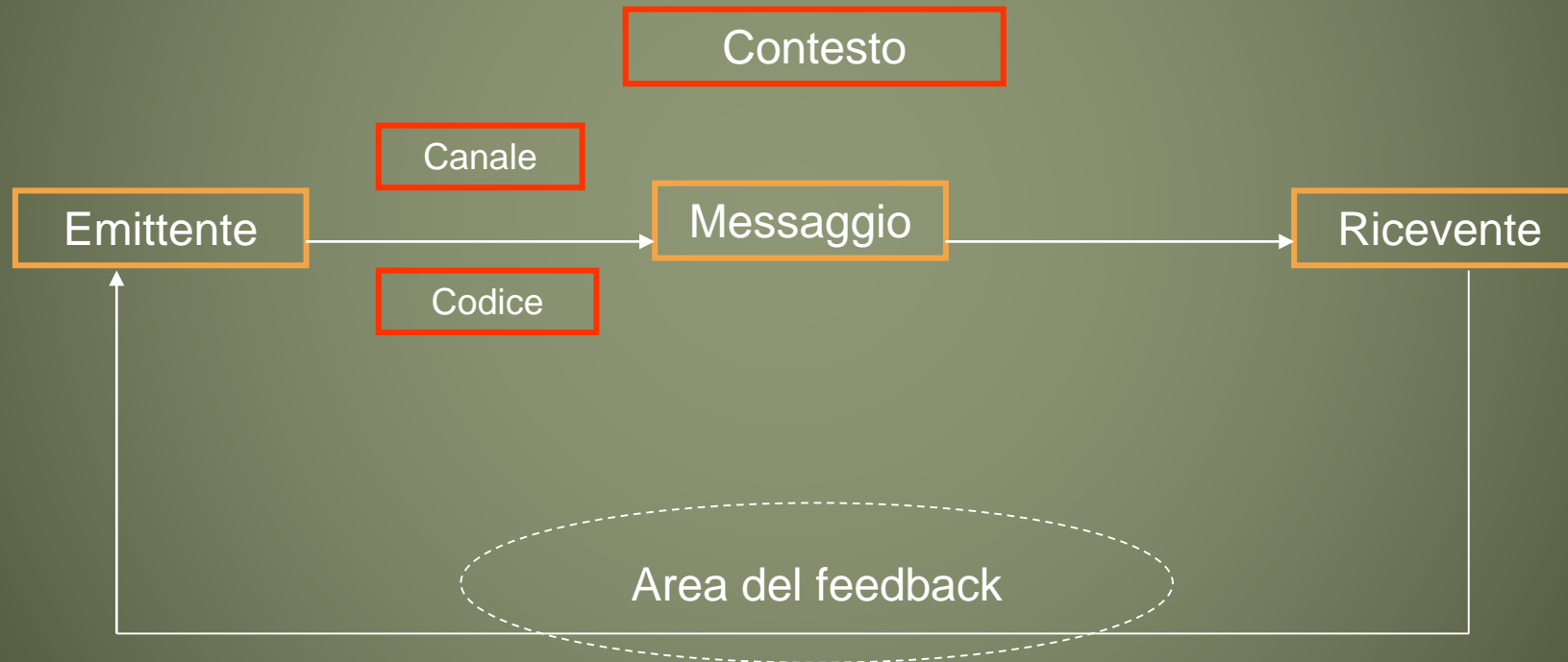


# Comunicazione aziendale

# I fattori della comunicazione (modello di Jakobson)

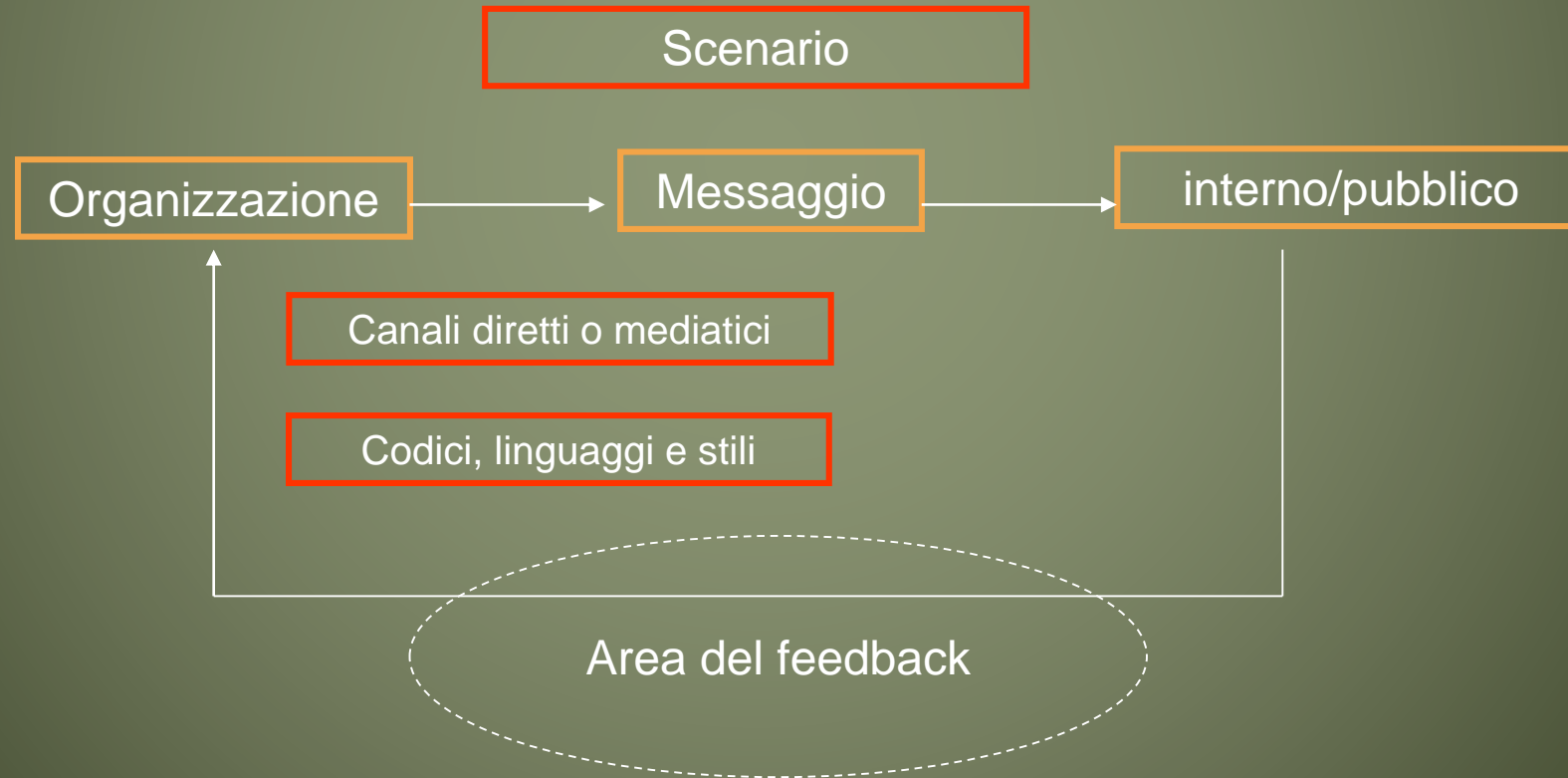


Perché la comunicazione avvenga sono necessari i seguenti fattori:



# I fattori della comunicazione aziendale (modello di Jakobson)

Perché la comunicazione avvenga sono necessari i seguenti fattori:



## Comunicazione Aziendale



*gestione di dati, informazioni e conoscenze utili a mettere in grado chi lavora in un'organizzazione di svolgere il proprio ruolo, valorizzando al massimo il contributo offerto dentro le strutture organizzative aziendali.*

**Dati**: intendiamo un insieme di fatti distinti, oggettivi riferiti ad un evento;

**Informazioni**: intendiamo tutto ciò che conferisce un significato ai dati, ne indicano la rilevanza, lo scopo e forniscono una base per intraprendere delle azioni;

**Conoscenze**: intendiamo un insieme di informazioni di valore contenute nella testa delle persone, e che vengono applicate per interpretare le informazioni.

Si parla di **comunicazione** quando la **trasmissione di informazioni** porta alla costruzione di una relazione, di uno scambio e quindi genera un rapporto.

*La Comunicazione Interna* permette di comunicare a tutti e con la massima tempestività una **Notizia**

L'importante è che si tratti di un'informazione che produca un **valore** ed un **arricchimento** per le persone e per le funzioni aziendali coinvolte.

L'informazione accresce professionalità e conoscenze, è fonte di contatti e sinergie e favorisce l'integrazione e il senso di appartenenza.

*notizia* → *notizia* → *notizia*



*Unità Organizzativa*



***Funzione Comunicazione Interna***



*Strumenti/Canali*



*Personale*

*Personale*

*Personale*

Un sistema integrato di comunicazione deve essere in grado di garantire:

- condivisione di mission, valori, obiettivi e comportamenti aziendali;
- circolarità della comunicazione, differenziata e indifferenziata;
- soddisfazione e motivazione al lavoro;
- senso di appartenenza e di identificazione;
- produttività e qualità del servizio;
- cambiamento organizzativo e sviluppo della cultura aziendale;
- conoscenza di prodotti, processi, procedure di lavoro ecc.



## 4 Fasi

- Analisi necessità di comunicazione. Il vertice e le funzioni aziendali definiscono, coerentemente con la propria mission, ai piani aziendali e di funzione e quindi agli obiettivi, quali sono le attività ed i progetti più significativi da comunicare;
- 
- Progettazione utilizzo dei strumenti e canali (informatico, cartaceo, relazionale e di feed - back) per raggiungere i destinatari;
- 
- Attivazione è la realizzazione, si producono fatti concreti;
- 
- Verifica bilancio di ciò che ha avuto esito positivo e di ciò che deve essere rivisto.

## *I Canali*

Sono le “vie di comunicazione” che permettono il collegamento tra persone e funzioni:

*CANALE INFORMATICO* - asse portante per tempestività e capillarità;

*CANALE CARTACEO* - meno tempestivo, più approfondito;

*Canale relazionale* - comunicazione diretta e personale;

*CANALE DI FEED - BACK* - comunicazione da parte delle persone verso l'azienda.

DIREZIONE GENERALE

Canali: Relazionale Informativo Cartaceo

Strumenti:

Riunioni  
Colloqui  
Convention  
Workshop

Intranet

Flash News  
Fogli di comunicaz.

Rilevaz. clima  
Sondaggi

PERSONALE E FUNZIONI



# Tipologie di Comunicazione interna

## Comunicazione strategica

Riguarda la comunicazione e le modalità di condivisione della strategia, della missione, dei valori e della cultura dell'azienda, le iniziative necessarie per motivare e coinvolgere le persone e favorire di conseguenza il rapporto dell'azienda con il suo mercato.

Il passaggio da strategia ad azione è possibile solo quando la prima viene comunicata e trasferita.

Comunicare non vuol dire solo trasmettere informazioni e conoscenze ma anche creare e alimentare una relazione, un rapporto di scambio, una interazione ispirata a valori di reciprocità e fiducia.

Conoscere il *clima aziendale*, le aspettative e la percezione che le persone hanno della strategia dell'impresa, del suo mercato, dei suoi concorrenti, della sua politica economica e finanziaria, delle sue criticità è *essenziale* per definire in modo corretto una politica di comunicazione.

## Comunicazione operativa

Questo tipo di comunicazione *supporta* i processi produttivi e gestionali di base, trasmettendo a tale scopo tutte le informazioni necessarie al loro svolgimento.

*Ottimizza* i flussi di comunicazione legati ai processi di lavoro, favorendo la produzione e diffusione del Know how aziendale e promuovendo l'addestramento e l'aggiornamento professionale.

*Contribuisce* ad alimentare la *learning organization* e quindi a generare apprendimento e conoscenza.

## Comunicazione informativa

Finalizzata a migliorare la conoscenza dell'azienda, dei suoi prodotti e dei suoi mercati nei confronti delle diverse categorie di personale e, conseguentemente, di migliorarne anche l'immagine. E' una comunicazione di tipo *motivazionale* nel senso che fornisce alle persone le informazioni necessarie a collocare il proprio lavoro in un contesto più ampio di significati.

Contribuisce a dare più senso all'attività degli individui.

## Obiettivi della Comunicazione Interna

- Fornire informazioni sui meccanismi operativi
- Supportare le innovazioni organizzative e gestionali
- Sviluppare il consenso e il coinvolgimento delle persone
- Diffondere i valori aziendali
- Comunicare le strategie aziendali
- Diffondere informazioni per far conoscere l'azienda, i suoi prodotti, i suoi mercati
- Favorire la partecipazione e la collaborazione delle persone
- Contribuire al miglioramento della qualità dei prodotti/servizi offerti alla clientela
- Favorire il rafforzamento dell'identità aziendale
- Promuovere lo sviluppo, la formazione e l'aggiornamento professionale
- Sviluppare il senso di appartenenza
- Ottimizzare i flussi di comunicazione legati ai processi di lavoro
- Migliorare il clima organizzativo
- Contribuire al miglioramento dell'immagine aziendale
- Favorire la creazione e diffusione del know how aziendale
- Favorire la condivisione delle scelte strategiche
- Supportare i processi aziendali strategici (fusioni, acquisizioni, riorganizzazioni ecc.)
- Fornire supporto alle altre unità organizzative sui temi della comunicazione

## Ruolo strategico della Comunicazione Interna

Negli ultimi anni si sono verificati mutamenti così significativi da costituire, secondo alcuni, l'inizio di una diversa epoca nell'evoluzione dell'impresa.

Siamo passati da un sistema di mercato industriale a un *sistema multiplo di economie e mercati*. In questo sistema le crisi sono ricorrenti e i concetti un tempo fondamentali di gerarchia, standardizzazione, posizione e responsabilità vengono progressivamente affiancati e sostituiti da una sempre più marcata attenzione verso:

- *Innovazione continua*
- *Comunicazione permanente*
- *Sviluppo delle competenze*
- *Rapidità decisionale e di azione.*

Da epoca industriale ad epoca della complessità

	Epoca industriale	Epoca della complessità
<i>Modello organizzativo</i>	gerarchia: comando e Controllo	organiz.ne a rete e flessibile
<i>Lavoro</i>	si opera dalle ore 8 alle 17; i teams hanno poco rilievo; conoscenze circoscritte; controllo centralizzato.	si opera 24 ore su 24; importanza dei teams e dei progetti; conoscenze condivise;
collaboratori con potere decisionale.		
<i>Relazioni commerciali</i>	le alleanze parte del business.	le alleanze sono il business.
<i>Comunicazione</i>	si comunica quando è necessario.	si comunica sempre.

In questo scenario le imprese diventano meno burocratiche e l'integrazione interna, cioè la connessione di posizioni funzionalmente diverse ed il coordinamento tra unità operative decentrate, diventa una improrogabile necessità.

La *Comunicazione Interna* diviene gradualmente uno strumento globale di governance delle varie attività organizzative e si configura come ruolo strategico per attuare nuovi modelli di sviluppo nelle organizzazioni.



L'affermarsi di nuovi modelli organizzativi ha richiesto forme diverse e più complesse di comunicazione.

La Comunicazione Interna è volta prevalentemente a *fornire informazioni* sui meccanismi operativi, *supportare le innovazioni* gestionali e organizzative, *sviluppare il consenso* e il coinvolgimento delle persone, *diffondere i valori aziendali* e *comunicare le strategie aziendali*.

La Comunicazione Interna diviene quindi:

- Ø Supporto alle variabili hard dell'organizzazione (norme, procedure, struttura organizzativa);
- Ø Supporto ai cambiamenti dei modelli e dei meccanismi di funzionamento organizzativo;
- Ø Strumento di gestione delle persone;
- Ø Componente fondamentale della cultura e del clima aziendale.

Per ottenere risultati:

1. l'Alta Direzione deve essere convinta di voler realizzare una politica di comunicazione interna a sostegno delle proprie strategie aziendali;
2. deve esserci chiarezza sulle aspettative dei destinatari;
3. deve esserci chiarezza sugli obiettivi da perseguire;
4. deve esistere adeguata professionalità, in termini di competenze e conoscenze, delle persone che all'interno dell'azienda seguono l'attività di comunicazione.

In sintesi, quando gli obiettivi sono chiari e condivisi, il ruolo della Comunicazione Interna istituzionale è definito, le esigenze della domanda conosciute, e le competenze del team di Comunicazione adeguate, le possibilità di generare processi di comunicazione efficaci ed efficienti sono molto elevate.

Un importante indicatore dell'importanza attribuita alla Comunicazione Interna e del suo utilizzo a supporto della strategia d'impresa è rappresentato dal budget.

L'esistenza di un vero e proprio budget e la variazione della sua entità nel corso degli anni consentono di evidenziare il livello di continuità delle spese e degli investimenti e la direzione nella quale si muove l'organizzazione in termini di definizione e attuazione di una politica organica di Comunicazione Interna.

## Strumenti ed azioni di Comunicazione Interna

Strumenti- ogni mezzo, materiale o virtuale, di informazione/comunicazione, indiretta o mediata:

- ordini di servizio/circolari interne
- lettere dedicate e “personalizzate”
- bacheche e info-point
- newsletter
- house organ
- report su ricerche e sondaggi
- video istituzionali
- telegiornale aziendale
- cassetta delle idee
- media interattivi
- posta elettronica
- intranet
- internet

Azione - ogni attività, cui partecipino due o più soggetti dell'azienda, in cui è imprescindibile l'elemento dello scambio interpersonale e della partecipazione diretta all'evento:

- riunioni capo-collaboratore
- riunioni di unità organizzativa
- gruppi di lavoro interfunzionali su progetti
- focus group
- videoconferenze
- conferenze e meeting
- corsi di formazione
- colloqui stagionali
- convention
- family day

Nel significato di “Azione” si intendono tutte le attività aziendali qualificate come eventi.

Gli strumenti/azioni realmente impiegati per raggiungere gli obiettivi di Comunicazione Interna risultano:

Più efficaci (in ordine decrescente) - le riunioni di unità organizzative, la rete intranet, le riunioni capo-collaboratore, i corsi di formazione, la posta elettronica, i gruppi di lavoro interfunzionali su progetti, gli ordini di servizio/circolari/istruzioni interne, i colloqui gestionali, le convention, il sito internet aziendale, i focus group, le lettere dedicate e personalizzate e gli house organ.

Meno efficaci - le newsletter, le conferenze, i media interattivi, i video istituzionali, le bacheche/info point, le video conferenze, la cassetta delle idee, il telegiornale aziendale e i family day.

Le aziende in generale utilizzano maggiormente gli strumenti/azioni più efficaci. Le conferenze-meeting, le video conferenze pur presentando un elevato impiego hanno nella realtà un'efficacia percepita inferiore.

Intranet sembra essere lo strumento di comunicazione interna più gradito ed utilizzato.

L'utilità della rete intranet risiede anche nella sua capacità di contribuire a ridurre la circolazione di documentazione cartacea oltre che a sostenere vantaggiosamente la Comunicazione Interna.

## Nuove prospettive della Comunicazione Interna

Nella nuova era competitiva, caratterizzata da grande incertezza, vi è la necessità di:

- Far conoscere alle persone la propria azienda
- Mettere le persone in condizione di conoscere obiettivi e strategie aziendali
- Orientare le azioni ed i componenti dei singoli verso obiettivi comuni e condivisi
- Evidenziare la connessione fra ciò che le persone fanno (il proprio lavoro) e i risultati complessivi.

Le uniche risorse che possono garantire il successo sono proprio le uniche che *non si possono comprare*:

- l'impegno
- la motivazione

delle persone. Inoltre, per costituire organizzazioni che raggiungano l'obiettivo occorre sostituire il potere formale con la *responsabilità*.



## Nuovi obiettivi della Comunicazione Interna:

- favorire il cambiamento
- sviluppare coerenza e cultura strategica
- ottimizzare i flussi di informazione operativa (sia gerarchica che interfunzionale)
- motivare e coinvolgere le risorse professionali
- diffondere il senso di responsabilità
- accelerare i processi decisionali
- migliorare la gestione del tempo

## Comunicazione “fredda” e comunicazione “calda”

*La comunicazione fredda* è analitico-descrittiva, asettica e oggettiva, a una via, ciò che conta è farsi capire e ricordare (es. regolamenti interni, mansionari, ordini di servizio ecc.).

*La comunicazione calda* ha finalità valoriali, è emotiva ed empatica, cioè tocca direttamente lo stato d’animo dell’interlocutore. Il suo obiettivo è quello di creare risonanza e intimità.

Necessità di ben modulare la *temperatura* della Comunicazione Interna.