

AZIENDA 2.0, QUANTO SEI BELLA DENTRO?

LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA TRA NUOVE TECNOLOGIE E ANTICHE SUGGERZIONI

MARCO STANCATI*

La rivoluzione digitale ha investito la comunicazione e l'ha obbligata a ripensarsi. L'interconnessione costante ha alterato alcuni ritmi comunicativi e il rapporto tra approfondimento, riflessione ed esternazione. I blog sono diventati quasi un'unità di misura dell'identità digitale delle persone e delle aziende. I social Network hanno spiazzato gli uomini di marketing: quello che si dice nelle comunità sulla rete può amplificare o distruggere una costosa campagna pubblicitaria e, soprattutto, può esaltare o danneggiare un prodotto, un servizio, l'immagine di un'azienda. Anche nella comunicazione interna il modello trasmissivo mostra i suoi limiti, ma il passaggio a un più adeguato modello inferenziale turba i sonni di CEO e Manager che si dichiarano convinti cittadini del Web 2.0 ma rimpiangono talvolta la filosofia esistenziale e comunicativa del Marchese del Grillo¹.

Quando le casalinghe erano di Voghera, la comunicazione...

Come ci sembra semplice oggi il mondo di ieri, anche sotto il profilo comunicativo. Era il mondo degli stereotipi, dei grandi gruppi, delle etichette: la casalinga di Voghera, il pastore sardo, l'impiegato del catasto. Eravamo negli anni '70 e Sinottica di Eurisko categorizzava i possibili pubblici per disegnarne i profili socio-demografico, psicologici, gli orientamenti al consumo, le aspettative e i valori.

Nel 1993 nasce la Grande Mappa: l'universo degli individui non è più suddiviso in gruppi, bensì in celle, uno spazio geometrico immaginario, seguendo sempre una logica di caratterizzazione del profilo. Si comincia ad avvertire l'esigenza di massificare di meno, di offrire uno strumento più raffinato che profili meglio il bersaglio delle iniziative di marketing e di comunicazione di prodotto: il consumatore.

Il modello comunicativo negli anni '90 è di tipo trasmissivo, nel senso che l'enfasi

* Docente di "Comunicazione interna e intranet" e di "Pianificazione dei Media", presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università La Sapienza di Roma.

1 "Perché io so' io, e voi non siete un cazzo!" Alberto Sordi, nella parte del Marchese del Grillo, nell'omonimo film di Mario Monicelli del 1981.

è sul messaggio e nessuna o pochissima attenzione alla relazione. E questo non succede solo per la comunicazione di prodotto. Anche all'interno delle aziende, la comunicazione si limita a trasmettere, senza grande attenzione al flusso di ritorno: "trasmette" ordini e divieti, dati e documentazione, obiettivi e standard e, nei casi più illuminati, valori e conoscenza delle strategie.

In questa visione top-down, al cliente esterno si guarda come "consumatore" da conquistare o da fidelizzare e a quello interno come "dipendente" che deve essere motivato per produrre al meglio. La comunicazione è più strumentale che strategica e si caratterizza quindi per un'attenzione puntuale ai contenuti del messaggio, scarso rilievo ai soggetti e alla relazione, poca consapevolezza delle interferenze che possono derivare dal contesto e che possono, quindi, alterare la comprensione del messaggio.

All'interno delle aziende, il medesimo modello trasmissivo con accentuazione di alcune caratteristiche gerarchiche: comunicazione unidirezionale, formale e prevalentemente normativa. La comunicazione è solo quella ufficiale e distingue nettamente tra produttori e consumatori di comunicazione. I "dipendenti" appartengono solo a quest'ultima categoria. Solo vertici, top management e alcune strutture addette possono produrre comunicazione; i "dipendenti" sono contenitori da riempire.

Rivoluzione digitale: la crisi del modello comunicativo trasmissivo.

Ma questo modello trasmissivo di comunicazione è ancora oggi molto diffuso, sia nelle aziende private sia nella Pubblica Amministrazione, anche se siamo nel pieno di una rivoluzione digitale che ha consentito al consumatore e agli utenti di diventare protagonisti. E soprattutto di acquistare progressivamente consapevolezza di questo ruolo proattivo nei processi comunicativi.

Ma le aziende faticano a passare da una comunicazione verticale e gerarchica, e quindi unidirezionale, a un flusso comunicativo a due vie. In altri termini fanno fatica a passare da un processo informativo, nel migliore dei casi strutturato, spacciato per comunicazione, a un processo comunicativo vero nel quale il feedback e l'ascolto diventino elementi caratterizzanti. Un processo comunicativo bidirezionale nel quale i due soggetti che si relazionano sono sullo stesso piano, tanto che l'emittente e il ricevente possono scambiarsi frequentemente di ruolo per garantire il miglior esito della relazione.

E questo vale per l'intera comunicazione organizzativa d'impresa (pubblica o privata che sia) correttamente intesa, che supera la tradizionale distinzione tra comunicazione interna, esterna e di prodotto perché afferma la continuità logica e funzionale tra le stesse. Come potrebbe, infatti, comunicare bene all'esterno un'azienda di prodotti o di servizi, con migliaia di contatti giornalieri affidati a centinaia di collaboratori, se costoro non sono stati alimentati a monte da una puntuale comunicazione interna?

Ma nonostante la rivoluzione tecnologica e il nuovo modello relazionale esaltato

“dall’avvento” di Internet, molte aziende continuano a comunicare piegando sia i media tradizionali sia i new media alle logiche del modello trasmissivo: impediscono così ai messaggi di diventare il contenuto di una relazione e riducono il processo comunicativo, verso l’esterno, a mera pubblicità o, meglio, a propaganda. Dalla quale troppo spesso non si salvano neanche la CSR² e CRM³.

Verso un modello comunicativo inferenziale.

“Ma nell’era digitale, che è caratterizzata dal protagonismo del singolo, il modello trasmissivo ha ancora senso?” A questa domanda, che ha costituito il fil rouge di molti seminari aziendali e convegni, una risposta chiara la forniscono ARTUSO e MASON nel loro libro *La Nuova comunicazione Interna*⁴.

Con qualche inevitabile semplificazione, riporto in modo schematico e comparativo il loro punto di vista dal quale emerge la proposta di un modello inferenziale, che tiene adeguatamente conto dei soggetti della relazione, dei contenuti e delle interferenze del contesto:

<i>Modello trasmissivo</i>	<i>Modello inferenziale</i>
Enfasi sul messaggio	Enfasi sui soggetti
Cerca di dare omogeneità ai messaggi	Cerca di evidenziare le diversità interpretative
L’informazione si genera alla fonte	L’informazione si genera all’arrivo
Valorizza il messaggio letterale	Valorizza i processi interpretativi
Non richiede feed-back	Implica un processo di feed-back
Non considera i fraintendimenti	Tiene conto dei fraintendimenti
Guarda solo al contenuto	Guarda sia il contenuto sia la relazione
Comunicazione, nel migliore dei casi, come scambio di messaggi	Comunicazione come conversazione permanente

Il modello inferenziale, valido di per se stesso anche in epoca preinformatica, è certamente più coerente con l’era dei “prosumer”, i nuovi protagonisti di una comunicazione sempre più caratterizzata dalle possibilità offerte dalla tecnologia e dal mondo di Internet. Internet nella versione più recente: il Web 2.0.

2 Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale d’Impresa).

3 Customer (Citizen) Relationship Management (Gestione del Rapporto con il Consumatore; o con il Cittadino per le aziende pubbliche).

4 PAOLO ARTUSO (filosofo della scienza) e GIACOMO MASON (web editor) *La nuova comunicazione interna: reti, metafore, conversazioni, narrazioni*, 2008, Franco Angeli Editore, Milano.

E cioè il web della condivisione della conoscenza, anzi della costruzione comune della conoscenza, dell'autorialità diffusa, delle reti sociali, dei blog non più soltanto diari personali ma ora anche strumenti di comunicazione d'impresa.

Prosumer, come nasce costui?

I prosumer sono figli del Web 2.0 che ha dato la possibilità ai singoli di diventare protagonisti del web sul quale non si naviga soltanto per cercare informazioni e dati ma anche per produrne, alternando continuamente i ruoli di produttore di conoscenza/comunicazione e di consumatore di conoscenza/comunicazione: $producer+consumer = prosumer$ ⁵.

I prosumer sono i nuovi cittadini, non solo del Web 2.0 ma della società 2.0. Perché ormai è impossibile prescindere dalla rete e anche le famiglie tendono al 2.0: passare dall'alfabetizzazione informatica, che era il problema ancora di ieri, al governo sempre più consapevole e mirato della tecnologia. Molti genitori "nativi analogici" hanno imparato a dialogare con quei "nativi digitali" dei loro figli, sempre più spesso all'estero, tramite Skype o Messenger stabilendo con loro una condivisione di situazioni ed emozioni che risultava più problematica quando la vicinanza era fisica.

In presenza di questi nuovi consumatori postmoderni, la Grande Mappa di Sinottica si appanna e acquista un valore storico. La casalinga di Varese ora insegna danza del ventre e scommette sui cavalli, il pastore sardo grazie al WiFi di Tiscali ottimizza i tempi del pascolo facendo il "document navigator"⁶, l'impiegato del catasto grazie a una tariffa flat frequenta, di notte, una comunità virtuale di satanisti e la domenica gioca a golf. Qual è lo stile di vita da tener presente nelle operazioni di marketing?

Diventa più difficile la risposta perché il prosumer è meno omologabile, è mutante tecnologicamente, è infedele (difficile da fidelizzare), è grande frequentatore della rete e di Social Network. Contribuisce ad alimentare comunità che possono influenzare non solo i partecipanti ma anche altre comunità: le opinioni "in orizzontale" dei miei simili, disponibili in tempo reale e in continuo aggiornamento, possono contare di più della voce delle aziende e delle istituzioni. Il passaparola digitale è il nuovo fenomeno con il quale fare i conti. E nasce un nuovo mestiere e un nuovo strumento: il buzzdetector, il "rilevatore di chiacchiere", di quello che si dice sulla rete di un'azienda, di una istituzione, di un personaggio, di un prodotto, di un servizio...

E le aziende più attente hanno cominciato ad attrezzarsi per affrontare i prosumer sul loro terreno: ricorrono a forme di comunicazione non convenzionale, usano You

5 Il termine viene utilizzato con molti e diversi significati. Sotto un profilo generale, si fa riferimento all'utente che, dal classico ruolo passivo, passa a un comportamento decisamente più attivo nel processo di consumo, di comunicazione, di proposta ecc. Nel mondo degli affari si intende il prosumer (stavolta professional + consumer) come un segmento di mercato.

6 Nel senso di chi esegue ricerche documentali sul Web, anche per conto terzi e a pagamento.

Tube, entrano con i loro collaboratori in Facebook, non disdegnano operazioni di guerriglia e di comunicazione virale, aprono corporate blog. Ma sono ancora poche le aziende che hanno saputo reagire con strumenti attuali. Il grosso del sistema produttivo e del sistema pubblico è ancora culturalmente legato al modello trasmissivo e a forme tradizionali di comunicazione e pubblicità.

La grande libido: dichiararsi “Enterprise 2.0”.

È la parola d'ordine di questi ultimi tempi, dichiarare che la propria azienda, il proprio Istituto, il proprio stabilimento è 2.0. Il mito dell'enterprise 2.0, partito dagli Stati Uniti, è dilagato nel giro di pochissimo. Ma per essere un'azienda 2.0, che guarda alla relazione con il cliente prima ancora che al risultato economico di tale rapporto, occorre “essere belli dentro”. Prima.

A un recente importante meeting, un altrettanto importante CEO⁷ dichiarava con toni stentorei: “Io dirigo una grande famiglia prima ancora che una grande azienda! Una grande azienda-famiglia 2.0 che ha messo a disposizione tutto l'HW e il SW più recente. Prima delle ferie, in teleconferenza con i MIEI DIPENDENTI sparsi in tutta Europa ho ricordato che la voce dell'azienda può raggiungerli dovunque. Non li lasceremo mai soli...”

La pretesa di essere 2.0 viene contraddetta già da un'analisi di superficie:

- Azienda/famiglia 2.0? Un modello patriarcale-trasmissivo si sposa davvero male con i connotati del 2.0.
- Tecnologia aggiornatissima fa automaticamente azienda 2.0? Non è tanto il dato tecnologico, ma quello culturale e partecipativo che caratterizza la filosofia del 2.0.
- “I MIEI DIPENDENTI”. L'affermazione contrasta in maniera stridente con il riconoscimento del lavoratore come Persona capace di interagire e proporre, oltre che eseguire.

L'intero tono della dichiarazione, con quella sempre incombente “VOCE DELL'AZIENDA” che raggiunge “I DIPENDENTI” ovunque e che “NON LI LASCIA MAI SOLI”, induce a pensare più a uno stile comunicativo Grande Fratello in versione Marchese del Grillo, parafrasando il quale potremmo sintetizzare “il capo è il Capo e gli altri non sono un ... (vedi nota 1)”.

È comprensibile la laboriosità del passaggio a un modello che si basa su un concetto di lavoratore non “Dipendente” ma “Persona”, che prevede un'inversione del processo di massificazione (soggetti riconoscibili che comunicano con altri), una proattività piuttosto che la sola esecuzione pedissequa di ordini e procedure, il riconoscimento delle competenze come fattore di responsabilizzazione, un linguaggio più informale come stimolo alla relazione, l'attenuazione delle gerarchie per favorire la partecipazione alla costruzione del patrimonio di conoscenze aziendali.

7 Chief Executive Officer (l'Amministratore Delegato o figura analoga).

Tutto questo, che del resto non è nuovo ma già presente da tempo nel concetto di comunicazione organizzativa correttamente intesa, è il dato culturale assunto dalla filosofia del Web 2.0 che mette a disposizione, grazie al suo specifico tecnologico, una serie di strumenti che lo rendono praticabile nella quotidianità aziendale (come, del resto, in quella familiare e sociale).

Artù, il re della comunicazione interna 2.0.

Ma è così pericoloso attenuare le gerarchie in azienda? In altri termini: l'introduzione di strumenti tipici del 2.0 nella comunicazione interna (social network, corporate blog, web collaboration, sistemi wiki...), che sollecitano un rapporto più orizzontale tra appartenenti a una Organizzazione indipendentemente dal ruolo, è davvero inconciliabile con la struttura inevitabilmente gerarchica di una grande azienda (pubblica o privata)?

Una risposta arriva dalla leggenda di re Artù e i cavalieri della tavola rotonda: c'erano momenti di grande comunità durante i quali tutti erano chiamati con pari dignità, sottolineata da quella tavola rotonda che non metteva nessuno in una condizione simbolicamente diversa dal suo vicino, a contribuire alla conoscenza condivisa e alla presa di decisioni. Non si voleva rinunciare alla capacità dei singoli di contribuire alla più grande ricchezza immateriale: il patrimonio di conoscenze della comunità.

Poi nella quotidianità re Artù restava sempre il re (il CEO insomma) e tutti gli altri al loro posto di cavalieri. Al loro posto anche quando ci pensava Ginevra, nella sua personale interpretazione del concetto di "azienda corta", ad accorciare le distanze. In definitiva, nell'era dell'Economia della Conoscenza (Knowledge Economy), il Web ha favorito e accelerato il processo di partecipazione degli individui. Processo che non può non trasferirsi anche nel sistema comunicativo interno ed esterno delle Aziende.

Il progressivo ma inarrestabile processo di contaminazione tra Social Network e Sistemi comunicativi aziendali deve indurre a ripensare il flusso comunicativo interno in termini di modello inferenziale nella prospettiva suggerita da Artuso e Mason, perché detto modello tiene conto che:

- la rete tende a saltare le mediazioni;
- le Intranet hanno stravolto la mappa del potere informatico/comunicativo nelle Organizzazioni;
- gli individui non sono masse indistinte ma riconoscibili;
- anche il "cliente interno" è un prosumer;
- i flussi comunicativi tendono a non avere un inizio e una fine ma a essere continuamente rilanciati;

ed è finalizzato:

- alla continuità delle relazioni, costruita sulle conversazioni;
- alla facilitazione dell'autoformazione;

- alla partecipazione e diffusione dell'innovazione locale;
- alla facilitazione dei processi organizzativi.

Per chi giustamente obietta che l'esigenza di momenti trasmissivi (per veicolare novità, partecipare strategie, puntualizzare obiettivi, ecc.) è un'esigenza che non può essere ignorata, la risposta è che un modello comunicativo inferenziale non cancella ma ingloba il modello trasmissivo, ottimizzandolo.

I manager: tra crisi di identità e appropriazione del ruolo.

Povero manager vissuto per anni su una certezza: ho più informazione dei miei collaboratori, quindi ho più potere. Internet all'esterno e la Intranet all'interno delle imprese, come abbiamo già detto, hanno rivoluzionato la mappa del potere informativo in azienda attraverso un processo di diffusione in tempo reale di dati, documenti, conoscenze.

E il manager si trova a dover fare il suo vero mestiere, ma che raramente ha fatto finora: non più il dispensatore d'informazione ma il facilitatore dei processi di condivisione e d'implementazione del patrimonio di conoscenze in azienda. Il suo status gli sarà riconosciuto d'ora in avanti, in virtù della sua capacità di garantire la costante riorganizzazione della struttura che gli è affidata finalizzata al miglior servizio possibile ai clienti o agli utenti. E per far questo ha bisogno di flussi comunicativi bidirezionali, di una comunicazione interna senza soluzione di continuità con quella esterna.

Nell'era della Knowledge Economy al manager si chiede di valorizzare l'innovazione locale e quella prodotta dal basso e, ancora prima, deve imparare a riconoscerla.

La rivoluzione digitale ha infatti facilitato un'importante salto culturale: nelle aziende non ci sono "Dipendenti" ma "Persone". E il manager ha un nuovo presante obiettivo: liberare le energie e coinvolgere i talenti interni. Talent che gli torneranno utilissimi perché il manager deve lavorare, sempre più frequentemente, con circuiti informali e distribuiti, le cosiddette metastrutture: i modelli organizzativi, che evolvono con lentezza, sono infatti troppo rigidi per rispondere alle esigenze di flessibilità poste da obiettivi di mercato in continua evoluzione.

Gli si chiede insomma di essere un manager 2.0. "Ma io sono un manager umanista, sono antico!" ha opposto uno di loro in un recente dibattito. Spietata la replica: "Se fosse vero non avrebbe problemi, perché era un sistema costruito intorno alla centralità dell'uomo e alla sua capacità di trasformare il mondo!". È vero: si confonde spesso il dato tecnologico con il dato concettuale, che è una caratteristica dei vecchi (di spirito) non degli antichi. Il leggendario Artù e gli umanisti del Rinascimento infatti erano consapevoli (cioè lo predicavano e lo praticavano) dell'importanza prioritaria della relazione: "prima delle carte da firmare, ci sono Persone da ascoltare" potremmo sintetizzare.

L'evoluzione del ruolo del comunicatore: un narratore in ascolto⁵.

“La comunicazione è una leva strategica” si afferma con grande enfasi da qualche tempo. Ma con quale vera consapevolezza? Per la maggioranza dei vertici aziendali la comunicazione vuol dire “stare sui giornali”. Positivamente ovviamente. Confondono spesso tra il ruolo dell’ufficio stampa e ruolo della comunicazione istituzionale, tra campagne informative e campagne pubblicitarie, tra relazioni esterne e comunicazione interpersonale. Nelle grandi aziende, pubbliche e private, la comunicazione organizzativa stenta ad affermarsi come articolazione concettualmente unica di tutti i flussi comunicativi.

In questa situazione il ruolo dei comunicatori alle prese con l’incalzare dei canali e degli strumenti del Web 2.0 è molto delicato. Il loro primo compito è la maturazione del contesto. I vertici di un’azienda tendono spesso, infatti, a introdurre tecnologia evoluta a riprova della loro modernità, ma piegandola a logiche vecchie e a modelli comunicativi superati. Si può verificare una sproporzione o una contraddizione tra canali di contatto, pubblici di riferimento e contenuti da trasmettere. Come nel famoso dialogo tra Corrado Guzzanti e l’aborigeno australiano: il mezzo era potentissimo e satellitare, i soggetti della possibile relazione identificati, mancava totalmente il contenuto (“ma io e te, aborigeno, che se dovemo di?”).

Paradossale? Assolutamente no. Quante aziende hanno aperto canali di contatto con i “dipendenti” su piattaforme Intranet, sofisticate e costose, senza alcun ritorno? Se il contesto non è maturato e se il lavoratore, sul posto di lavoro, non si sente Persona, non dialogherà. Indipendentemente dai mezzi messi a disposizione. Il comunicatore, nella prioritaria funzione di ascolto deve interpretare la situazione ed evitare che una comunicazione interna ufficiale e ingessata impedisca lo sviluppo di un sistema comunicativo interno basato sul valore aggiunto della partecipazione individuale.

Anche in questo caso mi sembra efficace l’immagine evocativa usata da Giacomo Mason per sottolineare l’evoluzione del ruolo del comunicatore aziendale interno, sempre più “narratore in ascolto”: da Vigile a Etnologo. Dalla funzione di trasmettere, incanalare, veicolare, filtrare a quella di raccogliere e diffondere le storie locali, far emergere i contenuti, amplificare i fenomeni emergenti, divulgare l’innovazione locale, connettere le diverse comunità di pratica, coinvolgere i talenti.

Per aiutare il management a governare la complessità organizzativa.

RIASSUNTO

La rivoluzione digitale ha investito la comunicazione e l’ha obbligata a ripensarsi. L’interconnessione costante ha alterato alcuni ritmi comunicativi e il rapporto tra approfondimento, riflessione ed esternazione. I blog sono diventati quasi un’unità di misura dell’identità digitale delle persone e delle aziende. I social Network hanno

⁵ “Narratore in ascolto” è una definizione di ROBERTA CASASOLE, redattrice di comunicazione interna all’Agenzia delle Entrate di Roma, in occasione di un’intervista a Marco Stancati.

spiazzato gli uomini di marketing: quello che si dice nelle comunità sulla rete può amplificare o distruggere una costosa campagna pubblicitaria e, soprattutto, può esaltare o danneggiare un prodotto, un servizio, l'immagine di un'azienda. Anche nella comunicazione interna il modello trasmissivo mostra i suoi limiti, ma il passaggio a un più adeguato modello inferenziale turba i sonni di CEO e Manager che si dichiarano convinti cittadini del Web 2.0 ma rimpiangono talvolta la filosofia esistenziale e comunicativa del Marchese del Grillo.

SUMMARY

The digital revolution has invested the communication and has obliged it to think again about itself. The constant interconnection has altered some communicative rhythms and the relation among in-depth analysis, reflection and utterance. Blogs have become almost a unit of measurement of the digital identity of both people and companies. Social Networks have wrong-footed marketing people: what it is said within the communities in the Net can magnify or destroy an expensive advertisement campaign and above all it can enhance or damage a product, a service, the company's image. Also in the internal communication the transmission model shows its limits, but passing from it to a more adequate inferential model troubles CEOs' and executives' sleep. Those people commit themselves to Web 2.0, but they miss sometimes the existential and communicative philosophy of the Marchese del Grillo (literally, the Marquess of Cricket).