

Comunicazione interna nelle aziende e nelle amministrazioni svizzere: un viaggio nel tempo con Daniel L. Ambühl

Daniel L. Ambühl, 7.10.2025 Traduzione: Natascia Valenta, SVIK!ASCI



Fondamentale per la comunicazione interna: riconoscere tempestivamente i primi segnali

Daniel L. Ambühl è probabilmente il massimo esperto di comunicazione interna e integrata in Svizzera. In qualità di presidente, ha lasciato un segno indelebile nell'Associazione svizzera per la comunicazione interna e integrata (ASCI) dal 1998 al 2024. In questo articolo, l'attuale presidente onorario accompagna i lettori in un viaggio nel tempo attraverso il passato, il presente e il futuro della comunicazione interna e integrata in Svizzera.

Qual è il punto di vista di Daniel L. Ambühl, ex presidente della ASCI, sulla comunicazione interna e integrata in Svizzera? Leggete l'articolo per approfondire le conoscenze ed addentrarvi nella pratica.

Domanda 1: Quali sono stati i fattori che in passato hanno portato al successo della comunicazione interna?

Dal disordine all'ordine

Gli astronomi lo sanno bene: i processi irreversibili fanno parte dell'esperienza quotidiana. Il disordine nasce naturalmente nei processi spontanei. All'inizio dell'industrializzazione, i proprietari delle fabbriche hanno constatato che le macchine si usurano. Sorprendente anche la scoperta che anche i sistemi sociali registrano una certa «usura». Entrambi questi fattori influenzano costantemente le considerazioni economiche e aziendali. Sia i proprietari che i manager vogliono minimizzare o addirittura impedire questo fenomeno con mezzi e metodi organizzativi. Il loro intento era ed è

tuttora quello di gestire le aziende in modo orientato alla tecnologia, attento ai costi e conforme alle norme economiche e giuridiche. La regolarità e la pianificabilità dei prodotti e dei servizi erano e sono sempre state l'obiettivo. La calma e l'ordine creano le basi per raggiungerlo. Per farlo, l'informazione e la comunicazione sono sempre strumenti adeguati. Gli studi dell'ASCI attribuiscono l'inizio dell'informazione sistematica dei dipendenti al secondo decennio del XIX secolo.

Negli anni '20, la gestione aziendale associava il concetto di organizzazione alla stabilità. Il mezzo utilizzato erano i processi aziendali ripetitivi. Ma solo negli anni '70 Alfred DuPont Chandler[1] affermò che la gestione aziendale necessita anche di strategia e visione. Iniziò così l'era dell'«informazione e comunicazione interna e integrata». A tal fine, il management ricorse alla capacità di adattamento e anche all'improvvisazione. Nessuna organizzazione può sopravvivere se non è in grado di farlo. Le ricette per farlo sono molte. Ma non tutte le «medicine» garantiscono la guarigione o la sopravvivenza. Tuttavia, con i mezzi e i metodi dell'informazione e della comunicazione è possibile garantire la continuità dell'azienda, anche se spesso solo dal punto di vista storico. Ne sono un esempio Kodak, la Società di Banca Svizzera e il Crédit Suisse.

Dalla manifestazione della volontà alla sua attuazione

Il management punta sempre a risultati eccellenti! A tal fine, si concentra su condizioni e processi. Tuttavia, troppo spesso si trascurano comportamenti e relazioni. La comunicazione manageriale garantisce quindi il raggiungimento delle prestazioni e colma eventuali lacune informative. In questo modo è possibile eliminare anche incertezze e divergenze di opinione. Tuttavia, in caso di dubbi, è necessario ricorrere a sondaggi e discussioni per chiarire la situazione. La cultura del feedback sostiene questo processo. A tal fine vengono sempre utilizzati i mezzi e i metodi di informazione e comunicazione interni e integrati. Da oltre 50 anni i manager conciliano le esigenze dei collaboratori con la realtà lavorativa. A tal fine utilizzano sistematicamente istruzioni, formazione e perfezionamento professionale, informazioni controllate e parole chiave. Una comunicazione manageriale regolare aiuta a ottenere buoni risultati.

Il valore «comunicazione interna»

Per molti anni le «informazioni e comunicazioni interne» erano prodotte esclusivamente dagli addetti stampa aziendali, sotto forma di riviste. All'indomani del «Black Friday» e della recessione del secolo scorso, i francesi hanno convinto il governo americano a preparare la popolazione a una ripresa economica attraverso le pubbliche relazioni. Le agenzie di PR hanno poi trasferito questo concetto alle organizzazioni. L'attenzione era rivolta al significato e alla motivazione dei dipendenti. Ma il management voleva di più: leadership, apprendimento e sviluppo per la continuità ordinata dell'organizzazione.

Già Aristotele[2] e, più tardi, John Locke[3] indicarono la commensurabilità (la confrontabilità e misurabilità di oggetti, concetti e valori), la reciprocità (scambio e mutualità) e il bene comune (beni, interessi e condizioni spettanti ai membri di una comunità) come prerequisiti per una buona convivenza. Questo è il “gold standard di ogni comunità orientata allo scopo”. Genera identificazione, responsabilità personale e veridicità nei collaboratori. Reciprocità, confrontabilità e bene comune sono dunque il fertilizzante per produttività ed efficienza.

- In questo modo, la comunicazione aziendale si distacca definitivamente dagli approcci tradizionali di pubbliche relazioni e di gestione dell'opinione pubblica.

Da allora, al primo posto vi sono la promozione della *disponibilità alla prestazione, della produzione, dell'affidabilità e dell'efficienza*. Le seguenti 8 "C" costituiscono importanti "vitamine" a questo scopo:

- C1: Coerenza: riferimento alla realtà da parte della leadership nelle disposizioni e nella divisione del lavoro
- C2: Consenso: processi di coordinamento nella formazione e nell'attuazione della volontà
- C3: Congruenza: confronto tra l'intenzione e la realizzazione nell'attuazione della volontà
- C4: Contingenza: uniformità e compatibilità dei punti di contatto intellettuali e fisici
- C5: Coerenza/Coesione: attuazione degli aspetti della cultura e della coesione
- C6: Coordinazione: qualità e velocità dello scambio di informazioni
- C7: Coincidenza: corrispondenza tra i punti evento pianificati e la loro realizzazione temporale
- C8: Controllo/Correzione: modalità del controllo e della correzione

Imparare da errori e conflitti

Ovunque lavorino persone, sorgono anche errori e conflitti. Questi sono sempre fattori che riducono efficienza e produttività. Il management non può eliminarli, ma può osservarli e imparare da essi. A questo scopo aiutano sia la sistematicità sia l'improvvisazione. Le discussioni riguardano sempre comportamenti e rapporti all'interno dell'azienda. Limitarsi a coltivare la resilienza non basta; sono necessarie informazione e comunicazione. Lo mostrano, tra l'altro, le aziende quotate in borsa: le esigenze di prestazione e le retribuzioni dei dipendenti sono costantemente temi degli uffici e nei media.

Anche disposizioni e leadership, o la gestione dei segnali preliminari prima delle prestazioni insufficienti, fanno riflettere i professori. Per soddisfare le esigenze di immagine, si tengono conferenze stampa o vengono organizzati "eventi per il personale". In tali occasioni, le criticità vengono spesso "ripulite" tramite argomentazioni. Sarebbe invece meglio utilizzare questi incontri per celebrare quello che si è raggiunto e, insieme a tutto il personale, prepararsi ai successivi obiettivi più ambiziosi.

Domanda 2: Perché la comunicazione interna oggi ha successo?

Le piccole organizzazioni sono più efficienti delle grandi

La pratica lo dimostra: oggi in Svizzera molte piccole e medie imprese impiegano l'informazione e la comunicazione interna. Usate a dosi mirate, esse favoriscono la trasparenza e quindi produttività ed efficienza. I collaboratori di tutti i livelli gerarchici lo apprezzano. Le grandi organizzazioni dispongono, in cambio, di maggiori possibilità aziendali, economiche, politiche e giuridiche. Tuttavia, la "l'eccessiva formalizzazione e scientificizzazione dei processi di leadership" crea un clima aziendale improduttivo. Le imprese sprecano spesso energie in attività amministrative e secondarie. Nel settore pubblico e privato svizzero dei servizi se ne trovano vari esempi. I fatti vengono facilmente sostituiti da morale ed etica. Formazione, selezione del personale, marketing e infine pubblicità assorbono rapidamente i neologismi che ne derivano.

Deviare dagli obiettivi principali consuma sempre energia; le organizzazioni diventano così lente. Le osservazioni mostrano che le grandi aziende manifestano una particolare resistenza al cambiamento. Più è ampia la catena del valore di un'azienda, più forte è la divisione del lavoro. "One man one brain": di conseguenza, ogni catena argomentativa si allunga. Si verificano inoltre ripetute perdite di informazione. Le contraddizioni che ne derivano complicano anche la comunicazione interna, soprattutto nelle fasi di debole leadership. Problemi persistenti di fatturato, redditività e produzione sono i primi segnali percepibili all'esterno. A poco a poco seguono dichiarazioni ambigue sui media. Quando tutti hanno davanti agli occhi il disastro, è troppo tardi per invertire la rotta. Nestlé, CS e Burger sono esempi attuali di tali dinamiche.

Gli organi ufficiali e interni di vigilanza e controllo dovrebbero da tempo aver riconosciuto che ogni piccola o grande crisi è preceduta da segnali anticipatori.

I mittenti si trovano sempre all'interno o nelle immediate vicinanze dell'organizzazione. Solo una formazione e attuazione sistematica della volontà aziendale, insieme a flussi e documenti informativi e comunicativi regolarmente derivati dai processi operativi (ad esempio non solo dati finanziari verificati, ma anche una corretta gestione dei verbali), possono eliminare tali lentezze. È però necessario anche personale attento: un management con conoscenze monotematiche provenienti dalla stessa istituzione formativa e con scarsa esperienza pratica, come spesso accade in Svizzera, non offre le condizioni migliori.

La produttività e l'efficienza favoriscono le vendite e la redditività.

Gli specialisti di marketing tendono a monopolizzare la comunicazione interna a fini pubblicitari e di vendita. Tuttavia, solo una comunicazione interna capillare e sistematica permette a un'organizzazione di apprendere, lavorare e gestire in modo efficiente. Gli attuali comunicatori interni contribuiscono a rendere l'azienda più dinamica e resistente agli errori. Negli ultimi cinquant'anni hanno integrato nella comunicazione interna — e quindi nei processi aziendali — l'archivistica, la documentazione commerciale e contrattuale unita alla ricerca storica, la cultura della leadership, i sistemi di reporting, il senso di responsabilità sociale, la digitalizzazione e la pianificazione. Tutto ciò ha comportato significativi miglioramenti delle performance.

Spesso, tuttavia, le aziende trascurano che oggi l'utilizzabilità, la qualità e la reputazione di un prodotto dipendono da numerosi fattori. Per questo motivo tendono a considerare le attività di riorganizzazione come l'unico strumento di cambiamento. Ci si dimentica che i miglioramenti possono essere implementati più rapidamente e facilmente a piccoli passi. Solo così è possibile evitare deficit nella produzione e nell'efficienza. Altrimenti, le organizzazioni rischiano rapidamente di andare in crisi. La storia economica svizzera fornisce numerosi esempi a conferma di quanto detto.

Le organizzazioni sono sempre centri di informazione e comunicazione.

L'essenziale che le organizzazioni producono oggi è l'informazione. Al secondo posto viene la comunicazione. Solo successivamente, nella maggior parte dei casi, segue la produzione vera e propria. Per questo motivo, le aziende si integrano sempre di più nel mondo dei media. Attenzione però: storytelling e comunicazioni push e pull tendono ad aumentare le aspettative dei consumatori, sempre che questi siano ancora ricettivi. Per questo motivo, le aziende devono conoscere le proprie storie — e soprattutto quelle dei loro prodotti e servizi — meglio di quanto non facciano clienti, media e politici.

Utilizzare la digitalizzazione solo per raccogliere dati dai clienti e vincolarli al prodotto tramite app, sistemi o servizi porta inevitabilmente fuori strada. L'informatizzazione, invece, permette oggi anche alle più piccole organizzazioni di adottare procedure professionali di elaborazione e gestione dei dati. Inoltre, esse non sono più vincolate a specifici siti di produzione.

- Una cosa è chiara: la gestione del prodotto e dell'immagine parte oggi dall'interno, tramite una comunicazione e un'informazione interna integrate.

In passato gli addetti alla comunicazione aziendale dovevano affidarsi a quanto l'organizzazione metteva a loro disposizione. Oggi esistono molteplici collegamenti convenzionali e digitali tra media, pubbliche amministrazioni e aziende. A questi si aggiungono i numerosi network formali e informali del mondo del lavoro moderno. Ciò consente di rendere le informazioni praticamente sempre verificabili.

Per le aziende, quest'ultimo aspetto rappresenta oggi un compito importante, che però deve essere integrato con altri obiettivi di comunicazione aziendale. In questo

modo, ad esempio, questioni di immagine e reputazione, rettifiche in caso di danni al buon nome, aspetti relativi a licenze e copyright, ecc., possono essere gestiti in maniera più solida e rapida. Perfino la spionaggio aziendale e i problemi IT possono essere individuati più rapidamente all'interno di tali reti aziendali.

Ne consegue una chiara constatazione: la digitalizzazione è utile, ma l'informazione e la comunicazione con i collaboratori sono ancora più importanti!

Domanda 3: Quali fattori garantiranno il successo della comunicazione e dell'informazione interna anche in futuro?

Ottimizzazione dell'attenzione nella comunicazione interna

Non è vero ciò che è corretto, ma ciò che suscita maggiore interesse. L'immagine precede il testo. I dati concreti oscurano quelli qualitativi. Questo vale non solo per i media, ma anche per la comunicazione interna. Dalla fine degli anni '90, ASCI studia il concetto di performance della comunicazione e dell'informazione interna integrata. Oggi, oltre all'informazione e alla motivazione dei collaboratori, alla comunicazione interna fanno parte dello sviluppo organizzativo e delle risorse umane dell'azienda anche aspetti professionali. Commensurabilità (comparabilità), reciprocità e bene comune sostituiscono gli elementi più "soft". Di conseguenza, i tradizionali ambiti tematici, come la comunicazione del bilancio, la sicurezza, la previdenza e l'igiene (particolarmente importanti nell'industria farmaceutica, agroalimentare e alimentare), la salute, devono essere integrati con altri temi. A seconda della dimensione e dell'organizzazione dell'azienda, oggi vi rientrano anche responsabilità sociale, uffici di segnalazione, compliance e innovazione, lingua e cultura aziendale, parte della formazione e dell'aggiornamento, nonché questioni legate alla cultura degli errori.

Concetto di performance 'Informazione e Comunicazione', alla stregua della contabilità.

Il concetto di performance della contabilità è generalmente noto. A complemento di questo, già oltre quarant'anni fa le prime aziende introdussero concetti sistematici di informazione e comunicazione. Da allora, l'ASCI ha sviluppato e promosso il concetto di performance della comunicazione interna. Ciò ha notevolmente accelerato i tempi di azione e reazione dei media aziendali: dal concetto alla strategia, dalla tattica alla realizzazione in un unico flusso. Oggi la dirigenza riceve le informazioni necessarie su mercato, prodotti e materie prime in tempi rapidissimi. Nessuna evoluzione politica o tecnica sfugge più alle aziende. Di conseguenza, dichiarazioni e azioni di un'organizzazione possono essere prodotte praticamente "in tempo reale".

La crisi del COVID-19 ha però dimostrato che un'informazione e comunicazione aziendale efficiente può sopportare solo pochi canali convenzionali e digitali. Questi devono, innanzitutto, essere progettati tramite analisi dettagliate in modo utile per le diverse situazioni operative dell'azienda: normale, di riorganizzazione o di crisi. In secondo luogo, gli elementi informativi devono essere adattati ai vari livelli gerarchici e professionali dei collaboratori. Dove grandi aziende gestiscono un media center, anche i team più piccoli e agili vengono impiegati per la comunicazione interna. Sono proprio questi collaboratori a guidare in modo autentico le performance dell'organizzazione, dalla storia al presente e verso il futuro. Il risultato: maggiore efficienza e produttività. Questo genera fiducia non solo in economia, politica e società, ma anche tra i collaboratori stessi.

Riferimenti bibliografici

[1] Alfred DuPont Chandler: The Visible Hand, 1972 (... the firm structure must follow strategy ...)

[2] Aristoteles (384 – 322 BC): griechischer Philosoph

[3] John Locke (1632 – 1704): englischer Arzt, Philosoph, Aufklärer, Vater des Liberalismus

Breve profilo di Daniel L. Ambühl



Daniel L. Ambühl è Past President ASCI (Associazione svizzera per la comunicazione interna e integrata), corrispondente diplomatico a livello federale, MBA SKU BWI/HSG. È titolare dello studio di comunicazione aziendale e amministrativa a Berna.

L'autore, Daniel L. Ambühl, fornisce volentieri informazioni sui numerosi incarichi di formazione e aggiornamento svolti negli ultimi 20 anni presso PMI e grandi aziende, in enti amministrativi cantonali e federali, nonché presso istituzioni educative.

Immagine: copertina di Nataliia Trushchenko su Adobe Stock, generato da IA