi della comunicazione dentro e fuori l'azienda.

1.2 Metodologia

Sono state effettuate 500 interviste CAWI (*computer assisted web interviews*) a un campione di individui estratto dal panel web di Duepuntozero Research.

Il campione è costituito da utenti internet, impiegati in aziende con più di 100 dipendenti ed è stato costruito per quote, secondo la distribuzione degli impiegati di aziende superiori ai 100 dipendenti sul territorio Italiano (aree Nielsen) [Fonte: datawarehouse delle statistiche prodotte dall'Istat nel 2007 (ultima data disponibile)]. Sono stati esclusi coloro che sono impiegati nella Pubblica Amministrazione e nel settore della Ristorazione.

Le aree tematiche affrontate dal questionario:

- descrizione socio-demografica del campione
- attività di comunicazione interna all'azienda (l'attività percepita, i metodi, i temi, e la soddisfazione personale dell'intervistato)
- lo stato dell'arte della comunicazione interna digitale (le modalità, la partecipazione individuale e la relativa soddisfazione)
- livello di comunicazione *User Generated Content* da parte dei dipendenti dentro e fuori l'orario di lavoro.

Il questionario, strutturato con domande chiuse a scelta singola e multipla, ha avuto una durata media di 15 minuti. La rilevazione è stata effettuata fra il 29 Aprile e il 22 Maggio 2012.

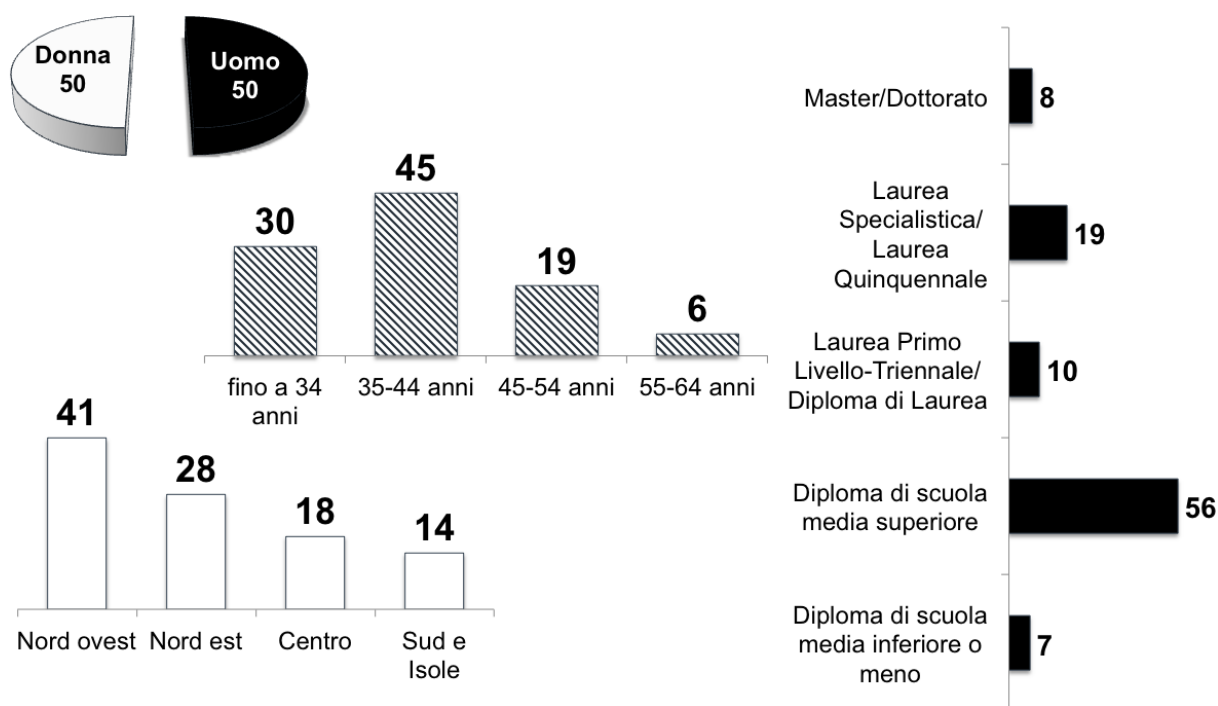
1.3 Campione

Il campione è composto in modo eguale da uomini e donne, con una distribuzione per età che mostra una popolazione di dipendenti piuttosto giovane e istruita: il 75% ha meno di 45 anni, mentre il 27% è laureato o ha un titolo di studio superiore alla laurea [Grafico 1 e 2].

Dal punto di vista occupazionale il campione è rappresentato in massima parte da impiegati (74%) seguito dagli operai (13%) e dai quadri intermedi o dirigenti (13%) [Grafico 3]

Rispetto alla distribuzione delle tipologie di contratto, l'89% degli intervistati ha un contratto a tempo determinato. Bisogna tenere conto del fatto che nel campione analizzato sono stati selezionati solo coloro che lavorano in aziende con più di 100 dipendenti.

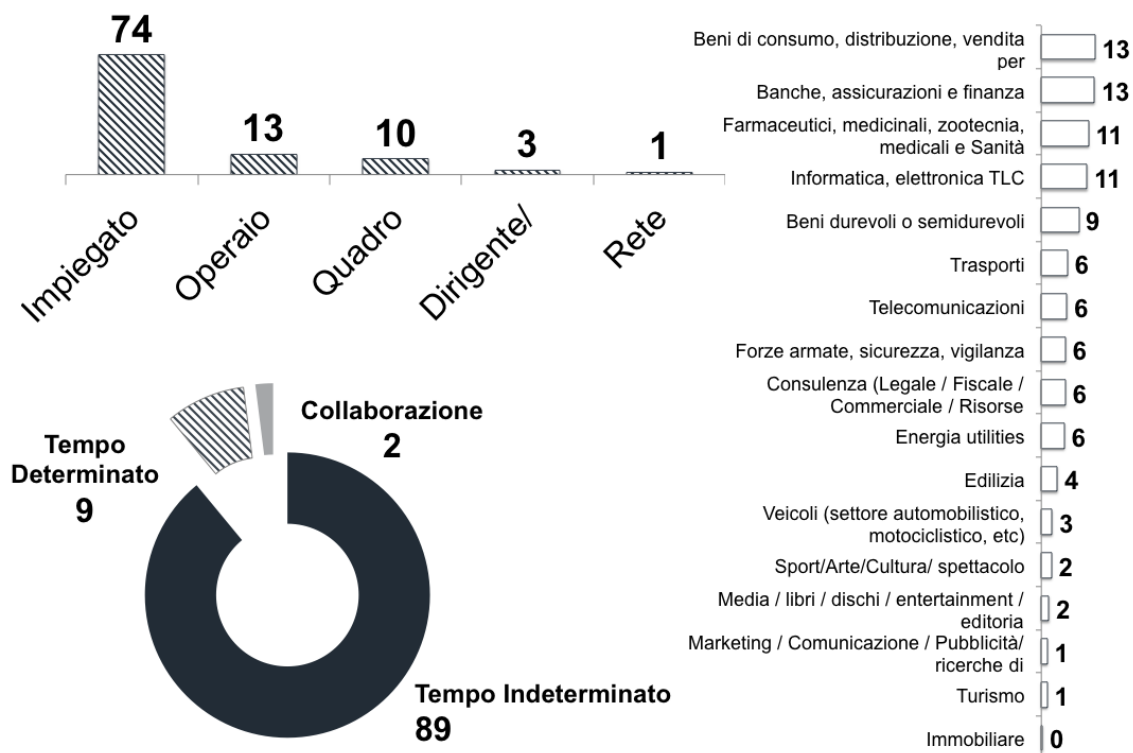
Il profilo socio-demografico del campione



Dati %, Base: totale campione: n= 500

Grafico 1 e 2

Il profilo professionale del campione intervistato



Dati %, Base: totale campione: n= 500

Grafico 3 e 4

2. I risultati della ricerca

2.1 lo stato dell'arte della comunicazione interna all'azienda (temi, obiettivi e modalità)- cosa i dipendenti si aspettano dalla Comunicazione Interna della propria azienda.

Le tematiche di cui i dipendenti sentono un'attività di comunicazione interna più frequente riguardano i processi interni di organizzazione (54%), i programmi di formazione dei propri dipendenti (45%) e i nuovi prodotti e servizi forniti dall'azienda (44%). La ricerca individua anche altre aree tematiche che invece sembrano essere affrontate/comunicate dall'azienda meno di quello che gli intervistati si aspetterebbero. Si tratta di ambiti sia legati al proprio benessere di dipendente (*programmi di sviluppo e formazione e iniziative a supporto dei dipendenti*) sia legati all'andamento e all'azione dell'azienda sul mercato (*l'andamento economico e finanziario della propria azienda e le iniziative di Responsabilità Sociale a cui aderisce o organizza*).

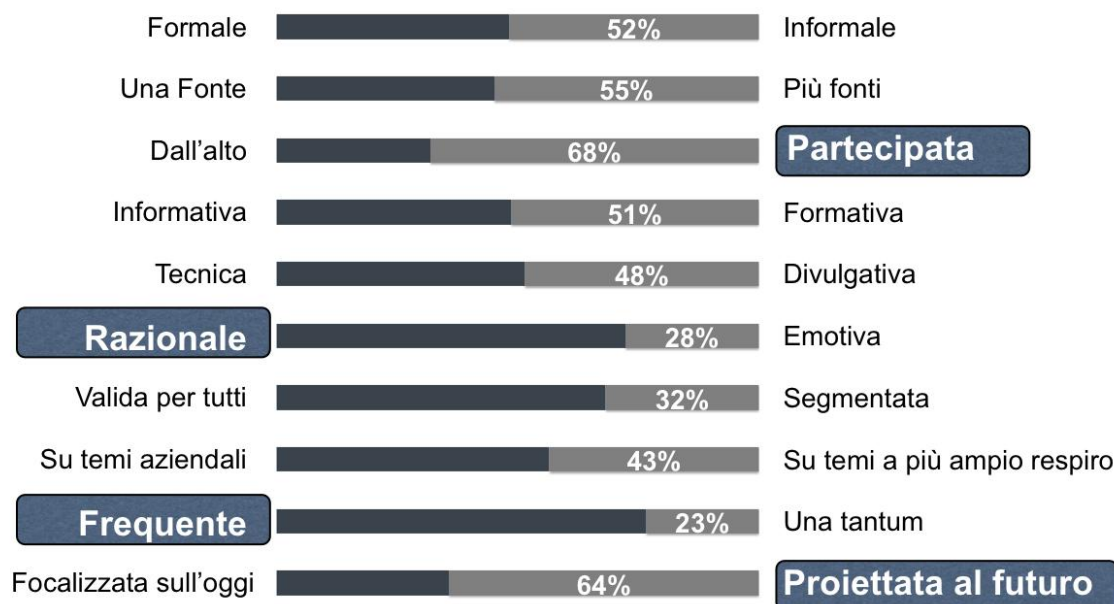
È forte, quindi, la richiesta di un coinvolgimento di più ampio respiro del dipendente, desideroso di essere informato sull'operato dell'azienda nel mercato, come soggetto economico. Tale sensibilità risulta particolarmente enfatizzata in questo periodo di instabilità economica.

La ricerca mette in luce alcuni ambiti in cui la comunicazione interna potrebbe migliorare secondo le aspettative del dipendente (*una buona comunicazione interna dovrebbe permettere di esprimere la propria opinione e fornire stimoli nuovi*) dando, alla comunicazione interna, un ruolo attivo nel cambiamento adottato, che in questo momento le aziende sono chiamate ad effettuare (*una buona comunicazione interna dovrebbe velocizzare i processi decisionali e facilitare un cambiamento culturale interno*).

È stato anche chiesto agli intervistati di delineare un quadro rispetto alle modalità e al tono con cui la comunicazione interna dovrebbe essere agita. Gli intervistati sostengono in media che la comunicazione debba essere *“più partecipata che dall'alto”, “più razionale che emotiva”, “più valida per tutti che segmentata”, “più frequente che una tantum”*. Questo significa che la comunicazione interna alle aziende non è ritenuta eccessiva, i dipendenti vogliono sapere quello che riguarda l'azienda nella sua totalità non solo all'interno del loro dipartimento. Forse, proprio rompendo gli schemi di settori e funzioni, parlando e coinvolgendo tutti quelli che lo desiderano.

Allo stesso tempo viene chiesto di poter partecipare in prima persona a questa comunicazione, dicendo la propria e comunicando il proprio punto di vista, ma senza per forza far emergere un lato intimo o emotivo: la comunicazione deve mantenere un registro razionale, pur in un contesto di maggiore vicinanza e partecipazione.

Lo stile della comunicazione interna



Dati %, Base: totale campione: n= 500

Grafico 5

Questi i riferimenti che in media i rispondenti hanno espresso; le loro preferenze e inclinazioni sono state però elaborate in modo da far emergere tutte le modalità di partecipazione che i dipendenti possono desiderare dalla comunicazione interna all'azienda. I dipendenti e le loro attese verso la Comunicazione Interna possono essere descritti da due dimensioni di significato che mettono in luce la *prospettiva temporale* e il *senso-verso della comunicazione* [Grafico 5]. La lettura interpretativa segue:

- un'asse orizzontale i cui estremi sono: "il focus sull'oggi", su cui si concentrano coloro che preferiscono una comunicazione aziendale incentrata su ciò che è concomitante che agisca nell'immediato; dall'altra parte troviamo una comunicazione "in tensione verso il futuro". Qui si concentrano coloro che interpretano la comunicazione come un veicolo per avere una visione strategica dei traguardi che l'azienda può porsi nel medio-lungo periodo.
- Un'asse verticale che contrappone una visione Top-Down e una Bottom-up della Conversazione Interna: se da una parte si concentrano coloro che prediligono la fruizione di informazioni pre costituite e generate da un gradino gerarchico più alto, dall'altra si concentrano coloro che preferiscono partecipare in prima persona alla generazione e diffusione di contenuti.

Su questi assi vanno a posizionarsi i 5 cluster o *Ideal tipi* che, partendo dalle risposte date tratteggiano le principali caratteristiche e segmentano i dipendenti nel modo seguente:

- **Cluster 1: Dipendenti Asettici (25%)**

Gradiscono una comunicazione frequente, razionale, da una sola fonte, tecnica e su temi solo aziendali

- ✓ La comunicazione aziendale deve seguire regole di precisione, essere valida per tutti e focalizzata su uno scopo immediato e limitato.

- **Cluster 2: Dipendenti Sfaccettati (17%)**

Vogliono una comunicazione focalizzata sull'oggi, formale, dall'alto, ma che sia anche emotiva e divulgativa; che faciliti i processi decisionali e fornisca stimoli.

- ✓ A metà fra il formale e l'emotivo cercano una comunicazione che riesca ad essere omnicomprensiva fornendo utili spunti al lavoro

- **Cluster 3: Dipendenti Rilassati (15%)**

Vogliono una comunicazione partecipata, diffusa fra più attori (multi fonte), informale, proiettata al futuro, formativa, focalizzata su argomenti sociali/culturali e divulgativa

- ✓ Una comunicazione lavorativa in linea o comunque armonica con quella che hanno nella vita privata.

- **Cluster 5: Dipendenti Istituzionali (28%)**

Chiedono una comunicazione dall'alto, focalizzata sull'oggi, informativa, da una sola fonte, tecnica e una tantum, ma che sappia sviluppare un senso di appartenenza e avvicini il management; che fornisca stimoli, che favorisca il cambiamento interno.

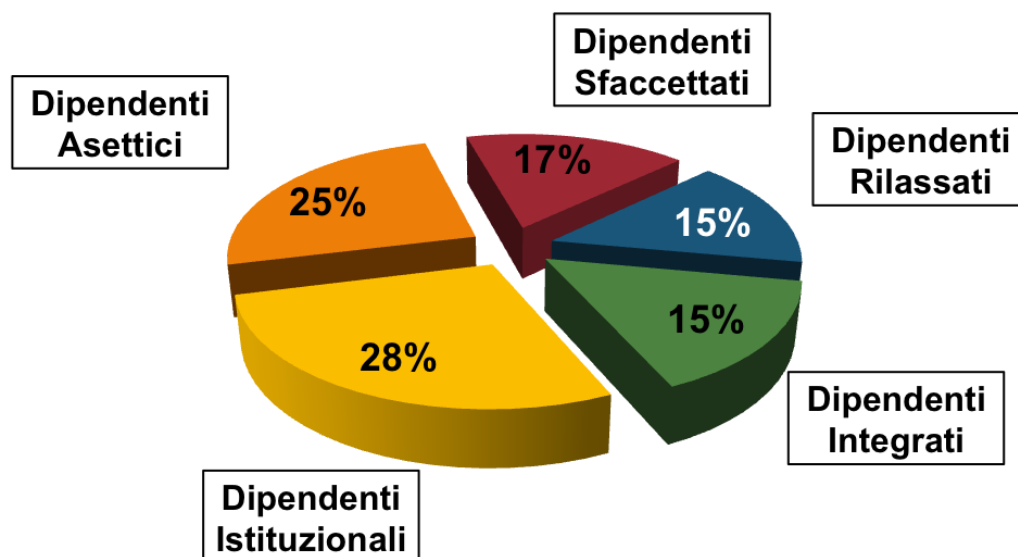
- ✓ Optano per una comunicazione formale - istituzionale che però riesca a facilitare un'interazione e coesione interna all'azienda. Una buona comunicazione rende i rapporti stretti agili ma distaccati su e fra più livelli.

- **Cluster 4: Dipendenti Integrati (15%)**

Vogliono una comunicazione partecipata, proiettata al futuro, focalizzata su argomenti "altri", informale e informativa. Che riesca a diffondere l'innovazione, che aiuti il capo diretto nel suo ruolo, che accresca il senso di appartenenza, che agevoli la conoscenza tra i dipendenti.

- ✓ Una comunicazione partecipata e non distaccata che integri le persone appartenenti a più livelli e che favorisca lo sviluppo dell'azienda dal punto di vista dell'innovazione.

I diversi atteggiamenti e richieste verso la C.I.



Dati %, Base: totale campione: n= 500

Grafico 6

Al di sopra dell'asse orizzontale troviamo i cluster i cui componenti prediligono una Comunicazione Interna direzionata in modo *Top Down* e di conseguenza anche più formale: i dipendenti istituzionali e quelli asettici sono più favorevoli a un flusso informativo che li colpisca dall'alto, ad hoc e in modo funzionale in cui devono solo curarsi di recepire il contenuto della comunicazione. Sotto l'asse troviamo invece i cluster di coloro che prediligono un flusso comunicativo *Bottom Up* che possa svilupparsi anche dal basso per diffondersi nelle sfere alte e avere la possibilità di partecipare al dibattito. In questo insieme, rientrano i cluster di Rilassati Sfaccettati e Integrati; coloro che in media prediligono una comunicazione che segue di meno le linee gerarchiche e che prediliga toni informali.

A destra dell'asse verticale troviamo coloro che "tendono verso il futuro" aprendosi all'evoluzione dei meccanismi comunicativi interni all'azienda, consapevoli che il suo scopo ultimo sia favorire la coesione interna all'azienda. Alla sinistra dell'asse troviamo invece i cluster di coloro che prediligono invece una comunicazione efficace sul momento, focalizzata e immediata.

Osservando le differenze fra le aziende in base alla loro ampiezza [Tabella 2] si osserva solo che il gruppo di "Rilassati" (coloro che vogliono la comunicazione lavorativa sia uguale a quella che hanno nella loro vita privata) diminuisce al crescere delle dimensioni dell'azienda. Questo dimostrerebbe il fatto che più un'azienda si ingrandisce più deve strutturarsi e organizzarsi anche nella comunicazione rendendola meno immediata e vicina a quella di tutti i giorni.

Tabella 2 Distribuzione % dei cluster fra i dipendenti distinti per l'ampiezza dell'azienda in cui lavorano

	Asettici	Sfaccettati	Rilassati	Integrati	Istituzionali
Da 100 a 200	23	11	21	14	30
Da 201 a 500	23	19	20	11	26
Da 501 a 1000	29	15	12	21	23
Da 1001 a 2000	33	21	10	8	27
Oltre i 2000	21	20	11	18	30

Al di là di questo elemento i segmenti individuati sono di dimensioni simili, ciò significa molto per la Comunicazione Interna: abbandonare le modalità di comunicazione “One to Many” e cercare segmentazioni più vicine al bisogno informativo e al sistema di relazioni richiesto.

All'interno delle classiche variabili strutturali possiamo però provare a trovare ulteriori differenze. Osservando le distribuzioni fra i dipendenti uomini e i dipendenti donne troviamo che queste ultime hanno una quota maggiore di Segmenti istituzionali e Asettici. Sembrano quindi meno propense, rispetto agli uomini, ad avere una comunicazione informale e adattabile a esigenze e ruoli diversi [Tabella 3]

Tabella 3 Distribuzione % dei cluster fra i dipendenti distinti per genere

	Asettici	Sfaccettati	Rilassati	Integrati	Istituzionali
Uomo	24	18	16	16	26
Donna	25	17	13	14	30

Tenendo invece conto della variabile età si osserva che il gruppo degli istituzionali cresce al crescere dell'età. Le generazioni meno giovani sono state abituate a una comunicazione formale - istituzionale che però riuscisse a facilitare un certo grado di coesione all'interno dell'azienda.

Coloro che si trovano più a loro agio con una comunicazione integrata, adattabile alle situazioni, al target e proiettata nel futuro (il segmento degli integrati) si concentra soprattutto nella fascia 25-34 mentre cala al crescere dell'età [Tabella 4].

Tabella 4 Distribuzione % dei cluster fra i dipendenti distinti per fasce d'età

	Asettici	Sfaccettati	Rilassati	Integrati	Istituzionali
18-24 anni *	38	38	13	0	13
25-34 anni	27	17	17	20	20
35-44 anni	23	17	16	15	28
45-54 anni	21	20	13	13	34
55-64 anni	30	10	10	10	40

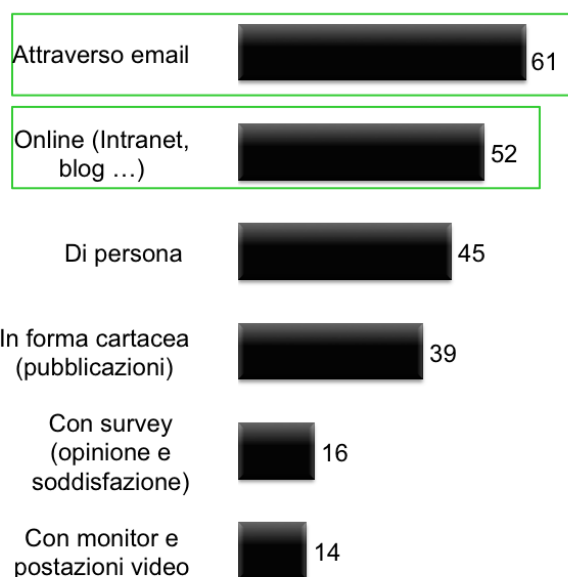
**Base troppo bassa per poter considerare la distribuzione statisticamente significativa*

2.2 Le attività della Comunicazione Interna oggi: quali modalità di comunicazione più apprezzate da parte dei dipendenti e quale rapporto con il mondo digitale entro e fuori l'orario di lavoro.

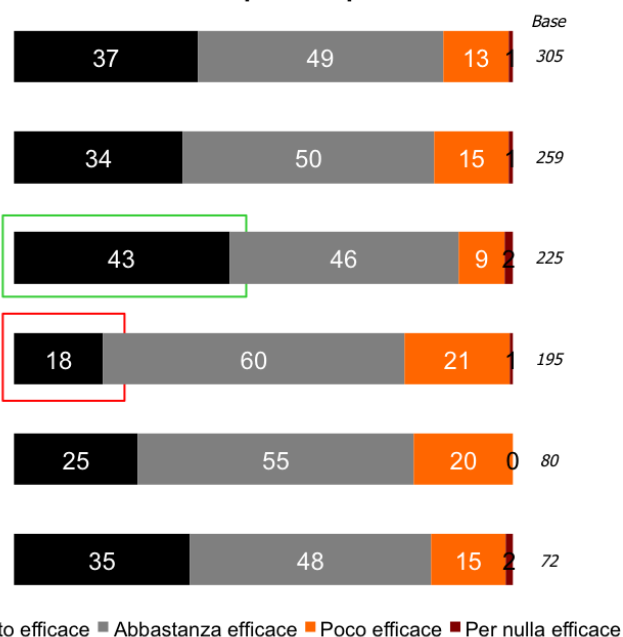
Il campione intervistato ammette una predominanza, all'interno della vita aziendale, di una comunicazione scritta online sia attraverso e-mail che attraverso spazi condivisi a cui i dipendenti hanno accesso (Intranet, blog...). Il processo di digitalizzazione all'interno della aziende con più di 100 dipendenti sembra avviato: la maggior parte dei dipendenti riconosce la predominanza di strumenti digitali per la comunicazione interna prima ancora che la comunicazione face to face. Qual è la valutazione da parte dei dipendenti di questi strumenti? In media la comunicazione cartacea (sia le pubblicazioni che le survey) vengono giudicate meno efficaci della comunicazione online e di persona: la comunicazione attraverso e mail è giudicata molto efficace dal 37% dei rispondenti, quella online dal 34% e quella di persona dal 43%. Vengono quindi descritte aziende in cui si fa largo uso dei media digitali sia per comunicazioni personali (e mail) che per dare informazioni a tutta l'azienda o a parte di essa (coi repository), ma in cui rimane centrale il rapporto face to face [Grafico 7].

Attività di comunicazione interna percepite

Modalità utilizzate dall'azienda



Efficacia percepita



Dati %, Base: totale campione: n= 500

Base: presenza modalità in azienda

Grafico 7

Tenendo conto anche delle differenze fra aziende di dimensioni diverse emerge che l'uso di strumenti digitali, al di là dell'email cresce al crescere delle dimensioni dell'azienda arrivando al 72% fra i dipendenti intervistati che lavorano in aziende con oltre 2000 lavoratori. Lo stesso andamento viene rilevato per la diffusione di Survey Aziendali e per quanto riguarda la comunicazione attraverso monitor e postazioni video: al crescere delle dimensioni dell'azienda cresce l'impiego di questi strumenti.

Tabella 5 Distribuzione % delle modalità utilizzate dalle aziende per la comunicazione interna a totale e distinti per ampiezza dell'azienda

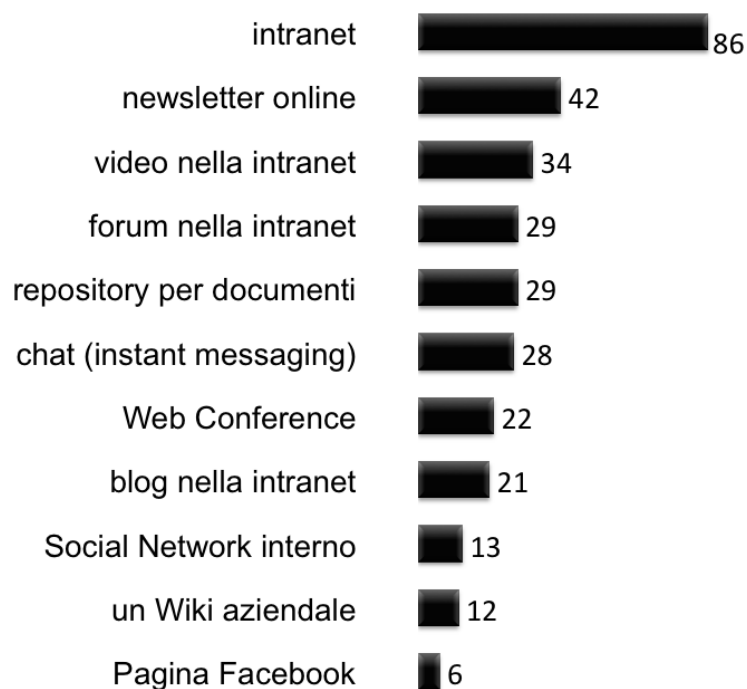
	Da 100 a 200	Da 201 a 500	Da 501 a 1000	Da 1001 a 2000	Oltre i 2000
Attraverso email	65	55	68	63	58
Online	27	44	53	52	72
Di persona	56	48	38	33	43
In forma cartacea	39	37	35	42	42
Con survey aziendali	9	12	13	13	25
Con monitor e postazioni video	7	11	14	13	22

Andando a indagare i soli strumenti digitali, il quadro riporta un sistema digitale di comunicazione interna già diffuso, tuttavia, lo strumento che nella pratica ha maggiore diffusione è la Intranet (per il 86% è usata nella propria azienda) seguita a distanza da altri strumenti che avrebbero una maggiore capacità di garantire partecipazione da parte dei dipendenti come il forum aziendale (29%) e la chat aziendale (28%)[Grafico 8]. L'importanza dichiarata verso ciascun canale digitale risulta essere un po' più alta fra coloro che si trovano già a contatto con essi in azienda: un maggiore uso di questi strumenti provoca maggiore consapevolezza dei benefici / agevolazioni che possono portare.

Rispetto a specifici strumenti di Comunicazione è da segnalare inoltre che lo strumento che più viene indicato come "per niente importante" nella comunicazione interna di un'azienda è Facebook. In un panorama come quello Italiano in cui l'uso di Facebook tra gli utenti Internet è tra i più alti al mondo, emerge una chiara indicazione di preferire spazi dedicati e "chiusi" per le comunicazioni interne.

Osservando invece l'utilizzo effettivo di questi strumenti, la chat aziendale è quella che viene maggiormente sfruttata dai dipendenti intervistati. Altri strumenti che nella vita di tutti i giorni tendono a stimolare la conversazione e lo scambio di pareri fra singoli utenti, come i Blog o Facebook (come anticipato), invece, sembrano non ottenere lo stesso livello di partecipazione [Grafico 9]. In termini generali si può affermare che gli strumenti online per la comunicazione interna, ove presenti, stimolano a partecipare attivamente circa il 30% dei dipendenti, stimolano a partecipare in modo consultativo e quindi meno attivo il 55% dei dipendenti mentre solo il 15% si dichiara non coinvolto per niente.

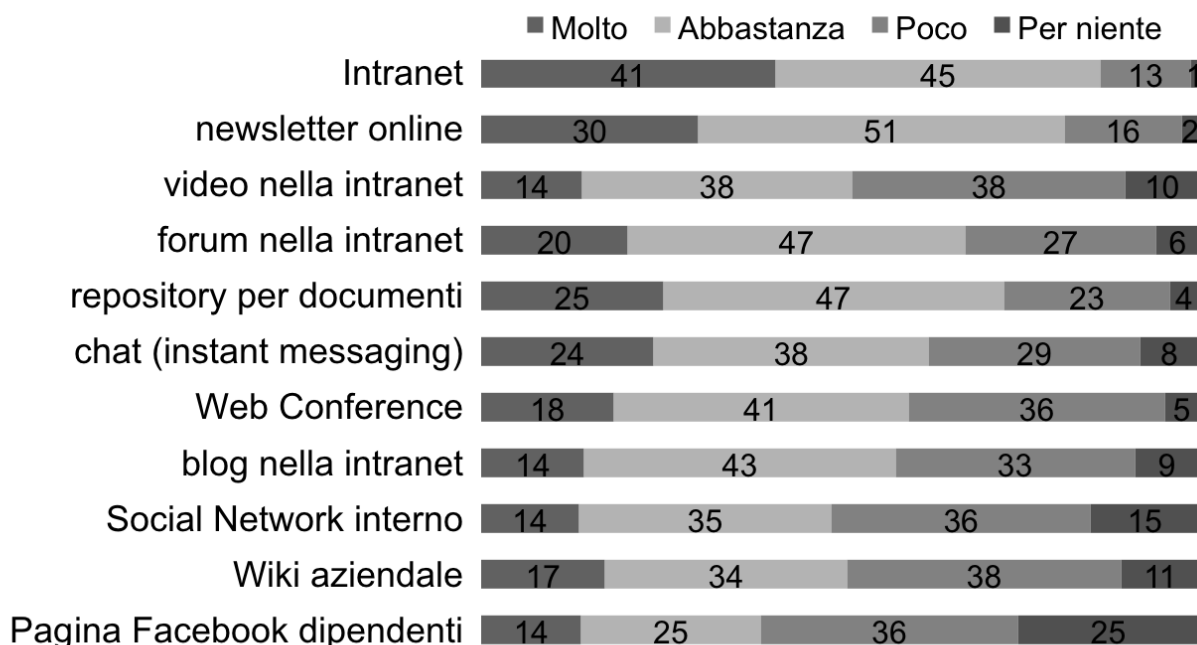
Tipologie di comunicazione interna online



Base: n= 260; chi ha dichiarato l'impiego di strumenti online da parte della propria azienda

Grafico 8

Interesse verso le tipologie di C.I. online



Dati %, Base: totale campione: n= 500

Grafico 9

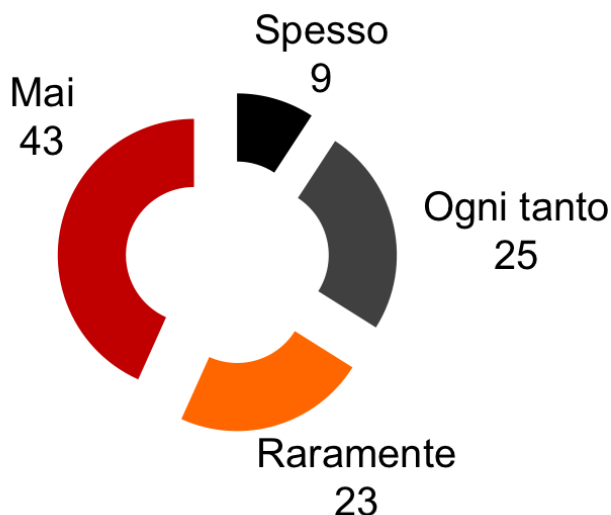
In sostanza, quindi, nonostante le richieste esplicite di partecipazione e di nuove modalità di Comunicazione Interna, ad oggi, i dipendenti non vedono opzioni concrete e applicabili. Da un lato, quindi, il dipendente si mostra poco interessato al “come” viene fatta la comunicazione interna mentre emerge una volontà di identificare strumenti e spazi dedicati anche inediti rispetto alle piattaforme usate per la comunicazione esterna e personale.

La comunicazione relativa all’azienda continua anche al di fuori dell’orario lavorativo e al di fuori degli strumenti messi a disposizione dell’azienda. Le tematiche lavorative dei dipendenti sembrano in qualche modo seguirli al di fuori dell’ufficio: il 9% dice che scrive Spesso ciò che accade al lavoro su canali digitali una volta che sono usciti dall’ufficio, nella loro vita quotidiana; il 29% lo fa Ogni Tanto e il 23% Raramente. Quindi il 57% ha scritto almeno una volta del proprio lavoro [Grafico 10].

Si tratta di cose che però vengono scritte sia in luoghi personali come i Social Network, Forum o Blog che sullo stesso Sito Aziendale. Nella vita quotidiana esiste ancora un momento in cui i dipendenti scrivono del lavoro su un territorio aziendale [Grafico 11].

Comunicazione interna UGC

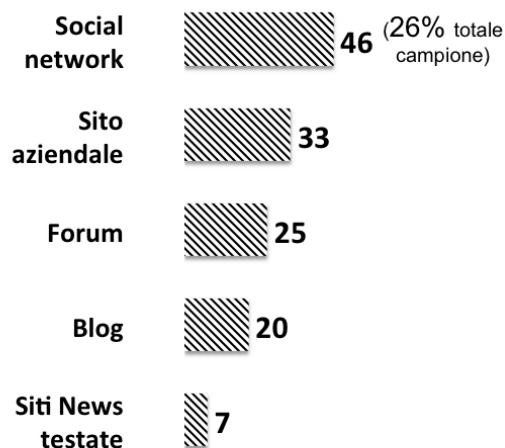
Hai mai scritto online della tua azienda



Dati %, Base: totale campione: n= 500

Grafico 10 e 11

Dove?



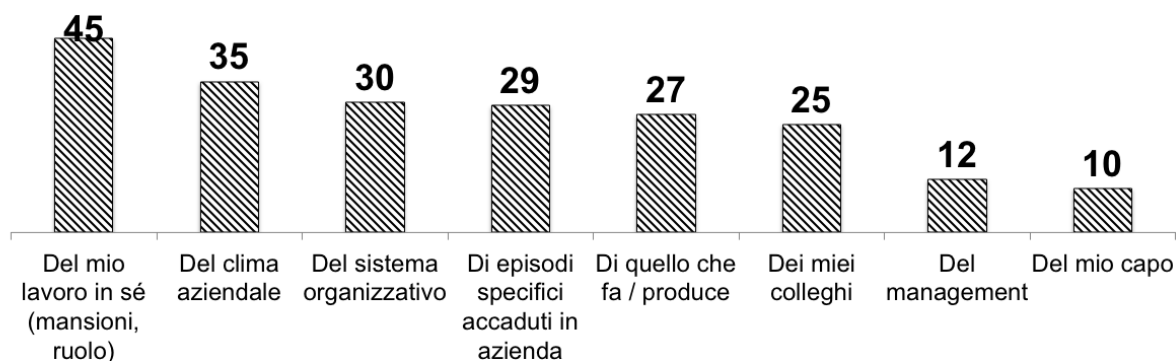
Dati %, Base: chi ha scritto online almeno raramente

Infine si tratta di commenti spesso positivi o neutri sull'azienda e sul proprio lavoro, che rendono in media i dipendenti dei possibili "sostenitori" della propria azienda nel mondo Web. Si configura, pertanto, un potenziale generatore di reputazione positiva verso l'azienda, all'interno di canali digitali personali.

I dipendenti non sono solo portati a scrivere della propria azienda, ma vengono anche raggiunti da notizie relative ad essa nella loro vita extra-lavorativa: il 15% dice di aver letto spesso notizie e informazioni relative alla propria azienda, il 43% Ogni tanto e il 27% Raramente; solo il 15% non ha mai letto nulla di relativo alla propria azienda.

Topic e sentiment della comunicazione interna

Di cosa hai scritto online?



50%

Ho scritto più cose positive che negative

34%

In egual misura cose positive e negative

16%

Ho scritto più cose negative che positive

Dati %, Base: chi ha scritto online almeno raramente

Grafico 12

Rispetto ai luoghi scelti per scrivere della propria azienda si legge di più del proprio luogo di lavoro su I sito aziendale stesso e sulle teste giornalistiche, solo in terzo posto troviamo i Social Network [Grafico 12].

I commenti letti dai dipendenti sono spesso positivi o a tono neutro, anche se la quota di chi dice di aver letto un commento negativo sulla propria azienda si tratta del 21% sul totale.

Osservando le differenze fra i dipendenti che lavorano in aziende di ampiezza diversa non emergono differenze significative.

3. Sintesi e conclusioni

La ricerca mette in luce alcuni spunti di riflessione di rilievo per la Comunicazione Interna.

Non esiste un solo employee, quando dobbiamo progettare delle efficaci strategie di comunicazione interna, ma almeno 5: ciascuno con le proprie attese, recettivo o reattivo rispetto a specifiche modalità di relazione

Gli assi su cui progettare attività di comunicazione e segmentare i propri employee sono:

- ✓ **Oggi vs domani, Ricezione vs partecipazione, Distacco vs coinvolgimento oltre i temi specifici lavorativi**

Il tono e il contenuto della comunicazione sono fattori chiave di successo di ogni strategia di comunicazione interna: essa dovrebbe stimolare:

- ✓ **Partecipazione, Sguardo al futuro e alle prospettive, Razionalità nei toni e senso di stabilità, Frequenza di contatto, Democraticità, per tutti, per ciascuno**

Risulta pertanto cruciale comprendere le diverse tipologie di dipendenti presenti in azienda, pensando a percorsi di coinvolgimento dedicato, a seconda delle volontà dei cluster:

- ✓ **Informazione, Comunicazione, Innovazione, Svago, Condivisione CSR sono i drivers potenzialmente percorribili in modo segmentato con differenti piattaforme**
- ✓ Gli assi su cui progettare attività di comunicazione e segmentare i propri employee sono:
- ✓ **Oggi vs domani, Ricezione vs partecipazione, Distacco vs coinvolgimento oltre i temi specifici lavorativi**

In questo contesto di attese, le attività oggi intraprese dalle aziende (o comunque percepite dai lavoratori) si mostrano a volte poco efficaci nel

- ✓ **Fornire programmi di formazione e di supporto ai dipendenti**
- ✓ **Condividere l'andamento economico/finanziario dell'azienda**
- ✓ **Condividere le iniziative di responsabilità sociale effettuate**

Gli strumenti online ad oggi utilizzati da parte delle aziende si limitano spesso a invio email e intranet interne, ma esistono interessanti opportunità proprio per quei segmenti che chiedono condivisione, possibilità di partecipazione, interazione.

Oggi la comunicazione interna dell'azienda non è più solo appannaggio del management e HR

- ✓ **Si trova online, espressa nei social network nelle pagine private dei dipendenti**
- ✓ **Toccando diversi temi dell'articolato sistema aziendale: il clima, i propri prodotti, l'organizzazione, gli andamenti futuri, della leadership, ...**

L'argomentazione, secondo la quale le aziende dovrebbero utilizzare gli strumenti che i dipendenti già oggi usano nei propri ambiti digitali personali, quindi, è fortemente messa in discussione da questa ricerca.

- ✓ **La partecipazione è comunque ancora contenuta, anche presso i segmenti fortemente attivi sul web 2.0: il dipendente non chiede all'azienda di aggiornarsi e usare simil-Facebook in azienda**
- ✓ **Ciò che semmai propone è di progettare spazi di comunicazione, condivisione e partecipazione modulabile a seconda delle volontà di ciascuno e per diversi scopi**

È importante sottolineare, infine, che da questa ricerca emerge un dipendente molto “2.0”, ma più per atteggiamento e voglia di partecipazione attiva alla vita comunicativa dell'azienda, e meno per partecipazione alle attività di enterprise2.0, quando intraprese:

- ✓ **anche in questo caso occorre segmentare i possibili cluster di dipendenti e fornire a ciascuno gli spazi più idonei per la partecipazione voluta e identificare KPIs e obiettivi in modo consapevole.**

Sebbene quindi il confine fra Comunicazione Interna ed Esterna tenda a scomparire - grazie alla diffusione di tematiche interne attraverso nei SN dei dipendenti – gli employee non sembrano particolarmente recettivi, al momento, ad attività di comunicazione interna 2.0.

In estrema sintesi, quindi:

- ✓ Il dipendente “medio” non chiede una comunicazione Web 2.0 tout-court: ciò che i dipendenti chiedono alla comunicazione interna è però di adottare stile e dinamiche 2.0 affinché la stessa sia da stimolo per una partecipazione più piena alla vita e futuro dell'azienda
- ✓ Vi sono, d'altro lato, alcuni segmenti di dipendenti per i quali la comunicazione digitale partecipata rappresenta una evoluzione gratificante del concetto di comunicazione interna, non solo per lo stile di comunicazione che avrebbe, ma anche per le possibilità di contribuzione concrete che consentirebbe (i.e. versante innovazione).



Methodos S.p.A.

Società di Consulenza di Direzione

Milano

Via Panizza, 7 - 20144 - Italia

Tel. (39) 02.48011219 - (39) 02.4989206

Fax (39) 02.48193369

Roma

Viale Regina Margherita, 37 - 00198 - Italia

Tel. (39) 06. 57288469

Fax (39) 06. 57250484

Bruxelles

Avenue de la Forêt, 115 - 1000 - Belgio

Tel (32) 02 6750672

Mobile (32) 0474 634138