

Comunicazione interna chiamata al cambio di passo

Giampaolo Colletti — a pag. 26

Comunicazione interna chiamata al cambio di passo

In azienda. L'emergenza sanitaria spinge a ripensare le modalità di interazione in ottica di digital transformation. Per chi non si predispone al cambiamento un'occasione persa

Dall'intranet delle competenze alla gestione di supply chain evolvono le sperimentazioni

Giampaolo Colletti

Social network per gruppi chiusi, chat navigabili anche dallo smartphone personale, newsletter quotidiane di allineamento. E poi ancora videomessaggi, formazioni a distanza, persino app di gaming per fare *team building*. La nuova faccia della comunicazione interna è quella connessa e rassicurante dei top manager che in questi giorni provano a mantenere la calma e a dialogare con le proprie persone via Skype, Zoom, Hangout o Workplace. D'altronde nel pieno dell'emergenza Coronavirus nulla è più come prima, con una quotidianità stravolta anche nella vita d'azienda e segnata da uno **smart working** forzato ed esteso.

Prove tecniche per ripensare la comunicazione d'impresa grazie a nuovi modelli digitali di relazione. «La comunicazione interna è indispensabile per supportare i processi di trasformazione digitale perché crea quel contesto culturale ricettivo, attiva le persone, aumenta il loro coinvolgimento, abbassa le resistenze al cambiamento. E oggi sta diventando ancora più strategica perché sta mostrando la capacità di contribuire al successo della digitalizzazione», afferma Alessandra Mazzei, direttore del Cerc, Centre for Employee Relations and Communication dell'Università Iulm, un centro di ricerca

in partnership con quindici aziende.

Proprio questo osservatorio ha promosso una ricerca sulla comunicazione interna aziendale, mettendosi in ascolto di centinaia di realtà. Dalla fotografia emerge come le attività siano ancora pianificate nel tempo con percorsi formali (49%) o informali (31%). Soltanto un 17% lascia spazio ad azioni contingenti.

In tempo reale

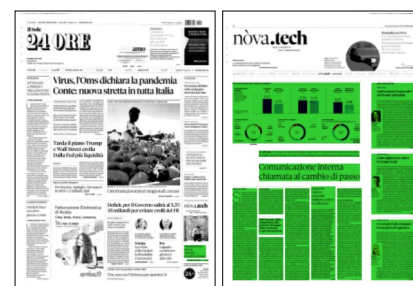
Un'accelerazione senza precedenti per un cambio di passo che nel tempo ha faticato ad arrivare. «In questa fase emergenziale le aziende con sistemi e competenze di comunicazione si sono mosse prima e meglio. Aver sviluppato questo patrimonio in tempi ordinari è stata un'assicurazione per questi tempi di crisi. Laddove c'era preparazione, anche in termini di consapevolezza, la risposta è stata responsabile, proattiva, di tutela della salute dei collaboratori, dei clienti e della comunità locale, di rassicurazione della comunità finanziaria, di dialogo con le istituzioni. Nei casi in cui invece non c'era questa predisposizione, è accaduto che le aziende si siano mosse in un'ottica di autotutela, guidate dagli uffici legali. Un'occasione persa», precisa Mazzei.

Agire (e quindi comunicare) con serietà, rapidità, trasparenza. «Con la crisi legata al coronavirus le aziende stanno interpretando il loro ruolo con messaggi reattivi senza precedenti. L'interruzione forzata ha portato a riflettere su come essere meglio preparati per le crisi future», hanno raccontato sull'Harvard Business Review Martin Reeves, Nikolaus Lang e Philipp Carlsson-Szlezak, analisti di Boston Consulting Group. Emerge una comunicazione costretta a passare rapidamente dalla teoria alla pratica. «Molte realtà

ipotizzano da tempo scenari per prepararsi a situazioni impreviste. Ma queste visioni devono essere aggiornate e personalizzate alla luce dei rischi più rilevanti valutati in un determinato momento», precisano gli analisti di Bcg.

Così la comunicazione prova a evolvere rapidamente verso formati interattivi. «I canali di comunicazione digitali sono diventati prevalenti. Le ragioni sono solo in parte di tipo economico. Poi penso che influisca oggi soprattutto l'abitudine di uso delle persone: nella vita privata la comunicazione è digitale e questa è un'aspettativa che si ritrova anche sul luogo di lavoro. Aumentano gli strumenti cartacei classici in versione elettronica. C'è poi l'impiego delle tecnologie per la comunicazione *face-to-face*: riunioni, formazione, meeting. E ancora si registra la nascita dei social media interni, per ora però con un livello di soddisfazione medio e con diverse esperienze al di sotto delle aspettative. Emerge un approccio più prudente e più critico, che porta a preservare l'interazione diretta in alcuni contesti relazionali», sostiene Mazzei.

Intanto tra le grandi realtà si moltiplicano le sperimentazioni. Da due anni Ferrero ha introdotto a livello globale e anche in Italia Forward, un nuovo spazio digitale che offre possibilità di lavoro collaborativo e fun-



zionalità social integrate. La piattaforma è accessibile in qualsiasi momento dal proprio computer o cellulare aziendale, ma anche dai dispositivi mobili personali. Questo facilita l'uso anche da parte dei *blue collar*, che costituiscono una parte rilevante della popolazione aziendale. In Unicoop Firenze la nuova intranet è diventata un aggregatore di comunità professionali, in primis quella dei professionisti dell'area commerciale. Da quattro anni Saras ha introdotto una piattaforma per la gestione integrata della *supply chain*: un modo per migliorare il lavoro di squadra e rendere più fluide le comunicazioni.

Le nuove competenze

Nuovi processi, nuovi linguaggi, nuovi formati per una comunicazione fatta oggi da team ibridi, con competenze diversificate, anche se tendenzialmente non aumentano le risorse coinvolte: nel 70% delle realtà l'organico resta invariato, nel 21% viene aumentato, nel 9% addirittura diminuito. Quasi la metà delle imprese intervistate mantiene invariato il budget (43%), rispetto ad un 22% che lo incrementa.

Ma ci si apre a figure e agenzie esterne, per una filiera allargata alla quale viene richiesto l'accesso a soluzioni innovative e la loro rapida implementazione. «Le responsabilità diventano sempre più trasversali.

In passato il professionista della comunicazione interna aveva un background di gestione delle risorse umane oppure di esperto degli strumenti di comunicazione. Oggi deve possedere un mix di competenze: sensibilità nella gestione delle relazioni, padronanza per la progettazione e composizione di un sistema di strumenti, capacità manageriali per assicurare che il processo fluisca attraverso l'organizzazione, visione ampia e autorevolezza per contribuire alle decisioni strategiche. Quindi la responsabilità evolve dal realizzare strumenti a contribuire all'*engagement*, fino a supportare i processi aziendali strategici». Così oggi il comunicatore interno è costretto a uscire dai propri confini per comprendere e addirittura anticipare una contemporaneità molto più complessa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

GAMIFICATION

Cultura aziendale replicata contro la solitudine

Lavorare sì a distanza, ma evitare

l'effetto solitudine. Perché il fare squadra può passare anche da una comunicazione interna calda ed empatica. Così in Italia Mattel ogni giorno propone ai collaboratori una nuova ricetta per cucinare un pasto sano a casa o un consiglio ripreso *dall'Oms* per affrontare l'emergenza. Ma la newsletter chiamata "Smartworking tips" suggerisce anche una playlist diversa di Spotify e su LinkedIn Learning vengono segnalati moduli formativi. E c'è persino un meme per strappare un sorriso. «Con questa iniziativa vogliamo ricordare ai dipendenti Mattel che siamo al loro fianco ogni giorno, anche in questa circostanza particolare. Anche a distanza siamo sempre un grande team e ci sentiamo anche un po' famiglia. E come si fa in famiglia attiviamo il senso civico, la responsabilità e il rispetto per gli altri», afferma Clelia Brandonisio, country Hr manager in Mattel Italia. Una comunicazione costante per questo colosso statunitense che nel mondo conta 32mila dipendenti e prodotti venduti in oltre 150 Paesi. «Oggi la vera sfida comunicativa è quella di provare a replicare in formato digitale la cultura aziendale, l'atmosfera che si respira nei nostri uffici», precisa Brandonisio.

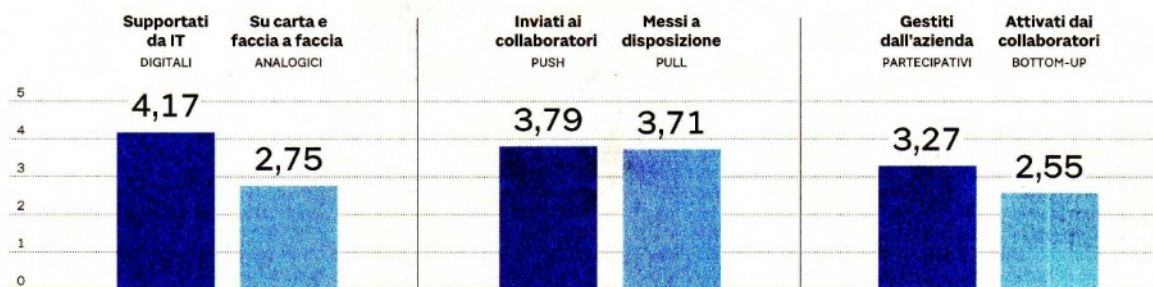
—G.Col.

Presi in contropiede dalle esigenze contingenti

COMUNICAZIONE INTERNA

Quali sono gli strumenti di comunicazione interna più usati? Medie su scala da 1 a 5

Fonte: Centre for Employee Relations and Communication - Università IULM



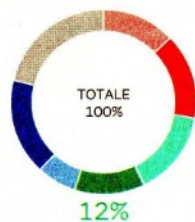
GLI INVESTIMENTI

Dati in %

21% Mancata risposta

17% >200min

7% 100-200min

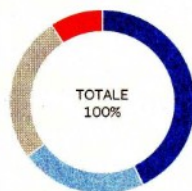


COME VARIA IL BUDGET

Dati in %

9% Diminuito

26% Mancata risposta

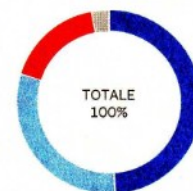


PIANIFICAZIONE

La comunicazione interna è pianificata? Dati in %

3% Mancata risposta

17% No



CONTAMINAZIONI

VODAFONE

Ambasciatori innovativi del brand aziendale

Connessi prima di altri. E forse non poteva che essere così per un colosso delle Tlc. Vodafone Italia già nel lontano 2009 ha lanciato la propria piattaforma di informazione e collaborazione. Si chiama NoiLab e presenta funzionalità social per la comunicazione interna. Negli anni poi



Alessandra Teruggi.
Responsabile comunicazione Vodafone Italia

l'investimento sulla trasformazione digitale a supporto della comunicazione ha visto l'adozione di Yammer e successivamente di Workplace, oggi comuni a tutto il Gruppo Vodafone. Dal digitale passa anche il coinvolgimento dei dipendenti in qualità di ambasciatori del brand: nasce così una delle prime social media policy interne. «Lo abbiamo fatto perché la trasformazione non è soltanto tecnologica, ma principalmente culturale. L'adozione di piattaforme che consentono anche la condivisione di contenuti social verso l'esterno, come ad esempio Vodafone News, è stata sin dall'inizio accompagnata da questa

social media policy messa a disposizione di tutti i colleghi», afferma Alessandra Teruggi, responsabile comunicazione interna di Vodafone Italia. Dalla comunicazione al lavoro a distanza: Vodafone è stata una delle prime realtà a introdurre già nel 2014 su larga scala lo **smart working**, allungato a tutte le giornate di lavoro e per tutti i dipendenti sin dal 24 febbraio a scopo precauzionale.

—G.Col.

GRUPPO SELLA

Coinvolgimento attivo in tempo reale

Una comunicazione costante e in tempo reale. Ma anche inclusiva e multiplatforma, veicolata attraverso le piattaforme digitali. Perché in Sella – il più grande gruppo bancario privato e indipendente fondato nel 1886, in Italia presente con 300 succursali con oltre



Eugenio Lanzetta.
Responsabile comunicazione Gruppo Sella

cinquemila dipendenti e una raccolta di oltre 39 miliardi di euro – i messaggi inviati tramite social interno sono accompagnati anche dalla comunicazione via mail. «Abbiamo da sempre adottato tecnologie innovative per comunicare e lo scambio online tra dipendenti e azienda è in costante aumento. Le interazioni più ricorrenti riguardano attività legate al business, segnalazioni e domande agli esperti, condivisione di esperienze», afferma Eugenio Lanzetta, responsabile comunicazione interna del Gruppo Sella. Collaborazione via social, accresciuta in questa fase delicata. «Proprio in queste

settimane è aumentato il coinvolgimento attivo delle persone che tramite questo strumento riescono ad entrare in contatto con i colleghi, favorendo le relazioni tra le diverse realtà del Gruppo», precisa Lanzetta. Dall'interno all'esterno: Sella è stata la prima realtà a lanciare in Italia una piattaforma di open banking, che espone complessivamente 470 api..

—G.Col.

ZURICH ITALIA

Co-creatori di contenuti in un gioco di squadra

La comunicazione è un gioco di squadra. Così in Zurich Italia i dipendenti sono anche co-creatori di contenuti: la newsletter bisettimanale viene fatta da cinquanta collaboratori di diverse funzioni in qualità di editor. «I nostri dipendenti sono anche social reporter delle iniziative aziendali su Workplace, che si è rivelato un abilitatore fondamentale della strategia di comunicazione condivisa e ci consente di accorciare



Manuela Bottega. Head of communications di Zurich Italia

la distanza che caratterizza la consueta comunicazione tra top management e dipendenti, consentendo uno scambio bidirezionale che arricchisce entrambi», afferma Manuela Bottega, *head of communications* in Zurich Italia, realtà presente dal 1902 e che oggi conta 3mila distributori su tutto il territorio nazionale e oltre 2 milioni di clienti. Comunicazione interna multimediale, con i video accessibili da ogni device, realizzati con una produzione interna.

Intanto in Zurich Italia – prima compagnia assicurativa ad aver introdotto lo **smart working** in Italia – il lavoro a distanza è stato adottato in via precauzionale già dal 24 febbraio per oltre mille dipendenti. Accompagnato però da aggiornamenti quotidiani di top manager e dipendenti. «Anche così si prova ad abbattere la distanza fisica che oggi ci separa», precisa Bottega.

—G.Col.