

GIUSEPPE PAOLONE

L'EFFICACIA DELLA
COMUNICAZIONE STRATEGICA
NEGLI STUDI DI
ECONOMIA AZIENDALE

FrancoAngeli



Collana di Studi e Ricerche Aziendali

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



diretta da *Giuseppe Paolone*

La *Collana di Studi e Ricerche Aziendali* è ideata per offrire un “prodotto editoriale” in grado di soddisfare le esigenze conoscitive e di rafforzare le competenze specifiche dei soggetti – ricercatori ed operatori del settore – interessati allo studio ed all’approfondimento delle tematiche aziendalistiche.

I volumi che di essa fanno parte rappresentano uno strumento rigoroso e, nel contempo, agile e pragmatico, di studio e di riscontro operativo; e ciò per rispondere all’esigenza di fornire una documentazione snella ed attuale che, partendo da una base teorico-metodologica, si estende all’esame dei contenuti operativi individuabili nell’ambito del sistema aziendale.

Tali volumi presentano, inoltre, la caratteristica di esprimere un contenuto scientifico traducibile in pratica operativa, attraverso un linguaggio chiaro e semplice per la comprensione dei fenomeni aziendali.

L’obiettivo primario della *Collana* è pertanto quello di coniugare la cultura teorico-scientifica di base con quella pragmatico-empirica, in un approccio che sia in grado di proporre uno strumento operativo utile a tutti coloro che agiscono in contesti professionali, manageriali e imprenditoriali, oltre a quelli che intendono incanalarsi nei faticosi percorsi della ricerca scientifica.

È noto che ogni acquisizione di elementi teorici di base presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico.

Il connubio tra teoria e pratica si presenta, pertanto, in modo reversibile ed inscindibile, per cui il “sapere scientifico” separato dalle “abilità pratiche”, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo soggetto, non concorre pienamente allo sviluppo ed alla crescita del sistema aziendale. Ne consegue che il “sapere” va affrontato partendo dalle competenze ed avviando un percorso circolare teso a migliorare la qualità dei livelli che lo caratterizzano (teoria-pratica-teoria), determinando così il successo di qualsiasi attività economica.

Condivisi i principi teorici di base, sostenuti dalla prevalente comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, finalizzati alla migliore riuscita della *Collana*, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire su tali principi, procedendo così alla revisione ed all’avanzamento della ricerca scientifica.

La *Collana* presenta, in definitiva, la caratteristica di trattare argomenti di cultura aziendale in generale, di approcci organizzativi, di tematiche professionali, di strategie operative, in una prospettiva interdisciplinare fruibile dai soggetti interessati, sia in chiave di ricerca scientifica che di concrete applicazioni.

Gli Autori chiamati a collaborare con propri contributi monografici nella macro-area aziendale sono tutti consapevoli di fornire uno strumento utile, sia per coloro che ne fanno oggetto di studio e di ricerca, che per quelli che si confrontano nella realtà operativa.

In buona sostanza, la *Collana* vuole essere un utile strumento per una fruttuosa ricerca scientifica e, nel contempo, un prezioso supporto per una efficace didattica; ma vuole anche agevolare l'operatore nell'affrontare i problemi che si pongono alla sua attenzione, portandoli a corretta soluzione.

Il coordinamento della *Collana* è affidato all'Università Telematica Pegaso, prestigioso Ateneo operante nel campo della didattica avanzata e della ricerca scientifica, in ambito nazionale e in quello internazionale.

Colgo l'occasione per ringraziare i Colleghi aziendalisti che hanno manifestato il proprio consenso a comporre il Comitato Scientifico della *Collana*, nonché gli Autori che vorranno fornire il proprio contributo per il successo dell'iniziativa editoriale.

Giuseppe Paolone



Direttore Scientifico:

Giuseppe Paolone (Università Telematica Pegaso)

Comitato Scientifico:

Stefano Adamo (Università del Salento); Paolo Andrei (Università di Parma); Valerio Antonelli (Università di Salerno); Berardino Benito (University of Murcia); Massimo Ciambotti (Università di Urbino); Stefano Coronella (Università Parthenope di Napoli); Lidia D'Alessio (Università Roma Tre); Alfredo De Massis (University of Lancaster); Roberto Di Pietra (Università di Siena); Giovanni Fiori (Università LUISS Guido Carli di Roma); Michele Galeotti (Università La Sapienza di Roma); Stefano Garzella (Università Parthenope di Napoli); Francesco Giunta (Università di Firenze); Claudio Lipari (Università di Palermo); Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche); Luciano Marchi (Università di Pisa); Alessandro Mechelli (Università della Tuscia); Rosa Alba Miraglia (Università di Catania); Tiziano Onesti (Università Roma Tre); Antonella Paolini (Università di Macerata); Aldo Pavan (Università di Cagliari); Luisa Pulejo (Università di Messina); Paolo Ricci (Università del Sannio); Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo); Claudia Salvatore (Università del Molise); Daniela M. Salvioni (Università di Brescia); Raffaele Trequatrini (Università di Cassino); Riccardo Viganò (Università Federico II di Napoli)

Procedura relativa alla accettazione dei volumi per la pubblicazione

La procedura relativa alla accettazione dei volumi da pubblicare nella *Collana di Studi e Ricerche Aziendali*, si articola in due fasi: *accettazione provvisoria* e *accettazione definitiva*.

Accettazione provvisoria.

Prima della presentazione del lavoro monografico, l'Autore dovrà inviare al Direttore Scientifico l'indice analitico e una breve sintesi, evidenziando gli obiettivi, la base scientifica di partenza, la metodologia adottata ed i risultati attesi. Dette informazioni dovranno essere trasmesse a due componenti del Comitato Scientifico che, d'accordo con il Direttore Scientifico, potranno accettare il lavoro o rifiutarlo. In caso di accettazione, verranno individuati due *referees* che dovranno esprimersi entro venti giorni dall'invio della documentazione, indicando, in forma anonima, eventuali rilievi di cui l'Autore dovrà tener conto nella rivisitazione del lavoro.

Il Direttore Scientifico, sulla base del giudizio espresso dai *referees*, deciderà se accettare il lavoro, chiedendo, in caso contrario, all'Autore di revisionare la proposta da sottoporre di nuovo al loro insindacabile giudizio.

Accettazione definitiva.

Nella fase finale, l'Autore dovrà far pervenire al Direttore Scientifico la bozza del volume da pubblicare, da trasmettere ai due *referees* che si sono già pronunciati all'inizio della procedura. Entro trenta giorni, questi ultimi dovranno esprimere un motivato giudizio per l'accettazione del volume nella *Collana*, nel pieno rispetto della metodologia di ricerca dichiarata nella fase iniziale.

Il Direttore Scientifico, tenendo conto del giudizio espresso dai *referees*, deciderà di accettare o meno l'inserimento del volume nella *Collana*.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

GIUSEPPE PAOLONE

L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE STRATEGICA NEGLI STUDI DI ECONOMIA AZIENDALE



Collana di Studi e Ricerche Aziendali
diretta da Giuseppe Paolone

FrancoAngeli



PEGASO
Università Telematica

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ai Ricercatori

che insistono nel condurre le proprie ricerche limitandole agli aspetti quantitativi, dedicando scarsa attenzione a quelli qualitativi

INDICE

Considerazioni introduttive	pag.	11
1. La comunicazione strategica in generale: caratteristiche e limiti	»	17
1.1. La comunicazione, nella sua definizione e nel suo linguaggio di trasmissione dei messaggi	»	17
1.2. Lo scambio strategico delle informazioni nel processo comunicazionale	»	20
1.3. L'emissione e il ritorno delle informazioni in modo strategico	»	22
1.4. Le azioni manipolatrici e persuasive nella comunicazione strategica (primi cenni)	»	25
2. La “persuasione” e la “manipolazione” nel processo comunicazionale	»	27
2.1. Introduzione	»	27
2.2. L'azione persuasiva nella comunicazione strategica	»	29
2.3. I segreti della comunicazione persuasiva	»	31
2.4. I basilari principi della comunicazione persuasiva	»	32
2.5. Le più importanti tecniche di persuasione	»	34
2.6. L'azione manipolatrice nella comunicazione strategica	»	37
2.7. Le principali tecniche utilizzabili per manipolare la mente	»	39
2.8. La conoscenza complementare del linguaggio del corpo (cenni e rinvio)	»	41
3. L'intelligenza emotiva e la comunicazione assertiva	»	43
3.1. Introduzione	»	43

3.2. L'intelligenza emotiva influente sui fattori aziendali di successo	pag.	45
3.3. Le altre intelligenze concorrenti a definire l'intelligenza globale	»	48
3.4. L'assertività, nella sua capacità di trasmissione dei sentimenti	»	57
3.5. Le principali tecniche tese al miglioramento dell'assertività	»	59
3.6. L'assertività in ambito lavorativo e professionale	»	60
3.7. La gestione dei conflitti e la capacità di ascolto	»	61
4. L'inquadramento giuridico dell'informazione e della comunicazione aziendale	»	65
4.1. Introduzione	»	65
4.2. La natura e limiti del diritto all'informazione	»	67
4.3. La comunicazione aziendale, nella sua evoluzione e nella sua collocazione giuridica (cenni)	»	71
5. Gli effetti della trasformazione digitale sulla comunicazione strategica aziendale	»	74
5.1. Introduzione	»	74
5.2. L'impatto della trasformazione digitale sui modelli di <i>business</i>	»	76
5.3. L'ecosistema delle relazioni aziendali nelle loro fasi di realizzazione	»	79
5.4. Le caratteristiche e gli obiettivi della comunicazione digitale	»	81
5.5. L'esperienza digitale raccontata dal fondatore di una titolata Università Telematica	»	83
6. L'importanza delle componenti socio-psicologiche e filosofiche nel processo comunicazionale	»	90
6.1. Introduzione	»	90
6.2. La comunicazione sociale, nei soggetti promotori, negli strumenti e nelle modalità applicative	»	93
6.2.1. I fattori che condizionano il cambiamento sociale	»	93
6.2.2. I soggetti promotori delle istanze di cambiamento	»	96
6.2.3. Le conseguenze dell'attività dei mezzi di comunicazione di massa	»	98
6.2.4. L'efficacia dell'azione di <i>marketing</i> nella comunicazione sociale	»	102

6.3. L'approccio psicologico della comunicazione nello scambio dei contenuti cognitivi ed emotivi	pag.	106
6.3.1. Gli aspetti costitutivi della dinamica comunicazionale e la definizione dei processi cognitivi	»	106
6.3.2. Il linguaggio, verbale e non, nella psicologia della comunicazione	»	108
6.3.3. Gli insuccessi della comunicazione e le relative cause originatrici	»	112
6.3.4. L'influenza delle modalità di comunicazione nei gruppi e nelle istituzioni	»	113
6.3.5. Le strategie comunicative per la gestione delle diverse tipologie di conflitto	»	116
6.3.6. L'importanza strategica della comunicazione, interna ed esterna, nelle istituzioni e nelle organizzazioni aziendali (prime considerazioni)	»	118
6.3.7. I fattori di rischio e di pericolo nel processo comunicazionale	»	122
6.3.8. Gli aspetti mentali ed emotivi agenti sulle situazioni critiche	»	123
6.4. La filosofia del linguaggio nella interazione tra comunicazione e cognizione (cenni)	»	125
7. La leadership comunicativa orientata al perseguimento delle finalità aziendali	»	130
7.1. Introduzione	»	130
7.2. Le capacità pratiche e ispiratrici di un <i>leader</i> aziendale nel processo comunicativo	»	131
7.3. L'efficacia delle tecniche comunicative per la gestione dei gruppi aziendali	»	143
7.4. L'abilità nel riconoscere e gestire la "comunicazione conversativa" nei gruppi	»	145
7.5. L'analisi e l'ampliamento delle competenze comunicative del <i>leader</i> di un <i>team</i>	»	147
7.6. L'ecologia della comunicazione e l'identificazione della predisposizione emotiva	»	149
7.7. L'individuazione e l'adozione degli strumenti (e delle tecniche) idonei a rendere efficace la direzione di un gruppo	»	151
7.8. Le strutture organizzative orientate al perseguimento di prefissati obiettivi di successo	»	152

8. L'ecologia della comunicazione basata su alcuni "aforismi"	pag.	154
9. La comunicazione aziendale di tipo strategico	»	161
9.1. Introduzione	»	161
9.2. Il sistema informativo aziendale e il relativo processo comunicazionale	»	166
9.3. La comunicazione interna ed esterna al sistema aziendale	»	171
9.3.1. Introduzione	»	171
9.3.2. I soggetti preposti all'espletamento delle funzioni aziendali, partecipanti all'attivazione dei processi comunicativi	»	172
9.3.3. I gruppi di soggetti che presentano interessi confluenti nei processi comunicazionali e le difficoltà del loro temperamento	»	176
9.3.4. La conciliabilità degli interessi dei soggetti aziendali con quelli obiettivi dettati dalle condizioni di equilibrio, emergenti dal bilancio di esercizio	»	187
9.3.5. I destinatari della comunicazione aziendale interna e le loro esigenze conoscitive	»	188
9.3.6. Le esigenze informative dei soggetti esterni ed estranei al sistema aziendale	»	192
9.4. Le forme generiche e specifiche di comunicazione aziendale variabili in relazione ai diversi fruitori finali	»	198
9.4.1. Introduzione	»	198
9.4.2. Le forme generiche di comunicazione: quella istituzionale e quella economico-finanziaria	»	199
9.4.3. Le forme specifiche di comunicazione: quella gestionale e quella commerciale	»	217
9.5. La "conoscenza", presupposto fondamentale per una efficace comunicazione aziendale	»	223
9.6. Il controllo del processo comunicativo e gli eventuali interventi correttivi	»	226
Considerazioni conclusive	»	229
Bibliografia	»	233

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il messaggio che intendo trasmettere a studiosi e ricercatori della macroarea aziendale, ma anche ad operatori del settore che svolgono funzioni imprenditoriali, manageriali e, più in generale, lavorative, oltre che a professionisti esperti dello stesso e di altri ambiti, quali aziendalisti, sociologi, psicologi, filosofi ed altre figure, riguarda l'analisi del processo di comunicazione strategica, espletabile all'interno e all'esterno del sistema aziendale, al fine di garantirne l'efficacia salvaguardando il suo corretto funzionamento.

È noto che i caratteri distintivi di un'azienda vanno ricercati nell'essere la stessa un sistema (o, meglio, un subsistema) e nell'appartenere, quale cellula vivente, al sistema economico complessivo (o sovrasisistema)¹; i suoi tratti specifici discendono dal carattere previsivo, dinamico ed evolutivo degli accadimenti aziendali.

Da qui il concetto di amministrazione economica con i processi ad essa collegati, intesa come governo dell'azienda finalizzata al perseguimento di determinate finalità, le cui forze economiche vanno coordinate in conformità delle operazioni che la stessa è chiamata a svolgere (l'organizzazione); devono, poi, essere determinate, in relazione alle condizioni ambientali, le correlazioni, simultanee e successive, dei fatti aziendali più convenienti (la gestione); occorre, infine, far precedere, accompagnare e seguire gli accadimenti aziendali dalla determinazione elaborata dei vari aspetti della gestione operativa (la rilevazione).

Così impostata, l'amministrazione aziendale, pur mantenendo la sua unitaria sistemicità, è stata da sempre considerata scomponibile nei tre momenti classici dell'organizzazione, della gestione e della rilevazione, considerati rami complementari di una unitaria conoscenza.

¹ Per tale impostazione concettuale, si rinvia a: ALDO AMADUZZI, *L'Azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1986, p. 18 e ss.

In essa i problemi vengono affrontati e risolti rispetto al fine che l'azienda si propone, diverso e distinto dalla finalità globale rispetto alla quale vengono affrontati i problemi economici generali.

La concezione sistemica dell'azienda (e dei suoi subsistemi che di essa costituiscono i "particolari") ha portato alla inscindibile fusione tra i primi due momenti (organizzazione e gestione) dell'amministrazione aziendale, nel *subsistema operativo*, e il terzo momento (rilevazione) nel *subsistema del controllo*.

Al primo subsistema corrisponde il contenuto teorico dell'*economia aziendale* considerabile come *teoria generale* (ramo della scienza economica destinato ad evolversi) e come *specializzazione* per tipo di operatività (riferibile ad unità operanti nei settori industriale, commerciale, agricolo, bancario, dei servizi, ecc.); al secondo subsistema, finalizzato alla quali-quantificazione degli accadimenti gestionali (in via previsiva, concomitante e successiva) corrisponde il contenuto della *ragioneria*, in cui principi sono riferibili alle diverse procedure di rilevazione con varie finalità di controllo.

Dalla concezione sistemica dell'azienda traggono origine i "principi"² applicabili sia alle aziende che producono che a quelle che erogano (beni e servizi), alle aziende private e a quelle pubbliche, variabili in relazione alle mutevoli condizioni ambientali e discutibili sul piano scientifico³.

I principi dell'economia aziendale, riconosciuti validi e rispondenti alla realtà imprenditoriale e a quella politico-sociale sono, allo stato attuale, i seguenti⁴:

- *il principio delle condizioni del tendenziale equilibrio prospettico;*
- *il principio dei profili (vantaggiosi o critici) di supporto alle condizioni di equilibrio;*
- *il principio dell'autorigenerazione dei processi produttivi (degli investimenti);*

² Sul significato e sull'evoluzione dei "principi" di origine amaduzziana, si vedano: ALDO AMADUZZI, *L'Azienda, nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino, 1922; G. PAOLONE – L. D'AMICO (a cura di), *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2017; G. PAOLONE, *L'economia aziendale, nella teorica di base e nella pratica operativa*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

³ L'impostazione sistemica dell'azienda e l'elaborazione dei principi riferibili a tutte le aziende avrebbe meritato, in considerazione della loro verificata validità spazio-temporale, un più ampio accoglimento da parte della qualificata scienza aziendalistica.

⁴ Di cui i primi tre ad opera di ALDO AMADUZZI, raccolti nel suo articolo "*Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi*", Rirea, n. 1-2, 1990; gli altri, discendenti da quelli amaduzziani e ad integrazione degli stessi, ideati e diffusi dal sottoscritto, rinvenibili nei seguenti lavori monografici: G. PAOLONE, *L'Economia Aziendale, nella teorica di base e nella pratica operativa*, cit., p. 111 e ss.; G. PAOLONE – L. D'AMICO (a cura di), *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, cit., p. 319 e ss.

- *il principio della capacità di apprendimento e della conoscenza profonda;*
- *il principio dell'intelligenza globale (emotiva, valorizzativa, sociale e manageriale);*
- *il principio della comunicazione aziendale.*

In estrema sintesi⁵, il primo di essi – l'*equilibrio prospettico* –, detta condizioni economiche, finanziarie, monetarie e patrimoniali da verificarsi nella loro integrazione sistemica e da studiare per istituire l'azienda, farla convenientemente funzionare e opportunamente cessare (se vengono meno dette condizioni); tale equilibrio, modificabile a seguito dell'azione perturbatrice delle variabili interne ed esterne all'azienda, può essere considerato un obiettivo finalistico, non necessariamente coincidente con il solo profitto.

Il secondo ordine di principi – i *profili* – può essere inquadrato nell'ambito dei fattori di vita e di sviluppo (vantaggiosi) o dei fattori di crisi (critici), da ricondurre rispettivamente al favore o al disfavore di economie interne ed esterne.

Essi esprimono gli elementi identificativi dell'azienda, dalle sue origini e nelle sue successive manifestazioni di vita, rappresentando le "linee di forza o di debolezza" che tendono ad avvicinare l'ipotetica unità aziendale a quella reale.

Tale principio intende affermare che i gradi di libertà aziendale, miranti a soddisfare l'equilibrio prospettico, devono essere di guida, nei limiti di una operatività legittima e deontologica. Risulta, pertanto, essere complementare a quello dell'equilibrio prospettico, contribuendo ad integrare il sistema informativo aziendale⁶, sia a finalità di controllo interno, che di comunicazione a terzi operanti nell'ambiente con cui l'azienda stessa entra in contatto.

Coordinabili nella loro funzione segnaletica e riunibili in classi omogenee, i profili hanno, in definitiva, il compito di informare attraverso quali specifici caratteristiche l'azienda abbia operato, operi e possa continuare ad operare.

Il terzo ordine di principi – l'*autorigenerazione* – consiste nella raccolta e nella combinazione delle risorse finanziarie acquisite per svolgere processi produttivi e nel loro ritorno (possibilmente maggiorato) per avviare nuovi successivi processi di produzione; i nuovi volumi saranno condizionati dalla

⁵ In quanto già ampiamente trattati nella citata bibliografia.

⁶ Come anche la funzione assolta dal bilancio di esercizio nelle sue successioni temporali, atteso che il fine ultimo dell'azienda è quello di conoscere, periodicamente e nel futuribile, il suo valore economico, valore che i bilanci seriali non sono in grado di rappresentare.

rigenerazione dei processi precedenti. In definitiva gli investimenti di ricchezza devono essere, dalla gestione, rigenerati in nuove risorse da reinvestire.

Tale principio si traduce in una concreta analisi delle condizioni che devono verificarsi per perseguire il tendenziale equilibrio aziendale⁷. Così, il totale dei costi di esercizio (comprensivi di ammortamenti e imposte) deve trovare copertura nei ricavi di esercizio, per consentire l'incremento del capitale proprio e/o l'erogazione di dividendi; tale reddito netto, ai fini del processo autorigenerativo, deve riferirsi alla gestione caratteristica dell'azienda, ma, in aggiunta delle altre gestioni (finanziaria e straordinaria) il relativo risultato complementare deve soddisfare le medesime condizioni di rigenerabilità; l'aspetto reddituale della rigenerazione deve trovare riscontro nei flussi finanziari e monetari, in modo da ottenere liquidità sufficienti a fronteggiare i fabbisogni finanziari correnti e quelli necessari per effettuare nuovi incrementali (e/o sostituivi) investimenti; dall'aspetto patrimoniale, il processo di autorigenerazione deve poter realizzare una politica di scelta di investimenti correlabili alle fonti di finanziamento, interne ed esterne.

Il principio dell'autorigenerazione regola, infine, il grado di rischio che i piani di investimenti e di recuperi comportano, ma anche la probabilità che tale processo, verificato nel dato tempo, possa prospettarsi anche in tempi successivi, consentendo così la costituzione di "riserve di operatività" atte a fronteggiare cambiamenti imprevedibili, in generale, nel rapporto tra economie interne ed economie esterne.

Il quarto ordine di principi (l'*apprendimento* e la *conoscenza*) rappresenta la dotazione della principale risorsa aziendale che dà origine ad un lento e graduale processo accumulativo di potenzialità; con la conseguenza che in azienda viene a prevalere, rispetto al complesso dei beni materiali, il patrimonio di informazioni, accumulato nel tempo con gradualità e indirizzato verso formule che ne definiscono la strategia vincente.

Il quinto ordine di principi – l'*intelligenza globale* – riguarda la capacità di adattamento a diversi contesti aziendali che prevede la partecipazione di quattro tipologie di intelligenza in capo a vari soggetti aziendali (*emotiva, valorizzativa, sociale e manageriale*).

L'intelligenza *emotiva* si sostanzia nella capacità di riconoscere i sentimenti nel momento in cui sorgono (prima che si manifestino), di controllare le proprie emozioni e di attivare relazioni empatiche; quella *valorizzativa* si basa sulla capacità di identificare il potenziale positivo nei soggetti aziendali, sia in termini di creatività che di originalità; quella *sociale* si articola nella capacità di gestire, nell'azione di gruppo, i rapporti interpersonali grazie ad

⁷ Cfr. ALDO AMADUZZI, "Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi", cit., pp. 8-9.

un'influenza emotiva e relazionale; quella, infine, *manageriale*, rappresenta la capacità di dedicarsi a più funzioni, dando il proprio contributo di coordinamento all'interno di un gruppo.

Il sesto, ed ultimo, ordine di principi (la *comunicazione aziendale*) prevede un sistema di relazioni tra due soggetti (o gruppi di soggetti), la cui attivazione dipende dell'efficacia espressiva, dalle motivazioni di natura psicologica, dal controllo razionale del proprio comportamento, dal livello di comprensione delle altrui esigenze; il tutto al fine di veicolare i messaggi di varia tipologia (verbali, comportamentali e simbolici) idonei a garantire e a rafforzare l'efficienza e l'efficacia del corretto funzionamento del sistema aziendale⁸.

I sei ordini di principi, che segnano, come già detto, il contenuto dell'*economia aziendale*, vanno considerati nella loro congiunta affermazione, condivisione e verifica (*sistema dei principi*) e vanno coordinati e correlati con altri principi, parimenti riuniti a sistema, riguardanti l'elaborazione, la rilevazione e il controllo dei dati aziendali, tutti oggetto di studio della *ragioneria*⁹.

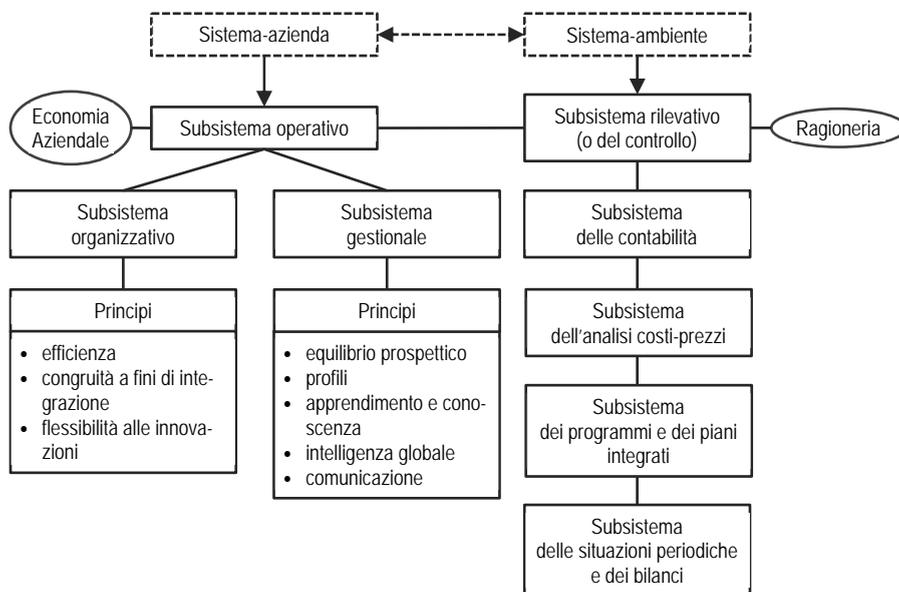
In conclusione, con la riunione a sistema dei principi dell'economia aziendale, correlati con quelli altrettanto sistemici della ragioneria, il sistema-azienda acquisisce piena e totale autonomia, sia rispetto al soggetto economico che agli individui che vi prestano la propria opera, nell'esplicazione della sua prevalente funzione di "generazione di valori", in virtù dei quali sarà possibile, grazie anche ai "profili" e al suo "patrimonio cognitivo", rigenerare in modo autonomo i processi finalizzati al perseguimento dei prefissati obiettivi, in *primis* l'equilibrio generale nelle sue tipiche manifestazioni.

Nella Figura 1, dopo aver rappresentato la scomposizione del sistema-azienda nei due sottosistemi, operativo (organizzativo-gestionale) e rilevativo (del controllo), vengono evidenziati i principi riguardanti le due discipline (economia aziendale e ragioneria) preposte allo studio dei due precisati sottosistemi.

⁸ Di tutto il processo comunicazionale si dirà nel corso della presente trattazione.

⁹ Per l'approfondimento del legame di correlazione esistente tra i sistemi dei principi delle due discipline a confronto, si veda: G. PAOLONE, *La Ragioneria, nei suoi principi e nelle sue applicazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 13 e ss.

Fig. 1 – Quadro dei principi riferibili ai due sottosistemi aziendali (operativo e rilevativo)



Il presente lavoro, dopo aver trattato i contenuti e le finalità della comunicazione strategica, affronta il processo comunicazionale incentrando l'attenzione sulla "persuasione" e sulla "manipolazione" nello sviluppo di tale processo, per poi soffermarsi sulla comunicazione assertiva e sull'intelligenza emotiva.

Dopo questa parte preparatoria, il lavoro, effettuati alcuni cenni sull'inquadramento giuridico e sugli effetti della trasformazione digitale del/sul processo comunicativo, si dedica all'esame delle componenti socio-psicologiche e filosofiche agenti su tale processo.

La parte centrale del lavoro riguarda la comunicazione aziendale di tipo strategico, preceduta dalla *leadership* comunicativa, in cui vengono affrontati gli aspetti riguardanti la comunicazione interna ed esterna al sistema aziendale, i soggetti preposti che evidenziano interessi convergenti, le forme di comunicazione, fino al controllo del processo in tutti i suoi stadi intermedi.

1. LA COMUNICAZIONE STRATEGICA IN GENERALE: CARATTERISTICHE E LIMITI

1.1. La comunicazione, nella sua definizione e nel suo linguaggio di trasmissione dei messaggi¹

La *comunicazione* può essere definita come quel processo di trasmissione e di ricezione di messaggi comprensibili espressi da un soggetto verso un altro (o verso gruppi di) soggetto/i. Essa è condizione fondamentale per la creazione di rapporti relazionali che, a loro volta, sono alla base del processo di socializzazione.

Comunicare vuol dire, pertanto, trasmettere delle informazioni a mezzo di messaggi, usando un codice, avendo, nel contempo, la certezza che tali informazioni siano state ricevute e correttamente comprese; il codice è fatto di segni che, organizzati a sistema, definiscono il *linguaggio*.

Il linguaggio più comune e più usato a cui il soggetto, che intende trasmettere il proprio pensiero, fa ricorso è quello *verbale*, quale mezzo più diretto di comunicazione. Esso esplicita una serie di concetti facilitando pensieri e azioni al soggetto trasmittente, consentendogli di comunicare con il soggetto ricevente (comunicazione intra e interpersonale).

Se per comunicazione si intende la trasmissione di un messaggio, l'*espressione* è la scelta di un codice (linguaggio) e di un canale di trasmissione; essa è la forma in cui si manifesta la comunicazione, rendendo visibile il messaggio canalizzato.

Il linguaggio verbale può essere *orale* o *scritto*. La comunicazione orale presenta il vantaggio di avere un immediato riscontro del livello di compren-

¹ Il paragrafo è integralmente ripreso da: G. PAOLONE – L. D'AMICO (a cura di), *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, cit., p. 339 e ss. e G. PAOLONE, *L'Economia aziendale, nella teorica di base e nella pratica operativa*, cit., p. 163 e ss.