L'IMPRESA
N° 11 2012
RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°11
NOVEMBRE 2012
€ 6,90 + prezzo di copertina

GRUPPO 24 ORE

www.limpresaonline.net

MI ADATTO ERGO VINCO

Le aziende più competitive del 2012

RIPRESA IN 10 ANNI
Le analisi di Tito Boeri, Emma Bonino, Thomas Bauer su Italia e Ue

DIGITAL MARKETING
Perché, come, dove e quando usare gli strumenti di web analytics

NUOVE FRONTIERE
Business intelligence in real time per scegliere le strategie migliori in azienda

segnidisegni.it

COMUNICAZIONE EFFICACE. Ciò che le aziende devono ancora imparare

Non indorate la pillola

Andate dritti al dunque, ponendo attenzione all'efficacia del messaggio, ai contenuti e all'interlocutore. E ricordatevi che voi stesse siete sempre più "sistemi di comunicazione"

Comunicare: sembra facile, ma..... non lo è. Soprattutto in ambito aziendale, dove una comunicazione efficace rappresenta una potente leva per interagire all'interno dell'organizzazione ma anche per sviluppare business, sono ancora molte le "zone grigie" da sviluppare e illuminare, alla luce anche della rivoluzione digitale dei social network. «Con la sempre maggiore "smaterializzazione del lavoro", le aziende sono sempre più definibili come sistemi di comunicazione. Sempre più spesso quello che si vende sono la conoscenza (più o meno specializzata) e il servizio. I servizi sono diventati economicamente più importanti dell'industria così come il lavoro intellettuale, pertanto l'esigenza di approcci sofisticati ai processi di condivisione delle informazioni è diventata cruciale. Saper comunicare le proprie peculiarità, comunicare al proprio interno per aumentare l'efficacia dei processi, è diventato uno dei fattori di vantaggio competitivo delle aziende», osserva **Alessia Canfarini**, direttore divisione Formazione e Sviluppo di Praxi Spa. In questo panorama di sempre maggior globalizzazione e nuove tecnologie, cambia non solo il "come" ma anche il "cosa" si dice e/o si deve dire, cambiano i ritmi, i modi, i tempi e il contenuto delle informazioni. Come illustra efficacemente **Diego Ingrassia**, formatore e coach, titolare di I&G Management: «Siamo passati da una comunicazione lenta, attenta e quindi più profonda a una comunicazione rapida, con più interlocutori contemporanei e quindi sempre più superficiale e di massa. Abbiamo sempre meno tempo, siamo sempre più bombardati da informazioni, abbiamo maggiori occasioni di incontri e, di conseguenza, l'energia che dedichiamo a costruire i rapporti è molto concentrata alla fase iniziale».

A ogni interlocutore, il giusto messaggio

Bisogna centrare il bersaglio, fin dai primi passi, stando molto attenti all'efficacia del messaggio, ai contenuti, all'interlocutore. «Una comunicazione efficace, che sia rivolta all'interno o all'esterno, deve essere soprattutto pensata in funzione degli specifici destinatari cui si rivolge. Nel caso della comunicazione interna, sono da considerare alcune variabili come ad esempio la cultura aziendale, i bisogni di comunicazione espressi o latenti, la dimestichezza con alcune tecnologie o l'accesso alle stesse», spiega **Franco Amicucci**, owner di Amicucci Formazione. E poi, attenzione a differenziare i destinatari. «Comunicazione interna e comunicazione per la vendita sono due cose completamente diverse. E se la comunicazione per acquisire nuovi clienti è un'attività molto codificata, nella scelta dei termini, nei toni della voce e negli atteggiamenti del corpo, l'obiettivo della comunicazione interna è il raggiungimento di una comune cultura di azienda all'interno della quale le informazioni circolino con facilità e, nell'allineamento dei valori, si condividano gli obiettivi» avverte Canfarini.

Come dare le "brutte notizie"

Ma quando gli obiettivi sono le "brutte notizie"? Quando l'oggetto della comunicazione riguarda ristrutturazione, esuberi, riduzione dei costi e del personale... quando, insomma, la parola crisi incombe, con tutte le sue conseguenze? Onestà, trasparenza, coerenza ed etica sono i must da rispettare per risultare credibili e ottenere rispetto. «La comunicazione in caso di crisi aziendale è particolarmente delicata. Deve partire con una consapevolezza e una comunicazione rivolte innanzitutto all'interno delle aziende, per poi essere condivisa anche all'esterno con voce univoca e priva di ambiguità. Una comunicazione che de-

ve essere soprattutto trasparente e che deve far emergere il ruolo e le eventuali responsabilità dell'azienda», dice Amicucci. Mentre Alessia Canfarini pone l'accento sull'unicità di questo genere di messaggi e sulla necessità di coerenza. «Dire a un dipendente che il suo posto di lavoro non c'è più o comunicare il trasferimento della produzione altrove, non è qualcosa di codificabile. Qui entra in gioco il comportamento dell'azienda che, prima di arrivare alla decisione finale che impatta sul dipendente, deve poter dire di aver fatto tutto il possibile per salvaguardare il lavoro (ridotto i costi generali, essere intervenuta sui livelli manageriali, aver tentato ogni forma di ripresa del business). Le persone devono poter percepire l'onestà di chi ha la maggiore responsabilità. In altre parole la comunicazione efficace deve corrispondere a comportamenti efficaci e soprattutto per essere credibile, deve essere coerente». Una coerenza che va di pari passo con la veridicità e la tempestività. Non serve tanto "indorare la pillola", quanto essere il più possibile trasparenti e immediati.

La necessità di una nuova rete relazionale

«Tempestività e continuità, veridicità e completezza sono requisiti fondamentali, come mostrano i dati della ricerca sul tema della comunicazione interna nell'ambito della crisi globale 2008-09 del Laboratorio Comunicazione interna dell'Università Iulm, sottolinea **Silvia Ravazzani**, Diversity & Internal Communication specialist di Amicucci Formazione, illustrando le tabelle elaborate da Alessandra Mazzei, professore associato di Comunicazione d'impresa all'Università Iulm. Tabelle che evidenziano come la raccolta di feedback e dialogo "orizzontale" tra manager e collaboratori sia spesso trascurata. «I manager diretti non agiscono il ruolo di rassicurazione e collegamento tra base e vertice, che è invece essenziale per il mantenimento del tessuto relazionale», conclude Silvia Ravazzani. Un tessuto che richiede una nuova rete relazionale, dove la comunicazione interna non è più solo top-down, ma si trasforma e si allarga. «La comunicazione interna tradizionale sta lasciando il posto a un processo più dinamico e sofisticato in cui non si parla più "ai" dipendenti ma "con" i dipendenti. Le aziende sono più piatte e meno gerarchiche e la comunicazione "laterale e dal basso" acquisisce sempre più importanza» conferma Alessia Canfarini.

Le parole non dicono tutto, anzi...

Ma le parole non sono tutto. «Le parole sono importanti, ma sono fortemente influenzate dal linguaggio del nostro corpo. Lo psicologo statunitense di origine armena Albert Mehrabian aveva riscontrato, sia pure senza basi scientifiche, che il 55% di ciò che comunichiamo è rappresentato dalla nostra comunicazione non verbale (postura, gesti), il 38% dal paraverbale (tono della voce) e solo il 7% dalle parole. Quando si effettua un'analisi comportamentale, per individuare se una persona è credibile oppure no, i canali presi in esame sono: il linguaggio del corpo, le espressioni del viso, lo stile verbale, le parole e la voce», commenta Diego Ingrassia. Che suggerisce come impostare una comunicazione efficace anche, ahimè, nel caso di "brutte notizie". «Ritagliarsi un luogo sereno e senza distrazioni; spegnere computer e cellulare e dedicarsi all'interlocutore; accettare momenti di conflitto e viverli in positivo; stimolare l'interlocutore a comunicare tutto quello che desidera, gratificarlo quando presenta i suoi risultati, metterlo in luce; proporre alternative ma lasciare decidere all'interlocutore; concludere l'incontro riassumendo le azioni concordate e comunicando quali saranno gli step successivi in modo che non ci siano sorprese».

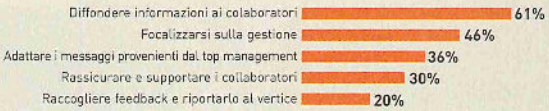
Le donne lo sanno dire meglio

Last but not least, una lancia spezzata in favore delle donne: «Per le donne l'interazione tra aree verbali e visive è molto stretta e quindi sono in grado di parlare meglio delle emozioni che provano. I centri emotivi sono più attivi. Sono più abili a cogliere una visione d'insieme. Un uomo che dice "mi dispiace", intende dire che è colpa sua e ne ha la responsabilità. Una donna che dice "mi dispiace" esprime empatia e dispiacere per l'altra persona».

E.Dini

Caratteristiche della comunicazione interna nel contesto di crisi

Attività dei manager diretti per la comunicazione interna di crisi



Fonte: Ricerca "Linguaggi e parole della crisi", Laboratorio Comunicazione interna, Università Iulm, 2009