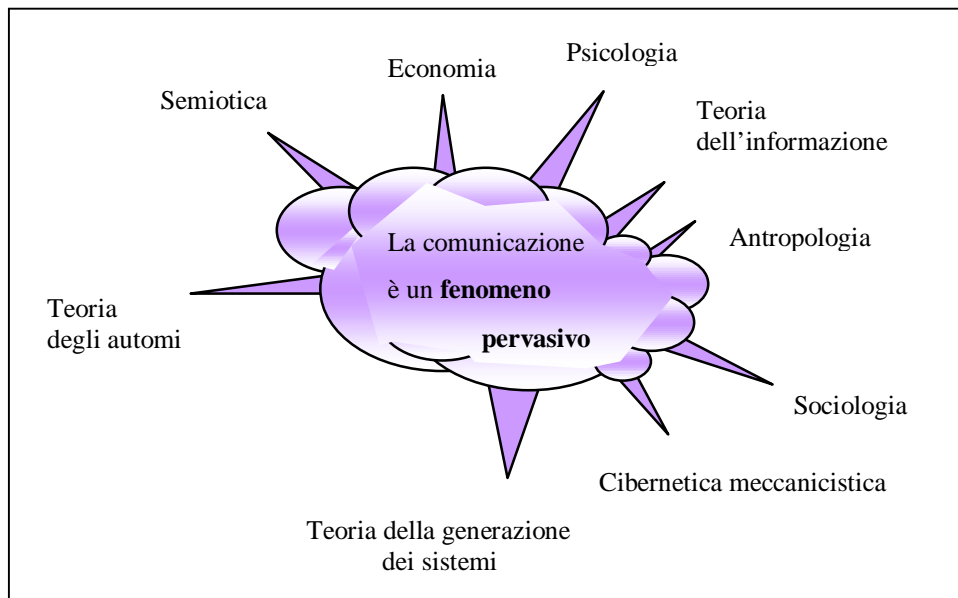


**LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA: SPUNTI DI RIFLESSIONE, APPUNTI DI LAVORO, RESOCONTO DI UN'ESPERIENZA ALLA MICHELIN ITALIA.**

*A cura di Claudia Foresto, analista organizzativa, Centro Studi Logos.*

»»» *La comunicazione organizzativa è un fenomeno pervasivo studiato in molti ambiti disciplinari...*



»»» *Definizione di comunicazione organizzativa*



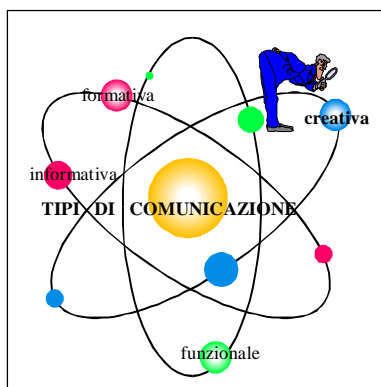
La comunicazione organizzativa è:

*l'insieme dei processi di creazione e di scambio di messaggi e di informazioni all'interno della struttura organizzativa, per realizzare comportamenti coordinati dei suoi elementi volti al raggiungimento di fini comuni.*

## »»» *Tipologie di comunicazione*

Una classificazione delle tipologie comunicative può essere la seguente:

- funzionale
- informativa
- creativa
- formativa



La comunicazione *funzionale* riguarda tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni, nonché l'attività degli operatori "di confine" a frequente contatto con il pubblico dei clienti/utenti e dei fornitori esterni.

La comunicazione *informativa* concerne tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'organizzazione nel suo complesso o importanti parti di essa, i suoi prodotti, le sue politiche nei confronti dei diversi "clienti" e "fornitori", siano essi interni o esterni all'organizzazione.

La comunicazione *creativa* è quella che si realizza in tutte le situazioni poste in essere per realizzare occasioni di dialogo sia verticale che orizzontale tra gli attori organizzativi (meetings, feste, riunioni, presentazioni, attività ludiche per creare senso di appartenenza e spirito di gruppo...) dove "il sapere" si trasferisce (anche) dal basso verso l'alto e viene "creato" soprattutto in modo informale.

La comunicazione *formativa* concerne, innanzitutto, l'attività formativa vera e propria effettuata sia in contesti formativi specialistici sia sul luogo di lavoro; riguarda inoltre le modalità di condivisione della strategia, della missione, dei valori, della cultura e della simbologia dell'impresa utili per "formare" e coinvolgere a loro volta collaboratori e clienti/utenti.

### »»» **Comunicazione e struttura organizzativa: il Gruppo Michelin**

Il Gruppo Michelin è un sistema socio-tecnico a variabili multiple fra cui almeno quattro tipi sono di particolare importanza:

- il compito-obiettivo dell'attività produttiva (produrre il miglior pneumatico al miglior prezzo)
- le persone (più di 120 mila persone in tutto il mondo)
- la struttura dei ruoli e del flusso di lavoro (in cui sono compresi anche i sistemi di comunicazione)
- la tecnologia (i Centri di Tecnologia studiano nuove tipologie di pneumatici).

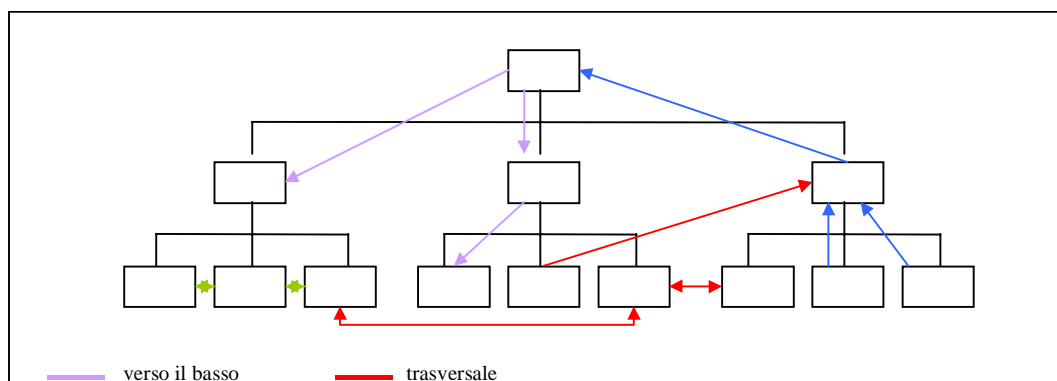
Queste quattro variabili sono fortemente interdipendenti: un cambiamento introdotto in una qualsiasi di esse produrrà con ogni probabilità un cambiamento nelle altre.

Il Servizio Comunicazione Interna agisce come *un'impresa dentro l'impresa* i cui clienti sono i dipendenti, ovvero i “nodi” della struttura organizzativa, verso i quali è essenziale orientare gli strumenti comunicativi.

### »»» **La comunicazione tra posizioni**

L'intera organizzazione, come appare nell'immagine, può venire rappresentata come una rete di comunicazione tra posizioni. Le persone, in quanto “nodi” del reticolo, sono interessate quotidianamente da centinaia di comunicazioni diverse (sia verbali che non verbali) di non sempre facile interpretazione.

Il criterio della *direzione dei messaggi* consente di individuare quattro tipi di comunicazione: verso il basso, verso l'alto, orizzontale e trasversale.



## »»» ***Il contesto di riferimento: il Gruppo Michelin***

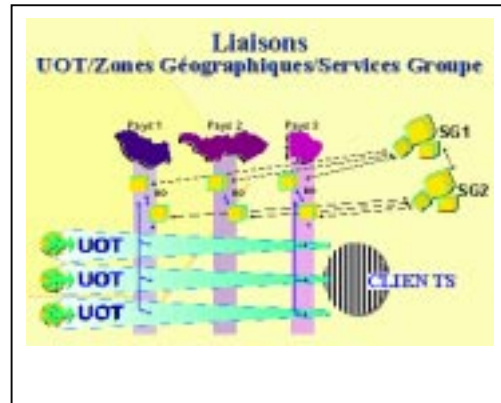
Il Gruppo Michelin è una società in accomandita per azioni (i cui soci accomandanti sono i Gerenti del Gruppo) di cui fa parte Michelin Italia.

Gli obiettivi per migliorare l'efficienza ed i risultati del Gruppo Michelin sono:

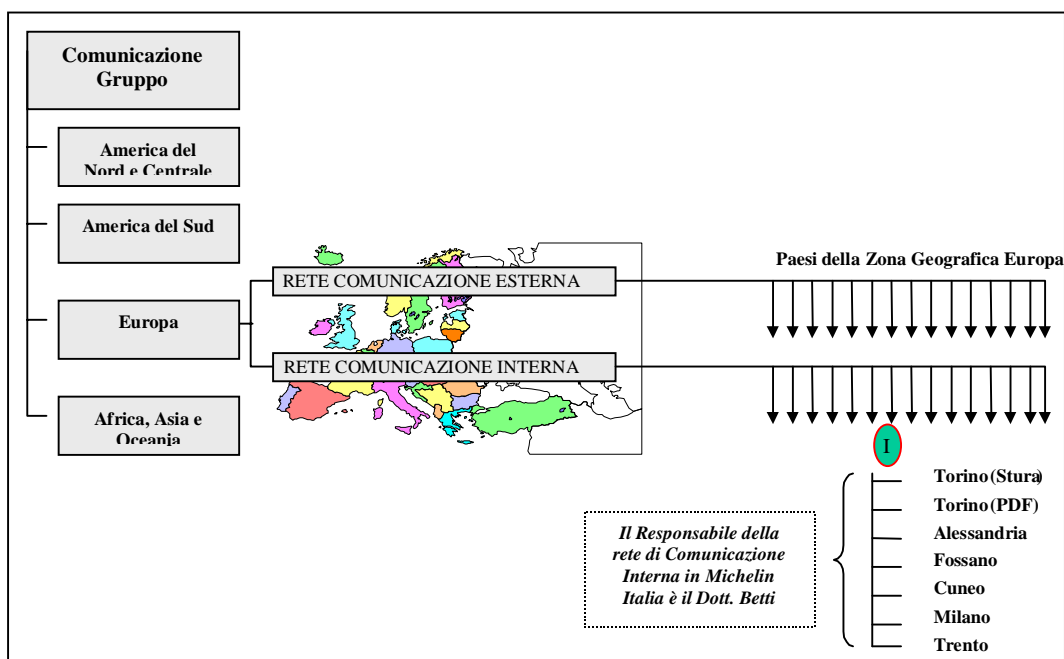
- 1) **Il miglior pneumatico al miglior prezzo in ogni segmento di mercato:** sviluppare una politica multimarche ovunque possibile, pur privilegiando il marchio Michelin; migliorare la qualità del servizio al cliente e ridurre le spese di trasporto, tenendo presente che si opera in uno scenario di domanda estremamente variabile.
- 2) **Rimanere il produttore più innovativo nel campo del pneumatico:** creare le condizioni favorevoli alla nascita di nuove idee, facilitare la convergenza delle idee verso un obiettivo comune, ottimizzare i tempi di applicazione.
- 3) **Diventare il riferimento in materia di qualità del servizio nel campo del pneumatico:** rispetto dei termini, delle quantità e delle specifiche di consegna, rispetto delle date di riferimento nei processi di omologazione dei costruttori, rispetto dell'ecologia.
- 4) **Cercare la soddisfazione professionale e la crescita degli Uomini nel lavoro al servizio dei nostri Clienti:** permettere a ciascuno di conoscere i propri obiettivi e garantirne la realizzazione, organizzare i metodi di lavoro più efficaci, mettere a disposizione le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi, formare, informare, ascoltare, apprezzare i risultati. In altri termini, creare le condizioni perché ciascuno possa dare il meglio di sé.
- 5) **Accrescere in modo permanente il valore dell'Azienda, tendendo alla massima redditività delle attività e degli investimenti:** ritrovare un equilibrio più stabile attraverso la riduzione dell'indebitamento, la ripresa degli investimenti prioritari, la riduzione dei costi e l'utile globale per tipo di prodotto.

Il Gruppo Michelin ha mutato la sua organizzazione verso la fine del 1995, organizzandosi come struttura a “matrice”:

- Centri di Tecnologie
- 9 Linee Prodotto (LP)
- Unità Operative Tattiche (UOT)
- Paesi e Zone Geografiche
- Servizi Gruppo (SG)
- Gruppi Progetto



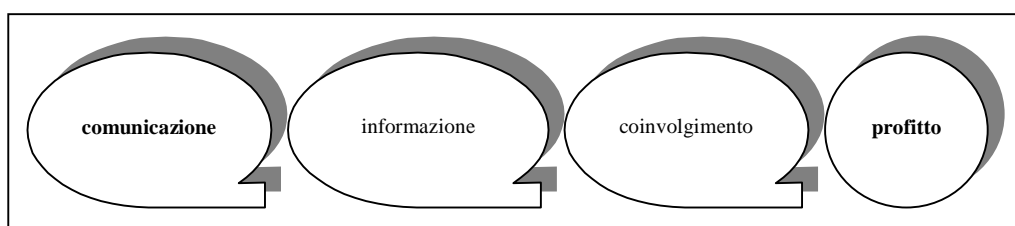
I Servizi Gruppo attraversano le Zone Geografiche. Il Servizio Comunicazione attraversa i Paesi per mezzo di due reti, una di comunicazione interna e l'altra di comunicazione esterna.



»»» *La comunicazione interna non è una finalità, ma un mezzo...*

L'azienda investe in comunicazione affinché:

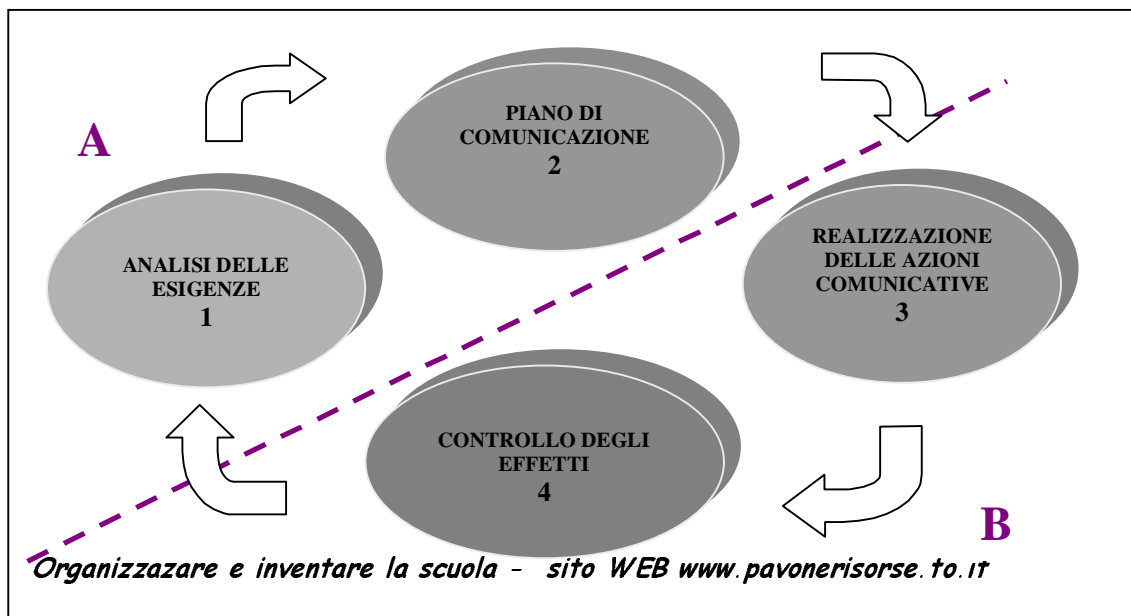
- ⇒ *il personale sia bene informato*
- ⇒ *il personale si senta coinvolto e lavori meglio*
- ⇒ *si raggiunga un buon profitto.*



»»» *Circolarità del processo: fasi del processo di comunicazione organizzativa*

Le fasi del processo di comunicazione interna sono:

1. Analisi delle esigenze
2. Formulazione del piano di comunicazione
3. Realizzazione delle azioni comunicative
4. Controllo degli effetti



Dall'analisi del processo di comunicazione si può dedurre che **la leva della comunicazione interna possiede una duplice valenza:**

**A.** *strategico-progettuale*

**B.** *pragmatico-gestionale.*

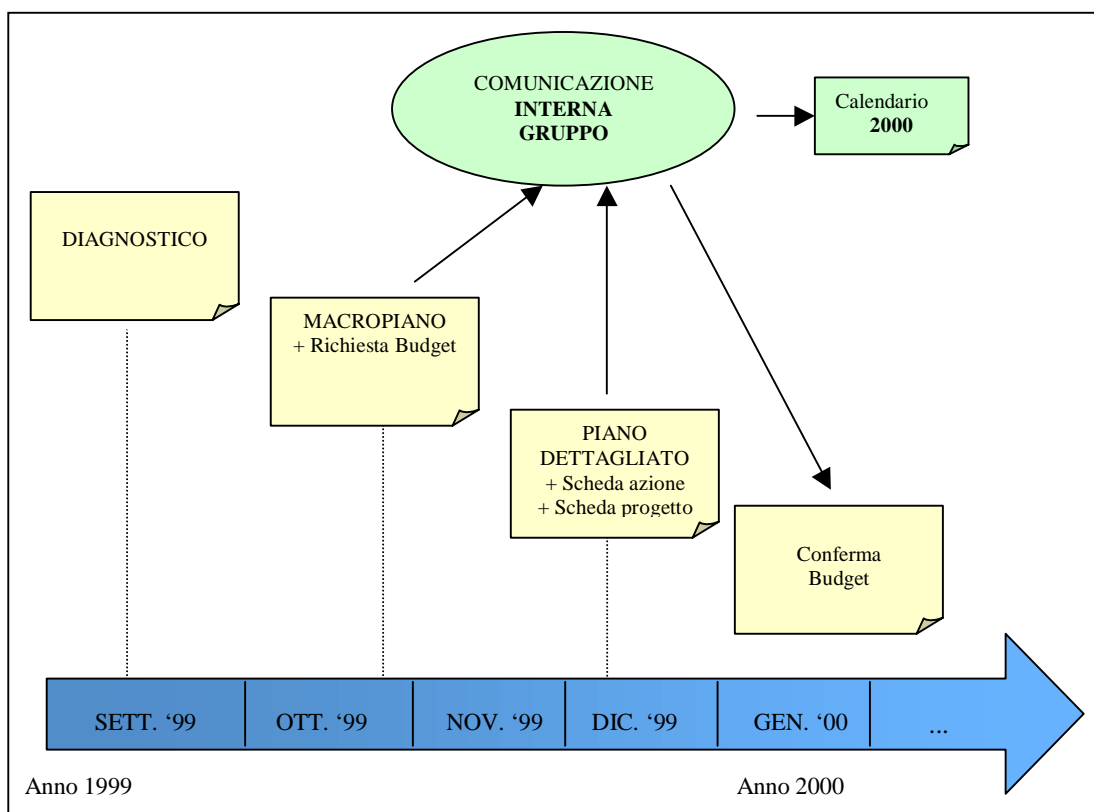
**A.** La **valenza strategica** si manifesta nella costruzione di “sistemi comunicativi” (piani di comunicazione) che permeano i processi organizzativi, orientano i comportamenti, diffondono valori.

Questa dimensione, quindi, comprende due fasi del processo: l'analisi delle esigenze e la formulazione del piano di comunicazione interna.

1. L'**analisi delle esigenze di comunicazione** avviene in tre fasi principali:

- Descrizione del contesto di riferimento
- Rilevazione dell'importanza e urgenza della comunicazione
- Diagnosi dello stato di comunicazione interna.

➡ L'analisi *SWOT* è lo strumento utilizzato dal Gruppo Michelin per effettuare la *diagnosi* dello stato di comunicazione interna. Il processo di analisi, infatti, può essere rappresentato dalla matrice “*Strenghts (forze) – Weaknesses (debolezze) – Opportunities (opportunità) – Threats (minacce)*”. L'analisi *SWOT* parte dall'individuazione dei punti di debolezza del processo di comunicazione interna e procede facendo leva sui punti di forza.



2. La **formulazione del piano di comunicazione interna** ha lo scopo di individuare le azioni da compiere per realizzare lo scambio informativo, che sostengono l'organizzazione e la gestione del personale.

Il piano di comunicazione è una sorta di “mappa” a disposizione delle linee operative.

➡ Il «Piano Annuale Anno 2000» della Comunicazione Interna in Michelin Italia è strutturato in quattro punti:

- 1) Elementi derivanti dal Piano Pluriennale Annuale del Gruppo
- 2) Piano di attività (azioni previste)
- 3) Piano progresso (far progredire le attività di comunicazione attraverso la diffusione e accessibilità dell'informazione a tutto il personale ed, inoltre, accentuando la funzione di integrazione “trasversale” tra il personale di differenti entità organizzative)
- 4) Piano di sviluppo (provvedere allo sviluppo, nel rispetto dei Valori Michelin: rispettare gli uomini è vederli per quello che sono, dar loro dei riconoscimenti



e creare le condizioni per la loro motivazione, il loro sviluppo e il loro successo).

Nel Piano Annuale vengono indicati i *destinatari* (i target), gli *effetti perseguiti* (gli obiettivi) ed il *periodo* (i tempi di realizzazione).

**B.** La **dimensione gestionale** si esplica nella gestione quotidiana dei rapporti e delle comunicazioni interpersonali, con l'obiettivo di mantenere un rapporto costante tra l'azienda e i suoi clienti interni.

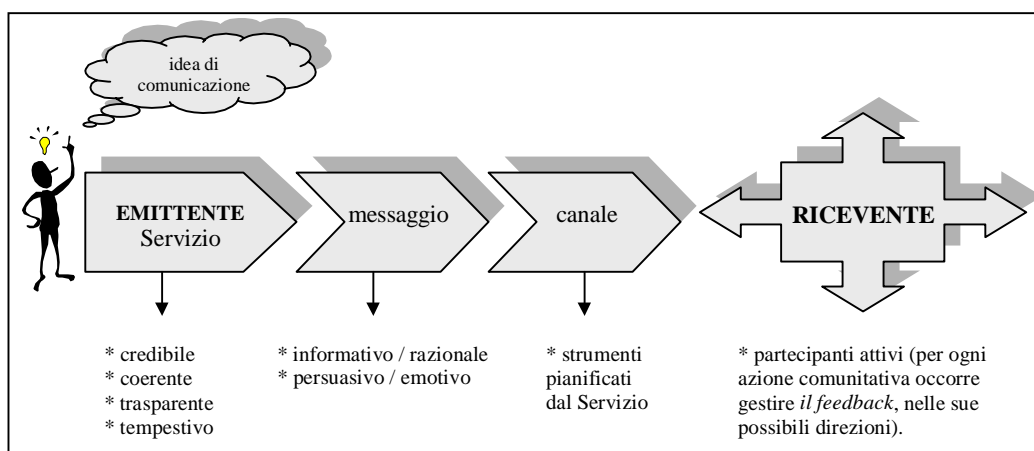
Le due fasi caratteristiche della dimensione gestionale sono: la realizzazione delle azioni comunicative e il controllo degli effetti.

1. La **realizzazione delle azioni comunicative** consiste nello sviluppare in modo flessibile quelle azioni indicate nel piano per raggiungere gli obiettivi di comunicazione definiti.

➡ Il Servizio Comunicazione interna in Michelin Italia si serve di due tipi di strumenti:

- strumenti “diretti”: la comunicazione scritta (*house organ*, bacheche nei punti di informazione, il Piano annuale disponibile per tutto il personale, documentazione interna, messaggi aziendali, ecc.); strumenti multimediali (creazione del sito intranet aziendale *Comunicazione Italia*); infine, gli eventi aziendali.
- Strumenti “mediati”, cioè passanti per i nodi gerarchici: si tratta di strumenti formativi rivolti ad un target specifico. L'effetto perseguito da questo tipo di strumenti (ad es., corsi di formazione per Capi Squadra) è lo sviluppo della professionalità, la diffusione del *sapere organizzativo* ai vari livelli e della cultura comunicazionale.

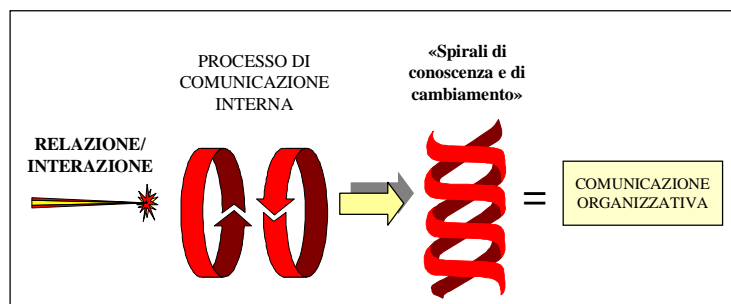
2. Il controllo degli effetti è la fase che garantisce la circolarità del processo di comunicazione interna e la sua efficacia. In questa fase il *feedback* risulta essere un elemento fondamentale, il che implica una politica aziendale attenta alle esigenze dei dipendenti fruitori del Servizio di comunicazione interna. Oltre a strumenti quantitativi di controllo (ad es., un questionario dal titolo: “Il modo di vivere il lavoro oggi in fabbrica”), il Servizio si avvale di figure organizzative *ad hoc* che diventano “antenne di clima” di ogni azione comunicativa.



L'informazione deve essere trasmessa al dipendente dall'interno evitando che gli giunga più tempestivamente e in maniera magari distorta dall'esterno (ad esempio, dalle pagine dei giornali): occorre, pertanto, monitorare la distribuzione dell'informazione.

### »»» *La comunicazione come vettore di relazioni*

L'informazione interna ha sempre più bisogno di essere interattiva: occorre, quindi, passare da un sistema di informazione tradizionale ad uno, più complesso, di “dialogo diffuso”.



La relazione è la scintilla di una reazione che, attraversando il processo di comunicazione interna, arriva a creare «spirali di conoscenza e di cambiamento». La dimensione relazionale della comunicazione è il *surplus* che trasforma la comunicazione *interna* (scambio di informazioni in senso stretto) in comunicazione *organizzativa* (scambio di informazioni all'interno delle reti di relazioni dell'organizzazione).