

Comunicazione aziendale

Rapporti con il personale

(internal communication & relationship - IR)

definizione

finalità

situazione attuale e applicazioni

tecnicità

Comunicazione aziendale

Rapporti con il personale

(internal communication & relationship - IR)

definizione

Rapporti con il personale - definizione 1

- Il personale è una delle **due** “componenti” del **processo produttivo** che gli economisti classici indicano come “essenziali”; oggi con il termine “personale” si intende la “forza lavoro” di una **qualsiasi organizzazione**.
- Per molti aziendalisti il personale (i “dipendenti”) è l’**asset** * più “prezioso” della struttura, indipendentemente dalla forma organizzativa che essa assume. Ciò è facilmente condivisibile se si considera
 - **la spesa** non indifferente, e crescente, **per selezionarlo e addestrarlo**
 - **l’apporto consistente** degli impiegati, specie quelli *frontline*, **alla redditività aziendale**

***asset** = 1. qualsiasi proprietà che abbia valore monetario; 2. qualità o abilità di qualsiasi utilità o valore; persone o cose considerate utili – Oxford Paperback Dictionary - Oxford University Press, Oxford, 1994 - NDR, tradotto dall’inglese a cura del docente

Rapporti con il personale - definizione 2

- **Rapporti con il personale**

(anche “relazioni interne” o *Internal Relations* - IR)

l'insieme delle attività di comunicazione che il management dell'organizzazione intraprende allo scopo di

- migliorare - in generale - **i rapporti** tra management e persone che nell'organizzazione svolgono la propria attività
 - diffondere ampiamente tra i dipendenti **vision** e **mission** del gruppo
 - ottenere il necessario **appoggio** dei dipendenti alle attività della struttura
 - condividere - quando opportuno - **le decisioni** operative e strategiche essenziali per il successo (o la difesa) dell'attività
 - costruire e mantenere un **efficiente sistema** di relazioni interne
- Si tratta di una **attività complessa** che interessa aspetti molto vari:
 - formazione e programmi di “carriera”
 - attività sociali e di sostegno alle famiglie
 - trattamento economico in servizio e in quiescenza e rapporti con il “luogo”
 - ecc.

Comunicazione aziendale

Rapporti con il personale

(internal communication & relationship - IR)

finalità

Rapporti con il personale - finalità 1

- nel mondo competitivo tipico della “globalizzazione” (e con il crescere degli atteggiamenti critici nei confronti delle grandi multinazionali e più in particolare del *business*) le **organizzazioni devono imparare**, nel comune interesse di dipendenti e datori di lavoro, a:
 - soddisfare la spesso diffusa aspettativa dei lavoratori di vedere riconosciuto il valore sociale dell’organizzazione e apprezzato il proprio ruolo
 - “allevare” e “aiutare a crescere” dipendenti sempre più scolarizzati
 - creare una mentalità “vincente” nell’organizzazione e nel personale
- comunicando efficacemente con i propri “pubblici” interni l’organizzazione
 - **si differenzia positivamente** da tutti gli altri “attori” sui mercati, concorrenti o meno
 - **dimostra**, nei confronti dei tanti “dinosauri” burocratizzati con i quali deve competere sui vari mercati
 - **modernità**
 - **capacità**
 - **glamour**
 - **appeal**

Rapporti con il personale - finalità 2

- **relazioni interne efficaci** sono possibili solo se quanto si realizza all'interno è coerente con la situazione esterna; l'organizzazione deve aiutare chi vi lavora a:
 - conoscere la **posizione** dell'azienda **nel** e **sul** mercato
 - comprenderne la *vision*
 - condividerne la *mission* i cui obiettivi tattici - nel continuo e inevitabile adeguarsi ai mutare della realtà esterna - possono di tanto in tanto "variare" e quindi abbisognare di ulteriori (nuovi) chiarimenti
- **creare e mantenere un "buon clima"** interno - scopo principale delle relazioni interne - significa, in definitiva:
 - pubblici meglio serviti
 - performance migliori
 - profitti maggiori

Comunicazione aziendale

Rapporti con il personale

(internal communication & relationship - IR)

situazione attuale e applicazioni
(case histories)

Rapporti con il personale - situazione 1

- le relazioni interne sono un settore della “comunicazione integrata” sviluppato solo di recente, quasi per forza propria, a causa dei consistenti cambiamenti “ambientali” che si sono verificati negli ultimi anni; in sintesi:
 - **il quadro generale** dei rapporti con il personale **è cambiato**
 - i dipendenti sono **più istruiti**, hanno **più aspettative** di carriera e **più interesse** che in passato a comprendere l’essenza dell’attività della struttura e a farne parte
 - il sistema è **più esigente**; richiede ai dipendenti più impegno, più tempo, più disponibilità, più formazione, ecc.) che in passato
 - **si ritiene**, ormai, generalmente **conveniente**
 - facilitare la **crescita professionale** del personale
 - favorire un clima aziendale positivo per “**ottenere consenso**” dal personale, prezioso sia nei momenti crescita che in quelli di crisi

Rapporti con il personale - situazione 2

- case histories di **progresso aziendale** riconducibili anche a coraggiosi programmi di relazioni interne - sperimentati in strutture grandi e/o piccole c - dimostrano quasi sempre che **il successo è frutto quasi esclusivo dell'impegno dei Chief Executive Officers** per la realizzazione dei programmi stessi.
- **sempre** infatti - **quando i CEO si sono esposti in prima persona** nell'ideare il programma di IR e nel presentare (ai dipendenti di qualsiasi livello) gli obiettivi proposti e le relative strategie - **si è potuta ottenere la disponibilità del personale a collaborare**
- il **ruolo dei CEO è essenziale** per il successo dei programmi di IR; accade, a volte, che il "senior management" delle organizzazioni coinvolte si dimostri *poco fiducioso* circa le possibilità di ottenere i vantaggi operativi, funzionali e finanziari promessi; vincere queste resistenze richiede grande impegno e solo l'**Apice aziendale** vi può riuscire.
- migliorare il clima interno dell'organizzazione è condizione necessaria per qualsiasi gruppo che cerchi successo operativo e finanziario; i casi illustrati:
 - **Navistar, già International Harvester, di Chicago, Ill. U.S.A..**
 - **Colgate Palmolive, impianto di Morristown, già MENNEN, New Jersey, U.S.A.**
 - **RCN, già Residential Communication Network, di Princeton, New Jersey, U.S.A.**hanno tutti in comune l'impegno forte dei rispettivi Chief Executive Officers

Navistar (già *International Harvester*)

è una famosa fabbrica di camion pesanti di Chicago (USA) con impianti di costruzione e servizio sparsi nell'intero Nord America.

- Quando, nel 1993, **John Horne** ne assume la direzione **Navistar** ha, sul mercato americano, una **pessima reputazione** - ormai anche come produttore e come fornitore di assistenza tecnica - e ciò per una lunga serie di scioperi (1970) e di difficili rapporti sindacali che hanno coinvolto il personale interno e che si sono riflessi negativamente anche all'esterno.
- Il **nuovo CEO**, constatato lo stato **insoddisfacente** dei rapporti che l'azienda intrattiene con quasi tutti i suoi **pubblici** - sia **interni** (personale, sindacati, dirigenti) che **esterni** (clienti, spedizionieri, finanziatori, media) - capisce che una delle poche possibilità di **ribaltare la situazione** passa attraverso l'instaurazione di nuovi e soddisfacenti rapporti con il **dipendenti** che li convincano a **collaborare** per il successo della Navistar, e che ciò richiede **il suo immediato e personale coinvolgimento**.

- Il programma messo a punto dal CEO prevede preliminari indagini per individuare - dal punto di vista strettamente industriale e da quello commerciale - le azioni più opportune per riportare l'azienda a livelli soddisfacenti di operatività e profittabilità.
- La convinzione del CEO sulla necessità imprescindibile di **poter contare sull'apporto dei dipendenti tutti** porta a programmare una forte **"campagna" di relazioni interne**:
 - **vengono programmate visite** a molti degli impianti, nelle quali Horne incontra dirigenti e personale e approfondisce anche i problemi operativi e situazionali delle singole strutture
 - **si commissiona** ad una società indipendente **un'attenta analisi della situazione**, con *random interview* a dipendenti rappresentativi dell'intera forza lavoro - ne emerge, tra l'altro, il basso coinvolgimento del personale a tutti i livelli, **un dramma per un fabbricante di grandi macchine che dovrebbe fornire anche adeguata assistenza tecnica e operativa**
 - **si vara un programma di relazioni interne** ben articolato, per ridurre i problemi di comunicazione, evidenziare l'alta qualità tecnologica dei prodotti e creare una mentalità vincente nei dipendenti
 - **tutti i responsabili di filiale** ricevono i risultati dell'analisi e - utilizzandoli come "guida" per ridurre i motivi di frizione (endogeni ed esogeni) riscontrati nella struttura - dovranno migliorare in breve tempo il livello delle relazioni interne e la qualità del servizio fornito agli utenti finali dalla struttura di cui sono responsabili
 - **550 dirigenti**, in una **"leadership conference" di 3 giorni**, sono informati dei nuovi programmi di **relazioni interne** (e anche di **comunicazione esterna**) del gruppo, degli obiettivi fissati e delle strategie scelte e sollecitati a condividere il "progetto"

- Il **successo** ottenuto con le nuove **strategie di comunicazione** ha prodotto - come desiderato - **miglioramenti** sensibili **all'interno** dell'organizzazione:
 - **nell'immagine** della compagnia presso il personale (**i manager si riuniscono ogni anno**, ora, i **responsabili di filiale** monitorano regolarmente prestazioni e soddisfazione dei dipendenti,
 - **nel morale** dei dipendenti, motivati e soddisfatti nelle loro aspirazioni
- **ma anche** - come prevedibile - miglioramenti **all'esterno**, nel mercato:
 - l'immagine della Navistar è migliorata grandemente presso
 - **sindacati**,
 - **comunità finanziaria**
 - **media**(tutti contattati, ascoltati e informati diffusamente dei cambiamenti in corso)
 - il nuovo clima interno e il nuovo attaccamento al servizio dimostrato dal personale, a tutti i livelli, ha portato a risultati operativi di tutto rispetto
- **Tutto ciò è stato possibile quasi soltanto per l'impegno personale che il CEO ha profuso nell'ideazione e nell'attuazione della nuova fase.**

Colgate Palmolive, nel 1992, acquista la MENNEN di Morristown

una piccola industria cosmetica (dopobarba, deodoranti, ecc.) fondata dalla famiglia Mennen, e gestita da sempre nella maniera patriarcale consona ad un'azienda di questo tipo

- **Rob Frazier** che ne diviene responsabile **nel 1996** con il mandato di rendere profittevole la fabbrica entro un anno, trova una situazione preoccupante - la gestione è pressoché fallimentare, il personale è scontento e appiattito su una linea di comunicazione del più classico top-down, i KPI (Key Performance Indicator, i.e. *parametri di rendimento*), sono inferiori agli standard, il sistema di comunicazione interno non funziona e l'impianto perde 10 milioni di dollari/giorno.
- Frazier, un "tecnico", intuisce che **è la comunicazione lo strumento da utilizzare** per rimediare all'inadeguatezza manageriale della precedente gestione, e basa la sua azione immediata su tre punti:
 - **incontra**, in gruppi di non più di 10 persone, **tutti gli addetti** (per comprendere e "galvanizzare")
 - **vara una campagna di marketing interno** - obiettivo principale **chiarire la differenze tra il vecchio e il modello "di gestione" da lui proposto**; il suo *mantra*: **ora siamo qui, domani saremo là** (i.e. da un oggi difficile a un domani radioso) viene ripetuto "ossessivamente"
 - **forma il personale** ai rudimenti del business: **finanza, partecipazione agli utili, gestione industriale, concorrenza**, perché tutti partecipino conoscendo almeno le regole del gioco

- Frazier inizia un intenso programma di comunicazione interna a basso costo, basato quasi solo sui rapporti interpersonale; utilizza alcuni accorgimenti:
 - Lo **stand-up forum** - ogni mattina, in una stanza “spartana” e con poche sedie (si sta in piedi lungo le pareti e **ci si guarda in viso**) il **CEO incontra il personale** di un singolo settore (in genere meno di 20 persone) per **comunicare** i programmi a medio e breve termine di **azienda** e **reparto**, **scambiare** notizie e informazioni, **esporre** problemi e **decidere** assieme come cercare la soluzione; al termine il personale riprende il lavoro cosciente degli obiettivi che ha concordato (il programma di incontri interessa a turno tutti i settori di tutti i reparti)
 - La **lavagna** - ogni singolo settore ha una **sua** lavagna che **riporta** gli **obiettivi** del reparto, le **linee guida** concordate per il periodo, i **pezzi** programmati, prodotti e consegnati al magazzino; **inoltre** presenze, ferie, malattie, notizie personali e quanto riguarda **il reparto**
 - Il **tabellone** - su un tabellone (simile a quelli che negli autodromi riportano la posizione in gara di ogni vettura) sono sistemate **sagome** di “**formula 1**”; ognuna rappresenta un singolo **settore** o **reparto** che partecipa alla “corsa” verso il profitto e il successo aziendale; il tabellone è sempre aggiornato e **i dipendenti vedono “in tempo reale”** variare le singole posizioni, e “**leggono**” i **commenti** che il “direttore di gara” (il CEO) gli altri partecipanti e “chi passa di là” scrivono a seconda dell’evolvere della situazione, ecc.
- Gli interessati **gradiscono molto questo modo di essere coinvolti** nella gestione, che diviene così parte essenziale, gratificante e **importante della loro vita in azienda**

- **La filosofia di Frazier è molto semplice, economica e di facile applicazione** ovunque ricorrano situazioni tipo MENNEN (aziende solide, con sistemi di gestione approssimativi che considerano poco o nulla l'apporto del personale, a tutti i livelli)
- **Frazier utilizza ingegnosi accorgimenti** che si possono innestare con poco rischio in una struttura operativa sostanzialmente sana
 - **incontrare personalmente i dipendenti** - tutti, o quasi tutti - in piccoli gruppi (8 max 10 persone)
 - **produrre personalmente una newsletter interna** per spiegare **chi è il CEO**, **cosa** serve all'azienda, **quali** sono i **target**, le **strategie**, i **mezzi** (strutture, personale e finanza), i **tempi**, ecc.; la *newsletter* mensile di Frazier era dedicata ai comportamenti da seguire in azienda e riportava in copertina informazioni essenziali e suggerimenti per chi volesse "fare carriera")
 - **uso intensivo di "lavagne"**, bacheche e simili - che ognuno può controllare e aggiornare, da sorvegliare sempre per evitare miscommunication, distorsioni e notizie non controllabili, **aggiornate giornalmente** - per favorire la partecipazione del personale, attraverso il proprio apporto al reparto di appartenenza, alla gestione della struttura

- **Caratteristico dell'approccio di Frazier** - oltre alla reiterazione di quello che chiamava **il mio mantra** (*ora siamo qui, domani saremo là*) scritto sui muri di tutta la fabbrica e declinato a seconda dei casi in termini di *valore, profitto, qualità, servizio*, ecc. - è l'impegno nell'**educazione del personale** per fargli conoscere gli **alti costi del produrre** ed instillare la consapevolezza dell'opportunità di evitare (o almeno ridurre) **sprechi, scarti** di produzione, piccole **perdite** (*se vedete un cent per terra lo raccogliete? Allora perché non raccogliere da terra il tappo di una confezione che vale altrettanto?*)
- In conclusione, applicando **in prima persona e al meglio** semplici forme di comunicazione interna, Frazier riuscì in breve a
 - **costruire nei dipendenti un senso di appartenenza** al grande gruppo Colgate Palmolive (MENNEN divenne per molti solo un ricordo)
 - **migliorare la resa** degli impianti del 48% in più, e **la produzione** in volume del 67% e in quantità del 64%
 - **ridurre i costi** per cassa del 42%, e **le giacenze** di magazzino dell'82%

RCN - azienda di cablaggi

direttamente inseriti nelle costruzioni (concorrente degli operatori commerciali che forniscono il servizio “a domanda”) nasce a Princeton, nel New Jersey, negli anni '90 quando “*venture*” elettroniche entrano nel mercato (e fanno furore al NASDAQ).

- David C. McCourt - tuttora Presidente e Chief Executive Officer della società - che la chiama inizialmente (proprio per marcare la differenza con il *business*) *Residential Communication Network*, decide di sostituirla con l'acronimo RCN quando l'azienda nel 1997 è ammessa alla quotazione a Wall Street, dove “raccolge” più di 4 miliardi di dollari di investimenti
- **Comunicare al meglio con i clienti è vitale** per chi proporre un servizio innovativo. Ma **McCourt** - la cui non ultima preoccupazione è contenere il vivace “turnover” in un mercato che offre ponti d'oro a personale addestrato - capisce che è necessaria **almeno eguale cura per comunicare con il suo personale**, la sua “success key”
- **McCourt inventa** (lui sostiene è un'intuizione di suo figlio David Tyler, 10 anni, che sentendolo parlare di *customer care* gli suggerisce il termine **employee care** - cioè trattare gli impiegati come clienti) un programma di emotivizzazione e fidelizzazione dei dipendenti - che chiama **Cable Camp Program** - per promuovere assieme i **valori fondanti della RCN** e le **corporate guidelines** che devono guidare l'attività giornaliera di ognuno in azienda

- **una pietra con incise le “guidelines”** che la RCN ritiene essenziali siano seguite da tutti per il successo dell’azienda:

- Comprendere il cliente
- Cercare l’innovazione sempre e dovunque
- Sviluppare conoscenza
- Sentirsi un costruttore, non un dipendente
- Ricompensare il migliore
- Farsi guidare dall’entusiasmo

è consegnata ad ogni dipendente, segno tangibile e memento del suo impegno

- il personale apprezza subito l’approccio emotivizzante del **Cable Camp** e, in quanto alla fidelizzazione, **il turnover si riduce in sei mesi del 75%**
- molte iniziative si “materializzano” presto attorno al **Cable Camp**. La più importante è il **Meeting Annuale** - **momento verità** della vita RCN; qui si fa il punto della **situazione**, vengono presentati i **piani aziendali** e il **CEO incontra** (10 alla volta) **tutto il personale** che effettivamente si comporta come una grande armoniosa famiglia. il meeting è al tempo stesso raduno, formazione ritiro spirituale. Il programma include sketch, conferenze, incontri con ospiti importanti e divertimenti vari

- **McCourt**, applicando in prima persona e al meglio la sua innovativa filosofia **customers care equals employees care**, strutturata attorno al suo **Cable Camp** ed ai **Meeting Annuali** fornisce un esempio di quanto importante sia – per il successo aziendale - costruire giusti rapporti con i dipendenti
- Il suo approccio, sinteticamente consiste in
 - **Esplicitare** una **vision** chiara ed **obiettivi** precisi, che tutti possono comprendere, sentire, toccare, misurare e monitorare man mano che si avanza
 - **Impegno personale e appassionato del CEO**, nel suo compito di far crescere l'azienda secondo le direttive fissate
 - **Il Meeting Annuale**, al di là degli episodi di naiveté inevitabili nell'evento "socializzante", è davvero **momento fondante della vita aziendale**
 - **L'emotivizzazione** del legame che ogni impiegato ha con l'azienda si è dimostrata la **carta vincente** nei confronti delle grandi compagnie telefoniche
 - **Cable Camp**, un insieme di formazione, di educazione al miglioramento e di indottrinamento è un sistema molto efficiente che l'azienda applica per **spiegare al personale "cosa significa" essere un impiegato RCN e cosa questa situazione comporta**

Comunicazione aziendale

Rapporti con il personale

(internal communication & relationship - IR)

tecnicità

- Punti da considerare

- **La Comunicazione interna è un processo a due vie**

- fornisce informazioni **al** personale
- **ottiene risposte** (background information) **dal** personale: da analizzare, considerare e - se possibile - utilizzare per migliorare questa attività

- **La Comunicazione interna efficace ha come obiettivi**, tra l'altro

- **migliorare il morale** dei dipendenti
- **favorire buone relazioni** dei dipendenti con il management
- **informare** chiaramente circa eventuali cambi nella struttura organizzativa
- **spiegare** nei dettagli i Piani di previdenza e/o assistenza sanitaria garantiti
- **favorire** la comprensione dei fini aziendali e delle relative politiche, inclusi prodotti, eticità dell'operazione, finalità e cultura organizzativa, ambiente esterno
- **modificare** i comportamenti dei dipendenti verso produttività, qualità del lavoro e della produzione, imprenditorialità
- **migliorare** la loro conoscenza delle facilitazioni disponibili (nidi, assistenza, ecc.) e delle modalità per accedervi
- **incoraggiare la partecipazione** alle attività sociali, se previste, interne ed esterne
- **costruire il sentimento di appartenenza**, evidenziando anche la reale importanza dei dipendenti per l'organizzazione

- **10 cose da ricordare sempre su il nostro personale**
 - **è** più intelligente di quanto si creda
 - ritiene il **management** più intelligente di quanto non sia in realtà
 - **odia** essere trattato da stupido
 - può avere **capacità di attenzione scarsa**
 - ha di sicuro **memoria lunga**
 - **richiede** istruzioni precise
 - **vuole pensare** con la propria testa
 - **desidera** il successo dell'organizzazione
 - **non pensa** a dimettersi a meno che non gli offrano situazioni migliori
 - **vuole credere** nella struttura per la quale lavora

- **una politica di relazioni interne che sia realmente efficace presuppone:**
 - collocazione della responsabilità funzionale al più alto livello possibile
 - creazione di una struttura IR apposita e suo inserimento a tutti i livelli dell'organigramma, compatibilmente con le dimensioni aziendali
 - fissazione delle competenze dell'IR e individuazione delle procedure
 - definizione di un piano di comunicazione, basato su analisi preliminari sullo stato delle relazioni interno all'organizzazione che accertino
 - morale e impegno del personale
 - soddisfazione circa l'ambiente di lavoro, le condizioni economiche, il controllo
 - aspettative di miglioramento in generale, possibilità di "fringe benefits" aggiuntivi
 - giudizi sul management, sulla organizzazione (vision e mission), sui prodotti/servizi, sugli aspetti morali ed etici dell'attività

- **un piano di comunicazione interna** realizzabile e tempificabile **richiede attività continuativa** e nei due sensi, una **two way communication** (*up and down*)
 - **orale**
 - **scritta** (bulletin boards, lettere personali, promozioni, concorsi, vita sociale, cassette suggerimenti, ecc.)
 - **visiva** (anche con la creazione di Unità specifiche per filmare attività, avvenimenti, ecc. e simili)
 - **elettronica** (internet, intranet, ecc.)
- è importante che **la funzione “rapporti con il personale”** tenga d’occhio due **opportunità comunicative vitali**, che chi “pianifica” spesso “trascura”:
 - **il “branding” interno**
buona parte del successo risiede nella capacità dell’azienda di “vendere” la marca (l’attività) all’interno; **la convinzione e la cooperazione degli addetti**, che devono conoscere nei dettagli la politica di marketing e i “fini” delle campagne di comunicazione attuate **è essenziale** - per questo **vanno informati nei dettagli**
 - **le chiacchierate informali del personale**
al bar o alla mensa, nei corridoi o all’uscita, alla fermata dell’autobus o al parcheggio, gran parte di quanto i dipendenti conoscono **della e sulla struttura** origina (si parla del 75%) in queste occasioni - **merita tenerne conto**

Rapporti con il personale - technicalità 5

- **il programma operativo includerà**, oltre all'opportuna e frequente utilizzazione degli strumenti sopra indicati, **anche la creazione** di eventi e momenti aggregativi quali:
 - occasioni di **incontri personali** (facemeetings) come "riunioni periodiche", incontri intergruppo, interviste, ecc.
 - creazione di **specifiche pubblicazioni** destinate al personale, da distribuire sul luogo di lavoro, da inviare a casa (alla famiglia?), ecc. - devono essere "**dignitose**"
 - **esplicitazione formale** delle novità che riguardano **vita lavorativa, formazione, avanzamenti**, eventuali partecipazioni alla gestione (**stock options**) ecc.
- la funzione "**internal relations**" dovrebbe **non sottovalutare**, nei rapporti con i dipendenti l'importanza del "tono" dei comportamenti
 - mantenere **alto il livello del "rispetto"**
 - trattare **il personale** "effettivamente" come "**interno**"
 - costruire una sorta di **brand loyalty**
 - cercare di "ottenere" un po' più del tempo libero del personale (attività sportive o sociali)
 - incoraggiare la **comunicazione "a due vie"**
 - investire perché il **materiale informativo** destinato ai dipendenti sia di livello **decoroso**
 - ascoltare e **usare le chiacchiere informali** del personale