

# **la comunicazione organizzativa**

## **seminario sulla comunicazione delle organizzazioni**

Nicola Zotti - consulente per la comunicazione

## alcune domande

- quanto è importante **comunicare** nella vita di un'organizzazione?
- che cosa intendiamo praticamente per **comunicazione**?
- quali tipi di **comunicazione** trovate più difficili?
- **Quali obiettivi vi ponete quando comunicate?**

# **lo scopo del seminario**

- fornire una introduzione ai principi della moderna comunicazione organizzativa
- delineare il panorama degli strumenti comunicativi di base
- definire alcune linee guida per la principale comunicazione organizzativa: quella scritta

# contenuti del seminario

- introduzione teorica
  - una definizione di comunicazione organizzativa
  - un modello di comunicazione organizzativa
  - lo scenario attuale della comunicazione
- elementi di comunicazione pratica
  - gli strumenti comunicativi
  - le loro caratteristiche
  - il loro uso

# **che cos'è un'organizzazione?**

un'organizzazione è un'entità sociale costituita da:

- persone: iscritti, dipendenti
- regole: statuti, organigrammi
- obiettivi: ideali, “mission”, budget

interagendo con altre organizzazioni in un'unità sociale più vasta

# **la comunicazione organizzativa**

**un'organizzazione comunica, all'interno e con l'ambiente, per raggiungere i propri obiettivi**

**trasmettendo messaggi  
condividendo significati  
consolidando l'unità sociale**

**qualsiasi cosa si intenda per comunicazione è un'attività vitale per ogni organizzazione**

# **in un'organizzazione tutti sono comunicatori**

un'organizzazione comunica per

- mettere in gioco tutte le proprie risorse
- funzionare
- raggiungere i propri obiettivi

**comunicare è una responsabilità diffusa che riguarda tutte le persone dell'organizzazione**

# categorie della comunicazione organizzativa

**la comunicazione organizzativa può essere:**

- **persuasiva:** per convincere e motivare
  - **informativa:** per dare notizie
  - **cognitiva:** per comprendere
  - **funzionale:** per decidere e agire
- 
- spesso questi caratteri sono compresenti
  - la comunicazione organizzativa è principalmente scritta

# comunicazione finalizzata

la comunicazione organizzativa è **sempre** finalizzata ad uno scopo organizzativo:

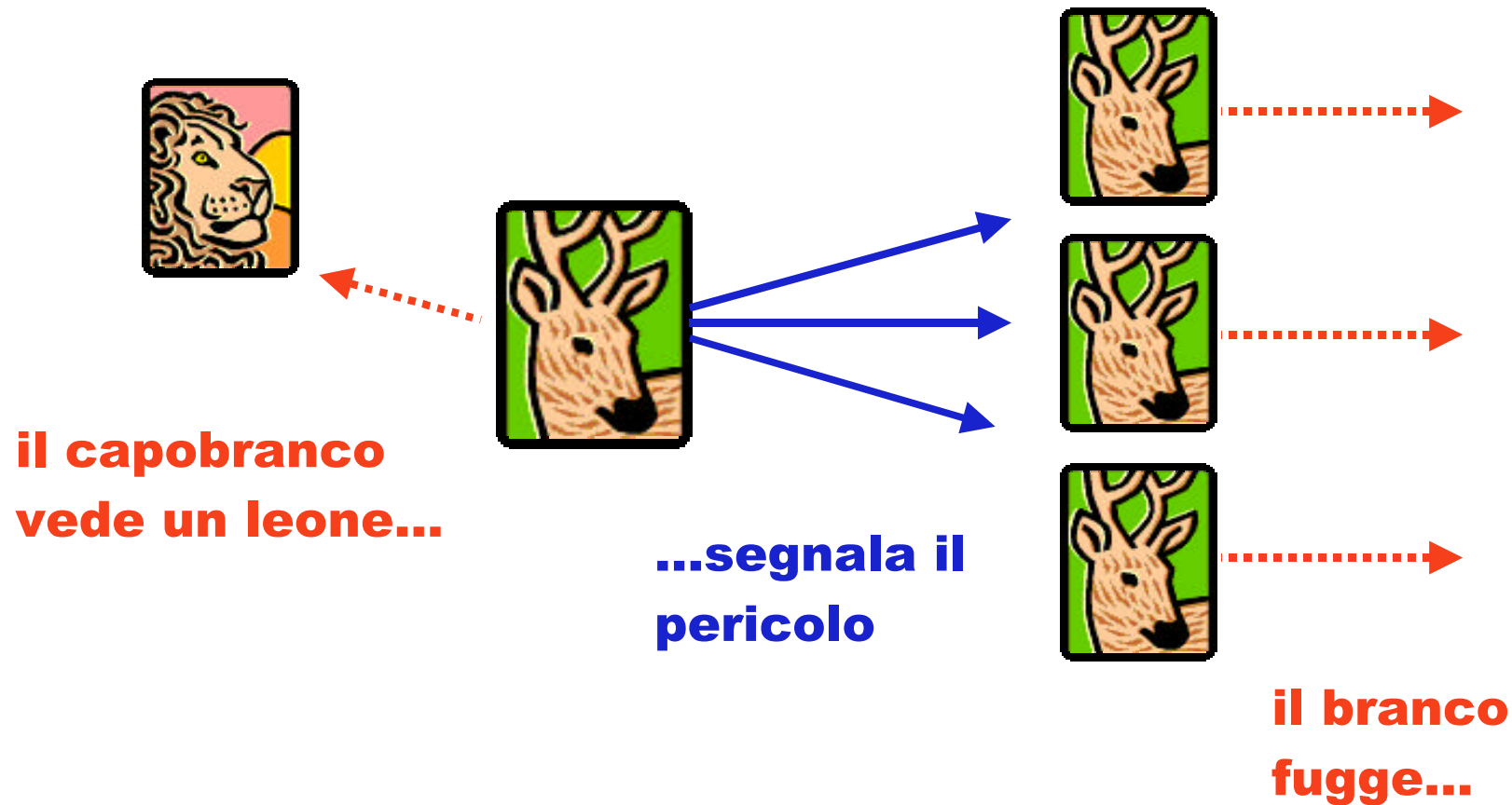
- gli obiettivi generali dell'organizzazione
- quelli dei singoli membri
- quelli che possono pervenire dall'ambiente esterno interagendo con esso

# **caratteristiche della comunicazione organizzativa**

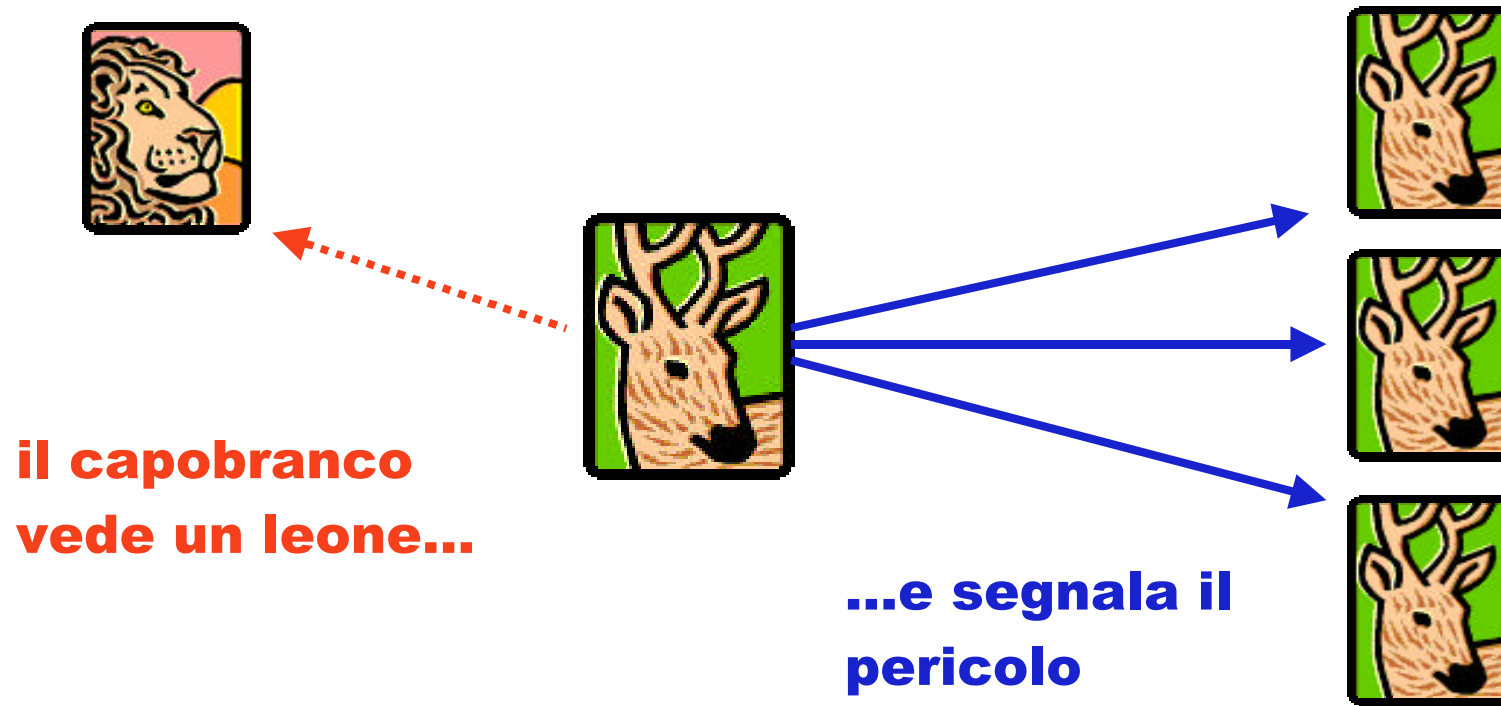
la comunicazione organizzativa deve essere:

- puntata agli obiettivi
- condivisa dalle persone dell'organizzazione
- coerente internamente
- sinergica nelle sue componenti
- diffusa
- responsabile

# un esempio di comunicazione organizzativa

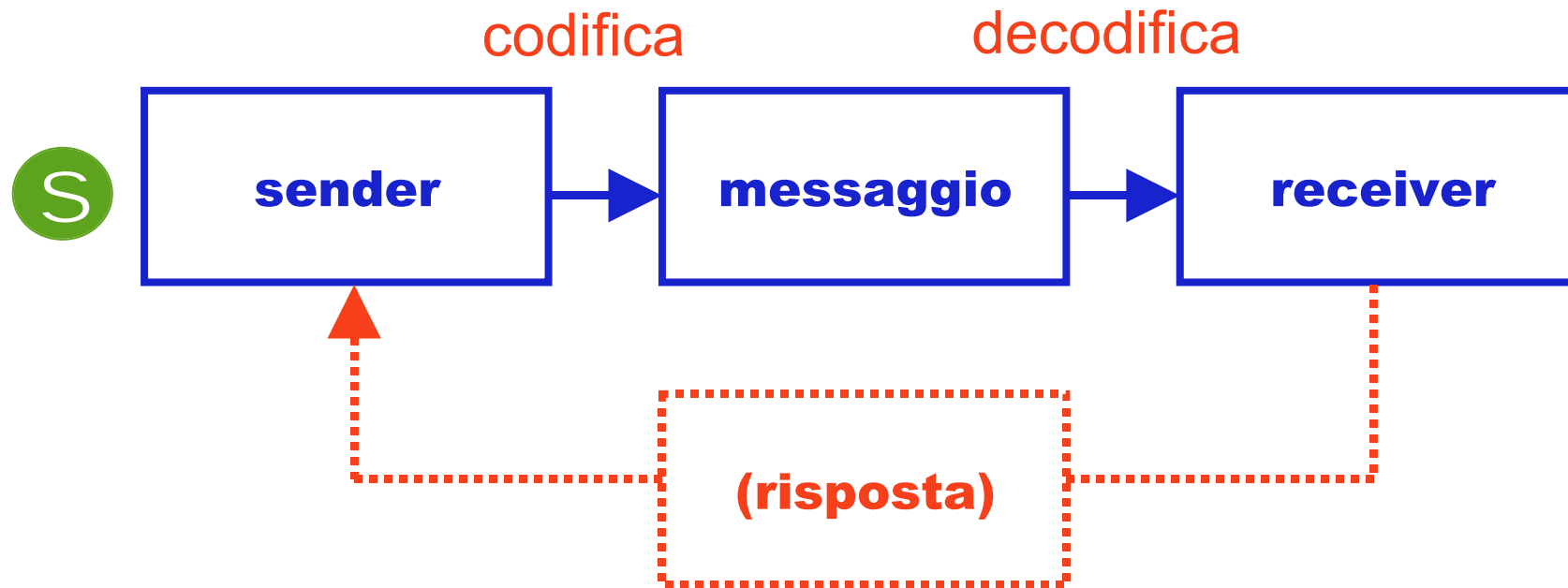


# un modello di comunicazione



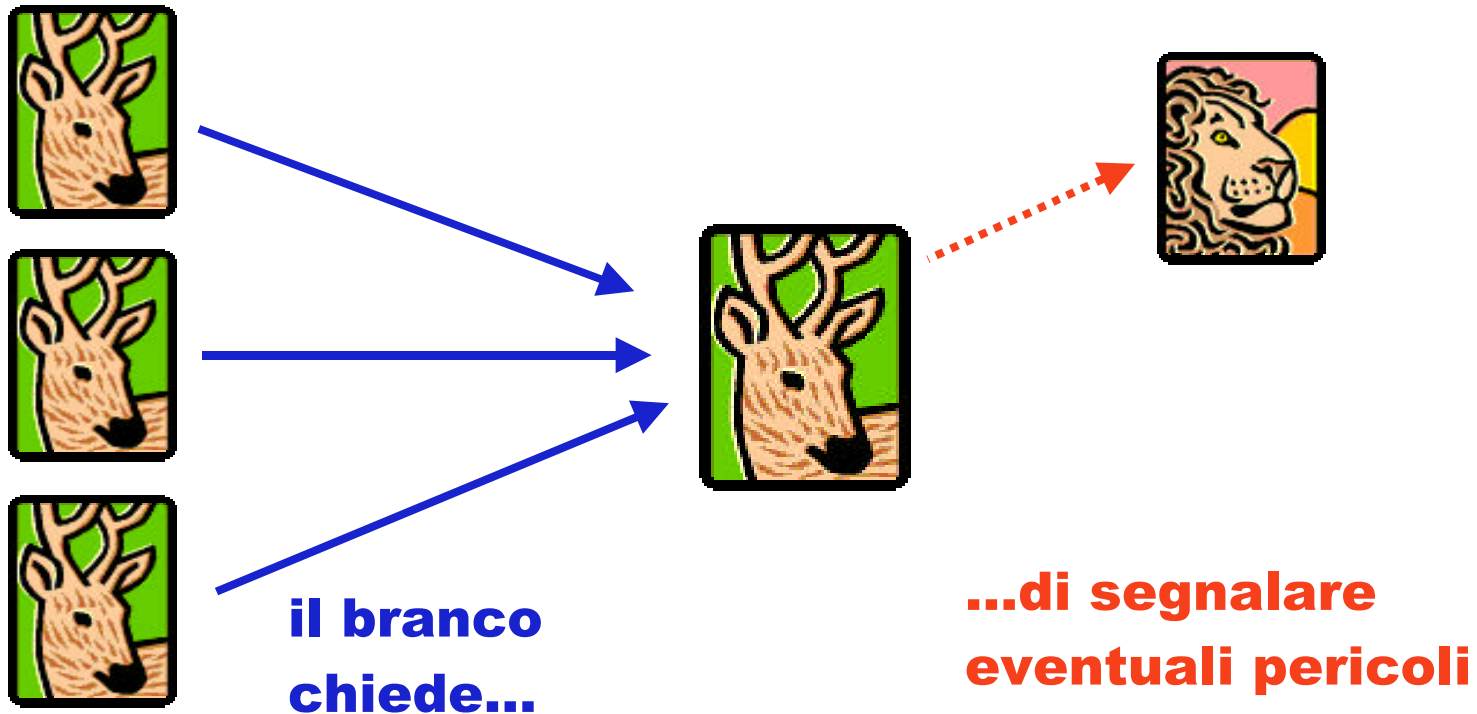
# il flusso comunicativo (1)

## il modello emittente-ricevente



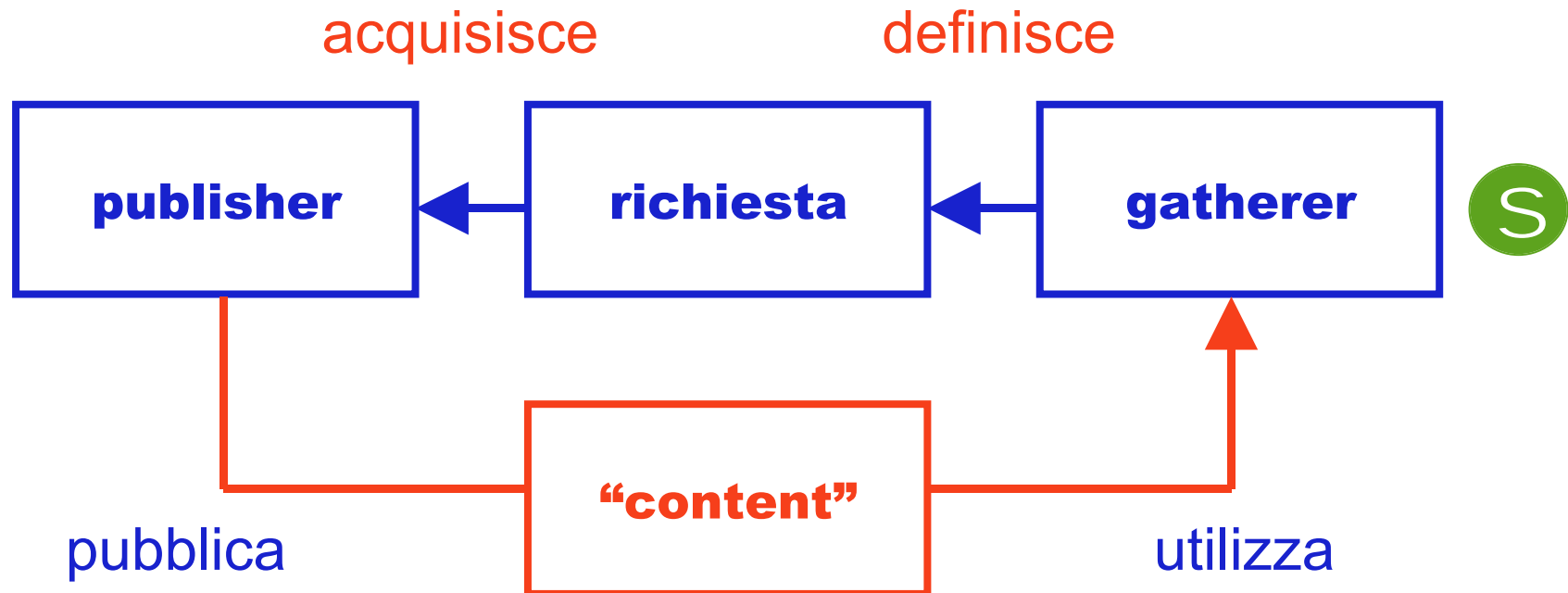
il modello ingegneristico di Weaver e Shannon (1949)

# cambiando prospettiva...



# il flusso comunicativo (2)

## il modello lettore-editore



il gatherer ha un'esigenza che viene soddisfatta dal publisher

# che cos'è il “content”?

un **contenuto** è una conoscenza alla quale è stata data una forma concreta – in un testo, grafico, video, animazione, ecc. – **per poter essere utilizzata**

**dato:** siamo 328

**informazione:** cresciamo del 5% annuo

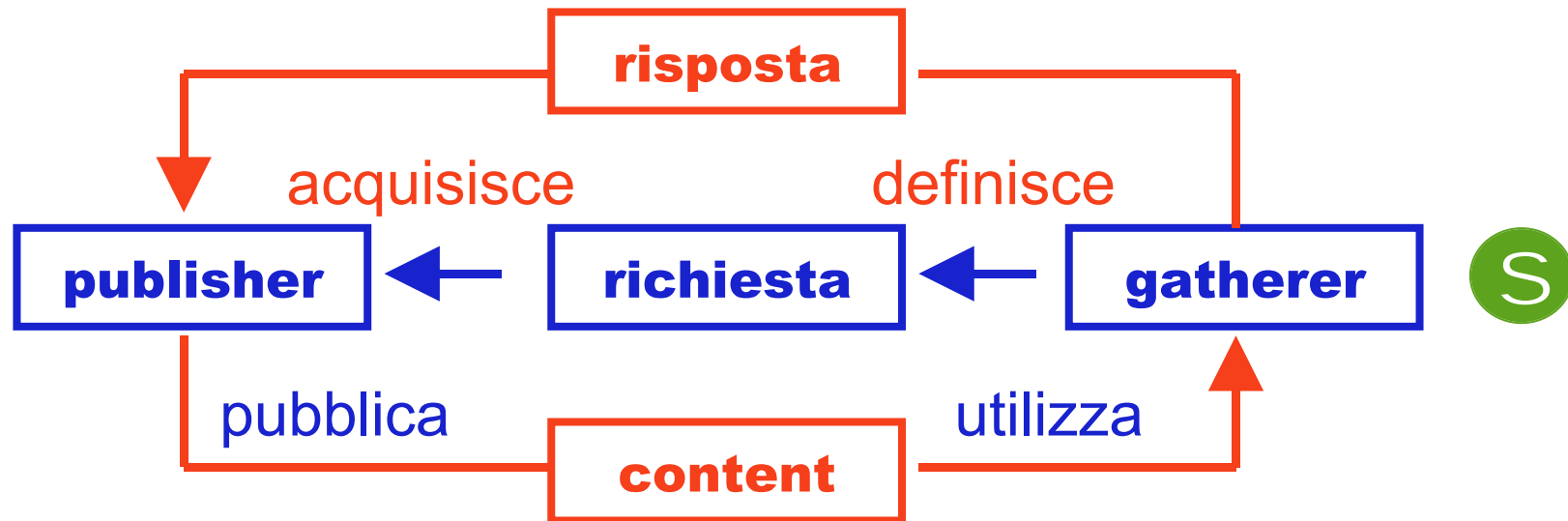
**conoscenza:** si deve ampliare il magazzino

# interessi comuni

gli interessi di gatherer e publisher devono trovare contemporanea soddisfazione:

- il “sender/publisher” vuole **ottenere un risultato** dalla propria comunicazione
- il “receiver/gatherer” vuole **usare il contenuto** per tutelare i propri scopi

# la comunicazione interattiva



I ruoli di **gatherer** e **publisher** non sono fissi ma intercambiabili a seconda delle situazioni e delle esigenze comunicative dell'organizzazione

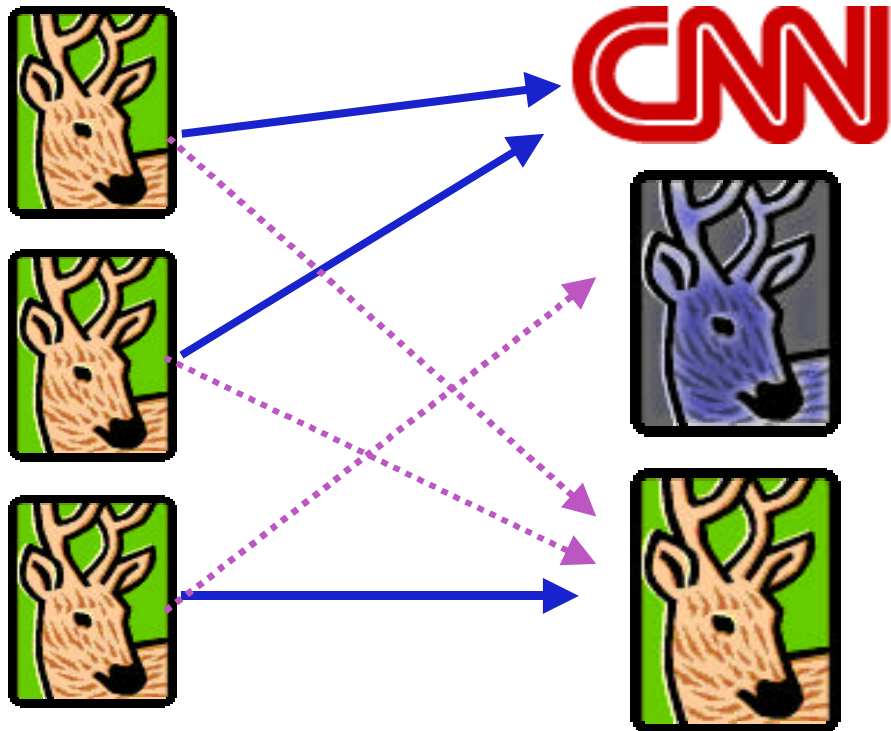
# condizioni per un incontro

- il publisher deve interpretare la richiesta correttamente
  - deve pubblicare il messaggio alle condizioni che il gatherer ha posto
- il gatherer deve trovare una risposta alle proprie domande
  - o rivolgerà le proprie richieste agli altri publisher del mercato comunicativo
- il contenuto deve essere intimamente interattivo
  - o il publisher non otterrà risposta e il dialogo potrebbe interrompersi

# comunicare nell'era di internet

- la comunicazione è cresciuta enormemente
  - è più accessibile: più facile da realizzare
  - è più diffusa: più comunicatori
  - più disponibile: c'è più "merce" esposta
- le fonti comunicative sono concorrenziali
  - più comunicatori = maggiore offerta comunicativa
  - maggiore offerta = più concorrenza
  - più esposizione = più confusione
- il "gatherer" ha un ruolo attivo
  - può scegliere la comunicazione migliore
  - deve scegliere perché deve essere selettivo

# una concorrenza globale



l'aumento esponenziale della comunicazione e la crescita della facilità di accesso ad essa, pongono gli "editori" – **l'intera platea dei comunicatori** – in concorrenza tra loro, anche inconsapevolmente

una competizione che si aggiunge a quella di ambito specialistico

## **qualche altra domanda**

- avvertite l'esistenza di una competizione comunicativa globale?
- c'è una competizione comunicativa tra organizzazioni?
- su quali fattori si gioca il successo della comunicazione organizzativa?
- potete fare qualche esempio concreto di comunicazione efficace?

# **i fattori concorrenziali**

## **i fattori critici nel mercato della comunicazione sono:**

- tempestività
- competenza
- qualità espressiva
- efficacia delle risposte
- chiarezza
- differenziazione dell'offerta

# **l'efficacia comunicativa**

perché ci sia efficacia comunicativa le persone devono:

- comprendere il messaggio e poter rispondere in modo da spingere avanti la comunicazione.
- comunicare con un processo a due vie
- comunicare per fare le cose, distribuire ed ottenere informazioni, raggiungere decisioni, ottenere comprensione reciproca e sviluppare le relazioni

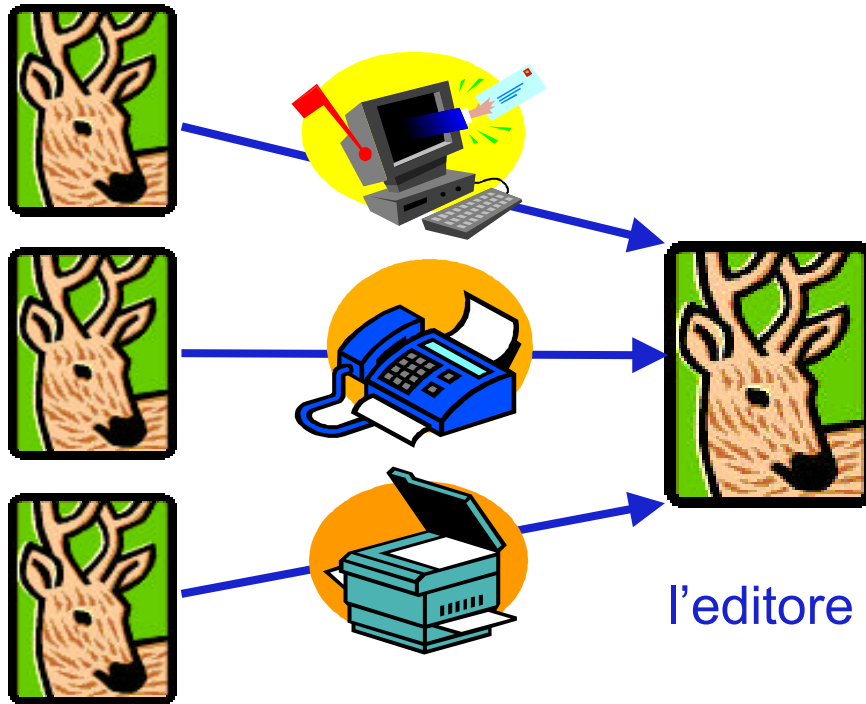
# **chiarezza comunicativa**

tre regole associate alla chiarezza governano la comunicazione:

- avere chiaro in testa quello che si vuole comunicare
- produrre un messaggio breve
- assicurarsi che il messaggio sia stato compreso interamente e correttamente

# la differenziazione dell'offerta

i lettori



ogni soggetto potenzialmente può chiedere che si comunichi con lui in modo e con caratteristiche diverse

ad esempio, per iniziare:

- per e-mail
- per fax
- con una stampa, ecc.

# le decisioni del gatherer

il gatherer decide

- quando accedere al messaggio
- in che forma acquisirlo
- che ruolo assegnargli nella costruzione del proprio patrimonio di conoscenze

inoltre il gatherer “gradirebbe” assegnare alle componenti del messaggio la propria gerarchia di valori

# le caratteristiche dei contenuti comunicativi

- **tipologia:**
  - i testi, le immagini, la multimedialità con i quali è costruito un elemento di contenuto
- **formato**
  - il modo in cui viene presentato il contenuto: sia fisicamente (ad es. in formato elettronico), che visivamente (ad es. con i titoli in grassetto)
- **struttura**
  - la mappa con la quale mettiamo assieme i singoli elementi di contenuto

# **perché il publisher deve pensare in termini di content?**

- per l'organizzazione la conoscenza è un valore e deve essere trattata come tale
- creare contenuti è costoso
- il contenuto deve essere prodotto per poter essere archiviato e diventare nuovamente disponibile per creare di nuovi contenuti

# la catena del valore dei contenuti

il publisher è responsabile della **selezione, creazione, aggregazione** ed **edizione** di contenuti di valore: un processo che si conclude con la **pubblicazione**

ogni passaggio aggiunge valore al contenuto

si tratta di un processo collaborativo e responsabile che l'organizzazione deve sperimentare e affinare con continuità

# ottimizzazione della catena del valore comunicativa

l'ottimizzazione della catena del valore comunicativa è l'argomento di nuove discipline come

- il Content Management
- il Knowledge Management

non tutte le organizzazioni avranno necessità di utilizzarle, ma dovranno sempre realizzare una catena del valore dei contenuti

# il Content Management

il Content Management copre due ambiti:

- in senso stretto riguarda il puro processo della creazione e della archiviazione di contenuti
- in senso più ampio è vicino al concetto di attività editoriale: ovvero la creazione, editazione e pubblicazione di contenuti

# **il Knowledge Management**

è il processo sistematico di gestione delle conoscenze organizzative al fine della creazione di valore:

- sia nelle connessioni personali per collaborare, e creare e condividere conoscenze
- sia nell'attività di traduzione delle conoscenze in contenuti che possono essere condivisi in un ambito più ampio

# le tipologie di comunicazione (1)

<b>forme di comunicazione</b>	<b>esempi</b>
<b>la gestualità</b> il linguaggio del corpo	gesti, espressioni facciali, azioni, tono di voce, silenzio, postura, movimento, ecc.
<b>la parola</b> la comunicazione ascoltata	conversazioni, interviste, riunioni, telefonate, dibattiti, assemblee, discorsi, trasmissioni radiofoniche, ecc.
<b>le immagini</b> messaggi visivi	fotografie, disegni, illustrazioni, grafici, video, loghi, video, schemi, clip art.
<b>la scrittura</b> la parola scritta	lettere, promemoria, rapporti, e-mail, note, contratti, sommari, agende, progetti, documenti, volantini, ecc.
<b>la multimedialità</b> uno strumento combinato	televisione, giornali, manifesti, www, presentation, cd-rom, depliant, intranet, videocassette, cinema, ecc.

## le tipologie di comunicazione (2)

<b>metodo</b>	<b>uso</b>
<b>le immagini</b> messaggi visivi	l'utilità delle immagini è nella capacità di trasmettere con immediatezza potenti messaggi consci e inconsci
<b>la scrittura</b> la parola scritta	la parola scritta è alla base della comunicazione organizzativa per la facilità di realizzazione, la relativa longevità e l'accessibilità
<b>la multimedialità</b> uno strumento combinato	i media multimediali – molto potenti ma anche molto professionali – sono ideali se rivolti ad una larga platea

# **l'uso di media diversi per la comunicazione organizzativa**

<b>media</b>	<b>particolarità</b>
<b>individuali</b> questionari, promemoria, documenti, ecc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• utili per spiegare contenuti complessi e articolati che si rivolgono ad un gruppo ristretto</li><li>• anche se concisi rischiano di confondersi nel mare di carta di cui siamo sommersi</li></ul>
<b>pubblicazioni a stampa</b> Newsletter, manifesti, brochure, libri, ecc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• possono diventare un punto di riferimento quando rispettano periodicità, leggibilità, attendibilità</li><li>• richiedono un grande sforzo realizzativo che può non essere compensato dal numero dei lettori</li></ul>
<b>elettronici</b> internet, TV, CD-rom, ecc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• facilmente aggiornabili e distribuibili e molto efficaci se interattivi</li><li>• sono costosi e professionali</li></ul>

# la comunicazione con media combinati

ciascuno di questi tipi di comunicazione può funzionare indipendentemente, ma se si combinano due o più tipi l'efficacia della comunicazione si moltiplica, aumentando

- **interesse**
- **comprensione**
- **ricordo**

lo strumento principale di coordinamento comunicativo è il **piano di comunicazione**

# il piano di comunicazione (1)

il piano di comunicazione è il documento strategico che:

- **definisce** gli obiettivi della comunicazione
- **articola** gli strumenti comunicativi
- **stabilisce** le risorse necessarie
- **indica** le responsabilità comunicative
- **individua e potenzia** le sinergie

## **il piano di comunicazione (2)**

il piano di comunicazione è un progetto:

- è un'attività a termine
- è un'attività trasversale all'organizzazione
- deve essere condiviso
- definisce i parametri di coerenza interna
- indica i ruoli

# un decalogo per chi scrive

- 1) se è possibile tagliare una parola non pensateci due volte.
- 2) tenete sempre in mente a chi state scrivendo.
- 3) riducete gli aggettivi.
- 4) andate subito al punto.
- 5) i titoli devono essere semplici e diretti.
- 6) approfittate della potenza delle parole.
- 7) scrivete per il lettore e non per il vostro ego.
- 8) costruite le vostre frasi in modo semplice.
- 9) rileggete e correggete spietatamente il vostro scritto.
- 10) quando pensate di aver finito domandatevi: “è chiaro?”, “c’è un modo più semplice per scriverlo?”, “posso scriverlo in modo più breve?”, “è necessario?”.

cercate di applicare questo decalogo al prossimo vostro scritto e noterete un miglioramento evidente nella qualità di scrittura.

# il promemoria (1)

## all.1

- ① NO ad elementi inutili come immagini fuori luogo e che distraggono dal testo
- ② NO ad un titolo invadente e con caratteri inadatti
- ③ NO alla mancanza di elementi identificativi che permettano l'archiviazione
- ④ NO ad un testo senza articolazione, compatto, senza sottotitoli che orientino il ragionamento o tutto in grassetto
- ⑤ NO alla burocratica data in calce

# il promemoria (2)

## all. 2

documento agile, sintetico e operativo

- ① intestazione: titolo, data, autore, destinatari
- ② sintesi: 2-3 frasi che stringono l'intero contenuto
- ③ analisi: fulcro del ragionamento complessivo
- ④ puntualizzazione: definizione di singoli aspetti
- ⑤ proposta: descrizione risposta
- ⑥ articolazione proposta: temporale o per importanza tempi
- ⑦ conclusioni: considerazioni finali e azioni immediate

# la Newsletter (1)

## all. 3

- ① il titolo dell'articolo deve avere più evidenza
- ② se c'è già una riga bianca è inutile il rientro
- ③ pagina troppo compatta
- ④ le “orfane” e le linee spezzate vanno evitate
- ⑤ non c'è allineamento
- ⑥ troppa vicinanza tra titolo e testo
- ⑦ sottotitolo non evidenziato
- ⑧ spazio improprio tra le parole
- ⑨ eccessiva enfaticizzazione di elementi secondari

# la Newsletter (2)

## all. 4

- ① spazio vitale tra testata e articoli
- ② contrasto per enfatizzare i titoli e facilitare la scansione del testo da parte del lettore
- ③ la riga vuota consente di evitare il rientro
- ④ allineamento e ordine sono rispettati
- ⑤ gli elementi secondari sono meno evidenziati
- ⑥ elementi ripetitivi unificano lo stile e le pagine
- ⑦ la suddivisione in colonne può vivacizzare le pagine e aiutare la divisione dei contenuti

# il documento

i documenti sono forse il più importante strumento della comunicazione organizzativa

sono di complessa realizzazione, ma seguono lo stesso schema del promemoria con l'aggiunta di un elemento:

- l'indice
- l'executive summary
- l'analisi
- la proposta
- le conclusioni

# la presentazione

- ogni pagina è chiamata **slide**
- ogni slide deve **aiutare** il conferenziere, **non sostituirlo** parlando al posto suo
- **elementi persistenti**: titolo, piè di pagina, elenchi puntati, uso di colori e immagini
- è essenziale che le slide siano in **sequenza logica**
- utilizzate le presentazioni solo quando servono

# **l'esame del testo**

## **all. 5**

un testo va esaminato come un dipinto:

- lo guardiamo nel suo insieme
- individuiamo i dettagli che lo compongono
- scopriamo le singole pennellate
- e infine cerchiamo di percepire che cosa ci comunica

# **il lavoro sul testo**

## **all. 5**

un esercizio sul testo allegato

- definiamo lo scopo del testo
- individuiamone i concetti principali
- eliminiamo le parole inutili
- riscriviamo il testo riducendolo alla metà
- ristrutturiamo il testo secondo la gerarchia dei concetti