

RAPPORTO 2022

SULLA COMUNICAZIONE INTERNA DELLE AZIENDE ITALIANE

LA MAPPA SOCIOCULTURALE DEI COMUNICATORI

elaborata su un campione rappresentativo
di responsabili e manager della comunicazione interna
di grandi imprese italiane in collegamento con lo scenario Atlas
riferito alle tendenze della società italiana

SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

29 settembre 2022



Indice

PREMESSA	2
OBIETTIVI DELLA METODOLOGIA E CAMPO DELL'INDAGINE	3
DINAMICITA' E DIVERSITA' DELLA PROFESSIONE	3
LE TRE IDENTITA' DEI COMUNICATORI INTERNI	5
PRESENTE E TENDENZE DELLA COMUNICAZIONE IN AZIENDA	6
LE AZIENDE DEL CAMPIONE	11

PREMESSA

Questo Rapporto è nato dall'esame di una problematica comune, che investe tutto il mondo della comunicazione d'impresa, da quella istituzionale a quella interna, dal marketing alla pubblicità: il bisogno di riconoscimento di una professione ancora oggi in cerca d'autore, causa una diffusa carenza di identità in un mondo in cui tutto ormai è comunicazione.

Fedele al proprio dna, Ascai si è data però l'obiettivo di individuare il ruolo specifico delle tantissime professioniste e professionisti che operano nella comunicazione interna di imprese italiane.

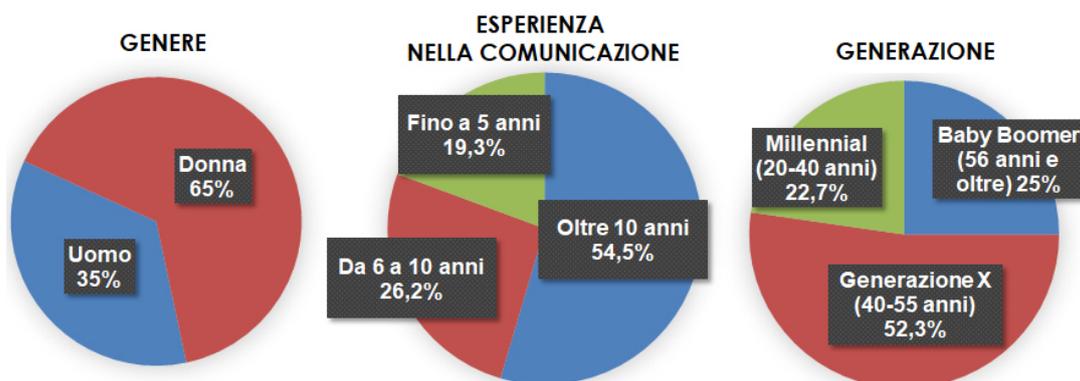
La chiave socioculturale dell'indagine, affidata alla consolidata esperienza di Csa Research, ha permesso di scattare una fotografia nitida che descrive i comunicatori interni come parte dinamica di una società aperta all'innovazione e al cambiamento, identificandoli, come leggeremo più avanti, in tre peculiari tipologie: *cittadini del mondo, ecoliberi e cercatori di emozioni*.

Una classificazione che testimonia un'identità votata alla partecipazione e al coinvolgimento, vero motore di un'azienda che individua le sue priorità nello scambio e nella relazione, compatibilmente con una componente organizzativa verticale e gerarchica, sia pure residuale.

Un mondo, insomma, quello dei comunicatori interni, fatto di professionisti naturalmente votati al benessere delle persone, inteso come nuova priorità che caratterizza l'azienda del futuro. Figure rappresentative di tutta la società, che si candidano, dichiaratamente, a tenere insieme aziende decentrate per effetto di nuove modalità di lavoro. Una forza centripeta e collaborativa veramente in divenire, che crea unione, aggregazione e riaggregazione sulla base di affinità, e non solo per senso comunitario preconstituito o preesistente.

OBIETTIVI DELLA METODOLOGIA E CAMPO DELL'INDAGINE

Sotto la direzione scientifica di Csa Research, Ascai ha realizzato l'indagine su un panel di 88 responsabili e manager della comunicazione interna di grandi aziende italiane. E' stato così possibile tracciare un quadro esaustivo dei temi cruciali di questa peculiare funzione aziendale, muovendo direttamente dall'ascolto dei suoi protagonisti. Nella rilevazione sono state inserite domande di collegamento allo scenario Atlas, con cui Csa Research monitora le tendenze della società italiana. Il processo di ascolto ha così restituito risultati sia in termini assoluti che in correlazione al panorama socioculturale italiano.



DINAMICITA' E DIVERSITÀ DELLA PROFESSIONE

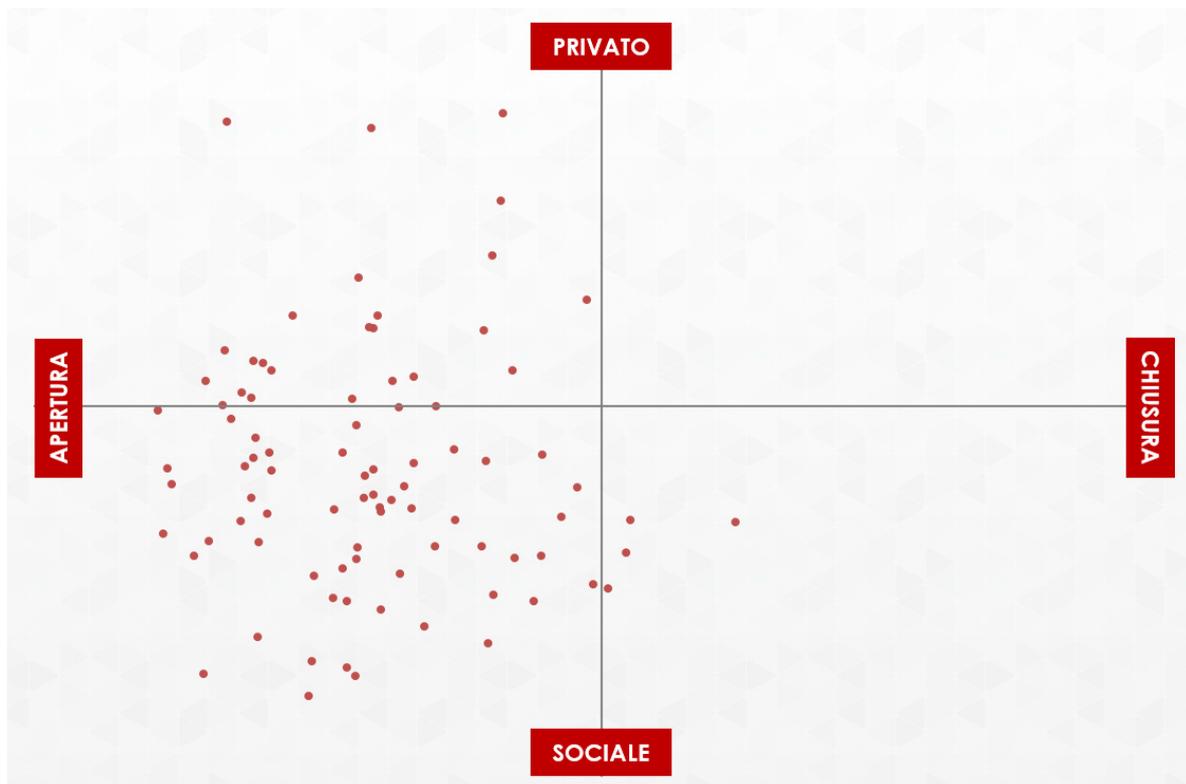
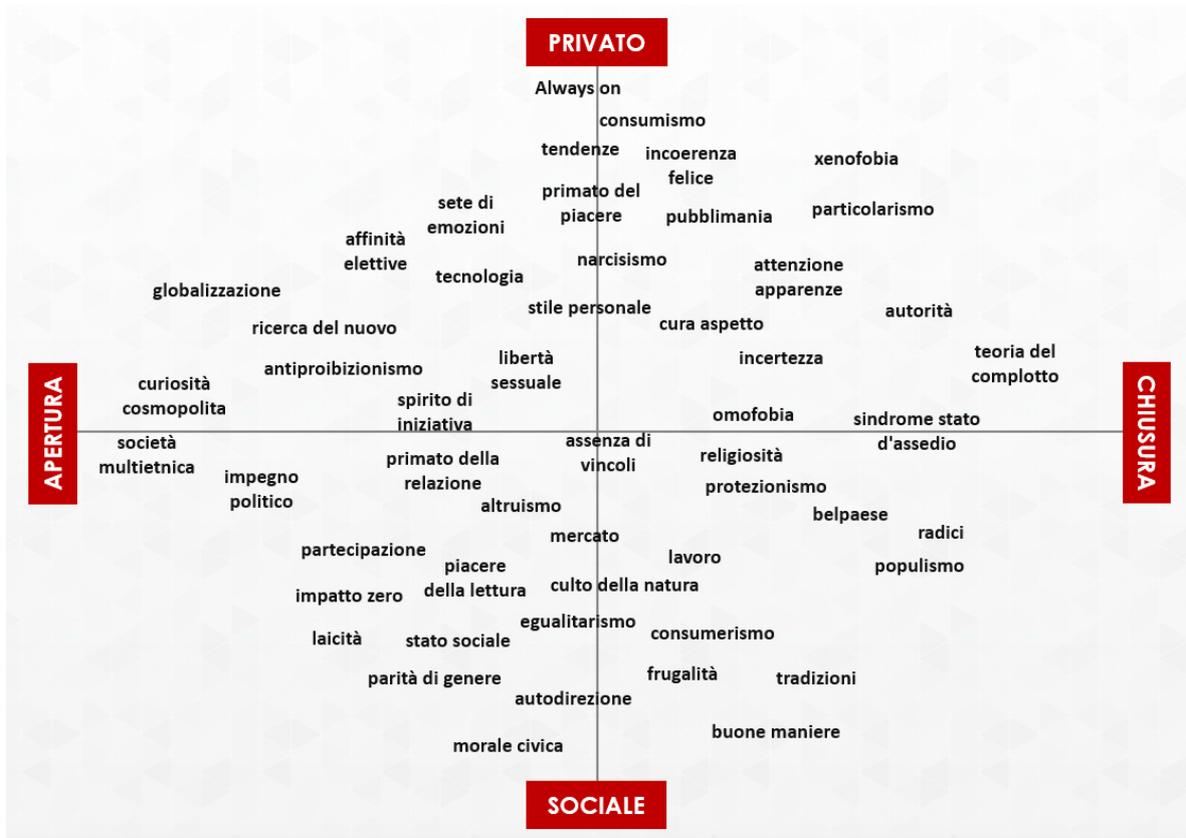
Nel suo complesso, il mondo dei comunicatori interni si rivela molto dinamico e variegato al suo interno, dialogando con tutte le principali componenti socioculturali della società italiana.

In un contesto di trend consolidati e stabili da anni, ma in un'epoca di incertezze biografiche e reversibilità dei percorsi di vita e di lavoro, per la popolazione italiana è ancora al centro il bisogno di autorealizzazione personale (il lavoro è fondamentale per la piena realizzazione di sé stessi per l'89% dei rispondenti).

Tra le tendenze in crescita si evidenzia come il lavoro debba essere appassionante piuttosto che ben remunerato (70,7%) e come si ritenga che molte cose miglioreranno con una maggiore presenza femminile nel mercato del lavoro (77,8%). Le aziende devono inoltre essere libere di assumere e licenziare quando ne hanno bisogno, tendenza ancora minoritaria ma in crescita (45,6%).

Tra le tendenze in inversione di tendenza, da segnalare l'aumento di chi pensa che anche i redditi milionari siano assolutamente giustificati: non c'è nulla di male se c'è gente che guadagna milioni di euro sempre che se lo sia meritato (25,9%). È stato così rilevato il grado di accordo con alcuni item discriminanti che compongono le correnti socioculturali e danno luogo agli assi della mappa: chiusura/apertura e privato/sociale (cfr. Fig. 1 e 2)

Fig. 1 e 2
Mappe della società italiana e del posizionamento dei Comunicatori interni



Un punto di riferimento per tutte le aree aziendali

Si rileva una marcatura a Ovest della mappa, caratterizzata dai valori di apertura, ricerca di novità, inclusione delle diversità. L'analisi dei posizionamenti delle risposte dei comunicatori segnala tuttavia la compresenza di sensibilità anche a Est, di attaccamento alla tradizione, radicamento e ricerca di protezione.

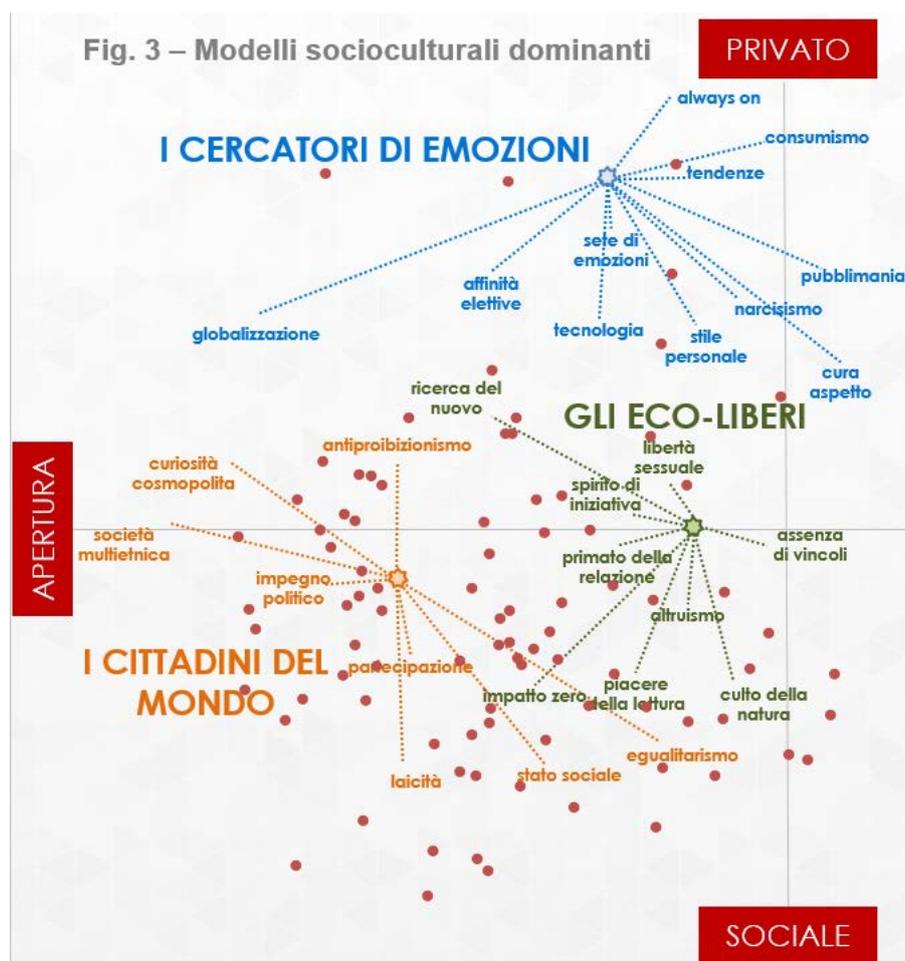
Una ricchezza e una stratificazione che contiene in sé anche diverse concezioni dell'azienda, dell'organizzazione e del lavoro. Dagli aspetti più verticali di comunicazione dall'alto a quelli più orizzontali di coinvolgimento e partecipazione.

La caratteristica che colpisce è la coesistenza di punti di vista diversi che convivono e cooperano tra loro, restituendo un'immagine a 360° capace di riflettere e tenere insieme tutte le anime della comunicazione. In questo senso la comunicazione interna è davvero rappresentativa dell'intera società e si pone di fronte alle sfide in corso come punto di riferimento di tutte le aree aziendali.

LE TRE IDENTITÀ DEI COMUNICATORI INTERNI

Ma chi sono in realtà i comunicatori interni? La figura qui a fianco indica una prima convincente chiave di risposta delineando tre modelli che potremmo definire dominanti. Per tutti prevale una decisa spinta verso l'apertura e la disponibilità al cambiamento, sia nella loro specifica identità socioculturale che come percezione del ruolo che rivestono.

E' il caso dei 'Cittadini del mondo', più vicini a un'idea di azienda collaborativa, partecipativa, meritocratica. Seguono a ruota gli 'Ecoliberi', animati da un marcato spirito di iniziativa e da assenza di vincoli, oltre che dall'alto valore che loro stessi riconoscono alla relazione interpersonale. Presenti, seppure in misura minore, i 'Cercatori di emozioni', per i quali è

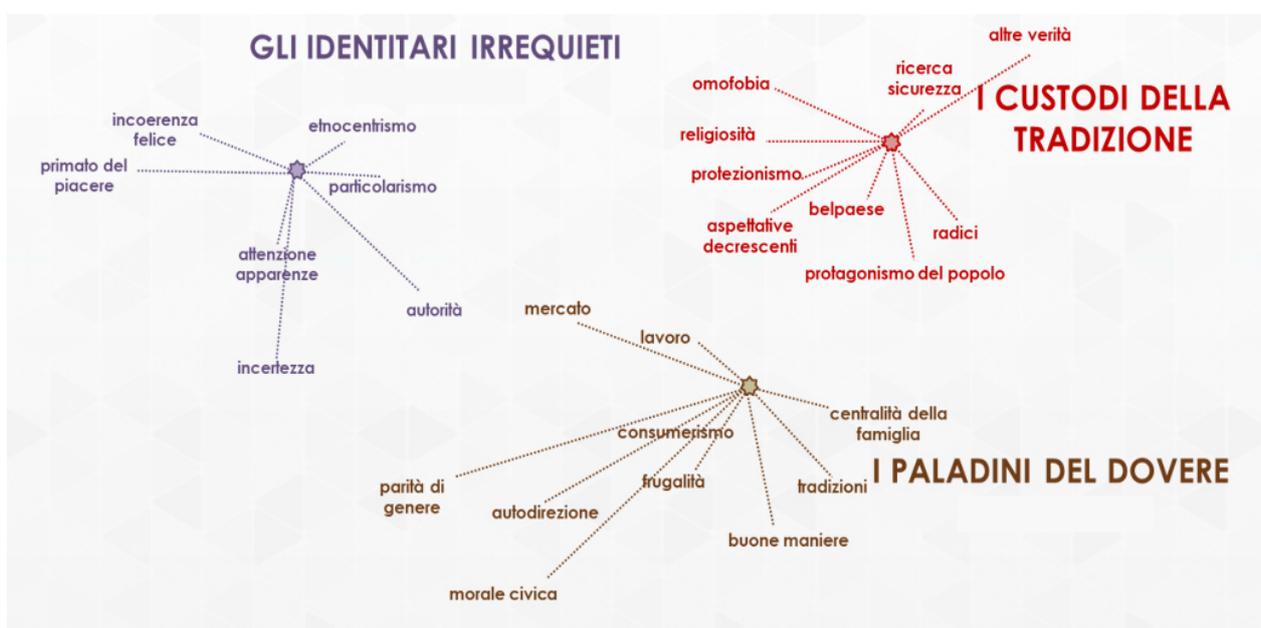


soprattutto dominante l'attenzione verso le nuove tendenze, verso l'innovazione tecnologica e la sete di emozioni.

Tuttavia, i comunicatori presentano allo stesso tempo, al loro interno, un alto tasso di differenziazione, con tracce di 'territori socioculturali secondari', ma presenti (Fig. 4).

Come gli 'Identitari irrequieti', che considerano il lavoro un luogo di affermazione sociale, successo, guadagno, componenti meglio assimilabili a un paradigma di azienda gerarchica, evidentemente non del tutto superato. O anche, i 'Custodi della tradizione, che mettono al primo posto protezione e sicurezza, attaccamento ai rituali dell'organizzazione, tipici di un modello di azienda paternalistica, al pari dei 'Paladini del dovere', particolarmente attenti alle regole, elemento distintivo di azienda intesa come comunità.

Fig. 4 – **Modelli socioculturali secondari**



PRESENTE E TENDENZE DELLA COMUNICAZIONE IN AZIENDA

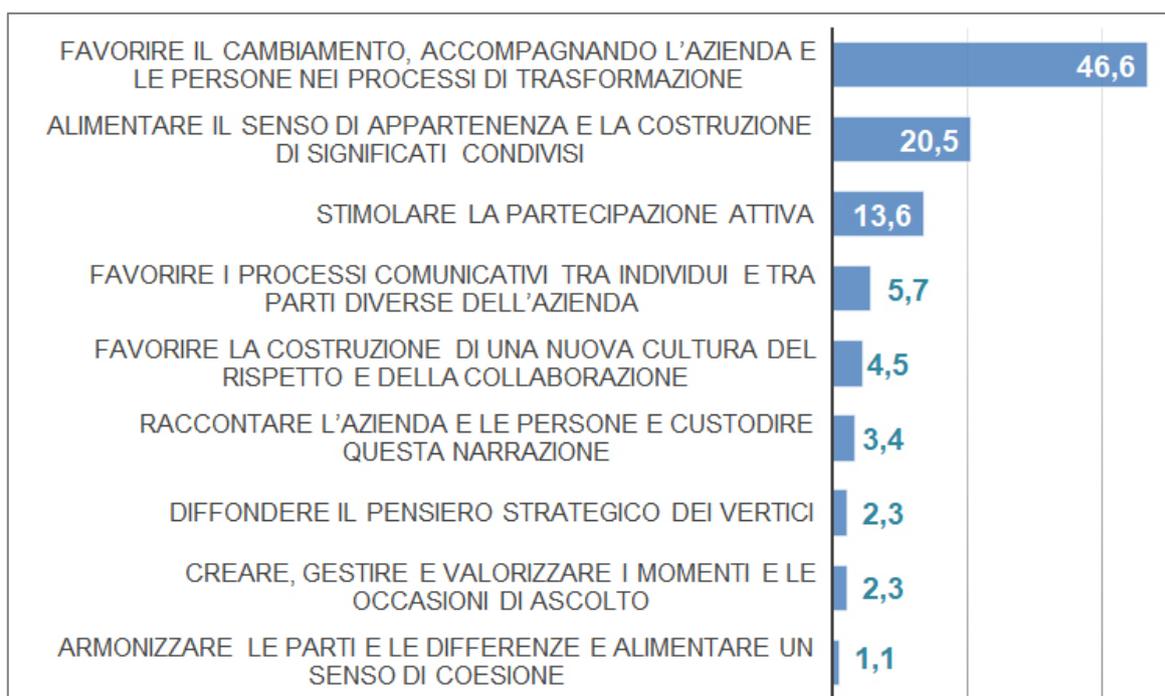
A fronte della classificazione in modelli appena ripercorsa, va detto che dalle risposte fornite dai comunicatori è emerso un quadro molto articolato, in cui le parole talvolta assumono significati diversi a seconda dei diversi background di chi risponde, evidenziando diverse attitudini nei confronti dell'azienda e del lavoro in generale.

Il risultato è uno spaccato vivido e altamente significativo su presente e tendenze della comunicazione in azienda, che ha anche permesso di tracciare un *profilo dei comunicatori interni* come persone, portatrici di valori e stili di vita e manageriali, solo parzialmente coincidenti con i valori e gli stili di vita degli italiani.

Le sfide della comunicazione interna

Nello scenario socioculturale Atlas, con cui sono state incrociate le risposte, si evidenziano diverse attitudini nei confronti dell'azienda e del lavoro in generale. Sullo sfondo di questa complessità è possibile evidenziare i messaggi di fondo trasmessi dai comunicatori (Fig.5).

Fig. 5 – **Le risposte dei comunicatori alle sfide in corso**
Qual è la sfida più importante che la comunicazione interna deve affrontare



Emerge un bisogno di risintonizzazione tra sfera individuale e collettiva, mission comune e diritti della persona:

- ❖ il cambiamento che di fatto ha stravolto le modalità di lavoro ha richiesto come primo skill del comunicatore la capacità di adattamento e gestione attiva del cambiamento;
- ❖ alla comunicazione interna è spettato il compito di sostenere le organizzazioni in un contesto di maggior autonomia delle persone e libertà da vincoli spazio temporali;
- ❖ le nuove modalità di lavoro ibride hanno trasformato in realtà il work life balance con un riscontro positivo in termini maggiore spazio ai bisogni personali e al benessere;
- ❖ i comunicatori interni si sono concentrati sull'ascolto e la comprensione dei nuovi standard di qualità della vita, trasferiti dalla vita privata al lavoro;
- ❖ la leadership è sempre più una social leadership (coesione e partecipazione) con l'obiettivo di tenere insieme le persone.

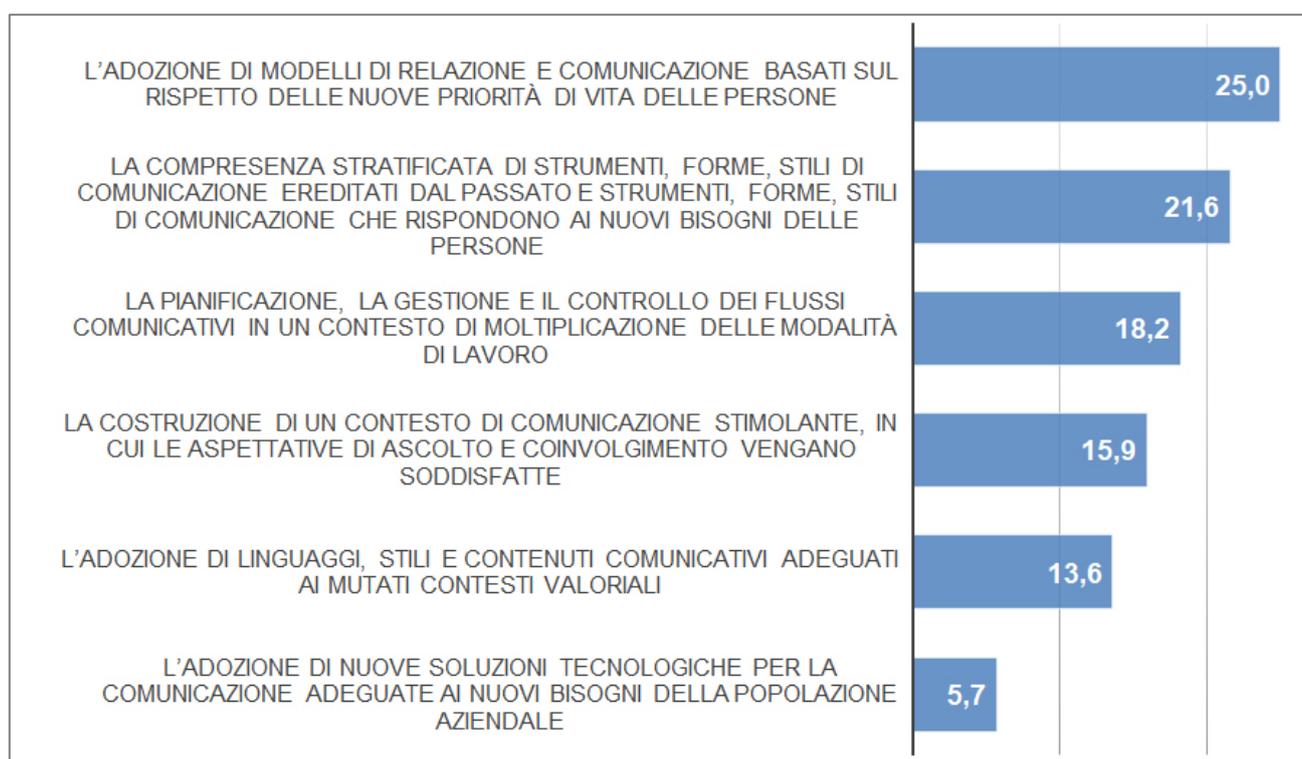
Dal work life balance all'ascolto dei bisogni

Nei contesti organizzati il cambiamento è un dato di fatto. Le nuove modalità di lavoro ibride hanno assecondato le aspettative delle persone. Il work life balance è diventato una realtà:

- ❖ a fronte di un maggior benessere individuale le persone sono disposte a una maggiore assunzione di responsabilità;
- ❖ il baricentro esistenziale è sempre più spostato nella vita privata: nuovi bisogni generati dalla contaminazione di contesti e sfere esistenziali.

Ne consegue che il senso di autonomia e di libertà da vincoli spazio-temporali, in uno con la centralità dei bisogni della persona, sono le nuove sfide che attendono tutti i comunicatori interni in particolare (Fig.6).

Fig. 6 – I fattori critici da affrontare
Qual è il fattore emergente più critico e sfidante in tema di work life balance per un comunicatore aziendale



E ancora, ne discende che l'organizzazione tutta compete su attenzione e impegno con gli ambienti domestici e la sfera personale dei dipendenti, per il fatto che:

- ❖ nuovi standard di qualità della vita si riversano sul lavoro;
- ❖ dai bisogni delle persone emergono le aspettative nei confronti del lavoro e le sfide della stessa comunicazione interna.

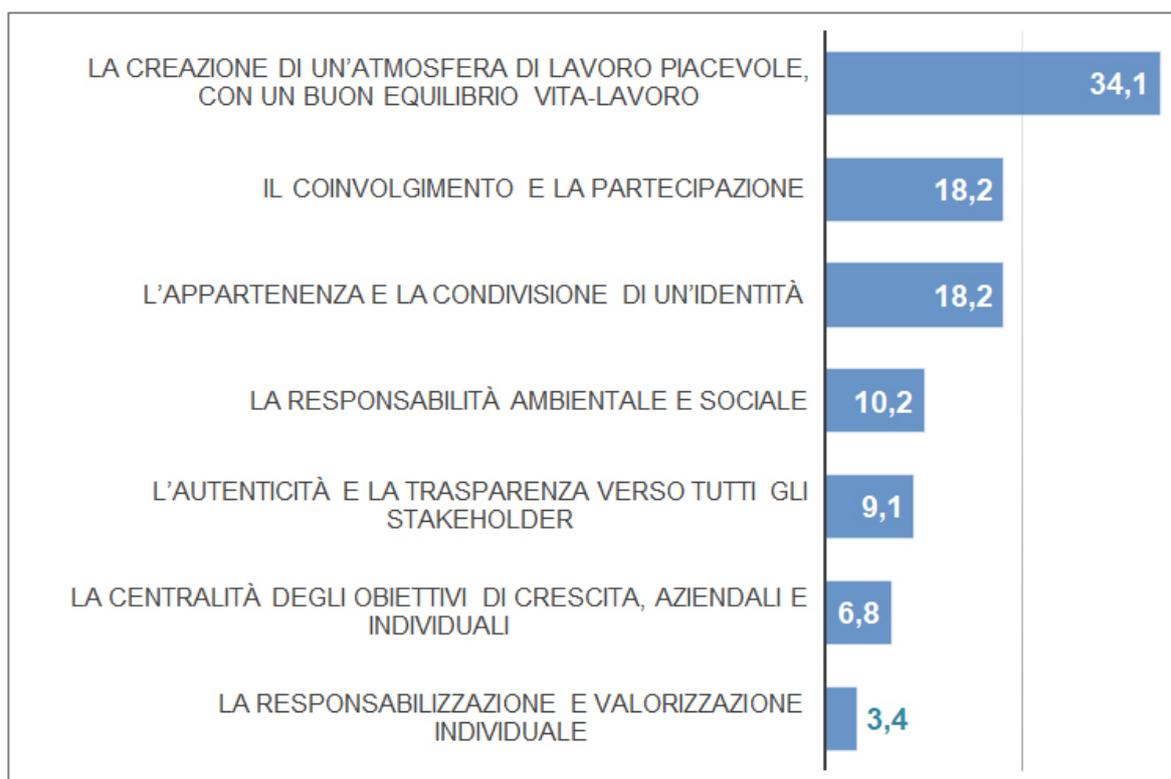
Una fonte di ispirazione per le organizzazioni

Grazie al forte impegno messo in campo dalla comunicazione interna negli ultimi anni, si è compreso quanto fosse importante assumersi la responsabilità di creare soprattutto un'atmosfera di lavoro piacevole, con un giusto equilibrio vita-lavoro, tra mission comune e diritti della persona.

Le stesse aziende hanno così assunto il ruolo di veri e propri 'agenti sociali', fenomeno forse mai registrato con questa stessa intensità nella lunga storia delle organizzazioni d'impresa (Fig. 7).

Fig. 7 – Le nuove priorità delle organizzazioni

Quale di questi aspetti che giocano un ruolo di grande importanza per la vita delle aziende sarà sempre più centrale nei modelli organizzativi aziendali dei prossimi anni



E in questa sua inedita veste di *social promoter*, va riconosciuto alla comunicazione interna anche il merito di essere stata fonte di ispirazione per la comunicazione esterna, creando con questa un legame dialettico e mostrando davvero di avere avviato una trasformazione di comportamenti e di linguaggio, i cui effetti si sono presto riverberati oltre i confini della popolazione aziendale (Fig. 8).

E non è forse un caso che la stessa leadership appaia ai comunicatori interni sempre più come una social leadership, con obiettivi di coesione e partecipazione che puntano a tenere insieme le persone (Fig. 9).

Fig. 8 – Il ruolo futuro della comunicazione interna
Qual è il ruolo che la comunicazione interna sarà chiamata sempre più a svolgere

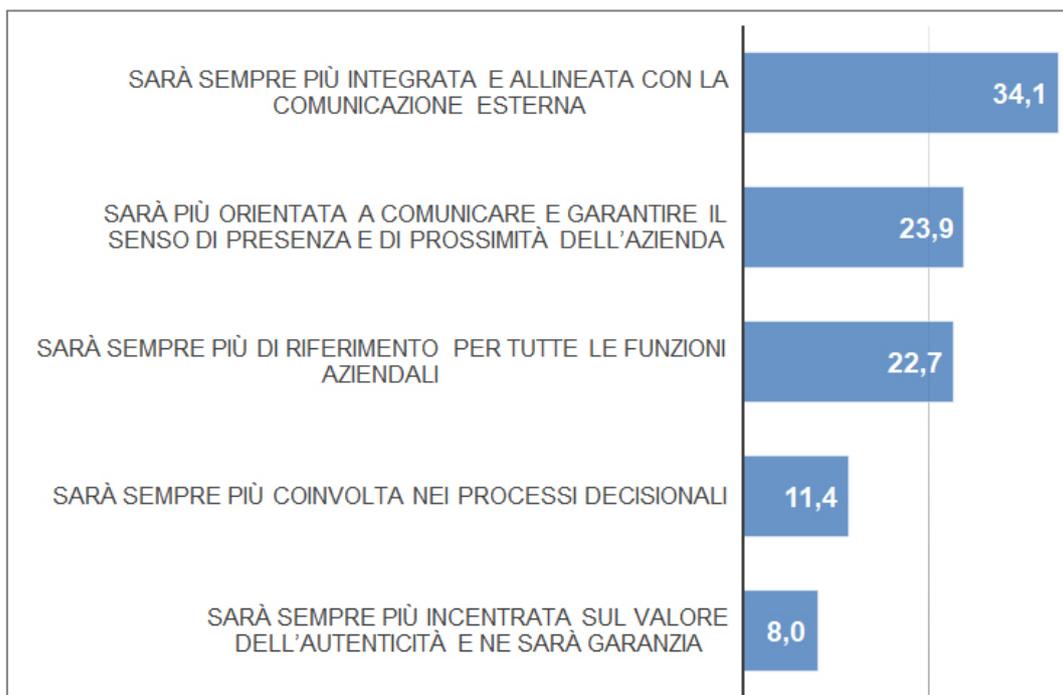
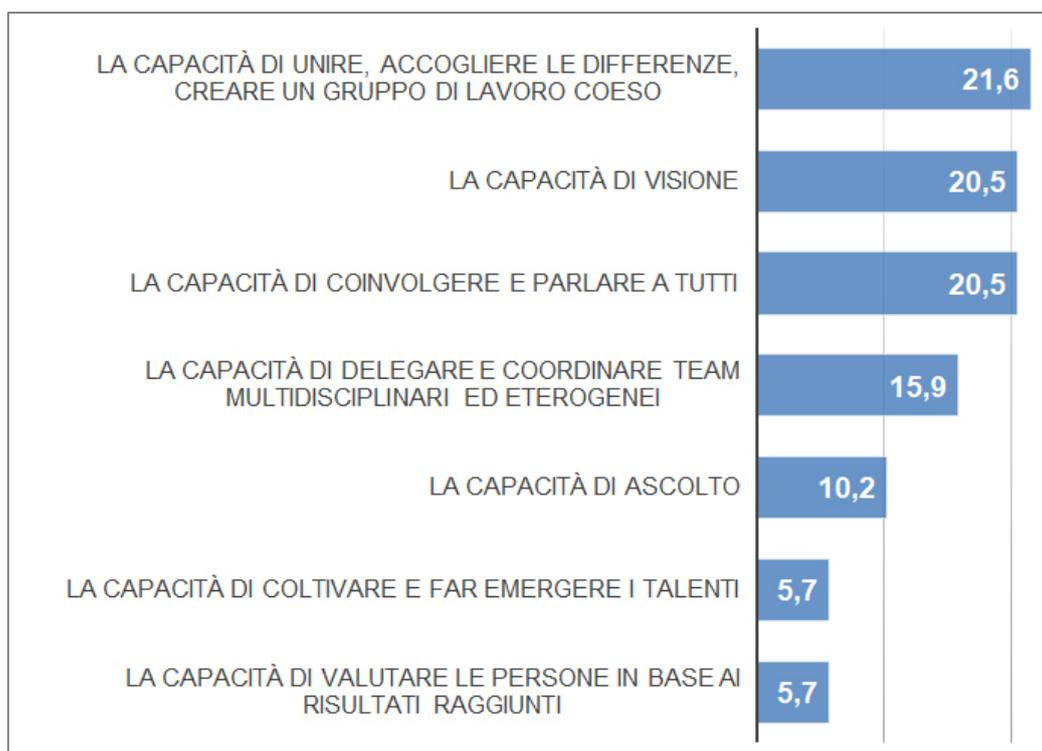


Fig. 9 – Le capacità dei leader del futuro
Quali capacità sarà sempre più importante per i leader aziendali nei prossimi anni



LE AZIENDE DEL CAMPIONE

Fig. 10 – Il comparto produttivo

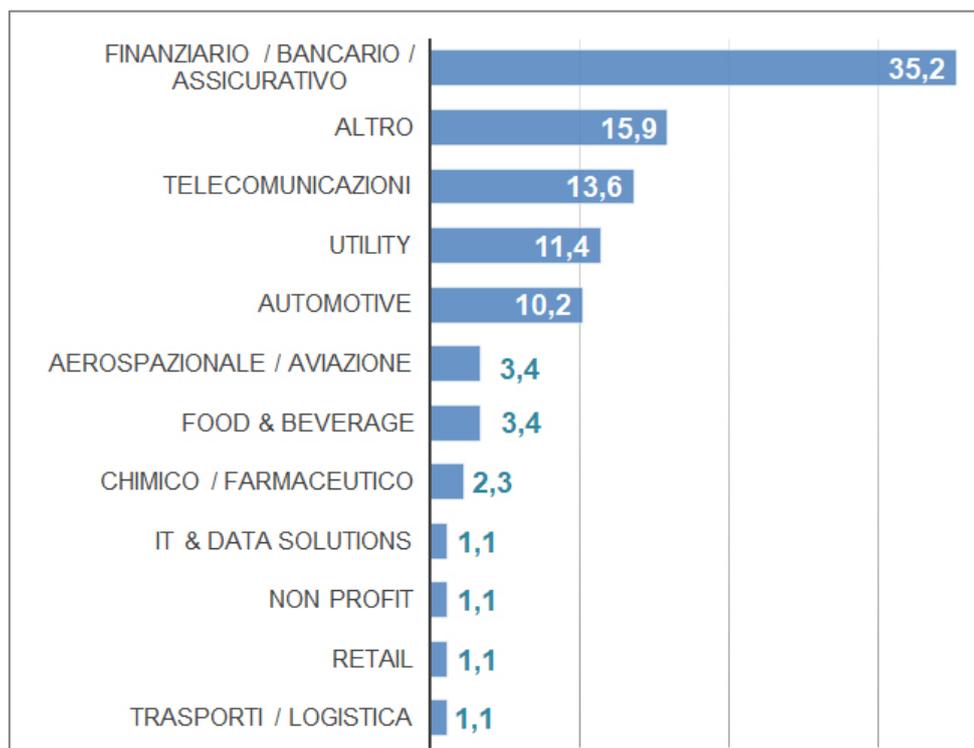


Fig. 11 – La popolazione aziendale

