

Evoluzione della Comunicazione all'interno dell'impresa

1. Premessa

Con il termine di Comunicazione aziendale la prassi considera, indistintamente, sia quella che circola all'interno dell'impresa, sia quella che l'impresa trasmette verso l'esterno nell'ambito delle proprie attività di marketing.

Per amore di omogeneità con il pensiero corrente, assecondiamo l'idea che comunicazione interna ed esterna siano due funzioni aziendali distinte, ma, come in *Comunico quindi esisto* (Caruso, 2005), ho affrontato il tema della comunicazione verso l'esterno, mostrando la forte correlazione con la Comunicazione interna, così, in questo libro, considererò la Comunicazione all'interno dell'impresa e ne valuterò il legame simbiotico con la Comunicazione verso l'esterno .

La Comunicazione all'interno dell'azienda è uno degli strumenti base del successo dell'impresa; facile a dirsi, ma non a realizzarsi. Ostacoli alla comunicazione in azienda sono: le differenti esperienze del personale, i diversi gradi di cultura, preparazione, addestramento e mentalità, le diverse abitudini, una sottostima dell'importanza della funzione, una volontà di non diffondere le informazioni, la gelosia, la "mancanza di tempo".

Esistono anche ostacoli alla veridicità dell'informazione in base al principio delle buone notizie o della bella figura nei confronti dei capi; nella comunicazione si tende, spesso, a dar rilievo ai fatti positivi e a trascurare quelli negativi.

In un'azienda moderna la gestione della comunicazione interna è una funzione fondamentale. Per ottimizzare questo processo l'imprenditore, o un suo stretto collaboratore, dovrà impegnare molte energie al fine di sensibilizzare le persone a leggere e ascoltare, di creare un clima per la libera circolazione delle informazioni e delle idee, di creare gli strumenti per la circolazione delle informazioni, di far sì che la politica aziendale sia recepita da tutti in modo chiaro, di favorire (con moderazione) i contatti diretti tra imprenditore e dipendenti.

Quest'attenzione alla comunicazione verso i propri collaboratori facilita, sia i processi decisionali, anche ai livelli più bassi, sia l'attuazione dell'*empowerment*¹. Quando si parla di azienda moderna va sottolineato, infatti, il valore della responsabilizzazione dei dipendenti in modo che essi, superato il ruolo della semplice dipendenza, si sentano portati a giocare quello della partnership.

Ogni dipendente deve essere messo nelle condizioni di valutare come sta andando l'azienda, il suo reparto, lui stesso; se non ha una chiara visione di che cosa ci si attende da lui, di come può contribuire al raggiungimento dei traguardi aziendali e se quanto fa non gli viene riconosciuto e non gli porta vantaggi concreti non potrà mai diventare un partner dell'impresa.

L'imprenditore di una media impresa, con il quale stavo discutendo su come migliorare la comunicazione all'interno dell'azienda sosteneva:

«Non riesco a stabilire un rapporto sincero con i miei dipendenti. Spesso ho la sensazione che i vari responsabili non mi dicano la verità sull'andamento dei loro reparti o uffici. Probabilmente nessuno mente, ma percepisco che mi tengono nascosti fatti che ritengo importanti per una buona gestione e una corretta programmazione».

¹ Empowerment è l'affidamento di autonomia e responsabilità ai collaboratori

Questa situazione è conosciuta come la "sindrome della reticenza" e, cioè, il vuoto di informazioni che si crea attorno a un leader quando i suoi collaboratori evitano di trasmettergli informazioni importanti.

Perché si crea questa sindrome perversa per il buon funzionamento dell'impresa?

- ◆ A volte, coloro che dovrebbero informare temono la collera dell'imprenditore, specie quando questi, simbolicamente, "giustizierebbe" ogni messaggero di sventure. In questi casi, chi si azzarda a comunicare una cattiva notizia dovrebbe avere la vocazione del capro espiatorio.
- ◆ Altri dipendenti hanno la fama di "brave persone" che non creano mai problemi; essi credono nel gioco di squadra che comporta, nella visione ideale che hanno dell'azienda, l'obiettivo di non turbare il capo con cattive notizie.
- ◆ Esistono poi i falsi ottimisti per i quali la cattiva notizia va esorcizzata non parlandone.
- ◆ La sindrome della reticenza può diffondersi nell'azienda come un'epidemia, colpendo a tutti i livelli; essa è alimentata dal naturale istinto di compiacere il capo e si esprime con la tendenza a fornire feedback positivi e trattenere o minimizzare quelli negativi.
- ◆ Il più delle volte non c'è malizia perché ognuno, nel proporsi come "messaggero di sventure" teme di ferire i sentimenti dei propri interlocutori o di essere causa di turbamento e preoccupazioni per l'azienda.

Molti imprenditori sono consapevoli che il poter disporre di informazioni tempestive e sincere sull'andamento di ogni minima componente dell'impresa è di vitale importanza; perché allora i leader non si impegnano per avere feedback veritieri?

Il mio parere è che molti imprenditori hanno un cattivo rapporto con i dipendenti e sono intimamente convinti che non si possa fare nulla per cambiare. Eppure la strada del cambiamento esiste ed è percorribile come abbiamo analizzato in un precedente libro di questa collana *Gestire e motivare le persone* (Caruso, 2004).

2. Le fasi storiche della Comunicazione interna

La comunicazione interna arriva in Italia con gli ultimi atti dell'assistenza alla ricostruzione industriale del cosiddetto piano Marshall.

È una scienza manageriale che prevede che i "subordinati" possano accedere ai "superiori": i capi aprono le porte dei propri uffici, sono adottate le cosiddette "cassette dei suggerimenti", appaiono i primi giornali aziendali.

La comunicazione interna subisce però, un drastico stop tra il boom economico degli anni '60 e la fine delle lotte sindacali.

Sulla scorta del Total Quality Management, importato dal Giappone, a metà degli anni ottanta, la comunicazione interna riprende vigore con le assemblee di fabbrica, con programmi di marketing interno, con il modello di Norbert Wiener² sul dipendente "individualizzato" immerso in un sistema comunicativo in cui "reagisce a stimoli esterni". Molte di queste iniziative dimostrarono la propria inefficacia, la loro incapacità di raggiungere tutta la popolazione aziendale e la loro incoerenza tra gli obiettivi aziendali e le attese dei dipendenti.

Una spinta verso un sistema comunicativo interno in grado di produrre valore viene:

- ◆ dall'introduzione in azienda delle tecniche ICT,
- ◆ dal riconoscimento che la comunicazione interna deve seguire gli stessi percorsi della comunicazione verso l'esterno,
- ◆ dalla creazione di un modello che prevede:
 - analisi delle esigenze,
 - necessità di condivisione della conoscenza,

² Considerato il padre della cibernetica, i suoi modelli di comunicazione si basavano su algoritmi matematici.

- formazione tecnica e manageriale del personale,
- pianificazione di modalità e mezzi,
- attuazione delle azioni comunicative,
- controllo degli effetti.

Nella prassi, quando si parla di comunicazione interna con i vertici aziendali vengono citate concezioni e pratiche differenziate e, a volte, opposte che vanno dall'informazione data dalla tribuna di una sala conferenze, al principio di costruire conoscenza "insieme".

Gli strumenti classici e "omologati" della comunicazione interna sono diversi; tra i più frequenti si trovano:

- il *family day* che riunisce sul posto di lavoro i dipendenti con le loro famiglie al fine, sia di informare su cosa fa l'azienda e come funziona, sia di potenziare la socializzazione tra colleghi,
- l'assemblea di fabbrica che consente al management di informare i lavoratori sulle vicende aziendali, avendo il sindacato come testimone e giudice,
- gli ordini di servizio,
- il giornale aziendale, quasi ovunque on-line, che trasmette i messaggi del top-management, celebra i successi, divulga le novità, fornisce la versione ufficiale di fatti aziendali. Oltre alla funzione informativa l'*house organ* punta a motivare il personale,
- le riunioni dei gruppi o i convegni volti a stabilire la politica di qualche specifico progetto o la strategia aziendale, in generale,
- l'e-learning, il sistema telematico per l'apprendimento continuo e per il trasferimento di conoscenza, sia a livello individuale che di gruppo,
- i sistemi di formazione tradizionali.,
- l'accesso a riviste tecniche specialistiche,
- i contatti interpersonali diretti..

Nel contesto della comunicazione interna non si può non citare l'importanza di Intranet, la nuova tecnologia della comunicazione «utilizzata in azienda per strutturare e governare, in modo sistematico, i processi di creazione, ricerca, selezione, organizzazione, distillazione delle informazioni» (Santoro, 2004). Nella tabella che segue sono indicati gli ambiti nei quali Intranet ha apportato miglioramenti.

| |
|---|
| Posta interna e ordini di servizio |
| Giornale aziendale trasmesso capillarmente a tutti i dipendenti |
| Sviluppo di chat per la collaborazione tra e nei gruppi di lavoro |
| Condivisione di documenti aziendali |
| Creazione di gruppi di interesse |
| Coordinamento di e nei gruppi di lavoro |
| Lavoro su documenti comuni |
| Lavoro a distanza |
| Formazione a distanza |
| Utilizzo di Internet |
| Formazione di reti Extranet che collegano le attività degli stakeholder |
| Rafforzamento dell'impresa a rete (Caruso, 2003) |

Infine, giova ricordare che, in molti casi, specialmente nelle piccole e medie imprese, la comunicazione interna avviene, prevalentemente, per mezzo dell'interlocuzione faccia a faccia, dove espressione orale e paraverbale, empatia e

psicologia giocano un ruolo fondamentale e dove si saldano i principi della fedeltà, del riconoscimento reciproco, della stima, del senso di appartenenza.

Pur utilizzando gli stessi strumenti la comunicazione interna è stata utilizzata, inizialmente, seguendo, in linea di principio, due linee alternative:

- quella della fornitura continua e mirata di "pillole" di conoscenza o di informazioni e del controllo della correttezza della trasmissione. Ad esempio, **il modello di Shannon e Weaver** (elaborato presso l'Università dell'Illinois) esalta gli aspetti matematici e probabilistici della comunicazione al fine di minimizzare il "rumore" nella fase di trasferimento dell'informazione dall'emittente al destinatario e di massimizzare la reazione da parte del destinatario (Shannon, 1971);
- quella che considera la comunicazione una relazione che si realizza tramite influenze reciproche tra chi trasmette e chi riceve (Pratkanis, 2001).

Il linguista Roman Jakobson **integra i modelli matematici e probabilistici con funzioni tratte dalla linguistica e introduce nella comunicazione, per la prima volta, elementi non misurabili** come l'emozione, l'empatia, lo stile, la psicologia individuale (Jakobson, 1966).

Egli classifica gli atti comunicativi secondo sei funzioni a cui essi possono essere orientati.

1. La **funzione emotiva o espressiva** richiama la capacità del "comunicatore" di manifestare al destinatario uno stato d'animo (gioia, emozione, preoccupazione).
2. La **funzione conativa** mira a provocare nel destinatario un comportamento: maggiore puntualità, migliore partecipazione, o altro.
3. La **funzione referenziale** illustra lo scenario fornendo dati, teorie, ipotesi, idee, un quadro di riferimento.
4. La **funzione metalinguistica** offre al destinatario le regole per decodificare i messaggi inviati e migliorarne la comprensibilità.
5. La **funzione fàtica** si concentra sul canale, si preoccupa di garantire il contatto tra comunicatore e destinatario, di constatare che la comunicazione sia in atto e di verificare che essa venga mantenuta.
6. La **funzione sintattica** riguarda il modo in cui il messaggio viene realizzato ed implica una forma ed uno stile che massimizzino l'attenzione del destinatario.

L'introduzione degli aspetti psicologici nella dinamica della comunicazione ha avviato un processo inarrestabile. Essi, infatti, hanno consentito di superare il meccanicismo tra stimolo e risposta attribuito al modello probabilistico³ evidenziando la complessità degli elementi che entrano in gioco nella relazione tra comunicatore, messaggio e destinatario.

Il passo successivo, nello sviluppo della comunicazione, è costituito dal **modello semiotico - informativo** il quale asserisce che la prima funzione di ogni messaggio è ricondurre ad un "significato" i segni adoperati dal comunicatore; per segni si intendono parole, gesti, posture, comportamenti, immagini, marchi, segnali.

La nozione centrale sottesa da questo modello è rappresentata dalla decodifica: è stato dimostrato, infatti, che il significato che i destinatari attribuiscono ad un messaggio può essere diverso da persona a persona (Grandi, 1992). Infatti la comunicazione è una

³ Giova ricordare che Wiener, Shannon e Weaver erano tutti matematici.

relazione tra comunicatore e destinatario che si svolge in un contesto tale «per cui una parola capita da tutti nel suo significato più diffuso, può connotare per gli uni una cosa e per gli altri un'altra» (Eco, 1965).

Il modello della pragmatica della comunicazione di Watzlawick, Beavin e Jackson dimostra che sono le patologie della comunicazione a produrre modi di interagire patologici tra le persone. Il modello individua alcuni comportamenti che consentono di intervenire nelle interazioni sbloccando situazioni apparentemente insuperabili (Watzlawick, 1967). Il modello della pragmatica della comunicazione identifica cinque assiomi.

- ◆ È impossibile non comunicare per quanti sforzi facciamo per non farlo. L'attività o l'inattività, il parlare o lo stare in silenzio, il cercare o l'evitare, hanno tutti il valore di messaggi che tendono a influenzare qualcuno, che, a sua volta, non può non rispondere con altri messaggi. Se gli interlocutori sono consci di questa legge fondamentale avranno fatto un grande passo verso l'eliminazione di qualche forma patologica che ostacolava la comunicazione.
- ◆ Ogni comunicazione implica un impegno volto alla creazione di una relazione e che impone, quindi, un comportamento. Pertanto, ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione che, a sua volta, classifica il contenuto.
- ◆ La comunicazione è caratterizzata da una sequenza di eventi tra le persone che si pongono in relazione. Il comportamento dell'uno determina una reazione dell'altro in un circolo che determina la "natura" della comunicazione.
- ◆ La comunicazione avviene con l'utilizzo del codice digitale delle espressioni verbali e con il codice analogico delle espressioni non verbali (la posizione del corpo, la gestualità, la mimica, l'inflessione della voce, il ritmo e la sequenza delle parole).
- ◆ Gli scambi della comunicazione possono essere simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'eguaglianza o sulla differenza, in questo secondo caso il comportamento dell'uno completa quello dell'altro.

La pragmatica della comunicazione ci ha fatto capire un altro importante aspetto; la comunicazione non è solo cooperazione e reciprocità, ma è anche competizione tra interlocutori che cercano di ottenere posizioni e comportamenti favorevoli. Non si tratta di una lotta o di una sfida ma della necessità di far valere la propria autonomia dalle pressioni dell'altro.

Nell'equilibrio tra complicità e contesa è facile che si realizzi quello che è stato chiamato il contratto di comunicazione che è il risultato di un percorso che può essere lento ma che, eliminata la mina delle patologie, non può che essere progressivo e lineare.

Nella comunicazione interpersonale l'influenza reciproca è il risultato delle strategie di comunicazione attuate da ciascuno nell'interazione "faccia a faccia".

«Chi vi partecipa trasmette i propri messaggi e interpreta quelli altrui utilizzando, in genere, una molteplicità di indizi simbolici. Le parole sono integrate e classificate da ammiccamenti, gesti, aggrottamenti di ciglia, sorrisi, nuove intonazioni e così via. Chi ascolta si impegna nell'analisi dei molti indizi simbolici cui ricorre chi parla, utilizzandoli per ridurre le ambiguità e precisare l'interpretazione del messaggio. Tanto è vero che le incoerenze tra indizi e parole rappresentano per chi le scopre fonte di ansia e di imbarazzo, un sentimento che, in alcuni casi, induce a porre fine all'interazione e a gettare i dubbi sulla sincerità di chi parla» (Thompson, 1995).

Negli anni '50 alcuni ricercatori della Yale University introdussero il concetto della **comunicazione persuasiva**⁴ e formularono una teoria della persuasione sostenendo che un messaggio è persuasivo quando soddisfa le seguenti quattro condizioni.

- ◆ Il messaggio deve attirare l'attenzione del destinatario; i messaggi ignorati non portano alla persuasione.
- ◆ I concetti espressi dal messaggio devono essere afferrati e compresi.
- ◆ Chi riceve il messaggio deve assimilare gli argomenti del messaggio e accettarli come veri.
- ◆ Il comunicatore agisce e si comporta conformemente ai contenuti del messaggio (Pratkanis, 1996).

Al di là dei limiti delle teorie psicologiche della comunicazione di quel periodo il modello della Yale University può costituire, ancora oggi, un punto di riferimento per valutare l'efficacia di una comunicazione.

Sulla comunicazione persuasiva sono state condotte molte ricerche; tra le più interessanti citiamo quelle di Maccoby⁵ il quale ha rilevato due aspetti.

- ◆ Ci sono messaggi che persuadono anche quando non sono completamente compresi.
- ◆ La persuasione dipende dall'interpretazione del messaggio e dalla reazione del destinatario.

Questi aspetti della comunicazione derivano dalla consapevolezza che il destinatario è un protagonista attivo, che commisura i contenuti del messaggio ricevuto con la propria struttura cognitiva⁶ e sulla base di questo confronto accetta o rifiuta il contenuto del messaggio inviatogli. Ancora una volta un modello di comunicazione deve tener conto degli aspetti duali della relazione.

Le ricerche di Maccoby hanno condotto al **modello delle risorse cognitive** che ha avuto una sistematizzazione sperimentale a metà degli anni '80 da parte di Petty e Cacioppo.

Questi scienziati sostengono che la persuasione possa seguire due percorsi, uno "periferico" e uno "centrale".

Nel "percorso periferico" la persona che riceve un messaggio impegna una minima parte della propria attenzione nell'elaborazione della comunicazione. In questo caso la persuasione è determinata da semplici "elementi induttori", come la piacevolezza del comunicatore.

Nel "percorso centrale" il ricevente del messaggio persuasivo attiva un'approfondita riflessione dei reali meriti dell'informazione presentata. In questo caso la persuasione è determinata da come il messaggio "supera" questo esame.

La scelta dell'utilizzo dell'uno o dell'altro percorso dipende - sostengono i due autori - da due fattori.

- ◆ La motivazione del destinatario.
- ◆ La sua capacità di rielaborare l'informazione.

⁴ Modello che ha avuto molta fortuna nel campo della comunicazione di massa e della pubblicità.

⁵ Importante psicoanalista e antropologo dell'Università di Harvard; fu allievo di Eric Fromm.

⁶ È il patrimonio di conoscenze posseduto da ciascuno, acquisito, con modalità personali, dall'ambiente circostante attraverso la percezione e l'elaborazione.

In sostanza la struttura cognitiva di ciascuno funge da filtro nei confronti delle influenze esterne e "fa passare" solo ciò che non è in contraddizione anzi rafforza le opinioni possedute dal destinatario.

Pur in questo contesto, il modello delle risorse cognitive mette in evidenza alcuni aspetti del meccanismo della persuasione:

- ◆ Un comunicatore credibile può rendere convincente un messaggio che appare debole al destinatario.
- ◆ Un messaggio può essere convincente se il destinatario è poco motivato ad analizzare con attenzione le motivazioni.
- ◆ Argomentazioni poco convincenti possono essere persuasive se qualche "interferenza" riduce la capacità del destinatario ad analizzare il messaggio.
- ◆ Un messaggio debole diventa forte se il destinatario non è in grado di portare argomentazioni contrarie.
- ◆ Un messaggio forte diventa debole se limita la capacità di risposte cognitive appropriate al contenuto del messaggio.
- ◆ L'abilità nella persuasione può servirsi del punto di leva dell'acquiescenza⁷, che può essere motivata da svariati fattori, come:
 - reciprocità dei vantaggi,
 - imitazione di uno stile sociale,
 - deferenza verso il superiore,
 - simpatia per il comunicatore per il suo aspetto, il suo carattere, i suoi apprezzamenti, la sua familiarità,
 - timore di essere privato della relazione.
- ◆ Il riconoscimento delle differenze tra comunicatore e destinatario punta su di esse per aumentare il valore del risultato attraverso:
 - la ricchezza dell'approfondimento e del dibattito sulle questioni in gioco,
 - la capacità stessa di creare valore insieme, nella diversità,
 - la certezza della durata nel tempo.

Non si può trascurare l'importanza nella comunicazione interna della tecnologia. In *Comunico, quindi esisto* è stata condotta un'analisi accurata dello sviluppo dei media degli ultimi anni.

Verso la metà degli anni ottanta la comunicazione interna, in Italia, subisce il contraccolpo del nuovo modello di gestione aziendale. Imprenditori e manager si rendono conto, infatti, che ormai il modello fordista non regge più perché sono cambiati il mercato e i modelli di business.

Gli elementi che creano valore per l'azienda, fundamentalmente, sono il servizio, la conoscenza e la creazione di valore per il sistema degli stakeholder.

L'organizzazione imperniata sul conseguimento di obiettivi funzionali deve trasformarsi per concentrarsi sul miglioramento dei processi⁸ tra le funzioni e tra l'interno e l'esterno dell'azienda.

Il marketing classico si trasforma e viene sostituito dal marketing relazionale che si pone gli obiettivi della personalizzazione e della partecipazione del cliente alla realizzazione del prodotto o servizio in grado di risolvergli i problemi e di creargli valore. Le PR conoscono un periodo di successi mai visti.

⁷ La persuasione tramite acquiescenza può sortire effetti immediati estremamente positivi, ma risulta debole sotto gli aspetti della persistenza e della soddisfazione.

⁸ Tecnicamente si passa da un management by objectives ad un management by processes.

Le aziende esternalizzano tutto ciò che non rientra nelle competenze specifiche aziendali o che non rientra nel proprio core business.

Nell'ambito delle risorse umane in alternativa alle tradizionali forme di lavoro a tempo indeterminato molte aziende ricorrono ai cosiddetti lavoratori atipici che hanno trovato una normalizzazione nella legge Biagi.

Obiettivi della comunicazione interna sono la conoscenza e il sapere specialistico che servono all'impresa per trasformare e migliorare tutti i processi aziendali. Il sistema comunicativo assume una configurazione a rete e lo strumento è l'Information and Communication Technology.

Nel **modello del knowledge management**, manager e imprenditori hanno la responsabilità di migliorare i processi aziendali e di aumentare l'efficienza e l'efficacia dei comportamenti lavorativi individuali e collettivi, sostenendo una adeguata politica di comunicazione.

La comunicazione interna diventa un processo di costruzione sociale che si sviluppa a quattro livelli.

- ◆ L'interazione tra le persona con l'utilizzo delle tecnologie adeguate.
- ◆ Il coinvolgimento delle persone nei processi aziendali e nella loro continua riconfigurazione.
- ◆ Il coinvolgimento delle persone nelle riconversioni e nelle riorganizzazioni.
- ◆ La condivisione da parte di tutti del modello di business e delle strategie aziendali.

Alla fine degli anni novanta la gestione delle imprese subisce un ulteriore scossone con i fenomeni della globalizzazione, dell'impresa virtuale, dell'outsourcing attuato nell'ambito del principio del just in time, la comunicazione interna perde gran parte dei suoi connotati per identificarsi, nelle sue modalità operative, con la comunicazione verso l'esterno.

Bibliografia

- Caruso E., *L'impresa in un mercato che cambia*, Tecniche Nuove, 2003
Caruso E., *Gestire e motivare le persone*, Tecniche Nuove, 2004
Caruso E., *Comunico, quindi esisto*, Tecniche Nuove, 2005
Eco U., P.Fabbri, P. Giglioli, F.Lumachi, T.Seppilli, G. Tinacci Mannelli, *Prima proposta per un modello di ricerca interdisciplinare sul rapporto televisione/pubblicoi*, Istituto di Etnologia e Antropologia Culturale di Perugia, 1965
Grandi R., *I mass media fra testo e contesto*, Lupetti & Co, 1992
Jacobson R., *Saggi di linguistica generale*, Feltrinelli, 1966
Pratkanis A. R., E. Aronson, *L'età della propaganda. Usi e abusi quotidiani della persuasione*, Il Mulino, 1996
Santoro G. M., *Comunicare in azienda*, Ipsoa, 2004
Shannon C., W. Weaver, *La teoria matematica della comunicazione*, Etas Libri, 1971
Thompson J.B., *Mezzi di comunicazione e modernità*, 1995, traduzione per il Mulino del 1998
Watzlawick P., J. H. Beavin, D. Jackson, *Pragmatic of human communication*, Norton 1967, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971

29-01-2007

Eugenio Caruso

Tratto da E. Caruso, *La Comunicazione all'interno dell'impresa*, Tecniche Nuove, 2006.