



**LO STRUMENTO CHE DÀ COERENZA
ALLA COMUNICAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE**

*“La narrazione sta in entrambi i regni. In quanto racconta una storia, crea un mondo in cui l’immaginazione si dispiega; in quanto è detta da qualcuno a qualcun altro che ascolta, si situa nel mondo dell’azione e delle relazioni”
(P. Jedlowski, Storie comuni)*

• Le aziende come sistemi aperti di relazione	Pag. 4
• L'intelligenza collettiva	Pag. 5
• L'intelligenza connettiva	Pag. 6
• La comunicazione organizzativa come risposta	Pag. 7
• Il paradigma della comunicazione organizzativa	Pag. 9
• Un salto di qualità	Pag. 11
• Il nostro modello di riferimento	Pag. 12
• La strategia di comunicazione come punto di equilibrio	Pag. 13
• La nostra idea	Pag. 14
• Un po' di storia	Pag. 18
• About Skills Management Group	Pag. 21
• Contatti	Pag. 22

INDICE



Un'organizzazione è il frutto delle **relazioni** esistenti tra le **persone** che ne fanno parte: più tali relazioni sono valorizzate, più importanti saranno i risultati raggiunti.

L'azienda non può più essere considerata un'entità chiusa in se stessa, quanto piuttosto un **sistema aperto**, impegnato in numerose «conversazioni» con **pubblici**, sia interni sia esterni, **molto diversi** tra loro e dove anche le persone che vi lavorano sono straordinari **«Storyholder»**.

LE AZIENDE COME SISTEMI APERTI DI RELAZIONI

L'intelligenza collettiva

Per il filosofo francese Pierre Lévy, la diffusione delle tecniche di comunicazione su supporto digitale ha permesso la nascita di nuove modalità di legame sociale fondate sul radunarsi intorno a centri d'interesse comuni, sul gioco, sulla condivisione del sapere, sull'apprendimento cooperativo, su processi aperti di collaborazione.

Questo fenomeno ha dato vita all'idea di **“intelligenza collettiva”**, ossia una forma di intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta ad una mobilitazione effettiva delle competenze.

Ispirato dai lavori di Englebart e Atlee, il ricercatore di origine ungherese George Pór ha definito il fenomeno intelligenza collettiva come la **capacità delle comunità umane di evolvere verso una maggiore complessità**, ordine e l'armonia, attraverso meccanismi di innovazione come la differenziazione e l'integrazione, la concorrenza e la collaborazione.

A partire dalla riflessione di Levy, Derrick De Kerckove ha sviluppato la teoria **dell'intelligenza connettiva** per sottolineare soprattutto l'importanza della connessione, del collegamento, della messa in relazione delle intelligenze: mentre l'intelligenza collettiva rappresenta una aspirazione di stampo umanistico dall'ampio respiro, l'intelligenza connettiva fa maggior riferimento alla “pratica concreta” della moltiplicazione” delle intelligenze, favorita appunto dalla connessione.

De Kerckhove insiste sul carattere aperto del concetto di intelligenza connettiva rispetto all'immagine di contenitore chiuso a cui rimanderebbe l'intelligenza collettiva. Ciò che accomuna i due concetti riguarda la constatazione che l'epoca della rete consente una diversa e produttiva mobilitazione delle singole competenze che **permette agli esseri umani di interagire e di condividere e collaborare con facilità e velocità.**

LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA COME RISPOSTA

La comunicazione integrata o organizzativa è un insieme di strumenti e flussi di informazione, canali media e strumenti di comunicazione che consentono di sviluppare una corporate identity coerente ed efficace dell'impresa o dell'individuo e dei suoi prodotti o servizi.

«Con la comunicazione integrata vengono quindi gestiti i diversi flussi comunicativi facendo sì che le diverse azioni siano tra loro coordinate, si supportino l'un l'altra e moltiplichino l'effetto della campagna di comunicazione».

(American Association of Advertising Agencies – 1989)



Comunicare significa, quindi, mettere in atto **strategie** che non siano una semplice sommatoria di tecniche e di professionalità, ma piuttosto adottare punti di vista e capacità progettuali diversi, per muoversi agilmente nella complessità e per costruire e ricostruire nuove **visioni e narrazioni** dell'organizzazione.

Definire la comunicazione come organizzativa significa **esaltare il ruolo delle storie**, di tutte le storie, che nascono: dentro e fuori l'organizzazione, fra le persone che ne fanno parte strutturalmente o saltuariamente, fra l'organizzazione e le altre istituzioni pubbliche, con le altre organizzazioni della società civile presenti sul territorio, ecc.

E' quindi necessario che tutti questi **segnali risultino coerenti** per colui o colei che li ricevono.

La comunicazione organizzativa, partendo da Mission, Vision e Valori si realizza quando (Invernizzi, 2000):

- il **processo comunicativo** è gestito e coordinato da un'unica Funzione aziendale oppure da più Funzioni, ma perfettamente «sincronizzate»;
- si riescono a diffondere capillarmente **«competenze di comunicazione»** tra tutte le persone dell'azienda;
- si realizzano elevate **coerenze e sinergie** fra le azioni di comunicazione rivolte all'interno e all'esterno e fra quelle più strettamente gestionali e organizzative;
- i **linguaggi** sono coerenti verso l'interno e verso l'esterno dell'azienda;
- l'utilizzo dei **media** è coerente con le loro specifiche caratteristiche.

IL PARADIGMA DELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA



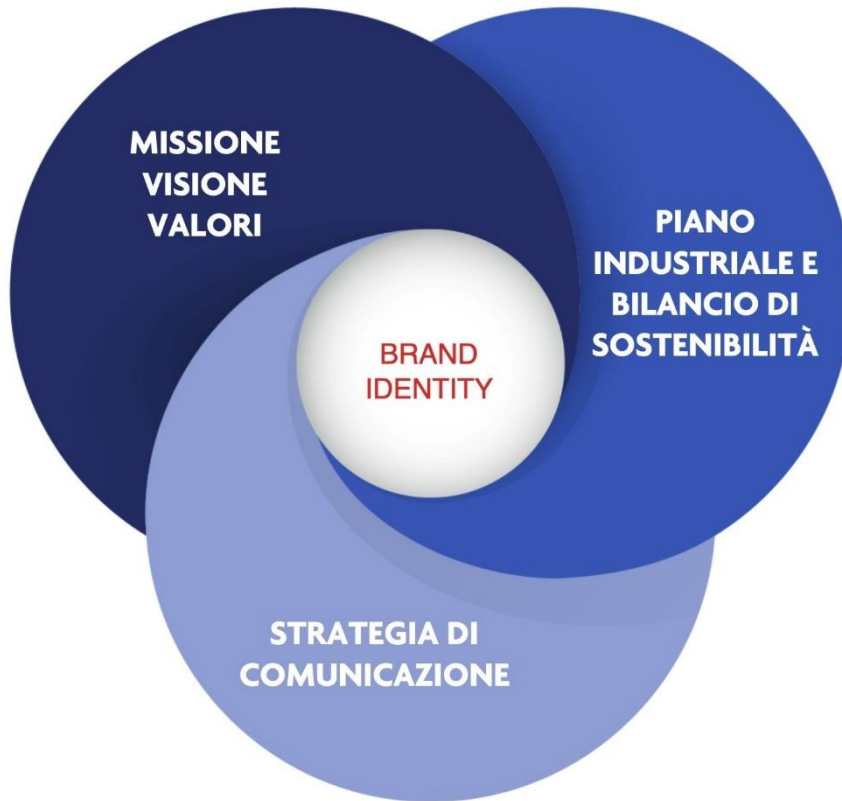
Il paradigma della comunicazione organizzativa, sostituendo i concetti di comunicazione interna, di comunicazione esterna e di comunicazione di prodotto, diviene così il riferimento metodologico e operativo, al fine di governare l'impiego della comunicazione stessa nelle diverse imprese e i probabili sviluppi della comunicazione e del suo impiego per supportare lo sviluppo delle organizzazioni.

Utilizzare la comunicazione organizzativa nell'ottica fino ad ora descritta, significa **ripensare le strategie** complessive di comunicazione e di organizzazione delle organizzazioni.

Un salto di qualità necessario per affrontare adeguatamente **la sfida della trasformazione e della crescente complessità** dei territori e delle società nelle quali le organizzazioni sono immerse.

UN SALTO DI
QUALITÀ





Il nostro modello di riferimento

La ricerca di un equilibrio fra quello che ci racconta la realtà dell'organizzazione così come crediamo di vederla e quello che ci racconta la comunità immaginata dell'organizzazione è uno dei primi punti da tenere presenti nella costruzione di strategie di comunicazione.

Il secondo punto riguarda, invece, **l'analisi delle relazioni** fra il complesso mondo interno e quello esterno dove gli elementi di complessità e di intreccio fra reale ed immaginario si moltiplicano.

LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE COME PUNTO DI EQUILIBRIO





LA NOSTRA IDEA

Un approccio integrato che, partendo da Valori, Visione e Missione dell'azienda, sia in grado di definire un piano di comunicazione integrato e coerente, individuando:

- ✓ i messaggi chiave
- ✓ i target
- ✓ i canali/strumenti da utilizzare
- ✓ gli strumenti di monitoraggio per misurarne gli effetti

Il progetto si articola nelle seguenti fasi:

- **interviste**, sulla base di un questionario definito, con i vertici aziendali/di direzione e, se necessario, con altri target mirati;
- **analisi semiologica** della comunicazione realizzata;
- analisi della coerenza dei **media** pianificati;
- analisi delle indagini e dei **dati** esistenti (indagini di clima e di brand, analytics delle attività di comunicazione, ecc.)

Queste quattro fasi **generano un report di valutazione del gap esistente** rispetto ad un «modello» ideale di comunicazione.

Sulla base di questo report viene **avviata la co-progettazione del piano di azione** per rendere la comunicazione integrata e coerente.

- Diffondere e condividere Missione, Visione e Valori per favorire l'engagement
- Comunicare e «diffondere» il Piano Industriale e il Bilancio di Sostenibilità
- Armonizzare il Piano di Comunicazione con il Piano Industriale e il Bilancio di Sostenibilità
- Definire la Governance della Comunicazione, favorendo una più stretta collaborazione tra HR, Comunicazione e CSR
- Sviluppare la Brand Reputation aumentando l'engagement dei propri dipendenti
- Creare una forte sinergia tra Employer Brand e Consumer Brand per migliorare l'immagine e incrementare le vendite
- Creare un linguaggio coerente scegliendo i media più efficaci

IL PIANO INTEGRATO DI COMUNICAZIONE



Il risultato atteso

Comunicazione
interna

Comunicazione
esterna



BRAND IDENTITY

La comunicazione interna, arrivata in Italia nel periodo finale del 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.

Sulla scorta del Total Quality Management, importato dal Giappone a metà degli anni ottanta, essa riprende vigore con le assemblee di fabbrica, con programmi di marketing interno, con il modello di Norbert Wiener 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.

UN PO' DI STORIA



La comunicazione interna è stata utilizzata, inizialmente, seguendo, 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).

DUE LINEE ALTERNATIVE



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.

Alla **fine degli anni Novanta**, la gestione delle imprese subisce un ulteriore scossone con i fenomeni della glocalizzazione, 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**.

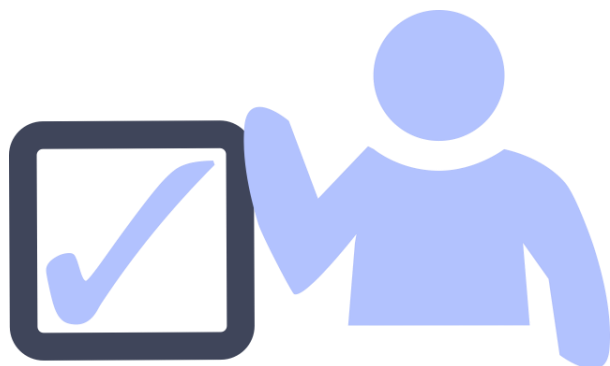
La nostra Visione

Costruire - con la forza del racconto - un futuro in cui le **PERSONE** abbiano approcci mentali e competenze adatti a rendere sostenibili nel tempo le loro **ORGANIZZAZIONI**, valorizzandone **L'IDENTITÀ**.



La nostra Missione

Essere il **RIFERIMENTO** delle organizzazioni nella gestione dei loro processi di **CAMBIAMENTO**, affiancando le **PERSONE** e i **TEAM** per creare **INSIEME** a loro soluzioni innovative, integrate e misurabili, funzionali alle strategie e agli obiettivi definiti



ABOUT SMG



+39 011.569.0606



Via Massena, 71
10128 - Torino



TORINO



Sistema Qualità certificato per la
"Progettazione ed erogazione di
interventi di formazione manageriale"
N.1292 UNI EN ISO 9001:2015



+39 345.6783117



Via Friuli, 60
20137 - Milano



MILANO



Sistema Qualità certificato per la
"Progettazione ed erogazione di
interventi di formazione manageriale"
N.1292 UNI EN ISO 9001:2015



www.skillsmanagement.it



info@skillsmanagement.it

DIGITAL



@skills-management



Skills Management Group



@skillsmanagementgr



@skills_management_group



Sistema Qualità certificato per la
"Progettazione ed erogazione di
interventi di formazione manageriale"
N.1292 UNI EN ISO 9001:2015