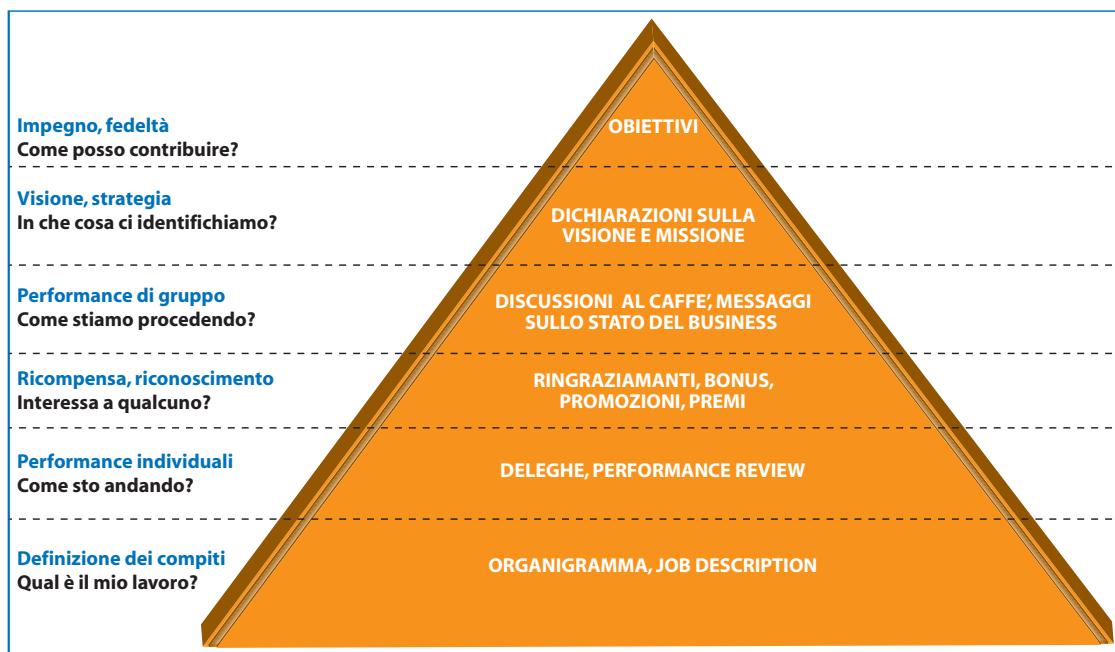


## CAPITOLO 4

# MANAGER E COMUNICAZIONE D'IMPRESA

### Indice

<b>4.1 • LA COMUNICAZIONE INTERNA</b>	<b>69</b>
Comprendere lo “stato dell’arte”	70
La comunicazione nelle organizzazioni “moderne”	70
<b>Riconoscere le macro-tipologie di comunicazione interna</b>	<b>72</b>
Differenziare gli strumenti	73
<b>Gli strumenti della comunicazione interna</b>	<b>75</b>
Gli strumenti della comunicazione interna	76
Progetto di comunicazione “incontri con le aree operative”	78
Progetto di comunicazione “valorizzazione delle nuove idee”	79
Progetto di comunicazione “story telling”	79
La comunicazione con i collaboratori	80
Descrivere, esprimere, specificare e concludere	82
<b>La comunicazione nei gruppi</b>	<b>83</b>
La comunicazione di gruppo	84
Le riunioni	84
<b>Come condurre una riunione</b>	<b>86</b>
Misurare i risultati	86
<b>4.2 • LA COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO</b>	<b>87</b>
L'influenza dell'ambiente esterno	88
<b>Le fasi della comunicazione esterna</b>	<b>88</b>
La comunicazione istituzionale	88
Il bilancio aziendale	89
La comunicazione marketing	89
La pubblicità	90
Le relazioni pubbliche	91
Le relazioni pubbliche in situazioni di emergenza (crisis management)	92
La gestione delle crisi	92
Come gestire le crisi	93
I canali della comunicazione verso l'esterno	93
Gli eventi	94
Preparazione di un evento	95
Motivazione di un evento	95
Tipologie di evento	96
La comunicazione dell'evento	97
<b>Il progetto di comunicazione</b>	<b>99</b>

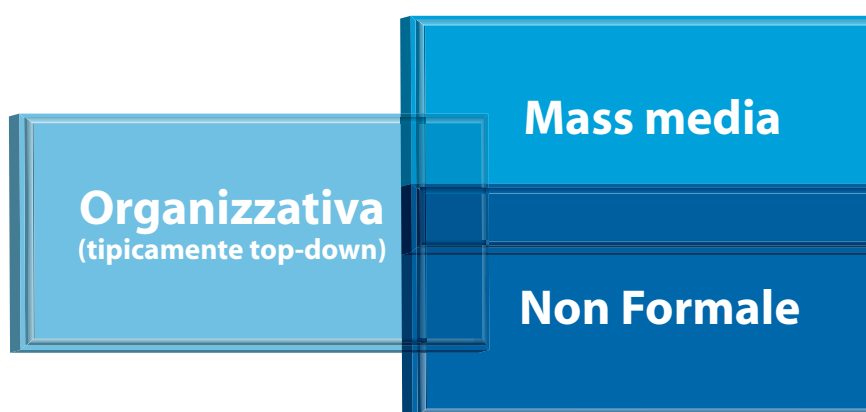


## Riconoscere le macro-tipologie di comunicazione interna

Oltre al riconoscimento dei fabbisogni di comunicazione interna, nella fase di scelta degli strumenti da utilizzare, è fondamentale tenere presente che esistono diverse macro-tipologie di comunicazione interna.

Queste sono:

1. la **comunicazione organizzativa** (tipicamente top-down, procedurale, etc.).
2. la **comunicazione mass-mediatica** (che utilizza strumenti di diffusione che ampliano gli effetti della comunicazione).
3. la **comunicazione non formale** (riunioni, passaparola, “gossip”, consuetudini, etc.).



## Gli strumenti della comunicazione interna

Esistono vari strumenti a disposizione dell'azienda per comunicare con il personale, ognuno con delle caratteristiche diverse e con potenzialità e problemi vari. Cercheremo ora di raggrupparli, a scopo di sintesi e di visione generale, in un'unica tabella.

Canali	Scopo	Natura	Direzione	Audience	Vantaggi	Svantaggi
<b>Lettera Personale</b>	Coinvolgimento	Istituzionale	Alto-basso	Ampia	Rapidità e personalizzazione	Unidirezionalità, no feedback immediato
<b>Convention o incontro con i dipendenti del management</b>	Coinvolgimento	Istituzionale	Alto-basso	Tutte le tipologie	Incisività messaggi	Tendenzialmente unidirezionale Costo elevato
<b>E-mail</b>	Coinvolgimento	Operativa	Tutte	Ampia	Immediatezza, sintesi, possibilità d'archiviazione	Possibile perdita di valore tra numerose altre e-mail
<b>Newsletter interna</b>	Informazione	Istituzionale	Alto-basso	Ampia	Uniformità del messaggio, basso costo e rapidità	Unidirezionalità e assenza di interattività
<b>Brochure</b>	Informazione	Istituzionale	Alto-basso	Ampia	Uniformità del messaggio, rapidità e charme	Unidirezionalità e costo
<b>Poster</b>	Informazione	Istituzionale	Alto-basso	Ampia	Uniformità del messaggio, ufficialità e charme	Unidirezionalità e assenza di interattività
<b>Intranet</b>	Informazione	Istituzionale e operativa	Tipicamente Alto-basso	Ampia	Usabilità, scambio, innovazione	Difficoltà di personalizzazione
<b>Procedure, manuali</b>	Condizionamento	Operativa	Alto-basso	Ampia	Ufficialità ed uniformità messaggio	Manutenzione in contesti dinamici
<b>Blog, forum</b>	Coinvolgimento	Operativa	Orizzontale	Ampia	Velocità, condivisione delle conoscenze e delle pratiche migliori	Costo elevato di gestione e controllo Bisogno di moderatori Rischio di derive
<b>Portale di Employee self service</b>	Coinvolgimento	Operativa	Alto-basso	Ampia	Usabilità, velocità di accesso ai dati (disponibilità ferie, informazioni amministrative, etc.)	Costo e difficoltà di realizzazione
<b>Riunione</b>	Informazione e Condizionamento	Tipicamente operativa	Tutte	Ristretta	Rapporto interpersonale, bidirezionalità	Costo, difficoltà di organizzazione
<b>Colloquio diretto</b>	Condizionamento	Istituzionale e operativa	Alto-basso Basso-alto	Personale	Rapporto interpersonale, bidirezionalità	Lentezza
<b>Programma suggerimenti</b>	Coinvolgimento	Operativa	Basso-alto	Ampia	Partecipazione al processo di miglioramento aziendale	Costo di gestione dei suggerimenti

## La comunicazione nei gruppi

Il gruppo di lavoro è un'unità ristretta e funzionale all'interno dell'organizzazione. È costituita da un insieme di soggetti che interagiscono fra loro in modo interdipendente, che si percepiscono come membri del gruppo e che sono percepiti come tali da individui di altri gruppi.

Le regole di conversazione al suo interno possono variare in qualche aspetto o integrare le regole di carattere più generale. Anche la leadership assume delle sfumature diverse all'interno del gruppo, che è importante saper sfruttare.



I valori distintivi del gruppo sono:

- Ogni partecipante è una risorsa;
- Gli scambi arricchiscono;
- Il gruppo ha come base il pluralismo;
- La struttura è operativa;
- Il clima positivo contribuisce al rendimento del gruppo;
- La leadership in gruppo è fluttuante;
- I flussi di comunicazione variano.

## Come condurre una riunione

Anche se la riunione è stata preparata al meglio, non è detto che raggiunga i suoi obiettivi, se la conduzione non è impeccabile, quindi è bene ricordarsi di:

- Rispettare l'orario;
- Dichiarare gli obiettivi;
- Restare in tema;
- Coinvolgere tutti;
- Stabilire azioni e responsabilità;
- Modificare gli strumenti non efficaci.

Un altro fattore importantissimo è costituito dall'ansia, che va tenuta assolutamente sotto controllo. Ecco una serie di piccoli accorgimenti:

- Parlare lentamente;
- Variare tono e volume di voce;
- Respirare profondamente;
- Muoversi verso il pubblico;
- Guardare volti "noti";
- Muovere le braccia lentamente entro un arco tra vita e petto;
- Tenere sempre sotto gli occhi la "scaletta".

## Il follow up di una riunione

Una volta terminata la riunione, non terminano le attività a essa connesse. Non bisogna dimenticarsi di:

- Preparare e inviare il verbale o una sintesi delle decisioni raggiunte e dei compiti assegnati (debriefing);
- Seguire la realizzazione di quanto pianificato durante la riunione.

## Misurare i risultati

Al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza degli investimenti in comunicazione interna è opportuno predisporre un sistema di misurazione degli impatti di questa.

I criteri utilizzabili per misurare il successo dei processi di comunicazione interna sono:

1. **la soddisfazione del personale**, misurabile attraverso un questionario anonimo che rilevi:
  - a. la soddisfazione dei dipendenti relativamente al contenuto, alla forma, alla frequenza e ai canali della comunicazione
  - b. se le informazioni operative necessarie al corretto svolgimento del proprio lavoro sono disponibili quando servono
  - c. se gli individui comprendono gli obiettivi organizzativi
  - d. se gli individui hanno ben chiaro il contributo a loro richiesto per raggiungere gli obiettivi organizzativi

## L'influeza dell'ambiente esterno

Segmentazione dell'ambiente estero:

### Istituzioni

- Sovranazionali
- Nazionali
- Regionali
- Locali

### Opinione pubblica

- Cittadini
- Consumatori

### Mercato

- Clienti
- Fornitori
- Concorrenti

## Le fasi della comunicazione esterna

- Comprensione e classificazione del **costo** (la comunicazione è un investimento a medio e lungo termine e un fattore competitivo);
- Conoscenza del **contesto** (studio di come viene percepita l'azienda all'interno e all'esterno e studio della realtà in cui essa opera);
- Identificazione dei **bisogni** (conseguenza dello studio del contesto);
- Definizione degli **obiettivi** (conseguenza dell'individuazione dei bisogni);
- Definizione del **piano di comunicazione** (composto da una lunga serie di scelte su pubblicità, relazioni pubbliche, promozione, marketing, relazioni interne, sponsorizzazioni...);
- **Attuazione del piano** (conseguenza della scelta dei mezzi per attuarlo);
- Controllo dei **risultati** (anche questo da effettuarsi attraverso la comunicazione).

## La comunicazione istituzionale

La comunicazione istituzionale ha come obiettivo primario il raggiungimento del consenso. Più che di mera comunicazione di informazione, si tratta piuttosto di un tipo di comunicazione psicologicamente caratterizzata, che mira alla creazione di rassicurazione, convinzione, ammirazione, simpatia nell'opinione pubblica. I suoi destinatari sono quindi:

- Clienti (attuali e potenziali);
- Gruppi sociali organizzati (sindacati, associazioni professionali...);
- Autorità locali e governative;
- Commissioni parlamentari;
- Università e istituzioni culturali;
- Stampa di opinione;
- Concorrenza;
- Fornitori;
- Opinion leaders;
- Investitori;
- Ecc.

## Il progetto di comunicazione

Il progetto di comunicazione è il documento in cui prendono forma tutti gli elementi programmati e progettati. È quindi al tempo stesso strumento di vendita delle idee e verifica definitiva della progettazione. Deve essere accessibile e interpretabile anche per chi non ha preso parte alla progettazione. A tal fine è necessario che al suo interno sia reso esplicito il processo logico della progettazione. I punti chiave di questo processo logico sono:

- l'analisi dello scenario;
- l'individuazione degli obiettivi di comunicazione;
- l'individuazione dei pubblici di riferimento;
- la scelte strategiche;
- le scelte di contenuto;
- l'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione;
- la misurazione dei risultati.

