

II MANAGER e la **COMUNICAZIONE**

Strategie, metodi e nuove tecnologie

Manuale per sviluppare
le competenze individuali e facilitare
il flusso comunicativo all'interno
e all'esterno dell'organizzazione

Indice

PREFAZIONE	VI
CAPITOLO 1 • INTRODUZIONE - “NON SI PUÒ NON COMUNICARE” ...	1
1.1 • I PRINCIPI GENERALI DELLA COMUNICAZIONE	2
Che cosa significa comunicare?	2
I livelli della comunicazione	2
Un esempio	3
Le componenti della comunicazione	3
Gli assiomi della comunicazione	6
Ascolto attivo	7
Comunicare: il modello di riferimento classico	7
Esempi di processi comunicativi interpretati secondo il modello	9
La “direzione” della comunicazione	10
Direzione della comunicazione nei media	11
Le barriere della comunicazione	11
1.2 • CARATTERISTICHE E FUNZIONI DELLA COMUNICAZIONE	12
Il ruolo della percezione visiva	12
I codici della comunicazione	13
La comunicazione paraverbale	13
La comunicazione non verbale	14
CAPITOLO 2 • LA COMUNICAZIONE IN PUBBLICO	15
2.1 • I PRIMI PASSI PER COMUNICARE IN PUBBLICO	16
Orientamento al contenuto e al pubblico	16
Impostare una comunicazione efficace	17
La convergenza tra contenuti e audience	18
Contenuti cognitivi ed emotivi: una classifica	19
L'importanza del Feedback	19
Consigli generali per una comunicazione efficace (le 8 C)	20
I margini che appassionano l'audience (le 8 I)	21
L'atteggiamento del pubblico	22
L'atteggiamento del pubblico: una matrice per l'analisi	23
Come comunicare con le quattro categorie di pubblico	25
Come ricercare l'attenzione del pubblico	26
La credibilità della fonte	27
Come conquistare credibilità?	28
Riassunto	30
Le massime della comunicazione in pubblico	30

2.2 • LE TIPOLOGIE DI COMUNICAZIONE IN PUBBLICO	30
Comunicare per informare	30
La comunicazione collaborativa	31
Comunicare per coinvolgere	31
2.3 • PREPARARE UNA PRESENTAZIONE EFFICACE	32
La curva dell'attenzione	32
Il percorso per una presentazione efficace	34
La struttura di una presentazione efficace	35
Le diverse strutture di una presentazione	36
Consigli pratici: la check-list di preparazione alla presentazione	37
2.4 • CONDURRE UNA PRESENTAZIONE	38
Gli ingredienti della gradevolezza	38
Gli ingredienti del rapporto con l'audience	40
Una sintesi: le tre "S"	40
Il linguaggio non verbale: la posizione	41
Il linguaggio non verbale: la mimica, gli occhi	41
Il linguaggio non verbale: i gesti	41
Come gestire le eventuali obiezioni	42
2.5 • CONTESTO E STRUMENTI DI SUPPORTO	44
Organizzare lo spazio per la comunicazione in pubblico	44
Utilizzare le tecnologie a supporto della presentazione	45
2.6 • LE PRESENTAZIONI CON POWERPOINT	45
Preparare i contenuti della presentazione	46
La slide di apertura e il sommario	46
Gli schemi classici di una relazione	47
La percezione delle immagini	47
Accorgimenti editoriali	48
I sette peccati capitali delle presentazioni	49
L'ultima slide	50
La chiusura	50
Fonti utili	50
CAPITOLO 3 • COMUNICARE CON I MEDIA	51
3.1 • IL RAPPORTO TRA ORGANIZZAZIONE E MEDIA	52
Le priorità dell'organizzazione e dei media	52
Come nascono le interviste	53
3.2 • LA SITUAZIONE D'INTERVISTA	54
Che cos'è un'intervista	54
Conoscere il mezzo	55
Conoscere il giornalista	55
L'importanza di non subire un'intervista	56
Preparare l'intervista: la pianificazione dei messaggi	57

3.4 • COME REAGIRE A UN'INTERVISTA IMPROVVISA	60
Le regole base dell'improvvisazione.	60
Le auto-domande	61
Il dominio concettuale.	61
La ruota della comunicazione	62
3.5 • LE TECNICHE DI RISPOSTA	63
...Per le diverse tipologie di domanda.	63
...per arricchire le domande	65
...per affrontare situazioni difficili.	66
...per affrontare le polemiche.	67
CAPITOLO 4 • MANAGER E COMUNICAZIONE D'IMPRESA	68
4.1 • LA COMUNICAZIONE INTERNA	69
Comprendere lo "stato dell'arte"	70
La comunicazione nelle organizzazioni "moderne"	70
Riconoscere le macro-tipologie di comunicazione interna.	72
Differenziare gli strumenti.	73
Gli strumenti della comunicazione interna	75
Progetto di comunicazione "incontri con le aree operative"	78
Progetto di comunicazione "valorizzazione delle nuove idee".	79
Progetto di comunicazione "story telling"	79
La comunicazione con i collaboratori	80
Descrivere, esprimere, specificare e concludere	82
La comunicazione nei gruppi	83
La comunicazione di gruppo.	84
Le riunioni	84
Come condurre una riunione.	86
Misurare i risultati	86
4.2 • LA COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO	87
L'influenza dell'ambiente esterno	88
Le fasi della comunicazione esterna.	88
La comunicazione istituzionale	88
Il bilancio aziendale.	89
La comunicazione marketing.	89
La pubblicità	90
Le relazioni pubbliche	91
Le relazioni pubbliche in situazioni di emergenza (crisis management)	92
La gestione delle crisi	92
Come gestire le crisi	93
I canali della comunicazione verso l'esterno	93
Gli eventi	94
Preparazione di un evento	95
Motivazione di un evento	95

Tipologie di evento	96
La comunicazione dell'evento	97
Il progetto di comunicazione	99

CAPITOLO 5 • STRUMENTI E TECNOLOGIE PER LA COMUNICAZIONE PERSONALE 101

5.1 • UNA PANORAMICA SULLE NUOVE TECNOLOGIE PER LA COMUNICAZIONE 102

La struttura dell'impresa oggi	102
Gli strumenti tecnologici	102

5.2 • LA POSTA ELETTRONICA 104

Gestire la posta elettronica	105
Tempi rapidi per le risposte	105
Definire le regole di Posta in Entrata	106
Posta elettronica: get this done!	106
Il processo di lavorazione delle e-mail	107
Cinque regole per scrivere e-mail correttamente	108
Errori tecnici da non commettere	110

5.3 • E-MAIL E NETIQUETTE 110

Le regole di netiquette	110
La sindrome da e-mail	111
La comunicazione programmata	111

5.4 • LO SPAMMING: CHE COSA FARE? 112

5.5 • ALTRI STRUMENTI DI NUOVA GENERAZIONE 112

Le liste di discussione	112
La messaggistica istantanea	113
I sistemi di video conferenza	115
Le pagine web personali sulla Intranet aziendale	116
La nuova generazione di strumenti per internet: blog e wiki	116
Conversare online con il blog personale o aziendale	117
Le tipologie di Blog	118
Perchè un Blog aziendale?	118
Il caso - QUELLI CHE BRAVO, blog aziendale targato Fiat	119
Efficacia del Blog	120
Motivazione e trasparenza	120
Scrivere per Internet	121
I Wiki	121
Il caso - Cisco Systems adotta i wiki	122
Scrivere per i motori di ricerca	123

IL MANAGER E LA COMUNICAZIONE

Strategie, metodi e nuove tecnologie

Un manuale per sviluppare le competenze individuali e facilitare il flusso comunicativo all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Questa guida operativa è rivolta ai manager delle imprese italiane. Affronta il tema dell'efficacia della comunicazione e ha l'obiettivo di rendere ciascun manager capace di affrontare con successo le diverse situazioni comunicative che si presentano nella vita lavorativa di ogni giorno, nei confronti dei collaboratori interni e dei superiori, rispetto ai clienti e ai fornitori e, più in generale, nei contesti legati al pubblico (generico o specialistico) che si incontra, per esempio, durante meeting aziendali o, in maniera mediata, attraverso interviste rilasciate alla stampa.

La comunicazione pervade tutte le attività delle organizzazioni moderne e riguarda le persone che vi lavorano: essere dei buoni comunicatori diventa un fattore distintivo che accresce le competenze del singolo manager ma che, più in generale, contribuisce al successo dell'organizzazione a cui si appartiene.

E anche da un punto di vista strettamente individuale comunicare bene ha un grande valore. L'efficacia dell'attività del manager è direttamente proporzionale alla sua capacità di comunicare e alla facilità con cui trattano informazioni, strumenti, persone. Il motivo è semplice: il ruolo manageriale comporta sempre un'azione di coordinamento e di continua spinta in avanti. Il manager deve motivare il team, trasferire ordini, promuovere, ma anche "bocciare" senza dequalificare. Al manager sono affidate esplicitamente iniziative di coordinamento di persone, attività di comunicazione di tipo commerciale e marketing. E se l'impresa è di grandi dimensioni anche di comunicazione interna, se non internazionale, con colleghi sparsi nel mondo.

È giusto ricordare, prima di lasciarvi alla lettura di questa Guida, come negli ultimi anni le figure di manager emergenti siano state proprio quelle in grado non soltanto di comprendere profondamente il business, ma anche di esercitare un attento controllo sui messaggi trasmessi all'interno e all'esterno delle imprese, gestire la conoscenza, comunicare bene, sperimentare nuove strade anche sotto il profilo dell'informazione. Guidare una squadra, mettere in moto progetti, analizzare, prevedere e competere non si realizzano oggi senza

azioni di comunicazione o di informazione ed è giusto dunque che nel bagaglio del manager ci sia anche una buona preparazione in ambito di comunicazione.



Da dove partire, dunque? In questa Guida vi proponiamo un percorso a moduli integrati, ma che si possono leggere e approfondire anche singolarmente.

Le diverse parti della Guida tratteranno i diversi volti della comunicazione che una persona si troverà a dover gestire: dalla comunicazione interpersonale, alla presentazione verso un'audience allargata, passando per la comunicazione con la stampa. Verranno presentati strumenti, modalità e tecniche per gestire i processi comunicativi interni ed esterni a un'azienda, ponendo particolare attenzione a come le potenzialità comunicative del singolo manager e dell'azienda possano essere aumentate grazie all'uso delle nuove tecnologie. Il tutto sarà arricchito da una serie di esempi e casi che accanto ai doverosi fondamenti teorici forniranno alcune indicazioni preziose per agire correttamente.