



RETI, TELEFONI E CARTA STAMPATA.  
SONO GLI STRUMENTI UTILIZZATI  
PER LA COMUNICAZIONE INTERNA  
DALLE AZIENDE TELEFONICHE

di ALDO CANONICI

# I CANALI DELLA COMUNICAZIONE

La comunicazione interna in azienda è una tecnica manageriale ritornata impetuosamente di attualità in questi mesi, ma che trae le sue origini in tempi non lontani. Negli anni Sessanta-Settanta sono state le riviste aziendali a svolgere un ruolo di primaria importanza e alcuni esempi non hanno tuttora perduto il proprio smalto. *Comunità* è il periodico più vicino alla filosofia di Adriano Olivetti, anche se probabilmente in anticipo sui tempi. Un formato diverso dal tradizionale, molte le firme di giovani promettenti, alcuni dei quali sarebbero in seguito divenuti collaboratori o professionisti di quotidiani nazionali. Temi sociali, il Mezzogiorno, il cambiamento dei costumi.

Brillano in particolare le testate del Gruppo IRI. Riviste come quelle della Cornigliano e successivamente della Italsider che spaziano anche sulla letteratura, l'arte moderna, le grandi realizzazioni con l'acciaio nel mondo. Ben poche le aziende che scelgono di restare fuori da questa presenza. *Illustrato Fiat* ha una tiratura che farebbe invidia a qualsiasi periodico, attentamente legato alla vita del proprio personale, a quelli che oggi si defiscono i benefits: le nuove convenzioni con le grandi catene di distribuzione per spendere più oculatamente, le colonie estive per i figli dei dipendenti, gli aspetti meno noti della vita in fabbrica.

Ma gli anni della contestazione – anche violenta – sono alle porte. I sindacati sono decisamente contrari a queste pubblicazioni, rifiutano ogni concorrenza di opinione sui temi negoziali, esigono di cancellare quella che viene con leggerezza definita “la voce del padrone”. Non pochi coloro che in portineria esitano a prendere la rivista per non venire inquadrati tra coloro che si lasciano abbindolare. Si conclude una fase storica, con l'avvento dell'informatica tende a sparire la carta per lasciar posto al web. Cambia il contesto, resta il bisogno. Per il settore delle aziende telefoniche comunicare è ovviamente il core-business attraverso le reti,

ricadere in due aree manageriali: le risorse umane e le relazioni esterne. In Telecom Italia il settore rientra oggi nella Direzione delle Risorse Umane affidata a Gustavo Bracco, mentre nella vicina Tim è *Ciro De Cecio* il responsabile dell'area. In Vodafone è *Michele Verna*, direttore delle risorse umane e dell'organizzazione a svolgere questa funzione, strettamente collegato con la direzione delle comunicazioni esterne. Situazione analoga alla Wind: la comunicazione interna rientra nella direzione Comunicazione e Affari Istituzionali affidata a *Roberto Sambuco*, mentre una diversa direzione, la Media Communication si occupa dei rapporti con la stampa e

la pubblicità. Dalle quattro alle sei unità compongono mediamente gli organici dell'area in ciascuna delle società.

È una necessità o magari una moda del momento quella che ha fatto crescere l'importanza della funzione? In questi anni, in verità, sono cambiate come peso le varie attività nella gestione delle risorse umane. Lontano il tempo in cui il 70-80% degli impegni e dei problemi proveniva dall'area sindacale, il settore hard del personale. Oggi, sempre per restare nel linguaggio informatico, la parte soft del settore è dovunque cresciuta di importanza. Il lavoro di gruppo, le *employee relations* sono fondamentali e la comunicazione interna appare come uno dei principali strumenti per la gestione delle risorse umane. «La comunicazione interna – sintetizza Gustavo Bracco – serve ad essere certi che tutto il personale sappia dove l'azienda vuole andare e deve inoltre suscitare l'orgoglio di appartenenza. Deve parlare di mestieri, di famiglie professionali, di attenzione al cliente».

«È una delle leve moderne – riflette Michele Verna – per la gestione degli uomini attraverso modalità evolute e contatti diretti. Una leva che deve funzionare ad ogni livello della struttura. Da noi in Vodafone incoraggiamo il management a fare continuamente briefing con i propri collaboratori».

«Una funzione che richiede alla Wind – afferma Roberto Sambuco – di occuparsi seriamente e capillarmente delle persone e metterle a proprio agio. Occorre con questa leva motivare la gente e se non ci si riesce, tutto diventa più difficile».

Se sull'importanza del settore si è tutti d'accordo, le aziende sono invece flessibili sui canali da utilizzare. La prima differenza riguarda l'uso di strumenti cartacei o me-

no. Telecom Italia dispone di riviste di primo ordine, colori, carta patinata, tirature degne di mensili nazionali. *Noi Magazine* è l'house-organ bimestrale del Gruppo, *Tim Tam Tam* è il trimestrale della Tim, dieci anni di anzianità. Il primo va a tutti i 90 mila dipendenti, è un periodico particolarmente legato alle strategie del Gruppo, alle attività internazionali, ai fatti del trimestre e non mancano interventi del top management e risposte a quesiti provenienti dalla base. *Tim Tam Tam* ha un target più ristretto, quello dei quadri e dirigenti, si sofferma maggiormente sulle ultime novità dei prodotti e dei servizi, si allarga anche a commentare aspetti culturali quali cosa leggere, ascoltare e vedere. Vodafone per la comunicazione scritta si limita ad utilizzare la rivista internazionale *Vodafone Life* con un taglio di carattere strategico per tutto il gruppo. Il ruolo principale viene però svolto dagli Intranet. L'azienda punta soprattutto su un sistema telematico, ricco di contenuti, aperto ad



LA COMUNICAZIONE INTERNA È UNA DELLE LEVE MODERNE PER LA GESTIONE DEGLI UOMINI

un forum interno di discussione, disponibile per tutti i diecimila dipendenti. Il paese è diviso in quattro aree geografiche, ciascuna delle quali ha una propria newsletter online. Le redazioni sono autonome nei propri compiti, anche se esiste un coordinamento centrale.

Anche Wind, con personale di 8.000 unità, si basa molto sul proprio Intranet, inserendovi ogni tipo di informazioni, sia riguardanti il lavoro, sia anche relative alla vita ed alle attività personali. Molto frequentato è il sito "mercato online" dove si possono vendere ed acquistare auto, elettrodomestici, oggetti vari, dove si prende nota di sconti e convenzioni acquisiti, dove si svolgono concorsi con premi finali alla più bella foto proveniente dal personale dei call-centers.

Anche Telecom Italia e Tim, infine, danno notevole diffusione ai portali e alla e-mail ai quali tutti hanno accesso. Principale fonte di informazione per le strategie del Gruppo, per le notizie attinenti alle *business units* e per ogni altro tipo di informazioni pratiche.

Tutte le aziende utilizzano i canali a disposizione selezionandoli di volta in volta anche in base alla tempestività di invio delle notizie. In questo quadro Intranet assolve perfettamente allo scopo consentendo, ad esempio, di inviare al personale i propri comunicati stampa e la rassegna dei giornali. Chi vive in azienda sa bene quale può



essere la frustrazione di chi viene a leggere sul quotidiano una notizia importante che riguarda la propria azienda e di cui non sapeva ancora nulla. L'invio di copia del comunicato stampa in simultanea con i media di informazione risolve il problema e fa sì che non si debbano apprendere dal mondo esterno le principali notizie riguardanti il lancio di nuovi prodotti, l'attuazione di campagne pubblicitarie, notizie economiche e finanziarie di notevole rilevanza. Anche il mezzo televisivo ha il suo spazio. Vodafone gestisce con una propria sala di montaggio televisivo una rete interna che ogni giorno fornisce programmi per la durata di un'ora. Una iniziativa di cui l'azienda italiana è stata pioniera. Non esiste naturalmente una regola indiscutibile che porti a distinguere tra canali più o meno preferibili. Il discorso non può che ribaltarsi invece sui messaggi che si vogliono inviare. Come per la leadership dobbiamo accettare l'esistenza di una comunicazione situazionale. Vi sono, in altre parole, aziende dove il bisogno del personale è soprattutto



umane innovative, tecnologicamente aperte, contributive con una carica di "passion", come direbbero gli anglo-sassoni».

E questa dinamica del mercato, questa giovinezza dei servizi e questa carica di continuo cambiamento si riflettono come è naturale anche su Wind. «Noi – riflette Sambuco – abbiamo personale giovane, che come tutti i giovani hanno speranze. Le aziende corrono spesso il rischio di essere organizzazioni che arrecano frustrazioni e noi questo non possiamo permettercelo. Non dobbiamo far cadere le speranze, dobbiamo essere capaci di dialogare, di costruire insieme il futuro. Siamo un'azienda solida che ha vissuto questi anni vorticosi rapportandosi bene con il proprio personale e la comunicazione interna gioca in questo quadro un ruolo notevole». Personale motivato non è dunque una moda, un capriccio dei tempi. Diceva Richard Norman, un guru del management delle aziende di servizio: «non potrai mai vendere un prodotto o un servizio se non sarai prima riuscito a venderlo al tuo personale».

Aldo CANONICI, giornalista e management consultant. Collabora a "Il Sole 24 Ore" ed è autore di vari studi tra i quali "La gestione delle risorse umane come chiave del successo aziendale" (Franco Angeli Ed.).

INDIVIDUARE I BISOGNI DI COMUNICAZIONE E SELEZIONARE IL FLUSSO DI INFORMAZIONI

quello di ricevere messaggi rassicuranti, come nel caso di tagli di organico o di crisi aziendale; altre in cui sia prevalente il bisogno di socialità, altre ancora in cui primeggia il bisogno di stima, quello di fare carriera. Solo comprendendo a priori i bisogni si possono scegliere i messaggi.

Occorre anche rendere il messaggio non unidirezionale, ma porsi in grado di ricevere informazioni di ritorno. Le indagini di clima sono prassi comune mentre Tim utilizza un processo forse unico in Europa: una rete di leader e supporter che fungono da sensori per individuare i bisogni di comunicazione e selezionare il flusso di informazioni dalla periferia verso il centro dell'azienda.

Quale è l'identikit del personale Telecom Italia? «Nel nostro Gruppo – risponde Bracco – contiamo due anime: la Telecom che discende dalla vecchia Sip, un'azienda pubblica presente da anni, mediamente più anziana come personale rispetto alla Tim, la quale ha vissuto una vera e propria esplosione del mercato. La mentalità di tipo pubblico è ormai sparita e le due anime si sono ravvicinate, l'azienda nel suo complesso si è ringiovanita. Una caratteristica comune: personale tecnicamente preparato, competente, con un forte desiderio di stabilità».

«Per la Vodafone – afferma Verna – l'identikit del personale non è difficile da definire. Le donne costituiscono il 62% del totale e l'età media dei nostri dipendenti è di 31 anni. Abbiamo dunque risorse

