

MEDIA D'IMPRESA E NUOVE DINAMICHE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA NELLE AZIENDE ITALIANE

**STILI E COMPORTAMENTI COMUNICATIVI
ALLA LUCE DELL'EVOLUZIONE DIGITALE
DEI MEZZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE**



RICERCA ASCAI 2023
SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI
(28 settembre 2023)

INDICE

PREMESSA	3
UNA FUNZIONE DEDICATA	4
LA DOTAZIONE MEDIATICA	5
TECNOLOGIE E NUOVO SISTEMA RELAZIONALE	8
ATTESE E TRAGUARDI DELLA COMUNICAZIONE INTERNA	10
PROFILO DEMOGRAFICO E PROFESSIONALE DEGLI INTERVISTATI	12

PREMESSA

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una crescita continua degli strumenti a disposizione delle imprese italiane nella loro interazione con i dipendenti. Un'evoluzione spesso scomposta, che ha progressivamente superato e poi abbandonato le antiche origini e il lungo percorso di un sistema fondato sull'editoria classica, finendo con l'abbracciare nuove e sfidanti opportunità comunicative, favorite dalla irrefrenabile innovazione tecnologica che ha accompagnato il nuovo secolo: dal web alle piattaforme social, alle App ai podcast ...

Ma assieme agli strumenti sono anche cambiate le politiche e i modelli di engagement e di partecipazione delle persone all'impresa, fattori di estrema rilevanza che hanno motivato Ascai a dar vita con Mg Research a un'indagine quali-quantitativa, con l'obiettivo di scoprire quali siano oggi i punti più qualificanti delle politiche di comunicazione interna delle aziende e quali gli ambiti di maggiore trasformazione e gli orientamenti di sviluppo. Il tutto attraverso un interessante, quanto inusuale confronto tra le opinioni di responsabili e manager della comunicazione interna e quelle dei loro pubblici di riferimento, ovvero colleghi e stakeholder dell'azienda.

Come riassumiamo in questo documento, è emersa la fotografia di una comunicazione d'impresa dinamica, sebbene alle prese con un non facile riposizionamento, ma in grado di affrontare nuove criticità, di cogliere nuove opportunità e, soprattutto, aperta al cambiamento.

Sono state complessivamente effettuate 114 interviste a manager e operatori della comunicazione interna, dipendenti da imprese associate ad Ascai, tramite questionari auto-compilati con tecnica Cawi (Computer assisted web interview).

La ricerca quantitativa è stata preceduta da due focus group, con sei partecipanti ciascuno: un primo gruppo formato da dipendenti di fascia tecnico operativa, l'altro formato da quadri e dirigenti. In entrambi i casi si è trattato di lavoratori appartenenti ad aziende di grandi dimensioni (seguendo i parametri dell'indagine quantitativa).

Tutti i dati della ricerca vengono presentati nel loro totale complessivo. Il dato viene approfondito e differenziato solo là dove si rilevano significative discordanze percentuali relative al numero di dipendenti dell'azienda.

UNA FUNZIONE DEDICATA

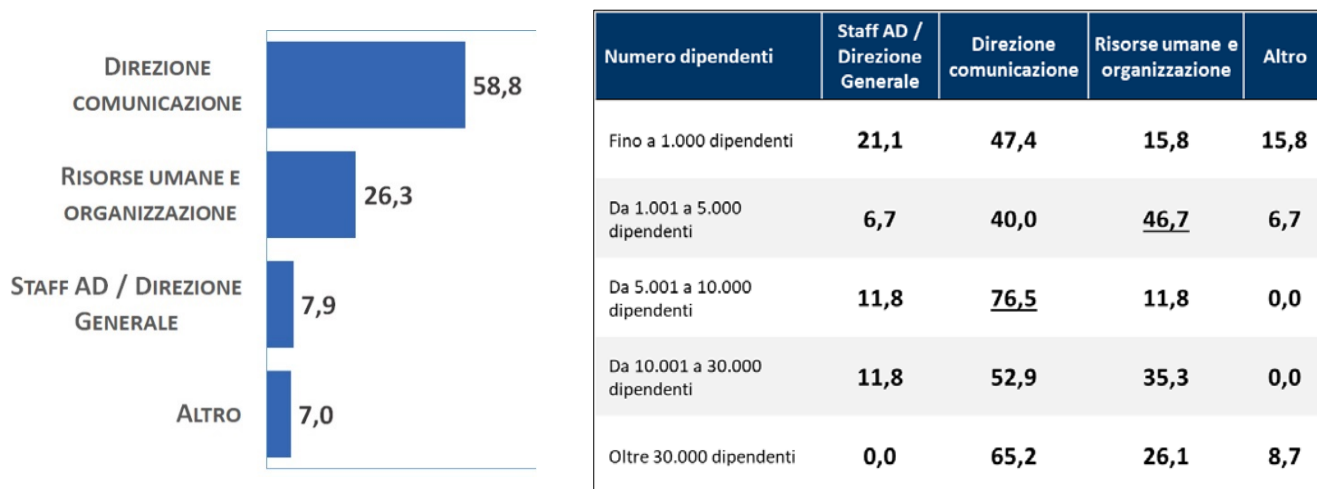


Rispetto a una precedente rilevazione pubblicata da Ascai nel 2018, l'indagine ha evidenziato una significativa crescita (+38,1%) del numero di aziende che vantano una funzione espressamente dedicata alla comunicazione interna (85,1%), sia pure con opportune peculiarità distintive sul piano dell'autonomia strategico-decisionale, comunque cresciuta durante la recente emergenza pandemica.

Quanto alla collocazione organizzativa, il primato spetta alla Direzione comunicazione (58,8%) rispetto a Hr e Organizzazione (26,3%), con percentuale più alta in aziende dai 5000 ai 10000 dipendenti (76,5%).

Da notare tuttavia che nelle aziende di minore dimensione (da 1000 a 5000 dipendenti) si registra il valor più alto (46,7%) di diretta dipendenza della comunicazione interna dalle Direzione risorse umane/Organizzazione, a conforto di una sostanziale tenuta del ruolo di Hr. Drasticamente ridotta invece la percentuale di collocazione in staff al top management. Volendo leggere in positivo: non occorre più una sponsorizzazione visibile da parte del vertice aziendale affinché sia riconosciuto il contributo strategico che la comunicazione interna può dare all'impresa, anche in sinergia con altre forme di comunicazione.

Figura 1
Collocazione organizzativa della comunicazione interna
e tabella con la classificazione dimensionale (n.ro dipendenti)



Sul fronte del budget assegnato alla funzione comunicazione interna, previsto in tutte le imprese del campione, i rispondenti affermano che lo stanziamento di risorse è adeguato nella maggioranza dei casi (58,8%), mentre il 35,1% lo ritiene ancora poco adeguato e solo 6,1 insufficiente.

Il Piano di comunicazione interna rimane uno strumento decisivo per tutte le aziende. La sua importanza aumenta con le dimensioni dell'azienda, con un picco in aziende tra i 10 e i 30 mila dipendenti, mentre quelle con minore popolazione sembrano orientarsi maggiormente su budget mirati a singoli progetti.



Comportamenti e dimensione mobile della comunicazione interna

Tendenze e mutamenti dei comportamenti sociali hanno inevitabilmente una ripercussione negli ambienti del lavoro. È sempre stato così. Lo è ancora di più nella dimensione di azienda aperta, qual è quella odierna.

Da questo punto di vista, l'utilizzo dei dispositivi mobili affermatosi progressivamente nelle modalità comunicative e di interazione fra tutte le diverse fasce sociali ha slegato per la prima volta nella storia moderna la possibilità di poter accedere alla comunicazione da un luogo prestabilito, introducendo una dimensione irreversibile di mobilità comunicativa.

Da questo punto di vista la ricerca Ascai mette in luce l'affermarsi, pur con le criticità connesse, di un incremento esponenziale di strumenti mobili nella comunicazione all'interno dell'azienda: le App, i Social media, WhatsApp. È un aspetto questo che dovrà essere analizzato sempre più nelle sue implicazioni comunicative ma anche nei nuovi comportamenti all'interno dell'azienda.

Sorpasso del web-zine, conferma della intranet e un futuro tutto 'social'

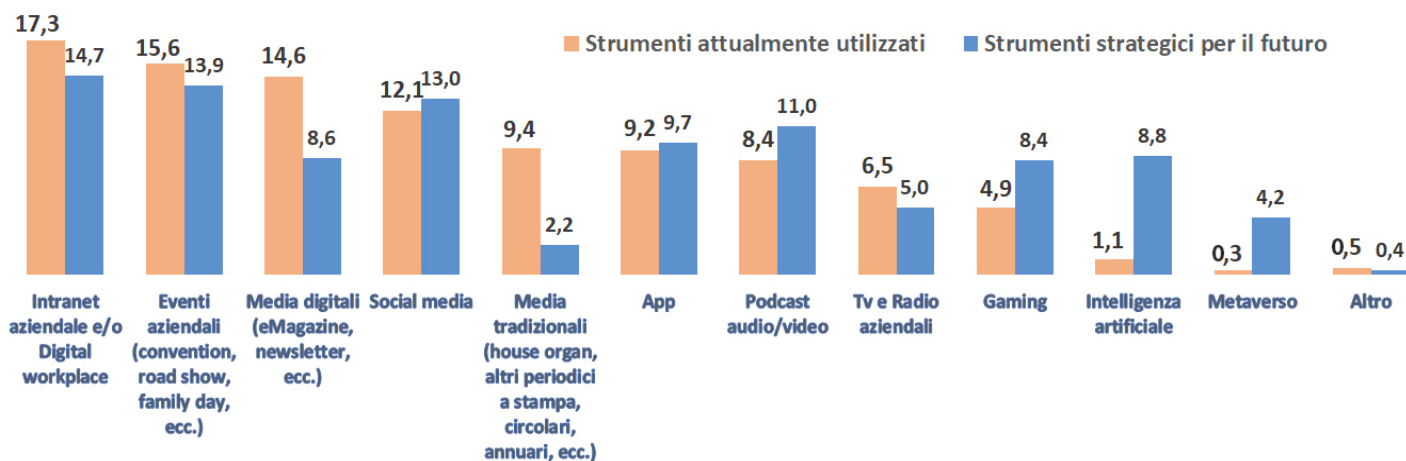
L'indagine conferma il trend ormai consolidato di una decisa contrazione dei prodotti, sia nella versione a stampa che digitale, ormai superati dai numerosissimi e-magazine (11,7%) che popolano per lo più le pagine web di contenuto culturale, informativo e commerciale di molti siti istituzionali.

Sebbene preconizzata già da alcuni anni, una possibile estinzione del mezzo a stampa appare comunque tutt'altro che prevedibile se si considera che non mancano imprese, specie di grandi dimensioni, che vedono nel mantenimento della versione cartacea il valore aggiunto di un prodotto, elegante nella veste e autorevole nei contenuti, da destinare soprattutto a una readership selezionata.

La figura 2 nella pagina successiva offre un raffronto tra i media oggi utilizzati e quelli che secondo i comunicatori interni avranno un ruolo importante nelle strategie comunicative delle imprese nell'arco dei prossimi cinque anni. A tale proposito si ipotizza:

- ❖ una conferma di strumenti ritenuti ormai irrinunciabili nella comunicazione interna, come le intranet, sia pure nell'attuale prospettiva di un possibile sorpasso da parte dei digital workplace, forti di una maggiore capacità e flessibilità in termini di software e dispositivi collegati ai sistemi gestionali e di archiviazione e protezione dei dati;
- ❖ un crescente apprezzamento verso i social media aziendali, seguiti da podcast e audiovisivi, grazie alla larga sperimentazione favorita più recentemente da forme di lavoro a distanza, quali il lavoro ibrido o lo smart working;
- ❖ una ripresa di momenti legati alla socializzazione, come gli eventi aziendali e i meeting interni, più recentemente frenati dalla lunga fase di emergenza pandemica;
- ❖ una prudente valutazione di crescita del digitale di nuova generazione, rappresentato dall'intelligenza artificiale, dal gaming e, in misura di gran lunga inferiore, dal metaverso.

Figura 2
Confronto tra strumenti in uso e strumenti ritenuti strategici nei prossimi cinque anni



Posta elettronica: ufficialità versus praticità

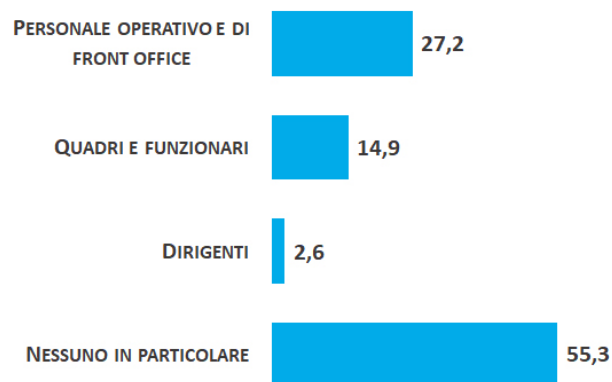
Una considerazione a parte va fatta per l'uso dell'e-mail, antenata intramontabile tra i media digitali, la cui diffusione è uniforme tra le persone che lavorano in azienda se si considera che oltre la metà dei rispondenti (55,3%) non ritiene esista distinzione di destinatari.

Quanto ai contenuti dei messaggi via mail, più frequenti risultano quelli legati agli aspetti organizzativi, agli ordini di servizio e alle notizie in generale sull'azienda.

Figura 3
Destinatari e contenuti della posta elettronica in azienda

A quale segmento di destinatari sono maggiormente dirette le email dell'azienda?

(Base – Totale campione – 114 casi)



Quali contenuti nella sua azienda sono prevalentemente diffusi via email?

(Base – Totale campione – 114 casi)



Diverso invece l'apprezzamento verso questo strumento di comunicazione all'interno delle aziende. Una parallela indagine qualitativa della ricerca Ascai, condotta da Mg Research attraverso due focus group, ha infatti evidenziato come i colletti bianchi (*impiegati, quadri e funzionari*) riconoscano la mail parte integrante della loro quotidianità e mezzo capace, nel rispetto delle sue caratteristiche di stile e contenuto, di offrire una buona combinazione di velocità e formalità dei contenuti, senza una necessaria interruzione del flusso di lavoro.

Al contrario, il personale operativo e di front office, pur riconoscendone l'ufficialità, accetta con meno entusiasmo i messaggi via mail, ritenendone la fruizione difficilmente compatibile con i tempi delle loro attività.

Il rodaggio delle App

Prevalentemente utilizzata dal personale operativo e di front office, l'App aziendale è strumento dedicato quasi esclusivamente ai flussi informativi 'di servizio' destinati al rapporto con la clientela. Non ha attecchito come canale di regolazione dell'operatività interna se si considera che circa un terzo delle aziende non ha ancora deciso di adottarlo a tale scopo. Tuttavia, dai giudizi raccolti sembrerebbe che le reali potenzialità di questo strumento siano destinate a crescere, superando il limite attuale di un utilizzo circoscritto alla condivisione di notizie sull'azienda e/o di natura prevalentemente organizzativa.

A quale segmento di destinatari è maggiormente diretta l'APP aziendale?

(Base - Totale campione - 114 casi)



Quali contenuti nella sua azienda sono prevalentemente diffusi via APP?

(Base - Totale campione - 114 casi)



WhatsApp: utile e pratica o eccessivamente confidenziale?

Sul fronte della comunicazione interna WhatsApp è sostanzialmente considerato dalle aziende uno strumento ancora informale, oltre ad essere tra tutti il meno diffuso.

Più della metà dei rispondenti conferma di utilizzarlo, là dove consentito, per lo scambio di informazioni riferibili solo ad attività in cui è fondamentale la rapidità di condivisione.

Discordanti i giudizi sull'efficacia del mezzo espressi dai diversi segmenti della popolazione aziendale. Prevale un atteggiamento decisamente favorevole da parte del personale operativo e di front office, il quale lo ritiene efficace perché 'familiare', di facile accessibilità, parte integrante della quotidianità, ma soprattutto rapido, sintetico, informale e verificabile in termine di feedback.

Chi utilizza Whatsapp per attività aziendali?

(Base - Totale campione - 114 casi)



Di diverso avviso i colletti bianchi, che ritengono WhatsApp eccessivamente confidenziale, non adeguato a una descrizione dettagliata del tema/argomento oggetto della condivisione, poco coerente con una comunicazione professionale e carente sul fronte dell'ufficialità.

TECNOLOGIE E NUOVO SISTEMA RELAZIONALE



La forte accelerazione dei flussi informativi legata alla costante evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha posto imprese e loro dipendenti di fronte a sensibili mutamenti delle dinamiche di relazione che uniscono le persone dell'azienda, che bypassano i presidi storici e formali della comunicazione. I social media in particolare hanno moltiplicato gli scambi quotidiani nell'ambito lavorativo, avvicinando i lavoratori tra loro, al di là del sistema formalizzato delle comunicazioni.

Ovviamente alla base di queste nuove relazioni c'è la dimensione dell'informalità, insita proprio nell'utilizzo degli strumenti social, e dunque linguaggi "naturali" che sono sintetici e diretti, spesso con una prevalenza dell'aspetto personale su quello professionale.

Una dimensione diffusa di comunicazione che richiede forme nuove di competenza e di dialogo.

Senza sottovalutare gli effetti derivati dal lungo periodo di emergenza pandemica che, attraverso l'esplosione del lavoro agile, hanno significativamente ridimensionato la presenza in azienda, la Ricerca ha voluto analizzare il rapporto tra utilizzo delle molte soluzioni tecnologiche a disposizione della comunicazione interna e le occasioni di partecipazione delle persone alle attività aziendali.

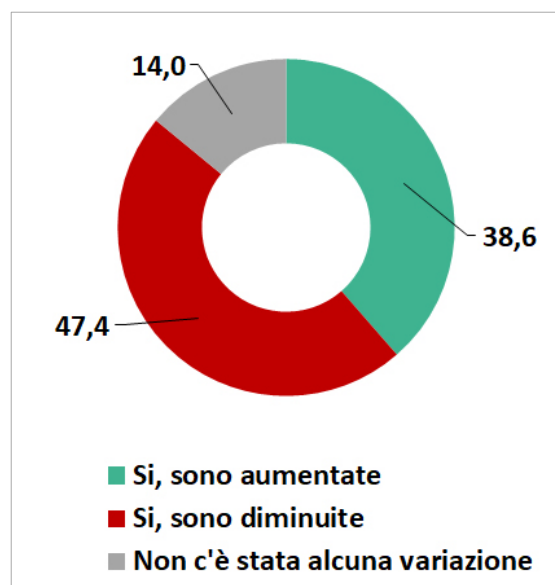
Figura 4
Le tecnologie hanno mutato le occasioni di partecipazione?

Questa correlazione va letta con particolare attenzione. L'evidenza statistica rivela infatti un campione abbastanza "spaccato" sul tema.

Se è vero che un'alta percentuale di comunicatori (47,4%) resta dell'avviso che la partecipazione delle persone sia stata affievolita dalla progressiva invadenza dei media digitali, un'aliquota non meno rilevante di rispondenti (38,6%) ritiene che le occasioni di partecipazione siano invece aumentate, proprio grazie all'adozione dei media digitali.

Ora, se accorpriamo questa seconda percentuale con quella di quanti ritengono che non vi sia stato alcun cambiamento (14%), ci è consentito affermare che la maggioranza del campione non trova una riduzione della partecipazione.

Nel dettaglio, il valore più alto (47,1) di coloro che dichiarano aumentate le occasioni di partecipazione si registra nelle aziende che occupano da 10 mila a 30 mila persone, mentre il valore più alto (52,9%) di quanti sono convinti di una minore partecipazione si registra nelle aziende da 5 a 10 mila dipendenti.



Il nuovo concetto di partecipazione

Tecnologia versus persona: così è stato comunemente inteso per anni il rapporto tra tecnologia e persona, con dubbi e timori che le tecnologie soppiantassero l'uomo.

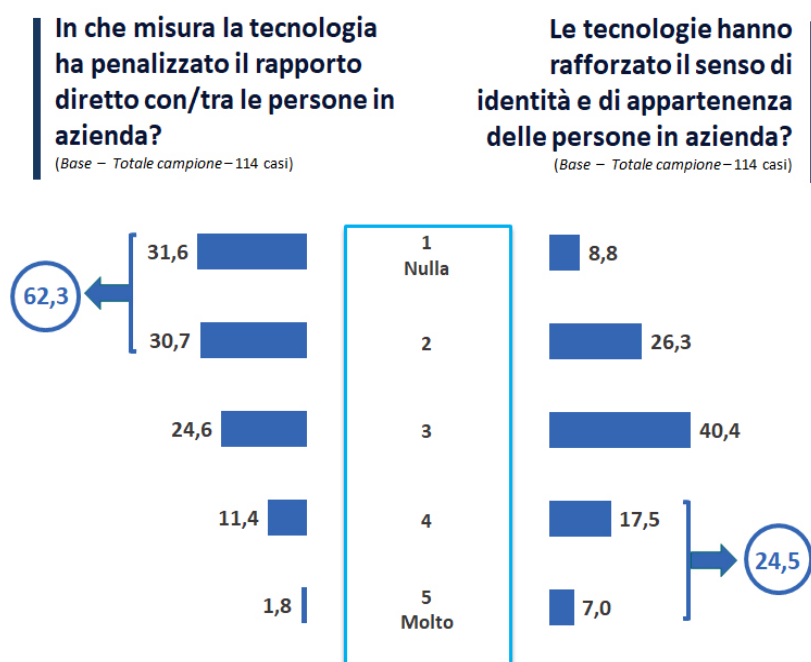
In realtà l'indagine Ascai rileva che le cose così non stanno andando e che non andranno neanche nel futuro in questo modo.

Le nuove tecnologie cambiano, infatti, il concetto stesso di partecipazione. Non è più quella storicamente intesa, centrata sulla vicinanza e sul coinvolgimento fisico.

Al suo posto c'è una sorta di concetto partecipativo basato sulla presenza virtuale, in cui la distanza fisica è soppiantata dalla 'connettività permanente' e dall'informalità, facendo uscire la componente 'lontananza' dal vocabolario comunicativo.

Con la conseguenza che da questa prospettiva andranno presto progettate nuove modalità partecipative all'interno dell'azienda.

Per quel che concerne un aspetto ancor più delicato della partecipazione, il rapporto diretto tra le persone, oltre il 62% del campione ritiene che le tecnologie, facilitando e incoraggiando la relazione, abbiano tutt'altro che penalizzato le occasioni di socializzazione. A sostenerlo sono soprattutto i comunicatori di imprese di minore dimensione.



L'identità d'azienda nel legame digitale

Il rapporto tra virtualità e identità aziendale è stato un altro spazio di riflessione degli ultimi anni che ha sollevato non pochi dubbi e timori. Secondo l'apparato concettuale pre-digitale, l'identità era di fatto considerata effetto di un incontro fisico.

Si era dunque portati a immaginare che la 'digitalità', dunque le nuove forme virtuali di connessione, avesse depauperato l'azienda del senso dell'identità e che il nuovo concetto di distanza avesse progressivamente svuotato

il sostrato psicologico ed emotivo solitamente alla base del senso di appartenenza e d'identità.

In questa ottica il primo giudizio espresso dai comunicatori rivela che il rafforzamento dell'identità e del senso di appartenenza delle persone in azienda è convinzione manifestata solo da un modesto 24,5%.

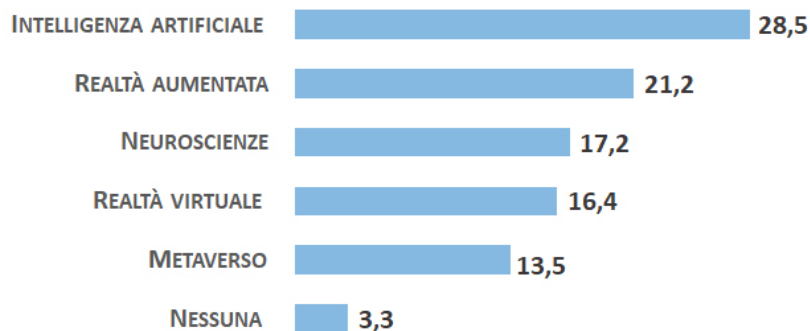
L'indagine fotografa invece nuovi processi di creazione d'identità attraverso i media digitali. Sarà infatti grazie a una buona capacità di utilizzo dei nuovi media, basata su valori, competenze e disponibilità - così come era avvenuto per la comunicazione analogica e tradizionale - che si potrà continuare a stimolare energicamente quella dimensione emotiva e cognitiva del lavoratore che è alla base della creazione del senso di appartenenza e identità.

Intelligenza artificiale, realtà aumentata e neuroscienze

In merito agli strumenti più emergenti nel campo del virtuale, i dati indicano che le aziende si stanno già confrontando con le nuovissime tecnologie digitali, sebbene siamo di fronte a una fase di attenta sperimentazione, anche per effetto di opinioni contrastanti espresse da diversi autorevoli esperti della materia.

All'uso di quali fra queste tecnologie sarebbe favorevole?

(Base – Totale campione – 114 casi)

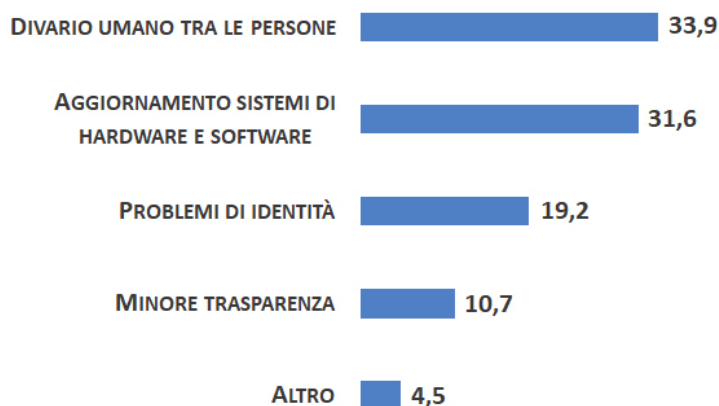


E' comunque l'intelligenza artificiale in primis a catalizzare i giudizi positivi che emergono dall'indagine, perché interpretata come leva capace, in prospettiva, di facilitare e rendere più intrigante la comunicazione d'impresa, in un'ottica di compartecipazione e coinvolgimento del lavoratore. I manager di comunicazione interna, in percentuale più significativa rispetto al personale operativo e di front office, vedono nell'AI un alto potenziale comunicativo,

favorevole alle necessità di sviluppo delle imprese, specialmente nel campo della formazione, intesa come ambito più significativo di sperimentazione.

Quali problematiche potrebbero insorgere con l'uso di queste tecnologie in azienda?

(Base – Totale campione – 114 casi)



Opportunità e criticità

La maggioranza del campione (60%) è convinta che le nuove tecnologie digitali riusciranno a rafforzare la comunicazione nel suo complesso.

Interrogati sui rischi, riaffiora tuttavia nel pensiero dei comunicatori il tema del rapporto tra tecnologie e persone, oltre allo spettro sempre ricorrente della frequenza/necessità di continui aggiornamenti tecnologici.

ATTESE E TRAGUARDI DELLA COMUNICAZIONE INTERNA



Le attività strategiche dei prossimi anni

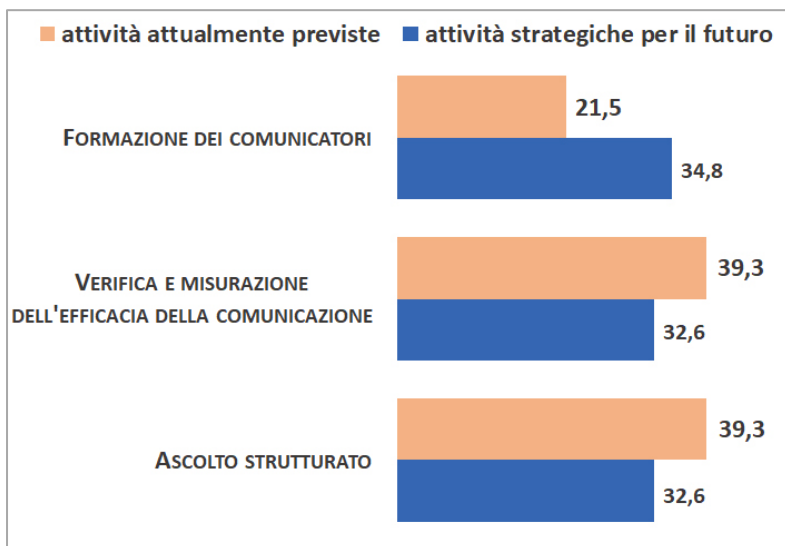
Le suggestioni fin qui offerte dai comunicatori hanno a più riprese sottolineato che i social media, e soprattutto le nuove tecnologie virtuali e immersive, andranno a configurare una socialità affatto diversa, che sarà difficilmente gestibile con i parametri storici fin qui adottati.

Laboratori, sperimentazioni digitali, gaming, simulazione, interattività apriranno una pagina nuova rispetto a quella socialità editoriale ed analogica che va scomparendo. Le nuove forme di relazione non abbasseranno i criteri di partecipazione

emotiva alle storie e alla narrazione delle vicende aziendali, a prescindere da quale sia l'ambito di sperimentazione e sviluppo.

Di certo, le dimensioni di socialità, seppur nuove, saranno più accentuate e intrise di creatività, spontaneità, visioni soggettive che andranno a costruire un nuovo scenario narrativo al quale il comunicatore dovrà dare puntuali risposte.

Figura 5
Le tre sfide della comunicazione interna



In questa prospettiva di trasformazione paradigmatica della comunicazione una formazione più mirata degli addetti ai lavori avrà un ruolo fondamentale, non solo per stimolare nuove competenze, aggiornate e rispondenti a uno scenario inedito, ma per costruire uno spazio di sperimentazione e di dialogo attraverso strumenti e technicalities in costante evoluzione.

Il salto di qualità della professione sarà all'insegna di una discontinuità rispetto alle competenze sedimentate e alle

metodologie storiche della formazione.

Al pari della formazione, ai primissimi posti delle priorità strategiche elencate dai comunicatori non potevano certo mancare due attività fondamentali come la misurazione dell'efficacia della comunicazione interna e l'ascolto strutturato, a conferma di una triade naturale (*ascolto, verifico, apprendo*), essenziale per lo sviluppo e la gestione dell'attività in contesti complessi.

I buoni propositi dei comunicatori

Ai comunicatori è stato anche chiesto su quali aspetti prioritari dovrebbe puntare la comunicazione interna per migliorare il sistema di relazioni tra le persone. La tendenza emersa è quella di una comunicazione 'vicina', improntata alla partecipazione e alla collaborazione. Valori quindi immutabili di fronte alle trasformazioni tecnologiche in atto. Ma due di questi valori su tutti hanno prevalso nel complesso delle opinioni espresse:

- ❖ alimentare il senso di appartenenza attraverso la costruzione di significati condivisi;
- ❖ costruire un contesto di comunicazione stimolante, in cui le aspettative di ascolto e di coinvolgimento vengano soddisfatte.

Una cura particolare dovrà comunque essere dedicata a tre obiettivi altrettanto importanti: raccontare le persone e le loro storie di vita, condividendone la narrazione; favorire il cambiamento accompagnando l'azienda e le persone nei processi di trasformazione; adottare linguaggi, stili e contenuti comunicativi adeguati ai mutati contesti valoriali.

RAPPORTO ASCAI-MG RESEARCH 2023

SULLA COMUNICAZIONE INTERNA DELLE AZIENDE ITALIANE

PROFILO DEMOGRAFICO E PROFESSIONALE DEGLI INTERVISTATI

