



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

COMUNICAZIONE INTERNA E TECNOLOGIA
DIGITALE: PROSPETTIVE EVOLUTIVE

ORGANISATIONAL COMMUNICATION: AN
EVOLUTIONARY PERSPECTIVE

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Marie Juliette Lizzardi

Anno Accademico 2020/2021

COMUNICAZIONE INTERNA E TECNOLOGIA DIGITALE: PROSPETTIVE EVOLUTIVE

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 - la comunicazione interna in azienda	5
1.1 la comunicazione interna: aspetti definatori	5
1.2 il ruolo della comunicazione interna	6
1.2.1 <i>Engagement dei lavoratori e comunicazione interna</i>	6
1.2.2 <i>Il ruolo della comunicazione interna</i>	9
1.3 strumenti e tecniche di comunicazione	10
1.3.1 <i>I canali di comunicazione</i>	11
1.3.2 <i>Gli strumenti di comunicazione interna</i>	13
Capitolo 2 - Lo sviluppo della comunicazione interna nell'era digitale	16
2.1 tecnologia digitale: cambiamenti nella società e nelle organizzazioni	16
2.2 strumenti di comunicazione nel processo di digitalizzazione aziendale	18
2.2.1 <i>Nuovi canali di comunicazione interna aziendale</i>	19
2.2.2 <i>Nuovi strumenti e software di comunicazione interna aziendale</i>	21
2.3 come la comunicazione interna è stata impattata dal lavoro da remoto in età pandemica	26
2.3.1 <i>Gli effetti della pandemia sulla realtà aziendale</i>	26
2.3.2 <i>Lo smart working</i>	27
2.3.3 <i>Il ruolo del project management</i>	28
Conclusioni	31
Bibliografia e sitografia	36

INTRODUZIONE

La comunicazione è l'elemento che si trova alla base di qualsiasi interazione sociale; ed essendo l'uomo, come diceva Aristotele, un animale politico, è evidente come non si possa non comunicare.

La tematica della comunicazione ha da sempre suscitato grande interesse negli studi psicosociologici, essendo questo un processo costante che caratterizza l'uomo in quanto tale. Ma il termine "comunicazione" è tutt'altro che univoco: nel corso del tempo svariate discipline hanno infatti tentato di approcciarsi allo studio della comunicazione, analizzandola in contesti e con finalità differenti. Ciò è dovuto proprio alla natura pervasiva di tale fenomeno, che va ad influire e condizionare qualsiasi aspetto della vita interpersonale e sociale dell'uomo.

È quindi complesso ricavare una definizione oggettiva e universale di "comunicazione", che assume significati sensibilmente differenti a seconda della disciplina che la analizza; e che allo stesso modo viene osservata utilizzando approcci diversi tra loro.

Una possibile comune accezione di fondo può, però, essere ravvisata nell'idea di comunicazione intesa come trasferimento di informazioni da un soggetto ad un altro, attraverso la trasmissione di un messaggio.

Comunicare però non significa semplicemente informare.

La stessa etimologia del verbo (dal latino *communico*) assume il significato di "mettere in comune, condividere, far partecipe di, essere in rapporto con"¹; presupponendo quindi un meccanismo relazionale che ha come obiettivi principali quelli di informare, convincere, ma anche motivare, spingere all'azione e al cambiamento gli individui.

Nonostante le modalità e le varianti comunicative siano innumerevoli, il processo di comunicazione può, in linea generale, essere formalizzato mediante il modello di Jakobson². Questo individua sei elementi fondamentali che caratterizzano ogni atto comunicativo: l'emittente, il ricevente, il messaggio che viene trasmesso, il codice, il canale e il contesto.

¹ Traduzione "communico" Dizionario Campanini Carboni, latino italiano

² R. Jakobson è stato un linguista, semiologo e traduttore russo naturalizzato statunitense, studioso della letteratura slava. Jakobson è considerato uno dei principali iniziatori della scuola del formalismo e dello strutturalismo nonché uno dei maggiori linguisti del XX secolo.

Mediante azioni di codifica e decodifica; trasferimenti di informazioni e feedback, si instaura così un processo strettamente connesso al comportamento dei singoli individui.

Questa connessione si verifica in maniera biunivoca: da un lato, il comportamento si può configurare come una delle declinazioni della comunicazione non verbale; dall'altro la comunicazione stessa, in tutte le sue varie sfaccettature, può potenzialmente influenzare il comportamento di chi riceve il messaggio.

Comunicare infatti non è necessariamente sinonimo di parlare.

È interessante notare come la comunicazione interpersonale includa aspetti verbali, paraverbali ma anche e soprattutto non verbali.

Sicuramente il linguaggio verbale è una componente fondamentale della comunicazione, che rappresenta ciò che distingue l'essere umano dal resto delle altre specie animali. Questa componente verbale può però portare a malintesi, in quanto ogni termine ed espressione presentano sempre un'area di incertezza o di ambiguità: è il cosiddetto "alone semantico", che determina una variabilità soggettiva nella loro interpretazione. Molte parole infatti, prese isolatamente, non sono del tutto chiare e diventano pienamente comprensibili solo nel contesto in cui vengono inserite. Questo tipo di incomprensioni nasce prevalentemente da differenze culturali, dialettali e di registro linguistico. Infatti, la caratteristica essenziale del linguaggio è che esso si evolve di pari passo con la realtà e la cultura del popolo cui è connesso. Se cambia il modo di vivere o di percepire determinate situazioni, automaticamente cambia anche il modo di esprimerle.

I nostri atti comunicativi non sono, però, fatti solo di parole: tutti noi facciamo uso ed esperienza, più o meno consapevolmente, del linguaggio del corpo (CNV). La comunicazione non verbale è un aspetto del comportamento umano che da sempre ha attirato l'attenzione e l'interesse di molti sia in campo scientifico sia e soprattutto in campo sociale, nonché artistico, letterario, mediatico e commerciale.

L'attributo "non verbale" indica "tutto ciò che non è parola", cioè tutto ciò che non è linguaggio verbale. Gli esseri umani infatti, quando interagiscono, comunicano continuamente tra loro non soltanto contenuti verbali, fornendo così reciprocamente informazioni circa le loro intenzioni, gli interessi, i sentimenti e le idee, che vogliono farlo o

no. Ad esempio, le posture, la prossemica, le direzioni di sguardo dei partecipanti durante una conversazione forniscono molte indicazioni sulla relazione tra le persone, la natura di tali relazioni, e il livello e la forza del loro coinvolgimento nel contesto che si è creato.

Ma quanto è importante la comunicazione non verbale nei nostri discorsi?

Albert Mehrabian è uno psicologo statunitense, che nel 1971 condusse uno studio in merito all'importanza dei diversi aspetti della comunicazione nel trasmettere un messaggio. Egli evidenziava l'esistenza di tre componenti che sono alla base di qualunque atto comunicativo: il linguaggio del corpo, la voce e le parole. In base ai dati emersi, Mehrabian formulò il modello del "55, 38, 7", secondo il quale:

- Il 55% del messaggio comunicativo è dedotto mediante il linguaggio del corpo (gesti, mimica facciale, posture);
- Il 38% è dedotto dagli aspetti paraverbali (tono, ritmo, timbro della voce);
- Il 7% è dedotto dalle parole pronunciate, cioè dal contenuto verbale.

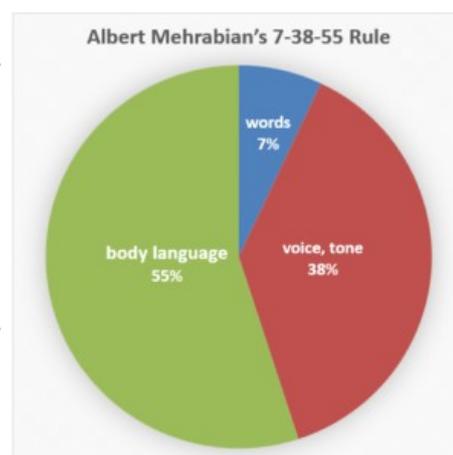


Figure 1, Modello 55-38-7 Mehrabian ~ Alphabet Publishing.com

Oggi si assiste, però, ad una progressiva dematerializzazione del processo comunicativo, derivante dalla diffusione sempre più insistente e pervasiva delle nuove tecnologie e dei social media. La digitalizzazione dei rapporti interpersonali ha deviato la percezione della realtà, con risvolti positivi e negativi, incidendo permanentemente sulle modalità e gli strumenti di comunicazione.

Il linguaggio si è infatti modificato, parallelamente alle nuove tecnologie, in nome della velocità e semplicità. L'avvento dei social media ha drasticamente cambiato la nostra vita e il modo di relazionarci con il mondo che ci circonda.

Ma, con l'avvento dei social, sono cambiate anche le modalità con cui le aziende si avvicinano alla realtà e con cui comunicano con essa. Queste modalità si traducono in investimenti che richiedono tempo e cambi radicali di mentalità, nonché di rivoluzionare le

vecchie logiche di comunicazione aziendale. Una volta compresa l'importanza di questo elemento, però, le imprese dispongono di fondamentali strumenti per creare business solidi e orientati al successo.

CAPITOLO 1- LA COMUNICAZIONE INTERNA

1.1 LA COMUNICAZIONE INTERNA: ASPETTI DEFINITORI

Il mondo economico odierno, figlio di crisi destabilizzanti e processi quali la globalizzazione e l'interconnessione dei mercati, è caratterizzato da un livello di concorrenza e competitività senza precedenti. I consumatori sono sempre più informati ed esigenti e il valore dell'impresa non è più dato solamente da un buon impiego delle risorse fisiche, tangibili.

Si inseriscono in questo contesto le cosiddette "risorse intangibili" quali fonte di vantaggio competitivo: innovazione, know-how, capitale umano, risultano essere oggi strumenti imprescindibili per il successo dell'azienda. Tra questi elementi è certamente annoverata un'efficace comunicazione interna, elemento di particolare interesse per le organizzazioni e per i sistemi di gestione delle risorse umane.

Infatti "la comunicazione è un'attività connaturata all'azienda per il fatto che essa per definizione è osservabile come sistema sociale aperto, in continua relazione con l'ambiente di cui è parte"³.

Pertanto, anche l'azienda non può non comunicare, a prescindere dal tipo di attività svolta e dal contesto in cui opera. Per comunicazione interna si intende quindi il complesso di attività volte a creare una connessione interna di flussi informativi e, quindi, a diffondere la cultura aziendale, informazioni, conoscenze, e a rendere chiari e condivisi gli obiettivi dell'organizzazione a tutti coloro che ne fanno parte.

L'importanza della comunicazione che l'azienda deve rivolgere ai soggetti esterni è sicuramente di più immediata comprensibilità: si parla qui di visibilità, coinvolgimento di potenziali clienti e stakeholder, sviluppo. Una maggior trasparenza da parte dell'impresa permette, da un lato, la percezione della stessa come di un complesso affidabile e solido, elemento vantaggioso nell'ottica di ottenimento di finanziamenti o di risorse da parte di potenziali investitori; dall'altro permette al consumatore finale di identificarsi con l'impresa stessa e con i suoi ideali; fidelizzando così la clientela e incrementandone la credibilità anche tra il pubblico.

³ "La comunicazione aziendale", G. Rossi, FrancoAngeli, 2009, p.43

Ma non è possibile immaginare un'impresa di successo che sia caratterizzata da fidelizzazione esterna e conflitti interni. Infatti, affinché l'organizzazione possa sfruttare la comunicazione esterna come trampolino di lancio per il successo, è necessario che vi sia una sana struttura interna alla base, e quindi delle forti radici che possano permettere una crescita non solo di facciata.

Tra le priorità aziendali c'è quindi quella di creare engagement con i dipendenti e i collaboratori.

1.2 IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

1.2.1 Engagement dei lavoratori e comunicazione interna

Uno dei cambiamenti epocali più significativi per l'umanità è quello avvenuto con la seconda Rivoluzione industriale, evento che ha stravolto completamente la vita degli uomini e i processi industriali. Qui, infatti si andò sviluppando un processo produttivo caratterizzato dalla parcellizzazione e dalla reiterazione del lavoro, il quale non presupponeva alcuna particolare conoscenza professionale o specializzazione da parte dei lavoratori, né tantomeno alcun livello di creatività. La catena di montaggio, seppur particolarmente efficiente nel contesto delle prime grandi industrie dell'epoca, avviava al tempo stesso un processo di alienazione degli operai, per i quali il sentirsi dei semplici ingranaggi portò pian piano alla configurazione del lavoro quale dovere, o comunque esclusivamente come un mezzo per garantirsi la sopravvivenza.

Negli studi relativi a questo tipo di impostazione del lavoro, detta taylorismo, è possibile individuare una corrente filo-aziendale e una filo-operaia. Una prima "svolta" si ebbe quando studiosi filo-aziendali furono invitati dal management della Western Electric di Chicago ad esaminare tutti i fattori che favorivano il rendimento lavorativo degli operai. L'impianto iniziale della ricerca era prettamente tayloristico: si sarebbe dovuto controllare se alcuni fattori ergonomici come l'illuminazione o la disposizione dei banchetti di lavoro potevano incidere favorevolmente sulla quota di produzione giornaliera. Senonché l'esito imprevisto della ricerca fu la scoperta che il fattore più importante per spiegare le variazioni di rendimento non era di natura tecnica ma *umana*: precisamente il clima più o meno gradevole

che si instaurava sul luogo di lavoro, il tipo di rapporti informali tra le persone, il 'morale' che si sviluppava all'interno del gruppo di lavoro.

Ci si rese conto che il razionalismo tecnico predicato dai fautori del taylorismo puro non poteva funzionare da solo, ma richiedeva di essere integrato da altri fattori capaci di soddisfare il lato emozionale e psicologico dei lavoratori. Lo stesso aumento di paga era insufficiente ad assicurare un maggior rendimento, se l'ambiente di lavoro rimaneva freddo e impersonale. Occorreva 'riscaldare' il luogo di lavoro, renderlo gradito con la creazione di gruppi di lavoro armonici, una supervisione cordiale e amichevole da parte dei controllori, l'attenzione al retroterra psicologico dei soggetti, il riconoscimento che l'ambiente della loro vita quotidiana in famiglia ha un'importanza fondamentale nel determinare anche il comportamento lavorativo.⁴

Dagli anni sessanta si sviluppa infatti, negli Stati Uniti, una nuova scuola di pensiero detta *motivazionalista*: appiattimento della gerarchia, una maggiore comunicazione interna e affidamento ai dipendenti di più responsabilità, sono alcune tra le varie soluzioni proposte dai motivazionalisti per superare l'oppressione taylorista.

La concezione tayloristica del lavoro è infatti diventata retaggio del passato. Ad oggi invece, il dipendente (o meglio, collaboratore), inteso come centro di potenzialità da sfruttare strategicamente, assume un ruolo di primo piano nell'assetto aziendale. Queste potenzialità si riferiscono ad aspetti quali creatività, collaborazione, problem solving ed empatia, e il loro sfruttamento permette di trovare nuove fonti di valore per l'organizzazione.

Assume quindi un ruolo centrale l'esperienza umana sul lavoro: gli individui avranno bisogno di sentirsi emotivamente coinvolti nel processo lavorativo e nella definizione e raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, ma anche di essere certi che all'impresa interessi il loro sviluppo personale. Questi aspetti, se soddisfatti, possono attivare un totale coinvolgimento emotivo, che permette alle persone di impegnarsi attivamente ottenendo migliori performance lavorative, ma anche di instaurare un rapporto del tutto nuovo con l'organizzazione aziendale.

⁴ Taylorismo in "Enciclopedia delle scienze sociali" (treccani.it)

Tutto ciò può essere racchiuso nel concetto di *engagement* dei lavoratori. Infatti, il termine deriva dal verbo inglese *to engage*, ed è utilizzato per richiamare un particolare stato d'animo di chi si sente preso, quasi travolto, dalla passione verso qualcuno o qualcosa. E nel momento in cui questo qualcosa si identifica con l'organizzazione aziendale e i suoi obiettivi, si riesce a creare un ambiente di lavoro stimolante e produttivo.

Alcuni dei fattori più importanti che segnalano un elevato livello di engagement sono: l'alto livello di motivazione/soddisfazione, l'adesione al progetto dell'impresa, la fiducia nella gestione aziendale, il legame emotivo, la possibilità di offrire una partecipazione attiva e consapevole al raggiungimento degli obiettivi.

Il concetto di *motivazione*, e nello specifico di motivazione declinata sul luogo di lavoro, ha infatti assunto un ruolo di primo piano in molti studi psicologici più o meno recenti. La motivazione viene definita da Galimberti come il “fattore dinamico del comportamento animale e umano che attiva e dirige un organismo verso una meta. Le motivazioni possono essere conscie/inconscie, primarie (di natura fisiologica) o secondarie (di natura personale o sociale)”⁵. Numerose sono le teorie che hanno cercato di analizzare questo fenomeno e la sua relazione con i concetti di bisogno, comportamento e soddisfazione. Di particolare rilevanza sono le “teorie recenti” che, introducendo i concetti di membership, involvement e commitment, permettono di indagare gli elementi che influenzano la motivazione sul luogo di lavoro, che può essere realizzata ed incentivata mediante innumerevoli strumenti, quali formazione, sistemi remunerativi e teamwork. Tra questi strumenti si parla però anche di sistemi di partecipazione alle dinamiche aziendali.

Le modalità principali di partecipazione dei collaboratori alle dinamiche aziendali sono: la comunicazione verso il basso (approccio di tipo Top-down) e la comunicazione verso l'alto (approccio di tipo Bottom-up). Mentre la comunicazione verso il basso si sostanzia in una mera trasmissione di informazioni dai vertici organizzativi ai dipendenti; nella comunicazione di tipo Bottom-up vi è un'effettiva maggior partecipazione del lavoratore alle

⁵ Enciclopedia di psicologia, U. Galimberti, 1999, voce “motivazione”

dinamiche aziendali, potendo attivamente suggerire modificazioni e miglioramenti ai vari processi gestionali e produttivi.

Infatti, “se il dipendente può aspettarsi dalla partecipazione alla vita dell’azienda la soddisfazione di alcuni suoi bisogni emotivi, può sentirsi anche moralmente partecipe ed impegnato nello sforzo aziendale. Da parte sua l’azienda può aspettarsi un grado maggiore di lealtà, di impegno e di identificazione con gli scopi organizzativi”⁶

Pertanto, è fondamentale che ogni lavoratore sia reso partecipe di quanto avviene in azienda, dei cambiamenti in atto, degli obiettivi da raggiungere e delle decisioni strategiche per creare valore. E tutto questo è agevolato dall’utilizzo di efficienti strumenti di comunicazione interna.

1.2.2 Il ruolo della comunicazione interna

La comunicazione interna si pone quindi come uno strumento mediante il quale il management, e il sistema organizzativo in generale, controllano e interpretano i processi evolutivi. Si configura come una risorsa “il cui ruolo è quello di garantire al sistema aziendale l’equilibrio tra le tensioni del cambiamento e l’esigenza di stabilità”⁷.

Questa risulta fondamentale in qualsiasi realtà associata, e quindi anche nella realtà aziendale. La comunicazione interna è utile quando si vendono prodotti e servizi, e sia necessario dare un’immagine dell’impresa e della sua offerta; è fondamentale quando vi è un’articolata gerarchia interna e in cui si ricorre quindi al sistema delle deleghe; ma soprattutto nel contesto di trasformazioni socioculturali che portano all’affermarsi di nuovi valori e comportamenti e più in generale in qualsiasi situazione di cambiamento. Cambiamenti della struttura dell’impresa, del suo posizionamento nel mercato, cambiamenti nel prodotto.

Assume quindi un ruolo fondamentale in particolari tipi di impresa, come le aziende in sviluppo, quelle che utilizzano tecnologie sofisticate, che realizzano prodotti complessi ecc. In questi contesti di cambiamento la comunicazione interna costituisce la leva mediante la quale, trasformando il messaggio in occasione di crescita, l’impresa può svilupparsi.

⁶ E. Mayo, psicologo e sociologo australiano, padre dello Human Relation Movement

⁷ A. Attemi G. Santina, *L’azienda presa in parola*, SIPI, Roma, 1993

1.3 STRUMENTI E TECNICHE DI COMUNICAZIONE

Il clima comunicazionale, rappresentato dalla natura, qualità e modalità di svolgimento delle relazioni (di comunicazione verbale e non verbale) che vengono a formarsi in azienda, è determinato da elementi intangibili, tangibili, endogeni ed esogeni rispetto all'attività di comunicazione specificamente rivolta al personale.

Tra gli elementi esogeni riveste un ruolo particolare la struttura socioeconomica e culturale in cui opera l'azienda, anche e soprattutto perché se il mercato o i suoi operatori si trovano in una fase espansiva, recessiva o comunque in una fase di cambiamento, necessariamente questo si ripercuote sui comportamenti e sulle comunicazioni aziendali.

Per quanto riguarda le determinanti interne del clima comunicazionale, queste possono essere racchiuse in una molteplicità di aspetti fondamentali quali l'assetto organizzativo, il livello di informazione, la credibilità delle informazioni, i contenuti e i canali della comunicazione, le politiche del personale e molte altre. L'analisi delle determinanti del clima comunicazionale costituisce la base di riferimento per un approccio metodologico globale alla gestione razionale della comunicazione interna.

Per quanto riguarda nello specifico i contenuti e i canali della comunicazione, è innanzitutto necessario procedere alla definizione precisa delle linee strategiche di medio-lungo periodo relative alla comunicazione interna stessa, volte ad orientarne l'impiego in sintonia con l'indirizzo strategico generale, riferito alla combinazione economico-produttiva adottata dall'azienda.

E' infatti necessario determinare gli indirizzi strategici dell'impresa, per poi poter identificare il grado di strumentalità della comunicazione interna rispetto agli obiettivi aziendali, ossia la natura e il contributo che essa effettivamente può offrire. I compiti che possono essere assegnati alla comunicazione interna si identificano in tutte quelle azioni volte a creare un supporto alla strategia generale dell'azienda: modificazione della cultura aziendale, aumento della produttività, ricerca del consenso interno, contributo al processo di identificazione del personale nell'impresa, ecc.

In relazione al diverso grado di strumentalità della comunicazione interna rispetto alla strategia aziendale e al relativo livello di costo da sostenere per attuare le iniziative conseguenti, si presentano quattro possibilità:

1. Programmi che presentano un elevato grado di strumentalità ed un altrettanto livello di costo: essi sono realizzabili nei casi in cui la comunicazione sia strettamente indispensabile per una corretta attuazione della strategia e si rivelino economicamente sopportabili;
2. Programmi che presentano un basso grado di strumentalità ed un basso livello di costo: essi sono sicuramente attuabili con il massimo di efficacia per l'azienda;
3. Programmi che presentano un basso grado di strumentalità con un altrettanto basso livello di costo: essi sono realizzabili a condizione di sviluppare efficacemente un rafforzamento delle altre iniziative di comunicazione maggiormente strategiche;
4. Programmi che presentano un basso grado di strumentalità con un elevato livello di costo: essi non sono, ovviamente, convenientemente attuabili.⁸

Si procede poi con il giudizio di convenienza economica; qualora il complesso degli elementi positivi (maggiori ricavi, minori costi ecc.) risulti superiore all'insieme di quelli negativi, l'azienda potrà procedere alla programmazione della politica di comunicazione interna, che si articola in una serie di fasi: definizione degli obiettivi, determinazione del budget, definizione dei contenuti dei messaggi e definizione dei canali e degli strumenti di comunicazione.

1.3.1 I canali di comunicazione

Nello specifico, la fase di definizione dei canali e degli strumenti di comunicazione è rappresentata dall'individuazione della combinazione ottimale dei canali di comunicazione e delle modalità spazio-temporali di impiego degli stessi. I canali di comunicazione sono costituiti dall'insieme dei meccanismi e dei sistemi che consentono di veicolare gli strumenti di comunicazione e, di conseguenza, di trasferire i contenuti dei messaggi rivolti all'interno.

⁸ D.M. Salvioni, Le politiche di comunicazione delle aziende di credito e le informazioni economiche, Milano 1987, p. 106

I canali di comunicazione all'interno dell'azienda possono essere distinti in canali formali e canali informali.

I *canali di comunicazione formali* sono costituiti dai meccanismi istituzionali di trasferimento dei messaggi e fanno parte della struttura organizzativa. Questi devono essere attivati mediante l'attuazione di una serie di elementi:

- Un sistema di trasmissione delle informazioni all'interno dell'azienda. Questo deve prevedere un flusso discendente dal vertice verso la base (prevalentemente per le informazioni inerenti alle mansioni da svolgere); un flusso ascendente, per far pervenire al vertice aziendale le informazioni di cui necessita per assumere le decisioni, e per dare ai collaboratori la possibilità di esprimere opinioni e pareri; e infine un flusso orizzontale e trasversale di comunicazione tra le diverse aree funzionali.
- Un sistema di partecipazione alla definizione degli obiettivi e delle decisioni. Questo permette di esprimere la fiducia dell'azienda nei propri collaboratori e di responsabilizzarli, mediante un sistema di deleghe.
- Un sistema di controllo e di valutazione dei risultati ottenuti dal personale, che permetta agli individui di vedere riconosciuto il proprio merito o di indirizzarli nel perseguire il miglioramento della propria prestazione.
- Un sistema formativo che coinvolga tutto il personale in modo diretto e indiretto, sia per quanto riguarda i contenuti tecnici della professione svolta, sia per gli aspetti di tipo comportamentale nei rapporti interni all'azienda.
- Un sistema di relazioni industriali, ossia un complesso di relazioni tra la Direzione aziendale e il personale attraverso la mediazione di organizzazioni, quali i sindacati.

I canali formali presentano i vantaggi connessi alla chiarezza e inequivocabilità dei messaggi trasmessi, ma potrebbero presentare svantaggi legati al livello di credibilità di cui la fonte (solitamente l'alta Direzione) gode all'interno dell'organizzazione.

I *canali di comunicazione informali* nascono all'interno dell'azienda a seguito dell'esigenza dell'individuo di socializzare e coinvolgono l'insieme delle relazioni che avvengono al di

fuori dell'area controllata dal sistema formale. Questi canali costituiscono un utile metodo indiretto di comunicazione, che può essere facilitato ad esempio creando momenti di contatto interpersonale tra i dipendenti per facilitare la reciproca conoscenza e l'integrazione tra le diverse culture e professionalità.

In particolare, si può parlare di *open-door policy* e di *management by walking around*, che costituiscono due canali istituzionalizzati di stimolo alla comunicazione diretta, continua e informale tra capo e collaboratore. L'open-door policy si basa sul principio per cui all'interno dell'azienda debba esistere un ambiente di lavoro tale da far sentire il personale a proprio agio, sia nel ricercare un sostegno socio-emozionale, sia nell'esprimere opinioni di carattere generale o nel proporre nuove idee. Il management by walking around è un sistema di gestione che prevede la disponibilità del capo ad uscire dal proprio ufficio per trascorrere più tempo possibile con i propri collaboratori, senza aspettare che siano questi a dover andare da lui. I fattori che condizionano l'efficacia del *management by walking around* sono sostanzialmente la competenza, l'esperienza e la leadership del manager.⁹

1.3.2 Gli strumenti di comunicazione interna

Per quanto riguarda gli strumenti di comunicazione interna, questi sono rappresentati da tutti quei mezzi idonei al trasferimento dei contenuti della comunicazione stessa. Sono strumenti di comunicazione gli ambienti di lavoro, le tecniche di incentivazione, la job rotation, la valutazione delle prestazioni ecc.

In generale, gli strumenti di comunicazione interna possono essere classificati secondo la loro natura (strumenti organizzativi, informativi, formativi e di socializzazione), in base alle caratteristiche tecniche degli strumenti (strumenti cartacei, informatici, audiovisivi e tecnologici) o secondo gli obiettivi di comunicazione perseguiti (strumenti di informazione organizzativa, strumenti di motivazione, strumenti per la soddisfazione e realizzazione del personale).

⁹ R.P. Nelli, *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda*, 1994, Milano, p. 192-194

Gli strumenti impiegati dall'impresa variano in relazione agli obiettivi per cui vengono attivati i processi di comunicazione stessi. Possiamo qui distinguere tra strumenti cosiddetti "caldi" e strumenti "freddi".

Questi ultimi comprendono tutti quegli strumenti impiegati per trasmettere notizie, procedure e disposizioni; instaurare rapporti informativi, professionali e formativi.

Possono essere categorizzati in:

- **Strumenti iconici:** marchio e sistema di identità visiva; ambiente di lavoro; comunicazioni in house (bacheche, schermi informativi, totem, info-point, affissioni ecc.)
- **Strumenti scritti e letteratura aziendale:** comunicazioni di servizio (avvisi, lettere, circolari); procedure di lavoro (mansionari, organigramma, manuali); editoria aziendale (house organ, magazine, newsletter, monografie, opuscoli, welcome book, carta dei valori, codice etico ecc.); reporting (bilancio, ricerche interne ecc.)
- **Strumenti audiovisivi e telematici:** posta elettronica; cataloghi elettronici Intranet/Extranet/Internet; film e video aziendali; radio aziendale; business tv.

Gli strumenti definiti "caldi" invece sono quelli utilizzati per perseguire scopi di natura psico-sociale: sviluppare maggiore coinvolgimento, rendere partecipi, attenuare le conflittualità e stimolare un clima proattivo. Si parla qui di:

- **Comunicazioni dirette** (colloqui, riunioni, meeting, task force, team, passaparola etc.); eventi (convention, presentazioni, celebrazioni, premiazioni, family day ecc.), community e social media interni, archivio storico e museo aziendale.
- **Formazione e altri strumenti:** corsi, seminari, webinar, campagne di recruitment ecc.

La comunicazione interna non è solo trasferimento di informazioni, ma è anche e soprattutto attivazione di atteggiamenti, comportamenti, strategie e tecniche mirate a fluidificare i flussi comunicativi che si muovono sia orizzontalmente che verticalmente tra gli attori dell'organizzazione. La comunicazione interna è, quindi, anche ascolto organizzativo. Gli strumenti definiti "caldi" si fondano sostanzialmente sulle strategie psicosociali, sulla

considerazione della forte rilevanza che hanno le variabili emotive legate all'interazione tra le persone (colloqui individuali e/o di gruppo, riunioni, convention, ecc.). È un processo di arricchimento e di stimolo reciproco che le aziende chiamano "impollinazione" o cross fertilization. Infatti, sono proprio le relazioni interpersonali a costituire le componenti fondamentali del capitale intellettuale d'impresa.

Per quanto negli ultimi anni sia emersa l'importanza della focalizzazione sullo sviluppo degli aspetti intangibili dell'organizzazione, quali fonte indiscussa di vantaggio competitivo (e quindi prettamente sugli strumenti "caldi" di comunicazione); dall'altro lato c'è da sottolineare che il ventunesimo secolo ha portato con sé un vero e proprio salto di paradigma della società, dato dalle nuove e sempre più sofisticate tecnologie, che a loro volta hanno profondamente inciso su qualsiasi realtà aziendale e quindi sugli strumenti "freddi" adottati dalle aziende.

Gli strumenti tecnologici e informatici di comunicazione hanno infatti conosciuto una crescita esponenziale negli ultimi decenni, che ha fatto emergere con sempre più forza la necessità di aggiornare e allineare costantemente le conoscenze e gli strumenti utilizzati all'interno dell'organizzazione, agli sviluppi tecnologici e digitali sempre più elaborati e innovativi.

Questa dilagante digitalizzazione ha inciso con preponderanza su qualsiasi aspetto sociale, dalle comunicazioni interpersonali ai processi di formazione, ed ha contribuito allo sviluppo dell'interconnessione tra i mercati e alla globalizzazione. Pertanto, è di fondamentale importanza analizzare, all'interno del contesto organizzativo, come questa rivoluzione digitale abbia modificato e ampliato le capacità comunicative aziendali.

CAPITOLO 2 - LO SVILUPPO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA NELL'ERA DIGITALE

2.1 TECNOLOGIA DIGITALE: CAMBIAMENTI NELLA SOCIETÀ E NELLE ORGANIZZAZIONI

Le innovazioni conosciute da questi ultimi anni di fine millennio stanno generando una profonda rivoluzione nel modo di lavorare, di apprendere e più in generale di vivere. Lo sviluppo verificatosi nei settori delle telecomunicazioni, dell'elettronica e dell'informatica negli ultimi decenni e la rapida convergenza delle tecnologie digitali, hanno generato le reti informatiche "globali", caratterizzate da capacità di trasmissione crescente e costi decrescenti. Vengono infatti definite *Information Highways*, per sottolineare come siano diventate le infrastrutture della nuova società.¹⁰

Internet, in particolare, si configura come una nuova filosofia nell'organizzare l'infrastruttura informatica di un'impresa, integrando e connettendo i vari elementi dei sistemi informativi e dando l'opportunità di nuove applicazioni, nuovi usi e nuove potenzialità.

Il ruolo della tecnologia, quale risorsa strategica della comunicazione aziendale, si manifesta sia nel suo uso all'interno dell'organizzazione, sia nel suo impiego per lo sviluppo dei rapporti con il mondo esterno. Risulta quindi necessario un cambio di paradigma per far crescere l'azienda e adottare nuove modalità di comunicazione per arrivare alle persone. Infatti, mentre in passato vigeva una marcata distinzione tra comunicazione interna ed esterna, ad oggi è impensabile una comunicazione esterna che non incida anche sul pubblico interno, come non esiste attività di formazione che non si rifletta sulla comunicazione con i diversi pubblici esterni. Si evidenzia quindi la necessità che la comunicazione aziendale sia *integrata*.

Per migliorare la comunicazione all'interno dell'azienda sono quindi necessari servizi rapidi e innovativi, automatizzati ed economici.

¹⁰ *Tecnologia internet e comunicazione aziendale*, M. Paparella, I. Torre, 1999, Torino, p.3

La comunicazione interna sta ad oggi diventando essenziale per guidare il processo di digital transformation verso un sicuro successo aziendale. Infatti, i nuovi lavoratori sono rappresentati dai Millennials, nati di pari passo con i social e per i quali gli scambi aperti di idee e informazioni sono una costante e solida realtà; le nuove tecnologie permettono a tutti di interagire e di essere coinvolti, nessuno escluso e ora tutti riescono a connettersi allo stesso livello, creando un sistema di condivisione fluido e ininterrotto. La collaborazione fa crescere l'innovazione e il contributo di ogni singola persona è indispensabile. L'innovazione non sarebbe tale senza una cultura diffusa a tutti i livelli, per cui solo grazie ad una comunicazione interna ben sviluppata e continuativa si riesce a creare il senso di appartenenza e, di conseguenza, il desiderio di apportare un contributo al miglioramento dei processi aziendali.

È necessario l'avvio di un processo di digitalizzazione per il conseguimento di reali risultati in termini di performance aziendali. Questo non si configura soltanto come una combinazione di strumenti e strategie, ma richiede un approccio culturale aziendale propenso al cambiamento.

Con il termine *digitalizzazione aziendale* si indica un processo per il quale si cerca di trasformare le interazioni, le comunicazioni, le funzioni aziendali e i modelli di business in modelli digitali.

La *trasformazione digitale* è invece un concetto più ampio della digitalizzazione: richiede molti più ponti da costruire in una strategia di trasformazione digitale onnicomprensiva. Questa non è una mera implementazione e adozione delle nuove tecnologie, ma il processo di trasformazione digitale aiuta ogni impresa a “ridisegnare” l'offerta del proprio business, adattandola alla specifica user experience. Si tratta di un processo o loop circolare che coinvolge tutte le persone, tutti i processi aziendali e comporta l'adozione delle tecnologie più innovative.

Per quanto riguarda il mondo di internet, il cambiamento in atto è frequentemente rappresentato con l'etichetta “Web 2.0”, ossia il passaggio dal Web come semplice collezione di siti a insieme di servizi e applicazioni per la condivisione delle conoscenze e per la

collaborazione attiva. I nuovi processi di comunicazione adeguati alle nuove realtà organizzative, rendono possibili sistemi di reti di scambio ad elevata qualità, flessibilità e tempestività, permettendo in tal modo una delocalizzazione del lavoro nelle sue diverse accezioni. Andare verso forme di comunicazione interna che utilizzano anche gli strumenti del Web 2.0 significa stimolare i processi di innovazione organizzativa adeguandoli ad un contesto ambientale che richiede rapida condivisione della conoscenza e strutture più flessibili.

I sistemi di comunicazione come quelli disponibili nella rete Internet o intranet possono essere visti come un contesto socioculturale in cui l'interazione tra gli individui è assimilata alla normale interazione sociale della vita di tutti i giorni. Una delle applicazioni per la comunicazione più usate in Internet, ma anche nell'ambito delle intranet aziendali o nei sistemi di e-learning, è la chat. La comunicazione che si attiva in una chat ha il pregio di abbattere le distanze sociali e di status ma necessita di un sistema espressivo per cui le persone devono far ricorso a processi di compensazione delle componenti informative mancanti, condizionati da meccanismi di attribuzione di senso che spesso corrispondono alle aspettative inconsce dell'individuo che comunica.

Queste implicazioni si riversano ovviamente anche nel contesto aziendale, ad oggi sempre più permeato di piattaforme, strumenti e tecniche sempre più sofisticate e personalizzate, per rispondere alle esigenze delle singole aziende e degli operatori che ne fanno parte.

2.2 STRUMENTI DI COMUNICAZIONE NEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE AZIENDALE

Al giorno d'oggi, è difficile selezionare i canali considerati più appropriati ed efficienti tra quelli forniti dalla nuova tecnologia. Molte organizzazioni utilizzano i nuovi canali di comunicazione digitale, come i social media, nel loro sistema di Internal Communication; tuttavia, la ricerca indica che i social media in particolare sono visti come strumenti più importanti per le comunicazioni esterne, i suoi obiettivi principali sono infatti il branding e la creazione di consapevolezza.

Tradizionalmente, le aziende hanno utilizzato strumenti come la tv aziendale, i poster murali e le riviste aziendali, che sono tutti strumenti di trasmissione uni-way (uno-a-molti). Oggi, lo scambio mediato dai computer e le risorse elettroniche condivise hanno un enorme potenziale per incoraggiare la partecipazione dei lavoratori al contesto aziendale.

2.2.1 Nuovi canali di comunicazione interna aziendale

La letteratura classifica i nuovi canali di comunicazione digitale in vari modi:

- **Internet power:** con tale definizione si vuole esemplificare tutto quello che riguarda l'utilizzo della tecnologia della rete finalizzato alla comunicazione interna ed esterna e sul cambiamento che tali strumenti hanno portato nella generazione e gestione delle informazioni dentro e fuori le aziende.
- **Web 2.0** (il Web collaborativo), si parla molto in questo periodo di Web 2.0, non è nuovo protocollo, né una nuova versione di un software, ma è un termine utilizzato per descrivere un nuovo modo di intendere e di utilizzare la rete grazie allo sviluppo di una molteplicità di applicazioni che sono già state lanciate e che lo saranno nei prossimi anni: il Web della condivisione e del protagonismo dei navigatori che potranno usufruire di software e dati residenti sulla rete e condivisibili e di strumenti di lavoro collaborativo. In questo “nuovo” web collaborativo l'informazione sarà aggregata e riaggregata secondo i bisogni degli utenti. Oltre alla capacità di comunicare in nuovi ambienti, sarà anche necessario imparare a gestire nuove dinamiche relazionali di tipo peer to peer e la comunicazione diverrà sempre più flessibile e adattata ai contesti ed ai comportamenti.
- Il **Social Networking**, è la versione Web delle reti sociali ed è una delle forme più evolute di comunicazione nella rete internet. La rete delle relazioni che ogni individuo tessesse ogni giorno è organizzata in una "mappa" consultabile, che si arricchisce sempre di nuovi contatti. A partire dalla rete delle relazioni possono essere create applicazioni mirate allo specifico network e come ulteriore sviluppo la creazione di reti su base semantica dove i fattori aggregativi sono i significati che interconnettono la mole di dati ed informazioni presenti sulla rete.

- **Corporate blog**, ossia il blog evolutosi dalla funzione di diario di una singola persona a strumento dell'organizzazione. È uno strumento tipico del Web 2.0 applicato alle aziende; decidere di aprire un blog aziendale non è un qualcosa di tecnologico né finanziario ma piuttosto un'operazione di cultura organizzativa che richiede volontà di aprire un dialogo, di cogliere l'occasione offerta dalla rete per raggiungere il pubblico degli utenti mediante una forma di comunicazione meno formale e che favorisce l'interazione tra chi parla in nome dell'Organizzazione o dell'Azienda e chi recepisce il messaggio.
- **Sito aziendale**, questo verrà usato per informare e conterrà i link dei social media. Dovrà avere un'estetica gradevole, essere facilmente navigabile e ovviamente integrato con strumenti di controllo e di conoscenza dei propri utenti come Google Analytics.
- **E-Learning**, strumento di formazione e apprendimento che utilizza i sistemi informatici e la telematica rendendo possibile organizzare il percorso di studio, favorendo anche lo sviluppo dell'apprendimento collaborativo.

In termini di utilizzo interno dei social media, elementi di grande rilevanza sembrano essere i *progetti collaborativi*, che consentono la creazione simultanea di contenuti da parte di un certo numero di dipendenti. I progetti collaborativi includono wiki e applicazioni di social bookmarking che consentono la raccolta e la classificazione di informazioni, dati e idee basate su gruppi di collegamenti Web o contenuti multimediali.

- Una **intranet** consente ai colleghi di comunicare tra loro indipendentemente dalla posizione o dai sistemi hardware e operativi che utilizzano. Oltre alla potente capacità di una intranet di facilitare il trasferimento di informazioni, questa può certamente essere utilizzata anche per misurare le prestazioni e fornire informazioni accurate su questioni strategiche e critiche a supporto del processo decisionale strategico dei manager. Ma, oltre alla necessità di intranet, vi è un bisogno cruciale di una tecnologia che aiuti dipendenti e manager a dare un senso all'enorme quantità di dati in circolazione.

- La **posta elettronica**, nonostante i nuovi strumenti sociali disponibili per l'implementazione della comunicazione aziendale rimane il mezzo di comunicazione digitale più comunemente utilizzato nelle organizzazioni di oggi. È un canale molto popolare, economico, facile e veloce per comunicare. Tuttavia, la capacità di distribuire le informazioni in modo rapido e semplice può portare a un sovraccarico di informazioni e a un'eccessiva dipendenza dai canali basati sulla tecnologia a scapito della comunicazione face to face, anche perché la comunicazione scritta è raramente il modo migliore per trasmettere un messaggio o motivare i dipendenti.

2.2.2 Nuovi strumenti e software di comunicazione interna aziendale

Al giorno d'oggi sono disponibili soluzioni software ottimizzate e applicazioni di comunicazione che rendono molto più semplice e veloce la collaborazione in una qualsiasi azienda.

I clienti possono ricevere avvisi su un ordine aggiornato, i lavoratori possono condividere documenti senza discuterne di persona, è possibile effettuare chiamate e videochiamate e i dirigenti delle unità aziendali possono archiviare e condividere documenti aziendali con i membri del team. Questi strumenti di comunicazione interna hanno quindi semplificato i processi aziendali, ottimizzato gli sforzi di collaborazione e hanno permesso di ridurre al minimo i colli di bottiglia che incidono sulla produttività.

Ad oggi le soluzioni **UCC** (Unified Communications & Collaboration) sono il pilastro dello smart working, nonché il punto di partenza per un'azienda moderna, produttiva e connessa. Le due anime, cioè quelle della comunicazione e della collaborazione, sono sinergiche e integrate. Con la prima espressione (*comunicazioni unificate*) si fa riferimento alla centralizzazione di tutti canali di comunicazione moderni: voce, video e instant messaging vengono fatti confluire in una sola piattaforma, che oltre a supportarli li fa lavorare in sinergia. A livello pratico, usando una piattaforma UC è possibile (tra l'altro) rispondere con il notebook – in alcuni casi anche con lo smartwatch - alle chiamate indirizzate all'interno telefonico aziendale, collaborare con i propri colleghi di team all'interno di gruppi e stanze

dedicate, avviando immediatamente videoconferenze o programmandole per un momento successivo, in piena sinergia con i calendari aziendali.

Tra gli strumenti di collaborazione e comunicazione unificata possiamo citare:

- Piattaforme di **Conferencing**, che consentono di realizzare audio o video conferenze a distanza;
- Piattaforme **VoIP** (Voice Over IP), una sorta di “centralino telefonico” che sfrutta il protocollo IP (internet protocol) per consentire conversazioni voce, sostanzialmente identiche a quelle telefoniche tradizionali.
- Piattaforme di **Instant Messaging**, che consentono una comunicazione in tempo reale e a distanza tramite chat.
- Piattaforme di **file sharing** per la condivisione di documenti e altri file multimediali.

Per un’azienda è importante che tutte queste piattaforme confluiscono in un’unica interfaccia e siano quindi interconnesse tra loro garantendo la massima collaborazione e comunicazione completa e unica.

L’aggiunta del termine *Collaborazione* quando si parla di UCC fa riferimento ad una comunicazione interna in grado di veicolare messaggi personalizzati ai team e alle persone, stimolando la cultura del feedback. Non solo: il beneficio principale delle soluzioni UCC, nell’aspetto proprio della collaborazione, è la capacità di raggruppare tutta la workforce all’interno di una sola piattaforma connessa e sempre accessibile.

Oltre alle UCC, un altro strumento molto interessante è rappresentato dall’**Enterprise Social Network**. Il confine tra UCC e Social Network “interni” (o cosiddetti Enterprise) non è così netto e definito come si potrebbe pensare. Anch’essi sono una leva aggiuntiva, se ben gestita, anche piuttosto sofisticata, nelle mani dell’HR e della comunicazione interna che spesso li interpreta come evoluzione naturale della Intranet, o almeno come suo adattamento ad un mondo sempre più connesso e agile. Gli Enterprise Social Network sono strumenti di lavoro a tutti gli effetti ma replicano le dinamiche dei canali social consumer, quelli con cui chiunque ha a che fare durante il suo tempo libero. In questo modo puntano a massimizzare l’engagement (tra like, condivisioni, emoticon...), a ridurre al minimo i

tempi di training e ad ottenere percentuali di adozione elevatissime, sulle quali la comunicazione interna può fare affidamento per veicolare i propri messaggi e rafforzare il legame tra l'azienda e tutti i dipendenti, anche in assenza di un luogo fisico di ritrovo.

Ma questi sono solamente alcuni degli strumenti di comunicazione interna emersi dal processo di digitalizzazione aziendale, ogni giorno si assiste a scoperte ed implementazioni che si riversano anche sul fronte delle reti e degli strumenti informatici adottati dalle imprese.

Tra le applicazioni più utilizzate per una gestione 2.0 della comunicazione interna possiamo citare in primo luogo **Microsoft Teams**. Questa piattaforma permette a chiunque di interagire in qualsiasi momento, tramite chat, chiamate o video, abbattendo le distanze.¹¹ Documenti, foto, video, cronologia chat e note delle riunioni sono sempre disponibili. La peculiarità di questo programma è che è rivolto ad un target molto esteso, in quanto viene utilizzato sia da imprese, che come strumento di contatto personale, che per la formazione a distanza. Gli elementi centrali sono le chat, le riunioni, le chiamate e la possibilità di collaborazione contemporanea del team ad uno stesso documento o progetto in tempo reale.

Poi è sicuramente necessario citare **Facebook Workplace**. Il gigante social ha recentemente fatto un grande passo verso l'utenza professionale con il lancio definitivo e globale di Workplace. Si tratta di un servizio che combina la familiare interfaccia di Facebook, la chat di Messenger e il news feed con nuovi strumenti, tra cui una dashboard dedicata agli analytics (insights ecc.). Facebook ha aggiunto a Workplace una nuova piattaforma di collaborazione che consente alle aziende di creare applicazioni e che include integrazioni con prodotti di terze parti come Box e Gmail. Usa funzionalità conosciute come i gruppi, le chat, le stanze e la trasmissione di video in diretta per promuovere l'interazione e la collaborazione.¹²

¹¹ Videoconferenze, riunioni, chiamate | microsoft.com

¹² Strumenti di comunicazione per le aziende | workplace.com

Poi c'è la messaggistica in tempo reale di **Slack**, app diventata una scelta ideale e diffusissima nell'ambiente di lavoro, anche grazie all'interfaccia user-friendly e all'integrazione con applicazioni già molto utilizzate come Skype, Google Drive e Twitter. Slack ha recentemente aggiunto la funzione di videochiamata alle versioni per Mac, Windows e Chrome, oltre a offrire un'esperienza più profonda per chi utilizza Google Cloud. Questa applicazione facilita enormemente il contatto tra le varie aree aziendali ed è utilizzato da imprese come Deliveroo, Vodafone e anche dalla BCC.¹³

Ma i software e le applicazioni che vengono sviluppati ogni mese sono innumerevoli (da Jive, a LoopUp ecc.) e vengono modificati e implementati costantemente. Ogni programma ha le sue specifiche modalità di utilizzo e si incentra su determinati aspetti della comunicazione e collaborazione a distanza. Questa collaborazione può essere focalizzata su un particolare task o estendersi alle attività quotidiane dell'impresa, può riguardare solo dipendenti oppure coinvolgere anche eventuale personale esterno all'azienda. Si tratta quindi di una categoria molto ampia di soluzioni: anche un semplice programma per la gestione delle agende condivise è uno strumento di collaboration molto utile.

Pertanto, ogni impresa provvederà ad adottare gli strumenti che ritiene siano più compatibili con le esigenze di comunicazione e trasmissione di messaggi e informazioni dell'azienda. Questo non esclude l'utilizzo di più piattaforme o applicazioni contemporaneamente, ma risulta preferibile ricercare uno strumento completo, che permetta di soddisfare tali esigenze a 360°, in nome della semplicità e velocità tanto ricercate nel mondo digitale.

Ovviamente molte aziende (almeno in un primo momento), soprattutto quelle più tradizionali e mature, si sono spesso opposte a questo salto di paradigma legato al mondo del tech, chi per paura dell'innovazione, chi per attaccamento al passato.

In ogni caso, volenti o nolenti, nel 2020 tutte le aziende, anche quelle più in contrasto con l'innovazione e i cambiamenti in atto, si sono dovute adeguare a queste nuove modalità di

¹³ "Ti diamo il benvenuto nel tuo nuovo quartier generale" | slack.com

comunicazione interna, di gestione del personale e in generale di gestione dell'organizzazione aziendale. La pandemia di COVID-19 ha infatti fatto emergere con una forza dirompente la necessità per le imprese di adattarsi al cambiamento e di sapersi reinventare.

2.3 COME LA COMUNICAZIONE INTERNA È STATA IMPATTATA DAL LAVORO DA REMOTO IN ETÀ PANDEMICA

2.3.1 Gli effetti della pandemia sulla realtà aziendale

La pandemia di COVID-19 ha indotto molte aziende e organizzazioni a implementare cambiamenti per gestire le sfide operative ed economiche. Comprendere come i dipendenti gestiscano tali modifiche durante il processo è fondamentale per il successo delle organizzazioni. La pandemia ha sconvolto radicalmente non solo la routine quotidiana degli individui, ma anche il modo in cui funziona il posto di lavoro. L'improvvisa diffusione della pandemia ha provocato effetti economici a catena, causando un aumento significativo del tasso di disoccupazione, cambiamenti su larga scala nel funzionamento aziendale delle organizzazioni e modifiche sostanziali agli stili di lavoro e di gestione.

Una ricerca realizzata dal Centre for Employee Relations and Communication (CERC) dell'Università Iulm di Milano ¹⁴, condotta su un campione di aziende e di communication manager fra luglio e novembre 2020, ha rilevato in linea generale come il ruolo strategico della comunicazione interna sia sostanzialmente cresciuto durante la pandemia, al pari dell'attaccamento e del senso di appartenenza dei collaboratori. Il cambio di approccio attuato da molte organizzazioni ha sicuramente contribuito a far convergere gli sforzi di tutti (management, dipendenti e collaboratori) verso il superamento delle situazioni critiche. Ma non solo. La comunicazione è diventata parte integrante delle strategie di risposta alla crisi adottate dalle aziende e rispetto al 2019 si è rafforzato in modo molto rilevante il contributo dei manager di questa funzione alla definizione delle strategie di business.

¹⁴ La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata di Gianni Rusconi, Il Sole 24 ore, 15 dicembre 2020

Questa maggiore importanza della comunicazione interna si traduce nella capacità di fornire risposte pratiche ai collaboratori trovatisi a gestire situazioni destabilizzanti rispetto alla normale operatività, e in caratteristiche quali autenticità e trasparenza. Non sono mancate ovviamente le criticità, e rispetto a questa chiave di lettura la ricerca ha evidenziato come le principali difficoltà per i manager siano derivate dal dover operare in un contesto informativo incerto e dalla necessità di lavorare attraverso relazioni a distanza.

Lavorare da casa aumenta infatti il senso di solitudine, ma soprattutto il livello di isolamento dall'organizzazione, favorendo il "disingaggio" dei collaboratori. Lavorare in modalità agile riduce le occasioni di confronto con i colleghi, quelle in cui si condividono competenze e nelle quali si può ricevere aiuto in modo immediato per task nuovi e poco familiari. Oltre a questo, si riduce la possibilità di condividere momenti di pausa e di "convivialità".

In un certo senso, i colleghi rappresentano una fetta importante del circolo sociale di molte persone e lavorare da remoto può essere difficile, soprattutto per chi ha più bisogno di interazione. Siamo esseri umani e la relazione è alla base della nostra esistenza. Per questo motivo è necessario mantenere una comunicazione aperta, supportata magari da strumenti di instant messaging o da sistemi di feedback continuo. Sempre di più vengono sviluppati veri e propri social aziendali, per mantenere quelle situazioni 'da macchinetta del caffè' che favoriscono il confronto, la conoscenza e la risoluzione dei problemi.

La pandemia ha inoltre accelerato la trasformazione digitale delle organizzazioni, aumentato l'uso organizzativo di lavoratori temporanei e part-time, modificato i compiti di lavoro per lo sviluppo di nuovi prodotti e ha portato ad un'urgente necessità di comunicazione frequente e di qualità tra la direzione organizzativa e i dipendenti. Feedback negativi e reazioni al cambiamento organizzativo includono resistenza, risentimento e disimpegno da parte dei dipendenti e possono infatti inibire il successo dell'implementazione del cambiamento organizzativo.

2.3.2 Lo smart working

L'ascesa della tecnologia e del digital Workplace ha dato ai dipendenti di tutti i livelli l'opportunità di svolgere il proprio lavoro; significa anche che la tradizionale organizzazione degli spazi fisici sta subendo un rinnovamento. Con un numero crescente di persone che optano per pratiche di lavoro flessibili - sia che si tratti di orari flessibili o luoghi flessibili - si rende necessario ripensare a quanto spazio è effettivamente necessario ai team operativi e come dovrebbe essere questo spazio. La filosofia dello Smart Working sposa la necessità di spazi aperti, spazi verdi, spazi comunitari. Ma il vero punto su cui verte è lo sviluppo di una tecnologia migliore per consentire ai dipendenti di lavorare ovunque si addica di più a loro: sia dai giardini pubblici, da una scrivania, o dalla caffetteria locale.

Ciò significa che l'*Internet of Things* è arrivata sul posto di lavoro; quello dell'“ufficio smart” è un mercato che raddoppierà entro il 2023. E quando l'ufficio è smart, è imperativo trovare nuovi modi per lavorare in modo smart.

Fare Smart Working non significa semplicemente eseguire certe attività da remoto, ma lavorare per obiettivi. Si configura fundamentalmente come una diversa organizzazione del lavoro, che richiede una definizione chiara degli obiettivi, delle modalità di relazione all'interno del team e una comunicazione semplice, immediata, diffusa. Comunicare tanto potrebbe non essere efficace, mentre comunicare poco potrebbe non fornire i giusti dettagli per l'attività da svolgere o per permettere ai propri colleghi di svolgerla al meglio.

2.3.3 Il ruolo del project management

La soluzione per superare le criticità è quella di utilizzare strumenti di coordinamento quali applicazioni di project management o piattaforme di comunicazione interna più evolute, in modo da avere accesso alle informazioni e favorire il coordinamento delle attività.

Il *project management* è divenuta una disciplina contemporanea in ambito gestionale, attraverso l'applicazione di un approccio sistemico alle dimensioni digitali e alle aree di governance correlate al progetto stesso.

Può essere definita come la “gestione sistemica di un'impresa complessa, unica e di durata limitata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo predefinito mediante un processo continuo

di pianificazione e controllo di risorse differenziate e limitate con vincoli interdipendenti di tempo-costo-qualità”¹⁵.

Una piattaforma di project management offre diversi strumenti e funzioni per ottimizzare e supportare la gestione dei progetti. Un buon tool di management consente di progettare il lavoro e organizzarlo in progetti, fasi, tempistiche e compiti specifici, disponendo di uno spazio condiviso di file sharing, archiviazione, confronto e dialogo; di assegnare e calendarizzare task e compiti specifici (con scadenze, direttive, informazioni e materiali) per ogni singolo componente del team, progetto o gruppo di lavoro. Inoltre, è possibile monitorare l’andamento del progetto generale ma anche delle singole fasi e task assegnati, condividere, valutare e comunicare in tempo reale e a tutti i membri coinvolti lo stato del lavoro, i progressi raggiunti, ma anche eventuali aggiornamenti, modifiche e integrazioni.

Insomma, processi e vantaggi che, specie per progetti articolati e per team composti o che collaborano a distanza, risultano davvero fondamentali per ridurre gli sprechi di tempo, migliorare la produttività e garantire la buona riuscita del progetto nel rispetto delle diverse fasi e scadenze.

A seconda dell’obiettivo, le piattaforme di project management possono dividersi in:

- **Cloud storage:** tutti quei sistemi che permettono di archiviare file online, accessibili in qualsiasi momento dai membri del team, sincronizzando, aggiornando e recuperando documenti senza salvarli su un computer o un server. Si parla ad esempio di Google Drive o Microsoft 365.
- **Software per VoIP (voice over IP):** tutti gli strumenti che permettono ai membri dei team di lavoro di scambiare file, messaggi o effettuare chiamate vocali via web. Spesso sono integrate per permettere videoconferenze multiple. Alcuni esempi sono Skype, Zoom o Microsoft Teams.

¹⁵ R. Amato, R. Chiappi, *Tecniche di project management*, FrancoAngeli, 2009, Milano p.15

- **Software di messaggistica istantanea:** applicazioni per gestire e scambiare messaggi di testo, vocali, video o altri media. I più utilizzati sono WhatsApp, Messenger e Telegram.
- **Software di collaborazione aziendale e task manager:** che permettono di riunire un team con uno stesso intento di business e di facilitare la cooperazione per il raggiungimento dello scopo. Sono gli strumenti più utilizzati in ambito di smart working per le numerose features presenti. Alcuni esempi sono Podio, Asana e Basecamp.

Per chi lavora a distanza qualche riunione in più da remoto è utile per chiarirsi e comprendere meglio le problematiche, tenendo alto il livello di collaborazione e di appartenenza del gruppo. Videoconferenze, chat, social network sono solamente alcuni degli innumerevoli strumenti a disposizione delle imprese per sopperire a queste problematiche.

Comunicare a distanza significa anche comunicare apertamente feedback ai propri colleghi, scegliere l'atteggiamento giusto nel condividere i propri pensieri, essere sempre aperti al confronto, coinvolgere il team nelle decisioni importanti. Certo, tutto questo è sempre importante a prescindere dal fatto che si lavori in Smart Working, ma la distanza e la diversa modalità di organizzazione del lavoro potrebbe far dimenticare questi aspetti, che restano comunque rilevanti per il buon funzionamento di un team.

Per praticare davvero lo Smart Working occorre superare il concetto di lavoro da remoto e interpretarlo come un percorso di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone. L'impressione è che anche le realtà più strutturate lo vivano senza una progettualità completa, con un approccio sempre gerarchico e poco collaborativo. Agire sulla flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da 'dipendenti' – orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto – a 'professionisti responsabili' focalizzati e valutati in base ai risultati ottenuti.

CONCLUSIONI

Ogni giorno, mese e anno vengono quindi sviluppate tecnologie sempre più sofisticate ed elaborate, pronte per l'uso di massa, e questo sviluppo non sembra volersi arrestare nel breve termine. Il processo di digitalizzazione sta permeando qualsiasi aspetto della realtà umana in maniera sempre più insistente e, per quanto sia necessario ed utile tentare di prevederne l'evoluzione futura, determinare a priori quali tecnologie e software verranno sviluppati nei prossimi anni e decenni non è sicuramente un lavoro semplice. Ogni anno a tal proposito viene pubblicato il report "*Emerging Technology Trends*"¹⁶ realizzato da Gartner, società di consulenza strategica nel settore della tecnologia, che fa il punto sulle frontiere delle tecnologie digitali che sono state progettate e sviluppate nell'ultimo anno.

Le tecniche e gli strumenti di comunicazione interna d'impresa, come desumibile da questa trattazione, sono ad oggi particolarmente influenzate dal processo di digitalizzazione avviato negli ultimi decenni. Pertanto, risulta fondamentale per le aziende cercare di prevedere quali innovazioni ed implementazioni riserva il futuro delle tecnologie in questo ambito.

Sicuramente emerge, soprattutto dall'esperienza pandemica, la necessità per la comunicazione interna di coinvolgere, motivare, far sentire i lavoratori parte integrante di una comunità aziendale. Questo si configura proprio come il lascito maggiore dell'eredità del Covid-19 nel vissuto di lavoratori e aziende: l'importanza di appartenere ad una comunità, quella aziendale, che non ha lasciato le persone sole nell'affrontare i costi sociali, psicologici ed economici dell'emergenza sanitaria e la parallela esigenza di comunicarlo, dando testimonianza concreta, tangibile della sua esistenza. Un'esigenza prioritaria e che convive con quelle di informare, tenendo i dipendenti aggiornati su ciò che accade in azienda, e di formare, dando ai lavoratori le competenze necessarie per apprendere nuovi metodi e strumenti di lavori.

Coinvolgere e motivare è allora il binomio imprescindibile che dovrà guidare la cultura aziendale, rappresentando al contempo obiettivo strategico della comunicazione aziendale interna nel futuro.

¹⁶ 5 Trends That Will Drive Technology Innovation | Gartner.com

Nel complesso, si può dire che questa articolata ondata di comunicazione aziendale nei canali della comunicazione pubblicitaria, non solo ha saputo rendersi visibile alla public opinion ma è stata anche particolarmente apprezzata, generando reazioni positive verso chi nonostante tutto, mostrava di reagire all'emergenza non passivamente ma con partecipazione, vicinanza, supporto. In un contesto in evoluzione, la necessità di soddisfare le diverse esigenze ha permesso di spostare il *focus* su temi prioritari per i collaboratori, come l'accesso immediato ai servizi di welfare e il miglioramento del work life balance.

Dopo aver affrontato le tematiche legate alla comunicazione interna ed alcuni tra i suoi strumenti più noti, possiamo trarre alcune considerazioni conclusive. In primo luogo, la funzione di Internal Communication, soprattutto se implementata tramite il web 2.0, è ancora in fase di crescita e riserva delle potenzialità di sviluppo non indifferenti. Infatti, vi è ancora un numero notevole di imprese che non riesce a comprendere l'importanza di un network relazionale efficiente, continuando a fare leva su una comunicazione costituita in via quasi esclusiva da un semplice scambio di contenuti informativi tra un livello gerarchico e l'altro. La comunicazione interna, infatti, come già esposto precedentemente, può creare valore per l'organizzazione in diversi modi: l'aumento del coinvolgimento interno del personale, della motivazione, della fidelizzazione e dell'attaccamento alla propria impresa, elementi che possono contribuire al raggiungimento di performance superiori. Il dipendente è in cerca di attenzione e apprezzamento da parte dell'organizzazione, cercando di avere un riscontro valutativo del proprio lavoro, un feedback che gli permetta di capire quali siano i suoi punti di forza e gli aspetti da migliorare.

Nonostante negli ultimi anni siano stati raggiunti grandi progressi e traguardi, soprattutto attraverso l'utilizzo degli strumenti digitali che ne hanno permesso l'evoluzione, la comunicazione interna vede di fronte a sé ulteriori prospettive di sviluppo.

In particolare, oltre alla necessità di maggiori occasioni di comunicazione (soprattutto sotto forma di momenti di contatto con il manager), di un maggior livello di responsabilizzazione, derivante da una maggiore consapevolezza di ciò che avviene nell'azienda e di una maggiore attenzione agli strumenti di formazione e sviluppo, rileva l'importanza di mantenere sempre

aggiornato il capitale tecnologico dell'impresa e di rinnovare il mix comunicativo, adattandolo sempre alle esigenze della popolazione aziendale, anche attraverso indagini e ricerche periodiche. È importante che le innovazioni siano implementate aggiornando contestualmente il personale sulle modalità di utilizzo dei nuovi strumenti digitali: questo fa sì che i dipendenti si ritrovino a poter disporre dei mezzi più sofisticati per eseguire i compiti ottimizzando i tempi e senza rischiare di trovarsi nella condizione di non saper utilizzare le nuove componenti elettroniche messe a disposizione dall'organizzazione.

C'è da ricordare, però, che l'implementazione e l'adattamento all'ambiente interno dei vari strumenti è possibile solo se il vertice è in grado di intervenire su quell'insieme di sistemi e processi produttivi, di relazioni, di vite e stati d'animo che si intrecciano e si influenzano nell'ambiente lavorativo e che quotidianamente devono fronteggiare le problematiche tipiche del business: *la cultura organizzativa*.

Nell'ambito del settore tecnologico, una recente ricerca della Boston Consulting Group ha posto particolare enfasi sul fatto che la maturazione di ambienti Hi-tech si stia rivelando un forte stimolo alla veicolazione di flussi di informazione interna, specie attraverso canali come la fibra ottica o le connessioni via satellite.

Altro settore in forte fase di sviluppo è quello dell'AR Cloud (cloud a realtà aumentata) che fornirà una "copia digitale" del mondo reale e che potrà essere utilizzata per "annotare" informazioni *aumentate* rispetto a fatti e avvenimenti che accadono nel mondo reale. Una tecnologia molto complessa che richiederà il pieno sviluppo di altre tecnologie come le comunicazioni a larghezza di banda elevata e bassa latenza, creazione di strumenti e tipi di contenuto standardizzati, e così via.

Per quanto riguarda le novità tecnologiche relative alle telecomunicazioni, la società Gartner inserisce al primo posto il 5G. È noto, infatti, che sarà il 5G ad "*abilitare*" molte altre tecnologie come, in particolare, la IoT (Internet of Things).

Inoltre, nel giro di pochi anni verranno sviluppati nuovi algoritmi che porteranno a nuove forme, più avanzate, di **intelligenza artificiale**, come gli algoritmi di "Transfer Learning", che utilizzano modelli di machine learning già "*istruiti*" come punto di partenza per nuove tecnologie. L'analisi avanzata dei dati permetterà inoltre un maggiore approfondimento e previsioni e raccomandazioni più accurate.

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale può portare a vere e proprie rivoluzioni nell'ambito della comunicazione interna d'impresa. Si pensi al fatto che un lavoratore può impiegare ore per ritrovare dei dati, organizzarli e condividerli con altri settori della sua azienda. L'utilizzo di software intelligenti in grado di leggere, interpretare e organizzare i dati, contribuirà significativamente a snellire questi processi interni.

Grazie all'applicazione dell'intelligenza artificiale alle attività di Internal Communication, quindi, il lavoratore potrà dedicare maggiore tempo e attenzione ad attività a più alto valore per l'azienda e, soprattutto, ottenere le informazioni di cui ha bisogno in tempi brevi, riducendo anche il margine di errore ed accrescendo invece i livelli di accuratezza del risultato ottenuto.

Ma anche per quanto riguarda la gestione dei database, potrà essere utilizzato un chatbot, a cui richiedere di ritrovare dei documenti o dei dati, automatizzando tutta la parte di ricerca precedentemente affidata ai collaboratori. I tempi di ricerca, quindi, verranno ottimizzati, così come i risultati che potranno essere condivisi comodamente e in pochi minuti con tutti coloro che abbiano la necessità di accedervi.

Sempre nella comunicazione interna aziendale si trovano altri esempi di applicazione dell'intelligenza artificiale, come può accadere per la gestione del magazzino, ma anche per l'invio automatizzato di ticket e alert al personale. Non sarà più il singolo dipendente a dover realizzare manualmente queste operazioni ma tutto sarà lasciato nelle mani del software di intelligenza artificiale.

L'affidamento della comunicazione interna aziendale a programmi e software di questo tipo è già avvenuto per alcune importanti realtà in settori molto diversi, e ha portato incredibili vantaggi in termini di ottimizzazione dei flussi di lavoro ma anche di acquisizione di conoscenze e dati preziosi.

Un caso interessante riguarda un importante gruppo italiano nel settore Banking¹⁷ che ha scelto di dotarsi di un chatbot per ridurre il carico di lavoro del customer care centrale. I dipendenti della banca, infatti, utilizzavano un software ormai obsoleto per svolgere azioni sporadiche. Sia l'anzianità del software sia la poca esperienza dei dipendenti, dovuta all'utilizzo saltuario del software, erano la causa di un numero enorme di richieste di supporto al customer care interno, fatte proprio dai dipendenti in cerca di aiuto per l'utilizzo del programma. Grazie all'applicazione del chatbot al software, il sistema ha consentito di evadere più del 50% delle richieste in ingresso in maniera completamente automatica e di gestire la parte restante attraverso un sistema di ticket inviati al customer care centrale, implementando in maniera estremamente positiva l'operato dei collaboratori.

Lo sviluppo tecnologico quindi, nonostante presenti rischiosità, svantaggi e faccia sorgere dibattiti accesi (soprattutto nell'ambito della privacy), è innegabile che sia un elemento imprescindibile su cui fare leva per restare competitivi e per sfruttare le opportunità di crescita che il mondo hi-tech offre.

La comunicazione interpersonale certamente è un universo caratterizzato da qualità intangibili che non potranno mai essere riprodotte da macchine e microchip, ma integrare questa realtà mediante l'utilizzo delle tecnologie non significa abbandonare i rapporti veri e tangibili con le persone che ci circondano, significa semplicemente facilitarli, velocizzarli e adattarsi ad un mondo in continuo cambiamento. Ed è questa la vera caratteristica che fa la differenza: saper cogliere e sapersi adattare al cambiamento.

¹⁷ Comunicazione interna aziendale e intelligenza artificiale - Indigo.ai

BIBLIOGRAFIA

S. Molcho, *I linguaggi del corpo*, 1994, Red edizioni, Castello editore, Cornaredo (MI)

A. Schutzenberger, *La lingua segreta del corpo*, 2015, Di Renzo Editore, Roma

R.P. Nelli, *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda. Evoluzione, teoria, tecnica*. 1994. Vita e Pensiero, Milano

M. Paparella, I. Torre, *Tecnologia internet e comunicazione aziendale, realtà e prospettive*, 1999, UTET libreria srl, Torino

G. Rossi, *La comunicazione aziendale*, 2009, FrancoAngeli editore, Milano

F. Perrone, *Manuale introduttivo alla comunicazione aziendale*, 2006, FrancoAngeli editore, Milano

Pastore, A., & Vernuccio, M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, 2008, Apogeo Editore

Nucci, G., *La comunicazione interna strumento di cambiamento culturale e organizzativo*, rivista italiana di comunicazione pubblica, 2002

R. Amato, R. Chiappi, *Tecniche di project management*, FrancoAngeli, 2009, Milano

S. Nokes, A. Greenwood, *Il project management: tecniche e processi*, Prentice Hall, 2005

P. Artuso, *La nuova comunicazione interna: reti, metafore, conversazioni, narrazioni*, 2008, Milano, FrancoAngeli

Cocco, Galliano, *La comunicazione interna: strategie e strumenti psicosociologici per le organizzazioni motivanti*, 2008 Angeli, Milano

R. Grandi, *L'impresa che comunica: come creare valore in azienda con la comunicazione*, 2006, ISEDI, Torino

V. Rudi, *Web strategy: ripensare il futuro della propria azienda in funzione dei nuovi strumenti di comunicazione*, 2004 FrancoAngeli editore, Milano

P. Cardon, *Communication on internal digital platforms, Exploring Internal Communication*. Routledge, 2019

Argenti, P. A., Barnes, *Digital strategies for powerful corporate communications*, 2009, McGraw-Hill, New York

Thuy Linh, *Internal communication in the digital workplace: digital communication channels and employee engagement*, 2019

SITOGRAFIA

Lo smart working cambia la comunicazione aziendale: tra sicurezza e informalità, il Sole 24 ore, articolo di Gianni Rusconi, 12 aprile 2021

La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata, il Sole 24 ore, ricerca IULM 15 dicembre 2020

Smart working e sistemi di project management - Up2lab - Marketing Consulting

Comunicazione interna aziendale e intelligenza artificiale - Indigo.ai

5 Trends That Will Drive Technology Innovation | Gartner.com

Using Video to Teach Natural Conversation, (alphabetspublishingbooks.com)

Tecnologia e lavoro, come sarà il nostro futuro (ninjamarketing.it)

Futuro: Prepararsi al futuro, nuove tecnologie e imprenditorialità del futuro - Cit Consult

<https://altametrics.com/it/business-communication/business-communication-software.html>

Sito Microsoft Teams: <https://www.microsoft.com/it-it/microsoft-teams/group-chat-software>

Sito Slack: <https://slack.com/intl/it-it/>

Sito Facebook Workplace: <https://www.workplace.com/>