

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di comunicazione

Elaborato finale

Le soft skills come risorsa fondamentale per il futuro.

Cresce l'attenzione per la persona all'interno dei contesti organizzativi.

Relatore

Prof. Giampietro Vecchiato

Laureanda

Marika Perazzolo

matricola 2061851

ANNO ACCADEMICO 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE	4
---------------------------	----------

CAPITOLO 1

RELAZIONI PUBBLICHE E COMUNICAZIONE INTERNA	7
--	----------

1.1 COSA SONO E COME OPERANO	7
---	----------

1.1.1 Obiettivi specifici	8
---------------------------------	---

1.1.2 I quattro modelli delle relazioni istituzionali di Grunig	10
---	----

1.1.3 I pubblici.....	13
-----------------------	----

1.2 LA COMUNICAZIONE	16
-----------------------------------	-----------

1.2.1 Definizione e modelli	16
-----------------------------------	----

1.2.2 I cinque assiomi della comunicazione	19
--	----

1.2.3 Comunicare valore.....	21
------------------------------	----

1.2.4 Reputazione, identità, immagine	23
---	----

1.3 LA RELAZIONE	25
-------------------------------	-----------

1.3.1 L'importanza delle relazioni.....	25
---	----

1.3.2 Creare buone relazioni.....	25
-----------------------------------	----

1.3.3 Ascolto, empatia e fiducia	27
--	----

1.4 LA COMUNICAZIONE INTERNA	30
---	-----------

1.4.1 Analisi del contesto	31
----------------------------------	----

1.4.2 Definizione e le quattro dimensioni	31
---	----

1.4.3 Dimensione 1: Promuovere l'innovazione e il cambiamento.....	32
--	----

1.4.4 Dimensione 2: Costruire e condividere identità e valori guida	34
---	----

1.4.5 Dimensione 3: Enablement ed empowerment dei soggetti organizzativi	36
--	----

1.4.6 Dimensione 4: Engagement degli stakeholder interni.....	37
---	----

CAPITOLO 2

NUOVE COMPETENZE NEL MONDO DEL LAVORO	41
--	-----------

2.1 Quali sono le richieste del mercato del lavoro	41
--	----

2.2 Soft Skills vs. Hard Skills	42
---------------------------------------	----

2.3 Sono innate o possono essere acquisite?	45
---	----

2.4 L'importanza dell'intelligenza nelle competenze	46
---	----

CAPITOLO 3

SOFT SKILLS: QUALI SONO LE PRINCIPALI	52
3.1 La comunicazione come soft skill	52
3.2 L'ascolto attivo	54
3.3 Due tipologie di pensiero: critico e strategico	57
3.4 Problem solving	62
3.5 La capacità di team working	64
3.6 La leadership	71
3.7 Reskilling e Upskilling	77

CAPITOLO 4

4.1 Introduzione	81
4.2 La storia di Berica Editrice	82
4.3 Le principali mansioni svolte	83
4.3.1 Il Community Management	83
4.3.2 Il progetto "Calendario dell'avvento"	88
4.4 Valutazioni finali sul tirocinio	102

CAPITOLO 5

CONCLUSIONI.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	109
SITOGRAFIA	110

INTRODUZIONE

“*Sii il cambiamento che vuoi vedere nel mondo*” è l’invito di Mahatma Gandhi ad agire, prendere posizione e lottare per ciò in cui crediamo senza fermarci all’idea, perché il pensiero – dice il paladino della nonviolenza e sostenitore dei diritti civili – “*è destinato a scomparire, a non realizzarsi*”.

Oggi possiamo certamente dire che ci aveva visto lungo, perché al centro del suo discorso c’è la persona. Tutto parte da qui: l’essere umano come elemento fondamentale per aspirare ad un futuro migliore. Ed è attraverso la comunicazione e il confronto con gli altri che l’uomo è in grado di stabilire basi solide per una buona società. Watzlawick ci dice che “*è impossibile non comunicare*” perché tutto parla di noi: i nostri gesti, le nostre idee, i nostri comportamenti e persino l’abbigliamento. È una cosa inevitabile.

Da questi presupposti nasce quindi l’esigenza da parte delle aziende di capire come strutturare al meglio una buona comunicazione, e di conseguenza anche le relazioni tra dipendenti, e dipendenti-leader. È infatti la coesione e la forza del gruppo a generare valore.

Nel primo capitolo, questa ricerca approfondisce il tema delle Relazioni Pubbliche, sviscerandone gli obiettivi principali, le teorie e i pubblici di riferimento, per poi proseguire con l’importanza della comunicazione e i suoi cinque assiomi. Attraverso essa, l’azienda esplicita il proprio valore, che racchiude tre concetti fondamentali: quello di reputazione, identità e immagine. Comunicare tutto ciò implica la creazione di rapporti con gli altri. Ecco, quindi, che una particolare attenzione verrà data anche al tema relazioni, che abbiamo visto essere fondamentali per il benessere collettivo. “*Come si creano e, soprattutto, come si riconoscono?*”. Le relazioni sono il motore di tutto, e per funzionare necessitano di un impegno continuo e costante da parte delle persone. Attraverso la fiducia, l’ascolto e l’empatia esse sono in grado di rimanere in vita e di trasformarsi in un enorme risorsa per l’organizzazione. È suo compito coltivarle.

Infine, concluderemo il primo capitolo analizzando la comunicazione interna e le sue quattro dimensioni: la promozione dell’innovazione e del cambiamento, la costruzione e condivisione di identità e valori guida, l’*enablement* e l’*empowerment* dei soggetti organizzativi e l’aumento l’*engagement* degli stakeholder interni. L’obiettivo della comunicazione interna è quello di creare un ambiente sano in grado di valorizzare ogni singola persona, facendola sentire al posto giusto e al momento giusto. Una volta

raggiunto, tutto questo si concretizza in un'azione strategica a favore dell'azienda e dell'individuo stesso.

Successivamente, il secondo capitolo metterà in luce le nuove competenze del mercato del lavoro che è sempre più incentrato sulla persona. L'importanza del capitale umano aumenta e ai candidati vengono richieste nuove competenze chiamate *soft skills*, o competenze trasversali. Si tratta di abilità che vanno oltre l'aspetto tecnico, specifico della mansione. Oggi, infatti, non basta saper fare, ma è anche necessario avere una buona padronanza del proprio linguaggio, essere empatici, saper ascoltare gli altri, lavorare in gruppo ed essere flessibili. Questo capitolo si pone l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande: "Come vengono impiegate le competenze trasversali?", "Sono abilità innate o possono essere acquisite? Cosa le distingue dalle competenze tecniche?". Non solo, verrà spiegato il concetto di intelligenza in tutte le sue forme (emotiva, percettiva, sociale, collettiva) come elemento fondamentale per la completezza della persona.

A questo punto si entrerà con il terzo capitolo nel vivo dell'argomento, che si propone di individuare e approfondire le principali competenze richieste oggi dal mercato del lavoro. A questa tematica verrà dedicato un intero capitolo, sia per la sua centralità che per fornire ai lettori la possibilità di mettersi alla prova e capire se si posseggano o meno determinate abilità. Si presenta un'analisi delle *soft skills* principali: la comunicazione efficace, l'ascolto attivo, il pensiero critico e strategico, il *problem solving*, la capacità di *team working* e la leadership. Infine, l'attenzione si focalizzerà sulle attività di riqualificazione delle competenze: il *Reskilling* e l'*Upskilling*.

La ricerca conclude poi con l'analisi della mia esperienza formativa presso Berica Editrice S.r.l., una realtà editoriale che fa dell'originalità, della varietà e della creatività i suoi punti di forza. Riprendendo la frase in apertura di Mahatma Gandhi, credo che oggi più che mai sia necessario unire l'aspetto teorico a quello pratico. Ed è proprio questo l'obiettivo che intendo prefiggermi: arricchire le conoscenze acquisite durante il mio percorso universitario con operazioni concrete.

In questo caso specifico, quindi, desidero trovare risposta ai seguenti quesiti:

"Che ruolo hanno le *soft skills* all'interno di un'agenzia di comunicazione come Berica Editrice? Quali competenze metterò in pratica io stessa per svolgere le mie

mansioni? E quindi, quali sono effettivamente le principali *skill* utili nel mondo del lavoro?”.

Il capitolo aprirà con la storia d’impresa dell’impresa Berica Editrice, gentilmente raccontata dal responsabile Stefano Cotrozzi. Successivamente darò spazio alle attività svolte, prima da un punto di vista accademico e poi applicativo: la teoria, quindi, cederà spazio alla pratica, ovvero a ciò che ho imparato. Si parlerà di *community management* e della realizzazione di un progetto editoriale attraverso la descrizione del piano di comunicazione.

Sarà poi interessante scoprire in prima persona come e cosa significa veramente impiegare le proprie competenze trasversali. Infatti, una parte di analisi di questo ultimo capitolo si concentrerà proprio su questo: esporre le *skill* emerse durante l’esperienza di tirocinio assieme a delle considerazioni finali.

CAPITOLO 1

RELAZIONI PUBBLICHE E COMUNICAZIONE

INTERNA

1.1 COSA SONO E COME OPERANO

Per comprendere meglio l'intento di questa ricerca è prima necessario partire dalle basi ed analizzare il concetto di Relazioni Pubbliche, che rientrano nella comunicazione d'impresa e fanno parte della scienza del *management*.

Le Relazioni Pubbliche comprendono tutte quelle azioni strategiche che l'organizzazione intraprende per gestire i suoi rapporti con i diversi pubblici. Come approfondiremo più avanti, le attività di comunicazione sono decisive e cruciali, in quanto possono favorire oppure ostacolare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Infatti, è importante creare una buona comprensione e stabilire degli interessi comuni tra l'impresa e i suoi pubblici, sia interni che esterni. Ed è proprio ciò di cui si occupano le Relazioni Pubbliche.

Affidandoci al sito ufficiale di FERPI¹, e per capire meglio la disciplina in esame, è utile scomporre la definizione contenuta nell'Art 1 dello Statuto:

“L'attività professionale di Relazioni Pubbliche, unica o preminente, è definita dalla finalità di creare, di sviluppare e di gestire sistemi di relazione con i pubblici influenti sul raggiungimento degli obiettivi perseguiti da singoli, da imprese, da enti, da associazioni, da amministrazioni pubbliche e da altre organizzazioni”².

Il professionista di Relazioni Pubbliche, quindi, si occupa di gestire e curare le relazioni con i pubblici. Si tratta di un'operazione in cui questa figura deve tenere conto degli interessi di entrambe le parti e favorire/creare un dialogo efficace.

A tal proposito, la PRSA³ ha fornito un'ulteriore specificazione sul ruolo delle Relazioni Pubbliche, descrivendole come un “processo strategico che costruisce relazioni reciprocamente vantaggiose tra le organizzazioni e il loro pubblico”⁴.

¹ FERPI, Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, è un'associazione che dal 1970 rappresenta in territorio nazionale i professionisti delle Relazioni pubbliche e della comunicazione.

² Art. 1 dello Statuto FERPI, [Statuto \(ferpi.it\)](#) (ultima consultazione: 2 novembre 2023)

³ La PRSA, Public Relations Society of America, è l'organizzazione di maggior rilevanza nel territorio statunitense. Si occupa di comunicazione e garantisce un successo professionale ai suoi membri.

⁴ Definizione di PRSA, [About | PRSA](#)

Proseguendo, lo Statuto FERPI stabilisce le azioni alla base di questa disciplina:

“Le Relazioni Pubbliche comportano attività di analisi, di ricerca e di ascolto, di progettazione e di pianificazione di programmi specifici di relazione e di comunicazione con i pubblici influenti, nonché attività di valutazione dei risultati conseguiti”⁵.

Da queste ultime righe emerge l'importanza di organizzare e strutturare dei buoni piani di comunicazione, ma soprattutto dell'ascolto. Infatti, se gestito bene si rivelerà molto efficace e propedeutico a ogni azione comunicativa. Identificare prima e ascoltare poi i pubblici con i quali l'impresa entra in contatto la aiuta a sviluppare meglio le relazioni e di conseguenza raggiungere i risultati sperati.

Tuttavia non va dimenticato un aspetto fondamentale, che è diventato un vero e proprio valore morale per chi lavora nel campo delle Relazioni Pubbliche: la trasparenza della comunicazione. Il relatore pubblico, infatti, ha il compito di influenzare positivamente le opinioni, gli atteggiamenti e i comportamenti che i pubblici influenti hanno verso l'impresa, senza però manipolare o ingannare. La verità e la trasparenza sono alla base di una buona e sana relazione.

Fatte queste premesse, si potrebbe dedurre che l'abilità di un professionista della comunicazione stia nella sua capacità naturale di relazionarsi con gli altri e di intavolare conversazioni, ma come abbiamo visto non basta. Il suo ruolo non è quello di intrattenere le persone, promuovere eventi o fare l'*influencer*, ma anzi è chiamato a condurre ricerche e indagini specifiche che gli permettano di creare strategie e programmi in grado di produrre risultati.

1.1.1 Obiettivi specifici

Nel paragrafo precedente sono stati introdotti in linea generale alcuni degli obiettivi delle Relazioni Pubbliche, ma è arrivato il momento di andare più nello specifico. Come abbiamo visto, gli scambi comunicativi e le relazioni sono la base per creare un sentimento di fiducia, utile quando si trasmettono informazioni o si desidera vendere un prodotto o servizio. Saper instaurare un rapporto solido e veritiero con i propri pubblici non è un compito facile, ecco perché ci si deve affidare ad un professionista.

⁵ Continuazione Art. 1 dello Statuto Ferpi, [Statuto \(ferpi.it\)](http://ferpi.it) (ultima consultazione 2 novembre 2023)

A questo proposito, tale figura, e più in generale le Relazioni Pubbliche, deve essere in grado di costruire significati e interessi condivisi tra le persone, e tra l'interno e l'esterno delle organizzazioni. Nel primo caso, parliamo di rapporti interpersonali, nel secondo, invece, di capitale razionale e sociale.

Da questi obiettivi generali, possono essere individuate delle azioni più specifiche che aiutano l'impresa a raggiungere i propri obiettivi⁶:

- Creare opinioni e prendere posizione
È importante che le imprese si facciano conoscere esponendo le proprie unicità e i propri punti di vista per distinguersi dai concorrenti, presenti sul mercato. Se il messaggio arriva in modo chiaro al pubblico, questo non potrà che apprezzare l'operato dell'organizzazione.
- Generare visibilità attraverso la notiziabilità
Le notizie, se opportunamente pianificate, sono uno strumento strategico per attirare l'attenzione dei pubblici e dei media. Ciò aumenta la visibilità e la notorietà dell'impresa, e ne migliora la credibilità.
- Costruire e gestire la reputazione
L'obiettivo di un nucleo organizzativo è di ricercare consensi da parte delle persone e instaurare con loro un rapporto solido di fiducia, il cosiddetto *goodwill*. Avere una buona reputazione significa mettere in atto una comunicazione chiara e trasparente, e mantenere nel tempo comportamenti coerenti con la propria identità.
- Costruire connessioni con tutti i pubblici
L'organizzazione deve saper stabilire forti connessioni con i propri interlocutori (*stakeholder*, *opinion leader* e clienti). Come i fiori, anche la fiducia e la credibilità hanno bisogno di essere coltivate.
- Contribuire alla nascita di conversazioni
Le Relazioni Pubbliche non devono occuparsi solamente di avviare processi comunicativi, ma anche di progettare e favorire conversazioni al fine di avvicinare l'impresa ai bisogni pubblici.

⁶ Vecchiato, G., dispense: *Cosa fanno le relazioni pubbliche. Come influenzano la vita delle imprese, la loro sopravvivenza, il loro business*. A.A. 2021/2022

È importante che l'organizzazione diffonda il proprio punto di vista e lo difenda, se necessario.

- Prevenire e gestire eventuali situazioni di crisi

La chiave per precedere, o evitare, che si verifichi una situazione di crisi è saper governare le relazioni. Il rapporto di fiducia e trasparenza instaurato con i propri pubblici, infatti, risulta utile quando ci si trova a dover affrontare un problema. Il risultato della crisi dipenderà dalla comunicazione attuata non solo durante, ma anche prima della sua manifestazione.

- Informare l'opinione pubblica

I pubblici devono essere opportunamente informati circa le strategie e le azioni dell'impresa. La precedenza va alla chiarezza: più l'operato è esposto in modo trasparente, più l'organizzazione potrà godere di una buona reputazione.

- Sostenere l'entrata o la crescita del mercato

Come sempre, le relazioni si pongono al centro del discorso. Costruire una buona rete di alleanze permette all'impresa di entrare in un mercato già “abitato” da altri attori limitando eventuali ostacoli/scontri.

Dopo aver esaminato i diversi obiettivi, generali e specifici, della disciplina in esame possiamo affermare che l'attività di Relazioni Pubbliche non consiste solamente in un trasferimento di messaggi e informazioni dall'alto, ma svolge anche una funzione di tipo strategico. I suoi destinatari non sono più dei semplici bersagli, ma anzi vengono considerati dei partner attivi con cui instaurare un rapporto consapevole e alla pari⁷.

1.1.2 I quattro modelli delle relazioni di Grunig

Le Relazioni Pubbliche sono centrali nel processo di comunicazione ma, al tempo stesso, anche in continua evoluzione. Un ruolo così importante è dato dalle relazioni

⁷ Bevilacqua, E. (2020), *Imprese e formazione. L'importanza delle soft skills. Il ruolo del Counseling: una ricerca sul campo*. Tesi di laurea A.A. 20202/2021. Relatore Prof. Vecchiato Giampietro. Università degli Studi di Padova.

che tale disciplina ha sia con l'ambito economico che con quello politico, e a studiarlo è stato J.E. Grunig. Secondo il suo approccio “sistematico”, ogni organizzazione di successo deve integrarsi nell'ambiente che la circonda, e per farlo deve conoscere i valori e le aspettative dei propri pubblici, prima di definire gli obiettivi da raggiungere.

Nel 1984 Grunig decide di elaborare una teoria che analizza le Relazioni Pubbliche attraverso quattro modelli applicativi, *Press agency-Publicity*, *Public information*, *Two-way asymmetric* e *two-way symmetric*. Essi a loro volta vengono descritti attraverso quattro criteri: l'obiettivo dell'attività di Relazioni Pubbliche, la natura della comunicazione attivata, il modello di comunicazione svolta e la natura della ricerca.

Analizziamo di seguito i quattro modelli elaborati da Grunig⁸:

1. Press agency-Publicity

Nasce e si afferma negli Stati Uniti intorno al 1800. Il suo *obiettivo* è di fare operazioni di propaganda in grado di aumentare e sviluppare la notorietà e la fama dell'impresa. La *natura della comunicazione* è a una via e caratterizzata da una scarsa cura delle informazioni trasmesse. Il *modello di comunicazione* prevede la fruizione da emittente (l'organizzazione) a ricevente (il pubblico) senza tenere conto di bisogni e feedback. Infine, l'attività di ricerca non è usata dai *press agent*⁹.

2. Public information

Si afferma a inizio '900 e perde progressivamente terreno alla fine della Prima Guerra Mondiale, anche se va specificato che non scomparirà mai del tutto. L'*obiettivo* è trasmettere informazioni al pubblico in modo completo e vero. È un modello nel quale la *comunicazione* è sempre ad una via e passa da emittente a ricevente senza alcuna forma di ascolto o feedback, proprio come quello analizzato in precedenza. L'*attività di ricerca* è poco diffusa, anche se permette di verificare la difficoltà e la mole di lettura dei testi.

⁸ Invernizzi, E., Romenti, S. (2020), *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*. New York: McGraw-Hill Education, pp.2-8.

⁹ I *press agent* sono i primi professionisti delle Relazioni Pubbliche, che a partire dal 1830 contribuirono a rendere popolare il Far West e i suoi eroi principali come Buffalo Bill, Wyatt Earp e Wild Bill Hickcock.

3. Two-way asymmetric

Il terzo modello nasce intorno agli anni '20 ed è interpretato al meglio da Edward L. Bernays, intellettuale che per primo ha tenuto un corso universitario di Relazioni Pubbliche. L'*obiettivo* è quello di persuadere e convincere nel modo migliore gli *opinion leader*, utilizzando l'ascolto. La *natura della comunicazione* cambia e diventa a due vie e asimmetrica: non tiene conto del pubblico ma, anzi, attribuisce maggior potere all'organizzazione.

4. Two-way symmetric

L'*obiettivo* del quarto e ultimo modello è la comprensione reciproca tra imprese e pubblici con l'aiuto del professionista che fa da mediatore, anche se è sempre a favore di una parte. In questo caso, la *natura della comunicazione* a due vie stabilisce un dialogo più che un monologo, ed è caratterizzata da un influenzamento reciproco. Infatti, non si parla più di emittente e ricevente, ma di "soggetti in relazione". L'ascolto dell'altro e delle sue esigenze diventa a questo punto fondamentale assieme al feedback, che contribuisce a creare bidirezionalità. L'ultimo aspetto riguarda l'*attività di ricerca*, che ha lo scopo di valutare se l'operazione di Relazioni Pubbliche ha migliorato l'opinione che il pubblico ha dell'organizzazione.

Gli ultimi due modelli differiscono proprio per la simmetria del processo comunicativo. Quando è asimmetrico, gli interessi dell'organizzazione prevalgono su quelli dei pubblici. Questo significa che l'impresa introduce strategie per convincere, persuadere e portare dalla propria parte i soggetti. Nel caso del processo di comunicazione simmetrico, invece, c'è equilibrio tra le parti in causa. L'organizzazione è aperta all'ascolto ed è disposta a modificare la propria posizione attraverso la negoziazione, se necessario.

Di seguito una tabella riassuntiva dei quattro modelli appena trattati.

Figura 1 – I quattro modelli di J. E. Grunig delle Relazioni Pubbliche.

Modelli Criteria	Press agency- Publicity	Public Information	Two-way asymmetric	Two-way symmetric
Obiettivo	Propaganda	Diffusione dell'informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
Natura della comunicazione	A una via: la verità non è essenziale	A una via: la verità è importante	A due vie: effetti non equilibrati	A due vie: effetti equilibrati
Modello di comunicazione	Da emittente a ricevente	Da emittente a ricevente	Da fonte a ricevente con feedback	Da organizzazione a pubblico influente con feedback
Natura della ricerca	Scarsa: conteggio delle "uscite" sui media	Scarsa: test di leggibilità e ricerche sulle audience	Formativa e valutazione degli atteggiamenti	Formativa e valutazione della comprensione e del dialogo

(fonte: Vecchiato, G., Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali, FrancoAngeli)

Nonostante questi modelli siano stati elaborati nel 1984, oggi sono ancora molto attuali in quanto ci permettono, in primo luogo, di conoscere le origini delle Relazioni Pubbliche e i vari modi in cui esse trovano applicazione. In secondo luogo, perché vengono utilizzati dalle imprese per strutturare i piani di comunicazione.

La creazione di un'armonia e una coesione tra le parti presuppone un'operazione di attento ascolto, che permette di gestire al meglio i sistemi di relazione. Le realtà organizzative sono sempre più attente a queste tematiche proprio per la loro capacità di portare a decisioni più consapevoli e ad una maggior efficacia in termini di raggiungimento degli obiettivi.

1.1.3 I pubblici

La salute di un'organizzazione non si basa solamente sul calcolo dei profitti, delle perdite o della situazione patrimoniale, ma anzi deve tenere conto dei rapporti che intesse con i propri pubblici. È la qualità delle relazioni, infatti, a determinare il successo dell'impresa. Secondo gli studi di Grunig e Hunt (1984), il "pubblico" si distingue a seconda del grado di organizzazione e di conoscenza di un determinato problema o progetto. Il ruolo del professionista di Relazioni Pubbliche è quello di

individuare e influenzare le opinioni dei pubblici, in quanto potrebbero rappresentare un vantaggio o un ostacolo per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Capire chi ci potrebbe aiutare e chi invece mettere in crisi è compito della mappa del potere, che permette di categorizzare ed individuare i diversi gruppi di persone per poi sviluppare delle azioni comunicative mirate. Si tratta di un'operazione delicata perché legata a fenomeni in continuo cambiamento, ed il professionista deve tenerne conto. L'identificazione dei soggetti coinvolti nasce dal centro dell'organizzazione - i pubblici interni - per poi passare ai pubblici esterni.

I pubblici interni si possono suddividere in quattro categorie¹⁰:

- Stakeholder o “portatori di interesse”
Sono soggetti che per definizione (*to hold a stake*) detengono un titolo (soggettivamente riconosciuto) dovuto alle conseguenze che le attività delle organizzazioni producono su di loro. Proprio per la loro posizione, essi possono aiutare oppure ostacolare l'operato delle aziende e contribuire a legittimare socialmente dipendenti, management, fornitori, azionisti, sindacati ecc.
- Pubblici influenti
Sono soggetti con scarsa motivazione a costruire collegamenti con le organizzazioni. A differenza degli *stakeholder*, la cui legittimazione deriva da un'intuizione personale, i pubblici influenti sono riconosciuti dall'azienda stessa, che avrà lo scopo di farli diventare dei portatori di interesse attivi. Il loro ruolo è quello indirizzare le opinioni dei destinatari finali.
- Destinatari finali
Sono soggetti che “subiscono” le decisioni dell'organizzazione.
- Influenzatori delle *issue*
Sono figure in grado di influenzare variabili politiche, sociali, economiche e tecnologiche.

¹⁰ Vecchiato, G., (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history*. Milano: FrancoAngeli, pp.88-92.

Inoltre, per fornire un quadro più ampio del tema in questione, si riporta di seguito una lista dei soggetti con cui le organizzazioni hanno interesse a costruire relazioni forti nel tempo¹¹:

- Le istituzioni, intese come pubblica amministrazione, *Authority*, università, partiti politici, organizzazioni sindacali, ecc.
- La comunità locale.
- La società civile, che si occupa di territorio, salute, ambiente e consumo.
- L'opinione pubblica, tra cui i mass-media, gli *opinion leader* e gli *opinion maker*, i movimenti/gruppi di pressione, le organizzazioni no profit e ONG, le associazioni dei consumatori, ecc.
- Il mercato, con i clienti attuali e potenziali, consumatori, reti vendita e trade, intermediari, fornitori, influenzatori di mercato, ecc.
- I concorrenti e i partner.
- La comunità finanziaria, con gli azionisti, gli istituti di credito, le società finanziarie, i creditori, gli investitori istituzionali, ecc.

L'individuazione dei pubblici rappresenta la seconda fase più importante quando si struttura il piano di comunicazione¹², strumento flessibile e dinamico di cui si serve l'impresa per:

1. Programmare le azioni di comunicazione in un certo arco temporale
2. Gestire i processi decisionali e gestionali
3. Prevenire ed affrontare le emergenze
4. Governare le relazioni

Una volta definiti ed ascoltati i pubblici, si prosegue con la strutturazione dei messaggi-chiave da trasferire loro e la scelta degli strumenti di comunicazione. Più si conoscono le abitudini, le opinioni e gli atteggiamenti di tali soggetti, più è facile per il professionista di Relazioni Pubbliche adottare delle strategie mirate al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

Ecco perché è importante ascoltare: l'ascolto ci permette di entrare in sintonia con l'altro e capire ciò di cui hai bisogno. La connessione che nasce favorisce entrambe

¹¹ Ibidem.

¹² Vecchiato, G., dispense: *Il governo delle relazioni e il piano di comunicazione*. A.A. 2021/2022.

le parti e crea un rapporto di fiducia e credibilità che dura nel tempo.

1.2 LA COMUNICAZIONE

1.2.1 Definizione e modelli

Il fine dell'attività di Relazioni Pubbliche è, come abbiamo visto, creare prima e governare poi le relazioni, ed è strettamente legato al concetto di comunicare. O meglio, la comunicazione è il presupposto per poter instaurare la connessione reciproca di cui tanto si parla. Quando si entra in contatto con gli altri è importante farsi capire in modo chiaro, limitando il più possibile la nascita di fraintendimenti. Detto così sembrerebbe un gioco da ragazzi, ma le varie situazioni quotidiane ci mostrano quanto in realtà non sia affatto facile essere sempre trasparenti e limpidi. A volte capita che il messaggio non arrivi come avremmo voluto. Ecco perché risulta fondamentale possedere buone abilità comunicative. Oggi più che mai, vista l'era tecnologica nella quale viviamo.

Il termine “comunicazione” deriva dal latino *communicatio -onis*, che a sua volta ha origine da *cum* = con e *munire* = legare, costruire (Cinnadaio, 2020). I due concetti assieme conducono all'idea di mettere in comune qualcosa. Ed è esattamente ciò che accade quando si comunica: condividiamo e mettiamo a disposizione degli altri una parte di noi. Per Martin Buber¹³ infatti implica “*riconoscere il tu in vista del noi*”.

Analizzando la questione da un punto di vista più ampio, comunicare¹⁴ significa “trasmettere [qualcosa] ad altro o ad altri”, mentre in senso più proprio, il termine intende “rendere partecipe qualcuno di un contenuto mentale o spirituale, di uno stato d'animo, in un rapporto spesso privilegiato e interattivo” (come la comunicazione di idee, delle proprie ansie, ecc.). Queste definizioni ci confermano quanto l'atto di comunicare non sia semplicemente frutto di predisposizioni naturali, ma di un lavoro assai più strutturato.

Una comunicazione può dirsi efficace solo se supportata da specifiche competenze e requisiti ben definiti.

¹³ Vecchiato, G., dispense: *La comunicazione come relazione*. A.A. 2021/2022.

¹⁴ “Comunicazione” in Treccani, comunicazione in Vocabolario - Treccani - Treccani - Treccani, (ultima consultazione: 5 novembre 2023)

Analizziamo di seguito i quattro elementi base del processo di comunicazione¹⁵:

1. L'emittente (A)

È la persona/struttura da cui ha origine la comunicazione. Il suo ruolo è quello di informare una o più persone nel contesto di riferimento.

2. Il ricevente (B)

È il destinatario del messaggio e può essere una singola persona o un insieme di individui.

3. Il canale

È il mezzo attraverso cui le informazioni arrivano al ricevente. Il canale funge da intermediario tra (A) e (B).

4. Il messaggio

È ciò che viene veicolato attraverso il canale. Una volta arrivato al destinatario, il suo contenuto viene decodificato per permetterne la comprensione.

Per gestire al meglio una comunicazione efficace e quindi importante che i processi di trasmissione e ricezione siano ben organizzati.

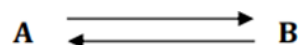
A seconda di come viene posta, essa può essere:

• Asimmetrica a una via



L'emittente (A) trasferisce il messaggio al ricevente (B) senza dare valore al *feedback*. In questo caso il destinatario non è altro che un semplice bersaglio da colpire. Egli non ha il potere di intervenire ma solo di prendere atto. È una relazione asimmetrica perché abbiamo un “vincitore” (l'emittente) e un “vinto” (il ricevente).

• Simmetrica a due vie



Nella comunicazione a due vie, (A) invia il messaggio a (B) che ha la possibilità di esprimere la propria opinione tramite il *feedback*. Si tratta di uno scambio nel quale entrambi i soggetti sono nella condizione di poter

¹⁵ Vecchiato, G., (2003), *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. 19 Case History*. Milano: FrancoAngeli, p.11.

raggiungere i propri obiettivi. In questo caso, infatti, si parla di simmetria perché emittente e ricevente sono sullo stesso piano. Va precisato però che l'ago della bilancia pende leggermente verso (A), che può decidere se considerare o ignorare il *feedback* di (B). Nonostante ciò, questa modalità non crea risentimento né esclusione.

- Circolare



Quando ci si trova all'interno di questo scambio comunicativo, risulta difficile stabilire chi sia l'emittente e chi il ricevente perché entrambi trasmettono e ricevono *feedback* in maniera continuativa. Proprio per questo non si può dire con certezza quando si reagisce ad un comportamento e quando lo si provoca. Sia (A) che (B) tengono conto dei bisogni dell'altro, e ciò è possibile solo se alla base c'è un rapporto di fiducia e condivisione.

Possiamo quindi affermare che quando si intende trasmettere una singola informazione, è meglio servirsi del processo unidirezionale; quando invece si tratta di un vero e proprio scambio comunicativo si deve ricorrere alla bidirezionalità e al dialogo reciproco. Non solo, occorre anche tenere conto del contesto nel quale la comunicazione avviene e gli attori coinvolti.

Concludiamo ora l'analisi con una definizione che racchiude quanto detto finora pur aggiungendo una novità. Secondo il Professor Vecchiato (Vecchiato, 2021):

“La comunicazione umana è un fatto sociale molto complesso in cui due interlocutori non si scambiano solo messaggi e/o informazioni; per questo motivo la comunicazione è possibile solamente in presenza, in tutti attori, di un consapevole principio di cooperazione. Ma per costruire ponti tra le persone è necessario un altro ingrediente: la fiducia”.

Ecco qual è la novità: la fiducia. Essa richiede un grande impegno da parte delle persone e soprattutto del relatore pubblico. È un valore che si lega a varie componenti come l'affidabilità (che consiste nel credere che l'altro faccia quello che dice di voler fare), la competenza (credere che l'altro abbia la capacità di fare quello che dice di voler fare) e l'integrità (credere nell'onestà e nella lealtà dell'altro)¹⁶. La fiducia è il collante delle relazioni perché permette alle persone di creare legami

¹⁶ Vecchiato, G., dispense: *Le relazioni che costruiscono “fiducia” in 15 parole chiave*. A.A. 2021/2022.

indissolubili e duraturi nel tempo. Ma attenzione: essa va coltivata perché “*la fiducia si guadagna goccia a goccia, ma si perde a litri*” (Jean-Paul Sartre).

1.2.2 I cinque assiomi della comunicazione

La comunicazione è da sempre oggetto di studi da parte di molti esperti per la sua complessità e il suo fascino. Si tratta di un campo misterioso all'interno del quale esistono numerose sfumature, talvolta impercettibili o non così esplicite. Anche se non usiamo le parole, i nostri atteggiamenti, le nostre movenze, le nostre espressioni e il modo di vestirci rivela tutto di noi. Non a caso, esistono discipline che si occupano proprio di questo. Ogni minimo gesto, anche se involontario, fornisce agli altri una chiave di lettura importante su chi siamo. Nel bene e nel male, ovviamente. A tal proposito, nel 1967 un gruppo di esponenti della Scuola di Palo Alto, tra cui lo psicologo Paul Watzlawick, ha introdotto per la prima volta il concetto di meta-comunicazione, quella forma di interazione che non prevede la verbalità. Saper cogliere ciò che va al di là delle parole è un'abilità che aiuta a comprendere meglio, e in modo più completo, i messaggi che riceviamo.

Per fare ciò, è necessario approfondire i 5 assiomi proposti da Watzlawick¹⁷:

(1) Non si può non comunicare

La comunicazione è ovunque ed inevitabile. Non esistono i “non-comportamenti”: gli esseri umani e animali comunicano informazioni in qualunque momento. Una persona può decidere di non rispondere, essere passiva o evitare la conversazione; rifiutarsi di rispondere; rispondere non rispondendo o addurre motivi per non rispondere, ma non è possibile non comunicare qualcosa. La comunicazione non è un interruttore che può essere acceso e spento a nostro piacimento, ecco perché è importante conoscere le varie sfaccettature per riuscire a gestirla. Qualunque comportamento manifestato da un individuo in presenza di uno o più persone, indipendentemente dalla consapevolezza e intenzionalità comunicativa, è una comunicazione.

¹⁷ Lotto L., Rumiati R. (2013), *Introduzione alla psicologia della comunicazione*. Bologna: il Mulino.

(2) Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione, e il secondo fornisce una chiave di lettura del primo

La comunicazione si compone di due aspetti: di contenuto e di relazione. Il primo trasmette dati, mentre il secondo ci dà indicazioni su come interpretare il contesto nel quale ci troviamo. In sintesi, che cosa dici e come lo dici. Per esempio, la frase “scrivi al computer questa lettera. Fallo il prima possibile” contiene un conflitto di contenuto ma nasconde in realtà un altro significato che può essere tradotto in “scrivi al computer questa lettera. Sbrigati!”. Molto spesso si discute sui contenuti ma il vero problema è dato dalla relazione stessa. Quando comunichiamo, il 90% del messaggio è veicolato attraverso la comunicazione non verbale (o analogica), mentre solo il 10% attraverso le parole. A questo punto, si può notare una netta differenza tra i due canali, con una maggiore attenzione verso le relazioni. Ecco perché nella maggior parte dei casi la forma risulta essere più importante del contenuto, specialmente quando si parla di rapporti interpersonali.

(3) La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra comunicanti

Il terzo assioma ci pone di fronte ad una questione fondamentale: gli equivoci che succedono nella vita di tutti i giorni e che, per quanto possibile, andrebbero evitati. Non sempre il messaggio veicolato dall'emittente ha per il destinatario lo stesso significato o valore. Difatti, accade che si crei un conflitto dovuto alla diversa attribuzione di quale sia la causa e quale l'effetto dello scambio comunicativo. Ciò che comunichiamo in realtà è dato da quello che l'altro capisce, e non quello che vorremmo capisse. Il ricevente leggerà il messaggio secondo la sua personale interpretazione ed esperienza. In questo senso si parla di “punteggiatura”: egli deciderà se ignorare o considerare l'informazione in base al proprio punto di vista.

(4) La comunicazione avviene sia con il modulo digitale che con quello analogico

Il modulo digitale si esprime attraverso la combinazione di suoni, e quindi parole, che forniscono un infinito numero di informazioni dettagliate e precise.

Esso si concretizza nella comunicazione verbale che, essendo uno strumento di tipo discreto, è caratterizzata da parole distinte con un significato differente. Il modulo analogico invece si manifesta in modo immediato attraverso l'espressione e i movimenti del corpo, ovvero la comunicazione non verbale. Entrambi i canali sono complementari e infatti quando il messaggio verbale viene accompagnato da un comportamento non verbale incongruo, si è portati a dubitare di ciò che viene detto.

(5) Le interazioni possono essere complementari o simmetriche

Gli scambi di comunicazione possono prendere forme diverse a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza. Come abbiamo visto, il processo comunicativo si compie quando l'emittente trasferisce un messaggio al ricevente. Sta a lui poi decidere che tipologia di risposta adottare:

- modalità simmetrica: il destinatario risponde con lo stesso tipo di relazione. È un rapporto alla pari.
- modalità complementare: il destinatario risponde con un altro tipo di relazione. Una delle parti, quindi, prevale sull'altra.

In conclusione, possiamo affermare che durante il processo di interazione è importante prestare attenzione all'effetto che i messaggi producono sull'interlocutore, e soprattutto sul modo in cui esso potrebbe interpretarli. Se un contenuto viene compreso in modo chiaro dal ricevente, è grazie alla corretta condotta dell'emittente, che avrà precedentemente analizzato il contesto di riferimento e i soggetti coinvolti.

1.2.3 Comunicare valore

Adam Smith ha cercato in diversi modi di rappresentare l'egoismo dell'uomo, descrivendolo come un accumulatore di ricchezze derivanti dalla produzione economica e dal calcolo dei costi. In questi tempi si credeva nell'intervento della cosiddetta “mano invisibile” del mercato come strumento per riequilibrare le attività produttive e ricostruire un ordine sociale. Con l'avvento del fordismo le cose cambiano, e si comincia a pensare che la creazione di valore sia il frutto di una pianificazione organizzativa e una massimizzazione del valore economico. L'impresa, quindi, è chiamata a raggiungere risultati e sempre migliori.

A fine anni Sessanta, il fordismo mostra i primi segni di cedimento a causa delle forti pressioni nei confronti del governo, e alcuni studiosi iniziano ad interrogarsi sull'importanza della produzione e delle relazioni sociali. L'obiettivo a poco a poco cambia e al centro della questione si pone una nuova figura: quella del consumatore. Nella post-modernità, egli diventa protagonista tal punto da essere attento, attivo e selettivo. Il vantaggio competitivo non dipende più solamente dalle risorse tangibili, ma anzi anche da quelle immateriali.

La Teoria del valore “sostiene che la finalità da assegnare all'impresa è quella di far crescere il valore dell'impresa medesima”¹⁸. Si tratta di un obiettivo di tipo razionale legato sia alla gestione strategica che operativa. Non a caso, nei mercati di oggi la soddisfazione del cliente e la volontà di offrire prodotti/servizi sempre migliori è frutto di azioni ben organizzate e pensate. È attraverso il capitale umano e quello relazionale che le imprese basano la creazione di valore. Il primo, è dato dall'insieme delle capacità e conoscenze dei dipendenti, il secondo invece dalle relazioni che l'azienda instaura con gli *stakeholders*. È fondamentale che questi due elementi generino tra loro continui interscambi.

Per il cliente, il valore di un bene o servizio è dato dalla differenza tra i benefici ottenuti dall'utilizzo dello stesso e i costi sostenuti. Si tratta quindi di una valutazione soggettiva, legata alla percezione del singolo.

Diverso è invece per l'impresa, che basa il significato di valore su una realtà oggettiva e misurabile. Esso può essere¹⁹:

- Monetario

Quel valore legato alla performance finanziaria, misurabile grazie ad alcuni indicatori quali il prezzo, i margini di profitto, l'utile netto, le entrate derivanti dalle vendite, ecc.

- Funzionale all'offerta

Il valore legato alla capacità dell'offerta di concorrere al raggiungimento degli obiettivi, per esempio facilitando l'ingresso in un nuovo mercato.

¹⁸ Vecchiato, G., dispense: *Creare valore con la comunicazione*. A.A. 2021/2022.

¹⁹ Cinnadaio, S. (2020), *L'importanza delle soft skills relazionali in azienda. Il teatro d'impresa: una proposta formativa per coltivare il fattore umano, la comunicazione e le relazioni nelle organizzazioni*. Tesi di laurea A.A. 2020/2021. Relatore Prof. Giampietro Vecchiato. Università degli Studi di Padova.

- Psicologico

Si riferisce alla fiducia e alla lealtà che l'impresa ha saputo dimostrare ai propri pubblici per far sì che ci siano continui investimenti da parte degli azionisti. Inoltre, questa tipologia di valore si pone l'obiettivo di instaurare buone connessioni con le istituzioni e le società.

Ma che azioni mette in atto l'organizzazione per trasmettere tutto questo i propri pubblici? Lo fa comunicando la propria *identità* e migliorando la propria *immagine*, al fine di costruirsi una *reputazione* che sia duratura.

1.2.4 Reputazione, immagine e identità

La reputazione secondo Bennet e Kottasz (2000) è:

“quell'insieme di opinioni, percezioni e aspettative che si sono sviluppate nel corso degli anni nella mente dei pubblici, a partire dalle azioni, comportamenti, caratteristiche osservati di un'organizzazione”²⁰.

Si tratta di qualcosa che non può essere modificato facilmente perché legato a ciò che l'impresa mette in atto nel concreto, e non alla rappresentazione che vuole dare di sé agli altri. Essendo la reputazione un insieme di valutazioni da parte dell'ambiente esterno, l'unico strumento in grado di consolidarla è la relazione tra quest'ultimo e l'organizzazione: un rapporto che nasce a seguito di politiche produttive e gestionali che collegano gli *stakeholders* alle azioni dell'impresa stessa.

La reputazione si forma attraverso due tipologie di fonti (Vecchiato, 2008):

- Le informazioni provenienti dall'organizzazione (pubblicità, comunicazione istituzionale, comunicati stampa, *newsletters*) senza interazione diretta tra le parti;
- Le informazioni ottenute direttamente da chi ha avuto contatti con l'organizzazione (passaparola, collaborazioni ecc.)

Una delle caratteristiche principali della reputazione è il tempo. Infatti, essa rientra in una logica di lungo periodo, al contrario dell'immagine che invece si basa su una prospettiva più breve. Nonostante siano concetti diversi tra loro, molto spesso

²⁰ Fronzoni, F., *La comunicazione verso la reputazione e l'immagine*, in Vecchiato, G., dispense: *Immagine vs. reputazione*. A.A. 2021/2022.

vengono usati come sinonimi. L'immagine è la capacità dell'impresa di gestire e di influenzare le opinioni che i pubblici hanno della stessa, dimostrando in modo visibile le proprie competenze. La reputazione invece è un concetto ben radicato nell'identità. Quindi, mentre l'immagine è legata ad un aspetto estetico dell'organizzazione, la reputazione è qualcosa di più profondo e viscerale, basato sulle sue azioni. Si può a questo punto dedurre che non è possibile avere una buona immagine senza una buona reputazione.

Altra componente fondamentale è l'identità, costituita da tutti quei tratti distintivi che permettono di rendere riconoscibile, e quindi di identificare, un'impresa rispetto alle altre. Tra questi elementi troviamo il prodotto/servizio che offre, la gestione delle risorse umane, la qualità degli ambienti di lavoro e la soddisfazione di dipendenti e clienti. L'identità viene costruita dall'organizzazione per sé stessa ed è il presupposto per godere di una buona reputazione. Se non c'è congruenza tra le due, si rischia di perdere l'autenticità e la fiducia dei pubblici, che tenderanno a non voler proseguire la relazione.

Oltre a questi tre aspetti, è importante per l'impresa lavorare su:

- La mission
È la ragion d'essere di un'organizzazione. Racchiude gli obiettivi, i valori principali e le attività svolte.
- La vision
È l'immagine che l'azienda si impegna a dare di sé nel futuro. Risponde alle domande: *“Dove vogliamo arrivare? Cosa e chi vogliamo diventare?”*. La vision è legata anche alla comunità di cui fa parte.
- I valori aziendali
Sono le regole comuni e condivise dai soggetti che lavorano all'interno di un'organizzazione.

Se pensati e strutturati in modo efficace, questi strumenti promuovono il coinvolgimento degli *stakeholders* che saranno più interessati a sostenere le attività dell'impresa, specialmente nei momenti di difficoltà. Più si può contare sull'appoggio dei pubblici, più il risultato è raggiungibile. Può capitare che la *mission* o alcuni valori cambino nel tempo, ma l'importante è continuare ad essere

coerenti con sé stessi e comunicare un'immagine positiva. In questo caso, la comunicazione è lo strumento migliore per gestire le proprie relazioni: è solo attraverso un piano comunicativo creato ad hoc che l'azienda è in grado di svilupparsi nel tempo e sedimentarsi nel territorio in cui opera.

Oggi non è più sufficiente fare (e fare bene) qualcosa, bisogna anche farlo sapere.

1.3 LA RELAZIONE

1.3.1 L'importanza delle relazioni

Per introdurre al meglio l'argomento in questione possiamo citare una famosa frase di John Donne: “*Nessun uomo è un'isola*”. Nessun essere umano, cioè, può fare a meno di costruire legami con chi lo circonda: fa parte della sua natura legarsi all'ambiente esterno dal quale riesce a trarre vantaggi benefici. E soprattutto, è attraverso le relazioni e il confronto con gli altri che egli riesce a sviluppare una propria identità e a conoscersi meglio.

La socializzazione è un istinto che si può notare già fin da quando siamo piccoli, fatta di un mero soddisfacimento di bisogni “egoistici”. Ma ciò che impariamo con il tempo è l'esistenza del gruppo come strumento per raggiungere gli obiettivi personali e quelli del gruppo stesso. In questo senso, si dice che un'organizzazione è un paradigma relazionale: per vedere realizzato il mio scopo è quello della collettività, devo tenere conto della presenza degli individui intorno a me.

Per un'azienda, la dimensione relazionale è importante perché porta alla creazione di nuove connessioni e gestisce i rapporti già consolidati. Non solo, è un ottimo strumento per mantenere e sviluppare la fiducia dei pubblici, sia interni che esterni. Si tratta di un capitale essenziale che va curato e maneggiato con estrema attenzione. Il successo dell'impresa è determinato proprio da questi fattori: affidabilità, credibilità, competenza e integrazione tra i suoi obiettivi e l'ambiente in cui opera.

1.3.2 Creare buone relazioni

Al professionista di Relazioni Pubbliche spetta proprio questo compito: instaurare relazioni forti e influenzare positivamente le opinioni degli *stakeholders*. Per farlo,

occorre dedizione, attenzione e apertura. Come abbiamo visto precedentemente, comportarsi in modo corretto, mostrando la propria autenticità e stima reciproca, favorisce uno scambio alla pari di informazioni e idee in grado di stabilire, in modo conseguente, un clima comunicativo positivo tra le parti. I risultati di un'impresa, quindi, contano sulle qualità delle relazioni che crea.

Le basi per una buona relazione sono (Vecchiato, 2008, p.14):

- L'ascolto
È una delle abilità più importanti quando si parla di comunicazione in quanto aiuta a stabilire un dialogo costruttivo e ad evitare l'insorgere di conflitti. Verrà trattato e approfondito nei prossimi paragrafi.
- L'equilibrio di potere tra le parti
È la capacità di influenzarsi reciprocamente. Permette di mantenere un controllo tra le parti al fine di garantire il bene comune.
- La soddisfazione ottenuta dalla relazione
Si riferisce ai guadagni derivanti dalla relazione e dalla percezione più o meno favorevole che si ha della controparte. Tutto nasce dall'attenzione reciproca di interessi e bisogni.
- L'impegno profuso tra le parti
Si dimostra attraverso l'interesse nel costruire, ma soprattutto mantenere, la relazione.
- Il principio di relazione
Presuppone che i legami siano creati con finalità pure, e non per un semplice scambio di informazioni.
- La comunicazione simmetrica
La relazione deve essere di tipo *win to win*, ovvero dove ci sono due vincitori alla pari che agiscono reciprocamente.
- Il rispetto
Sia per le proprie idee che per quelle degli altri anche se non le si condivide.

- La fiducia

Ne abbiamo parlato nel primo capitolo, è l'ingrediente essenziale per chi si occupa di Relazioni Pubbliche.

Per meglio comprendere il valore delle relazioni, è importante analizzare tutti questi indicatori, al fine di creare un clima positivo, sano e produttivo all'interno dell'organizzazione (intesa come ambiente e gruppo di persone).

Tuttavia, molto spesso entra in gioco la tecnologia con i suoi meravigliosi progressi. Oggi, infatti, fortunatamente disponiamo di strumenti in grado di valutare l'andamento di un determinato fenomeno. Con la *Network Analysis*, ad esempio, è possibile avere riscontri circa il funzionamento dei flussi di relazione, la loro frequenza e il modo in cui si influenzano l'un l'altro. Sono informazioni che aiutano l'organizzazione a gestire al meglio le proprie *issue*. Si tratta di un mix di opportunità che mira allo sviluppo di un benessere collettivo, essenziale se l'obiettivo è quello di raggiungere i risultati sperati.

Spetta dunque al relatore pubblico governare il complesso sistema delle relazioni con i pubblici coinvolti. In questo senso, le Relazioni Pubbliche creano e diffondono il valore dell'impresa, migliorandone l'immagine e la reputazione.

1.3.3 Ascolto ed empatia

Saper ascoltare ed essere empatici sono due abilità chiave per poter instaurare un rapporto vero e duraturo con qualcuno. I presupposti per una buona comunicazione, come abbiamo visto, partono proprio dalla capacità di sapersi mettere nei panni dell'altro e di capire le sue esigenze.

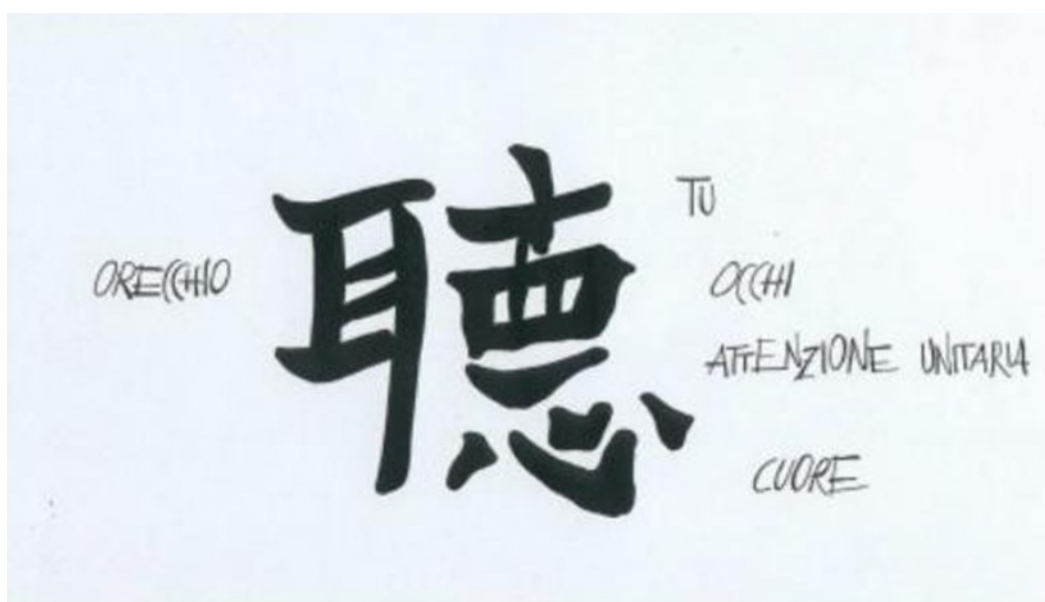
Emanuele Invernizzi (Invernizzi, 2003) ci suggerisce che l'ascolto organizzato all'interno di un contesto lavorativo ha la funzione strategica di aiutare a comprendere e a definire gli obiettivi di un'organizzazione, perché finalizzato a raccogliere le informazioni necessarie a controllare e monitorare il processo comunicativo tra l'azienda e i suoi pubblici. Non a caso, la fase di ascolto rientra tra le prime all'interno del piano di comunicazione, ciò significa che occorre una giusta attenzione e preparazione per metterlo in atto al meglio.

Secondo Aristotele, l'essere umano è un animale sociale e, in quanto tale, si potrebbe pensare abbia la capacità innata di ascoltare gli altri. Ma non è così.

Come abbiamo visto nel paragrafo dedicato alla comunicazione, il ricevente è propenso ad interpretare il messaggio sulla base della propria esperienza e situazione emotivo-psicologica del momento. Al contrario, per comprendere a fondo le persone occorre mettersi nei loro panni, eliminare il *bias* e andare oltre alle parole. Attraverso esse, è possibile capire le emozioni, le aspettative, i pensieri e i desideri del nostro interlocutore. Ascoltare solo per rispondere non è una strategia efficace se si intende creare una connessione con chi ci sta davanti.

Per capire al meglio gli elementi essenziali dell'ascolto, possiamo riferirci al diagramma cinese, strumento che si basa sull'ascolto del prossimo che parte da dentro di noi.

Figura 2 – Ideogramma cinese del verbo ascoltare.



(fonte: Vecchiato, G., *Relazioni pubbliche e comunicazione*. Milano: FrancoAngeli)

Secondo questo simbolo, per ascoltare servono cinque elementi:

1. Orecchio

L'organo attraverso cui percepiamo il suono delle parole.

2. Tu

Si riferisce alla piena considerazione e accettazione dell'altro. Chi mi sta di fronte è diverso da me, e quindi dotato di pensieri propri.

3. Occhi

Attraverso essi è possibile creare un legame e una connessione diretta che ci permette di capire i comportamenti che gli altri compiono nei nostri confronti.

4. Attenzione unitaria

La nostra attenzione nei confronti dell'altro deve essere attuata nel momento preciso in cui sta parlando al fine di cogliere i suoi sentimenti e le sue intenzioni nell'immediato.

5. Cuore

Ascoltare presuppone la partecipazione del cuore, intesa come impegno nel voler comprendere l'altro in maniera veritiera, trasparente e sincera.

Spesso non saper ascoltare provoca nella controparte reazioni di chiusura e allontanamento che con il tempo potrebbero provocare situazioni difficili da gestire, e addirittura conflitti. Una volta costruito questo “muro”, la comunicazione non passa, ma anzi diventa sempre più lieve, fino a sparire. Per evitare tutto ciò, visto che l'elemento centrale del processo d'ascolto è il “tu”, è necessario mettere da parte il proprio orgoglio ed egocentrismo, e abbandonare questi schemi di interpretazione “preconfezionati”. L'abilità di un buon ascoltatore si verifica solo alla fine, quando la comunicazione è compiuta.

Il concetto di ascolto si lega a quello di empatia, definita come “la capacità di porsi nella situazione di un'altra persona o, più esattamente, di comprendere immediatamente i processi psichici dell'altro”²¹. È un valore che si pone nel rapporto io-tu e che richiede lo spostamento di attenzione dal proprio essere alla persona che si ha di fronte. A tal proposito, negli anni '80-'90 alcuni ricercatori dell'Università di Parma hanno fatto una scoperta importante: hanno individuato la presenza di alcuni neuroni, chiamati specchio, in grado di riprodurre nella nostra mente una sorta di “fotografia” di quello che l'interlocutore sta provando. Tutto questo, è finalizzato alla comprensione e alla creazione di una sintonia con l'altro. L'empatia è qualcosa di innato, infatti non è presente in tutti gli individui in egual maniera: c'è chi dimostra di essere più sensibile e chi meno. Una persona predisposta all'empatia riesce ad ampliarla e ad esprimerla grazie alle proprie esperienze e qualità personali.

Parlare di empatia all'interno di un contesto organizzativo, quindi, implica la presenza della persona in quanto tale, e non un semplice bersaglio da colpire. Comunicare non significa più solo trasferire informazioni a qualcosa o qualcuno, ma condividere sensazioni, emozioni e pensieri. Il destinatario viene ricollocato al centro del processo e l'ascolto

²¹ Definizione di “empatia”, [empatia nell'Enciclopedia Treccani - Treccani](#)

assume un ruolo importante per definire e mantenere una relazione sana e duratura (Vecchiato, 2003).

1.4 LA COMUNICAZIONE INTERNA

1.4.1 Analisi del contesto

Le imprese si trovano ad operare in un clima dove la competizione e la complessità si fanno sempre più crescenti. Gli equilibri sono in continuo cambiamento e per avere successo essa deve sapersi rinnovare per affrontare la sfida che gli si presenta davanti. Bisogna rimanere in piedi, anche se il terreno sotto ai piedi si muove, talvolta prepotentemente. Non solo, le organizzazioni devono anche affrontare quelli che Taleb definisce cigni neri (Invernizzi, 2020), cioè quegli eventi rari e non prevedibili che aumentano lo stato di incertezza nell'ambiente.

Fatte queste premesse, negli ultimi anni abbiamo assistito ad una crescita esponenziale del ruolo della comunicazione, sia come strumento di trasmissione delle informazioni che come elemento chiave per la creazione di valore di un'impresa. Oggi, infatti, le organizzazioni più all'avanguardia sono quelle che mettono al centro della propria strategia le attività di comunicazione. Come abbiamo visto, esse hanno l'obiettivo di attirare l'attenzione degli *stakeholders* che potranno essere una fonte di vantaggio o svantaggio al raggiungimento degli obiettivi.

Proprio a causa della competitività di cui sopra, è necessario analizzare la comunicazione interna come componente strutturale importante delle organizzazioni. Essa ha un duplice compito: il primo, fronteggiare l'instabilità e l'incertezza, ed il secondo, evidenziare i valori e l'identità dell'impresa. È il perno del sistema senza il quale non sarebbe poi possibile fare innovazione. Tale capacità non è collegata solo all'impiego di nuove tecnologie, bensì all'apporto umano delle persone che devono essere in grado di utilizzarle, adattarsi ai cambiamenti e sperimentare.

Oggi la comunicazione interna possiede molti strumenti per informare le persone dell'azienda delle proprie attività. I pubblici hanno bisogno di una bussola che li orienti nel mare mosso dei cambiamenti e che ricordi loro il motivo del loro agire. Il benessere dell'impresa è quindi importante per il coinvolgimento dei soggetti organizzativi, senza distinzione di ruolo o grado di potere.

Per molto tempo la comunicazione interna (CI) è stata sottovaluta e considerata come la controparte negativa della comunicazione esterna. Fortunatamente le cose sono cambiate, anche se esistono alcune realtà aziendali che ancora non dedicano la giusta attenzione. L'organizzazione va intesa non come un luogo nel quale avviene la comunicazione, ma come il risultato degli scambi comunicativi e delle relazioni tra le persone.

1.4.2 Definizione e le quattro dimensioni

La necessità della CI è di guidare i soggetti organizzativi, sia come singoli che come gruppo, a raggiungere gli obiettivi e permettere ai dipendenti di esprimere al meglio le loro potenzialità (tecniche e creative) in quanto risorse fondamentali del processo.

Invernizzi (2020) descrive la comunicazione interna come:

“l'insieme delle iniziative pianificate di comunicazione e delle interazioni che avvengono all'interno di un'organizzazione. Tali iniziative, supportano lo sviluppo e il successo dell'organizzazione così come quello degli stessi soggetti organizzativi”.

Come si può notare, entrambe le parti traggono dei benefici dalle attività svolte. La realizzazione del singolo da un lato arricchisce la sua identità, autostima e il benessere personale, e dall'altro giova al risultato che l'impresa intende ottenere. In sintesi, condividere qualcosa e sentirsi parte di un gruppo migliora la performance dell'individuo, che sarà più motivato ad agire nel bene dell'organizzazione.

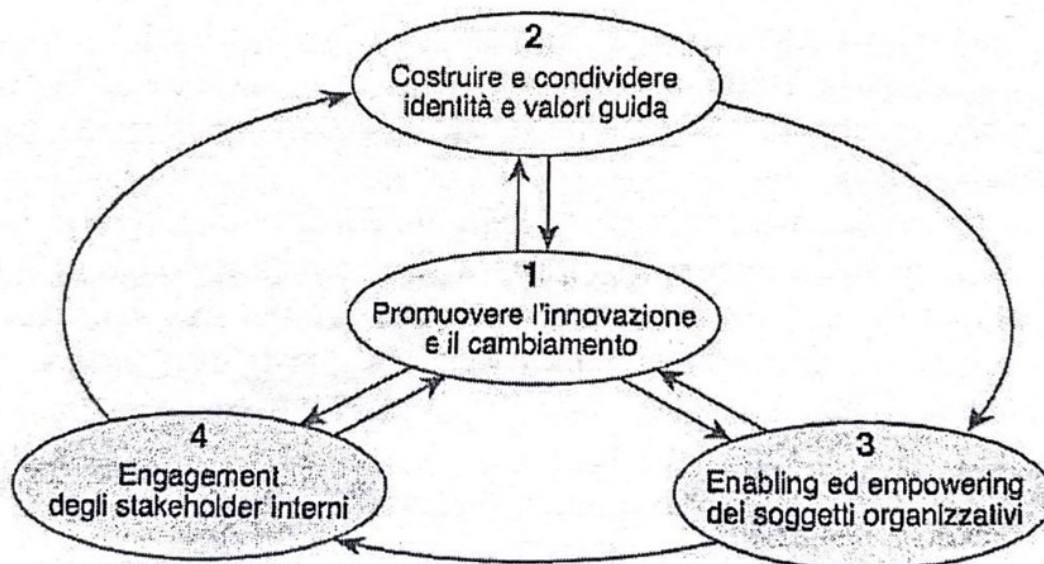
Capitale intellettuale e sociale dell'azienda sono la maggiore fonte del vantaggio competitivo e rientrano a tutti gli effetti nel valore totale dell'impresa. Nel dettaglio, le risorse intellettuali sono costituite dal bagaglio culturale che i dipendenti decidono di condividere con la propria realtà lavorativa. Sono dei veri e propri diamanti, in quanto uniche e difficili da riprodurre. Il capitale sociale invece è dato dall'insieme dei rapporti che l'organizzazione instaura con i propri collaboratori.

Le iniziative messe in atto dalla CI possono essere suddivise in quattro dimensioni (Invernizzi, 2020):

1. La promozione dell'innovazione e del cambiamento;
2. La costruzione e la condivisione dell'identità e dei principi guida;
3. L'*enablement* e l'*empowerment* dei soggetti organizzativi;
4. L'*engagement* degli stakeholder interni.

L'immagine di seguito riporta la schematizzazione delle quattro dimensioni appena citate e delle possibili connessioni che si instaurano tra di esse.

Figura 3 – Il modello delle dimensioni strategiche della comunicazione interna.



(fonte: Invernizzi, 2020)

1.4.3 Dimensione 1: promuovere l'innovazione e il cambiamento

Il cambiamento rappresenta una condizione inevitabile nella vita di un'impresa che aspira al successo e all'ottenimento dei risultati prefissati. Proprio per questo, è importante farsi trovare pronti per non subire capovolgimenti troppo bruschi.

Il cambiamento organizzativo può essere definito come un'alterazione pianificata o emergente che può interessare l'intera organizzazione o alcuni dei suoi aspetti (Zorn, Christensen, Cheney, 1999; Shockley-Zalaback, 2009). Il cambiamento è pianificato quando è stato intenzionalmente predisposto dall'azienda a seguito di alcune modificazioni della scena competitiva e del mercato (*change management*).

Secondo Lewin (1947) esistono diversi stadi che caratterizzano tale processo:

- *Unfreezing*: consiste nel riconoscere la necessità di cambiare e l'effetto destabilizzante del cambiamento stesso.

- *Moving*: si analizza e pianifica il cambiamento al fine di stabilire un nuovo equilibrio.
- *Refreezing*: è la fase dedicata al consolidamento del nuovo equilibrio.

Talvolta, i cambiamenti avvengono senza alcuna pianificazione e in maniera del tutto inaspettata. In questo caso si parla di cambiamento *emergente* e prevede la strutturazione di un nuovo equilibrio senza il supporto di strategie precedentemente formulate. Proprio per tale motivo, non è possibile identificare un inizio di questi cambiamenti, che vengono combinati e ridefiniti di volta in volta.

Questi eventi di solito sono fonte di ansia e stress per le persone perché considerati come qualcosa in grado di minacciare il loro benessere. I soggetti, quindi, saranno portati a fronteggiare il problema creando delle barriere e mettendo in atto tutta una serie di comportamenti nocivi per l'impresa (smettere di lavorare, scioperare ecc.).

Per evitare il verificarsi di queste situazioni, la comunicazione interna pianifica alcune strategie con l'obiettivo di (Invernizzi, 2020):

- Diminuire l'incertezza nel cambiamento

Un primo passo per rassicurare i propri dipendenti è informarli nel modo più adeguato e veritiero possibile. La percezione cambia a seconda di come il cambiamento viene spiegato e annunciato. Comunicare tempestivamente le informazioni sulla situazione e coinvolgere i pubblici interni è utile ad evitare che essi perdano il controllo. Occorre instaurare un dialogo strategico che contenga le decisioni principali da trasmettere, si adatti ai diversi interlocutori e che individui un leader capace di fare da portavoce. Una volta predisposto, si proseguirà a mettere in campo le giuste strategie di comunicazione che guideranno i dipendenti.

- Incentivare la partecipazione ai cambiamenti

Shockley-Zalack definisce il cambiamento come un processo partecipativo, cioè legato alla volontà e alla disponibilità dei pubblici a cooperare. Insomma, sul contributo delle persone. Non basta quindi che i soggetti organizzativi siano informati sullo stato del cambiamento, ma anzi è importante che capiscano che ruolo assumere per fronteggiarlo.

Come si può dedurre, non tutti hanno la stessa predisposizione; pertanto, è necessario suddividere i pubblici interni a seconda del loro atteggiamento:

- *Slow burners*: soggetti che non comprendono i processi di cambiamento e, pertanto, non hanno interesse nel prendervi parte.
- *Refuseniks*: sono a conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione ma rifiutano il cambiamento.
- *Unguided missiles*: a differenza degli "slow burners" e gli "refuseniks", hanno un ruolo attivo verso i cambiamenti ma non posseggono una visione completa e definita degli obiettivi dell'impresa.
- *Hot shots*: sono le figure che più danno il proprio contributo nei processi di cambiamento. Sono guidati da un forte entusiasmo e partecipazione.

- Vincere il conservatorismo e promuovere l'innovazione

La chiave per realizzare un cambiamento di successo è la persona che, con il giusto supporto e il giusto coinvolgimento, sarà più motivata a rinnovare il proprio ruolo organizzativo e le proprie azioni. In questo senso, la comunicazione interna ha lo scopo di sviluppare nei dipendenti un atteggiamento positivo nei confronti del cambiamento e delle innovazioni necessarie a migliorare il lavoro. Si costruiscono nuove idee e si condividono esperienze al fine di favorire nuove abilità competitive.

1.4.4 Dimensione 2: Costruire e condividere identità e valori guida

L'identità di un'impresa è un'attività complessa che richiede il controllo e l'articolazione di vari aspetti, tra cui la *visual identity*, la *corporate identity*, l'*organizational identity* e la *corporate brand identity* (van Riel, Balmer, 1997; Hatch, Schultz, 2000).

La *visual identity* definisce l'identità visiva dell'organizzazione attraverso elementi di design grafico, per *corporate identity* s'intende l'insieme dei tratti distintivi presenti nella realtà dell'impresa, l'*organizational identity* rappresenta la percezione e l'essenza della stessa da parte dei propri pubblici interni, infine la *corporate brand identity* racchiude il valore che intende trasmettere agli stakeholder.

Gestire l'identità significa quindi unire tutte queste dimensioni per fornire un quadro chiaro e coerente dell'organizzazione. Si tratta di un processo strategico volto ad enfatizzare e chiarire i suoi valori, la sua visione e la sua missione.

Un'impresa che intenda cercare e sviluppare al meglio la propria identità deve chiedersi "chi siamo?", "cosa facciamo?", "chi vogliamo essere?". È un concetto che si interseca

perfettamente con quello di cultura, definita come l'insieme di idee, regole, avvenimenti che le persone danno per assodato e socializzato. Essa offre la chiave di interpretazione e lettura del credo dell'organizzazione, e ne trasmette anche i valori guida: quei principi che guidano l'impresa e i suoi membri verso gli obiettivi prefissati.

L'identità e la cultura si condividono attraverso (Invernizzi, 2020):

1. La definizione dell'organizzazione

Questa strategia mira ad individuare i soggetti che fanno parte del contesto lavorativo distinguendoli dagli "altri", cioè da coloro che ne sono al di fuori. L'identità di un'impresa, infatti, è riconoscibile se unica e diversa dalle altre.

2. I valori guida e i principi etici

Sono le basi su cui si fonda la cultura. Guidano le azioni dei pubblici interni secondo le regole dell'organizzazione e contribuiscono a creare un sentimento comune.

3. Un vocabolario specifico

È costituito da un linguaggio settoriale e delinea le motivazioni che un buon dipendente deve avere per svolgere al meglio la propria attività.

Questi tre aspetti aiutano le persone a identificarsi nell'organizzazione, a sentirsi parte di un qualcosa di importante. È compito dell'impresa creare un'identità comune e forte a partire da quelle personali dei singoli. L'obiettivo è di stabilire un "noi" che permetta ai soggetti organizzativi di riconoscersi nell'operato, nei valori e nella visione futura dell'impresa. In questo caso, la comunicazione interna gioca un ruolo fondamentale perché favorisce il processo di incontro e socializzazione tra le parti. Per diventare dipendenti è necessario partire dalla storia del contesto lavorativo di riferimento e conoscerne le "regole del gioco". Risulta molto utile osservare l'atteggiamento del/dei leader, la disposizione degli spazi, il comportamento degli altri soggetti e lo stile della leadership.

In sintesi, la CI quindi mira ad esplicitare l'identità dell'impresa ai suoi membri. Se entrambe le parti sono allineate, l'ambiente esterno percepirà l'organizzazione in maniera positiva ed efficace.

1.4.5 Dimensione 3: Enablement ed empowerment dei soggetti organizzativi

La complessità del contesto odierno ha fatto sì che il successo delle organizzazioni sia il risultato del contributo creativo del dipendente, mentre decresce l'importanza della mera esecuzione delle attività tecniche. Oggi, infatti, non ci si focalizza sul portare a termine il compito, quanto sulla capacità dell'individuo di cooperare con gli altri e mettere in pratica le proprie abilità personali (ben distinte da quelle richieste dal lavoro). È quindi necessario che l'impresa sia in grado di creare le condizioni affinché i propri dipendenti possano esprimere il loro potenziale. Questi aspetti vengono trattati dall'*enablement* e dall'*empowerment*.

L'*enablement* si occupa di progettare gli spazi e gestire il clima all'interno dell'organizzazione. Insomma, l'ambiente di lavoro. La sua importanza si deve al forte apporto comunicativo che è in grado di dare, in quanto è il luogo nel quale avvengono le interazioni tra le persone, elemento chiave per l'azienda. Quando si relazionano le une con le altre avviene un vero e proprio scambio di percezioni, credenze ed esperienze che concorrono a definire lo status del clima organizzativo. Più questo è positivo, più l'organizzazione potrà raggiungere i propri obiettivi.

Una volta che si verifica questo scenario, i dipendenti riusciranno a sentirsi parte attiva del processo a tal punto da diventare i veri e propri attori delle proprie decisioni. A questo proposito si parla di *empowerment*, che può essere suddiviso in *empowerment* strutturale ed *empowerment* psicologico.

- Empowerment strutturale

Comprende quelle tecniche che hanno l'obiettivo di potenziare il ruolo dei soggetti. L'impresa può attuare questa condizione incrementando le pratiche di management, dando voce alle proposte e rendendo sempre più possibile il processo decisionale dei dipendenti.

- Empowerment psicologico

Si basa sulla reazione psicologica che i soggetti mettono in atto quando il loro ruolo organizzativo viene implementato. L'*empowerment* psicologico ha effetti non solo sugli aspetti pratici del lavoro, ma anche sull'autostima che i dipendenti hanno di sé stessi. Più l'impresa sarà in grado di riconoscere le loro capacità e il loro contributo, più essi saranno produttivi ed efficaci.

Per supportare entrambe le dimensioni, la comunicazione interna deve quindi garantire le condizioni strutturali e psicologiche che permettano agli individui di creare delle connessioni solide con il proprio ruolo, al fine di gestirlo con efficacia e migliorare i processi organizzativi. Come abbiamo visto, il luogo di lavoro ha una grande importanza comunicativa perché non definisce solo l'ambiente nel quale avvengono le azioni, ma anche influenza le relazioni e i flussi di comunicazione. Occorre pertanto prestare attenzione ad elementi che vanno oltre il calcolo dei costi delle strutture. Per esempio, creare degli spazi comuni per favorire la socializzazione o posizionare le scrivanie in modo da consentire un confronto continuo tra i dipendenti.

Oggi si assiste ad uno scenario sempre più flessibile ma soprattutto attento alle esigenze dei soggetti organizzativi. Esso richiede, inoltre, una grande volontà da parte di entrambe le parti nell'essere aperte a continui accordi e confronti. La persona è al centro del processo sia comunicativo che organizzativo, e va trattata con cura.

1.4.6 Dimensione 4: Engagement e stakeholder interni

L'*engagement* degli stakeholder interni è una priorità per l'organizzazione. I dipendenti rappresentano una delle principali fonti del vantaggio competitivo; perciò, è importante poter contare su una forza lavoro efficace. Si rende quindi necessario creare una solida rete di legami tra i soggetti organizzativi e l'impresa, basata sulla fiducia e la collaborazione. Il compito dell'*engagement* è proprio quello di costruire tali relazioni.

L'*engagement* può essere definito in diversi modi:

“Nell'*engagement* le persone impiegano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente nella realizzazione delle performance” (Kahn,1990).

Oppure:

“Un approccio lavorativo che consente ai dipendenti di essere coinvolti nel rispetto dei valori e nella realizzazione degli obiettivi, motivati nel contribuire al successo dell'organizzazione e capace al tempo stesso di aumentare il proprio senso di benessere”²².

²² Definizione di “engagement”, www.engageforsuccess.org (ultima consultazione: 15 novembre 2023)

L'*internal stakeholder engagement* costituisce un insieme di azioni che l'organizzazione introduce per motivare le persone e costituisce uno stato psicologico che delinea il risultato del processo di *engagement* stesso. Il suo obiettivo è quello di motivare i soggetti ad instaurare un forte legame con l'impresa, con il proprio lavoro e con i colleghi.

Secondo Kahn (1990) esistono tre tipi di connessione: cognitiva, emotiva e comportamentale. La connessione cognitiva prevede che i dipendenti siano coinvolti e attenti nello svolgimento della propria attività. Saranno perciò disposti ad impiegare il loro ingegno ed intelletto per completare i compiti assegnati. La connessione emotiva mira a rafforzare il morale e l'unione dei gruppi di lavoro. La connessione comportamentale infine conta tutte le azioni svolte per raggiungere il risultato.

L'*engagement* si concretizza in uno slancio positivo da parte dell'individuo verso la propria organizzazione. Il soggetto esprime la volontà di investire le proprie energie, arricchendo così il senso di appagamento legato alla propria mansione. Dove si colloca l'*engagement* all'interno dell'azienda? Certamente non nelle cosiddette "risorse tangibili" (beni fisici, capitale materiale ecc.). Esso, infatti, si muove all'interno dei capitali intangibili, assieme alle relazioni, le competenze del personale e il marchio.

Numerosi sono i benefici nei confronti dei soggetti organizzativi²³:

- Aumenta la motivazione (*employee motivation*)
Il dipendente desidera profondamente dare il proprio contributo e si dedica attivamente verso gli obiettivi organizzativi.
- Favorisce il coinvolgimento (*employee involvement*)
L'individuo si sente importante all'interno del contesto lavorativo a tal punto da impiegare le proprie risorse cognitive nello svolgimento dei compiti.
- Intensifica l'impegno (*employee commitment*)
Il legame azienda-dipendente è reciproco e solido perché di valore.
- Aumenta la soddisfazione (*employee satisfaction*)
I tre benefici elencati finora soddisfano la persona, che si sente gratificata e riconosciuta dagli altri come importante.

²³ Invernizzi, E., Romenti, S. (2020), *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, New York: McGraw-Hill Education, pp. 144-145.

Dal punto di vista dell'impresa, invece, l'*engagement* (Ibidem):

1. Riduce il *turn-over* dei dipendenti: la fedeltà che hanno nei confronti dell'organizzazione riduce la possibilità che lascino il posto di lavoro.
2. Aumenta la presenza dei talenti: sono una risorsa fondamentale per il vantaggio competitivo. È quindi essenziale saperli individuare tra i candidati.
3. Migliora le performance organizzative: dato che l'*engagement* agisce sullo stato psicologico del dipendente, sarà possibile ottenere da questo un atteggiamento proattivo ed efficiente per raggiungere gli obiettivi.
4. Garantisce risultati economici: il coinvolgimento ha effetti positivi sull'utile distribuito agli azionisti.
5. Incrementa le vendite: alcuni studi hanno evidenziato che i punti vendita con un alto livello di coinvolgimento hanno la meglio su quelli con un livello di coinvolgimento inferiore.
6. Sviluppa l'innovazione: i dipendenti coinvolti sono convinti che il lavoro li aiuti ad esprimere maggiormente la propria creatività.
7. Benessere organizzativo: nelle aziende dove il coinvolgimento è maggiore si verificano bassi tassi di assenze e fenomeni di stress.

In conclusione, possiamo affermare che è importante che i dipendenti socializzino, scambino opinioni e rimangano aggiornati su ciò che succede nell'ambiente lavorativo. In questo caso, però, è compito dei leader dedicare il loro tempo per condividere le strategie che intendono adottare. L'*engagement* è una condizione da pianificare con attenzione, e non un risultato occasionale. È un viaggio che coinvolge il dipendente da quando muove i primi passi in azienda a quando essa condizione da pianificare con attenzione, e non un risultato occasionale. È un viaggio che coinvolge il dipendente da quando muove i primi passi in azienda a quando essa diventa la sua realtà quotidiana.

CAPITOLO 2

NUOVE COMPETENZE NEL MONDO DEL LAVORO

2.1 Quali sono le richieste del mercato del lavoro

Purtroppo, in Italia quello delle dimissioni è un tema piuttosto frequente. L'Aidp²⁴, Associazione dei direttori del personale, infatti ci parla di *Great Resignation*. Si tratta di un fenomeno di massa per cui sempre più dipendenti decidono volontariamente di abbandonare il proprio posto di lavoro. Durante le analisi, è stato scoperto che nella maggior parte dei casi a scatenare questi abbandoni non sono fattori di tipo economico, bensì aspetti legati all'ambito relazionale. Le persone desiderano avere rapporti più significativi, sentirsi parte di un qualcosa ed essere apprezzati sia dai colleghi che dai capi. E deve essere questo l'obiettivo delle organizzazioni.

In realtà, però, la centralità dell'individuo non è una tematica recente. Infatti, già negli anni Sessanta si parla per la prima volta di *Human Capital Management* (HCM), un approccio che vede il lavoratore non più solo come un costo ma come un asset importante su cui investire. La HCM mira ad allineare le capacità e le energie dei dipendenti agli obiettivi aziendali, creando un clima sano in cui essi possano sentirsi coinvolti e a proprio agio. Tra le attività principali dell'*Human Capital Management* c'è la formazione quale strumento di miglioramento delle prestazioni. Non solo, essa si occupa anche di monitorare le competenze dei soggetti organizzativi al fine di risanarne i divari. Non si parla solo di abilità tecniche, chiamate *hard skills*. Non bastano più. Oggi, infatti, nei candidati si ricercano altri requisiti, legati maggiormente alla loro personalità e attitudine: le cosiddette *soft skills*, o competenze trasversali. Si tratta di capacità che permettono di prevedere il comportamento delle persone, conoscerne il grado di empatia e di risoluzione dei problemi. Insomma, sono abilità che aiutano a sviluppare e ad accrescere la professionalità dei dipendenti. Infatti, il candidato modello sarà colui che dimostrerà di avere buone capacità comunicative, utili a generare un clima positivo con colleghi e la leadership.

Di seguito approfondiremo il tema delle *soft skills*, argomento principale della ricerca. Capiremo cosa le differenzia dalle *hard skills* e la loro origine.

²⁴ HCM (Human Capital Management): lifelong learning, reskilling e soft skill (peoplechange360.it) (ultima consultazione: 19 Novembre 2023)

2.2 Soft skills vs. Hard skills

Le *hard skills*, o competenze professionali, sono quelle competenze che si acquisiscono durante il percorso formativo, sia esso lavorativo o accademico, o grazie all'interesse personale. Sono quelle abilità che permettono al dipendente di svolgere la propria mansione. Alcuni esempi di *hard skills*²⁵ riguardano le esperienze maturate nel corso della propria vita lavorativa, la conoscenza delle lingue straniere, le capacità informatiche e di gestione dei software, e l'analisi ed interpretazione dei dati. Insomma, sono quelle competenze tangibili che possono essere documentate con attestati e qualifiche. Alcune tipologie di *hard skills* trovano applicazione nei diversi ambiti lavorativi mentre altre sono spendibili solo in occupazioni ben specifiche.

Quando ci si propone per un lavoro, è importante che il dipendente metta a disposizione del potenziale datore una lista delle sue competenze professionali. Poi, una volta letta e valutata con attenzione, spetta all'azienda valutare se il profilo della persona corrisponde o meno a quello desiderato. Tra le varie *hard skills* rientra anche la gestione delle conoscenze, cioè la capacità di mettere in pratica tutto ciò che si è imparato. Molto spesso accade che le persone si sentano più sicure nel dimostrare le proprie competenze professionali piuttosto che quelle personali. Questo perché fin da piccoli siamo abituati ad essere valutati per ciò che sappiamo e ciò che non sappiamo. Le *hard skills*, quindi, necessitano una formazione costante, perché costituiscono la base sulla quale successivamente si svilupperà la mansione. Fino a qualche tempo fa, le competenze professionali erano al centro del processo organizzativo, il cui unico obiettivo era che i dipendenti portassero a termine il loro compito. Le interazioni tra le persone erano poche, le gerarchie molto rigide, e l'autonomia del singolo ridotta al minimo. Lo scambio di idee non era considerato, così come la possibilità di creare un bel clima tra i dipendenti. Insomma, ciò che contava era il risultato finale.

Nelle organizzazioni di oggi le cose sono cambiate, e cominciano a farsi strada tutti quei valori che un tempo erano superflui. Si parla di personalità, esigenze, abilità, predisposizione personale e soprattutto di persone. Saper gestire le incomprensioni e creare connessioni è importante. Significa, quindi, impiegare le proprie *soft skills*.

Tanti sono stati gli esperti che hanno provato a spiegarle. Vediamone alcuni.

²⁵ [Hard skills | Competenze tecniche richieste - IONOS](#) (ultima consultazione: 20 novembre 2023)

Cimatti (2016) le definisce:

“competenze personali non tecniche: attitudini sociali, capacità comunicative, cordialità e capacità di lavorare in team e pure quei tratti della personalità che qualificano le relazioni interpersonali”.

Per Rumiati:

“competenze personali non tecniche, che riguardano gli aspetti più vari dell'ambito relazionale, per esempio dal modo di porsi con conoscenti ed estranei al rispetto e alla correttezza, dall'empatia alle capacità motivazionali, dalle doti di mediazione all'autorevolezza, nonché alcuni tratti individuali, come la reazione a difficoltà o problemi”²⁶.

Secondo Adecco²⁷ invece sono:

“competenze legate all'intelligenza emotiva e alle abilità naturali che ciascuno di noi possiede. Non riguardano delle competenze tecniche, ma piuttosto sono legate a come interagisci con i colleghi, risolvi i problemi o a come gestisci il tuo lavoro”.

E infine, per Almalaurea²⁸ le *soft skills* rappresentano “quelle capacità relazionali e comportamentali attraverso le quali interagiamo in ambito lavorativo”. Sono quindi abilità legate alla persona, alla sua personalità e al bagaglio di esperienze vissute. Dipendono dal background socioculturale di ognuno di noi e, soprattutto, non sono legate ad uno specifico settore. Proprio per questo motivo, a differenza delle *hard skills*, le competenze trasversali sono più difficili da sviluppare e misurare. Nei colloqui di lavoro molto spesso si rivelano essenziali per determinare chi sarà scelto per svolgere un determinato ruolo, specialmente quando i candidati hanno una formazione accademica simile tra loro.

Tra le *soft skills* oggi più richieste dalle aziende secondo Adecco troviamo:

1. flessibilità, intesa come la capacità di adattarsi all'organizzazione e al contesto lavorativo;
2. impegno e motivazione;
3. capacità relazionali, che racchiudono la comunicazione, l'empatia e l'orientamento al cliente;
4. problem solving;
5. resistenza allo stress.

²⁶ Rumiati, R. (2023), *Soft Skills. Cosa sono e perché sono importanti*. Milano: Raffello Cortina, pp. 21-22.

²⁷ <https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/soft-skill> (ultima consultazione: 21 novembre 2023)

²⁸ <https://www.almalaurea.it/lavoro/consigli-di-carriera/soft-skills> (ultima consultazione: 21 novembre 2023)

Come possiamo vedere, sono tutte competenze che rientrano nel modo di relazionarsi con le persone e l'ambiente lavorativo. Nulla, quindi, che possa essere studiato sui libri o certificato da un titolo di studio. Tuttavia, sta crescendo sia nelle scuole che nelle Università l'esigenza di inserire nei sistemi educativi attività e percorsi volti a svilupparle. Esistono già iniziative di questo tipo, come per esempio l'Accenture Career Lab²⁹, nata dalla collaborazione tra Accenture e la Scuola Politecnica dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Si tratta di un programma con l'obiettivo di valorizzare i talenti e promuovere le *soft skills*.

Figura 4 – Differenza tra *hard skills* e *soft skills*.

HARD SKILLS	SOFT SKILLS
Competenze apprendibili e verificabili, conoscenze e qualifiche	Proprietà caratteriali; caratteristiche individuali e interpersonali
- conoscenze linguistiche	- abilità comunicative
- laurea, formazione, certificati	- flessibilità
- contabilità	- autodisciplina, autoriflessione
- dattilografia	- lavoro di squadra
- gestione macchine	- gestione del tempo
- linguaggi di programmazione	- empatia
- conoscenze software	- spirito critico

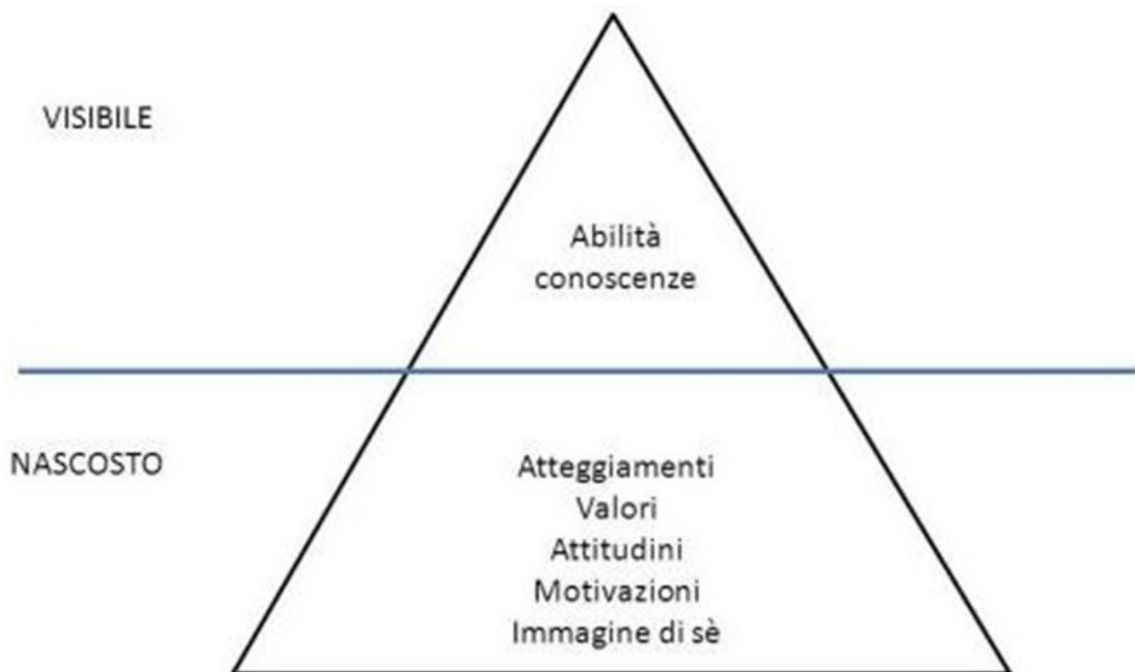
(fonte: rielaborazione personale della tabella contenuta)
in [Hard skills | Competenze tecniche richieste - IONOS/](#)

Va però sottolineato che, nonostante la loro importanza, le competenze trasversali non devono in alcun modo sostituire quelle tecniche/professionali che, anzi, ne traggono beneficio. Un'azienda che voglia raggiungere il successo deve infatti tenere conto di entrambe. Molto spesso non esiste una netta distinzione tra le due perché sono influenzate dal contesto e dalla mansione svolta. Una giusta ed efficace fusione di *hard skills* e *soft skills* aiuta il dipendente a svolgere al meglio il proprio lavoro.

²⁹ Stringa, G. (2023), *Empatia e autostima. I motori per crescere*. Milano: Corriere della Sera.

Per mostrare i diversi modi attraverso cui si manifestano le competenze, Boyatzis e Spencer & Spencer (1995) hanno creato un modello chiamato *iceberg*.

Figura 5 – Modello iceberg.



(fonte: Cinnadaio, 2020)

La figura sintetizza le differenze tra come esse vengono percepite e come invece vengono misurate. Come si può notare, le abilità e le conoscenze sono visibili, ma sono il risultato di qualcosa di più nascosto, cioè gli atteggiamenti, i valori, le attitudini, le motivazioni e, infine, l'immagine di sé. Per questo motivo le competenze vengono definite trasversali, perché non dipendono da una "sezione" specifica della personalità ma possono essere influenzate da tutto ciò che le circonda.

Il tema delle competenze ne porta con sé un altro di altrettanto importante: quello dell'intelligenza, in tutte le sue forme. Prima di approfondirlo, però, nel prossimo capitolo cercheremo di dare risposte più precise sull'origine delle *soft skills*.

2.3 Sono innate o possono essere acquisite?

Sicuramente per alcuni piuttosto che altri risulta più naturale svolgere certe attività, siano esse semplici oppure più complesse. Certe persone dimostrano di essere più preparate, per esempio, nel creare un'opera artistica, mentre altre nel giocare a pallavolo. Non tutti

nasciamo con una particolare dote, che magari ci permetterebbe di diventare dei campioni sportivi, ma ciò non significa che non raggiungeremo mai il successo che desideriamo. Dall'altro lato, però, chi la possiede deve prendersi l'onere di coltivarla se vuole trarne dei benefici. Ogni individuo ha il proprio modo di interagire con gli altri, di esprimere le proprie idee ed emozioni. Proprio per questo, è facile dedurre che alcuni tipi di *soft skills* possano essere acquisite con maggiore o minore facilità di altre. Tuttavia, ripensando al nostro percorso di vita, sicuramente ci accorgeremo di come alcune abilità, ormai acquisite, un tempo ci sembravano impossibili.

Katz è stato uno dei primi a proporre programmi di ricerca sul tema. Il suo è un modello a tre settori (Rumiati, 2023) che mostra le differenze tra le abilità professionali e quelle trasversali durante l'esperienza lavorativa delle persone. Per prima cosa egli sottolinea come nei livelli inferiori dell'organizzazione, che richiedono azioni più fisiche, sia importante possedere capacità diverse. Man mano che un dipendente raggiunge ruoli più alti, invece, le abilità si spostano su un piano più concettuale, legato a questioni di tipo strategico. Le abilità da lui definite "umane" invece, cioè che implicano un lavoro di gruppo, sono considerate fondamentali a qualsiasi livello. Secondo Katz, le *soft skills* non sono competenze innate, ma anzi possono essere allenate e migliorate. In questo senso, egli crede possano essere trasmesse attraverso l'esperienza. L'individuo, cioè, espone le proprie abilità che diventano ricchezza per gli altri.

Questa teoria in realtà è compatibile con la "teoria dell'apprendimento sociale" di Bandura (1977), il quale sostiene che i comportamenti delle persone non siano frutto di un'istruzione, bensì di attività di osservazione e imitazione. È esattamente ciò che facciamo quando siamo piccoli e repliciamo gli atteggiamenti di chi ci sta intorno.

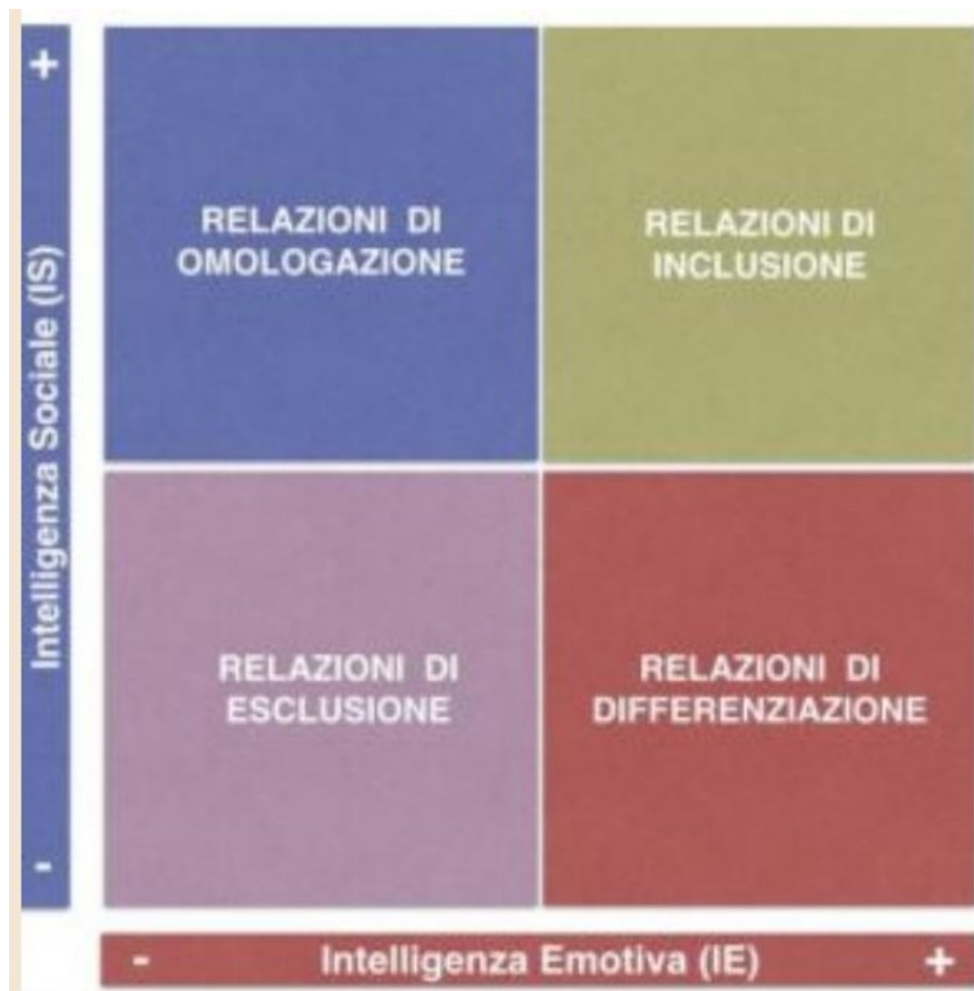
Le *soft skills* sono abilità intrinseche, ma possono essere sviluppate al fine di trasformarle in doti utili per l'attività da svolgere. Ogni persona al giorno d'oggi deve disporre di queste competenze per vivere un percorso lavorativo che la soddisfi.

2.4 L'importanza dell'intelligenza nelle competenze

Come abbiamo citato precedentemente, le competenze sono strettamente legate al concetto di intelligenza, che può essere di due tipi: cognitiva e relazionale. La prima è costituita da tutte quelle capacità organizzative che permettono di eseguire i compiti in modo efficace;

la seconda, invece, si dirama a sua volta nelle cosiddette “intelligenze relazionali interpersonali”³⁰.

Figura 6 – Matrice delle intelligenze relazionali interpersonali.



(fonte: [Le quattro intelligenze relazionali: un must per le imprese - ilSole24ORE](#))

Le intelligenze relazionali interpersonali sono quella emotiva, che si focalizza sulla relazione con l'altro, e quella sociale, che si caratterizza per lo studio della persona all'interno del gruppo. Queste si concretizzano in base al contesto, perché è attraverso il mix di entrambe che l'individuo riesce ad esprimersi.

Intelligenza emotiva

Consente all'individuo di gestire e controllare in modo consapevole le proprie emozioni e quelle dell'altro.

³⁰ [Le quattro intelligenze relazionali: un must per le imprese - ilSole24ORE](#) (ultima consultazione: 21 novembre)

Intelligenza sociale

Consiste nel riconoscere, all'interno di un gruppo, sia il proprio ruolo sociale che quello degli altri. Permette a tutti di ottenere risultati soddisfacenti a partire dalle informazioni emotive delle persone. In sintesi, ha come obiettivo la qualità dei rapporti. Significa saper ascoltare, comunicare, lavorare in gruppo ecc.;

Proseguendo con l'analisi del modello, troviamo le cosiddette "intelligenze relazionali eco-sistematiche", ovvero l'intelligenza percettiva e quella collettiva.

Figura 7 – Matrice delle intelligenze relazionali eco-sistematiche.



(fonte: Le quattro intelligenze relazionali: un must per le imprese - ilSole24ORE)

Intelligenza percettiva

È l'intelligenza che si manifesta in relazione al contesto in cui si opera. Le dinamiche dell'ambiente di riferimento subiscono delle variazioni in termini di spazio, ed è compito proprio dell'intelligenza percettiva analizzarle.

Intelligenza collettiva

Si occupa dell'evoluzione delle situazioni nel tempo.

Un'attenzione particolare va dedicata all'intelligenza emotiva. Per prima cosa, è importante specificare che si tratta di una capacità alla quale tutti noi siamo predisposti e che, a livello organizzativo, dovrebbe essere posseduta da quelle persone che ricoprono ruoli di responsabilità. Le capacità dell'intelligenza emotiva sono legate alle capacità intellettive, infatti, coloro che eseguono ottime prestazioni le posseggono entrambe.

Mayer e Salovey (1997) hanno descritto i cinque ambiti nei quali questa tipologia di intelligenza si manifestano: l'autoconsapevolezza, ovvero la capacità di riconoscere i propri sentimenti; il controllo delle emozioni, inteso come la capacità di legarle all'autoconsapevolezza di cui sopra; la motivazione dell'individuo, cioè saper orientare le proprie emozioni verso l'obiettivo finale; il riconoscimento delle reazioni emotive altrui, in modo da creare buone relazioni; la gestione delle stesse, che si sviluppa a seguito del controllo dei sentimenti degli interlocutori.

Come si può notare, uno dei requisiti principali dell'intelligenza emotiva è l'autocontrollo, che Rumiati (2023) definisce come la "capacità di regolare intenzionalmente le manifestazioni emotive e di dominare la tendenza ad agire in modo impulsivo o automatico, mostrando forza di volontà". Ciò significa che una persona è in grado di frenare gli impulsi che potrebbero essere in contrasto con la realizzazione di un determinato obiettivo. Non a caso, è un'abilità che entra in gioco quando si parla di relazioni interpersonali, sia quotidiane che professionali.

A sintetizzare tutto questo è stato Daniel Goleman, uno dei primi psicologi a parlare di *Emotional Intelligence* (o EQ) definendola come l'insieme di capacità di conoscere e controllare sé stessi, e di capire e coinvolgere gli altri³¹. Senza dubbio, è un aspetto che migliora la qualità delle relazioni e il benessere mentale degli individui. L'EQ è diversa dall'QI, che invece è l'intelligenza di tipo intellettuale e razionale.

³¹ Intelligenza emotiva: cos'è e perché è importante in azienda (digital4.biz) (ultima consultazione: 22 novembre)

Per sviluppare un efficiente *self management* e raggiungere il successo – dice Goleman – è necessario essere consapevoli delle proprie potenzialità e investire, in termini di impegno, sulla creazione di relazioni interpersonali profonde.

Oggi le imprese si stanno focalizzando sempre di più la loro attenzione sull'*Emotional Intelligence* (E.I.) perché è cresciuta la necessità di avere una leadership forte e creare un ambiente maggiormente produttivo. Ripercorrendo la storia, il concetto di E.I. è stato ideato per la prima volta da Peter Salovey e John Mayer, due accademici di Yale. Secondo loro, l'intelligenza emotiva prevede il riconoscimento delle emozioni, la regolazione delle stesse e ne richiede il corretto utilizzo. Stando alle loro ricerche, sembrerebbe che le persone in grado di gestire i propri sentimenti siano più portate a prendere le decisioni migliori. Come? Grazie alla creatività messa in atto di fronte ai problemi, allo spirito di adattamento nei confronti degli imprevisti e alla comprensione delle esigenze altrui.

Tali soggetti dimostrano infatti di saper:

- identificare, acquisire e valutare le emozioni, cioè capire il proprio stato d'animo e quello altrui;
- prendere decisioni facendosi guidare dalle emozioni;
- interpretare le emozioni più complesse, come per esempio la paura, la sorpresa o il disgusto;
- gestire le emozioni in modo tale da canalizzarle per raggiungere l'obiettivo.

Non solo, gli studi confermano che maggiore è la nostra E.I., migliore è la risposta nelle situazioni di stress. Essere in grado di gestire le emozioni ha infatti un'influenza positiva sul nostro umore e ci porta ad essere più soddisfatti, sia a livello personale che professionale. Un'azienda che intenda prestare attenzione a questi aspetti potrà ottenere benefici quali: performance migliori, maggior *engagement*, relazioni più solide e un buon clima interno. Per arrivare a questi risultati, però, occorre partire dal basso. Infatti, la E.I. deve essere parte dei principi e dei valori dell'azienda fin dal momento di selezione e formazione del personale.

Proprio come tutte altre *soft skills*, anche l'intelligenza emotiva – secondo Goleman – può essere appresa. La persona, però, deve essere disposta ad impiegare tempo ed energie, e deve sapere con esattezza come viene percepita all'interno del posto di lavoro. Questo si realizza solitamente tramite un'indagine anonima diffusa tra i colleghi. Se l'individuo deve rafforzare la capacità di lavorare in gruppo, deve mettersi alla prova ogni volta che ne ha la possibilità. Se le condizioni non permettono un allenamento costante, un metodo

alternativo è quello di improvvisare una simulazione, come per esempio riprodurre una situazione conflittuale o un problema che potrebbe verificarsi. Sopperire a mancanze di questo tipo non è sicuramente facile, per questo motivo ci si può affidare alle figure competenti, ovvero i professionisti del settore.

CAPITOLO 3

SOFT SKILLS: QUALI SONO LE PRINCIPALI

3.1 La comunicazione come soft skills

L'uomo è un abile comunicatore che mescola in modo lineare processi cognitivi, emotivi e sociali. La comunicazione è un'attività sociale, cioè una pratica che si sviluppa all'interno di un gruppo di persone. È questo il prerequisito affinché tale abilità possa prendere forma e rafforzarsi come un sistema capace di trasferire agli individui opinioni ed emozioni, e al tempo stesso di influenzare la vita della comunità stessa. Senza alcun dubbio, comunicare vuol dire trasmettere significati in modo efficace. Si tratta di una *soft skills* che si unisce al concetto di talento: tutti noi siamo capaci di comunicare, ma non tutti lo sappiamo fare bene. Non sempre è facile utilizzare questo strumento correttamente e in base alla situazione in cui si sviluppa la relazione interpersonale.

Come detto in precedenza, la comunicazione va intesa come il trasferimento di informazioni da un soggetto ad un altro attraverso varie modalità: 1) il canale verbale, che si concretizza attraverso il linguaggio, 2) il canale non verbale, attraverso quindi gesti, espressioni ecc. e 3) grazie ai mezzi tecnologici e informatici oggi a nostra disposizione. Gli esperti della comunicazione devono possedere delle particolari abilità comunicative e non solo trasferire pensieri e contenuti, ma farlo anche in modo coerente e adatto al contesto di riferimento. Coloro che hanno un ruolo importante all'interno delle organizzazioni, in particolare responsabilità dei servizi, della produzione e della commercializzazione, devono utilizzare la comunicazione con l'intento di persuadere.

La persuasione è definita come:

“un'azione volta a influire o condizionare gli altri per raggiungere i propri scopi o obiettivi. Si tratta di meccanismi o metodi molto efficaci e convincenti che inducono l'interlocutore ad abbracciare totalmente il punto di vista della persona che sta parlando. È un processo simbolico in cui chi comunica cerca di convincere altre persone a cambiare i loro atteggiamenti o comportamenti, attraverso la trasmissione di un messaggio”³².

³² [Persuasione: cos'è e quali sono le principali tecniche usate per persuadere \(stateofmind.it\)](http://stateofmind.it) (ultima consultazione: 26 novembre 2023)

Modificare le opinioni e i comportamenti delle persone, quindi, sembrerebbe presupporre un cambiamento di atteggiamento. In questo senso, possiamo dire che la comunicazione ha come obiettivo finale la persuasione: utilizza fatti e pensieri per rafforzare le idee che il ricevente può essersi già fatto, ma anche le cambia nella direzione dell'emittente. In questo caso si parla di comunicazione persuasiva.

Le ricerche sul tema dimostrano che, per persuadere, la fonte deve essere credibile e attraente, e quindi mostrarsi affidabile e sicura. Non solo, è necessario che egli tenga conto del contenuto del messaggio e delle modalità con cui viene espresso. L'interlocutore ha il compito di fornire delle argomentazioni. Langer, Blank e Chanowitz (1978) hanno infatti visto che un individuo che chieda un favore sarà più portato a riceverlo se supportato da valide giustificazioni. Più il ricevente è motivato, più sarà incline a seguire le nostre richieste. Ai fini persuasivi, è importante fare attenzione a ciò che si vuole venga ricordato. A questo proposito, Ebbinghaus ci parla di due processi cognitivi secondo cui tendiamo a ricordare meglio le informazioni collocate all'inizio di una lista di item (effetto *primacy*) o alla fine (effetto *recency*). Per concludere, tornando alle ricerche sulla persuasione, è stato dimostrato che i soggetti con una bassa autostima sono maggiormente influenzabili, così come quelli appartenenti ad un gruppo.

Oltre a persuadere, la comunicazione si rivela un ottimo strumento anche per gestire i conflitti. Difatti, le capacità del singolo individuo sono importanti soprattutto nelle situazioni difficili, dove è necessario saper ascoltare l'altro e prendere in considerazione una posizione diversa dalla nostra. Questo presuppone che entrambe le parti siano disposte ad impegnarsi per creare un dialogo costruttivo tale da trovare un punto d'incontro. Lo sforzo principale che si richiede a chi sta attraversando una situazione critica è sicuramente di non smettere di dialogare con il proprio interlocutore, perché è attraverso la comunicazione che il problema si risolve. Saper accogliere le idee dell'altro è una dote, perché dimostra l'attenzione e la cura di chi la possiede. Naturalmente, in questi casi è fondamentale utilizzare uno stile comunicativo adatto alla situazione. Tuttavia, non sempre lo stile adottato risulta corretto, anzi talvolta può rivelarsi aggressivo. Solitamente questo avviene negli ambienti organizzativi quando un individuo vuole affermare la propria superiorità. Va da sé che questo atteggiamento non fa ottenere risultati positivi a chi lo mette in atto.

In una situazione di conflitto, è importante che la persona preposta a risolverli sia in grado di essere persuasiva, cioè che sappia influenzare l'interlocutore a modificare le proprie idee o azioni nei confronti della circostanza. In questo senso, deve possedere una buona capacità comunicativa e mostrare concentrazione verso chi gli sta davanti.

3.2 L'ascolto attivo

Quante volte ci capita di sentire ma non ascoltare veramente qualcuno? Questo succede quando le persone non intendono considerare il punto di vista altrui, molto spesso per mancanza di volontà o interesse. Sentire e ascoltare non sono verbi intercambiabili: il primo si riferisce alla sfera delle percezioni e sensazioni comprese attraverso i sensi; il secondo invece è caratterizzato da un attento ascolto e dal desiderio di comprendere veramente ciò che ci viene detto. Non dobbiamo mai dimenticare che mettere in atto una buona comunicazione è la base per raggiungere gli obiettivi e creare un clima positivo tra i lavoratori. La persona che non riceve le giuste attenzioni può sentirsi ferita e alzare un muro nei nostri confronti, e questo si verifica più spesso tra individui legati da un rapporto affettivo stretto (amici, parenti ecc.), più che all'interno dei contesti lavorativi. Le persone che sentono ma non ascoltano solitamente sono più predisposte a generare problematiche, talvolta anche dannose. Infatti, secondo Jean-Paul Sartre è l'incomunicabilità a dare origine a tutti i conflitti.

Per evitare o limitare queste situazioni, si ricorre al cosiddetto "ascolto attivo" che Rogers e Farson definiscono come "la capacità di ascoltare senza recepire passivamente le parole pronunciate dall'interlocutore"³³. Un bravo ascoltatore prima di tutto è colui che sa percepire i sentimenti e i problemi dell'altro, e che si impegna ad aiutarlo. La conversazione è fluida e continua, non ci sono interruzioni né giudizi di alcun tipo.

Certamente, a tendere la propria mano saranno perlopiù i soggetti spinti da un atteggiamento genuino e positivo, volto ad incentivare chi parla ad esprimere le proprie opinioni. Si tratta di uno scambio reciproco perché entrambe le parti

³³ L'ascolto attivo: significato, esercizi e i diversi livelli di ascolto - Cercalavoro.it - Il sito per chi cerca lavoro in Rogers, C.R., Farson, R.E. (1957), *Active Listening Excerpt from Communicating in Business Today*.

possono trarne numerosi benefici. Una persona che si senta ascoltata per davvero difficilmente genera scontri. L'ascolto attivo si contrappone a quello passivo in cui l'ascoltatore non è di supporto, non fa domande ma anzi scoraggia l'oratore a proseguire il dialogo. È una persona che pensa a tutt'altro e che, attraverso i gesti, comunica disinteresse e noia.

A seconda della tipologia di ascolto, possiamo individuare vari livelli³⁴:

- Ascolto disattento

È il livello più basso. L'ascoltatore è poco attento a ciò che gli viene detto. Si riconosce perché chi lo mette in atto non fa domande, cambia facilmente discorso, interrompe la conversazione e guarda altrove.

- Ascolto selettivo

In questo caso l'ascoltatore è generalmente distratto ma di tanto in tanto riprende il filo del discorso, soprattutto se questo è di suo interesse. L'ascolto selettivo si nota proprio nel repentino cambio di atteggiamento.

- Ascolto difensivo

L'ascolto difensivo si verifica quando l'ascoltatore non condivide quanto detto dall'interlocutore. Le parole vengono recepite come un attacco personale, facendo sì che la conversazione si esaurisca in poco tempo.

- Ascolto profondo

La persona è disposta ad ascoltare e a comprendere i punti di vista dell'altro. Questa tipologia di ascolto presuppone che l'individuo sappia riconoscere i segnali, sia verbali che non, e le diverse tonalità di voce. Si rivela una strategia efficace quando si intende creare un clima positivo e favorevole.

- Ascolto completo

Si verifica quando chi ascolta è ancora più attento a ciò che l'oratore sta dicendo. In questa circostanza, la persona sa incoraggiare il dialogo, tradurre ciò che ha appena ascoltato e inviare segnali d'assenso.

³⁴ Ibidem.

- Ascolto critico

È una tipologia di ascolto attuata da chi sa trattare con esperienza la comunicazione. L'interlocutore sa fornire spunti di riflessione e collegamenti logici, e anche riconoscere un discorso razionale da un discorso emozionale.

- Ascolto empatico o terapeutico

È il livello più alto di ascolto, messo in atto da chi sa sia comprendere che aiutare gli altri. Permette a chi ascolta di immedesimarsi nell'interlocutore.

Come ogni *soft skill*, l'ascolto attivo è un'abilità presente in misura maggiore o minore a seconda della predisposizione personale. Tuttavia, è possibile coltivarla, anche attraverso le diverse competenze trasversali.

Sicuramente un primo passo per migliorare la nostra capacità di ascolto attivo è prestare attenzione a quello che ci viene detto, cioè avere un atteggiamento favorevole affinché l'altro riesca a proseguire il discorso. Ciò significa non mostrare chiusura con il linguaggio del corpo, mantenere il contatto visivo e dare segnali d'assenso. Oltre a questo, è importante non giudicare chi ci sta davanti. Vuol dire comprendere le motivazioni dell'interlocutore senza imporre il proprio punto di vista. Interessarsi e fare domande stimola l'individuo, ma solo se fatte al momento giusto. Più conosciamo i suoi sentimenti, più siamo in grado di intervenire. L'aspetto fondamentale è non interrompere il discorso o addirittura cambiarlo. Infine, un buon ascoltatore deve saper riassumere i concetti chiave espressi dall'oratore. Questo aiuta a creare un legame più solido e a farlo sentire più a suo agio.

In conclusione, ascoltare in modo attivo significa elaborare l'informazione inviata dall'interlocutore e reagire proattivamente, cioè cogliere rapidamente gli elementi salienti di ciò che sta per esprimere. Non solo, implica l'assunzione di un atteggiamento empatico, cioè volto a comprendere le posizioni e i vissuti dell'interlocutore (Leonardo, 2020).

3.3 Due tipologie di pensiero: critico e strategico.

Pensiero critico

Quando i processi di pensiero sono indirizzati ad un obiettivo, la soluzione di un problema o alla conclusione di valutazioni oggettive basate sui dati, si è soliti parlare di pensiero critico. Si tratta di un'abilità utile ad affrontare situazioni complesse nelle quali è richiesta una particolare immediatezza. Non solo, è quella *skill* che permette ai leader di riconoscere e valutare punti di vista differenti.

Secondo alcuni studiosi, il concetto di pensiero critico (o *critical thinking*) fa generalmente riferimento al risultato che si ottiene a seguito di una riflessione razionale. Halpern (2010) invece distingue tale capacità dall'atteggiamento volto a metterla in pratica, riferendosi quindi all'impegno che un individuo deve mettere a disposizione. Un'altra definizione ci riporta a quelle abilità o strategie che accrescono la probabilità di un risultato desiderabile (Sternberg, Halpern, 2020).

Per riassumere quindi, il pensiero critico “ci permette di distinguere un buon pensiero da un cattivo pensiero, per cui quest'ultimo è quel pensiero che rende meno probabile il raggiungimento dell'obiettivo desiderato”³⁵. Questo concetto è legato a quella che Sternberg definisce “intelligenza pratica”, cioè quell'abilità che permette all'individuo di eseguire i compiti di tutti i giorni. Le avversità che egli incontra quotidianamente hanno poco a che fare con le conoscenze acquisite a livello accademico, ecco perché l'intelligenza pratica va distinta da tutto ciò che riguarda la formazione. In questi casi le persone non seguono le regole formali della logica, bensì regole proprie. Il pensiero critico è un'abilità che si acquisisce grazie all'esperienza, propria e quella degli altri, e che si rivela utile a fronteggiare gli eventi della vita. Soprattutto in ambito medico, giornalistico e finanziario, risulta essere una componente fondamentale. Le ricerche del WEF, *World Economic Forum*³⁶, affermano che il pensiero critico è una competenza che diventerà sempre più richiesta nel mondo del lavoro perché valuta la capacità delle persone di adattarsi agli ambienti e ai cambiamenti.

³⁵ Rumiati, R. (2023), *Soft skills. Cosa sono e perché sono importanti*. Milano: Raffaello Cortina, p.26.

³⁶ È una Fondazione non profit che riunisce i personaggi di rilievo legati alla politica, all'economia e all'istruzione con l'intento di garantire il benessere e la crescita a livello mondiale. Definizione contenuta in World Economic Forum (WEF) in "Dizionario di Economia e Finanza" - Treccani - Treccani (ultima consultazione: 1° dicembre 2023)

Tuttavia, l'attitudine che sembra legarsi al pensiero critico è il pensiero convergente, "un processo cognitivo che entra in azione quando si deve valutare, in termini di idoneità e coerenza con una determinata situazione, certe informazioni acquisite" (Rumiati, 2023). È un fenomeno che presuppone concentrazione e capacità di analizzare quello che effettivamente serve per risolvere il problema.

Il pensiero può dirsi critico, quindi, se:

1. la valutazione deriva da una riflessione costruttiva di aspetti positivi e negativi;
2. diretto ad un obiettivo ben preciso;
3. considera dati o evidenze, cioè quando si serve di un approccio oggettivo e misurabile (il cosiddetto "*evidence-based thinking*").

Per comprenderne meglio il significato, presentiamo ora alcuni esempi esplicativi³⁷ in cui possedere tale tipologia di pensiero può rivelarsi un vantaggio. Quando una persona decide di aprire una propria attività deve valutare diversi aspetti quali costi, guadagni, concorrenza ecc. Mettere in atto il pensiero critico in questo caso potrà aiutarla a evitare vie sbagliate o poco soddisfacenti. Lo stesso vale per il settore legale, i cui professionisti sono chiamati a osservare, riflettere e fare valutazioni adatte ad ogni situazione. O ancora, le figure che per professione hanno il compito di aiutare gli altri devono essere dotate di pensiero critico. Gli psicologi, per esempio, prima di tutto devono saper riconoscere il problema del paziente, per poi guidarlo verso la risoluzione. Non solo, occuparsi di marketing presuppone di creare messaggi efficaci ma anche la capacità di prevederne gli effetti. Infine, pensiamo criticamente anche quando decidiamo di trasferirci in un altro paese. In questo caso, risulta necessario valutare la qualità e il costo della vita, le diverse opportunità di lavoro, il clima che ci aspetta, la posizione della nuova casa rispetto agli altri servizi, ecc.

Comportarsi in modo ragionato e ponderato per raggiungere un obiettivo, quindi, sembra presupporre la ricerca dei risultati dei processi di pensiero verso ciò che si vuole ottenere. È quello di cui si occupa la metacognizione, ovvero quella "competenza trasversale che riassume le conoscenze che gli individui possiedono

³⁷ [Il pensiero critico: cos'è, come svilupparlo, esercizi ed esempi - Cercalavoro.it - Il sito per chi cerca lavoro](#)
(ultima consultazione: 1° dicembre)

sul funzionamento della propria mente e che permettono al controllo e l'autoregolazione dei processi cognitivi coinvolti nell'esecuzione dei vari compiti” (Rumiati, 2023). È uno strumento che aiuta le persone a guidare i propri pensieri. E proprio per questa sua finalità, la metacognizione risulta essere una delle componenti chiave per migliorare i processi di apprendimento. Gli studi condotti da Choy e Cheah (2009) hanno infatti dimostrato un forte legame tra quest’ultima e il pensiero critico. Gli alunni sono maggiormente spinti a pensare criticamente quando l’insegnante offre loro linee guida per la metacognizione, ovvero istruzioni, modi di agire, tematiche o parole chiave. Non solo, saranno più favorevoli a mettere in atto certi comportamenti se il clima in cui si trovano è positivo. Queste strategie cognitive, insieme alla costruzione dell’ambiente, contribuiscono a sviluppare il pensiero critico.

Pensiero strategico

Come abbiamo detto più volte, il valore di un individuo è dato principalmente dal suo intelletto, che gli permette di fare innovazione e produrre idee creative. È compito dell’istruzione sviluppare il suo capitale intellettuale, accrescere le abilità di pensiero ma soprattutto fornirgli le capacità di ragionamento (sia esso logico che strategico) necessarie a risolvere le problematiche di tutti i giorni.

Prima di capire cos’è e in che cosa consiste il pensiero strategico, è utile partire dalla definizione di strategia. Secondo il vocabolario Treccani³⁸, il termine deriva dal greco στρατηγία, cioè “comando dell’esercito”. La sua prima applicazione, infatti, è legata proprio al mondo militare, che la intende come una tecnica per individuare gli obiettivi generali di guerra e le linee di azione con il minor sacrificio possibile. Solo dopo gli anni ’60 la parola entrerà nel gergo aziendale.

A partire dagli anni ’70, caratterizzati da una maggiore complessità, nasceva il concetto di “pianificazione strategica”. In quel periodo i limiti della pianificazione a lungo termine si facevano sempre più evidenti a causa della forte dinamicità del mercato. Qualche anno dopo, i leader capirono che era impossibile, o comunque molto difficile, prevedere i cambiamenti, così iniziarono a prendere decisioni a seconda del variare del contesto di riferimento ed agire in modo più specifico.

³⁸ Definizione di “strategia”, [strategia in Vocabolario - Treccani - Treccani - Treccani](#) (ultima consultazione: 2 dicembre 2023)

Questa strategia viene chiamata *strategic management*. Un ulteriore passo avanti è stato fatto negli anni '90, quando l'attenzione era posta più verso l'ambiente interno che quello esterno. Si trattava di un vero e proprio cambio di prospettiva, che vedeva importanti le risorse, le competenze dei dipendenti e le dinamiche dell'impresa.

Come sappiamo, oggi i mercati cambiano in modo ancora più veloce portando con sé numerose modificazioni, per questo occorre che il pensiero strategico sia una prerogativa non solo dei leader ma anche dei soggetti organizzativi stessi. Il loro contributo e coinvolgimento potrà aiutare l'azienda, che non è più così gerarchizzata, a raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti, il vero valore non sono tanto le azioni degli individui quanto le loro idee e aspirazioni. Il concetto di pensiero strategico, come accennato, è da differenziarsi sia da quello di pianificazione strategica che operativa.

Secondo Tregoe e Zimmerman (Fig. 8), il pensiero strategico è composto da³⁹:

- l'innovazione, cioè il cercare sempre strade nuove che tengano conto delle esigenze dei dipendenti, dei clienti e dell'impresa stessa. Risponde alla domanda “cosa dovremmo fare e perché”;
- pianificazione strategica, cioè “come e quando dovremmo fare?”;
- pianificazione operativa, che consiste nello specificare il come e il quando.

Per approfondire, la pianificazione operativa⁴⁰ è un processo che trasforma il piano strategico in una mappa dettagliata che indica quotidianamente quali azioni intraprenderà il team. Un piano operativo include le responsabilità e le attività che il dipendente deve portare a termine e i traguardi che deve raggiungere gli obiettivi strategici.

Ciò che invece caratterizza la pianificazione strategica è un lavoro a ritroso per allineare le azioni all'obiettivo finale, valutando ogni alternativa possibile e adattando, nell'immediato, la presa di decisione in vista dello scopo.

Di seguito la schematizzazione del pensiero strategico.

³⁹ [Il Pensiero Strategico - Leadership & Management Magazine \(leadershipmanagementmagazine.com\)](https://www.leadershipmanagementmagazine.com) (ultima consultazione: 2 dicembre 2023)

⁴⁰ [Come gestire al meglio la pianificazione operativa \[2023\] • Asana](#) (ultima consultazione: 3 dicembre 2023)

Figura 8 – La composizione del pensiero strategico.



(fonte: [Il Pensiero Strategico - Leadership & Management Magazine](http://leadershipmanagementmagazine.com)
(leadershipmanagementmagazine.com))

Il pensiero strategico è quindi un mix di creatività e osservazione che definisce e guida l'azione dell'individuo. Occorre avere una visione lungimirante al futuro, rivolta verso le possibili interferenze che potrebbero verificarsi. Significa attuare una mentalità strategica. L'impresa non è solo un agglomerato di problemi da risolvere, e proprio per questo motivo è importante dedicare il tempo necessario a scoprire cose nuove. È stato dimostrato che il pensiero divergente sia più efficace di quello convergente di cui abbiamo parlato in precedenza perché sviluppa soluzioni innovative.

Per concludere, si analizzano le differenze tra pensiero strategico e non.

Figura 9 – Pensatori strategici vs. pensatori non strategici.

PENSATORI STRATEGICI	PENSATORI NON STRATEGICI
Abbracciano il futuro, qualunque esso sia	Si cullano nello <i>status quo</i>
Sono disposti a sacrificarsi oggi per raccogliere i frutti di domani	Non cambiano mai atteggiamento
Sono flessibili e plasmano il loro approccio a problemi/situazioni a seconda delle circostanze in cui si ritrovano	Svolgono i loro compiti sempre nello stesso modo e non sono motivati da urgenza o dall'impatto che avrà ciò cui si dedicano.
Ambiscono al miglioramento continuo, sono assetati di conoscenza ed amano condividere ciò che sanno	Son appagati da ciò che già sanno e non hanno stimoli a migliorarsi
Sono creativi, sono disposti ad affrontare rischi e pensano fuori dagli schemi	Sono prevedibili e prediligono seguire un percorso già tracciato

(fonte: [Il Pensiero Strategico - Leadership & Management Magazine](http://leadershipmanagementmagazine.com)
(leadershipmanagementmagazine.com))

3.4 Problem solving

Il mondo diventa sempre più complesso e le situazioni complicate sono all'ordine del giorno, sia in ambito personale che lavorativo. Per risolvere un problema bisogna mettere in chiaro i termini della questione, pensare e sperimentare. Nella maggior parte dei casi, agire è necessario, ma in altri anche non fare nulla può rivelarsi efficace. Molto spesso capita di dover consegnare un lavoro senza avere tutte le informazioni a nostra disposizione, oppure di dover eseguire un compito prima del previsto. Saper risolvere problemi di questo tipo è uno dei requisiti fondamentali che le imprese cercano nei candidati in cerca di lavoro.

L'espressione inglese *problem solving* si riferisce alla “capacità di un individuo di trovare delle soluzioni a delle situazioni problematiche, generalmente imprevedute o inaspettate⁴¹”. Consente non solo di trovare delle soluzioni efficaci, ma anche di fronteggiare sfide lavorative complesse. È una capacità che può essere migliorata attraverso l'allenamento, ma che in realtà è presente in noi già dall'infanzia. Il *problem solving* è legato agli stili cognitivi che possono essere di tipo analitico oppure globale. Ciò che li differenzia è la visione, che in un caso è più dettagliata e nell'altro più generica, ampia. Non importa solo identificare le situazioni difficili, bisogna anche prevenirle analizzandone le cause. Per farlo, è possibile ricorrere, per esempio, al diagramma a lisca di pesce di Ishikawa, uno strumento che ordina i possibili motivi in diverse categorie che si diramano dal problema principale. Può contenere altre sotto-cause, ognuna delle quali fornisce azioni correttive e preventive. Non solo, in questi casi anche il diagramma di Pareto è una metodologia efficace perché presenta gli effetti di un problema tramite un grafico a barre: più sono alte, più l'impatto è forte e frequente.

Il problem solving solitamente può essere riconosciuto attraverso quattro fasi⁴²:

1. Definizione del problema

È la fase principale, la più importante. Molto spesso quello che si vede non è il problema reale; perciò, è necessaria una buona capacità di osservazione. La situazione va analizzata con cura e attenzione, solo così sarà possibile individuare la soluzione più efficace.

⁴¹ Capacità di problem solving: cos'è e come svilupparla | Indeed.com Italia (ultima consultazione: 3 dicembre)

⁴² Cos'è il problem solving e come sviluppare questa competenza (university2business.it) (ultima consultazione: 3 dicembre 2023)

2. Generare alternative

È la fase più creativa, quella delle domande scaturite dal problema. Si tratta di organizzare le informazioni acquisite con l'intento di realizzare un piano di applicazione.

3. Valutare altre alternative

È sempre importante prendere in considerazione più alternative, così da poter selezionare successivamente quella migliore.

4. Sviluppare le soluzioni

Una volta scelta la soluzione e il piano di applicazione, questo va eseguito.

Per risolvere un problema, l'individuo deve usare tutte le informazioni a sua disposizione e le regole che esso impone e, infine, scegliere la direzione giusta. Molto spesso la soluzione non è immediatamente disponibile quindi occorre valutare percorsi e modi diversi da quelli a cui si è abituati. Esistono problemi chiamati "non definiti", i cui obiettivi non sono né chiari né scontati. Sono quelle situazioni che solitamente finiscono con dei tentativi fallimentari dovuti proprio alla loro ambiguità. È importante sottolineare che il modo con cui definiamo un problema conduce all'adozione di strategie differenti. Infatti, quando una problematica è mal definita è necessario analizzare un ventaglio di informazioni molto più ampio rispetto a quando gli obiettivi sono espliciti. Il grado di definizione di un problema, però, non equivale alla sua complessità. Può essere difficile da identificare anche un problema ben definito, perché difficile è la situazione in cui l'individuo si trova.

Per poter fronteggiare i problemi che la vita ci pone, è necessario utilizzare procedure adatte alle diverse situazioni. Può capitare che il solutore metta in atto una strategia già sperimentata con successo in situazioni passate. Infatti, gli individui con un buon *expertise* dimostrano di sapere risolvere anche i problemi complessi. Tuttavia, questo può rappresentare anche uno svantaggio, in quanto viene impiegato un set mentale che impedisce alle persone di trovare soluzioni creative, utili alla loro crescita. I problemi non definiti sono complicati da gestire perché non indicano la strada giusta da proseguire.

Per risolvere le questioni più complesse sono state studiate delle metodologie che consentono di semplificare e ridefinire l'entità del problema. Ognuno di noi vede e affronta il problema in modo diverso, e molto spesso le soluzioni sono molte, non una sola. Quando ci sembra di non vederle, può quindi risultare utile scomporre la situazione difficile, quindi mal definita, in una struttura contenente elementi chiari e ben precisi. Questa strategia rientra nei vari modi che concorrono a migliorare la capacità di *problem solving* che sappiamo può essere addestrata. Una tra le tecniche⁴³ più utilizzate è, per esempio, quella “dello scenario oltre il problema”, che invita ad immaginare la situazione una volta superato il problema. È una metodologia che alleggerisce l'individuo dei pensieri negativi, molto spesso motivo di insuccesso. Un altro esercizio è quello “dello scalatore” che prevede prima la risoluzione di problemi di piccola entità, per poi passare a quelli più grandi. È un allenamento che agisce sulla motivazione della persona che, soddisfatta dei primi traguardi raggiunti, sarà più invogliata ad affrontare quelli più complessi. Sullo stesso concetto, infine, si basa la “tecnica del come peggiorare”. È una strategia che ipotizza varie soluzioni fallimentari che potrebbero peggiorare la situazione in questione. L'individuo svilupperà così un tale rifiuto verso il possibile scenario negativo da aumentare le proprie energie per trovare una soluzione efficace. Ancora una volta, le persone si posizionano al centro del processo e si rivelano l'elemento essenziale per la crescita di un'impresa.

3.5 La capacità di team working

La Psicologia sociale afferma che un gruppo esiste quando “due o più individui definiscono sé stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno una terza persona”. Costruire un gruppo dal punto di vista lavorativo significa favorire il lavoro di squadra.

Il *team working* è essenziale per le imprese, perché contribuisce a creare collaborazioni e relazioni forti e solide tra i dipendenti. Una mancanza di coesione può portare a situazioni conflittuali difficili da risanare. I gruppi sono uno strumento efficace per le organizzazioni perché portano le persone a produrre di più di quanto

⁴³ [Problem Solving: definizione e 5 esempi pratici | Fedu Magazine \(feltrinellieducation.it\)](https://www.fedumagazine.it/definizione-e-5-esempi-pratici-problem-solving/) (ultima consultazione: 4 dicembre 2023)

farebbero da sole. Perciò, ad ogni membro vengono richieste competenze di tipo complementare, cioè che possano aggiungere valore e integrarsi a quelle degli altri. Un gruppo è quindi caratterizzato da un insieme di persone che possiedono abilità specifiche e tratti di personalità che accrescono le relazioni, necessarie a raggiungere l'obiettivo. Tale obiettivo è comune e condiviso da tutti. Il lavoro in team provoca una serie di processi comportamentali che conducono a diversi stati: affettivi/emozionali, e cognitivi (Rumiati, 2023). I primi, sono costituiti dalle emozioni dei membri del gruppo verso il gruppo stesso e le sue mansioni (come la coesione, la fiducia o l'umore); i secondi invece riguardano aspetti come la conoscenza e l'acquisizione delle informazioni.

Il *team working* produce molti vantaggi, come per esempio la creazione di un ambiente positivo, in grado di evitare o eliminare la possibile insorgenza di conflitti. Molto spesso accade che i gruppi di lavoro non funzionino in modo efficace; perciò, capita che anche le persone più brillanti non riescano ad esprimere al meglio le proprie qualità. Se un team, invece, è ben strutturato si creano le giuste condizioni per avere successo.

Una delle caratteristiche principali che consente all'impresa di raggiungere l'obiettivo finale è la cooperazione. Quando le persone si sentono coinvolte e parte di qualcosa, in loro scatta la motivazione a dare il proprio contributo. Questo ovviamente consente all'organizzazione di ottenere dei risultati. Perché questo accada, però, occorre che tutti i membri impieghino il tempo e le energie necessarie, e soprattutto che eseguano le proprie mansioni con il giusto spirito.

Esistono alcuni ambiti lavorativi che richiedono ai candidati un'importante capacità di *team working*, ad esempio il settore sanitario. La sua forza consiste proprio nella coesione del gruppo che garantisce qualità, controllo e sicurezza ai suoi pazienti.

In quanto animale sociale, l'uomo per sua natura è alla continua ricerca di legami con gli altri. Il gruppo non è solo una mera unione di più soggetti, ma una realtà in cui si condividono riflessioni, passioni, emozioni, dolori ecc. Quando un individuo entra a far parte di un team, più o meno inconsapevolmente tende ad interiorizzare i valori, gli atteggiamenti e le idee che lo costituiscono. Esiste infatti una forma di influenzamento reciproco.

Di recente, alcuni studi hanno formalizzato due tipologie di gruppi: quelli primari e quelli secondari (Rumiati, 2023). Nei gruppi primari, i membri costruiscono tra

loro un legame più stretto, grazie al continuo contatto faccia a faccia. I sentimenti sono più profondi e c'è molta inclusione. I gruppi secondari invece sono caratterizzati dall'assunzione di codici, rituali e da una certa gerarchia.

Un metodo per definire meglio il concetto di gruppo e il modello delle 5 “C”⁴⁴, che esponiamo di seguito.

Figura 10 – Il modello delle 5 “C”.



(fonte: rielaborazione personale di
[Team working: cos'è e a cosa serve nel lavoro \(e nello studio\) \(unicusano.it\)](http://unicusano.it))

Il principio di complementarità prevede che ogni membro del team abbia il controllo su una specifica parte del progetto. Egli deve possedere delle competenze complementari, utili a svolgere la propria mansione.

Nella fase di coordinamento, ogni squadra ha un proprio leader che garantisce l'avanzamento del progetto e il raggiungimento dell'obiettivo. Non solo, egli deve mantenere un clima positivo tra i vari gruppi ed evitare che entrino in competizione.

La comunicazione ha un ruolo centrale anche nel *team working*. Un gruppo affiatato e in grado di comunicare in modo efficace rappresenta un valore inestimabile per l'impresa.

La capacità d'ascolto è fondamentale, così come rispettare i turni di parola nel momento in cui si dialoga.

⁴⁴ [Team working: cos'è e a cosa serve nel lavoro \(e nello studio\) \(unicusano.it\)](http://unicusano.it) (ultima consultazione: 5 dicembre 2023)

L'esistenza del gruppo si basa soprattutto sulla fiducia. Gli individui devono fidarsi l'uno dell'altro, senza anteporre il proprio successo a quello della squadra. Infine, troviamo l'impegno. Ogni componente deve essere motivato a impiegare energie e tempo per raggiungere i risultati comuni.

Perché ci sia la giusta coesione tra dipendenti, è importante che le organizzazioni dedichino la giusta attenzione a questi aspetti e che, prima ancora ne comprendano l'importanza. L'impresa che intenda raggiungere questi obiettivi può servirsi di una strategia chiamata *team building*⁴⁵, che si concretizza in una serie di attività volte a coinvolgere il personale, promuoverne la collaborazione, l'affiatamento e la comunicazione. Sono esercizi che possono essere organizzati sia all'interno (*indoor*) che all'esterno (*outdoor*) dello spazio aziendale, e che spesso vengono suddivisi in due macrocategorie: quelli basati sull'eseguire un compito, e gli esercizi riguardanti competenze e abitudini⁴⁶.

A sua volta, la prima tipologia elencata si suddivide tra attività fisiche e intellettuali. In entrambi i casi gli individui vengono portati fuori dalla loro *comfort zone* e spinti verso nuove sfide. Le attività fisiche spesso comprendono giochi, cacce al tesoro e gare, così da identificare le personalità che più sono competitive. Quando si parla delle attività intellettuali, invece, ci si riferisce a rompicapi, enigmi, ecc., ovvero tutto ciò che conduce la persona verso il pensiero strategico e la risoluzione dei problemi. Analizzando invece la seconda macrocategoria, il *team building* basato sulle competenze si preme di sviluppare una *skill* specifica. Si tratta di un'abilità che può rendere più complete e ricche le mansioni dei soggetti organizzativi.

Tali attività, per ottenere il risultato sperato, devono essere divertenti, stimolanti e adatte alle caratteristiche dei membri che compongono il gruppo. Perché tutto funzioni, le persone non devono sentirsi forzate o sottopresse. In queste giornate è fondamentale lasciare dei momenti liberi, così da permettere loro di interagire e occupare il tempo come meglio credono. Affinché il *team building* sia efficace, l'impresa ha il dovere di identificare preventivamente gli obiettivi da raggiungere le esigenze dei dipendenti e di conseguenza le aree da implementare. Grazie ad un *feedback* continuo da parte del personale, il progetto dell'azienda può avere un seguito.

⁴⁵ [Team building aziendale: cos'è e quali sono esempi di attività di team. \(randstad.it\)](https://www.randstad.it) (ultima consultazione: 7 dicembre 2023)

⁴⁶ [Team building in azienda: come costruire una squadra di successo \(peoplechange360.it\)](https://www.peoplechange360.it) (ultima consultazione: 7 dicembre 2023)

Figura 11 – Altri esempi di *team building*.



(fonte: rielaborazione personale di
Team building aziendale: cos'è e quali sono esempi di attività di team. (randstad.it)
e Team Building aziendale: cos'è ed esempi pratici | Adecco)

Quando un'impresa intende assumere nuovo personale, è tenuta a valutare in modo attento dei requisiti particolare e oggi, uno tra questi, è sicuramente la capacità di lavorare in gruppo. Ecco quindi che i *recruiter*, cioè le figure che si occupano di individuare i candidati, sono chiamati a ricercare in loro certe abilità fin dal primo colloquio. È necessario selezionare coloro che si dimostrino adatti al contesto e al team già esistente. Sbagliare in questo non è consentito, in quanto potrebbe incrinare gli equilibri dell'azienda che si trova in balia di un mondo già in continuo cambiamento. Far emergere le attitudini di una persona in poco tempo non è certamente facile, ma esistono dei modi per captare alcune sue sfumature. Randstad⁴⁷, infatti, suggerisce sette domande tipo che un selezionatore può porre ai candidati.

⁴⁷ Randstad è una delle sue società italiane più influenti nel settore del lavoro. Offre servizi di ricerca, formazione, corsi ed eventi per candidati e aziende. Il suo scopo è quello di selezionare i candidati e abbinare le loro competenze alle esigenze delle imprese.

Figura 12 – Sette domande per valutare l'attitudine al *team working*⁴⁸.

Ha mai lavorato in team?

Cosa significa per lei lavorare in team?

Preferisce lavorare in team oppure per conto proprio?

Può raccontare un'esperienza di lavoro in cui il team work è risultato fondamentale per raggiungere un obiettivo particolarmente impegnativo e importante?

È mai stato in disaccordo con il suo capo o con i colleghi?

Ha mai lavorato in più team contemporaneamente o in team da remoto?

Di solito fa amicizia con i colleghi?

La prima domanda del *recruiter* solitamente è di carattere generale, così da far sentire il candidato a proprio agio. Raccogliere informazioni sulle esperienze precedenti di *team working* permette all'azienda di capire se l'individuo è in grado di lavorare in gruppo e soprattutto se n'è all'altezza. Si può comprendere molto dal passato di una persona, sia lavorativo che personale.

Il secondo quesito si propone di approfondire l'opinione che il soggetto ha del lavoro in team e di conseguenza anche il suo comportamento all'idea di doversi relazionare con altri. A seconda della risposta, l'impresa sarà in grado di comprendere se è la figura giusta e se la sua personalità può incastrarsi con quella dei dipendenti già presenti.

Successivamente, al terzo posto, troviamo una domanda più specifica, nella quale si chiede la preferenza della persona a lavorare in squadra piuttosto che da sola. Il presupposto per un colloquio sincero ed efficace è la sincerità, sia da parte del *recruiter* che da parte del candidato stesso. Mentire non porterebbe a nulla di

⁴⁸ Domande per valutare l'attitudine al team working del candidato (randstad.it) (ultima consultazione: 7 dicembre 2023)

positivo. Esistono occupazioni in cui il *team working* è alla base, per cui è importante che l'individuo sia allineato con le richieste dell'impresa. Se il candidato è portato a lavorare da solo, certamente un'occupazione come il campo sanitario non farà al caso suo. Lo stesso vale per chi intende fare il coach di una squadra sportiva.

La quarta domanda è forse la più importante. Chiedere al candidato di raccontare un'esperienza nella quale il *team working* si è rivelato cruciale per raggiungere l'obiettivo fa capire al *recruiter* se egli è in grado di condividere le proprie abilità con il gruppo. È un valore fondamentale, soprattutto quando si presentano occasioni particolarmente complesse che richiedono un intervento attivo ed immediato.

Il quinto quesito riguarda l'insorgenza di discussioni passate con colleghi e leader. Se la risposta è sì, il selezionatore dovrà approfondire se la persona in questione ha un atteggiamento polemico o autoritario, al fine di evitare conflitti all'interno dell'azienda. Se si guarda la questione da una prospettiva diversa, è piuttosto singolare che un candidato che non sia mai stato in disaccordo con i suoi collaboratori, perché prima o poi capita a tutti. In questo caso l'azienda deve valutare in modo attento il profilo che sta cercando. La persona sa resistere allo stress? È multitasking? Arrivati a questo punto del colloquio, il *recruiter* cercherà di capire qualcosa di più dell'individuo che ha di fronte. Come? Chiedendogli se gli sia mai capitato di cooperare nello stesso momento con più team. Una risposta positiva presuppone una valida esperienza e delle brillanti competenze.

L'ultimo tassello che secondo Randstad va aggiunto quando si ricerca nuovo personale riguarda l'attitudine personale a fare nuove conoscenze. Ci sono infatti soggetti che, una volta conclusa la giornata lavorativa, tornano alla propria vita senza avere più contatti con il resto del team; e altri che invece mantengono il rapporto anche al di fuori dell'impresa, magari organizzando cene, vacanze ecc. In questo caso non c'è una risposta giusta e una sbagliata, perché dipende dalla realtà organizzativa e dall'ambiente al suo interno. Nonostante ciò, è sicuramente una nota positiva per l'impresa se il candidato dimostra di aver instaurato forti amicizie con i colleghi.

3.6 La leadership

La leadership è uno degli aspetti fondamentali per l'azienda, perché garantisce il buon coordinamento delle risorse interne. Sembra una cosa semplice, ma in realtà si deve adattare ai bisogni delle singole imprese.

Ai tempi di Max Weber, il concetto di leadership veniva perlopiù accostato al mondo della politica, e in particolare a quelle qualità personali tipiche delle autorità. Oggi certamente il significato si è fatto molto più ampio. Un leader – prosegue il sociologo tedesco – è “colui che incarna un determinato insieme di valori in un determinato ambito d'azione e che è ritenuto dagli altri capace di indirizzare un gruppo di persone a compierli efficacemente”⁴⁹.

Infatti, secondo Rumiati (2023), la leadership si presenta come:

“la capacità degli individui ai quali viene riconosciuta, anche in modo implicito, la funzione di guida all'interno di gruppi e soprattutto in contesti organizzativi definiti”.

Tanti sono stati gli studi condotti sul tema della leadership. Nonostante ciò, non è stato possibile identificare un unico profilo in grado di caratterizzarla, ma solo quei tratti di personalità che i leader mostrano. Sono attributi fondamentali per chi ambisce ad una carriera in ambito aziendale. Di solito, chi ricopre questo ruolo sa essere persuasivo, grazie alla sua capacità di dimostrarsi al pari degli altri. Non per altro, questa *skill* è posseduta sempre di più da chi ha elevate responsabilità all'interno dell'organizzazione. Secondo Goleman (1998), una buona leadership si sviluppa sulla cosiddetta “capacità sociale”, una condizione per cui i membri del team comprendono che il leader agisce per il bene comune, e non in solitudine, favorendo così relazioni durature sia all'interno che all'esterno del gruppo.

Oggi le imprese richiedono sempre di più la presenza di un manager capace di coordinare le attività dei dipendenti e di prendere decisioni. Questa figura deve pertanto dimostrare le abilità legate alla leadership, come la gestione della comunicazione, dell'ascolto e la motivazione del personale, utilizzando gli strumenti a loro disposizione. È importante sottolineare che ogni leader esprime le proprie abilità in modo diverso, anche a seconda delle situazioni in cui si trova. A tal proposito, sono stati descritti differenti stili di leadership in riferimento

⁴⁹ [Una leadership è forte se si fonda su valori forti \(ferpi.it\)](https://www.ferpi.it) (ultima consultazione: 12 dicembre 2023)

all'organizzazione in cui esso opera.

Secondo Performando⁵⁰, esistono sei tipologie di leadership⁵¹:

Leadership autoritaria

Il leader autoritario chiede obbedienza immediata ai suoi dipendenti e impartisce ordini chiari ed inequivocabili. Ama avere la situazione sotto controllo ed è orientato prevalentemente al breve periodo. La sua freddezza molto spesso crea un clima negativo che compromette i risultati. Nonostante ciò, il suo modus operandi risulta efficace nelle emergenze, quando è necessaria una rapida svolta.

Leadership del battistrada

In questo caso, il leader ha la capacità di illuminare la strada da percorrere per raggiungere l'obiettivo. È una figura attenta, meticolosa e che interviene in prima persona se necessario. Molto spesso però mette sotto pressione dipendenti e li coinvolge poco. Il leader battistrada si dimostra particolarmente brillante quando è circondato da un team competente e maturo.

Leadership visionaria

Si verifica quando il leader indica lo scopo finale, senza però dare indicazioni precise su come agire. Ai dipendenti viene lasciata la libertà di decidere in che modo raggiungere l'obiettivo. Il leader visionario sa essere credibile e instaurare un clima positivo con i suoi collaboratori. È efficace quando l'organizzazione ha bisogno di un cambio radicale in materia di pratiche e gestionali o a seguito di una situazione di difficoltà.

Leadership affiliativa

È una tipologia di leadership attenta alle persone alle loro esigenze e sentimenti. Chi ricopre questo ruolo è solitamente empatico, in grado di gestire conflitti e soprattutto di coordinare le diverse personalità presenti nel team. Sa creare armonia e motivare i legami tra i collaboratori.

⁵⁰ Performando è una società di Padova che supporta la crescita delle organizzazioni e delle relazioni professionali. Compie interventi di *change management*, *assessment*, sviluppo del benessere organizzativo e di supporto nelle fasi di selezione del personale.

⁵¹ Performando (2023), dispense: *Stili di leadership*. A.A. 2022/2023.

Leadership democratica

Il leader democratico è alla continua ricerca di consensi. È empatico e influente. Coordina il lavoro dei vari gruppi e contribuisce a creare coesione e coinvolgimento.

Leadership del coach

È orientato al raggiungimento del risultato con una particolare attenzione verso lo sviluppo personale, più che sulle mansioni stesse. Ha l'animo innovativo e crede fortemente nei suoi collaboratori, con i quali instaura un rapporto di intesa e fiducia. Non li considera dei semplici numeri, bensì la vera e propria forza dell'organizzazione. Il coach leader sa mantenere alta la motivazione delle persone ed è brillante, soprattutto se circondato da personalità desiderose di crescere.

Somerset e Cole⁵² hanno individuato due modelli di leadership.

Il modello di Felicity Somerset

Secondo l'autrice, per operare efficacemente in ambito lavorativo è necessario concepire la leadership in un modo più profondo e che implichi un mix di abilità come flessibilità e reattività ai cambiamenti, oggi sempre più richieste a chi ricopre un ruolo elevato all'interno dell'organizzazione. Nel suo modello, Somerset descrive le quattro sezioni della leadership: la regolazione della direzione da prendere, la comunicazione, l'allineamento dei soggetti organizzativi e la loro motivazione.

La prima componente chiama il leader a definire il quadro generale nonché la visione da intraprendere in futuro, che deve essere forte. In questi casi, è necessario mettere in pratica il pensiero strategico, così come la capacità di *problem solving* e di potere decisionale. Saper reagire ai cambiamenti in modo attivo e gestire situazioni difficili rappresenta un valore inestimabile per l'impresa.

Una volta chiarita la visione, il leader deve condividerla con i suoi collaboratori. La comunicazione è fondamentale per sviluppare una leadership di successo, che richiede a chi ricopre questo ruolo una buona capacità comunicativa e la consapevolezza di sé. Vuol dire comprendere e soprattutto ascoltare chi ci circonda, creando una serie di significati.

La terza area del modello riguarda l'allineamento dei soggetti organizzativi. Il

⁵² Tang, K. (2012), *Leadership Soft Skills*. Germania: David Publishing, pp. 265-267.

leader deve saper negoziare e persuadere, ma anche responsabilizzare i dipendenti fino ad incoraggiarli a cooperare tra loro come una vera e propria squadra. Sono abilità importanti in quanto hanno il compito di promuovere l'impegno all'interno dell'impresa e far avvicinare il leader ai suoi collaboratori. Una buona guida è in grado di entrare in sintonia con le persone fino a comprenderne le diversità, così da creare relazioni solide. Infine, Somerset conclude le sue ricerche analizzando la motivazione. Il leader ha il dovere di ispirare e motivare, facendo appello ai sentimenti delle persone presenti. L'obiettivo è quello di farle sentire protette ma soprattutto coinvolte nel processo, e per farlo occorre comprendere le loro esigenze. Ciò significa cooperare con i propri collaboratori in modo propositivo e aperto. Non solo, un'impresa che intenda raggiungere il successo deve esprimersi in modo autentico e trasparente per favorire atteggiamenti positivi all'interno del luogo di lavoro.

Figura 13 – Le quattro componenti della leadership secondo Somerset.

Component	Description
Setting and adjusting the direction	Visioning Strategic thinking Managing dilemmas: Problem-solving and decision-making
Communicating	Awareness of self and your impact Listening and understanding your audiences Creating meaning through imagery and language Using movement and voice to communicate effectively
Aligning people behind the direction	Influencing, persuading, and negotiating Conflict management Understanding diversity Creating and managing relationships and networks
Motivating and inspiring others	Understanding what matters to other people Authenticity and integrity: Creating trust

(fonte: Tang, 2012)

Il modello di Cole

Cole ha aggiunto alcuni tasselli al ragionamento di Somerset, ponendo l'accento sulla necessità che i leader siano in possesso di una serie di *soft skills*. Durante i suoi studi, infatti, l'autore aveva notato una notevole mancanza di queste competenze, specialmente per quanto riguarda la capacità di creare relazioni efficaci. Secondo lui, le imprese che non sono in grado di infondere un clima di sostegno da parte dei propri collaboratori trovano maggiori ostacoli nel raggiungere il successo desiderato.

Per dare un quadro più completo sull'argomento, Cole ha identificato a sua volta cinque competenze che ogni leader dovrebbe avere: la sensibilizzazione delle aspettative dei seguaci, l'ispirazione, la costruzione di un effetto positivo, l'ascolto e comunicazione, e l'individuazione.

La prima componente implica la creazione di relazioni ottimali, volte a favorire il processo di scambio: un dipendente sarà maggiormente motivato a collaborare quanto più la performance del leader si dimostrerà brillante. Ne consegue che i leader dovranno pianificare le strategie tenendo conto del punto di vista e della visione dei seguaci.

Il secondo aspetto analizzato da Cole è costituito dall'ispirazione, ovvero l'impatto dei comportamenti del leader sui dipendenti. L'autore concepisce il gruppo come un insieme di individui con aspettative e bisogni comuni. L'organizzazione riesce a raggiungere i risultati prefissati solo se in grado di soddisfare (Ibidem):

1. Il bisogno di accettazione sociale, cioè di sentirsi compresi e rispettati dagli altri.
2. Il bisogno di status, intesa come la volontà di ricevere compensi o riconoscimenti a seguito dei risultati ottenuti.
3. Il bisogno di controllo, sulla propria vita e sulla situazione lavorativa.

La terza componente prevede la costruzione di un team efficace. L'impegno di tutti è fondamentale, e si basa sull'esposizione chiara dei risultati, sulle norme e sulla leadership competente. Gli obiettivi del team devono essere spiegati in modo trasparente e veritiero, così da diffondere la consapevolezza all'interno dell'impresa. Le norme sono caratterizzate da politiche e sistemi volti a motivare la partecipazione dei membri del gruppo, al fine di evitare i fallimenti. Infine, i leader hanno il compito di comprendere gli atteggiamenti e i valori delle persone, ma soprattutto di ricevere *feedback* sull'operato.

Ascolto e comunicazione costituiscono il quarto aspetto analizzato da Cole. Un leader che non sia in grado di comunicare efficacemente verrà percepito in modo negativo dai suoi collaboratori, e la mancanza di fiducia e stima comporta uno scarso rendimento. Le persone sono un bene prezioso per l'impresa, proprio per questo è importante ascoltare in modo attivo le loro idee e i suggerimenti.

L'ultima componente evidenziata da Cole è l'individuazione. Il leader deve essere consapevole dei propri punti di forza e di debolezza, e chiedersi cosa possa fare per migliorarli. Un modo per avere delle risposte è sicuramente quello di chiedere opinioni e critiche sul proprio operato. Attraverso la percezione degli altri, il leader può capire la

strada giusta da percorrere, le abilità già consolidate (ma comunque sulle quali è utile continuare a lavorarci) e quelle invece da approfondire.

Figura 14 – Le componenti della leadership secondo Cole.

Component	Description
Sensitization to follower expectation	Building positive relationship through an exchange process; Leaders to think through their followers to enhance the achievement of their team's performance expectations.
Inspiring others	Leaders need to understand group members' needs which are as follows: the need to engage in social activities; the need for status; the need for control in their lives.
Building a positive effect	A leader can build effective team with their followers by: clarifying the outcomes; socialization; norms; competent leadership.
Communicating and listening	Ability of a leader to communicate effectively with their followers by: building trust relationship with their followers so as to increase their group's performance; treating employees as a valuable asset of the organization; listening to employees suggestions.
Individuation	Leaders have to identify their strengths and weaknesses. To identify their strengths and weaknesses they should do the following: ask what can be done to be an effective leader; ask others for opinions or criticisms for improve-ment; practice self-assessment technique.

(fonte: Tang, 2012)

A maggior ragione oggi, la leadership si focalizza sempre di più sulle persone e il clima che si respira all'interno del luogo di lavoro. Questa direzione è stata adottata in maniera ancora più netta specialmente dopo la pandemia, che ha cambiato la visione della vita e le esigenze di tutti noi.

Il buon leader – secondo Goleman⁵³ - sa, per prima cosa, guidare sé stesso. È questo il presupposto per diventare un faro per gli altri. I tratti che solitamente caratterizzano un leader sono il carisma, le competenze, la credibilità, l'empatica e la *compassion*⁵⁴, cioè la capacità di prendere decisioni in modo rapido e di mettersi in gioco. Tale figura deve saper gestire ogni tipo di cambiamento senza subire grossi danni, mettendo in atto così la cosiddetta “resilienza”. Non solo, anche la formazione personale è fondamentale, e deve essere continua e costante.

Oggi si sceglie maggiormente lo stile del cosiddetto “leader gentile” (Ibidem), colui che si fa grande ascoltatore delle esigenze altrui ed è un punto di riferimento. Come un vero e

⁵³ Leadership aziendale, cos'è, caratteristiche, esempi e vantaggi (peoplechange360.it) (ultima consultazione: 13 dicembre 2023)

⁵⁴ È l'epoca del leader gentile. Le dieci soft skill dei manager di domani (forbes.it) (ultima consultazione: 13 dicembre 2023)

proprio coach. Egli non deve prendere decisioni da solo, ma condividere le idee con il suo team. Si tratta di un fenomeno di forte decentralizzazione del potere decisionale che rende possibile il passaggio dall'io al noi. Il dipendente assume un ruolo fondamentale, che si basa sulla combinazione di *soft skills* e *hard skills*. È una formula più umana, perché ci si prende cura delle persone e non le si considera più dei numeri da maneggiare.

Al leader non resterà altro che essere sé stesso, avere chiari gli obiettivi da raggiungere e applicare i giusti valori al proprio operato.

3.7 Reskilling e upskilling

Abbiamo detto più volte che il mercato del lavoro muta velocemente, ed è importante che imprese e dipendenti aggiornino le proprie competenze di conseguenza. Questa reazione al cambiamento viene chiamata *Reskilling*. Adecco la definisce come:

“la capacità di un dipendente di acquisire nuove conoscenze e competenze necessarie per svolgere una nuova mansione lavorativa, diversa rispetto a quella che svolge attualmente”⁵⁵.

Si tratta di una strategia che, prima tutto, evita all'azienda di assumere nuovo personale e poi di fronteggiare la carenza di competenze utilizzando le risorse già presenti.

Grazie al *Reskilling*, le realtà organizzative:

- risparmiano in termini economici sul reclutamento dei nuovi dipendenti: le Risorse Umane interne investono il proprio tempo in progetti diversi rispetto a quelli di cui si occuperanno i nuovi assunti.
- Si mantengono competitive, poiché i soggetti organizzativi sono costantemente aggiornati sulle richieste del mercato.
- Motivano i dipendenti ad imparare ruoli e competenze diverse. Provare una nuova mansione, infatti, li aiuta a crescere.
- Fronteggiano meglio i cambiamenti, grazie alla coesione delle persone che le compongono.

⁵⁵ Reskilling: cos'è e perché è importante | Adecco (ultima consultazione: 23 novembre 2023)

Oltre a questa strategia, le aziende possono mettere in atto anche attività di Upskilling. Con questo termine Adecco si riferisce alla:

“capacità di migliorare, sviluppare e riqualificare le competenze del lavoratore, facendogli fare un upgrade delle sue competenze, ovvero delle sue *skills*”⁵⁶.

Mentre l'attività di *Reskilling* è legata all'apprendimento di competenze necessarie a ricoprire un compito o ruolo diverso all'interno della stessa impresa, l'*Upskilling* prevede che i soggetti organizzativi acquisiscano nuove capacità utili alla mansione che stanno già svolgendo, quella attuale. Pertanto, è una strategia che necessita di una formazione continua, così che i dipendenti possano eseguire la loro prestazione nel migliore dei modi. Alcuni vantaggi dell'*Upskilling*, per esempio, riguardano la possibilità di scoprire le capacità nascoste dei dipendenti e di attrarre nuovi talenti provenienti dall'esterno.

In questo caso è compito dei manager, delle Risorse Umane e della comunicazione interna tenere conto di questi aspetti attraverso il monitoraggio continuo. Molto spesso, sono proprio i soggetti organizzativi a indicare quali sono le competenze che maggiormente necessitano di una riqualificazione. La mappatura delle conoscenze è quindi per l'impresa uno strumento importante perché è in grado di identificare le mancanze così da colmarle. Non solo, consente anche di riassegnare i compiti a ciascun dipendente, in modo da offrire una maggior dinamicità sul lavoro.

Il World Economic Forum ha condotto una ricerca sulle principali competenze che i datori di lavoro considerano più importanti in vista del 2025.

Figura 15 – Le 15 migliori competenze per il 2025.

1	Analytical thinking and innovation
2	Active learning and learning strategies
3	Complex problem-solving
4	Critical thinking and analysis
5	Creativity, originality and initiative
6	Leadership and social influence
7	Technology use, monitoring and control
8	Technology design and programming

⁵⁶ [Upskilling: cos'è e perché è importante | Adecco](#) (ultima consultazione: 23 novembre 2023)

9	Resilience, stress tolerance and flexibility
10	Reasoning, problem-solving and ideation
11	Emotional intelligence
12	Troubleshooting and user experience
13	Service orientation
14	Systems analysis and evaluation
15	Persuasion and negotiation

(fonte: *World Economic Forum, The Future of Jobs Reports, 2020, p.36*)
[The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020)

Partendo da prospettiva generale, possiamo notare come la maggior parte delle competenze elencate siano *soft skills*. In testa alla classifica, infatti, troviamo il pensiero analitico, ovvero la capacità di comprendere una situazione attraverso un percorso razionale e dettagliato in grado di scomporla in parti più semplici. Di seguito troviamo l'apprendimento attivo e le attività di *problem solving*, utili a sviluppare il pensiero critico, che troviamo al quarto posto. I punti 7 e 8 comprendono capacità invece più pratiche come il monitoraggio, la progettazione e programmazione dei sistemi informatici. L'emergente avanzamento tecnologico, infatti, ha ampliato l'importanza di queste *skill* che sono apprese prevalentemente attraverso la formazione scolastica.

Al nono posto c'è la resilienza, la tolleranza allo stress e la flessibilità, competenze fondamentali nelle situazioni complesse. Saper gestire lo stress significa reagire in modo positivo e mantenere il controllo di fronte alla pressione lavorativa. Rimanere focalizzati sull'obiettivo e non scaricare le proprie tensioni sugli altri è il primo passo verso un clima favorevole. Questa abilità si lega perfettamente al concetto di intelligenza emotiva, presente al punto 11, a cui in precedenza abbiamo dedicato un paragrafo.

Le competenze evidenziate successivamente dal World Economic Forum riguardano ancora una volta aspetti più professionali quali la gestione dell'esperienza degli utenti e più in generale dei servizi, nonché l'analisi e valutazione dei sistemi. Esse possono rientrare nel concetto *hard skills* perché oggettivamente misurabili.

Infine, al quindicesimo posto, ci sono la persuasione e la negoziazione, due attività fondamentali della comunicazione. La prima mira a convincere e cambiare l'atteggiamento di chi ci sta di fronte, mentre la seconda è la chiave per la risoluzione dei conflitti.

CAPITOLO 4

LA MIA ESPERIENZA PRESSO BERICA EDITRICE

4.1 Breve introduzione

Al fine di mettere in pratica quanto imparato a livello teorico durante la formazione scolastica, l'Università degli Studi di Padova prevede all'interno del Piano di Studi di ogni studente un'esperienza di tirocinio. Si tratta di un'occasione per entrare a piccoli passi nel "mondo degli adulti" e per capire se la strada presa sia effettivamente quella che più incontra i nostri desideri e le nostre aspettative.

Le realtà legate alla comunicazione oggi sono molte, grazie alla forte innovazione tecnologica e alla crescente consapevolezza del suo ruolo. Una società non può esistere senza le persone e le relazioni che queste generano quotidianamente. Ognuno di noi è in costante connessione con gli altri ed è questa la vera ricchezza, soprattutto per le organizzazioni. Essere compresi è importante, per questo è necessario affidarsi ai giusti professionisti che possano curare il modo in cui esse comunicano, sia al loro interno che con l'esterno. Di questo si occupano le agenzie di comunicazione: promuovere l'immagine e il prodotto, o servizio, di un'azienda, creando un'identità che sia subito riconoscibile al pubblico. È un servizio a completa disposizione della comunità in cui si opera.

Grazie al Corso di Laurea Magistrale in Strategie di comunicazione, e più in particolare alle lezioni di Relazioni Pubbliche, ho avuto modo di sviluppare un interesse per questo mondo, così da volerlo scoprire e approfondire tramite il tirocinio universitario.

Così lunedì 13 novembre 2023 è iniziato il mio percorso presso Berica Editrice, agenzia editoriale situata a Montecchio Maggiore in provincia di Vicenza. Una realtà giovane e frizzante che mi ha permesso non solo di consolidare alcune delle nozioni apprese durante la formazione accademica, ma anche di imparare cose nuove, sia a livello professionale che personale. Mi sono avvicinata a questa realtà grazie all'esperienza positiva di un conoscente, che qualche anno fa ha collaborato con il team.

Di seguito verrà presentata la storia dell'azienda con un'analisi sul funzionamento delle dinamiche interne legate alle *soft skills*, tema principale della ricerca. Seguirà poi descrizione delle mansioni svolte.

4.2 La storia di Berica Editrice

La nascita e la storia di Berica Editrice S.r.l. è legata principalmente alla figura di Stefano Cotrozzi, giornalista professionista iscritto all'Ordine Nazionale Dei Giornalisti. Nel dicembre 1999 decide di dare vita al "Corriere Vicentino", un giornale locale che abbracciava tematiche di tipo politico. Si trattava di un progetto efficace e in continua espansione e che, per questa ragione, necessitava di una struttura più solida alle sue spalle. Grazie all'incontro con Andrew Thomas Arduini, nello stesso anno nasce così Millenium S.r.l, casa editrice che gestiva vari giornali tra cui "Adriatico", che si occupava di nautica.

Di lì a poco, però, il settore navale entra in crisi e con lui anche "Adriatico"; perciò, nasce l'esigenza di pensare ad un prodotto nuovo. Tre sono stati gli elementi fondamentali per cambiare prospettiva e trovare una soluzione:

- l'apertura mentale, ovvero andare oltre lo stereotipo del "si è sempre fatto così";
- gli incontri e lo scambio di idee con gli altri;
- la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di rischiare.

Nel 2010 il gruppo Millenium acquisisce Berica Editrice S.r.l. che si proponeva di realizzare carte geografiche, mappe e libri dedicati al turismo, con una particolare attenzione sulle zone montane e collinari del Veneto meno conosciuto.

Lo sviluppo delle riviste e della comunicazione seguono l'evoluzione dei canali di informazione. Con l'avvento di Internet, infatti, l'azienda si è adeguata ai dispositivi elettronici, informatici e social per realizzare prodotti che fossero sempre al passo con l'evoluzione tecnologica. Berica Editrice diventa così una vera e propria agenzia di comunicazione.

Tra il 2012 e il 2015 all'interno della stessa nascono due marchi aziendali: Hassel Comunicazione, oggi Omnichannel, e Svenn.

Hassel Omnichannel è un progetto che ha lo scopo di aiutare le piccole e medie imprese che si ritrovano a dover gestire differenti canali di comunicazione. Il marchio fornisce ai clienti le giuste risposte e informazioni in grado di rafforzare l'identità e il posizionamento del brand, promuovendo così il coinvolgimento e l'interazione con i propri pubblici. L'obiettivo è quello di far diventare l'impresa un punto di riferimento nel proprio settore, accompagnandone la crescita e

l'evoluzione.

Con il marchio Svenn, invece, vengono sviluppate strategie editoriali per le grandi multinazionali e le più importanti agenzie d'Europa. I prodotti e contenuti offerti sono di tipo verticale e sono realizzati grazie all'applicazione di tecniche del giornalismo ai diversi ambiti della comunicazione. Il valore del marchio quindi si basa proprio sui principi del giornalismo; pertanto, la redazione è composta da giornalisti con differenti esperienze nel mondo dei mass media, affiancati da un *network* di professionisti della comunicazione. Si tratta di un team in grado di rispondere alle esigenze delle imprese per la pubblicazione di contenuti digitali o cartacei.

Grazie poi alla collaborazione con Vueling, compagnia area spagnola, Berica Editrice si avvicina al *brand journalism*, un approccio che non mira a promuovere il marchio attraverso le vendite, ma a costruire storie che valorizzino le aziende. Fare attività di *brand journalism* significa entrare in contatto con le realtà organizzative, capire le necessità del target e proporre loro i contenuti più adatti, che possono essere: riviste, podcast, la gestione dei social network ecc.

Oggi Berica Editrice produce quotidianamente magazine cartacei e on-line, siti web, app, e gestisce canali social quali Facebook, Instagram, YouTube, TikTok e LinkedIn. Non solo, offre anche servizi di *community management* e realizza libri cartacei, e-reader e carte geografiche con la possibilità di seguire tracce su internet e la conseguente geolocalizzazione, video e documentari.

4.3 Le mansioni svolte

4.3.1 L'attività di Community Management

Oggi l'attività di un'impresa si basa prima di tutto sulla relazione con i propri clienti, sia attuali che potenziali. L'era del digitale ha portato con sé una grande consapevolezza sul ruolo della persona, la cui opinione è talmente importante da guidare ed influenzare le scelte organizzative. Gli utenti esprimono le proprie idee, lasciano *feedback* utili e raccontano le proprie esperienze circa un particolare servizio o prodotto. Nella maggior parte dei casi sulle piattaforme social.

La chiave del successo di un'azienda, quindi, è entrare in “confidenza” con le persone, capire i loro desideri più profondi e dare loro ciò che vogliono.

I soggetti che navigano attraverso internet sono più attivi e partecipativi: non solo condividono tra loro grandi quantità di informazioni, ma le producono in prima persona. Insomma, sono dei veri e propri autori. La ricchezza delle aziende sta proprio nel saper raccogliere e fare buon uso di idee, opinioni e proposte provenienti da chi effettivamente consuma il prodotto o gode del servizio offerto.

A questo punto, specialmente negli ultimi tempi, diventa essenziale inserire all'interno dei contesti lavorativi una figura in grado di gestire questi scambi comunicativi: il *community manager*. Si tratta di un professionista il cui compito è quello di guidare e moderare le conversazioni delle *community* di utenti, sia online (e quindi sui social) che offline (su forum e blog). Egli si occupa di curare e stimolare le relazioni tra l'impresa e il proprio pubblico. Oggi più che mai gli utenti vogliono essere importanti per le aziende: hanno infatti bisogno di confrontarsi e soprattutto di sentirsi “al sicuro” in caso di dubbi o problemi.

La fiducia è fondamentale, e spetta al *community manager* costruirla e conservarla giorno dopo giorno attraverso il dialogo diretto. Il suo, quindi, non è un semplice ruolo di moderatore. È anzi la voce del brand, colui che mantiene viva e attiva la *community*, lavorando in una prospettiva di crescita. Egli deve pertanto osservare, partecipare e analizzare il contesto di riferimento, ma anche saper risolvere problemi, gestire lamentele e richiamare all'ordine gli utenti che non rispettano le regole della comunità.

L'impresa è come un piccolo mondo, pertanto è necessario stabilire un dialogo sano, costruttivo e educato. L'aspetto umano è di fondamentale importanza dato il lavoro a stretto contatto con le persone, per cui il *community manager* deve possedere delle buone doti comunicative. Il *feedback* è unico e personalizzato a seconda del cliente con cui si interagisce. Un ruolo simile ha bisogno, inoltre, di *skills* quali la curiosità, l'empatia e la sensibilità, assieme ad una predisposizione per i rapporti interpersonali. Non solo, la conoscenza del prodotto e del brand è da considerarsi scontata per questa tipologia di professione, così come la formazione nel settore del marketing.

L'azienda che decide di investire in questi esperti di comunicazione si aspetta anche di essere difesa se necessario, ma soprattutto di poter contare su una figura in grado di raccogliere e farsi carico delle opinioni degli utenti. Al tempo stesso, però, il *community manager* dev'essere anche la voce del pubblico. Ecco, quindi, la sua duplice funzione: quella di garantire autorevolezza all'impresa, ma allo stesso di tendere una mano all'utente. Un compito non facile come si può immaginare. Grazie a questo particolare rapporto, egli è in grado di fornire spunti utili all'azienda, *feedback* e idee che possano aiutarla nel suo sviluppo.

L'attività di *community management*, dunque, è senz'altro una delle principali quando si parla di comunicazione, specialmente quella online. Contribuisce a sviluppare la cosiddetta *brand awareness*⁵⁷, ovvero il grado di riconoscibilità di una marca da parte dei propri consumatori. I clienti non solo conoscono il nome dell'azienda, ma sanno identificarla nell'immediato attraverso il logo, un particolare *packaging* o il prodotto stesso. Una forte *brand awareness* deriva da una buona comunicazione e da un solido rapporto di fiducia.

Come abbiamo spiegato, nel *community management* l'elemento centrale è proprio la comunità (o *community*). Tale concetto è cambiato nel tempo, specialmente a seguito della massiccia rivoluzione tecnologica. Se prima il termine implicava una vicinanza fisica tra le persone, oggi invece si riconduce ad un concetto di prossimità di tipo digitale. Non è certamente una novità che i mezzi di comunicazione (telefoni, tablet, computer ecc.) abbiano accorciato le distanze tra le persone, che sono sempre più a stretto contatto e in "relazione" le une con le altre.

Le community possono essere suddivise in quattro categorie⁵⁸: le comunità di luogo, le comunità di interesse, le comunità di supporto e le comunità nella pratica di cui di seguito si propone una breve analisi.

- (1) La prima tipologia, ovvero le comunità di luogo, si riferisce a quelle comunità composte da membri fisicamente e geograficamente vicini. Sono pertanto caratterizzate da una vicinanza anche di tipo culturale.
- (2) Successivamente troviamo le comunità di interesse, composte da persone

⁵⁷ Brand awareness cos'è, definizione e perchè è importante - Inside Marketing (ultima consultazione: 15 gennaio 2023)

⁵⁸ Community management: cos'è e come si fa - Inside Marketing (ultima consultazione: 15 gennaio 2023)

che condividono gli stessi interessi o la stessa passione. Sono una grande risorsa per chi si occupa di *community management* perché vi è un continuo e ricco scambio di idee su ciò che le accomuna.

(3) La terza categoria è data dalle comunità di supporto. Si tratta di una particolare community che può nascere sia in modo totalmente autonomo che sotto direttiva dell'impresa. I suoi membri supportano attivamente l'organizzazione e i suoi prodotti o servizi. Partecipano, quindi, in modo attivo alle attività dell'organizzazione.

(4) Infine, troviamo le comunità nella pratica, caratterizzate da individui che svolgono lo stesso lavoro e che pertanto mettono gli uni a disposizione degli altri le conoscenze legate al proprio settore.

A questo punto, risulta fondamentale capire quali sono i quattro pilastri su cui secondo Forbes⁵⁹ si fonda l'attività di *community management*:

1. *La crescita*

Il ruolo del *community manager* non è solo quello di accrescere la propria comunità ma anche di favorire la partecipazione degli utenti, che deve essere attiva. Per fare ciò, il professionista deve individuare gli argomenti e le parole chiave al fine di inserirsi all'interno delle varie comunità. Il suo obiettivo dev'essere quello di creare un rapporto con i potenziali utenti grazie alle conversazioni instaurate all'interno delle piattaforme social.

2. *L'engagement*

I *community manager* si legano ai clienti rendendo più umano il brand. Si tratta di una strategia utile ad avvicinare le persone all'azienda, che ne guadagnerà in termini di reputazione e immagine. Tale coinvolgimento può essere realizzato attraverso la creazione e condivisione di contenuti, o partecipando attivamente alle discussioni con gli utenti: più il professionista interagisce e risponde loro, più si sentiranno parte del brand. Stabilire connessioni forti con le persone è importante, specialmente nei momenti di difficoltà.

⁵⁹ [The 4 Pillars Of Community Management \(forbes.com\)](https://www.forbes.com) (ultima consultazione: 15 gennaio 2023)

3. *L'ascolto*

Come detto più volte, l'ascolto è uno strumento potentissimo. È infatti compito del *community manager* recepire e richiedere i *feedback* del pubblico. Questo permette all'impresa di fare valutazioni circa il suo andamento, non solo a livello economico e relazionale, ma anche per quanto riguarda la gestione delle stesse piattaforme social. Senza un riscontro risulta difficile soddisfare le richieste degli utenti, quindi è bene incoraggiarli a fornirlo. Non ci sono risultati per l'impresa senza *feedback*.

4. *Lo sviluppo*

Così come le aziende e le tecnologie cambiano velocemente, anche le comunità online hanno il compito di evolversi di pari passo. L'ascolto, ancora una volta, si rivela essere molto importante, in quanto elemento fondamentale per poter auspicare ad un miglioramento organizzativo. In questo caso, il *community manager* si occupa di monitorare la concorrenza e le tendenze del settore, al fine di fare valutazioni sulla struttura delle azioni messe in campo, nonché le modalità con cui queste informazioni raccolte possano permettere alla comunità di appartenenza di svilupparsi. Innovarsi significa anche mettersi in gioco, cioè utilizzare tecnologie diverse e nuove rispetto a quelle a cui si è abituati.

Una volta approfondita a livello teorico, si descrive ora l'attività di CM (*community management*) sperimentata nel concreto durante la mia esperienza di tirocinio. Quotidianamente, infatti, ho ricoperto il ruolo di *community manager* per un'azienda italiana nota per la vendita di caffè.

Durante i miei primi giorni di stage sono stata istruita e seguita da Giulia Busellato, dipendente dell'agenzia Berica Editrice che prima del mio arrivo si occupava di questa mansione. Il compito principale è stato quello di fornire assistenza ai clienti, che chiedevano maggiori informazioni circa il funzionamento dei prodotti e i servizi ad essi correlati. Per svolgerlo al meglio è stato necessario, prima di tutto, conoscere la realtà del brand: la sua storia, i prodotti offerti, il funzionamento dell'assistenza, le modalità di gestione dei clienti e le promozioni attive al momento. Le attività di CM sono state svolte attraverso la piattaforma Meta di Facebook e Instagram, per cui è stato importante conoscerle e saperle utilizzare preventivamente. Non solo, l'impresa in questione possiede anche una pagina social, oltre a quella italiana, che

le permette di interagire con i suoi pubblici stranieri, ovvero con quegli utenti che consumano e acquistano il prodotto al di fuori del territorio nazionale. Per questo motivo, ho praticato anche la lingua inglese, scelta dall'azienda come principale strumento per comunicare con loro. Tutte attività che hanno arricchito le mie competenze tecniche/professionali, ovvero le mie *hard skills*.

Analizziamo ora l'attività di CM da un punto di vista relazionale. Attraverso il dialogo con gli utenti, ho potuto raccogliere suggerimenti utili all'azienda, complimenti sulla gestione e l'offerta dei prodotti, ma anche lamentele. In questo caso specifico, si è rivelata importante l'applicazione di alcune *soft skills*, quali la capacità di *problem solving* e quella di pensiero strategico, che sono state utili a risolvere le questioni più difficili e garantire al cliente il giusto supporto. Ascoltare le sue esigenze, seppur attraverso una piattaforma digitale, è stato fondamentale per sviluppare il cosiddetto "orientamento al cliente". Gestire i rapporti con le persone e creare delle solide reti relazionali non è facile, specialmente in una società frenetica come la nostra, ma rientra tra le principali *soft skills* che oggi i selezionatori ricercano nei nuovi potenziali dipendenti.

Quella del *community manager* è stata sicuramente un'esperienza positiva, in quanto mi ha aiutata a migliorare, prima di tutto, la comunicazione scritta. Il modo con cui ci si relaziona agli altri è importante: bisogna scegliere le parole giuste, il tono adeguato ed essere chiari. La trasparenza favorisce una comunicazione efficace. Non solo, il ruolo di *community manager* mi ha insegnato a farmi carico delle mie responsabilità e a confrontarmi con la mia collega Giulia, alla quale dovevo fare il resoconto ogni mattina, e i responsabili marketing dell'azienda. Lo scambio di idee sulle modalità di gestione delle diverse situazioni è stato alla base del mio lavoro di CM.

4.3.2 Il progetto "Calendario dell'avvento 2023".

La pianificazione è fondamentale per ogni impresa. Scandire le fasi da attraversare, le azioni da intraprendere, i pubblici ai quali esse sono destinate, le strategie da utilizzare e più in generale capire in quale contesto si opera, è il primo passo per sviluppare una comunicazione efficace. Ogni organizzazione deve avere chiari gli obiettivi da perseguire, ma soprattutto i punti chiave che le permetteranno di essere

competitiva, e quindi di funzionare meglio rispetto ai concorrenti.

Perché tutto ciò si concretizzi, e con la minor insorgenza di imprevisti o situazioni di crisi, è necessario che l'impresa si adoperi per creare un quadro di riferimento solido (per quanto possibile) che la aiuti a gestire le performance lavorative e coordinare le diverse fasi del processo organizzativo: il piano di comunicazione. Questo è uno strumento che prima di tutto prevede l'ascolto, che viene messo in atto prevalentemente attraverso metodologie oggettive e confrontabili, ma anche attraverso il dialogo con i pubblici interni dell'organizzazione.

Su questi presupposti, il seguente paragrafo intende descrivere la strutturazione del piano di comunicazione della campagna “Calendario dell'avvento 2023” realizzata da Berica Editrice, alla quale ho partecipato durante la mia esperienza di tirocinio.

Figura 17 – Campagna “Calendario dell'avvento 2023” di Berica Editrice.



(fonte: profilo Instagram di Berica Editrice)

Berica Editrice (@bericaeditrice) • Foto e video di Instagram

Si è trattato di un progetto sviluppato dall'1 al 25 dicembre pensato sotto forma, appunto, di calendario dell'avvento che si proponeva di far conoscere le pubblicazioni dell'agenzia e di raggiungere la più ampia fetta di audience possibile. Attraverso contenuti foto e video, ogni giorno veniva scartato un pacco regalo che

conteneva un suggerimento di lettura o una proposta regalo per i destinatari. Non solo, la campagna prevedeva anche una *sponsorizzata*, attiva dal 3 novembre 2023 al 7 gennaio 2024, riferita alla promozione natalizia relativa al 30% di sconto sui libri della collana UOMOVIVO, creata da Berica Editrice.

Il piano di comunicazione prevede 10 fasi principali (Vecchiato, 2008).

Fase 1: Analisi del contesto e dello scenario

Secondo la concezione più moderna, l'impresa è considerata come un sistema aperto i cui confini con l'esterno non sono più così netti e decifrabili. Ed è per la sua stessa natura che è portata ad interagire con più attori e contesti, che il professionista di Relazioni Pubbliche deve conoscere e capire.

Quando si struttura un piano di comunicazione, quindi, è importante prima di tutto analizzare il contesto nel quale l'organizzazione si inserisce (Vecchiato, 2008). In questo caso, l'agenzia Berica Editrice⁶⁰ opera nel settore dell'editoria ed è creatrice della collana UOMOVIVO, che unisce tematiche "ultraterrene" e astratte, quali la religione e la fede in Dio, ad argomenti più profani: l'amore, la maternità, le adozioni, la gloria, ecc.

Si prosegue poi con l'analisi dello scenario, che si propone di valutare e prevedere tutte le possibili decisioni e situazioni che potrebbero verificarsi in un futuro. Nel caso specifico, la campagna realizzata da Berica Editrice è stata pensata in riferimento al periodo dell'anno più strategico per le agenzie editoriali: quello natalizio. Un arco temporale, questo, che da sempre permette loro di raggiungere buoni risultati a livello economico e di visibilità. Per la maggior parte delle persone il Natale rappresenta uno stop dalla vita frenetica di tutti i giorni, e quale miglior momento, se non questo, per leggere un buon libro? Non solo, Berica Editrice ha anche pensato alle esigenze dei propri pubblici, proponendo loro delle soluzioni per uscire dallo stress dei regali.

Da sempre il mese di dicembre è ottimo per il settore editoriale, che di anno in anno colleziona un aumento delle vendite. E proprio su questi presupposti è nata l'idea: accompagnare e sensibilizzare gli utenti per 24 giorni sul tema della lettura con contenuti e idee.

⁶⁰ Pagina web di bericaeditrice.it

Fase 2: Individuazione dei pubblici

Una volta osservato l'ambiente circostante, l'impresa è chiamata a identificare i soggetti ai quali intende rivolgersi. Il suo buon funzionamento è infatti dato dalla qualità e dalla solidità delle relazioni che è in grado di instaurare.

In questo caso, il progetto “Calendario dell'avvento 2023” coinvolgeva due tipologie di pubblici: gli autori dei libri e i lettori. Partendo dalla classificazione classica, studiata all'Università durante il corso di Relazioni Pubbliche, i primi rientrano nella categoria degli *stakeholder* attivi, in quanto le loro idee, opinioni e decisioni potevano favorire oppure ostacolare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Sono detentori di interesse/diritto consapevoli dell'importanza che hanno per l'impresa: le sue azioni producono conseguenze che li coinvolgono direttamente, e proprio per questo motivo seguono in modo partecipativo e attento le attività e le decisioni che esse intende prendere. Il ruolo della *governance* è quello di rispettare i loro diritti e soprattutto di ascoltare idee e aspettative al fine di garantire un buon equilibrio tra le parti coinvolte. Nel caso di Berica Editrice, gli autori dei libri erano e sono in grado di influenzare e spingere gli utenti verso le tendenze e letture del momento.

Dall'altro lato troviamo i lettori che, invece, sono i cosiddetti “destinatari finali” della campagna di Natale. Sono i soggetti a cui è rivolta la comunicazione e che ne “subiscono” le conseguenze (Vecchiato, 2008). Attraverso le sue attività, l'impresa è in grado di trasformare gli atteggiamenti e provocare comportamenti nei propri pubblici. Avere una buona capacità di persuasione è fondamentale in queste circostanze perché è su fattori come questo che si basa la salute dell'organizzazione. Nel caso in esame, i soggetti-target non sono solo i lettori affezionati, cioè i consumatori abituali dei prodotti/servizi Berica Editrice, ma anche il pubblico inteso in un senso più ampio. Trattandosi di una campagna di Natale, l'obiettivo principale era quello di coinvolgere e avvicinare anche coloro che non sono appassionati al mondo della lettura/scrittura, accrescendo così l'audience dei destinatari finali.

Fase 3: L'ascolto dei pubblici

Questa terza fase, una tra le più importanti, favorisce la strutturazione di un processo decisionale inclusivo. Prima di tutto, si ascoltano le esigenze degli

stakeholder attivi per capire e prevedere le eventuali conseguenze delle azioni che si andranno ad intraprendere. Ciò si traduce in un'analisi di tipo qualitativo attraverso la formula del sondaggio di atteggiamenti e opinioni dei soggetti coinvolti nelle scelte organizzative.

Natale chiama relax, tempo libero e regali, e proprio per questo è nata l'idea del "Calendario dell'avvento 2023": per offrire alle persone delle soluzioni immediate su come affrontare e vivere al meglio il momento più magico ma allo stesso tempo frenetico dell'anno. La campagna intendeva infatti agevolare le pressioni che da un po' di tempo girano attorno a questo periodo: la ricerca del regalo perfetto non è sempre così facile, per cui molte imprese decidono di mettere in atto delle strategie (promozioni, pacchetti speciali ecc.) in grado di far sentire i propri clienti meno soli e soprattutto aiutati. Questa attenzione e vicinanza si traduce in grandi opportunità per la maggioranza delle attività economiche. La chiave della buona riuscita di un progetto molto spesso è anche saper giocare d'anticipo e stupire il target di riferimento, fornendogli idee ancora prima che vengano richieste. Ecco perché è importante conoscere e analizzare i pubblici con i quali si interagisce.

Fase 4: Definizione degli obiettivi

Definire gli obiettivi permette di creare metodologicamente il piano di comunicazione, e soprattutto aiuta a chiarire cosa si intende raggiungere e cosa no. In questa fase, è necessario prevedere l'insorgenza di alcune variabili legate (Vecchiato, 2008):

- all'organizzazione;
- ai pubblici individuati durante il corso del progetto;
- allo stesso piano di comunicazione e all'impiego degli strumenti utilizzati;
- al valore dei messaggi-chiave;
- alle attività del relatore pubblico.

Generalmente, gli obiettivi si possono suddividere in due macrocategorie (Ibidem). La prima contiene finalità di tipo economico-competitivo, che nel caso del "Calendario dell'avvento 2023" è la vendita dei libri anche attraverso anche l'attività promozionale.

Dal punto di vista della comunicazione, la seconda categoria di analisi, la campagna di Natale si proponeva di:

- creare *awareness*, ovvero diffondere consapevolezza sui prodotti offerti. Non solo limitatamente al progetto “Calendario dell’avvento 2023” ma anche da un punto di vista più generale dell’intera collezione editoriale di Berica Editrice. Il compito principale per un’azienda è quello di fornire informazioni chiare e trasparenti circa i propri servizi.
- Valorizzare l’immagine di marca, legata al modo di influenzare e gestire le opinioni di chi ne usufruisce;
- Migliorare la reputazione, cioè le valutazioni provenienti dall’ambiente esterno all’impresa circa il suo operato.

Gli obiettivi devono rispettare determinate caratteristiche che nel 1981 George T. Doran (Vecchiato, 2009) ha definito S.M.A.R.T.

- **Specifici** per il pubblico di riferimento, che sarà oggetto di analisi degli effetti della comunicazione. Un obiettivo poco chiaro e vago renderà difficile il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- **Misurabili**, cioè che possano essere quantificati. L’impresa deve sapere a che punto del progetto si trova e fornire i dati relativi ai soggetti coinvolti. Ciò permette loro di fare valutazioni sulle azioni intraprese.
- **Attuabili**. Gli obiettivi devono essere realizzabili a livello concreto, ovvero sostenibili. Ciò permette all’impresa e agli *stakeholder* di mantenere la giusta motivazione a continuare il progetto.
- **Rilevanti**, cioè coerenti rispetto alle esigenze comunicative, sia a livello professionale che personale. Gli obiettivi troppo ambiziosi, così come quelli troppo facili, non favoriscono l’impegno dei soggetti coinvolti.
- **Temporalmente definiti**. Gli obiettivi hanno bisogno di una programmazione temporale. Significa cioè che il piano di comunicazione deve indicare la data di inizio e di fine, oppure il periodo entro quale essi devono essere raggiunti. Pianificazioni di questo tipo sono utili a creare consapevolezza e scandiscono i ritmi del progetto.

Fase 5: Definizione dei messaggi chiave

È il messaggio principale, quello che si vuole far raggiungere ai soggetti coinvolti. Affinché la comunicazione sia efficace, occorre tenere conto della fase di ascolto e sfruttare al meglio il ruolo dei professionisti, che devono empatici e sapersi mettere nei panni dei pubblici. Credibilità, coerenza, familiarità, contestualizzazione e attrattività sono le caratteristiche principali per veicolare un buon messaggio.

Prima di tutto, i messaggi devono essere chiari, cioè facilmente comprensibili dai pubblici dell'azienda. In questi casi bisogna anche dimostrare la propria *credibilità*, data solitamente dalla somma delle azioni passate. Non solo, un'organizzazione deve suscitare fiducia: quel filo rosso che la lega ai propri pubblici. Un messaggio chiave funziona se rispetta la regola della *coerenza*, cioè se è in linea con gli obiettivi pianificati nella fase precedente.

Il “Calendario dell'avvento 2023” voleva prima di tutto lanciare un messaggio sia sociale che educativo, ovvero invitare le persone a leggere.

Dal punto di vista attuativo, il progetto ha voluto coinvolgere le persone richiamandole alle emozioni. I prodotti editoriali sono stati presentati in uno scenario che ritraeva alcuni dei simboli tipici del Natale (da qui deriva il tratto della *contestualizzazione*): pacchi regalo, ghirlande, l'albero con le palline e molto altro (vedi Figura 17). Ciò che si voleva trasmettere ai clienti, attuali e potenziali, era un senso di *familiarità* e *sicurezza*, tipico del periodo in questione dove le famiglie di riuniscono. Messaggi di questo tipo sono sicuramente efficaci, perché creano un significato per chi li riceve.

Un'altra caratteristica importante del messaggio chiave è proprio l'*attrattività*, che consiste nel saper coinvolgere il destinatario. L'utilizzo delle immagini e dei colori ha reso il contenuto accattivante, tanto da richiamare l'attenzione e la partecipazione delle persone alla campagna. I contenuti sono stati esposti con un linguaggio semplice e adatto ad ogni tipologia di lettore, anche a quello con meno esperienza.

Figura 17 - Post Instagram “Promozione di Natale”.



(fonte: profilo Instagram di Berica Editrice)
[Berica Editrice \(@bericaeditrice\)](#) • Foto e video di Instagram

Fase 6: Definizione della strategia di comunicazione

Proseguendo con l'analisi del piano di comunicazione, troviamo la fase dell'individuazione della strategia da utilizzare, che si concretizza in diverse modalità operative.

Ogni strategia può essere classificata secondo l'analisi (Vecchiato, 2008):

1. Dei pubblici

La strategia utilizzata per la campagna di Natale è indifferenziata in quanto il messaggio veicolato è stato lo stesso per tutti i pubblici, anche se differenti.

2. Della relazione

Nel caso in esame, la strategia è stata di tipo persuasivo perché l'obiettivo dello stesso “Calendario dell'avvento 2023” era convincere i pubblici a fare qualcosa, ovvero a leggere e ad avvicinarsi al mondo della scrittura. Si è trattato di una modalità unidirezionale, cioè caratterizzata dall'impresa che invia il messaggio e il pubblico che ascolta.

3. *Della modalità di contatto*

Riguarda la tipologia di approccio scelto dall'organizzazione per raggiungere il destinatario. In questo caso, per la campagna di Natale è stata scelta una comunicazione diretta, proprio perché si rivolgeva maggiormente a persone già note a Berica Editrice.

4. *Dello stile di comunicazione*

Un aspetto che è strettamente legato agli strumenti utilizzati in quanto individua il modo in cui si comunica. Gli stili comunicativi possono essere di vario genere: informativo, educativo, emozionale o contenere un mix di stili. In questo caso la campagna si è servita due tipi di modalità: quella informativa, volta a fornire informazioni circa i prodotti editoriali, ed emozionale, perché voleva suscitare emozioni e catturare l'attenzione del pubblico di riferimento.

Fase 7: Scelta degli strumenti di comunicazione

Il relatore pubblico, oltre a possedere capacità come l'empatia, la chiarezza e la trasparenza, deve anche saper scegliere gli strumenti migliori affinché il messaggio raggiunga i destinatari in modo efficace. Nella maggior parte dei casi essi sono un valido aiuto per ampliare e supportare ciò che si sta dicendo, ma bisogna ricordare che l'elemento fondamentale è e deve sempre essere il messaggio. È bene ricordare e sottolineare che la scelta dello strumento varia a seconda del progetto e dei risultati che si intendono ottenere.

Le attività di comunicazione possono utilizzare vari mezzi (Vecchiato, 2008):

- Uffici e relazioni stampa, che gestiscono i rapporti con i media;
- Eventi, come congressi, fiere, convegni ecc.;
- Marketing PR;
- *Community relations*, ovvero le relazioni instaurate con le comunità locali;
- Direct marketing;
- Pubblicità istituzionale.
- Internet.

Il progetto “Calendario dell'Avvento 2023” è stato sviluppato unicamente attraverso i canali social di Instagram e Facebook, che sono le principali piattaforme

utilizzate dall'agenzia Berica Editrice. Prima di scegliere lo strumento di comunicazione è sempre utile valutare aspetti quali i costi, la fattibilità del progetto e la sua sostenibilità, intesa come la possibilità concreta che esso possa realizzarsi.

Fase 8: Pianificazione delle azioni

Si tratta di una fase meccanica, attraverso la quale si programmano nel tempo le attività da realizzare e le azioni ad esse connesse. A questo punto del piano di comunicazione si vanno a definire:

- I contenuti del progetto;
- Le modalità di attuazione;
- Le tempistiche di attuazione;
- I soggetti preposti e i relativi ruoli.

In riferimento al settore in questione, l'editoria, per realizzare la campagna "Calendario dell'avvento 2023" è stato necessario pianificare preventivamente il cosiddetto "PED", ovvero il Piano editoriale. Si tratta di un documento operativo che serve a strutturare la comunicazione e a delineare le strategie da intraprendere⁶¹.

Il PED è solitamente riportato su un foglio Excel che indica⁶²:

1. il calendario del mese;
2. i colori che identificano le rubriche dei post;
3. il testo del post;
4. eventuali link di rimando.

Quando si mette a punto una programmazione di questo tipo è importante avere chiara la *mission*, ovvero l'essenza dell'impresa. Cosa la distingue dalle altre? Cosa la rende unica? Queste sono le prime domande da porsi. Per l'organizzazione significa conoscere il vero motivo che la spinge a comunicare, nel caso di Berica Editrice attraverso i social.

Una volta definita la *mission*, è necessario fissare in modo preciso gli obiettivi del piano editoriale e l'arco temporale utile a realizzarli. Un esempio può essere quello di ampliare il numero di interazioni e degli iscritti.

⁶¹ Piano Editoriale Social: 12 consigli per realizzare un PED efficace (linkedin.com) (ultima consultazione: 26 gennaio 2023)

⁶² Piano editoriale per i social: cos'è e perché è meglio se ci pensiamo noi (linkedin.com) (ultima consultazione: 26 gennaio 2023)

Una volta attraversate queste diverse fasi, l'azienda Berica Editrice ha concordato il piano dei contenuti, la cui programmazione era ben scandita dall'1 al 25 dicembre. I post e i Reel Instagram oggetto della campagna dovevano rispecchiare il valore del brand, esplicitandone l'identità e gli ideali. In questa fase è stato scelto anche il *tone of voice* (ToV), o tono di voce, ovvero la modalità con cui l'impresa intendeva trasferire il messaggio. È la risposta alla domanda "Come ci si vuole rivolgere al pubblico?". Lo stile adottato dall'agenzia per realizzare la campagna in questione è di tipo caldo, cioè empatico e in grado di creare con i propri lettori un rapporto amichevole di rispetto e fiducia. Non solo, si trattava di un ToV anche colloquiale, caratterizzato cioè da frasi brevi e un linguaggio semplice, con parole ed espressioni tipiche del quotidiano.

Un progetto come il PED è considerato come un mix di persone, risorse ed elementi organizzativi volti a raggiungere gli obiettivi finali e alcuni vincoli, quali il periodo di attuazione, il costo e la qualità dei contenuti. Questa valutazione è stata pensata per combattere l'improvvisazione, che non sempre considera le eventuali situazioni di rischio, e le relative conseguenze, che potrebbero verificarsi. Un bravo professionista di Relazioni Pubbliche è colui che tiene conto di tutti questi aspetti e li sa coordinare al meglio.

Figura 18 – PED di Berica Editrice del progetto “Calendario dell'avvento 2023”.

	DICEMBRE							
	LUNEDI	MARTEDI	MERCOLEDI	GIOVEDI	VENERDI	SABATO	DOMENICA	
						1	2	3
EVENTO	Nella mia città - premiazione?							
BLOG								
IG/FB								
CALENDARIO					Doc A chi?	A me la gloria	Cose Eterne	
NEWSLETTER								
		4	5	6	7	8	9	10
EVENTO	NUOVO LIBRO							
BLOG								
IG/FB	NUOVO LIBRO		PACCO REGALO 4: Piuma, Mamma mongolfiera, Osservazioni, Doc a chi	Repost nuovo libro con link all'acquisto				
CALENDARIO	Mistero della donna	Underground vol 1 e 2	Lettere a una moglie	Mienmiualf Cake	Gigi prete	Mistica e Bellezza	Cibo Santi e Dentotologia	
NEWSLETTER	NUOVO LIBRO							
		11	12	13	14	15	16	17
EVENTO								
BLOG								
IG/FB	PACCO REGALO 5: mistica e bellezza, prima fine del mondo, matita	Storia ZONIN presentazione POST premiazione sacco	Storia SACCO evento NUOVO LIBRO (link acquisto nelle stories per Amazon)	STORIA evento il raggio POST PREMIAZIONE Sacco	POST Siamo su Anna Raisa Favale Rilancio eventi nelle stories (mattina)		Storia il raggio presentazione	
CALENDARIO	Quell'amore	Santi hanno un cuore selvaggio	Bericche	Guida bioetica	Belletti x2	Papà senza controllo	Piuma	
NEWSLETTER								
		18	19	20	21	22	23	24
EVENTO								
BLOG		Questione è grammatica cioccolato o cioccolata?				Natale nei libri		
IG/FB	NUOVO LIBRO	Questione è grammatica cioccolato o cioccolata?		PACCO REGALO 6: I santi hanno un cuore. Ribelli		Natale nei libri (blog)		
CALENDARIO	PROMO ebook							
NEWSLETTER	Centupio	Mamma Mongolfiera	Fine del mondo e sacco a pelo	Piccola matita	Confezioni di una radical chic	Siamo tutti fuori	Shampoo	
		25	26	27	28	29	30	31
EVENTO								
BLOG			Scrivere Racconti Natalizi					
IG/FB	Buon Natale		Scrivere Racconti Natalizi					I libri più letti
NEWSLETTER								

(fonte: dati forniti dall'impresa Hassel Omnichannel)

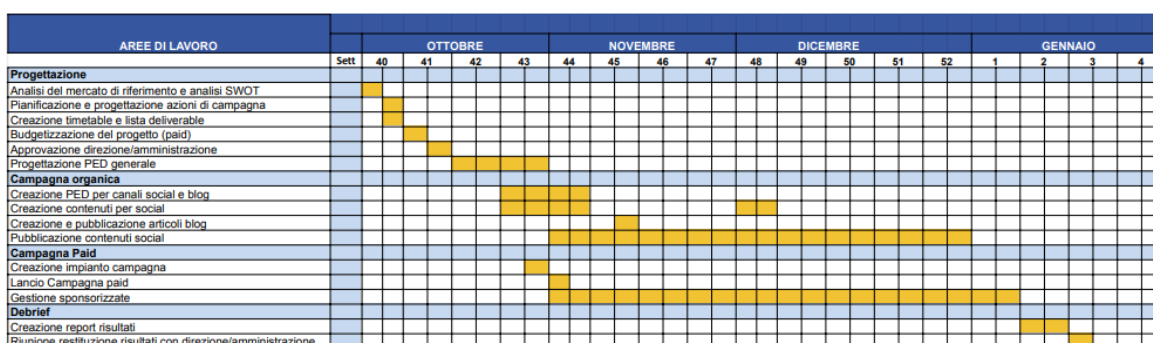
Come si può notare, dalla Figura 18 è possibile avere una panoramica generale di dicembre 2023, mese dedicato al progetto “Calendario dell'avvento 2023”.

Le caselle colorate di arancione indicavano la pubblicazione giornaliera dei Reel nei quali veniva scartato un pacco regalo che conteneva un prodotto editoriale dell'impresa. I riquadri azzurri, invece, si riferivano ai contenuti fotografici, con scadenza settimanale, che rimandavano alla promozione: un pacchetto di libri della collana UOMOVIVO scontati del 30%. Infine, il colore viola era dedicato alla diffusione di materiale quali presentazioni ed interviste all'autore per il lancio di un nuovo libro.

Fase 9: Gestione operativa per il trasferimento di messaggi chiave

Questa è la fase in cui le imprese gestiscono i mezzi di comunicazione scelti per relazionarsi con i propri pubblici e trasferire i messaggi. In questi casi può essere utile costruire il cosiddetto “diagramma di Gantt”, tipicamente impiegato nelle attività di *project management* (Vecchiato, 2008). Lo schema si struttura in un'asse orizzontale, che scandisce l'arco temporale del progetto in giorni, settimane e mesi, e un'asse verticale, che elenca le attività da completare. Prima di realizzare la campagna del calendario dell'avvento, assieme ai collaboratori di Berica Editrice abbiamo costruito il diagramma specificando le mansioni specifiche e le tempistiche necessarie.

Figura 19 – Diagramma di Gantt del progetto “Calendario dell'Avvento 2023”.



(fonte: dati forniti dall'impresa Hassel Omnichannel)

Il seguente schema tiene conto delle quattro fasi principali del progetto:

- La progettazione: scandisce tutte quelle azioni preliminari quali l'analisi del mercato di riferimento, la pianificazione e sostenibilità del progetto, la creazione della *timetable* e la progettazione del PED generale.
- La campagna organica: contiene la scansione temporale della creazione e pubblicazione dei contenuti attraverso le piattaforme social Facebook e Instagram.
- La campagna Paid: racchiude tutto ciò che riguarda la *sponsorizzata*,

quindi l'aspetto economico della campagna.

- Il Debrief finale: è l'analisi e il confronto con il team sui risultati ottenuti.

Fase 10: Monitoraggio, misurazione e valutazione

È l'ultima fase di un piano di comunicazione, la più delicata e importante, che si suddivide in un'analisi qualitativa e un'analisi quantitativa.

La prima è definita "di valutazione" e si occupa di considerare gli effetti della comunicazione, cioè il suo valore una volta completato il progetto; la seconda, invece, è un'attività di "misurazione", legata cioè ai risultati ottenuti dalla diffusione del messaggio. Quest'ultima, proprio perché si basa sull'evidenza dei dati, è prettamente oggettiva.

Tra le attività di misurazione, è possibile individuare quattro modelli (Vecchiato, 2008):

1. *Output/emittente*: tiene conto dei risultati immediati del piano di comunicazione. Consente di misurare la quantità di comunicazione prodotta.

Nel caso specifico del progetto "Calendario dell'avvento 2023", è stato possibile raccogliere i seguenti dati:

Contenuti pubblicati	Quantità
Reel	25
PROMO pacchi regalo	5
Rilancio post del blog	1

2. *Outtake*: identifica la quantità di destinatari raggiunti. È un modello dentro al quale possono essere inserite valutazioni di tipo qualitativo, come l'ampiezza dell'audience e l'attenzione ottenuta.

Di seguito si inseriscono i dati relativi alla campagna "Calendario dell'avvento 2023".

Figura 20 – Quantità dei destinatari raggiunti.

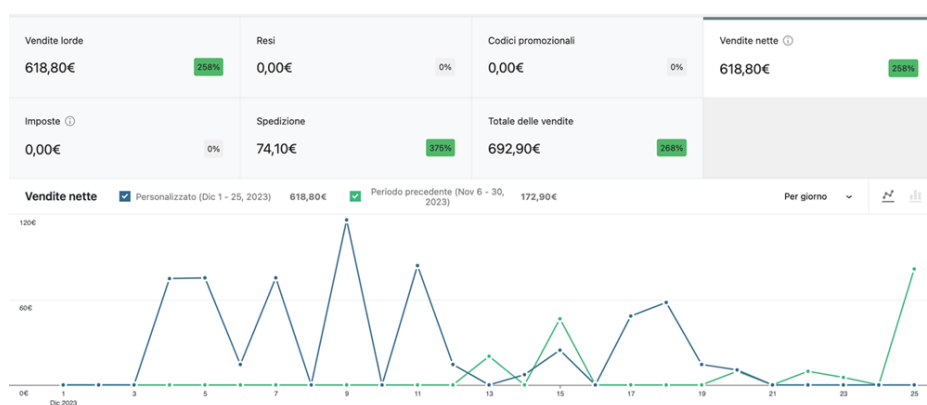


(fonte: dati forniti dall'impresa Hassel Omnichannel)

Come si può leggere dai grafici, le piattaforme social Instagram e Facebook hanno registrato un aumento rispettivamente del 22,1% e del 980,3%. Durante il periodo natalizio, infatti, grazie alla pubblicazione giornaliera dei contenuti l'impresa ha raggiunto un numero di destinatari più alto rispetto ai mesi di settembre e ottobre. Quelli di maggior successo, infatti, sono stati i Reel diffusi tramite la pagina Instagram.

3. *Outcome*: misura i cambiamenti di opinione e atteggiamento che la comunicazione ha generato nei destinatari.

Figura 21 – *Outcome* della campagna “Calendario dell'avvento 2023”.

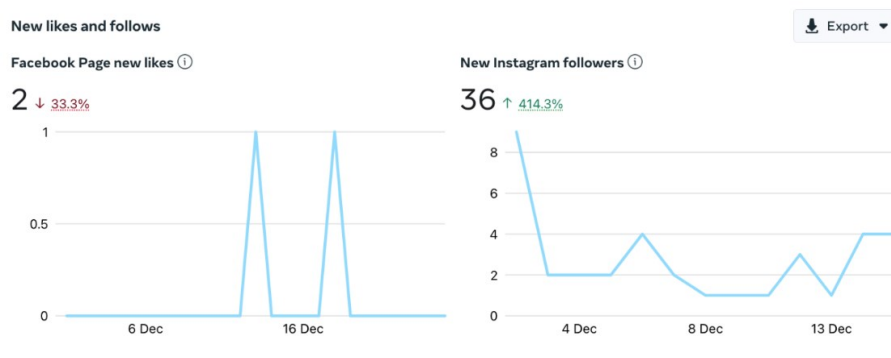


(fonte: dati forniti dall'impresa Hassel Omnichannel)

Per fare una valutazione di questo tipo, Berica Editrice si è basata sull'andamento delle vendite di dicembre. Rispetto ai mesi precedenti, l'impresa ha registrato una crescita del 258%, che testimonia la vicinanza dei destinatari alla stessa e ai prodotti editoriali offerti.

4. *Outgrowth*: è un'analisi di tipo qualitativo che considera fattori quali la reputazione. In questa fase ci si chiede: “Com'è migliorata dopo la campagna di comunicazione?”, “È stato prodotto valore?”.

Figura 22 – *Outgrowth* Campagna “Calendario dell'avvento 2023”.



(fonte: dati forniti dall'impresa Hassel Omnichannel)

Per quanto riguarda, infine, le impressioni dei destinatari, che aiutano a guadagnare in termini di reputazione dell'impresa, possono dirsi positive in quanto è aumentato il numero di “mi piace” ai contenuti pubblicati, ma soprattutto 36 nuovi utenti hanno iniziato a seguire la pagina Instagram.

4.4 Valutazioni finali sull'attività di tirocinio

La mia permanenza presso la redazione di Berica Editrice è da considerarsi sicuramente positiva e arricchente, sia da un punto di vista personale che professionale. Una delle cose che più ho apprezzato è stato il clima all'interno dell'azienda, che fin dal primo momento si è mostrato di grande supporto reciproco grazie al team, composto prevalentemente da ragazzi e ragazze tra i 22 e i 35 anni. La possibilità di interagire in un ambiente così amichevole e frizzante è stata stimolante e mi ha permesso soprattutto di migliorare e lavorare su alcuni aspetti del mio carattere. Ad esempio, sono riuscita a vincere la timidezza che solitamente mostro in contesti nuovi, ho imparato a confrontarmi e a parlare in pubblico e ad esprimere le mie idee senza la paura di essere giudicata.

Grazie a questa esperienza ho avuto l'occasione di mettermi alla prova, e quindi di capire anche le mie potenzialità. Attraverso le attività svolte e il confronto con i dipendenti ho appreso vari aspetti sul funzionamento delle imprese che si occupano

di comunicazione: dalle fasi di ideazione, progettazione e realizzazione di una campagna di comunicazione, all'importanza delle relazioni interpersonali come base per raggiungere gli obiettivi comuni. Ho trovato varie connessioni con quanto studiato l'Università e capito, soprattutto, di aver fatto la scelta giusta.

Ciò che conserverò con cura per il mio futuro è soprattutto l'allenamento di alcune *soft skills* quali il lavoro di squadra, la capacità di ascolto, il problem solving e la fiducia. Stare a contatto con il team quotidianamente mi ha permesso di comprendere la vera forza del gruppo e del confronto. Si tratta di una risorsa fondamentale, sia per l'impresa che per il singolo individuo. In più occasioni, infatti, grazie agli altri sono riuscita a completare le mie idee e a raggiungere un obiettivo che si è dimostrato più soddisfacente di quanto non avrei potuto provare da sola. Ho imparato, inoltre, a conoscere meglio le dinamiche della comunicazione, scritta e verbale. Mi sono infatti cimentata sia nella produzione di articoli e contenuti grafici che a parlare in pubblico, grazie alla presentazione tenuta al team sulle *soft skills*, oggetto di questa mia ricerca.

CAPITOLO 5

CONCLUSIONI

La seguente ricerca, come spiegato inizialmente, nasce da un personale interesse nel comprendere se esista oggi una cultura organizzativa umana, cioè orientata verso le persone che la abitano. Mi sono chiesta se effettivamente ci siano abilità più richieste di altre all'interno del mercato del lavoro. A tal proposito ho tentato di rispondere alle seguenti domande:

“Qual è l'opinione delle imprese nei confronti delle *soft skills*? Sono considerate importanti? Se sì, come si sviluppano?”.

Attraverso questo elaborato ho voluto analizzare quali siano le competenze trasversali al centro dell'attenzione da parte delle aziende e gli strumenti utili ad accrescerle. Grazie all'evidenza delle fonti riportate, è possibile confermare l'effettiva esistenza di abilità maggiormente richieste, legate soprattutto alle dinamiche relazionali e comunicative. Oggi, infatti, manager e selezionatori si stanno focalizzando sempre di più sul benessere dei soggetti organizzativi e la loro formazione.

Ai fini della ricerca, è stato quindi utile capire perché tali abilità siano così importanti e come vadano ad incidere sulla performance delle imprese, impegnate a raggiungere i loro obiettivi.

Per comprendere al meglio la relazione che lega le competenze trasversali alle aziende, è stato necessario partire dall'attività di Relazioni Pubbliche, analizzandone i valori principali: la comunicazione e la relazione. Come abbiamo visto, è proprio su questi due fattori che si basano le abilità che portano il dipendente ad essere il più completo possibile. Saper stabilire una buona comunicazione con i propri colleghi e la direzione significa garantire un buon clima all'interno dell'azienda, favorendo così uno sviluppo sano evitando situazioni conflittuali e/o abbandoni. Da qui deriva la necessità di individuare una figura, il leader, in grado di gestire le relazioni e di far connettere tutti i soggetti interessati.

L'azienda che intenda affrontare il già instabile mondo del mercato del lavoro deve essere solida, e quindi deve investire sulla formazione dei propri dipendenti. Negli

ultimi anni, le *hard skills* sono state sicuramente oggetto di interesse da parte di molti, ma sono le competenze trasversali a fare la differenza, specialmente in un momento storico come il nostro fortemente caratterizzato dall'automatizzazione/digitalizzazione. Prima fra tutte troviamo l'intelligenza emotiva, intesa sia come la capacità dell'azienda di gestire i sentimenti dei propri dipendenti, e quindi di prendersi cura anche delle loro esigenze, che come l'abilità che permette al singolo individuo di autocontrollarsi. È quel tratto che ci rende unici e diversi dalle macchine, e che è necessario a costruire un ambiente di lavoro attivo e positivo.

Arrivati a questo punto, è stato logico individuare le *Soft skills* più importanti per il futuro. Le fonti utilizzate per produrre questo elaborato hanno affermato che tra le capacità oggi più richieste rientrano:

- la comunicazione;
- l'ascolto attivo;
- il pensiero critico e il pensiero strategico;
- il problem solving;
- il team working;
- la leadership.

Più volte nel corso della ricerca è stata sottolineata l'importanza della comunicazione quale mezzo principale per la diffusione delle conoscenze all'interno di un'impresa, la cui salute abbiamo detto si basa sull'abilità di intessere relazioni. Perché questo avvenga è necessaria la presenza di un elemento importante: la fiducia, ovvero quel filo rosso difficile da costruire ma facile da spezzare che lega o allontana le persone.

Una rapporto esiste e dura nel tempo quando c'è la volontà di capire veramente gli altri e le loro esigenze. Quando, cioè, si mette in pratica l'ascolto attivo. Più ci si mette a disposizione degli altri, più questi saranno interessati a connettersi con noi. In un contesto dinamico come quello del mercato del lavoro, un'altra *skill* importante è sicuramente quella di sapere gestire i cambiamenti. A questo proposito, ai soggetti organizzativi viene richiesto di saper affrontare al meglio le situazioni, da quelle quotidiane a quelle più complesse. Viene chiesto loro, quindi, la capacità di pensare criticamente, ovvero di distinguere ciò che è bene da ciò che è male. Non

solo, è necessaria anche una mentalità innovativa, grazie alla quale è possibile valutare più alternative quando ce n'è bisogno e di saper identificare in modo preciso la direzione da prendere.

Le difficoltà, si sa, sono all'ordine del giorno per cui è richiesta ai dipendenti e ai leader una propensione a risolvere problemi di varia natura e origine. La capacità di problem solving, infatti, è una tra le più ricercate dai recruiter e dalle aziende stesse. È innata, la possediamo cioè tutti fin da quando siamo piccoli, ma è presente in misura maggiore o minore in ognuno di noi. C'è chi sa prendere in mano la situazione nell'immediato, e chi invece risponde con l'agitazione e il panico. In quanto *soft skill* però, tale abilità può essere allenata e migliorata, ed è ciò che succede quando ci trova all'interno dei contesti lavorativi.

Molte imprese oggi basano il proprio valore sulla forza del gruppo, che rende la realizzazione dell'obiettivo più efficace di quanto non possa fare il singolo individuo. Ogni team ha un proprio leader, che li guida e stimola ad impiegare le giuste energie. Grazie alla coesione dei suoi membri, il gruppo è in grado di garantire all'impresa delle ottime performance.

Infine, troviamo la leadership, *soft skill* posseduta da coloro che solitamente conducono le attività di un'azienda, dando ai propri collaboratori la motivazione necessaria a spingersi oltre i limiti, a collaborare e a raggiungere un obiettivo, che non è singolo ma comune.

Una volta analizzate le principali competenze trasversali, la ricerca si proponeva di analizzarle da un punto di vista più pratico, cioè attraverso la mia attività di tirocinio presso l'agenzia editoriale Berica Editrice. L'attenzione dell'impresa verso questa tematica emerge dal clima che c'è al suo interno, molto attento alle persone. La presenza stessa di una sala comune dove poter scambiare alcune parole quando si è in pausa, o la cucina che viene periodicamente rifornita dal leader stesso, mostra un progressivo e positivo cambio di paradigma. Vengono inoltre organizzate attività di team building rivolte a tutti i collaboratori. La sensibilità è stata dimostrata anche attraverso alla volontà di farmi tenere una presentazione sulle *Soft skills* al team.

In conclusione, nonostante la letteratura a riguardo sia particolarmente recente e molte aziende abbiano cominciato da poco ad avvicinarsi a tali tematiche, si può parlare di un cambiamento rivolto verso una nuova cultura organizzativa. Da questa esperienza è possibile, infatti, affermare quanto oggi le *Soft skills* siano di vitale

importanza, specialmente in realtà come le agenzie di comunicazione che si basano sul coordinamento di più aree: in questo caso quella social e quella grafica.

Così cresce progressivamente il valore delle competenze trasversali, e con loro anche le persone. L'obiettivo di ogni impresa è quello reagire ai cambiamenti esterni grazie alle risorse personali che in realtà hanno sempre fatto parte dell'essenza degli individui.

BIBLIOGRAFIA

Bevilacqua, E. (2020), *Imprese e formazione. L'importanza delle soft skills. Il ruolo del Counseling: una ricerca sul campo*. Tesi di laurea A.A. 2020/2021. Relatore Prof. Vecchiato Giampietro. Università degli Studi di Padova.

Cinnadaio, S. (2020), *L'importanza delle soft skills relazionali in azienda. Il teatro d'impresa: una proposta formativa per coltivare il fattore umano, la comunicazione e le relazioni nelle organizzazioni*. Tesi di laurea A.A. 2020/2021. Relatore Prof. Giampietro Vecchiato. Università degli Studi di Padova.

Fronzoni, F., *La comunicazione verso la reputazione e l'immagine*, in Vecchiato, G., dispense: *Immagine vs. reputazione*. A.A. 2021/2022.

Halpern, D. F., "Creativity in college classroom". In Beghetto, R. A., Kaufman, J. C., (a cura di), *Nurturing creativity in the classroom*. Cambridge University Press, Cambridge (UK).

Invernizzi, E., Romenti, S. (2020), *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*. New York: McGraw-Hill Education.

Leonardo, N. (2020), *Active Listening Techniques: 30 practical tools to hone your communication skills*. Rockridge Press, Berkley (CA).

Lotto L., Rumiati R. (2013), *Introduzione alla psicologia della comunicazione*. Bologna: il Mulino.

Performando (2023), dispense: Stili di leadership. A.A. 2022/2023.

Rogers, C.R., Farson, R.E. (1957), *Active Listening Excerpt from Communicating in Business Today*.

Rumiati, R. (2023), *Soft Skills. Cosa sono e perché sono importanti*. Milano: Raffello Cortina.

Sternberg, R. J., Halpern, D. F. (2020), *Critical Thinking in Psychology*. Cambridge University Press, Cambridge (UK).

Stringa, G. (2023), *Empatia e autostima. I motori per crescere*. Milano: Corriere della Sera.

Tang, K. (2012), *Leadership Soft Skills*. Germania: David Publishing, pp. 265-267.

Vecchiato, G., (2003), *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. 19 Case History*. Milano: FrancoAngeli.

Vecchiato, G., (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e case history*. Milano: FrancoAngeli,

Vecchiato, G., dispense: *Cosa fanno le relazioni pubbliche. Come influenzano la vita delle imprese, la loro sopravvivenza, il loro business*. A.A. 2021/2022.

Vecchiato, G., dispense: *Creare valore con la comunicazione*. A.A. 2021/2022.

Vecchiato, G., dispense: *Il governo delle relazioni e il piano di comunicazione*. A.A. 2021/2022.

Vecchiato, G., dispense: *La comunicazione come relazione*. A.A. 2021/2022.

Vecchiato, G., dispense: *Le relazioni che costruiscono "fiducia" in 15 parole chiave*. A.A. 2021/2022.

SITOGRAFIA

[About | PRSA](#)

bericaeditrice.it

[Berica Editrice \(@bericaeditrice\) • Foto e video di Instagram](#)

[Brand awareness cos'è, definizione e perchè è importante - Inside Marketing](#)

[Capacità di problem solving: cos'è e come svilupparla | Indeed.com Italia](#)

[Come gestire al meglio la pianificazione operativa \[2023\] • Asana](#)

[Community management: cos'è e come si fa - Inside Marketing](#)

[comunicazione in Vocabolario - Treccani - Treccani - Treccani](#)

[Cos'è il problem solving e come sviluppare questa competenza \(university2business.it\)](#)

[Domande per valutare l'attitudine al team working del candidato \(randstad.it\)](#)

È l'epoca del leader gentile. Le dieci soft skill dei manager di domani (forbes.it)

empatia nell'Enciclopedia Treccani - Treccani

Hard skills | Competenze tecniche richieste - IONOS

HCM (Human Capital Management): lifelong learning, reskilling e soft skill (peoplechange360.it)

<https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/soft-skill>

<https://www.almalaurea.it/lavoro/consigli-di-carriera/soft-skills>

Il pensiero critico: cos'è, come svilupparlo, esercizi ed esempi - Cercalavoro.it - Il sito per chi cerca lavoro

Intelligenza emotiva: cos'è e perché è importante in azienda (digital4.biz)

L'ascolto attivo: significato, esercizi e i diversi livelli di ascolto - Cercalavoro.it - Il sito per chi cerca lavoro

Le quattro intelligenze relazionali: un must per le imprese - ilSole24ORE

Leadership aziendale, cos'è, caratteristiche, esempi e vantaggi (peoplechange360.it)

Persuasione: cos'è e quali sono le principali tecniche usate per persuadere (stateofmind.it)

Piano editoriale per i social: cos'è e perché è meglio se ci pensiamo noi (linkedin.com)

Piano Editoriale Social: 12 consigli per realizzare un PED efficace (linkedin.com)

Problem Solving: definizione e 5 esempi pratici | Fedu Magazine (feltrinellieducation.it)

Reskilling: cos'è e perché è importante | Adecco

Statuto (ferpi.it)

Statuto (ferpi.it) (ultima consultazione 2 novembre 2023)

strategia in Vocabolario - Treccani - Treccani - Treccani

Team building aziendale: cos'è e quali sono esempi di attività di team. (randstad.it)

[Team Building aziendale: cos'è ed esempi pratici | Adecco](#)

[Team building in azienda: come costruire una squadra di successo \(peoplechange360.it\)](#)

[Team working: cos'è e a cosa serve nel lavoro \(e nello studio\) \(unicusano.it\)](#)

[The 4 Pillars Of Community Management \(forbes.com\)](#)

[The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

[Una leadership è forte se si fonda su valori forti \(ferpi.it\)](#)

[Upskilling: cos'è e perché è importante | Adecco](#)

[Web 2.0 nell'Enciclopedia Treccani - Treccani - Treccani](#)

[World Economic Forum \(WEF\) in "Dizionario di Economia e Finanza" - Treccani - Treccani](#)

www.engageforsuccess.org

RINGRAZIAMENTI

Alla mia famiglia, il centro di tutto.

A me stessa, per la forza e la determinazione mostrata nonostante le difficoltà.

Al Professor Giampietro Vecchiato, per la sua umanità e disponibilità.

Al team di Berica Editrice per l'accoglienza e il supporto.

Alle mie amiche, le mie persone del cuore.

Alle mie ragazze.