

PAROLE, SEGNI, CULTURE

Ridisegnare la Total Experience
delle organizzazioni attraverso il linguaggio



openknowledge

bip. Group

Insero redazionale riservato ai lettori di **Harvard Business Review Italia**, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 12.2022 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori.

**Harvard
Business
Review**
ITALIA

Strategiqs EDIZIONI

Premessa

PAROLE, SEGN, CULTURE

Ridisegnare la Total Experience delle organizzazioni attraverso il linguaggio

In tempi recenti è diventata sempre più evidente una realtà che in OpenKnowledge abbiamo colto e analizzato nei nostri scritti e convegni già da molti anni: il fatto che le dinamiche interne ed esterne delle organizzazioni sono in continua interazione e si influenzano fortemente a vicenda. Ciò avviene su tutti i piani, ma particolarmente su quelli inerenti alla comunicazione.

I contesti aziendali coi quali abbiamo collaborato ci hanno messo di fronte a una quantità di situazioni in cui l'adozione di nuove tecnologie social partiva dagli individui in quanto consumatori e cittadini e si traslava poi nei comportamenti degli *employee* e, viceversa, diverse tendenze e comportamenti prendevano piede in azienda e passavano poi all'esterno, trasformando le esperienze degli individui. Questa osmosi tra interno ed esterno ci è sempre parsa un fenomeno naturale e da abbracciare, in quanto portatore di ventate positive di innovazione.

Questa stessa tesi è oggi condivisa da una grande società di consulenza come Gartner che, proponendo la nozione di *Total Experience*, suggerisce di guardare alle dimensioni fin qui separate di *Customer Experience* ed *Employee Experience* in un quadro unitario. Una visione olistica, finalizzata a comprendere più pienamente aspetti cruciali della vita delle organizzazioni quali la partecipazione, l'engagement, la soddisfazione, la loyalty, l'advocacy.

Ovviamente questi temi riguardano in larga misura le prassi e i comportamenti. Ma quest'anno col nostro inserto abbiamo pensato di focalizzare un piano non meno importante: quello del linguaggio, che riteniamo fondamentale e al tempo stesso relativamente

poco considerato. Anche sul terreno del linguaggio l'interno e l'esterno delle organizzazioni interagiscono continuamente, in forme non sempre palesi, spesso incontrollate ma pregne di implicazioni – specie a livello della cultura aziendale.

In questo sforzo di analisi siamo stati aiutati da un lato dal Gruppo BIP, che ha immediatamente fatto proprio il senso dell'iniziativa appoggiandola senza riserve; e dall'altro da molti dei nostri clienti, coi quali abbiamo affrontato diverse questioni legate al linguaggio e che ci hanno permesso di raccontarle – o le hanno raccontate con noi. Li ringraziamo molto della loro apertura e disponibilità.

Un altro ringraziamento va poi a tutti i miei colleghi, per lo straordinario lavoro di ricerca e studio, portato avanti nel corso di pochi mesi in parallelo e in aggiunta agli impegni quotidiani. Quello del linguaggio non è un tema facile, ma sono convinto che il risultato raggiunto in questa riflessione giustifichi il grande sforzo che è stato fatto. Ricco di spunti e di indicazioni, questo allegato può essere molto d'aiuto a tutte le organizzazioni consapevoli che le pratiche linguistiche e comunicative sono un ambito d'azione cruciale. Un altro ambito in cui le imprese possono eccellere o fallire. Noi l'abbiamo scritto perché eccellano.

Rosario Sica

Partner BIP Group & CEO OpenKnowledge



OpenKnowledge Srl

www.open-knowledge.it
Piazza San Babila, 5
20122, Milano (Italy)

 @OpenKnowledgeMi

 @OpenKnowledge

 @open_knowledge

Contributors

CEO & Founder

Rosario Sica

Scientific Advisor

Joseph Sassoon

Direzione e Coordinamento

Silvia Ferrari

Alessandra Giulia Ferrari

Creative & Editorial

Massimo Tanganelli

Elena Cristoni

Valeria Esposti

Benedetta Beneventano Della Corte

Piera Claudia Alongi

Clara Giacalone

Communication & Promotion

Alessandra Giulia Ferrari

Mascia Mazzanti

Marta Parisi

Internal Advisors

Ilaria Baietti

Roberto Cabrelli

Chiara Cravedi

Ginevra Fidora

Simone Lazzaretti

Stefano Le Pera

Marco Minghetti

Luigi Terzi

Ringraziamo per il contributo A2A, Acea, BPER Banca, DHL, E.ON, Epta, Hera, ING, Sogei, Unipol e i nostri colleghi BIP.

Indice

6 Introduzione

10 Un collage di linguaggi

11 CODIFICARE LA REALTÀ

12 Linguaggio e cultura

15 L'essenziale è MANIFESTO

19 Spazi che raccontano

22 Culture pervasive e affinità di linguaggio

28 "Do you speak Emoji?"

33 Creare mondi, far evolvere culture

38 COMUNICARE I MESSAGGI

39 L'evoluzione della comunicazione

41 Nuovi codici di linguaggio

46 Il linguaggio come strumento di cambiamento

50 Memare. Memare sempre. Memare ovunque

52 I linguaggi dell'identità

56 Il linguaggio della leadership

61 Un accesso inclusivo al mondo della Cyber Security

65 GENERARE ESPERIENZE E IMPATTO

66 Linguaggio e azione

68 Come costruire esperienze innovative

72 L'esperienza del lavoro adattivo

76 Le parole gentili

83 Autovalutazione dell'accessibilità delle organizzazioni

88 Nuove esperienze, nuovi linguaggi

92 L'equilibrio del linguaggio dentro e fuori le organizzazioni

97 Le Academy come luoghi di connessione tra linguaggi diversi

101 Sii il mercato che vorresti per il mondo

107 Innovare grazie al fallimento delle tecnologie

112 Bibliografia

120 About OpenKnowledge

121 OK Activation Areas



Introduzione

Il nuovo ruolo del linguaggio nelle organizzazioni

di Rosario Sica

Perché questo inserto

“I limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo. Tutto ciò che io conosco è ciò per cui ho delle parole”.

Questa frase di Ludwig Wittgenstein sintetizza in modo mirabile il rilievo eccezionale del linguaggio nel determinare il nostro rapporto con la realtà. L'autore di opere formidabili come *Tractatus Logico-philosophicus* e *Philosophical Investigations*, considerato uno dei massimi pensatori del XX secolo, ha sempre assegnato al linguaggio un ruolo cardinale, riuscendo in molte occasioni a esprimere in tema pensieri tanto profondi quanto freschi e leggeri. *“Il linguaggio è un labirinto di strade, vieni da una parte e ti sai orientare, giungi allo stesso punto da un'altra parte e non ti raccapezzi più”* è un'altra frase da annotarsi e su cui riflettere. Dietro alle parole molto semplici sta una notevole complessità concettuale, mentre il senso rimane aperto all'interpretazione del lettore. In ogni caso Wittgenstein ha sempre sostenuto l'autonomia della ricerca, incoraggiando anche a inventare nuovi usi delle parole, talvolta assurdi, allo scopo di aiutare a sfuggire la stretta delle forme abituali del linguaggio.

Il riferimento ideale a Wittgenstein è stato di grande ispirazione quando abbiamo pensato di dedicare questo inserto al linguaggio e al suo ruolo nelle organizzazioni. Il momento non è casuale: siamo convinti che il tema abbia oggi un rilievo particolare e che intorno ad esso vi sia una nuova sensibilità. Dopo alcuni decenni di critica a come il linguaggio discrimina le donne nella società allargata, questa consapevolezza si è estesa finalmente al mondo delle imprese. E da qualche anno sono entrati nel dibattito anche i principi della *Diversity&Inclusion* (DEI), la cui maggiore o minore accettazione è legata in buona parte a pratiche linguistiche. Ma non si tratta solo di

questo. Recentemente il linguaggio delle organizzazioni è stato messo in discussione per numerosi aspetti, sulla base dell'ipotesi che esso influenzi fortemente il pensiero, la cultura e il successo imprenditoriale. Si è capito anche che la cultura organizzativa, a sua volta, incide sul linguaggio, in forme complesse di interazione che non sono ancora adeguatamente considerate.

Questo inserto vuole dunque essere un contributo per sottolineare l'importanza dell'argomento. Non è stato scritto da linguisti ma da un gruppo di giovani *employee* dalle competenze eterogenee (ingegneri e creativi, tecnici e umanisti) – tutti, comunque, facenti parte del nostro team e a contatto diretto col mondo aziendale. Esso ha quindi un'impostazione decisamente pragmatica. Sappiamo che le imprese più avanzate fanno del linguaggio un uso attento e consapevole, con notevoli risultati in termini di *attraction*, motivazione ed engagement delle persone. Al tempo stesso, è sempre più chiaro che un linguaggio superato dai tempi può creare alle organizzazioni molti impedimenti e ostacoli.

Nella letteratura reperibile sul web gli articoli che oggi affrontano la questione sono numerosi, e hanno titoli come *Shaping Company Culture Through Language* (Wilson, 2022), *Why Language Matters to Organizational Culture* (Brimhall, 2020), *Six Types of Language that Are Hurting Your Company Culture* (Snyder, 2021). Utili da considerare sono anche lavori più solidi sebbene un po' datati, come l'interessante volume *The Language of Organization* (Westwood, Linstead, 2001). Nella gran parte di questi materiali si conferma l'idea che, nell'universo delle organizzazioni, gli atti di significazione componenti il linguaggio abbiano una decisa influenza sulla cultura aziendale, concorrano a determinare modelli di pensiero, opinioni e comportamenti, e arrivino a supportare forme specifiche di potere. Questi temi certo traggono beneficio dall'analisi di specialisti,

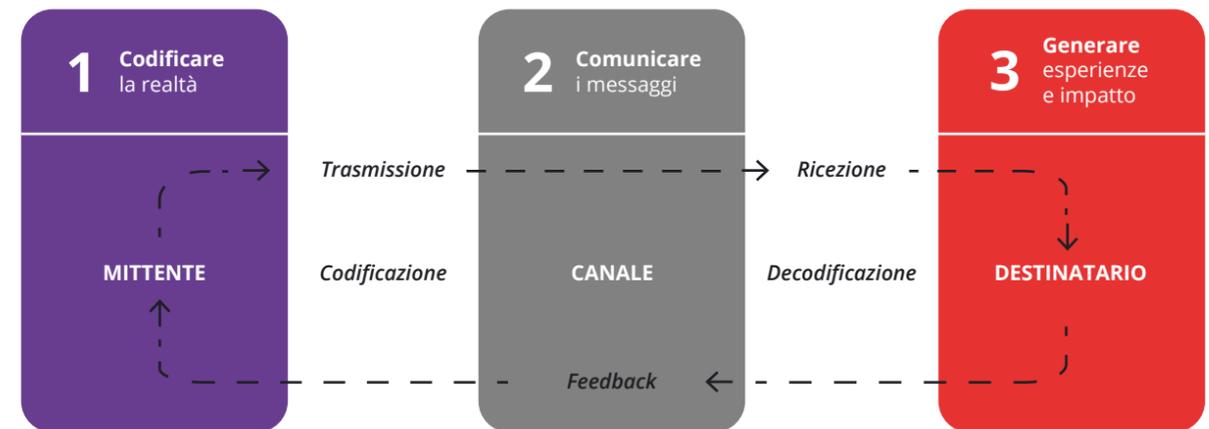


Figura 1
Le tre funzioni del linguaggio nelle organizzazioni.
Fonte: OpenKnowledge

ma la comprensione delle dinamiche sottostanti non è più concentrata nelle menti di pochi. La crescente coscienza di questi fenomeni presso chi lavora nelle organizzazioni (a tutti i livelli) rende sempre più evidente che approfondire e discutere la questione del linguaggio può avere conseguenze concrete molto rilevanti.

Riflessione sul linguaggio di OpenKnowledge

In passato abbiamo dedicato diversi inserti di Harvard Business Review Italia alle problematiche tecnologiche, manageriali e imprenditoriali della trasformazione digitale. Ora invece siamo arrivati a porci degli interrogativi a proposito del linguaggio a partire da molteplici esperienze con le aziende nostre clienti – e anche prendendo in conto l'esperienza recente della nostra organizzazione (come si può vedere in alcuni articoli di questo fascicolo). Nel mio ultimo libro, esaminando i cambiamenti nel mondo del lavoro conseguenti alla pandemia, ho illustrato come numerose forze spingano attualmente verso la frammentazione dell'impresa e degli *employee* (Sica, 2021). Tecnologie evolutive e *Remote Working* offrono indubbiamente maggiore flessibilità e agilità organizzativa, ma creano anche notevoli rischi di disconnessione. Per questo, riteniamo che l'importanza di un linguaggio condiviso e in sintonia coi tempi non sia mai stata così grande. Il suo ruolo in questa fase può essere quello di *unire culturalmente le persone*, aiutando a superare le limitazioni che il lavoro a distanza porta con sé. In questa prospettiva abbiamo così identificato tre funzioni principali che il linguaggio tende a svolgere nelle organizzazioni. Sono le seguenti (vedi figura 1):

- codificare la realtà;
- comunicare i messaggi;
- generare esperienze e impatto.

L'inserto dà vita a queste tre dimensioni, spiegando in modo articolato come esse possano venire interpretate e messe a terra nelle aziende attraverso una pluralità di voci e di case histories.

Rapporto tra linguaggio e cultura organizzativa

Un primo ruolo cruciale del linguaggio è quello di contribuire alla costruzione della realtà così come la conosciamo. E in tale prospettiva è spesso agente di trasformazione culturale, dentro alle organizzazioni e fuori da esse. La lingua del *management* è stata per lungo tempo ruvida, dura, sia internamente, nei rapporti con gli *employee*, sia esternamente, col predominio della metafora "militarista" nel *marketing*. Non a caso tale approccio ha generato molte forme di conflittualità interna e diffuse critiche al ruolo sociale delle imprese nel rapporto coi consumatori. Oggi c'è necessità di un linguaggio diverso, che parta dalla *Human Centricity* e si sviluppi in modalità di espressione più attente, curate, gentili. Anche – e soprattutto – la leadership deve essere capace di sensibilità e di accoglienza. Di qui l'importanza della metafora del *nudging*, la spinta gentile, che autori come Rex Miller hanno proposto già da qualche anno per chiarire come deve trasformarsi l'atteggiamento dei leader aziendali (Miller, 2018).

Seguendo quest'onda, cambiano anche i *purpose* delle organizzazioni. Nuovi *purpose* passano da formulazioni ambiziose e assertive a un linguaggio in grado di esprimere maggiore attenzione e rispetto per le aspettative delle persone, sia nel contesto lavorativo che fuori da esso. Se da un lato c'è bisogno di ascolto e di confronto, dall'altro entrano nel lessico aziendale parole che un tempo sarebbero sembrate strane o fuori luogo.

Alcune aziende sono anticipatrici su questo fronte. Un esempio è dato da Zappos, il *retailer* americano di abbigliamento e calzature diventato famoso per la sua capacità di offrire un servizio clienti di primordine. Il *purpose* di Zappos non esita a focalizzarsi sull'obiettivo di "deliver happiness to customers, employees, and vendors". Parlare senza mezzi termini di felicità è il modo in cui questa azienda assicura la coesione della sua *workforce* e la soddisfazione dei suoi clienti (il 75% del business di Zappos viene da clienti abituali).

Il linguaggio, dunque, concorre a determinare il clima e la cultura dell'organizzazione. Ma, come accennavo all'inizio, vale anche il contrario: la cultura organizzativa può influire sul linguaggio. La catena causale va nelle due direzioni, a seconda delle circostanze e delle forze in gioco. Anzi, per alcuni decenni fra i linguisti era popolare la nozione che la cultura influenzi il linguaggio, ma che l'inverso sia assai meno vero. Ciò ha condotto a una critica estesa dell'*ipotesi Sapir-Whorf*, secondo cui la lingua che parliamo determina largamente come percepiamo il mondo. Ma negli anni più recenti questa idea è tornata in auge. Al punto che un libro molto noto di un brillante linguista, Guy Deutscher, è costruito su entrambe queste prospettive – tenendo conto da un lato che il linguaggio fa da specchio (*mirror*) alla cultura, dall'altro che esso può essere inteso come una lente (*lens*) attraverso la quale la cultura si delinea e prende forma (Deutscher, 2010).

La discussione può sembrare teorica, ma le sue ricadute fattuali sono molte e rilevanti. Per questo, in diversi articoli di questo inserto si adotta l'una o l'altra delle due prospettive, e talvolta anche entrambe nelle loro interazioni complesse. L'essenziale è avere ben presente che la cultura organizzativa è in relazione col linguaggio prevalente in una data organizzazione, ed essere consapevoli del fatto che tale relazione può essere biunivoca. Esempi concreti di aziende con le quali abbiamo lavorato aiuteranno a cogliere meglio il senso di questa prima funzione.

Linguaggio come asse fondamentale di comunicazione

Nelle organizzazioni come in ogni altro ambito sociale, il linguaggio è poi veicolo per comunicare messaggi d'ogni sorta. Ciò è ovvio e, se vogliamo, corrisponde alla definizione stessa di linguaggio. Ma è altrettanto ovvio che ci sono molti modi di costruire e diffondere messaggi. Oggi nel mondo aziendale il linguaggio deve cambiare perché le nuove generazioni usano linguaggi nuovi. C'è necessità di nuove parole, nuovi significati, nuovi mezzi espressivi.

Sappiamo che il linguaggio evolve nel tempo. Cambiano le parole, le regole grammaticali, la sintassi, i mezzi con cui si comunica. Questo determina ciò che alcuni chiamano il *Generational Language Gap*. Le differenze di linguaggio tra le generazioni si sono sempre avute, ma nelle organizzazioni odierne esse sono aumentate per due ordini di motivi:

- nuove tecnologie come i social media hanno comportato un'accelerazione del cambiamento delle modalità espressive tra i giovani;
- l'aumentare delle aspettative di vita conseguente ai progressi della medicina ha allungato il tempo di permanenza al lavoro, dando luogo alla situazione in cui spesso in azienda convivono 5 generazioni.

Ciò significa che i nuovi assunti in un'impresa possono trovarsi a collaborare con persone dell'età dei loro nonni: è noto, infatti, che i giovani appartenenti alla Gen Z sono nati fra il 1996 e il 2010, mentre i *Baby Boomers* sono nati fra il 1946 e il 1964 – e tutti, assieme alle generazioni intermedie, possono essere presenti nel contesto aziendale.

È naturale che persone cresciute in tempi così diversi abbiano riferimenti linguistici e culturali molto diversi. Ma quelli condivisi dalle nuove generazioni hanno un rilievo maggiore, sia perché gli *employee* più anziani si approssimano a uscire dal mercato del lavoro, sia perché i giovani sono più in sintonia coi linguaggi propri delle nuove tecnologie nonché, cosa non trascurabile, con quelli delle macchine. Occorre dunque che le organizzazioni diano spazio coscientemente ai linguaggi emergenti, considerandoli una ricchezza dell'impresa e non una forma di immaturità o aberrazione. Questo cambiamento deve essere favorito dai leader aziendali, superando il fatto che in molte circostanze essi tendono ad appartenere alle generazioni più anziane.

Un linguaggio aggiornato è fondamentale per riuscire a rivolgersi efficacemente alle nuove generazioni fuori dall'impresa. Ma è anche particolarmente importante per l'*employer branding* e l'attrazione di nuovi talenti. Quale che sia la realtà del lavoro in un'organizzazione, la scelta di un linguaggio troppo serio o datato, rischia di tenere lontani i giovani dotati di maggiori potenzialità, che tenderanno spontaneamente a cercare universi lavorativi più freschi, ariosi, in linea coi loro stili comunicativi.

Occorrono inoltre linguaggi nuovi anche per comunicare nel Metaverso, cosa che alcune organizzazioni hanno già iniziato a fare e moltissime altre, volenti o nolenti, si

troveranno a dover fare molto presto. In conseguenza della pandemia le aziende hanno innovato molto con l'adozione generalizzata delle piattaforme abilitanti ogni forma di meeting virtuali (Zoom, Teams, Google Meet, ecc.). In forme sottili, tale passaggio non è stato privo di riflessi sulle forme comunicative che – perdendo vari elementi propri della relazione face-to-face – hanno spesso indotto una maggiore attenzione alla pregnanza e concisione di quanto si dice. Col Metaverso i cambiamenti nelle modalità espressive saranno molto più significativi. Sebbene sia presto per indicare quali linguaggi tenderanno a emergere e prevalere, è facile prevedere che a guidare le conversazioni nei mondi virtuali immersivi (con esseri umani o macchine) saranno le nuove generazioni. Pure da questo punto di vista, il ruolo della Gen Z risulterà cruciale.

Linguaggio come strumento per generare esperienze

La terza funzione del linguaggio che riteniamo essenziale in OpenKnowledge ha a che fare col rapporto fra linguaggio e azione, a nostro avviso molto diretto e importante. Questo tema è assai attuale soprattutto perché si è imposto all'attenzione collettiva il fatto che il linguaggio possa essere usato sia per escludere che per includere. E, considerando che ovunque la *workforce* sta diventando sempre più diversa sotto il profilo etnico, linguistico e culturale, trovare la via per appellarsi ad essa in tutte le sue variabilità è oggi un vero requisito per agire con successo.

In questo inserto, come si vedrà, numerosi articoli illustrano problematiche inerenti al tema dell'inclusione che abbiamo avuto modo di affrontare con imprese nostre clienti. La questione è all'ordine del giorno perché molti stanno realizzando i benefici derivanti dall'adozione di un linguaggio inclusivo. Una *workforce* diversificata lasciata libera di portare sul lavoro una grande varietà di idee, visioni ed esperienze non può che arricchire la cultura di un'organizzazione, specie se i leader aziendali si premurano di assicurare la condivisione a tutti i livelli di questa cultura e di far sì che divengano inclusivi anche i comportamenti concreti delle persone. A quali aspetti fare attenzione nel vagliare l'inclusività del linguaggio della propria impresa? A tutti quelli che concorrono a definire l'identità delle persone – etnia, religione, provenienza, genere, orientamento sessuale, età, disabilità, ecc. Su tutti questi piani un linguaggio sbadato o arretrato può offendere la sensibilità degli *employee* e dei customer e risultare d'ostacolo a buone pratiche collaborative e di ingaggio. L'awerterenza da tenere a mente è che se il linguaggio non è inclusivo diventa subito discriminatorio, e questo può influire negativamente sull'armonia aziendale, sul

decision-making e sui risultati di business, in un mondo in cui anche i consumatori sono sempre più attenti alla sensibilità e attenzione che i brand dimostrano in questo ambito. Ma c'è un altro aspetto del rapporto tra linguaggio e azione che vale la pena considerare. Un linguaggio adatto può favorire l'apprendimento e lasciare spazio alla vocazione creativa delle persone. Mettere in pratica questo principio implica un ulteriore salto mentale. Se si vuole che la propria organizzazione sia avanzata e innovativa, bisogna far leva sull'engagement e la motivazione degli *employee* riconoscendoli come colleghi-imprenditori. Certo, questa sfera dipende molto dalla libertà di circolazione delle idee.

Se un'organizzazione è pronta a recepire proposte di soluzione alle sfide quotidiane provenienti da individui a tutti i livelli, è già molto dentro a questo modo di pensare. Ma c'è bisogno di rendere gli *employee* consapevoli che ciò è possibile e apprezzato, e per questo la comunicazione interna deve svolgere il suo ruolo. Più in generale, occorre far sì che gli *employee* si sentano parte attiva della costruzione di senso dell'organizzazione. Come illustra una storia ben nota, fa differenza se un muratore pensa che il suo lavoro consista nell'impilare mattoni o nel costruire una cattedrale. Il linguaggio può dare a tutti il senso che insieme si sta costruendo qualcosa di valore, e aiutare a ingaggiare, motivare e tenere insieme le persone.

In definitiva, una buona ragione per affrontare il tema del linguaggio è che oggi comunicare alla vecchia maniera mette a rischio le organizzazioni. Ma se esiste un rischio, esiste anche un'opportunità: comunicare con forme linguistiche evolute favorisce relazioni interne migliori e maggior successo nel rivolgersi a clienti e consumatori. In quest'era post pandemica e di forte transizione, un'adeguata attenzione al linguaggio va dunque ritenuta imprescindibile: essa deve far parte di ogni riflessione sul presente e il futuro delle organizzazioni. Questo inserto vuole essere l'inizio di una discussione in tema con ogni possibile interlocutore.

Un collage di linguaggi

Il concept creativo

Immagina di parlare a qualcuno senza muovere il corpo, nemmeno i muscoli del viso. Immagina di descrivere un'esperienza o un luogo senza mostrare una foto o un video. Immagina di comunicare un'emozione senza utilizzare la musica o i colori.

Quanti linguaggi diversi potremmo sovrapporre in un solo racconto, una semplice conversazione?

E ogni singolo linguaggio ci consente di esprimere qualcosa in più, di superare le barriere, di trasmettere agli altri pensieri, idee, percezioni. Una pluralità che dà origine a una forza senza eguali.

Quando riusciamo a combinare, stratificare, innestare una molteplicità di linguaggi, diamo voce alla loro potenzialità. Alla nostra potenzialità: il potere della comunicazione.

Una forza in grado di sovvertire l'ordine prestabilito, di gridare, di conciliare, di alimentare e di essere alimentata da comunità distanti. Di abbattere ogni limite e stabilire un canale tra generazioni, persone e organizzazioni.

Parliamo di parole, segni, gesti dalle forme e dai toni differenti, a volte opposti. Di elementi che nascono dalle persone e le uniscono generando culture condivise e legami inaspettati, anche nella più completa diversità.

Ci siamo guardati intorno e abbiamo visto un'energia tridimensionale che si irradia, una rete di voci, suoni e messaggi, tanto intangibile, quanto capace di generare azioni concrete nel breve e nel lungo termine. Una forza che si evolve e si amplifica grazie ai media digitali, che trova nuovi obiettivi e nuovi canali per propagarsi, per arrivare ovunque e a chiunque.

Ci siamo fatti travolgere da questa energia e abbiamo cercato un modo per visualizzarla, qualcosa in grado di rompere gli schemi, per forma e contenuto, qualcosa di ibrido che permettesse di far incontrare in modo inedito forme espressive diverse sullo stesso piano.

Qualcosa capace di aprire le porte di mondi nuovi dove tutto è possibile.

Ed eccolo allora, il collage: il quadro plurale e composito del linguaggio mentre urla al mondo la propria diversità. Mentre crea universi immaginifici e allo stesso tempo ci consente di conoscere, capire e stare insieme.

Codificare la realtà



linguaggio e cultura

Riconoscere, comprendere e trarre valore da un rapporto palindromo

di Ginevra Fidora

“Quando una lingua muore, un modo di intendere il mondo, un modo di guardare il mondo muore insieme ad essa”

George Steiner

Il parallelismo tra linguaggio e cultura è ampiamente esplorato in letteratura. Il linguaggio riflette un modo di intendere il mondo e ogni atto comunicativo non può che essere letto alla luce delle cornici di senso dettate dalla cultura e dalla società.

La domanda che ci facciamo, e sulla quale lavoreremo nella prima sezione di questo allegato, è: quale rapporto c'è tra il linguaggio, inteso in questa sede come il modo in cui comunichiamo ed esprimiamo dei concetti, e gli aspetti culturali della nostra organizzazione?

È il linguaggio a modellare la cultura organizzativa, o è la cultura stessa che plasma e crea il linguaggio che utilizziamo?

Il linguaggio è cultura. La cultura è linguaggio

In precedenti allegati Harvard Business Review (OpenKnowledge, 2021), abbiamo descritto la cultura attraverso le sue caratteristiche principali:

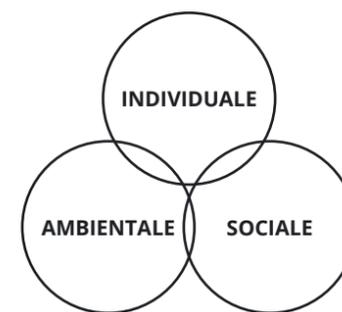
- innanzitutto, l'ampiezza e le 3 dimensioni che la compongono: dimensione individuale, sociale, ambientale;

- la profondità, che riguarda la presenza di aspetti visibili e invisibili;
- il movimento, la dinamicità, ossia l'aspetto che più di ogni altro rende la cultura viva, in costante cambiamento, e che al tempo stesso la rende malleabile.

Abbiamo anche specificato che la cultura nasce ed emerge dalle relazioni di un gruppo e dalle interazioni con l'ambiente, e si sviluppa di pari passo con lo stare insieme e con l'esperienza del contesto. Così come *non esiste una cultura senza un gruppo, non esiste un gruppo che non abbia una cultura.*

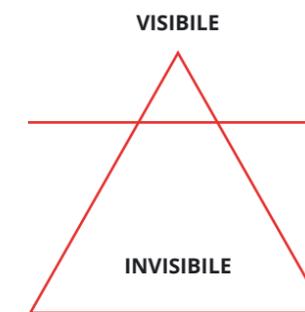
Ecco, potremmo definire allo stesso modo il linguaggio. C'è chi lo ha considerato come un istinto (Pinker, 2015), poiché indubbiamente presente in tutti i popoli e in tutti gli esemplari del genere umano, a prescindere dal Paese o dalla cultura di appartenenza. Altri lo descrivono come un mero strumento di comunicazione.

Dal nostro punto di vista, il linguaggio è una caratteristica intrinseca e distintiva dei gruppi e riflette i loro valori, il loro modo di pensare e i loro comportamenti. Non solo



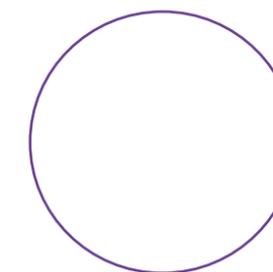
AMPIEZZA

La cultura ha tre dimensioni: individuale, sociale, ambientale



PROFONDITÀ

Come un iceberg, la cultura ha alcune manifestazioni visibili - comportamenti, spazi, artefatti - e manifestazioni invisibili - attitudini, percezioni, credenze, valori



MOVIMENTO

La cultura non è statica, è influenzabile attraverso interventi sul contesto, le interazioni, il nudging

Figura 1
Le principali caratteristiche della cultura.
Fonte: OpenKnowledge

si tratta di una costruzione dell'uomo ma è legato a doppio filo alla cultura e, in virtù di questo, ne condivide le caratteristiche.

Ampiezza del linguaggio

Il linguaggio, nei termini in cui ne discutiamo in questo allegato, allo stesso modo si compone di diverse dimensioni:

- individuale: la forma e le modalità in cui pensiamo;
- sociale: il modo in cui ci relazioniamo con gli altri;
- ambientale: gli elementi "parlanti" dello spazio e del contesto organizzativo.

In *Through the Language Glass* (Deutscher, 2010), Guy Deutscher si sofferma su diversi casi in cui il modo in cui esprimiamo dei concetti ha un impatto sul modo in cui ragioniamo (o viceversa): dalle relazioni con lo spazio, all'uso dei colori, al genere, che rifletterebbero, secondo l'autore, delle differenze culturali insospettabilmente profonde. Potremmo chiederci: come cambierebbe il modo in cui percepiamo il mondo se non conoscessimo il colore blu?

Ma anche, domanda particolarmente rilevante e quantomai attuale nei contesti organizzativi: rinunciando all'uso del maschile generalizzato, sarebbe più facile adottare un mindset inclusivo e colmare il *gender gap*?

Profondità del linguaggio

Anche il linguaggio, esattamente come la cultura, è fatto di elementi visibili (le parole pronunciate o scritte, gli artefatti) ed elementi invisibili, ma non per questo meno rilevanti nel messaggio che si vuole veicolare, come le metafore utilizzate, i riferimenti al contesto, il tono di voce. Così come avviene in una comunità, anche la cultura di una azienda è fondata sul *background* condiviso di conoscenza, su una comune interpretazione di un contesto.

E si traduce in comportamenti, gesti e in un linguaggio altrettanto condiviso, spesso non accessibile o difficilmente decifrabile per coloro che non appartengono all'organizzazione, o che non ne vivono fino in fondo le dinamiche.

“We need to talk”. “Dobbiamo parlare”.

In un contesto caratterizzato da una cultura cosiddetta “*low-context*”, i messaggi vengono sempre espressi in modo esplicito, in modo da risultare chiari anche a chi non è a conoscenza del progresso.

Al contrario, in una cultura *high-context*, dove cioè le persone sono abituate a leggere tra le righe, potrebbe sembrare che nella frase ci sia qualcosa di non detto.

Leggere queste parole in un messaggio da un amico o da un *partner*, può farci temere il peggio.

E se a scriverle o a pronunciarle fosse un collega? Cosa potrebbe significare?

Magari abbiamo commesso un errore importante nell'ultimo report inviato? Siamo stati un po' troppo frettolosi in quella riunione con l'amministratore delegato? O forse, viceversa, ci sono buone notizie di cui è preferibile discutere in privato?

Appunto, l'interpretazione dipende dal contesto, e in particolare da aspetti individuali, sociali, ambientali. Che rapporto abbiamo con l'interlocutore? Che ruolo ricopre in azienda? Ma soprattutto: quale cultura caratterizza l'organizzazione?

Dinamicità del linguaggio

Infine, come vedremo, il linguaggio è più che mai in movimento, si evolve nel tempo, e anzi può essere utilizzato come motore di cambiamento.

Il linguaggio come strumento di progettazione della realtà e di significati comuni

Alla luce di queste analogie, non possiamo che essere affascinati dalle potenzialità di un rapporto che potremmo definire palindromo, un circolo virtuoso (o a volte, purtroppo, vizioso) che porta i due elementi a influenzarsi reciprocamente, sia in positivo che in negativo. A questo punto, forse la domanda da farsi non è: “è nato prima l'uovo o la gallina?” ma piuttosto “quali azioni possiamo mettere in campo per lavorare sulla cultura organizzativa”, e “quali tool abbiamo per leggere e interpretare la cultura organizzativa attraverso il linguaggio?”.

In questa sezione, senza la pretesa di essere esaustivi, proviamo a sintetizzare il punto di vista e l'esperienza OpenKnowledge nella progettazione e gestione della cultura organizzativa. In particolare, descriviamo il nostro approccio per definire e promuovere culture condivise lavorando proprio su un linguaggio comune, attraverso la verbalizzazione dei valori e dei comportamenti aziendali in Manifesti co-disegnati. Non solo: ci interroghiamo sulla possibilità di usare il linguaggio come proxy della cultura e guardiamo ai testi come fonti di dati per comprendere le dinamiche organizzative.

Guardando con la lente opposta, proviamo a capire come i nuovi linguaggi, frutto dei cambiamenti del contesto e dell'ingresso di nuove generazioni nel mondo del lavoro, stiano di fatto modificando gli ambienti lavorativi. Infine, se il linguaggio è la cartina tornasole della cultura, esploriamo la possibilità di intervenire sulla cultura agendo sul linguaggio.

L'invito, rivolto alle aziende ma anche a tutti gli individui che le compongono, è a prendere coscienza del valore del linguaggio, per iniziare a usarlo in modo etico e consapevole del suo potere trasformativo.

L'essenziale è MANIFESTO

Come le parole coraggiose plasmano la cultura organizzativa

di Sara Cristani, Marta Manfredi, Caterina Pedersoli

Il linguaggio come artefatto della cultura organizzativa

All'interno delle aziende la cultura organizzativa viene trasmessa attraverso l'espressione dei significati più profondi che la costituiscono; espressione che viene manifestata in modi differenti, tra questi: gli eventi che rinforzano particolari norme e valori, le storie e i miti, i rituali, i simboli, il linguaggio.

Anche il linguaggio, dunque, è un protocollo fondamentale - che può essere verbale o non verbale - sia per leggere e interpretare la realtà, sia per costruirla. La relazione di causalità tra linguaggio e realtà, insomma, non è a senso unico, ma bidirezionale: il linguaggio non si limita a descrivere la realtà, ma la plasma, la crea, la influenza. Il modo di percepire e di pensare di un individuo dipende così anche dalle parole utilizzate, basti pensare che la diversità tra le lingue «non è solo una diversità di suono e segni, ma anche di modi di guardare il mondo» (Cacciari, 2011).

Un esempio esplicativo a tal proposito è quello delle lingue *inuit* in cui sono riconosciuti - ed ampiamente utilizzati - molti vocaboli in grado di restituire il concetto di “neve”. Questo fa sì che anche l'idea di “neve in un preciso stato” possa esistere nella mente di chi parla: è così che la struttura di una lingua influisce su come le persone che la parlano concettualizzano il loro mondo.

Queste riflessioni portano, più ampiamente, al riconoscere che serve consapevolezza riguardo al grande potere del linguaggio, che muove scelte, determina comportamenti, agisce sulla realtà, plasma nuovi *mind-set*. È evidente nella società ed è evidente nelle organizzazioni, dove è cruciale porre attenzione a ciò che è possibile fare attivamente con le parole, non solo per consentire il pieno sviluppo aziendale, ma anche per apportare un miglioramento concreto.

Le parole scelte, dette, scritte in azienda, giocano un ruolo fondamentale nel costruire senso, non solo nella natura colloquiale di conversazioni e dialoghi, ma nella definizione di principi, valori, obiettivi, visioni.

Vogliamo qui approfondire questa prospettiva, raccontando ciò che è - e fa - in ambito organizzativo un Manifesto, strumento che si associa più comunemente alle dichiarazioni di movimenti artistici e politici. Spesso urlato, dirompente e innovativo.

Nelle organizzazioni, apripista per esprimere il pensiero e l'impatto che l'azienda vuole avere internamente ed esternamente. Emblema che racconta un perché condiviso, motore capace di orientare verso un cambiamento comune e partecipato.

Il Manifesto come dichiarazione identitaria: cenni storici

Il Manifesto è un elemento rilevante, e spesso più ricorrente di quanto crediamo, all'interno della nostra società. Negli anni, in contesti artistici, letterali, politici, pubblicitari, è diventato un importante e potente strumento di comunicazione. Una comunicazione poco informativa ma piuttosto valoriale, che spesso si definisce in un più complesso e profondo messaggio di dichiarazione identitaria.

Il Manifesto è storicamente lo strumento che incarna con più forza il concetto di propaganda, con una pluralità di scopi: dall'incrementare la vendita di un prodotto, al raccogliere consensi intorno ad iniziative di carattere pubblico, dal difendere un'ideologia, al raccogliere adesioni ad un partito politico.

Si pensi alla seconda rivoluzione industriale: le condizioni di vendita cambiano bruscamente a causa delle quantità produttive e dell'aumentata concorrenza. In questo mutato mercato è necessario catturare l'acquirente

grazie alla pubblicità. Il Manifesto nasce proprio in questo scenario come strumento chiave per attirare l'attenzione di potenziali "clienti" e come mezzo per influenzarne indirettamente lo stile di vita e la visione del mondo.

Il Manifesto trova dunque il suo primo importante spazio nella pubblicità diventando per molte aziende un irrinunciabile alleato nelle campagne di promozione, espressione massima del valore del progetto e sintesi del messaggio di comunicazione.

Verso fine '800 si innesca in tantissimi autori il desiderio di approfondire e sfruttare il Manifesto per valorizzare l'identità delle correnti artistiche e letterarie di cui fanno parte. Tra i più emblematici citiamo il Manifesto d'avanguardia dei futuristi che esorta alla "rivoluzione" culturale globale: dalla pittura alla letteratura, dalla musica alla fotografia, i futuristi sconvolgono le convenzioni del tempo e, grazie al loro Manifesto, diffondono in modo capillare idee, principi e messaggi ritenuti fino a quel momento temi da salotto borghese, divenendo così fonte di informazione e trasformazione culturale.

Non possiamo non citare il manifesto politico. Con la celebre frase «Proletari di tutti i Paesi, unitevi!» Marx, attraverso il Manifesto del Partito Comunista riassume all'interno di poche pagine non solo un'ideale, ma anche un programma politico, affinché un'idea complessa divenga accessibile e alla portata di tutti (Engel & Marx, 1848). Questa interessante evoluzione del Manifesto dona ulteriore valore al contenuto che esso può trasmettere, spostandosi da strumento di fruizione passiva, a guida e strumento per la chiamata all'azione.

Visibilità, immediatezza, semplicità sono caratteristiche che nel diciannovesimo e ventesimo secolo danno struttura al Manifesto, permettendo a questo strumento di diventare una leva potente nel diffondere un messaggio di cambiamento. Come vedremo di seguito, e in parte abbiamo già accennato, oggi il Manifesto è strumento di espressione identitaria anche all'interno di contesti aziendali, ormai – a ragione – considerati anch'essi come contesti sociali, dove è necessario creare simboli, strumenti e linguaggi sempre più legati alla cultura di ogni singola realtà lavorativa.

Il Manifesto in azienda – "Dire, fare, cambiare"

Da tempo molti brand comunicano l'essenza della marca – i loro obiettivi e la loro missione – attraverso un Manifesto. Distintivi e memorabili, i Manifesti esprimono cosa queste marche sono e come le persone devono agire per contribuire alla loro missione. "Perché il nostro lavoro non è semplicemente offrire luce e gas", "Li odiamo perché anche gli sprechi più piccoli, giorno dopo giorno,

diventano più grandi." (E.ON, 2017) sono alcune delle frasi estratte dal Manifesto riportato che ci permettono di vedere come ogni azienda, con uno stile personale, utilizzi questo strumento per esprimere una posizione e dichiarare in cosa crede.

Il Manifesto ha dunque l'innato ruolo e capacità di ispirare e coinvolgere il pubblico a cui il proprio prodotto si rivolge e, sempre più spesso, diviene un vessillo che trasversalmente riunisce e guida le persone attorno a uno scopo comune e rilevante, diventando inoltre direttrice con la quale confrontarsi per comprendere come raggiungere quello scopo.

L'orientamento che il Manifesto garantisce nella definizione di un percorso ha permesso progressivamente alle aziende di utilizzare questo strumento come leva per progetti di cambiamento interni ed esterni (come l'Employer Branding, la Digital Trasformation, l'adozione di nuovi strumenti etc.).

Se pensiamo ai processi di cambiamento culturale in cui noi come OpenKnowledge accompagniamo le aziende, ci accorgiamo facilmente che i *core topic* sono tra i più svariati: le organizzazioni vogliono essere più inclusive, sostenibili, capaci di trarre il meglio dalle diversità, di adottare New Ways of Working, nuovi mindset orientati alla collaborazione o alla flessibilità.

Il cambio di passo richiesto, quindi, è multiforme, ma in ogni caso per essere realizzato richiede un impegno concreto e un contributo attivo da parte dell'intera popolazione, a cui viene chiesta comprensione e interiorizzazione del messaggio e successivamente di diventare portavoce.

Il linguaggio scelto per spiegarlo e diffonderlo diviene quindi un elemento strategico e di fondamentale valore per potersi assicurare che il cambiamento compia il ciclo di vita desiderato (da comunicazione ad azione). L'azienda che decide di costruire un Manifesto deve quindi individuare un linguaggio riconoscibile dalle sue persone, e per farlo è necessario coinvolgerle attraverso un processo di ascolto e collaborazione al fine ultimo di definire insieme i dettagli della dichiarazione finale.

Sono le singole parole, le metafore, i simboli e le immagini scelte per la divulgazione del messaggio che permetteranno al target di avvicinarsi alla comunicazione, comprendendola.

Il Manifesto tiene dunque in considerazione le esigenze e le necessità delle persone che riconoscono nel

messaggio condiviso obiettivi concreti e perseguibili nel loro contesto, trasformabili in azioni tangibili.

Come vedremo anche più avanti il co-design, l'ascolto e la diffusione consapevole, sono fasi fondamentali del ciclo di vita di un Manifesto senza le quali esso rischia di diventare, anziché uno strumento di valore, un *boomerang* che spesso crea resistenza al cambiamento.

Il ciclo di vita di un Manifesto

Ma qual è il ciclo di vita di un Manifesto? Come nasce? Come viene diffuso internamente? Come già raccontato precedentemente, il Manifesto non è semplicemente la sintesi di un contenuto più ampio, ma è qualcosa di più. Ci piace considerarlo come qualcosa di vivo, un progetto che nasce, evolve e produce impatto nell'organizzazione.

Figura 1
Manifesto "Odiamo gli sprechi" di E.ON.
Fonte: E.ON



Vediamo di seguito le fasi che determinano il suo sviluppo:

Fase 1 - GENESI

Il Manifesto nasce dall'insieme di punti di vista, visioni e significati espressi attraverso la raccolta di un pensiero corale. È per questo che, dopo avere definito gli obiettivi del progetto di cambiamento, un segmento rappresentativo dell'organizzazione è chiamato a "riempire di significato" una *vision top-down* che deve essere declinata e tradotta in messaggi azionabili. Questa fase è di fondamentale importanza per poter co-disegnare le dichiarazioni di intenti che saranno raccolte nel Manifesto. Lo strumento principale utilizzato è il workshop, un momento di ascolto trasversale in cui le persone contribuiscono, grazie a metodologie di design *thinking*, alla definizione di messaggi che li rappresentano e buone pratiche che sentono proprie.

Il cambiamento si innesca grazie all'ingaggio del target coinvolto nel co-design del Manifesto, dove le persone sentono di poter contribuire attivamente alla definizione della direzione da intraprendere e degli obiettivi aziendali.

Fase 2 - Creazione

Successivamente, i contributi raccolti nel workshop vengono razionalizzati in termini di contenuti e resi distintivi grazie a scelte creative che vestono il Manifesto di un'identità visiva e narrativa. Il Manifesto inizia così a prendere forma e si trasforma da idea intangibile a prodotto *manifesto* e divulgabile.

Fase 3 - Diffusione

In questa fase il Manifesto si concretizza ulteriormente e acquisisce, grazie a strategie di engagement e *behavioral design*, nuove forme e si declina in piani di comunicazione e azioni di *nudging* volti a supportare la comprensione dei messaggi e l'adozione dei comportamenti desiderati.

La diffusione del Manifesto vede in prima linea, inoltre, le figure degli *Ambassador* (o *Change Agent*), persone che si fanno portavoce verso i colleghi dei messaggi chiave che il manifesto esprime, e che spesso hanno partecipato attivamente alla fase 1. I singoli principi del Manifesto possono poi essere approfonditi singolarmente in progettualità ad hoc che ne sviluppano la messa a terra in comportamenti coerenti.

Fase 4 - Interiorizzazione

Il Manifesto così, si traduce progressivamente in comportamenti, i comportamenti in abitudini, le abitudini in cultura. Le persone diventano esempio di un nuovo *mind-set*.

Conclusioni

I Manifesti non sono solo fogli scritti o stampati, “fotografie”, parole e valori importanti per un’azienda: i Manifesti hanno l’obiettivo di diventare il motore d’azione che abilita la messa a terra di quelle parole, di quei valori.

Le parole che usiamo attingono alla nostra dimensione valoriale, dunque alla nostra cultura. Scegliere determinate parole comporta anche che queste determinino chi diventeremo, infatti, “Parlare è uguale ad agire”, diceva Austin (1955), proprio per indicare che dire qualcosa significa fare qualcosa (Anolli, 2012).

Allo stesso modo, il Manifesto assume il concetto di performatività (to perform = realizzare, compiere un’azione), proponendo dei messaggi capaci di portare l’interlocutore ad agire (Anolli, 2012). Le parole e i contenuti di un Manifesto sono dunque da una parte potenti e dall’altra potenziali: sono potenti in quanto in grado di farsi notare, di attirare l’attenzione e occupare uno spazio di senso dicendo che “qualcosa sta accadendo”; sono potenziali perché se non lasciati a sé stessi e accompagnati lungo il ciclo di vita descritto, sono in grado di influenzare i comportamenti e orientare verso un cambiamento condiviso e reale.

INTERVISTA

Sogei: un Manifesto per comunicare l’inclusività

Il tema del linguaggio inclusivo trova, dal punto di vista teorico, grande spazio di conversazione, ma a volte ha difficoltà ad essere trasformato nel concreto e agito in comportamenti. Se pensiamo alle realtà organizzative, questa difficoltà aumenta: gli ecosistemi aziendali, infatti, includono una moltitudine di persone, che, nel momento in cui si trovano ad affrontare un cambiamento nel linguaggio scritto e parlato, devono essere in grado di dirigersi insieme verso una strada condivisa e co-costruita.

Sogei è un’azienda che, non solo ha provato a sperimentare in questo senso, ma è riuscita con successo a trovare una soluzione alla difficoltà di traduzione da teoria a comportamenti. Abbiamo chiesto a Veronica Tino, Responsabile della Comunicazione Corporate ed Experience, quali siano state le azioni introdotte per poter

effettivamente adottare, a livello collettivo, un nuovo linguaggio.

Il punto di partenza per questo nuovo percorso è stato sicuramente l’ascolto, un ascolto trasversale: dal confronto con le colleghe e i colleghi dell’ufficio del personale, al monitoraggio del *sentiment* del social aziendale, fino all’osservazione del dibattito sociale intorno a questo tema. La riflessione che ne è scaturita ha fatto nascere spontaneamente il bisogno di creare un Manifesto del linguaggio inclusivo. Il Manifesto è formato da sette punti e riporta i principi essenziali riconducibili al concetto di inclusione e vuole stimolare le persone non solo a prendere coscienza del tema, ma anche ad applicarlo nella quotidianità. Il Manifesto è stato supportato nella sua diffusione da una campagna di comunicazione che si è sviluppata dalla intranet aziendale fino ad una campagna so-

cial interna che ha visto come protagonisti i manager di Sogei, promotori e sostenitori dei singoli punti del Manifesto.

Anche se, come dice Fabrizio Rauso - Direttore Persone, Organizzazione e Digital Experience - “dobbiamo impegnarci ancora molto. Il Manifesto è un punto di partenza”, i primi risultati iniziano a vedersi, non solo attraverso un allineamento di linguaggio tra gli uffici che hanno un impatto maggiore sulle persone che lavorano in Sogei, ma anche nell’unione che questo nuovo linguaggio ha potuto creare tra le diverse generazioni presenti in azienda.

Il linguaggio inclusivo è stato un modo per contribuire alla crescita dell’azienda e per mettere le persone al centro, creando un “nuovo modo di comunicare” condiviso e in grado di promuovere l’unicità di ciascuno.

Spazi che raccontano

Come i siti operativi delle aziende narrano una cultura organizzativa

di Francesca Bonavia, Silvia Ferrari, Ottavia Mariani, Caterina Pedersoli

Il legame tra spazio di lavoro e cultura

La possibilità diffusa del lavoro flessibile, emersa negli ultimi anni come conseguenza della pandemia nel contesto del *New Normal*, ha messo in discussione il significato e lo scopo dei nostri luoghi di lavoro tradizionali. Di fronte alla caduta del vincolo della presenza fisica in ufficio le preferenze dei dipendenti si sono spostate e la flessibilità è diventata un requisito necessario alle aziende per competere nel mercato dei talenti. In questo contesto, la progettazione consapevole dello spazio di lavoro, sia fisico che digitale, ha assunto grande rilevanza strategica per le aziende: i luoghi di lavoro condivisi, in presenza od online, devono accogliere i dipendenti, fornendo loro ciò di cui hanno bisogno:

“Bisogna progettare gli spazi di lavoro con abbastanza flessibilità da poter supportare ogni persona. Un insieme di spazi tranquilli, di aree per la collaborazione e luoghi di relax contribuiscono a garantire che tutti siano connessi, ingaggiati e produttivi.”

(Microsoft, 2022).

Lo spazio di lavoro si configura sempre di più come un attore chiave nella *Working Experience* dei dipendenti: non più solo contorno e luogo dell’esperienza, ma vero e proprio strumento abilitante, necessario allo svolgimento delle attività quotidiane del dipendente. Ed è dal punto di vista dell’esperienza del dipendente che si comprende quanto sia forte il legame tra spazi di lavoro e cultura aziendale. Proprio perché lo spazio è un fattore in grado di definire il modo in cui le persone lavorano, è indispensabile che rifletta i valori e i principi espressi dall’organizzazione.

Lo spazio ha un potere enorme: «La cultura aziendale deve essere presa in seria considerazione quando si progetta un luogo di lavoro. Il design di un luogo di lavoro può essere utilizzato come strumento per rafforzare la cultura esistente o per cambiare l’intera cultura del luogo di lavoro» (Miller, 2018).

Lo spazio quindi si configura come una forma di linguaggio, che permette di trasmettere in modo indiretto informazioni e messaggi sull’organizzazione. A causa della pandemia, e della centralità che lo spazio dell’ufficio ha assunto nei discorsi sul *New Normal*, conosciamo la rilevanza strategica che questa forma di linguaggio ha assunto, sia in termini economici che di branding, nella prospettiva dell’esperienza dei dipendenti *white collar*.

Ma pensare che la trasmissione di un messaggio culturale tra l’azienda e i dipendenti avvenga solo all’interno degli uffici è limitante. Accanto ai cambiamenti determinati dalla maggiore flessibilità del lavoro convivono ulteriori evoluzioni, che possono essere inquadrare nella prospettiva più generale della quarta rivoluzione industriale, che ha trasformato non solo gli uffici, ma anche gli altri luoghi di lavoro, come fabbriche, impianti e siti di produzione. Questi sono oggi luoghi di grande specializzazione tecnologica, dove lavorano dipendenti che sono definiti *blue collar* ma che poco hanno in comune con gli operai del passato. Come si configura la trasmissione di messaggi dall’organizzazione ai dipendenti in questo contesto evoluto? Come si materializza il linguaggio della cultura negli spazi della fabbrica contemporanea?

La nuova fabbrica

Il nuovo concetto di fabbrica prende l’avvio con la quarta rivoluzione industriale e con l’avvento della cosiddetta Industria 4.0. La principale peculiarità di questa rivoluzione non sono tanto i *robot* o la tecnologia avanzata, ma la nuova connessione che lega le macchine



tra loro e il loro rapporto con l'uomo.

Nello specifico i macchinari, e di conseguenza gli spazi della Fabbrica 4.0, oggi sono in grado di instaurare un dialogo tra loro, di svolgere attività e processi come l'autodiagnostica e la manutenzione preventiva, che prima solo l'uomo poteva svolgere. L'informazione e i dati sono il centro di questa nuova tipologia di fabbrica in cui prodotti e processi sono interconnessi tra loro grazie all'*Internet of Things*.

Questo cambiamento di processi all'interno della fabbrica ha portato così le imprese a dover individuare un nuovo ruolo per l'uomo all'interno di questo spazio rinnovato, affrontando anche alcuni ostacoli come le pressioni sociali, l'iniziale diffidenza verso le macchine, la paura di essere sostituiti e altre barriere. In particolare, gli stereotipi culturali organizzativi tra cui la percezione della fabbrica come luogo gerarchico, l'abbattimento dei

tempi produttivi come unica strategia vincente o, ancora, l'*outsourcing* per dimezzare i costi, sono sicuramente elementi che hanno in qualche modo frenato lo sviluppo della Fabbrica 4.0.

Per quanto riguarda i *blue collar*, il cambiamento di processi sta ridisegnando anche lo spazio a loro dedicato all'interno della fabbrica, fino a evolverne il ruolo verso una nuova figura chiave: i *blue collar* 4.0. L'operaio diventa quindi colui che veicola e gestisce i processi automatizzati delle Smart Factory, acquisendo sempre più competenze digitali, ovvero le cosiddette "*Digital DNA*". Potremmo dividere queste competenze in tre grandi aree: le *Digital Soft Skills* come la capacità di confrontarsi con operai 4.0 tramite altri strumenti digitali, le *Job Related Skills* come la capacità di prendere decisioni basate sui dati che le macchine producono, e infine le *Innovation Skills* come la capacità di immaginare

interventi di miglioramento per incrementare i processi aziendali. È in quest'ottica che il confine organizzativo tra *blue* e *white collar* diventa sempre più sottile muovendoci verso una contaminazione di ruoli e di competenze, in cui entrambe le figure cooperano sempre più a stretto contatto e con sempre meno distanza organizzativa.

Relativamente a quanto appena descritto, un altro concetto sta prendendo sempre più forma: l'*Industrial Smart Working* come fenomeno dei *New Ways of Working*. Con l'avvento della pandemia e con la conseguente necessità di dover rivedere gli spazi, le aziende si sono concentrate anche sul rivedere i processi produttivi e comunicativi. Questo risponde ad un cambiamento culturale molto potente che trasformerebbe gli operai

dando loro la possibilità di svolgere compiti di "*Remote Monitoring*" o "*Remote Execution*". Mentre rispetto al primo è forse più semplice immaginare di cosa si tratta, rispetto al secondo bisognerà fare sicuramente affidamento alle recenti innovazioni tecnologiche come, ad esempio, la realtà virtuale.

È chiaro quindi che nella fabbrica del futuro vedremo il fenomeno dei *Cobot* (*Collaborative Robot*) sempre più presente negli spazi produttivi dove delle macchine agiranno sotto la guida esperta dell'operatore che potrà trovarsi da remoto in diversi spazi. Nuove sfide si aprono quindi per la Rivoluzione 5.0.

INTERVISTA

Intervista a Ellen Belotti, A2A HR Business Partner

Fino a qui, abbiamo raccontato della nuova fabbrica e degli spazi che la rendono tale, basandoci in parte sull'analisi della letteratura, in parte sulle nostre esperienze sul campo. Ci sembrava però appropriato chiudere questo articolo con una storia autentica, raccontata da chi vive l'impianto ogni giorno. Di seguito, riportiamo il confronto con Ellen Belotti, HR Business Partner di A2A, che ci racconta il suo punto di vista.

Per iniziare, chiediamo a Ellen di descriverci gli impianti in cui lavora, in termini di strumenti e processi, ma anche di competenze richieste ai nuovi *blue collar*.

Ci conferma che oggi risulta più difficile portare avanti la distinzione fissa che un tempo c'era tra colletti bianchi, blu, verdi perché diverse figure co-abitano nello stesso spazio: "dal capo impianto che ha girato gli impianti di mezzo mondo e vedi con tuta catarifrangente, scarpe antiinfortunistiche, mani sporche di grasso, all'operaio intento a far girare la macchina". Le persone collaborano e convivono con le macchine consapevoli che l'aumentare della tecnologia le porterà a dover acquisire competenze sempre più velocemente per rimanere aggiornati, al passo con un impianto – e un mondo del lavoro – che evolve. Perché di pari passo ad un ambien-

te che accoglie molteplici figure, troviamo un impianto in cui i processi si sono fortemente digitalizzati e che chiede ai ruoli operativi di avere competenze sempre più verticali e tecniche. "Ci troviamo ad affrontare un lavoro che non è solo manuale. Fino a dieci anni fa l'operativo era considerato solo chi si sporcava le mani. Oggi un operativo le mani se le sporca anche in modo figurato, stando dietro a un PC e guidando una sala di controllo."

L'accelerazione digitale, in parte spinta dalla pandemia, ha inoltre permesso di raggiungere una maggior fluidità nei processi decisionali: la comunicazione "*smart*", da remoto, si è unita alla necessità di delega e quindi di fiducia, riducendo così i tempi delle decisioni.

"Questo blu, un bellissimo colore, che non è riferito solo al collar, ha fatto riscoprire il valore che hanno le relazioni. Parlarsi, esserci, scambiarsi idee, condividere risultati e best practice oggi ha molto più valore rispetto a ieri perché oggi il mondo va veloce e se non ci scambiamo queste informazioni, rimaniamo per forza indietro." Lo spazio dell'impianto allora si espande ed esce dai confini fisici che lo delimitano come spazio, diventando luogo di scambio autentico, comunicazione, relazione. "L'im-

pianto è ciò che si vede di primo impatto, è il guscio di una tartaruga, un contenitore fisico, ma il cuore pulsante sono le persone che lo muovono 24 ore su 24."

Chiediamo la nostra chiacchierata chiedendo a Ellen come si immagina la fabbrica del futuro e come secondo lei evolverà in termini di spazi ma anche di processi. Se è vero che ci saranno nuovi spazi e andranno gestiti, dice, questi saranno sempre più inclusivi, condivisi e accessibili. In grado di abilitare l'adozione di un linguaggio comune tramite l'utilizzo fisico di questi spazi ma anche metaforico e concettuale, identificando, nella figura dell'HR e nel suo lavoro sul campo, quel traduttore di cultura e di linguaggio che a volte serve per riconnettere in modo più forte, parte organizzativa e operativa, azienda e impianto.

"Ellen se dovessi identificare un elemento simbolico, un oggetto che per te ben rappresenta il tuo lavoro, quale sarebbe?"

"La prima immagine che mi viene in mente è lo zaino. Sapete perché? Perché lo zaino è il mio luogo di lavoro, ce lo portiamo dietro durante le trasferte nei vari impianti, contiene ricordi, il quaderno degli appunti, il pranzo al sacco, la borraccia... e poi lo usi anche come cuscino quando sei stanca."

Culture pervasive e affinità di linguaggio

Studiare la cultura di un'azienda attraverso i testi scritti dai dipendenti

di Adriano Cecconi, Gaia Gariboldi, Francesca Guzzetti, Alessio Mazzucco, Giulio Ottaviano, Andrea Selva, Anne Zandberg

Il linguaggio come proxy della cultura

Il capolavoro cinematografico di Denis Villeneuve *Arrival* (basato sul libro *Storie della tua vita* di Ted Chiang) racconta la storia di una popolazione aliena che giunge sulla Terra e degli esperti linguisti cooptati dagli eserciti di tutto il mondo per comprendere il loro linguaggio e provare a instaurare qualche tipo di comunicazione. Nel film, gli alieni usano un simbolo che gli umani traducono come *arma*, e solo la protagonista si oppone all'isteria collettiva dicendo che *arma* può essere una falsa traduzione in quanto lo stesso simbolo indica la parola *strumento*. Il problema è culturale, spiega lei, in quanto è la cultura che dà un significato al simbolo condiviso. In *Sapiens* (Harari, 2017), Yuval Harari spiega che la rivoluzione cognitiva ha permesso a *branchi* di ominidi di creare *tribù* e quindi popolazioni di uomini, coordinandosi, dandosi leggi, regole, poi gerarchie, religioni e via dicendo. Convivendo e condividendo, gli esseri umani si influenzano a vicenda, influenzano i simboli comuni, li modificano, a volte li impongono, e solo così riescono a comunicare in modo efficace. In questo senso, la simbologia condivisa e il linguaggio usato da una comunità può essere vista come una *proxy* della cultura sottostante: una popolazione che classifica uno strumento alieno con il termine *arma* sarà tendenzialmente una cultura spaventata dal diverso; dall'altra parte una popolazione che lo identifica come strumento sarà una cultura più curiosa e aperta.

La misura del linguaggio all'interno di organismi sociali (aziende)

Diversi studi forniscono esempi di uso del linguaggio scritto come *proxy* per la misura di *compatibilità*, *similarità*, *incompatibilità* relativa tra entità e anime di un'unica grande comunità sociale. In due paper di ricerca dedicati al tema, entrambi a firma della ricercatrice Arianna Marchetti (*INSEAD Business School*), si prova a rispondere alla domanda misurando

una *distanza* tra culture aziendali attraverso l'analisi dei dati passivi testuali generati dai dipendenti delle stesse (e-mail, *Glassdoor*...). In un primo paper (Marchetti, 2020) la distanza viene calcolata tra i valori distintivi promossi pubblicamente dall'azienda sotto indagine (*Netflix*) e i feedback degli ex-dipendenti su *Glassdoor*; in un secondo paper (Marchetti, 2019), la distanza culturale viene misurata tra due aziende ante-fusione e utilizzata per osservare gli effetti sulle performance finanziarie post-fusione (in particolare per capire se culture compatibili sono correlate con *performance* positive). In un altro esempio tratto dal paper del 2016 a firma Amir Goldberg, la misurazione dell'integrazione culturale viene calcolata mediante l'analisi del linguaggio utilizzato nelle e-mail scambiate tra colleghi, al fine di fornire un'interpretazione dell'appartenenza più o meno forte alla cultura diffusa di una comunità (*Cultural Embeddedness*); questa misura viene poi messa in relazione con il grado di integrazione strutturale (*Structural Embeddedness*) delle persone del network aziendale per predire l'uscita di un dipendente dall'azienda (Goldberg, 2016).

Ipotesi e avvio dell'esperimento

Riuscire a descrivere le dinamiche culturali di un determinato contesto organizzativo, a partire dal linguaggio scritto utilizzato da colleghi e collaboratori, permette quindi l'arricchimento di un patrimonio di dati a disposizione dell'azienda, utili all'analisi di una molteplicità di fenomeni (dalla valutazione dell'impatto delle iniziative di cambiamento, alla capacità di una cultura di superare barriere progettuali, di team o di altre variabili anagrafiche e/o organizzative). Abbiamo voluto testare questa tesi svolgendo un'analisi sull'intera popolazione di OpenKnowledge (circa 100 persone), chiedendo a ciascun collega di descrivere l'azienda in un breve test. I testi scritti dai colleghi sono stati elaborati mediante un affermato modello di *word-embedding* GloVe

(Stanford, 2014) che consente di tradurre il testo in vettori numerici, tanto più vicini tra loro quanto più simili semanticamente i testi originali. In questo modo, è stato possibile calcolare quanto ciascun collega condivide con gli altri un'interpretazione simile degli elementi positivi della propria esperienza lavorativa.

La Figura 1 rappresenta i dati raccolti utilizzando la tipica visualizzazione dei *network*, in cui ogni nodo rappresenta una persona e la distanza tra due nodi è proporzionale alla misura di similarità dei rispettivi testi. Due nodi molto vicini indicano due persone che hanno espresso nei loro testi concetti molto simili; un nodo grande indica una persona che, nel proprio testo, ha espresso concetti molto simili ad altri. Il posizionamento dei nodi all'interno del *network* indica un contesto in cui i concetti espressi appaiono piuttosto condivisi, senza casi di forte scostamento di nodi o presenza di sotto-cluster particolarmente rilevanti. Le differenze nel posizionamento dei nodi (e quindi nella "distanza" culturale tra gli individui) non risultano significativamente correlate con le dimensioni anagrafiche e organizzative a disposizione, quali team di appartenenza, età, genere, livello contrattuale ed intensità delle relazioni professionali (tempo trascorso insieme sugli stessi progetti).

Tuttavia, come rappresentato in Figura 2, notiamo che i nuovi assunti e le persone da più tempo in azienda tendono ad avere un più alto grado di integrazione culturale. Questo non significa che le due categorie di dipendenti condividono tra loro le stesse idee, ma che condividono una più alta vicinanza culturale al resto della popolazione; da una parte, l'azienda è quindi capace di comunicare e far percepire i valori diffusi nel corso della fase di *onboarding*; dall'altra parte, una lettura sul trend relativo alle persone con *seniority* più alta può suggerire che vi sia nell'organizzazione un'autoselezione di chi condivide determinate idee, valori e concetti, ritrovandoli poi nella propria quotidianità lavorativa. Questa seconda affermazione è anche supportata dall'analisi lessicale dei testi dei rispondenti suddivisi per anzianità aziendale: da questa si nota, infatti, che, per le persone con più di 5 anni di anzianità, il concetto più utilizzato nella descrizione degli aspetti positivi della propria esperienza in azienda sia proprio "*cultura*", ossia il riscontro di riferimenti valoriali coerenti con le proprie aspettative personali all'interno del contesto organizzativo.

Quanto condiviso fino ad ora ci racconta come dati quantitativi, estratti dal linguaggio scritto utilizzato in un determinato contesto organizzativo, possano essere rappresentati e letti per fornire informazioni utili a

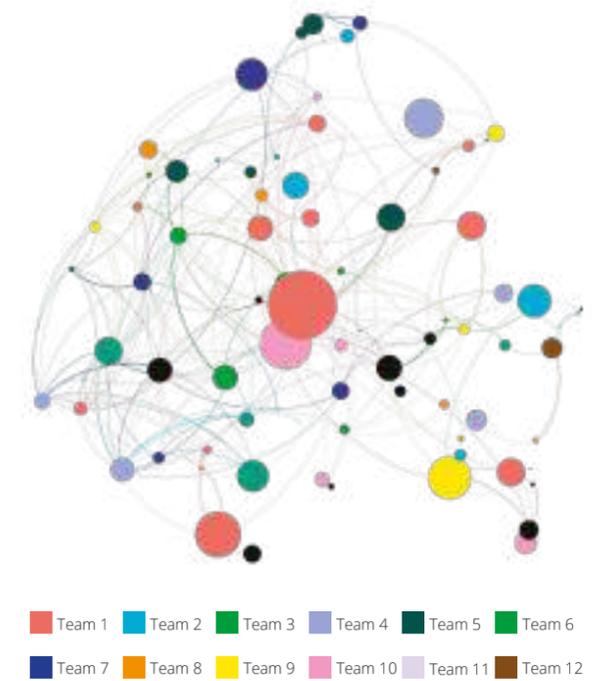


Figura 1
Mappa similarità culturale: ogni nodo rappresenta una persona, la dimensione dei nodi è proporzionale al loro numero di connessioni (weighted degree) pesate rispetto alla loro intensità. I colori indicano il team di appartenenza.
Fonte: OpenKnowledge

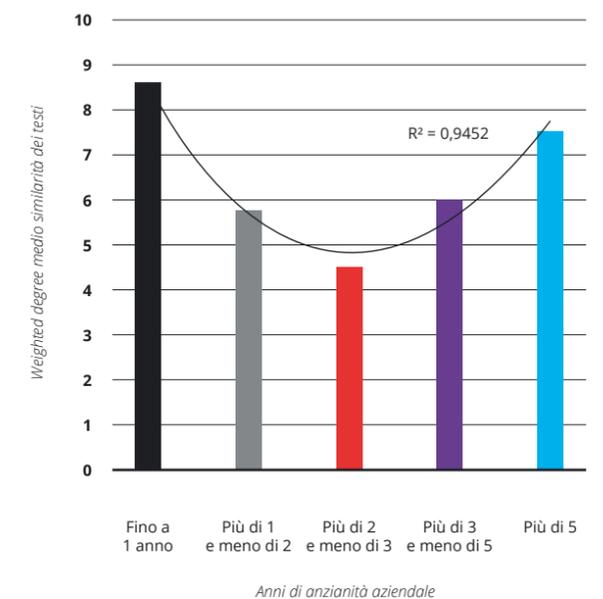


Figura 2
Integrazione culturale per anzianità aziendale: le barre indicano il punteggio medio di integrazione culturale (weighted degree medio) dei testi raggruppati per anzianità aziendale dell'autore.
Fonte: OpenKnowledge

descrivere l'affinità tra le persone appartenenti a una determinata realtà, in questo caso quella aziendale.

Abbiamo deciso, inoltre, di ampliare l'analisi alla dimensione delle relazioni umane informali (dinamiche naturali che si generano in uno stesso ambiente lavorativo), chiedendo a ciascun componente del campione di indicare in ordine i tre colleghi a cui fa più spesso riferimento quando vuole discutere informalmente della propria esperienza lavorativa, con l'obiettivo di offrire una proxy dei punti di riferimento informali dell'azienda (rappresentati da coloro che hanno ricevuto il maggior numero di menzioni).

L'osservazione dei *network* delle relazioni informali (Figura 4a e 4b), della correlazione tra la forza di tali relazioni tra due persone e la similarità riscontrate nei rispettivi testi (Figura 5) consente di inferire che, nel contesto osservato, le persone parlano della propria esperienza lavorativa non tanto con chi condivide le

loro stesse idee o percezioni, quanto con chi condivide le stesse competenze (team) o progetti. La Figura 6 mostra, inoltre, che la *seniority* è un altro *driver* di scelta dei colleghi con cui instaurare un rapporto di confronto: come si nota dai dati raccolti, infatti, i dipendenti con più di 3 anni di anzianità aziendale sono quelli che hanno ricevuto in media più menzioni e quindi considerati come punti di riferimento da molti sul tema (Figura 6).

Infine, incrociando i dati relativi ai punteggi di similarità culturale (numero di persone con cui condivide aspetti positivi dell'esperienza lavorativa) con quelli relativi alle relazioni informali (numero di persone che mi hanno indicato come riferimento per discutere della propria esperienza lavorativa) è possibile suddividere la popolazione aziendale nei tre raggruppamenti presentati in Figura 7:

- *Leader* originali (in alto a sinistra): persone di riferimento per la condivisione di aspetti legati alla propria *Employee Experience* con opinioni

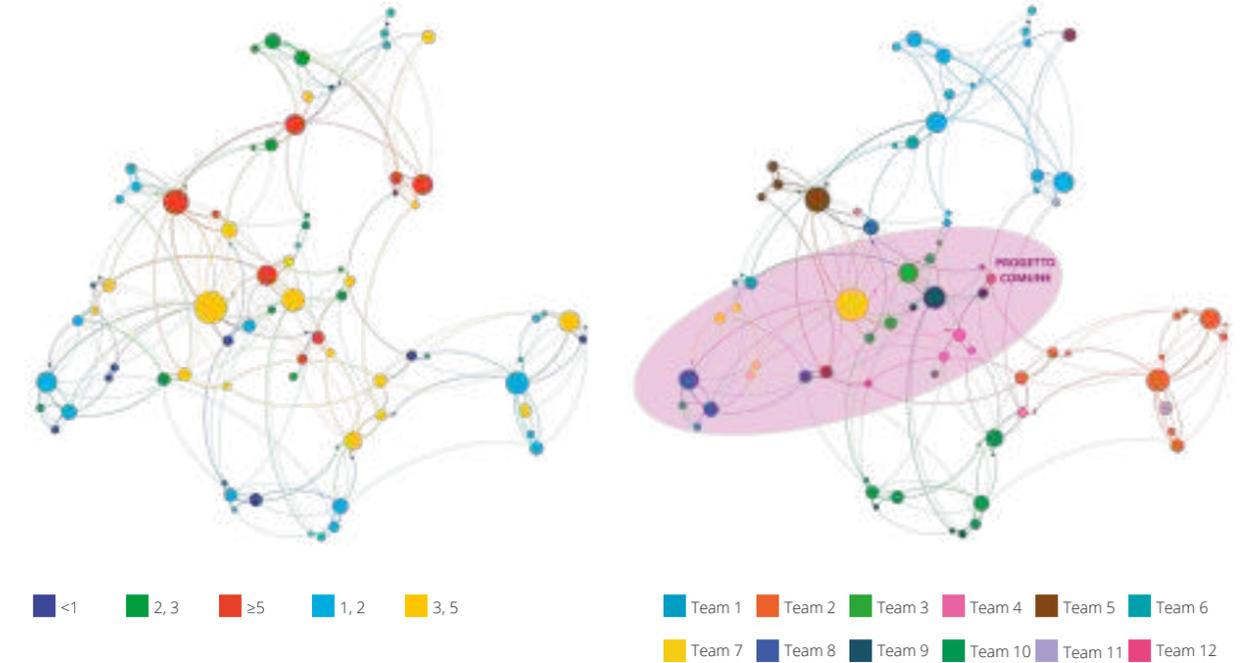


Figura 4a - 4b
Network delle relazioni informali per anzianità (4a) e per team (4b): ogni nodo rappresenta una persona. La connessione tra due nodi indica che tra due persone esiste una relazione informale. La misura dei nodi (weighted in-degree) dipende dal numero e dalla forza delle relazioni. Nodi più grandi indicano persone di riferimento per molti colleghi.
Fonte: OpenKnowledge

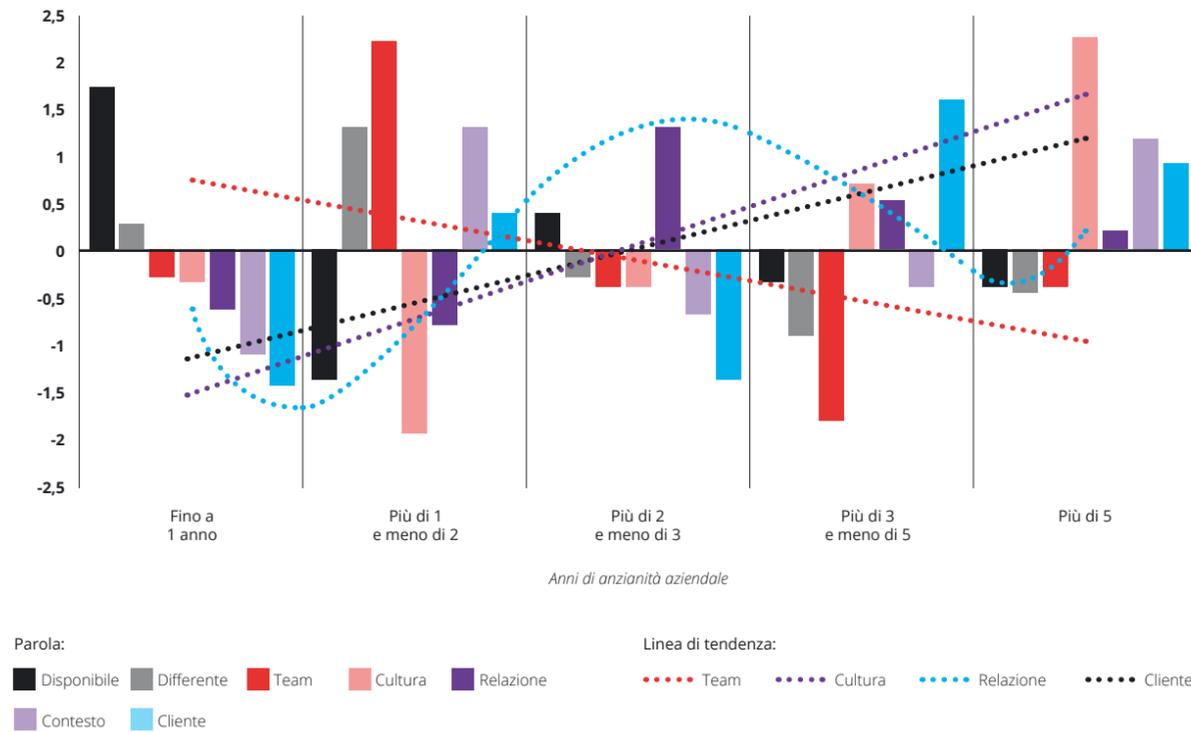


Figura 3
Lemmi più rappresentativi per raggruppamenti di anzianità: la barra ha un valore più alto sia in positivo che in negativo quanto più la parola (identificata dal colore) è significativa nel cluster in oggetto rispetto agli altri; il valore prossimo allo zero indica che l'occorrenza della parola nei testi del raggruppamento non è particolarmente diversa dall'occorrenza riscontrata negli altri raggruppamenti.
Fonte: OpenKnowledge

Parola: Disponibile, Differente, Team, Cultura, Relazione, Contesto, Cliente.
Linea di tendenza: Team, Cultura, Relazione, Cliente.

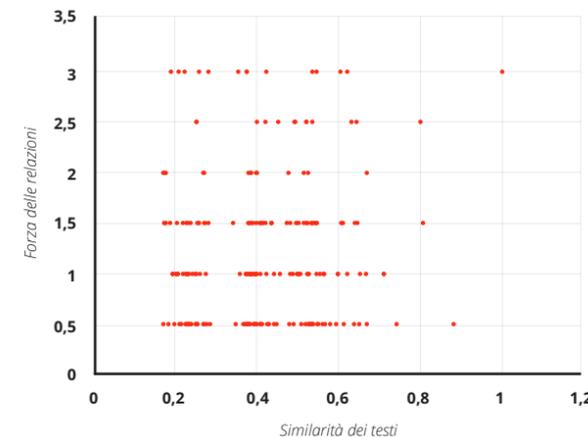


Figura 5
Relazione tra forza delle relazioni informali e similarità tra i testi: i punti rappresentano coppie di persone. All'aumentare della similarità dei testi di due persone non si nota un aumento nella forza delle relazioni fra quelle due persone.
Fonte: OpenKnowledge

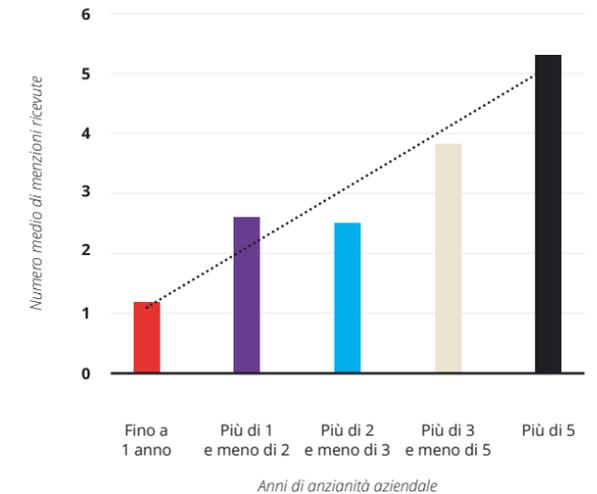


Figura 6
Menzioni ricevute per anni di anzianità aziendale: la barra ha un valore tanto più alto quante più menzioni hanno ricevuto, in media, le persone appartenenti al cluster di anzianità aziendale in oggetto (rappresentato dal colore). NB: il campione è raccolto da una società di consulenza, partecipe quindi di un settore caratterizzato da turnover elevati e permanenze in azienda ridotti se comparati a settori più tradizionali.
Fonte: OpenKnowledge

generalmente diverse dagli altri;

- *Opinion leader* (in alto a destra): persone di riferimento per la condivisione di aspetti legati alla propria *Employee Experience* con opinioni tendenzialmente omogenee alle percezioni generali;
- *Assimilati* (in basso a destra): persone che vengono contattate da pochi per discutere della propria *Employee Experience* e con opinioni tendenzialmente omogenee alle percezioni generali.

La matrice, oltre a suggerire che la presenza di una cultura pervasiva all'interno dell'azienda non comporta necessariamente la presenza di forti punti di riferimento (emergono, infatti, persone ritenute di riferimento nonostante abbiano un punteggio di integrazione culturale relativamente basso), può essere uno strumento molto utile nelle fasi di progettazione di un cambiamento culturale/organizzativo per rappresentare le dinamiche che influenzano la diffusione di opinioni e concetti all'interno dello specifico contesto; osservare ad esempio molte persone in alto a destra racconta un contesto caratterizzato da una cultura piuttosto "consolidata" e probabilmente più difficile da modificare, essendo molto condivisa dalle figure di riferimento aziendali.

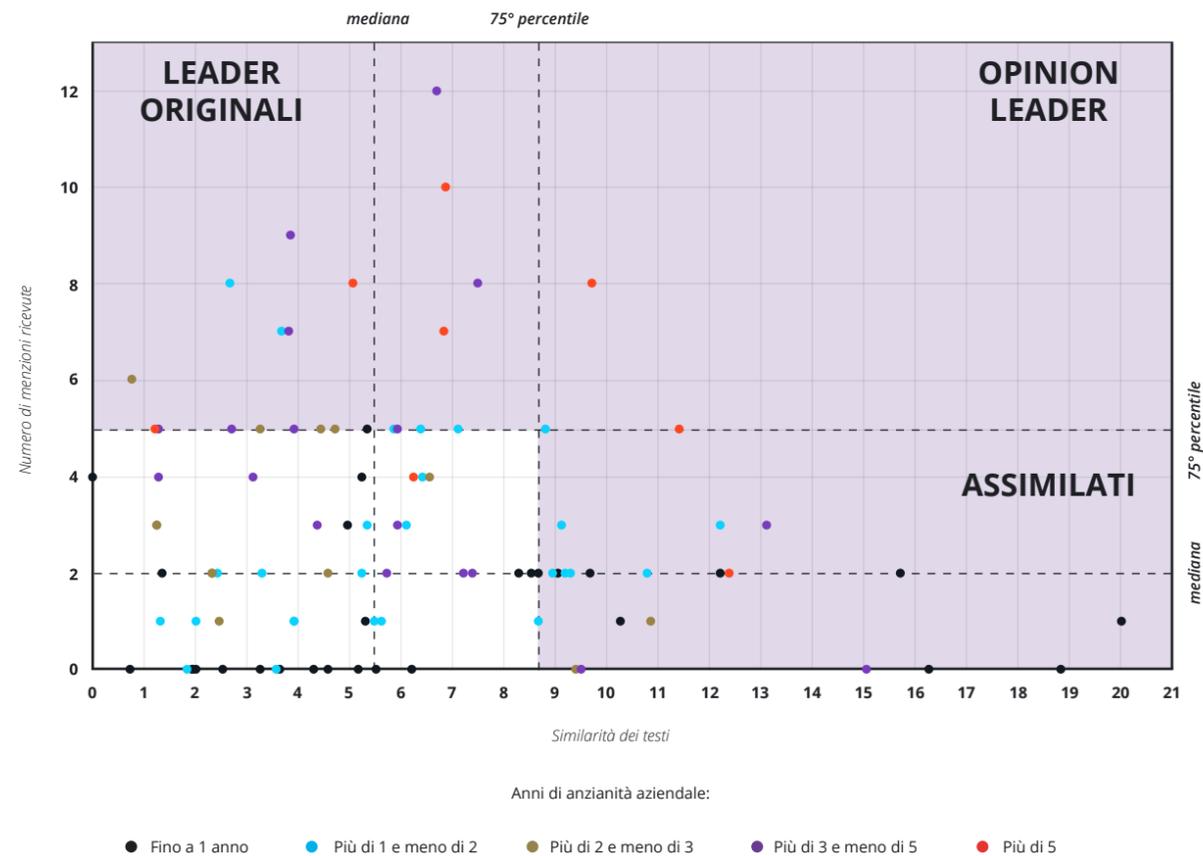


Figura 7
La figura mette in relazione il punteggio di integrazione culturale elaborato dall'analisi dei testi (asse x) con il numero di menzioni ricevute da ciascuna persona (asse y). Il colore rappresenta l'anzianità aziendale.
Fonte: OpenKnowledge

Conclusione

In questa analisi siamo arrivati alle seguenti conclusioni: l'azienda target presenta una forte omogeneità culturale in quanto le parole e i concetti espressi come risposta a una domanda specifica si sono rivelati *vicini* in termini di significato.

I dati suggeriscono, inoltre, che l'affinità culturale generatasi non risulta, nel caso specifico, spinta né dalle frequentazioni informali, né dall'appartenenza ad uno stesso team di progetto o di competenza; si nota tuttavia una più elevata affinità al contesto da parte di chi è appena entrato in azienda e da chi è presente da più di cinque anni; l'osservazione ci permette di ipotizzare che, mentre da una parte un contesto così omogeneo fa sì che le persone si auto-selezionino, uscendo spontaneamente nel momento in cui si accorgono di non essere troppo affini (dinamica osservata nel già citato paper di Goldberg), la fase di *onboarding*, o, anche in questo caso, una forte autoselezione, porta in azienda neoassunti tendenzialmente molto integrati culturalmente.

L'ultima osservazione che emerge dall'analisi riguarda le dinamiche informali: non è vero che persone più *integrate culturalmente* siano le stesse a essere preferite dai colleghi per confrontarsi, ma è vero che le persone tendono a preferire colleghi che hanno un'esperienza consolidata in azienda, indipendentemente da quanto siano affini a loro o al resto dell'azienda, e soprattutto con i quali condividono momenti importanti della propria vita lavorativa (siano essi progetti o team di competenza).

In conclusione, in questo esperimento abbiamo voluto studiare l'affinità culturale interna al contesto organizzativo e verificare se, e in quale misura, percezioni diverse

derivino dal contesto, da variabili anagrafiche e/o organizzative. La coesione culturale di un'azienda ha un valore in sé che deriva dalla capacità di comunità affini di coordinarsi e lavorare assieme.

Tuttavia, le influenze che alcune persone (o contesti) hanno su altri possono generare dinamiche centrifughe o aspettative disattese tra quanto raccontato e quanto effettivamente percepito.

Il valore aggiunto di questo tipo di analisi incrementa all'aumentare del campione e del tipo di dati a disposizione: la stessa metodologia, applicata in questo articolo agli aspetti percepiti come positivi dell'*Employee Experience*, potrebbe essere replicata su ambiti e temi diversi offrendo sfumature del contesto culturale distinte e complementari a quelle presentate.

Si pensi all'analisi dei feedback raccolti dai partecipanti a un progetto di cambiamento per valutare i *driver* di successo di un'iniziativa o all'analisi di e-mail e chat scambiate all'interno di un gruppo di lavoro per mappare le dinamiche collaborative nei processi operativi. L'iterazione nel tempo di queste analisi può anche offrire interessanti spunti su come cambia la conformazione culturale di un gruppo di lavoro o un'azienda, individuando tendenze all'omogeneizzazione o alla differenziazione e valutando tali variazioni rispetto all'andamento di altre variabili (ad esempio il grado di innovatività di un'azienda).

Non da ultimo, differenze culturali interne alle aziende (multinazionali o multisettoriali), i nuovi linguaggi come portatori di nuove culture, nuove letture del mondo e nuovi concetti, e i linguaggi dell'innovazione, sono tutti ambiti di analisi nuovi, abilitati dalle tecnologie e da sensibilità diverse in un mondo in trasformazione.

“Do you speak Emoji?”

Come evolve il linguaggio attraverso le generazioni e in che modo influenza i rapporti e la vita in azienda

di Giulia Amico di Meane, Flavia Calabrese

Impoverimento del linguaggio o riduzione del gap intergenerazionale?

La parola *Emoji* deriva dal giapponese “e” (immagine) e “moji” (carattere). A partire dal 1999 – data di creazione del primo *Emoji* – questi piccoli simboli di espressione sono entrati a far parte della nostra vita e del nostro modo di scrivere e parlare.

Ma facciamo un passo indietro: perché, se esistono da ormai più di 20 anni, se ne parla ancora così tanto?

Con l'avvento delle App di messaggistica, dei social network, e di tutti quei canali di comunicazione che utilizziamo giornalmente sul nostro smartphone, abbiamo iniziato a introdurre sempre di più questo nuovo *linguaggio* nel nostro lessico che ne è stato inevitabilmente influenzato.

Questi nuovi linguaggi nascono sicuramente da una sempre crescente necessità di *essere veloci*. Il bisogno di immediatezza negli scambi comunicativi è uno degli aspetti peculiari degli *Emoji*: una vita sempre più frenetica dove anche i messaggi istantanei richiedono risposte altrettanto veloci.

C'è però un altro aspetto che ha dato la possibilità a questi simboli di proliferare e di racchiudere concetti sempre più complessi in una singola *faccina*. Gli *Emoji* riescono infatti a colmare un grande gap dato dalla comunicazione digitale: *le emozioni*.

Uno dei principali limiti delle chat e della messaggistica su pc, telefoni o e-mail è proprio il *tono corsivo* di voce del messaggio che stiamo mandando. Come facciamo a capire cosa vuole dirci l'altra persona a 360°? Con che tono lo sta dicendo? È arrabbiata? Triste? Seria? Non possiamo saperlo, se non attraverso un utilizzo ben ponderato della punteggiatura, che comunque in alcuni casi potrebbe non essere esaustiva. Con gli *Emoji* questo limite viene superato. Una frase che inizialmente



Figura 1
Then vs Now: l'evoluzione degli *Emoji*.
Fonte: Tomasello

può sembrare fredda e distaccata, si trasforma in un messaggio conviviale e leggero. Determinati *Emoji* possono aiutarci a trasmettere il nostro disappunto, sarcasmo, o disinteresse per un argomento.

Gli *Emoji* sono quindi in grado di raccontare intenzioni ed emozioni, e, grazie alla loro grande varietà – dagli animali agli alimenti, passando per cuori e sorrisi – permettono a chi li utilizza, non solo di descrivere il mondo, ma anche di essere pienamente se stessi personalizzando la propria comunicazione all'interno del mondo digitale (McCulloch, 2019).

Ci sono poi nuovi orizzonti che gli *Emoji* permettono di esplorare. Alcuni studi mostrano come gli *Emoji* possano contribuire ad alleviare il carico cognitivo dei dipendenti, li potremmo quasi definire *un linguaggio universale che trascende le culture* con cui è possibile abbassare il livello di stress dei lavoratori facendo visualizzare loro immagini come tazzine di caffè “☕” per un *boost di energia*; oppure un cuore quando la motivazione è in un momento di down e *necessita di maggiore empatia* (Robinson, 2019).

È innegabile che negli ultimi anni le organizzazioni abbiano attraversato molti cambiamenti, assestamenti

e innovazioni. Tra questi troviamo sicuramente l'integrazione di questi nuovi linguaggi nell'ambiente di lavoro – in principio utilizzati per lo più in ambienti informali o privati.

Uno sguardo fuori: come affrontano la tematica dell'oralità scritta USA e UK?

In America circa il 77% dei dipendenti (Peck, 2021) utilizza gli *Emoji* sul posto di lavoro.

Gli statunitensi, quando comunicano con gli altri, sentono il bisogno di apparire amichevoli ma sempre bilanciando questo tono *friendly* con la professionalità. Quando si ha a che fare con clienti o colleghi, se non si usa almeno un *Emoji* sorridente, si è considerati freddi e scortesi.

Le cose cambiano quando si passa dall'altra parte dell'oceano. I britannici sono famosi per il loro modo di parlare schietto, ma educato. Secondo alcune ricerche, quasi 1 inglese su 10 utilizza gli *Emoji* quando invia e-mail ai colleghi, e 3 su 100 hanno ammesso di usarle quando inviano e-mail a clienti o partner commerciali. Questi risultati raccontano che in UK gli *Emoji* non sono ancora entrate a far parte della vita e nel linguaggio delle persone (HR News, 2022).

Questi dati sono però accompagnati da un paradosso: una nuova ricerca (U.S. News, 2022) ha rilevato che nelle aziende americane i dipendenti che usano immagini ed *Emoji* nelle e-mail o su Zoom possono essere considerati meno incisivi e autorevoli di quelli che si limitano a usare solo le parole.

Questa veloce panoramica su ciò che avviene oltre oceano e in UK serve come esempio e spunto di riflessione per le tante realtà italiane dove, ancora oggi, gli *Emoji* sono un vero e proprio tabù.

Fare un uso consapevole di questi nuovi linguaggi in contesti aziendali vuol dire da un lato, lasciare la libertà alle persone di comunicare in modo informale tra colleghi, dall'altro capire fino a che punto è giusto spingersi in comunicazioni più formali come e-mail o comunicazioni corporate.

In poche parole: essere sempre aperti al cambiamento, ma essere anche in grado di guidarlo.

Generazioni a confronto: dimmi come parli e ti dirò che generazione sei

Un altro motivo per cui questo discorso sugli *Emoji* a lavoro è così dibattuto è dovuto al fatto che attualmente ci sono ben cinque generazioni che si trovano a convivere nelle aziende: Silent generation, Boomer, Gen X, Millennial (Gen Y), e Gen Z.

Quali sono le differenze e similitudini nel loro linguaggio?

È possibile accorciare il divario intergenerazionale?

È interessante notare come un *Emoji* possa assumere diversi significati non solo in base alla persona che la sta leggendo, ma anche in base alla generazione che la sta utilizzando. I Millennial, per esempio, usano gli *Emoji* semplicemente per rendere i testi più amichevoli e comprensibili. Le persone di questa fascia d'età le considerano uno strumento alternativo ai segnali non verbali. La Gen Z, invece, le usa in modo più sfumato e ironico. Un esempio calzante è l'*Emoji* del teschio “☠️”. Per le generazioni precedenti, questo è un simbolo di morte, o più banalmente un semplice teschio da usare per *Halloween*. Sembrerà incredibile, ma è stato letteralmente trasformato dalla Gen Z che gli ha conferito un significato quasi opposto: *la risata*. Proprio così, per i Gen Z scrivere “☠️” equivale a ridere (“*I'm dying*”, “*sto morendo [dal ridere]*”), o all'*Emoji* che ride con le lacrime, per intenderci “😂” (tra l'altro, proprio quest'ultima, è ritenuta dalla Gen Z “*un Emoji da boomer*”).

In merito a questi punti interrogativi, dubbi e incomprensioni sono state condotte molte ricerche. Tra queste, ce n'è una della celebre Survey Monkey dove è stato esplicitamente chiesto agli intervistati se ritenessero opportuno l'utilizzo degli *Emoji* in ambito lavorativo (Gitlin, SurveyMonkey).

Il risultato si è diviso nettamente in due in base all'età dei rispondenti: chi le ritiene appropriate e chi invece no. Le generazioni più giovani tendono a riconoscere il valore dell'uso degli *Emoji*, mentre le generazioni precedenti le considerano poco professionali e controproducenti.

Millennial e Gen Z ritengono che gli *Emoji* non solo siano accettabili nel luogo di lavoro, ma sostengono anche che inserirle nelle conversazioni tra colleghi renda il lavoro più divertente, positivo e leggero.

I rispondenti al sondaggio della Gen X invece ritengono l'uso di *Emoji* sul posto di lavoro inappropriato poiché sono sinonimo di non professionalità e non rappresentano l'immagine di sé che vogliono dare.

In questo momento storico, dove ben cinque generazioni convivono nel mondo del lavoro, bisogna tenere conto delle differenze comportamentali, di linguaggio e di valori, senza cadere in preconcetti o pregiudizi, ma favorendo l'apertura e il dialogo per creare valore sia tra i colleghi che per l'azienda stessa.

Caso studio: come convivono *Emoji* e comunicazione corporate

Che gli *Emoji* possano diventare ragione di *misunderstanding* piuttosto che di maggiore chiarezza nella comunicazione è un tema di discussione frequente.



Figura 2
Il punto di vista delle giovani generazioni.
Fonte: Gitlin, SurveyMonkey



Figura 3
Gli Emoji abbattano le barriere linguistiche nella comunicazione digitale.
Fonte: Hunt

In merito a ciò, abbiamo avuto l'occasione di intervistare Giovanna Di Bacco, Corporate Communications Manager di E.ON Italia. Il nostro obiettivo? Capire in che modo fossero viste e utilizzate gli *Emoji* in contesti aziendali diversi dal nostro.

In linea con quanto detto finora, anche dall'intervista con Giovanna Di Bacco, è emersa una discreta apertura all'utilizzo di questo linguaggio all'interno della loro realtà aziendale. I colleghi, nelle loro conversazioni, usano gli *Emoji*; nella comunicazione interna stessa di E.ON Italia vengono adoperati per rendere più *friendly* e dirette le comunicazioni giornaliere.

Allo stesso tempo, però, sottolinea quanto sia importante ricordarsi sempre che, in determinate situazioni, è meglio evitare l'utilizzo di un elemento così informale perché non andrebbero ad aggiungere nulla, se non addirittura rischierebbero di creare fraintendimenti. Giovanna Di Bacco sostiene che le incomprensioni non siano però da imputare agli *Emoji* quanto al linguaggio scritto di per sé, dicendo che: "non ci capiamo non perché usiamo gli *Emoji*, ma semplicemente perché non ci parliamo".

Quest'idea è in linea con quanto evidenziano le ricerche sul linguaggio: solo il 7% della nostra comunicazione è verbale, il restante 93% essendo non verbale (Meharabian, 1971) si perde nel passaggio dal linguaggio orale a quello scritto. In quest'ottica, gli *Emoji* sono in grado di aggiungere al testo scritto qualcosa in più, arricchendolo di informazioni gestuali ed espressive che altrimenti andrebbero perse.

Se ci sono aziende come E.ON dove l'utilizzo di linguaggi informali è stato ormai sdoganato anche nella comunicazione interna e tra i colleghi, ci sono realtà

aziendali ancorate a un'idea di linguaggio che per molti potrebbe risultare "old school".

Mentre gli *Emoji* e il "tu" accorciano le distanze e rendono la conversazione più rilassata e informale, c'è chi ancora dà del "Lei". Questa formula si pone quasi come un paletto tra i due interlocutori, distanziando la comunicazione e di conseguenza le due persone che stanno parlando.

Non si può dire che uno dei due approcci sia più corretto di un altro. Ciascuna realtà aziendale dovrà sempre valutare in base alla propria storia e a ciò che vuole comunicare all'esterno di se stessa.

Uno spunto di riflessione che invece può essere utile è ricordarsi che in un mondo sempre più frenetico e immediato, dove passiamo la maggior parte delle nostre giornate a fissare uno schermo, una cosa apparentemente piccola e insignificante come un *Emoji* può dare la possibilità di comunicare con i propri colleghi in maniera più informale e giocosa, facendo la differenza anche nel mood dell'intera popolazione aziendale, che si rispecchia inevitabilmente anche all'esterno.

In che modo i processi di Change vengono influenzati da questi nuovi linguaggi?

Come si è visto, *Emoji* e *reaction* vengono utilizzate sempre più spesso nei contesti lavorativi. Questo fenomeno però non solo è dovuto a una maggiore presenza di Millennial e Gen Z all'interno delle organizzazioni, ma anche e soprattutto, ai cambiamenti che negli ultimi anni sono avvenuti nel mondo del lavoro, come il maggiore utilizzo delle piattaforme di collaborazione (Peek, 2022).

L'uso di queste piattaforme, accelerato dal contesto pandemico, ha trasformato il linguaggio con cui persone e aziende comunicano e si scambiano informazioni. In questo contesto fatto di comunicazioni rapide e informali, gli *Emoji* contribuiscono a portare nel discorso scritto qualcosa del linguaggio parlato, introducendo *elementi tipici della comunicazione orale* come la mimica, la gestualità, l'intonazione o ancora *l'intenzione*.

Un cambiamento di linguaggio legato all'introduzione di queste piattaforme può portare a incomprensioni e difficoltà, o impattare sulla cultura aziendale in quanto il fatto che le piattaforme stesse contengano elementi come le *reaction* ne rende più probabile (e naturale) la loro adozione (Kalaba, 2022).

Perciò, quando le aziende si affacciano all'utilizzo di nuovi canali è utile che siano supportate in questo processo di *Change* e di *Adoption* dei nuovi strumenti, non solo per l'impatto che queste hanno sulla digitalizzazione dei processi, ma anche sulla cultura e sulle modalità di comunicazione.

La sola introduzione di piattaforme digitali non è, di per sé, sufficiente alla creazione di un codice linguistico condiviso e comprensibile a tutti poiché il linguaggio, una volta che se ne è modificata la forma, può perdere la propria efficacia come strumento utile a veicolare



Figura 4
Suggerimenti sugli *Emoji* da usare sul posto di lavoro.
Fonte: Gupta

informazioni e a trasmettere i valori all'interno del contesto aziendale.

Inoltre, dal momento che ogni azienda è diversa dalle altre, non può esistere un linguaggio unico con parametri standard, ma ogni realtà deve trovare la propria strada in coerenza con la cultura che la anima.

Ma come comprendere quale tipo di linguaggio rispecchia l'anima dell'azienda?

Occorre partire dall'analisi del contesto che caratterizza ciascuna organizzazione avvalendosi di momenti di ascolto come workshop, *survey* o interviste.

Solo a seguito della fase di analisi è possibile identificare standard e golden rule che supportino tutti i partecipanti alla comunicazione, non solo a collaborare agevolmente evitando fraintendimenti e incomprensioni, ma anche a costruire relazioni significative.

Le buone pratiche individuate possono confluire così in *Netiquette* (un insieme di regole che guidano l'utente verso il buon uso degli strumenti che internet mette a disposizione) e *Manifesti* che permettono di sintetizzare in pochi passaggi e in maniera concreta le modalità di utilizzo di queste piattaforme, ad esempio dando informazioni rispetto al tipo di contesto in cui gli *Emoji* possono essere utilizzate o, ancora, al modo in cui vanno interpretate.

Infine, quando si parla di *Emoji* in azienda è importante sia riflettere su come accompagnare gli utenti verso un loro corretto utilizzo, sia considerare i benefici che potrebbero portare.

Gli *Emoji* possono migliorare la collaborazione e sostenere lo sviluppo delle relazioni interpersonali, tanto che, soprattutto durante la pandemia, in molte aziende proprio queste iconcine hanno permesso di dare alle conversazioni maggiore empatia e rinforzare i propri valori. Per esempio, Lori Gettelfinger, Global Brand Leader di DuPont, afferma di riconoscere l'efficacia di *Emoji* come l'applauso 🙌 in quanto permettono di manifestare, anche da remoto, alcuni valori della cultura aziendale: l'apprezzamento e il riconoscimento reciproco (Yokoi / Jordan, 2022).

Usare o non usare gli Emoji? Questo è il dilemma...

Nonostante le innumerevoli ricerche e interviste condotte a riguardo, non si può arrivare a una conclusione valida per tutti o applicabile a tutte le situazioni.

In generale, crediamo sia fondamentale negli ambienti informali come chat, e-mail e conversazioni tra colleghi lasciare la libertà alle persone di scegliere se utilizzare o meno questi nuovi linguaggi.

Per quanto riguarda invece la comunicazione più formale, ad esempio scambi di e-mail o messaggi con i clienti, se è possibile è sempre meglio mantenere un linguaggio più standard. Tuttavia, se la situazione e il livello di confidenza instaurata con il cliente lo permettono, non è totalmente sbagliato fare un uso ponderato di *Emoji*.

Per capire momenti e luoghi opportuni, potrebbe essere interessante fornire dei brevi corsi o vademecum sugli *Emoji* e il loro significato così da rendere tutti più consapevoli dello strumento e utilizzarlo nella maniera più corretta sul luogo di lavoro.

Il mondo del lavoro è in continua trasformazione e con esso cambiano i modi di approcciarsi all'ambiente lavorativo, ai rapporti in ufficio e non ultimo al modo di rivolgersi ai colleghi.

È importante che tutte le aziende siano consapevoli di questi cambiamenti e che riescano ad assorbirli, elaborarli e farli propri.

Creare mondi, far evolvere culture

Il linguaggio come motore di cambiamento per le organizzazioni

di Maria Casagrande, Giulia Masci Ametta

Per raccontarvi di come il linguaggio plasmi e modifichi le organizzazioni utilizzeremo la similitudine del vino. Se infatti, citando l'introduzione a questo inserto di Rosario Sica, è vera l'equazione per cui ciò che conosciamo e per cui abbiamo parole delimita i confini del nostro mondo, la stessa equazione sussiste anche in forma inversa.

È il mondo in cui viviamo, i suoi progressi e i suoi continui mutamenti che creano, plasmano ed evolvono la lingua che ogni giorno utilizziamo.

Nel 1780 l'agronomo Maupin utilizzava circa 40 parole per descrivere il vino. È unicamente un paio di secoli fa, in un'epoca di forte sviluppo economico e culturale, soprattutto in campo chimico, che iniziarono a nascere vini di qualità e con loro la necessità di descriverli attraverso una terminologia più moderna e specifica, fino a comprendere oggi circa un migliaio di termini. Perché mai così tanti, vi chiederete.

Perché per riuscire a descrivere un vino, a chi di vino magari non sempre si intende, è necessario un linguaggio universale, un modo di esprimersi comprensibile a tutti ma soprattutto che abbia per tutti lo stesso significato. E l'ambiguità, l'interpretazione e l'imprecisione dietro al senso di ogni vocabolo, sono guaribili unicamente con l'utilizzo di un'abbondante scelta di termini e con la codifica di un'enciclopedia, un vocabolario professionale.

Usare un linguaggio appropriato denota attenzione verso ciò per cui studiamo nuove parole: ci aiuta ad essere più precisi, a saper descrivere ogni sfumatura di ciò che ci appassiona o è fulcro della nostra professione. Un'enciclopedia vasta e articolata rende di fatto la nostra competenza vasta e articolata.

Tutti questi termini conati o prelati per riuscire a descrivere un unico ambito, quello enologico, ci raccontano

il principio di necessità del linguaggio: noi costruiamo e utilizziamo le parole che ci sono necessarie per descrivere ciò che facciamo, la nostra professione, il nostro ambiente, il nostro mondo, attraverso un'osservazione minuziosa di quello che abbiamo intorno.

Date queste premesse, ne è però necessaria una ulteriore. In un'organizzazione, la nostra lingua intesa come l'insieme delle parole utilizzabili e la sintassi per rendere queste parole in grado di produrre significato - al netto di alcuni possibili neologismi - ci è data e dobbiamo prenderla per assodata. È la lingua che deriva dal tempo e dallo spazio in cui l'organizzazione vive e lavora. Per noi, l'italiano del 2022.

Quello però che abbiamo la facoltà di indagare e modificare non è tanto la sostanza dell'espressione, quanto la sua forma. Quella che decidiamo di darle in base al contesto in cui operiamo. Stiamo parlando della scelta di certi vocaboli ed aree semantiche rispetto ad altri, la costruzione delle frasi, l'utilizzo di un tono di voce e dell'atteggiamento che tramite questo andiamo a esprimere.

È importante, soprattutto oggi, porre la giusta attenzione anche a ciò che è possibile fare con le parole, non solo per consentire il pieno sviluppo dell'organizzazione, ma anche per agire su questa attivamente, facendone un utilizzo consapevole, creando un miglioramento tangibile.

Possiamo dire quindi che, dato un insieme di materiali, sta a noi scegliere quali utilizzare per costruire quella che sarà la casa della nostra organizzazione. Studiarne la pianta, la disposizione, il colore delle pareti e lo stile dell'arredamento. Costruire una casa come ne esistono molte altre, ma resa unica dalle nostre scelte linguistiche.

Il linguaggio che racconta: rispettare la cultura aziendale nel caso E.ON

In alcune aziende particolarmente virtuose, può succedere che il linguaggio materializzi e porti su un piano più concreto la cultura già presente all'interno delle aziende stesse. In queste organizzazioni, gli *employee* – ovvero le persone che maggiormente si trovano a dialogare attivamente tra loro e con l'azienda stessa – si riconoscono e si sentono a proprio agio nel linguaggio e nella forma utilizzata.

Da questo punto di vista l'esperienza E.ON Italia è molto interessante in quanto l'organizzazione ha attraversato, negli anni, un importante cambiamento nel quale il linguaggio è stato strumento strategico di trasformazione. Fino ad arrivare a oggi, un presente in cui linguaggio e cultura dell'azienda si influenzano reciprocamente. Giovanna Di Bacco, E.ON Corporate Communications Manager, ci ha raccontato come sono riusciti a raggiungere questo risultato e come lavorano incessantemente per garantire l'equilibrio di questo doppio legame cultura - linguaggio, evitando qualsiasi distonia.

“Sicuramente il linguaggio della comunicazione interna ha avuto un importante ruolo di volano nell'influenzare la cultura interna, specialmente all'inizio del processo di cambiamento intrapreso dall'azienda. L'impegno di E.ON, attualmente, è quello di lavorare ad una cultura aperta, curiosa e orientata al feedback”.

Questo è il motivo del suo linguaggio fresco, amichevole e informale, della modalità *bottom up* e di tutte le metodologie ingaggianti e inclusive adottate. “La nostra cultura aziendale ha cominciato a trasformarsi in questa direzione in un momento storico ben preciso e questo tono di voce così particolare e connotato ha cominciato a essere la voce del brand. La voce di E.ON Italia e delle sue persone”.

Infatti, contemporaneamente e biunivocamente, il

linguaggio utilizzato nel quotidiano dagli *employee* (più di 550 nel 2021) ha influenzato per osmosi la cultura organizzativa dell'organizzazione. Un esempio concreto?

Il cambio di modalità comunicative avvenuto durante la pandemia (primo tra tutti l'utilizzo delle chat *Whatsapp*) ha avuto come naturale conseguenza un abbassamento del livello di formalità utilizzato e un impatto analogo sulla cultura stessa. Un altro caso di studio è quello relativo agli inglesismi: spesso utilizzati in comunicazione interna perché presenti nel vocabolario quotidiano delle persone tanto da risultare irrealistico non tenerne conto. Tutto ciò è coerente con quanto emerge da importanti studi antropologici: come cita Daniel Everett nel suo libro “The Language Tool” la cultura è fonte di cambiamenti nel linguaggio, a fronte di specifiche necessità (Everett, 2012).

All'interno di questo ecosistema, ci racconta Giovanna Di Bacco, il delicato compito della funzione di comunicazione interna è quello di bilanciare la forma – avvicinandola il più possibile sia alla cultura esistente che a quella desiderata – e il contenuto della comunicazione, che non sempre permette di essere plasmato nel modo desiderato ma, talvolta, richiede toni e modalità più formali.

Il linguaggio che trasforma: si può agire in potenza sulla vision?

Avendo appurato la potenza del linguaggio come strumento di cambiamento bidirezionale, ci siamo quindi chiesti perché non provare a usarlo per aiutare le organizzazioni a tendere verso la cultura a cui aspirano, che desiderano, che sognano.

Ci siamo addentrati in un esperimento: abbiamo preso in considerazione le nove dimensioni attraverso cui una cultura può essere descritta, utilizzate anche da Erin Meyer nel suo libro “The Culture Map” e sfruttate in diversi contesti per classificare le culture geografiche: *Power Distance, Uncertainty Avoidance, Performance Orientation, Assertiveness, Future Orientation, Humane Orientation, Institutional Collectivism, In-Group Collectivism, Gender Egalitarianism* (Javidan M., Gupta V., 2004).

Partendo da queste nove dimensioni e dalla nostra esperienza nel campo della *Culture Design*, abbiamo considerato poi unicamente quelle che potessero essere prese in considerazione parlando di organizzazioni – entità molto più piccole e frazionate dei popoli alle quali le dimensioni originariamente fanno riferimento – individuandone sette (con le uniche esclusioni di *Institutional Collectivism* e *Humane Orientation*, prettamente dedicate alle popolazioni e alle

loro forme sociali). Per ciascuna dimensione individuata abbiamo selezionato le scelte stilistiche e le modalità di narrazione che possono essere utilizzate e miscelate per influenzare ogni dimensione e, quindi, contribuire a creare la cultura desiderata.

Addizionando o sottraendo, equilibrando e sperimentando. In una formula sempre diversa e unica. Creando un vero e proprio strumento che consenta in modo facile e immediato di capire come agire sul proprio linguaggio. Sporcandosi le mani.

Come utilizzare quindi concretamente questo strumento? Come ogni strumento sperimentale che si rispetti, c'era la necessità di un libretto di istruzioni.

Il libretto d'istruzioni e alcuni punti di attenzione prima di iniziare

Prendete in considerazione la dimensione culturale (o più di una) che vi interessa andare a modificare per creare la vostra cultura *TO-BE* ideale. Per ogni dimensione troverete alcuni strumenti che potrete decidere di utilizzare – o non utilizzare – per creare concretamente un cambiamento nel vostro linguaggio. Immaginatele come manopole per aumentare o abbassare il volume del vostro *mixer* linguistico, nuove frequenze da aggiungere o togliere alle vostre future comunicazioni.

Notate bene però, non è unicamente il tipo di cambiamento culturale desiderato che deve guidare le vostre scelte comunicative: è necessario fare un ragionamento preliminare e approfondito sul punto di partenza, sulle caratteristiche demografiche del vostro target e su come potrebbe reagire a una certa forma di comunicazione piuttosto che un'altra. Non tutte le frequenze, infatti, sono adatte a tutte le persone. In ogni caso, per approfondire questo tema, sappiamo dove rimandare la vostra lettura: all'allegato Harvard Business Review *Generation Time*, indagine curata da OpenKnowledge sulla Gen Z (OpenKnowledge, 2021).

Infine, prima di lasciarvi al nostro strumento vero e proprio, ci teniamo a ribadire che questa rappresentazione della cultura attraverso le nove dimensioni non è l'unico modello esistente, né il modello standard attraverso il quale OpenKnowledge affronta un'analisi culturale.

È semplicemente, in questo contesto, il modello che più si adatta alla nostra esigenza di esperimento concettuale. E come per tutti gli esperimenti, per arrivare a nuove conclusioni serve scegliere nuovi punti di partenza.

Concludiamo il nostro articolo ribadendo la tesi: le parole contano

E non contano solo come veicolo di un messaggio ma come strumento che, alla stregua di un sassolino, è capace di creare una valanga a lungo termine e avere impatti significativi su una cultura. Le parole vanno quindi utilizzate in maniera accorta e strategica senza cadere in un lessico da “status quo” ma domandandosi sempre qual è il mondo che vogliamo creare per il nostro futuro.

Come lavorare sulle dimensioni culturali attraverso le parole

POWER DISTANCE

Ha a che fare con la diversa distribuzione di potere, status e privilegi. Nelle culture dove la *Power Distance* è elevata è perfettamente normale avere regole stringenti, grande rispetto per i titoli e forte concentrazione del potere.

Per diminuire la Power Distance puoi:

- Utilizzare la conversazione diretta (Tu)
- Abbassare il livello di formalità nelle e-mail da parte della leadership
- Evitare di usare imperativi e regolamenti

PROPENSIONE AL RISCHIO, ALL'INNOVAZIONE E CULTURA DELL'ERRORE

Ha a che fare con l'accettare di correre dei rischi pur di creare qualcosa di nuovo e inaspettato. Accettare la possibilità del fallimento a favore di un cambiamento. Nelle culture dove la propensione al rischio è ridotta si favorisce la prevedibilità delle azioni e una struttura più rigida.

Per incentivare la propensione al rischio e alla cultura dell'errore puoi:

- Affiancare aggettivi e concetti positivi a termini che afferiscano a sfide e/o nuove opportunità
- Utilizzare una nuova semantica e una nuova enciclopedia, termini desueti, inusuali, neologismi o "fuori dal normale linguaggio corporate" per promuovere l'attitudine a uscire dal percorso ordinario
- Utilizzare aree semantiche relative all'innovazione
- Raccontare eventi negativi che hanno insegnato qualcosa

ORIENTAMENTO ALLA PERFORMANCE E SPINTA VERSO L'OBIETTIVO

Ha a che fare con l'incentivazione di una performance eccellente e con il riconoscimento a fronte del raggiungimento di un obiettivo sfidante. Le culture orientate alla performance valorizzano la competizione e investono in formazione per raggiungere traguardi sempre più alti.

Per incentivare l'orientamento alla performance e all'obiettivo puoi:

- Utilizzare termini riferenti alle aree semantiche delle gare sportive e della competizione
- Utilizzare verbi e costrutti esortativi
- Esplicitare gli obiettivi e ripeterli spesso

ASSERTIVITÀ, CHIAREZZA E TRASPARENZA

Ha a che fare con le modalità di comunicazione e come vengono gestiti i confronti. Nelle culture assertive viene evitato qualsiasi messaggio ambiguo e il significato arriva al destinatario senza lasciare spazio all'interpretazione. Dall'altro lato dello spettro troviamo, invece, le culture che prediligono mitigare i messaggi per mantenere il focus sul consenso e sulla cooperazione.

Per incentivare l'assertività, la chiarezza e la trasparenza puoi:

- Utilizzare un linguaggio semplice, chiaro ed efficace (senza giri di parole)
- Utilizzare periodi brevi
- Evitare l'utilizzo di neologismi e/o inglesismi

ORIENTAMENTO AL BREVE VS AL LUNGO TERMINE

Ha a che fare con la scelta tra gratificazioni sul lungo periodo e vantaggi nel breve termine. Le culture orientate al lungo termine prediligono investimenti che porteranno a benefici futuri piuttosto che concentrarsi su guadagni immediati.

Per incentivare l'orientamento al lungo termine puoi:

- Utilizzare in maniera strumentale i tempi verbali (preferendo il futuro al presente)
- Utilizzare neologismi per parlare di futuro, in opposizione a vocaboli in uso che puoi utilizzare per parlare di presente
- Utilizzare semantica appropriata rispetto al binomio presente - futuro

COLLETTIVISMO VS INDIVIDUALISMO

Ha a che fare con il senso di appartenenza e il sentirsi parte di un gruppo, in opposizione al considerarsi principalmente come individuo singolo. In culture collettiviste il benessere del gruppo è un obiettivo comune al quale tutti contribuiscono.

Per incentivare il collettivismo puoi:

- Porre il focus su uno storytelling che comprenda tutto il team e non un solo individuo
- Utilizzare pronomi personali (*Noi/lo*)
- Utilizzare l'inglese o altre lingue condivise, per far sentire tutti parte dello stesso gruppo – in opposizione al non utilizzare l'inglese per focalizzarsi sulla creazione di gruppi locali/territoriali

INCLUSIONE

Ha a che fare con quanto gli individui sono accettati ed inclusi nell'attività sociale a prescindere della propria appartenenza a un gruppo sociale, etnico o aventi particolari caratteristiche fisiche o psicologiche.

Per incentivare l'inclusione puoi:

Su questo aspetto rimandiamo interamente la discussione all'articolo di riferimento – data la particolare rilevanza.

Comunicare i messaggi

'evoluzione della comunicazione

Il rapporto di influenza tra canali e linguaggio

di Ilaria Baietti

Tra le aree di esplorazione relative al tema del linguaggio, quella che riguarda il rapporto di influenza tra esso e i canali appare particolarmente articolata e persino affascinante per la possibilità di osservarla secondo diverse prospettive.

Da un lato è indubbio che l'evoluzione incessante delle forme di linguaggio abbia determinato parallelamente un'evoluzione dei canali e delle funzionalità che essi mettono a disposizione degli utenti. Si pensi, ad esempio, a come l'ampia diffusione dell'utilizzo degli *Emoji* - elementi di linguaggio dichiaratamente informali - abbia finito per "contaminare" anche canali dall'utilizzo prevalentemente professionale come Teams, spingendoli a introdurre la possibilità di esprimere una reazione ai contenuti - post o video call - con le *emoticon*.

D'altro lato, possiamo però anche osservare come spesso siano i canali, grazie proprio alle funzionalità che mettono a disposizione e al contesto esperienziale che creano, a stimolare e indirizzare il tipo di linguaggio che attraverso essi viene espresso.

Se adottiamo questa prospettiva, potremmo ad esempio notare che nelle aziende in cui i canali aziendali propongono una comunicazione istituzionale di tipo molto formale e lasciano poco spazio a funzionalità di tipo collaborativo (quali commenti, reazioni, possibilità di inserire contenuti) si tende a indurre nelle persone l'idea di dover adottare un approccio più formale al linguaggio all'interno dell'azienda.

Al contrario, i canali utilizzati nella sfera privata delle persone tendono spesso a premiare la creatività e la

libertà di espressione, e stimolano, di conseguenza, la sperimentazione di linguaggi più informali e destrutturati.

L'insieme di queste considerazioni rende subito evidente quanto il rapporto che lega canali e linguaggio sia articolato e non possa quindi essere ricondotto a una relazione di causalità unidirezionale in un senso o nell'altro. L'influenza tra i due elementi non può, infatti, che essere reciproca, soprattutto se consideriamo la pluralità di condizioni di contesto che possono influenzare le dinamiche che si instaurano nei processi di comunicazione.

Innanzitutto, dobbiamo considerare che i canali - e le tecnologie sottostanti - si stanno evolvendo a una velocità molto più rapida che in passato. Non ci riferiamo soltanto alla costante nascita di nuovi canali (o meta canali), ma anche all'evoluzione delle tecnologie abilitanti.

Basti pensare, ad esempio, come l'evoluzione tecnologica abbia reso possibile negli ultimi anni un'interazione nel linguaggio uomo-macchina completamente diversa da quella a cui siamo stati abituati per decenni. Siamo infatti passati dalla necessità per le persone di imparare il linguaggio delle macchine, alla capacità delle macchine di interpretare il linguaggio umano. Ciò ha generato opportunità completamente nuove rispetto alla possibilità di comunicare un messaggio e interagire con un *employee* o un cliente.

Se restringiamo il campo, focalizzandoci per un momento sull'osservazione della relazione tra canali e linguaggio in ambito organizzativo, ci sono importanti elementi di contesto generale da considerare.

Qui, infatti, il tutto viene reso ancora più complesso dalla diffusione sempre più ampia degli scenari di lavoro ibrido: i canali su cui si gioca l'interazione tra azienda ed *employee* diventano, quindi, sia digitali che fisici, da alternare nel tempo, a volte, nel corso della stessa giornata lavorativa; il tutto portandosi dietro i relativi linguaggi peculiari che non sempre sono allineati. È interessante, tra l'altro, osservare come, anche restringendo l'osservazione ai soli canali fisici, lo scenario sia molto diverso dal passato. Non parliamo più soltanto di spazi aziendali, quindi in qualche modo "controllabili" quali portatori di narrazioni della cultura organizzativa. I nuovi canali fisici – in un concetto di azienda diffusa – sono anche luoghi della città, come gli spazi di *Co-Working*, e luoghi privati come le abitazioni, ciascuno caratterizzato da propri messaggi e linguaggi che si vanno a intersecare con quelli dell'organizzazione nella giornata lavorativa delle persone.

Parlando di contesto, in questo specifico momento storico, ci sembra inoltre opportuno riflettere anche sul ruolo che il mix di canali e linguaggio può assumere nell'aiutare le organizzazioni ad arginare fenomeni emergenti quali la *Great Resignation* o il *Quiet Quitting*. Soltanto un utilizzo ben indirizzato del linguaggio aziendale e la scelta dei canali più appropriati a sostenere la relazione tra azienda ed *employee* sono in grado, infatti, di rendere riconoscibile, attrattiva e inclusiva l'organizzazione, favorendo il senso di appartenenza. *Employee Caring* significa anche saper trovare i linguaggi e le modalità migliori per dialogare con tutti all'interno dell'organizzazione, considerando le diverse generazioni che oggi la vivono.

Un ulteriore fattore di complessità nella relazione tra canali e linguaggio è poi dato dall'evoluzione che hanno i soggetti stessi del processo di comunicazione, come emittenti e destinatari dei messaggi.

Da un lato, abbiamo infatti, come emittenti, i *manager* sempre più desiderosi di utilizzare nuovi canali "alla moda" e cavalcare nuovi linguaggi che possano aiutarli a valorizzare nuovi stili di leadership e migliorare la loro capacità di ingaggiare e guidare le proprie persone e porsi come autorevoli verso stakeholder esterni.

Dall'altro, abbiamo gli *employee* che, come abbiamo anticipato, vivono giornate lavorative nuove, che richiedono nuovi strumenti e nuove modalità di interazione che spesso, con l'assottigliarsi dei confini tra vita privata e vita lavorativa, travasano dall'una all'altra nuovi linguaggi e nuovi canali.

È questo, ad esempio, il caso del proliferare anche in ambito aziendale dei *meme*, e delle chat *WhatsApp*

non ufficiali tra colleghi. Ed è anche il fenomeno che ha determinato, ad esempio, la popolarità di alcuni account social che dei linguaggi di determinate categorie professionali hanno fatto la loro ironica bandiera, generando senso di appartenenza in intere categorie professionali che si riconoscono in modi di dire, slogan e parole "storpiate" ma proprie della loro quotidianità.

Il diffondersi di linguaggi e canali mutuati dalla vita privata a quella lavorativa spesso trova il suo terreno più fertile nelle relazioni informali tra colleghi. Si tratta quindi di ambienti e modalità di comunicazione da cui magari il *top management* viene escluso e che, ciononostante, diventano a tutti gli effetti importanti elementi di espressione culturale condivisa che cementano i legami tra le persone.

Infine, un ultimo tassello che ci sembra utile considerare, in questa relazione di mutua influenza tra canali e linguaggio, è la varietà e complessità dei contenuti che oggi le organizzazioni devono comunicare. Esistono nuovi contenuti da comunicare, temi apparentemente complessi come la Cyber Security che hanno impatto nella vita da dipendenti, ma anche nelle attività personali di tutti i giorni di cittadini o consumatori. Quali linguaggi adottare per preservare la professionalità delle informazioni fornite, ma al contempo stimolare il coinvolgimento delle persone? Quali canali scegliere per fare in modo di raggiungere tutte le persone in modo diffuso e al contempo generare esperienze personalizzate che rendano memorabili i messaggi che vogliamo veicolare?

A questo e a tanti altri interrogativi relativi al legame indissolubile tra canali e linguaggio proviamo a rispondere negli articoli che seguono.

Nuovi codici di linguaggio

L'adozione di strumenti Low-Code/No-Code

di Francesca Calderoni, Davide Del Basso, Roman Alberto Di Donato

Come indicato nei testi di introduzione alla programmazione, nei primi calcolatori degli anni '40, il programma era definito da circuiti elettrici: veri e propri collegamenti fisici che permettevano la produzione di *output* differenti sulla base della configurazione applicata.

La necessità di poter dialogare con i calcolatori spinse la nascita dei primi linguaggi di programmazione. Il lessico dei primi linguaggi era connotato dalla necessità di fornire istruzioni puntuali agli elaboratori, per effettuare una serie eterogenea di operazioni, e pertanto caratterizzato da codici lunghi e complessi, adattati necessariamente alle logiche e al funzionamento della macchina. Ben presto, con la sistematica diffusione di programmi adottati su larga scala, ci si rese conto che era necessario allontanarsi dal "linguaggio delle macchine" ed elaborarne di nuovi, fruibili da una platea più estesa e con caratteristiche più simili al linguaggio umano. Questo per due principali motivi: facilità di comprensione da parte di tutti gli attori coinvolti nella gestione del *software*, che non avevano partecipato in prima battuta alla fase di scrittura del codice, e snellimento ed efficientamento del processo di scrittura di nuovi programmi.

Questo nuovo tipo di programmazione ha dato vita alla moltiplicazione di nuovi linguaggi di programmazione sempre più specifici, mirati a rendere sempre più semplici i linguaggi precedenti: l'aumento di efficacia dello sviluppo ha comportato anche l'aumento di varietà e complessità delle competenze richieste alle figure più tecniche.

Da questo momento in poi, l'innovazione tecnologica ha visto un'accelerazione esponenziale, portando cambiamenti sostanziali nell'operatività delle organizzazioni e nella quotidianità di ognuno: le aziende di tutto il mondo hanno partecipato alla nuova

rivoluzione della trasformazione digitale e all'adozione di strumenti complessi come algoritmi di calcolo e *Intelligenza Artificiale*.

L'evoluzione del processo di *Digital Transformation* aumenta la complessità delle architetture informative e i rischi informatici a cui le organizzazioni si espongono. Le figure specializzate devono quindi adottare un ruolo strategico per accompagnare le organizzazioni nella loro trasformazione.

È fondamentale quindi che l'intera popolazione aziendale abbia consapevolezza e *digital readiness* e sia messa nelle condizioni di effettuare in autonomia operazioni complesse tramite strumenti con interfacce immediate e *user friendly*, per sfruttare tutti gli *asset* messi a disposizione dalle strutture IT.

Si parla di "Democratizzazione della trasformazione digitale" anche in un recente articolo di Harvard Business Review, dove Satya Nadella (CEO di Microsoft) ha pubblicato uno studio condotto con Marco Iansiti in 150 aziende: i risultati mostrano come le aziende che hanno maggiormente beneficiato dalla trasformazione digitale non sono quelle che hanno investito un *budget* più alto nel ramo IT, ma sono le organizzazioni che hanno adottato "strumenti largamente accessibili e facili da usare ed effettuato investimenti in formazione e sviluppo di competenze all'interno di tutta l'organizzazione" (Harvard Business Review, 2022).

L'accesso a dati e piattaforme aperto a tutta l'organizzazione guida le scelte di architettura organizzativa e tecnica, tenendo conto della visione strategica di business e delle competenze diffuse nell'organizzazione, che la sola funzione IT non può possedere. Un'altra possibile soluzione a questa esigenza è rappresentata dall'evoluzione delle nuove piattaforme *No-Code/Low-Code*.



No-Code/Low-Code

Il termine *No-Code/Low-Code* associato ad uno strumento di sviluppo indica una tecnologia che presenta uno “strato” aggiuntivo tra il codice e il fautore di un qualche tipo di programmazione. Pur interponendo una maggiore distanza tra l'utilizzatore e il codice, la complessità da gestire di fatto non aumenta, come si potrebbe pensare, in quanto il codice viene sostanzialmente oscurato e l'utilizzatore interagisce con componenti visuali pre-programmati; a lui resta quindi il compito di configurare tali componenti e manovrare l'interazione tra di essi.

Le prime applicazioni di questo tipo sono nate alla fine degli anni '80, quando Excel e Access in casa Microsoft hanno permesso per la prima volta ad un pubblico più ampio di programmare: l'interfaccia che permetteva all'utente di compiere operazioni utilizzava un linguaggio visivo tramite un *front-end user friendly*. Erano fogli di calcolo e database programmabili molto amati negli ambienti di lavoro perché permettevano di risolvere problemi traducendo la logica del business in una serie di programmi, senza che fosse necessario avere competenze di sviluppo di codice.

Gli strumenti *No-Code/Low-Code* si sono evoluti in maniera esponenziale e sintetizzano ad oggi diversi linguaggi di codice, come *JavaScript* o *C*, in semplici bottoni, mini-applicazioni, finestre interattive o blocchi di contenuto; l'utente può attivare o spostare elementi con un semplice *drag-and-drop*, una modalità di interazione uomo-macchina che ad oggi può considerarsi quasi nativa nella maggior parte degli utilizzatori di strumenti tecnologici. Decine e decine di righe di codice rimangono così dietro le quinte di un ambiente digitale costruito su misura per risultare familiare ai più e suggerire l'utilizzo intuitivo dello strumento, basandosi su conoscenze informatiche basilari pregresse. Il linguaggio della macchina adotta così sempre più gli elementi e le logiche del ragionamento umano.

La logica *No-Code/Low-Code* è, ad oggi, integrata nell'esperienza digitale personale e lavorativa di milioni di utenti, ed è grazie ad essa che azioni che si traducono in centinaia di righe di codice sono facilmente eseguibili, tanto quanto inserire una transizione ad effetto dissolvenza in un Power Point. È così che questa tecnologia permette, ad esempio, di costruire in relativamente poco tempo un *e-commerce* con Shopify, o costruire reportistiche dati d'effetto con *PowerBI*.

Come suggerisce il termine, mentre gli strumenti *No-Code* prevedono tipicamente che non vi sia interazione di alcun tipo con il codice, un ambiente *Low-code* permette invece di personalizzare le soluzioni tramite limitati interventi sul codice di programmazione.

La differenza fondamentale tra *No-Code* e *Low-Code* risiede nel fatto che per il primo tutte le possibili configurazioni e combinazioni delle singole componenti sono predeterminate ed esistono all'interno di un perimetro funzionale già stabilito; se ciò da una parte limita le possibilità d'errore e contribuisce a determinare la facilità d'utilizzo dello strumento, dall'altra limita le possibilità di personalizzare le soluzioni tecniche, elemento cruciale in un contesto di continua evoluzione delle aziende e dei loro processi. Poiché le organizzazioni hanno la necessità di aggiornare costantemente i propri flussi di lavoro, una piattaforma *Low-Code* può fornire soluzioni agili e scalabili, che si adattano rapidamente ai cambiamenti del mercato senza soluzione di continuità.

I driver principali all'adozione incalzante di piattaforme *No-Code/Low-Code* sono da ricercare nei fenomeni socioeconomici che hanno caratterizzato gli ultimi anni. Il lavoro da remoto, inizialmente reso necessario dalla pandemia di Covid-19, è oggi una modalità di lavoro adottata – parzialmente o interamente – dalla quasi totalità delle aziende che operano nell'ambito digitale. Queste tecnologie hanno dato una risposta concreta alle più grandi sfide del mondo dell'informazione aziendale: digitalizzazione dei processi, riduzione del gap collaborativo e comunicativo tra dipendenti non specializzati e l'IT, miglioramento dell'*Employee Experience*, adattamento organizzativo ai cambiamenti. Secondo Gartner entro il 2024 l'80% dei prodotti e dei servizi tecnologici sarà realizzato da persone non appartenenti alle funzioni IT, ed entro il 2025 il 70% delle nuove applicazioni sviluppate dalle organizzazioni utilizzerà tecnologie *No-Code/Low-Code*, rispetto a meno del 25% nel 2020. Questo movimento tecnologico continuerà a crescere, avendo già raggiunto nel 2021 un valore di mercato di circa 13 miliardi di dollari, con un aumento di oltre il 20% rispetto al 2020 (Gartner, 2021).

La diffusione del *No-Code/Low-Code* è da molti punti di vista un'opportunità alternativa allo sviluppo con codice: quest'ultima, infatti, richiede un *effort* più alto in termini di risorse economiche, così come di competenze tecniche, tipicamente a disponibilità limitata sul mercato.

Tuttavia, è bene tenere a mente che elementi *No-code* sono già presenti in tutte quelle piattaforme di uso quotidiano. Ogni qualvolta si scriva una formula in un foglio di calcolo, o quando si trascina un blocco in una finestra, in realtà si sta utilizzando il linguaggio della macchina, “codificando” un *computer*.

Inoltre, l'innovazione e la gestione della complessità tecnologica non possono prescindere da quelle competenze tecniche e in continua evoluzione proprie degli *Hard Developer* che permettono tra l'altro anche la

diffusione di piattaforme semplificate a beneficio di chi non è in possesso di tali *skills*. Ogni decennio il modo di codificare si evolve e viene reso più accessibile, ma ciò non sostituisce la necessità di programmatori che comprendano il codice nella sua forma più primordiale.

Citizen developers e programmi di adozione

Da tempo si è diffuso il concetto di “*Citizen Developers*”, ossia dipendenti che creano in autonomia piattaforme per sé e i propri colleghi, utilizzando strumenti che siano preapprovati dalle funzioni IT e business in coerenza con le policy di IT governance. Allargare la potenziale platea di sviluppatori offre in effetti diversi vantaggi.

Primo fra tutti la possibilità di fronteggiare un mercato del lavoro in evoluzione, dove il reperimento di figure tecniche altamente specializzate si complica a fronte di fenomeni come lo *Skill Mismatch* e l'aumento di *turnover* dovuto alla *Great Resignation*.

Ma in particolare l'adozione di strumenti *No-Code/Low-Code* permette di risolvere una delle principali problematiche delle attività di *delivery*: la distanza comunicativa tra chi conosce e determina i requisiti di business e coloro che li traducono in funzionalità tecniche. Individuare nuovi profili differenti dagli “*Hard Developer*” da coinvolgere nei processi di sviluppo e rilascio di piattaforme e digitalizzazione dei processi aziendali, coinvolgendo nel ciclo di vita delle piattaforme gli utenti finali delle medesime piattaforme, permette di abbattere le barriere tra IT e Business e integrare costantemente la visione di business nella fase di progettazione, affinché sviluppatore e utente comprendano i medesimi linguaggi. Ma come va definito un corretto programma di adozione di piattaforme *No-code* e *Low-code*? Come individuare le corrette figure aziendali che possano fungere da “*Citizen Developers*”?

È necessario che la funzione IT abbia un ruolo centrale di *Governance*, sia nell'individuazione della corretta piattaforma che si intende adottare in modo trasversale su tutta l'organizzazione, sia in termini di definizione dei casi d'uso, di regole puntuali per il lancio di progetti di sviluppo e dei limiti dell'utilizzo della piattaforma. Inoltre, è necessario che i *Citizen Developers* abbiano delle caratteristiche puntuali: seppur intuitive e di facile utilizzo, tali piattaforme richiedono utilizzatori con un *mindset* e una predisposizione alle logiche che sottostanno al mondo dello sviluppo software, che abbiano attitudini di *Problem Solving* e *Digital Readiness*. In questo senso può essere interessante una prima sperimentazione con figure che nella loro operatività



Figura 2
Rielaborazione della rappresentazione dei tre modelli organizzativi adottati oggi nelle aziende, per l'adozione di piattaforme No-Code/Low-Code.
Fonte: OpenKnowledge

sono coinvolti sia su fronti di business che in diverse fasi dei progetti di sviluppo come *Project Manager*, *Tester*, *Analisti funzionali*. In un recente studio, Forrester identifica tre modelli organizzativi adottati dalle aziende per formalizzare la figura del *Citizen Developer*:

Modello Organizzativo Pirata: un piccolo team, semi dedicato, che riporta ad un business executive, cui sono affidati sviluppi di applicazioni di diversa entità. In questo caso la funzione IT funge da *mentorship*, offrendo supporto tecnico e indicazioni su processi e tecnologie, ma il team opera con forte autonomia.

Modello Organizzativo Democratico: un Centro di Eccellenza IT è incaricato di fornire formazione e supporto inerente la piattaforma a chiunque voglia

candidarsi al ruolo di sviluppatore, in un'ottica di *self-service* diffuso. Gli *Early Adopter* individuati saranno coinvolti in progetti pilota afferenti a una piccola parte della popolazione aziendale.

Modello Organizzativo Federale: il Centro di Eccellenza IT, oltre a fornire formazione e supporto, definisce un modello di governance, a guida di un insieme eterogeneo di sviluppatori e coordina le attività di sviluppo in modo strutturato: *Hard Developer*, *Early Adopter* e sviluppatori “*self-service*” lavorano in sinergia, guidati da una governance centralizzata che indica tecnologie da utilizzare e perimetra competenze, responsabilità e organizzazione in team (Forrester, 2021).

Prima sperimentazione di Adozione di piattaforme No-Code in OpenKnowledge

In OpenKnowledge c'è stata una prima sperimentazione nell'adozione di una piattaforma *Low-Code* che ha riguardato la necessità di automatizzare un processo di intervista tramite *survey*, su un campione della popolazione aziendale, per la raccolta dati e relativa elaborazione, al fine di ottenere *insight* da fornire al *management*. A valle della definizione dei requisiti di alto livello, in fase di *scouting*, è emersa in particolare l'esigenza che la piattaforma utilizzata desse la possibilità di integrazione con altri software, affinché il prodotto realizzato fosse facilmente implementabile all'interno delle architetture preesistenti.

La successiva fase di sviluppo è stata organizzata in *sprint*, con rilasci scadenzati che hanno previsto la produzione di una piattaforma con un primo set di funzionalità nel breve termine e successive implementazioni evolutive, funzionalità e miglioramenti nell'interfaccia grafica nel medio termine.

Questo tipo di sperimentazione ha portato alla realizzazione di un prodotto versatile e scalabile, utilizzato principalmente come strumento di misurazione di interventi di *Change Management* in strutture organizzative di medio/grandi dimensioni.

Conclusioni

Le ultime innovazioni nell'ambito *No-Code* mostrano come la tendenza sia quella di sfruttare sempre più le nuove tecnologie per facilitare l'interazione tra l'uomo e gli strumenti digitali, facendo ulteriori passi verso l'eliminazione dell'intermediario complesso del codice, aprendo le porte della programmazione a sempre più utenti.

È ancora lontano un futuro in cui l'utente medio, che non possiede competenze tecniche, possa immaginare di sfruttare appieno le potenzialità della tecnologia

senza conoscerla; tuttavia, è possibile capitalizzare le capacità che gli strumenti ad oggi disponibili offrono, riducendo l'effort ed efficientando le sinergie tra chi ha le indispensabili competenze tecniche specializzate e i “*Citizen Developers*”.

Il futuro dello sviluppo tecnologico delle aziende è strettamente legato alla coesistenza strategica di *Hard Skill* di programmazione e diffusione dell'adozione di piattaforme *No-Code/Low-Code*. Tutto ciò non può prescindere dal considerare vincoli economici e complessità di gestione del business, all'interno di un contesto caratterizzato da un'alta adattabilità organizzativa e dall'adozione di un linguaggio condiviso tra i vari stakeholder della digitalizzazione.

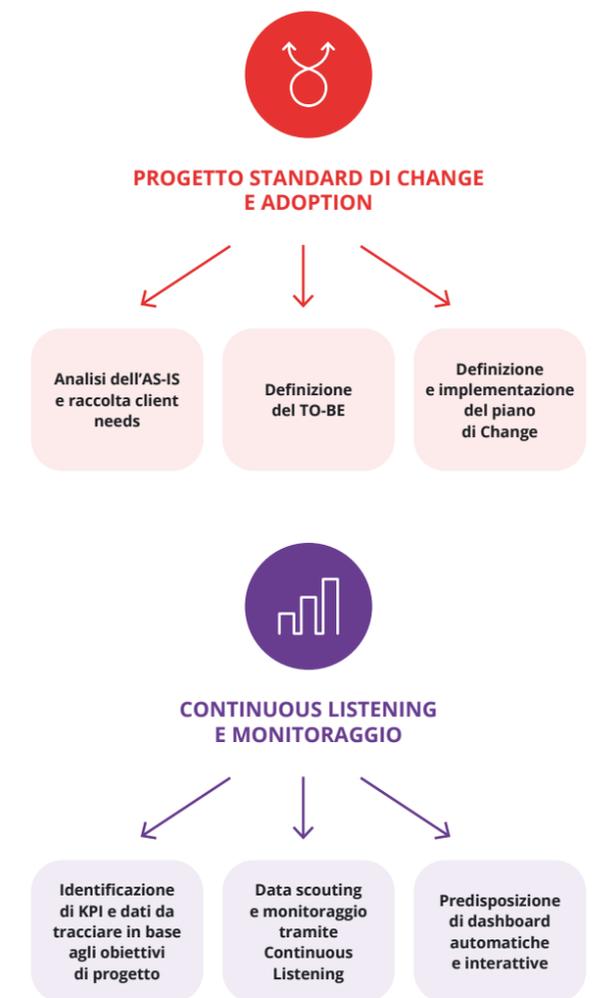


Figura 3
Il modello di Continuous Listening alla base del tool realizzato tramite piattaforma No-Code.
Fonte: OpenKnowledge

Il linguaggio come strumento di cambiamento

Il linguaggio come motore di cambiamento per le organizzazioni

di Lucia Coltri, Roman Alberto Di Donato, Alessia Pavan, Evelyne Rossi, Giorgia Stefani

“Questa riunione avrebbe potuto essere una e-mail.”

Quante volte abbiamo sentito, letto o incontrato in un *meme* questa battuta.

Tanto più nello scenario ibrido degli ultimi anni, in cui le modalità di confronto e scambio – in particolare per i *Knowledge Workers* – sono sempre più permeate dal digitale e lo *screen stress*, ovvero l'affaticamento per il troppo tempo trascorso davanti agli schermi, è entrato a pieno titolo nella quotidianità.

Partecipare a meeting con persone in presenza e in remoto, chattare durante una call con gli stessi partecipanti, registrare riunioni per condividerle in differita: i canali e le modalità di comunicazione dei cosiddetti *New Ways of Working* sono ormai diventati abitudini.

Ma quando e come, oggi, la brevità di una comunicazione veloce come quella di una e-mail o di un post su Microsoft Teams (ad esempio) è preferibile a momenti più strutturati di collaborazione come riunioni o call? Rapidità ed efficienza non sono gli unici fattori dell'equazione.

Ci sono casi – pensiamo ad esempio ai momenti di formazione – in cui una riunione in presenza o una video chiamata sono più adatte di una comunicazione scritta. Altre, ad esempio la consegna di un report periodico, in cui un contenuto testuale o un aggiornamento rapido possono facilmente rivelarsi più efficaci.

Una formula magica unica, naturalmente, non esiste, ma la sfida sta spesso proprio nel trovare la formula più efficace per ogni occasione, in un contesto in continuo cambiamento.

Gli spazi in cui lavoriamo, con l'avvento del *Remote* e dell'*Hybrid Working*, sono cambiati.

Allo stesso modo sono cambiati e continuano a cambiare anche i canali e gli strumenti di lavoro e, con loro, i tempi e le modalità con cui li utilizziamo.

Analizzare e comprendere i cambiamenti in atto è il primo passo per accompagnarne l'evoluzione con strategie efficaci, spesso seguite e plasmate da specifici linguaggi.

Il nuovo spazio-tempo dell'Employee Caring

Uno degli aspetti cardine delle trasformazioni organizzative portate dall'avvento dei *New Ways of Working* è il tema del *Work-Life Balance*.

Molte analisi condotte negli ultimi anni mettono in luce come non si possa più prescindere dalla tutela degli spazi, dei tempi e delle necessità organizzative specifiche delle singole persone, quello che in sintesi viene oggi definito *Employee Caring*.

Da un lato la difficoltà a separare lavoro e vita privata e la necessità di definire nuove autonomie spingono nella direzione di modelli operativi sempre più orizzontali, orientati a stili di leadership più inclusivi o schemi di governance più responsabilizzanti (pensiamo alle metodologie *Agile* o al *Management by Objectives*).

Dall'altro, il rischio di isolamento e compartizione in silos richiede un ripensamento strutturato delle logiche di comunicazione e collaborazione che possano superare i confini delle esigenze individuali per concertare esperienze condivise di valore. Mai come oggi le modalità e gli spazi di lavoro mostrano una eterogeneità così diffusa, tanto a livello fisico che digitale. C'è chi, dopo un'esperienza di *Remote* o *Hybrid Working*, è tornato in parte o del tutto in presenza. Chi lavora interamente da casa. Chi opta per spostarsi saltuariamente in spazi di *co-working* condivisi con professionisti con cui non collabora in modo diretto.



Figura 1
Matrice di spazi di lavoro.
Fonte: OpenKnowledge

Una matrice articolata che richiede ormai quasi inevitabilmente una commistione di scambi in presenza con interazioni *online*, e dunque nuove attenzioni anche alla dimensione temporale con cui le comunicazioni avvengono, nell'agenda propria e altrui.

Particolarmente interessanti in questo senso sono alcune delle evidenze portate in luce dal *Microsoft Work Trend Index 2022*, che ha rilevato come tra marzo 2020 e febbraio 2022 la media di appuntamenti sovrapposti per persona sia diminuita del 44% e le riunioni si stiano in media concentrando sempre più verso il centro della settimana, e della giornata, chiare tendenze a tutelare nuovi margini di autonomia intorno ai momenti di apertura e chiusura lavori (Microsoft, 2022).

Se si guarda in particolare alla sfera temporale è inoltre interessante rilevare come, oltre a un nuovo rispetto per i confini delle agende e del tempo altrui, stia evolvendo la suddivisione tra lavoro condiviso e lavoro individuale, lavoro sincrono – cioè condiviso in simultanea con altri – e lavoro asincrono – ossia portato avanti in autonomia. Sempre secondo il *Microsoft World Trend Index*, tra marzo

2020 e febbraio 2022:

1. La percentuale di chat settimanali inviate per utente *M. Teams* è aumentata del 32%;
2. L'utilizzo mensile delle registrazioni dei meeting è più che raddoppiato;
3. Le call brevi, sotto i 15 minuti, sono cresciute al punto da arrivare a costituire la maggioranza (60%) (Microsoft, 2022).

Evidenze che sottolineano come la scansione di nuovi ritmi stia iniziando a imporre una nuova presa di coscienza sull'importanza di programmare il tempo proprio e altrui con maggior anticipo e lungimiranza.

Quello che inizia a contare sempre di più non è tanto il cosa si fa insieme e cosa separatamente, cosa in presenza e cosa da remoto, ma quando e come si sceglie di adottare determinate modalità di lavoro, condividendo per tempo motivazioni e obiettivi della scelta.

Per dirla con Jaime Teevan, *Chief Scientist* di Microsoft:

“Siccome lavoriamo in diversi momenti e spazi, è importante spostare quante più attività possibile in asincrono e usare grande intenzionalità nel tempo condiviso con gli altri”

(Teevan, 2022).

Ed è a questa intenzionalità che si ancora la codifica di nuovi linguaggi di comunicazione e collaborazione che colgano davvero nel segno delle attuali esigenze organizzative.

Disegnare nuovi linguaggi condivisi per accompagnare la trasformazione

Di fronte a una geografia spazio-temporale sempre più composita, la sfida che le organizzazioni si trovano di fronte è quella di adeguare i propri modelli operativi, di governance e di leadership e i propri canali e strumenti di lavoro alle nuove configurazioni.

In questo senso gioca un grande ruolo la trasformazione tecnologica, che per moltissime aziende negli ultimi anni è stata accompagnata dagli strumenti della *suite* di Microsoft 365 – gli spazi integrati di SharePoint, i canali e le chat di Teams, le Community Yammer, etc.

Ma l'evoluzione tecnologica, da sola, non basta. Perché la trasformazione avvenga a livello culturale e di mindset, oltre che a livello tecnico-tecnologico, occorre sviluppare percorsi che tengano conto tanto dei nuovi



Figura 2
Azioni a supporto dell'Adoption.
Fonte: OpenKnowledge

asset digitali quanto delle nuove geografie umane, e rispondano tanto alle esigenze di business quanto a quelle degli *employee*.

I percorsi possibili in questo senso sono svariati. Dal supporto all'integrazione degli strumenti M365 (*Adoption*), si arriva alla formazione dedicata su tematiche verticali come le metodologie *Agile* o le tecniche di *Digital Writing*, passando per una varietà di percorsi ad hoc che partendo da una fase di ascolto e analisi critica dell'*AS-IS* permettono di accompagnare l'introduzione di modelli operativi specifici o l'ingresso al ruolo di determinate figure, come gli *Scrum Master* – le figure chiave dell'ottimizzazione *Agile* – o i *Content Owner* di una specifica piattaforma. Per costruire questi percorsi, nella metodologia

OpenKnowledge è importante innanzitutto abbracciare una fotografia il più omnicomprensiva possibile del percepito di partenza, attraverso una fase di ascolto e analisi che può comprendere ad esempio *survey* e interviste di assessment o carotaggi più profondi verso specifiche figure chiave.

A seguito di una mappatura di questo tipo occorre poi indagare quali parole, concetti e tratti stilistici caratterizzano l'identità di un gruppo, anche in relazione alla sua *mission* e agli obiettivi della specifica trasformazione.

Infine, affiancando nel tempo committenti e destinatari del cambiamento, è fondamentale accompagnare la trasformazione con supporti pratici e concreti e iniziative di *culture coaching* e *training* legate alle nuove

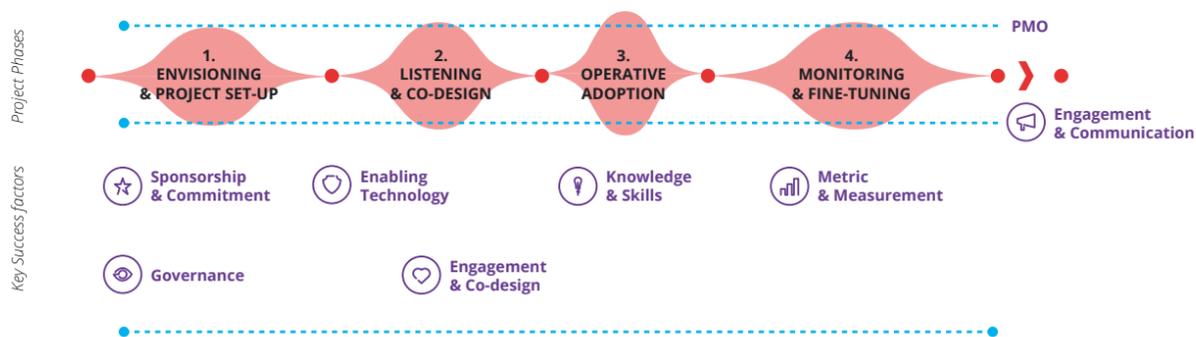


Figura 3
Esempio di approccio metodologico.
Fonte: OpenKnowledge

configurazioni. Qualunque sia il percorso, un ruolo di particolare importanza lo ricopre il linguaggio. Il linguaggio – implicito, esplicito, parlato, scritto – è ciò che costituisce l'identità valoriale di un gruppo e ciò che di conseguenza ne permea e caratterizza lo stile comunicativo. Per questo una qualunque riorganizzazione interna non può che passare anche attraverso una definizione, o ridefinizione, di un linguaggio condiviso, che poggi su basi comuni e guardi verso comuni obiettivi.

In molti casi, la diffusione capillare dei canali digitali ha implicato lo slittamento verso registri e stili più informali. Spesso, anche all'interno di strutture più tradizionali, sono state accolte nuove forme espressive legate all'elemento *visual* e social, come GIF, *meme* o *reaction* (i like, nelle loro varie declinazioni).

Per molti, l'oscillazione sempre più frequente tra comunicazione sincrona e asincrona ha richiesto una mappatura ed esplicitazione dei vocabolari aziendali in uso. Con sempre maggior frequenza, ha riguadagnato importanza la forma scritta.

E non solo la scrittura, ma – come ben la definisce Philipp Coggan nell'editoriale di Bartelby dell'*Economist* – “una scrittura lenta, ad alta intensità temporale” perché là dove il *Remote Working*, la digitalizzazione e il confronto asincrono esigono chiarezza e durabilità, l'accuratezza e l'efficacia diventano parole d'ordine tanto nell'organizzazione del testo quanto del pensiero (Coggan, 2022).

Il linguaggio, in questo senso, non rimane più solo strumento della trasformazione, ma se ne fa acceleratore e propulsore, e in alcuni casi, proprio primo motore. Intenzionalità e consapevolezza, assumono un ruolo chiave, che impone per ogni specifico contesto, ogni specifica azienda, ogni specifica trasformazione un ripensamento delle logiche di comunicazione e collaborazione focalizzato su nuovi tempi, nuove cure e forse, prima di tutto, nuovi linguaggi.

Il caso E.ON:

una intranet che diventa casa virtuale

La intranet di E.ON Italia rappresenta dal 2017 un punto di riferimento per i colleghi del Gruppo. Uno spazio digitale dove rimanere sempre aggiornati sulle principali comunicazioni istituzionali, le attività e le iniziative promosse dall'azienda. Oggi, grazie al percorso disegnato dal team *Internal Communication* con il supporto di OpenKnowledge per l'ottimizzazione delle funzionalità, dei modelli operativi e delle logiche di ingaggio e di comunicazione, la piattaforma è diventata uno dei principali strumenti di scambio e condivisione dell'intero Gruppo, con varie declinazioni in diversi Paesi. Da un linguaggio istituzionale e gerarchico si è passati a un *Tone of Voice* autorevole ma informale, capace di snellire e animare il coinvolgimento di tutti i colleghi a vari livelli. Oltre ad offrire una fruibilità dei contenuti sempre più agile e ottimizzata, la intranet è diventata una vera e propria “casa virtuale”: una sorta di social network aziendale dove i colleghi possono interagire ad esempio tramite *contest*, condividere best practice e creare community ad hoc in cui i team di funzione diventano diretti coautori di contenuti come rubriche, video pillole e podcast.

Nel contesto E.ON, l'evoluzione è stata dunque quella di abilitare ingaggio e partecipazione sfruttando le potenzialità offerte dalla tecnologia, visto che, come sottolinea la responsabile di *Corporate Communication* Giovanna Di Bacco:

“L'immediatezza dei nuovi canali digitali sta portando anche nella lingua e nelle modalità di comunicazione di tutti i giorni un'informalità e una vicinanza che uno strumento di lavoro quotidiano come la nostra intranet non può che accogliere e ricalcare: ora che i nostri scambi quotidiani hanno assorbito modalità espressive nuove, dai reels alle stories, non ci si può più aspettare di trovare su una intranet un linguaggio formale”.

Di fronte alle nuove, ramificate configurazioni dei *New Ways Of Working*, ogni trasformazione organizzativa richiede una più attenta comprensione del contesto. Ogni passo verso la ridefinizione dei modelli organizzativi, una riflessione sulle logiche di comunicazione e i linguaggi specifici di una determinata realtà. Infine, ogni cambiamento una progettazione. Consapevole. Intenzionale. Pianificata. Tre parole chiave, per noi di OpenKnowledge, perché anche per chi disegna e accompagna le trasformazioni, il linguaggio è lo strumento principe del cambiamento.

Memare. Memare sempre. Memare ovunque

I memi come simboli di condivisione e maree concettuali di scambio tra generazioni

di Sara Cristani, Alessandra Giulia Ferrari, Silvia Ferrari, Alessio Mazzucco, Massimo Tanganelli

Nell'aprile 2022, Elon Musk *twittava* un *meme* che stava già circolando in rete da qualche settimana: Il *meme* ha ricevuto 1,5 milioni di like, più di 250.000 retweet e quasi 94.000 commenti, un record anche per un influencer come Mr Musk. Il *meme*, al suo livello più semplice di significato, mostra un crescente disagio politico che sta infettando la politica americana: lo spostamento degli schieramenti verso estremi sempre più intolleranti (in questo caso, il *woke* di sinistra).

Per chi segue, anche un minimo, la politica americana, il *meme* ha perfettamente senso: la percezione di uno scostamento di un gruppo intellettualmente e culturalmente dominante (i democratici) verso un estremismo *woke* sta lasciando molti moderati orfani di appartenenza politica, etichettati improvvisamente come *repubblicani*, e quindi considerati meno sensibili, se non intolleranti, su temi razziali, di genere, intersezionali e, in generale, provenienti dal *wokismo*. Inutile dire che il *meme* ha sollevato una lunga scia di polemiche, alimentata da altri tweet di Musk, non sempre (o quasi mai) *politically correct*.

Cos'è un meme?

Nella cultura pop, *meme* è l'etichetta che diamo a idee, comportamenti o contenuti digitali – spesso immagini – tendenzialmente ironici, sarcastici, umoristici, che generano quindi un'alienazione e una sorpresa tra premessa e risoluzione di un discorso (la struttura classica di una battuta, o di una barzelletta).

I *memi* circolano facilmente in rete, soprattutto sui social, e assumono forme e caratteristiche diverse a seconda dei temi pop più seguiti del momento, dei contenuti che meglio circolano sui maggiori canali *streaming*, o dei temi più toccati dagli *influencer*.

Il *meme*, in questo senso, assume caratteristiche tipiche del *virus*: passa da persona a persona, circola a seconda

della *contagiosità* del messaggio, si *attacca* al pensiero delle persone a seconda dei simboli che usa, ai contenuti che condivide e al relativo livello di partecipazione culturale del ricevente.

Non è un caso che venga usato il termine *virus* o, meno negativo, di *gene*. Quando il concetto di *meme* venne coniato da Richard Dawkins nel libro *Il gene egoista* (1976), il *meme* venne definito come “un'unità auto-propagantesi” di evoluzione culturale, analoga a ciò che il gene è per la genetica, quindi un elemento di una cultura o civiltà trasmesso da mezzi non genetici, soprattutto per imitazione. Pensate alla croce cristiana, ai simboli ebraici, ai simboli pagani (il fulmine di Zeus): sono tutti simboli sottostanti a una complessa stratificazione culturale, a un intrico di significati chiari solamente a chi partecipa a quella cultura (o che decide di lasciarsi *influenzare*, o di entrarvi).

Nel libro *Sapiens*, lo storico israeliano Yuval Harari definì la *rivoluzione cognitiva* come la capacità tipica e differenziante degli *homo sapiens* di legarsi tra loro e creare comunità sulla base di concetti astratti e idee condivise (la religione, lo stato, la famiglia, la moneta,...) (Harari, 2017). In questo senso, il *Sapiens* è naturalmente predisposto a essere influenzato dai *memi*, e quindi da *geni della mente* che circolano in modo più o meno caotico, seguendo *pattern* evolutivi imprevedibili. Lo sanno perfettamente i comunicatori, i *manager* dei dipartimenti di *marketing*, o gli esperti di comunicazione visuale, testuale, musicale: l'uomo vive di simboli e di messaggi scambiati con le proprie comunità. Forse un tempo il *meme*, e quindi il concetto culturale astratto, ci metteva più tempo a circolare, mentre oggi una *fake news* può fare il giro del mondo in pochi minuti, ma la sostanza non cambia, e chi è capace di far leva su certi meccanismi, è anche capace di vendere e convincere altre persone a comprare un prodotto, usufruire di un servizio, votare un partito politico,....

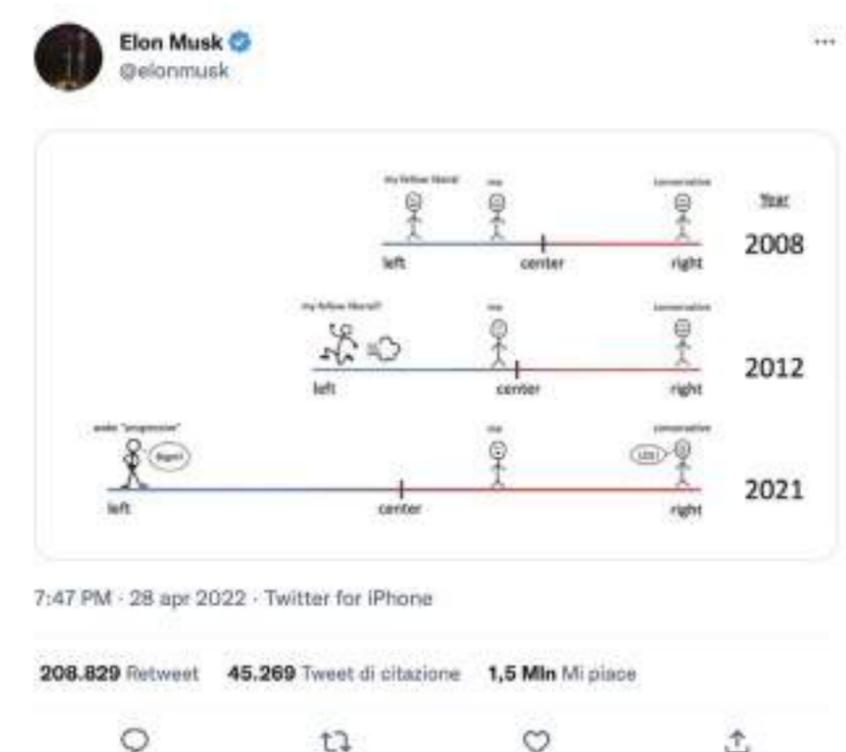


Figura 1
Il tweet di Elon Musk.
Fonte: Twitter

I meme e le organizzazioni

È importante per le aziende conoscere il concetto di *meme*? Sì, sia del *meme* in quanto *gene culturale*, sia in termini di battuta sarcastica contenente un significato condiviso. La comunicazione, l'ingaggio e, in generale, la relazione tra un'organizzazione, intesa in senso di istituzione, e le persone che vi lavorano è basata su un costante scambio di parole, concetti e simboli.

I canali di comunicazione possono essere *top-down* (istituzionali), *bottom-up* (partecipazione) o *peer-to-peer* (condivisione): in tutte queste casistiche, ogni messaggio si fonda su una complessa stratificazione di concetti già condivisi e consolidati nelle reti lavorative. Da una parte l'azienda vuole creare una simbologia accettata e fatta propria dai suoi dipendenti (pensate a un progetto di *Employer Branding*); dall'altra, in ogni comunità e sotto-comunità (team, reti informali di amicizie, colleghi,...) si crea un fitto chiacchiericcio, che talvolta resta confinato alle mura di un ufficio o ai confini astratti di un gruppetto, a volte invece si ripercuote e riverbera in tutta la rete aziendale, creando discorsi, dicerie, idee che a volte restano stagnanti in strati non apicali della piramide organizzativa, e talvolta crescono fino a influenzare l'intera struttura.

Bisogna quindi conoscere il fenomeno, prima di tutto per capire quando e come le idee si diffondono, come selezionarle, come farle proprie, o almeno sapere come stare ad ascoltare e quali rumori preferire nel chiacchiericcio di fondo. L'importanza della comprensione dei *memi* nel contesto organizzativo ha anche un secondo ordine di ragioni, dato dalla rilevanza generazionale del fenomeno: i *memi* sono un linguaggio particolarmente rilevante per i più giovani. Secondo una ricerca Tenor, il 36% di chi, tra i 18 e i 34 anni, usa espressioni visive come *Emoji*, GIF e *stickers* afferma di riuscire a comunicare meglio i propri pensieri ed emozioni attraverso queste immagini rispetto alle parole (Time, 2017).

Familiarizzare con il linguaggio dei *memi*, in questa prospettiva, è quasi inevitabile: nel tempo, queste logiche di comunicazione penetreranno sempre più profondamente nel contesto organizzativo. Acquisire consapevolezza rispetto al fenomeno è quindi necessario, non solo per comprenderne la logica ma per sviluppare gli strumenti necessari a evitarne usi impropri o fallimentari, imparando a giudicare l'opportunità di usare, caso per caso, il linguaggio dei *memi* come strumento di comunicazione organizzativa.

I linguaggi dell'identità

Il percorso di definizione dell'Employee Value Proposition per il Gruppo Epta

di Benedetta Beneventano della Corte, Silvia Ferrari, Marta Manfredi, Giorgia Stefani

L'ultimo anno ha imposto alla gran parte delle aziende la necessità di una nuova riflessione sulle strategie di *Employee Value Proposition*.

La pandemia ha lasciato in eredità uno scenario vivace e fluido, in cui sapersi presentare in modo efficace, organico e coerente viene ad assumere per le aziende un ruolo ogni giorno più centrale.

La capacità di valorizzare i propri fattori differenziali e trovare chiavi distintive per raccontarsi sia dentro che fuori dal gruppo diventa decisivo per competere nella *Talent War* oggi delineata dal mercato del lavoro e resa ancora più competitiva dall'ingresso in campo della Generazione Zeta.

Sono oramai molti gli studi che raccontano come i giovani nati dal 1996 in poi si avvicinano alla ricerca del lavoro e all'ingresso in azienda con energia e attitudini diverse rispetto ai loro predecessori Millennial e *Gen X*. Esigenti nei confronti dell'organizzazione e fortemente motivati a imparare, gli Zeta cercano con le aziende un *match* valoriale.

Trasformazioni del genere non possono che riflettersi in cambiamenti culturali che già molte imprese, per necessità o particolare intraprendenza, stanno da tempo provando ad intraprendere, sperimentando nuovi modelli collaborazione e comunicazione. Ma i cambiamenti necessari non sono solo pratici. Perché nuovi modelli e nuove generazioni, nuovi ritmi vengano effettivamente recepiti e adottati, occorre progettare nuovi comportamenti, nuove abitudini e nuovi valori.

Ecco allora che per trovare una sintesi e un nuovo equilibrio tra la percezione interna, espressa attraverso i dipendenti, e quella esterna, rivolta al mercato dei talenti, si rende utile creare uno spazio di riflessione per raccontare chi si è.

La tridimensionalità del "dizionario" aziendale

Ogni azienda, in quanto tale, possiede e sviluppa nel tempo una propria lingua, un proprio codice, un proprio lessico. Per codificare un "dizionario" aziendale che racchiuda ed espliciti le specificità di questo linguaggio, il primo passo è per noi di OpenKnowledge quello di svolgere un'analisi approfondita del quadro esistente, con la quale scoprire, mappare e razionalizzare le consapevolezze diffuse all'interno di una specifica organizzazione al fine di individuarne le linee comuni.

Osservando un unico contesto da una molteplicità di punti di vista, legati alle diverse prospettive dei ruoli, delle generazioni e delle culture presenti in ogni azienda, rileviamo e descriviamo, come in uno studio topografico, l'intera conformazione della specifica geografia aziendale. Una geografia, un dizionario che, oltre a conciliare le varie prospettive interne, prende forma e si completa attraverso azioni di analisi e *benchmark* del mercato esterno, che consentono di prendere consapevolezza sul posizionamento *AS-IS* dell'azienda come *employer*.

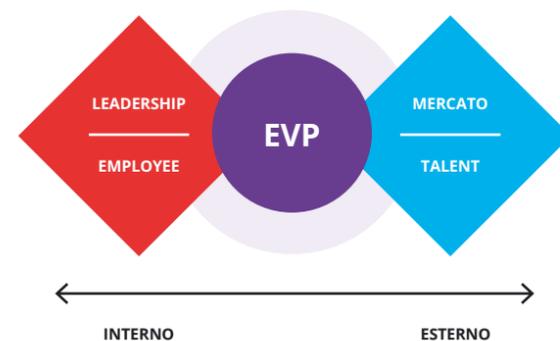


Figura 1
Le dimensioni di indagine della Employee Value Proposition.
Fonte: OpenKnowledge

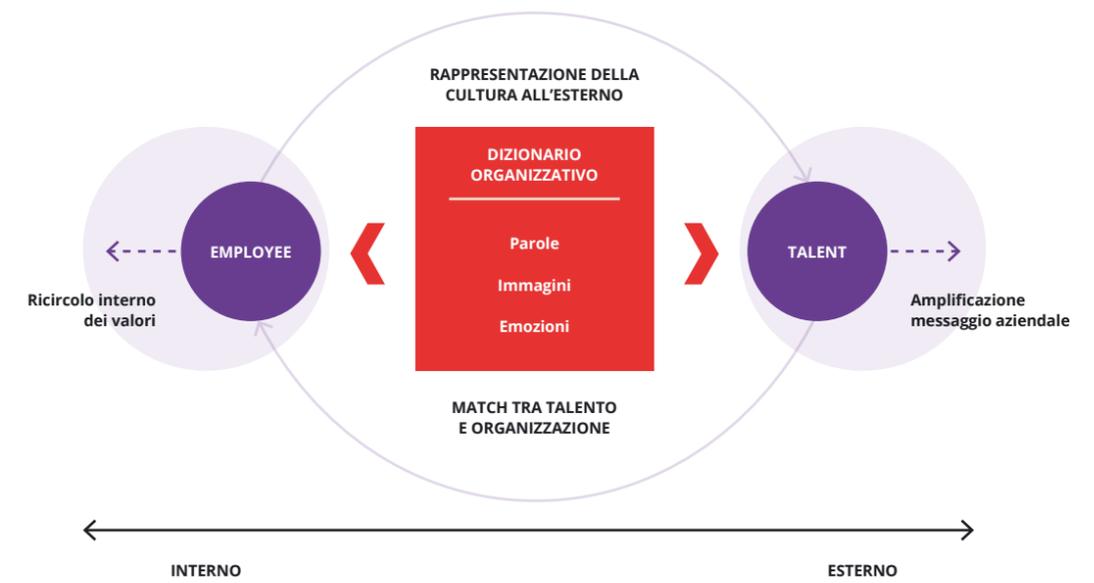


Figura 2
Il feedback loop del "dizionario organizzativo" tra interno ed esterno.
Fonte: OpenKnowledge

Quello che compiamo, dunque, quando seguiamo un progetto per la definizione dell'*Employee Value Proposition* con i nostri clienti, è un vero e proprio viaggio di scoperta insieme alle persone dell'organizzazione. Workshop, interviste, ricerche, analisi basate su modelli come quelli delle *Data Driven Personas* sono solo alcune delle modalità con cui attiviamo l'ascolto interno ed esterno e andiamo a descrivere un vero e proprio dizionario 3D.

L'*Employee Value Proposition*, nella metodologia OpenKnowledge, viene dunque a configurarsi come una sintesi di immagini, parole e dimensioni scaturite dall'ascolto, correlate da connessioni che vanno oltre il tradizionale rapporto mittente-ricevente. Relazioni in grado di innescare meccanismi di reciprocità e complementarità, attivate dagli interlocutori.

Se da una parte è fondamentale che i collaboratori si riconoscano nei messaggi e nei lemmi individuati per tradurli in azioni quotidiane, infatti, dall'altra è altrettanto importante che i talenti esterni vi trovino delle comunanze valoriali che li spingano poi a candidarsi.

Un dizionario così configurato, dunque, raccoglie ed esplicita un linguaggio distintivo in grado di essere compreso da persone che condividono uno stesso codice, che siano essi collaboratori o candidati, e pone le basi per la costruzione di un dialogo bidirezionale che crei o agevoli in entrambi i sensi una nuova fluidità di scambio.

Il percorso di creazione dell'Employee Value Proposition per Epta

Come creare, dunque, un dizionario aziendale effettivamente condiviso? Come esplicitare un lessico comune e inclusivo per tutti gli attori coinvolti, all'interno e all'esterno, e creare un senso di identità culturale diversificata ma univoca?

Queste sono le principali domande che ci siamo posti quando abbiamo intrapreso la definizione dell'*Employee Value Proposition* per il Gruppo Epta, azienda leader nel settore della produzione e commercializzazione di sistemi completi per la refrigerazione commerciale. Obiettivo: trovare un territorio comune ed esprimere con semplicità la voce di tutti.

O più precisamente, come condiviso formalmente da Epta: "sviluppare un percorso volto a ristrutturare la propria immagine e comunicazione – fino a quel momento incentrata sui temi corporate e principalmente rivolta al target di clienti B2B – con l'obiettivo di rafforzare la presenza sul mercato dei talenti".

Per creare dei codici universali e distintivi di un'azienda internazionale e dalla cultura aperta come Epta siamo partiti, seguendo il metodo illustrato nel paragrafo precedente: dall'ascolto. Abbiamo ascoltato la voce, le parole e le prospettive di un campione rappresentativo dei diversi *cluster* di persone facenti parte dell'organizzazione. In questo modo, abbiamo

intercettato, esplorato e ricostruito il preciso alfabeto culturale e valoriale in cui l'azienda poggia le sue basi. Dopodiché, siamo andati alla ricerca di una sintesi per arrivare a enucleare e poi rappresentare la dimensione di unicità specifica del gruppo Epta.

Per farlo, ci siamo quindi addentrati nella fase più creativa del nostro approccio metodologico, riassumibile in due principi guida: la volontà di trovare una forma di armonizzazione tra le diverse anime aziendali, e la necessità di far emergere quella distintività che rende l'azienda unica nel suo genere.

Dosare, bilanciando, queste due componenti ci ha permesso di individuare e mettere in luce gli elementi che rendono Epta unica sul mercato e arrivare infine al concept centrale della *Employee Value Proposition* "Where fresh thinkers bloom".

Una frase che con "Where" crea spazio, aprendo a un racconto di condivisione e collaborazione; con "fresh" si concentra sul mercato di riferimento del brand – Epta, lo ricordiamo, si occupa di sistemi di refrigerazione – e infine, con "thinkers bloom", lo amplia, richiamando il tema dell'innovazione, enfatizzando lo spirito imprenditoriale delle persone del Gruppo e lanciando al contempo una *call to action* per chi desidera entrare a farne parte. Ma non solo, la scelta della parola "bloom" aiuta il brand a posizionarsi in modo sottile anche sul tema della sostenibilità, proponendo un vocabolo che richiama la fioritura e la natura. Quando la giornalista Annamaria Testa, che per noi comunicatori è una fonte inesauribile di riferimenti culturali e di apprendimento, racconta il modo con cui si costruiscono i messaggi di comunicazione, non solo ci ritroviamo, ma razionalizziamo il processo creativo e generativo che abbiamo attuato per Epta e che conduciamo ogni volta che intraprendiamo un progetto di *Employee Value Proposition*: "Chi riesce davvero a entrare in contatto con un pubblico parla con semplicità. Sembra che ci tenga più a farsi capire che a far bella figura. È concentrato non sul ruolo, ma sull'obiettivo: attento, più che al potere del narratore, alla potenza della narrazione. È questo a rendere nuovamente imprevedibile – quindi interessanti, le relazioni" (Testa, 2009).

Così noi di OpenKnowledge, quando ne indaghiamo i messaggi, entriamo in contatto con i diversi mondi dell'azienda. Costruiamo, di fatto, relazioni: relazioni con la leadership per evincerne la strategia di *Employee Value Proposition*, relazioni con i collaboratori, per comprenderne i tratti, relazioni con i talenti all'esterno, per trovare comunanze valoriali.

Costruiamo relazioni con dei "lettori modello", ossia, secondo la definizione data da Umberto Eco nel volume



Figura 3
L'Employee Value Proposition di Epta (2022).
Fonte: Epta

Lector in Fabula, lettori "fatti di storie, esperienze, competenze, atteggiamenti e valori" (Eco, 2001).

Questi lettori sono nel nostro caso più che realistici, grazie al privilegio, pienamente esercitato, di averli potuti ascoltare di persona. Si tratta tuttavia di figure che in qualche modo sono anche immaginare, perché il processo creativo inizia con l'astrazione in modelli, per poi ancorarsi alla realtà attraverso la chiarezza dell'obiettivo da raggiungere: trovare parole, immagini e altri elementi visivi che allo stesso tempo mettano d'accordo tutti i lettori modello reali e insieme rispondano alle necessità di rappresentazioni concrete dell'azienda.

Per questo, disegnando percorsi come quello seguito con Epta, attiviamo un vero e proprio processo di codifica nella scelta di parole, immagini, pillar, nel corso del quale razionalizziamo la rappresentazione soggettiva che ci siamo immaginati come ascoltatori e la rendiamo neutra e oggettivizzata: lo facciamo partendo dai lemmi tridimensionali dello speciale dizionario aziendale che abbiamo raccolto, li mappiamo e troviamo tra essi delle connessioni che siano valide e verificabili ritornando continuamente ai dati raccolti in fase di *benchmark*, alle esperienze registrate nelle interviste, alle inferenze che i collaboratori stessi hanno evidenziato nei workshop, nonché infine alla *vision* che la leadership ha raccontato. Ci muoviamo in continuo bilanciamento tra fantasia e attinenza ai fatti.

Il risultato che ne scaturisce è una sintesi in grado di raccontare l'azienda ai talenti e, al contempo, di generare senso di appartenenza nei collaboratori: una *Employee Value Proposition* che avvicina interno ed esterno, facendoli apparire come un continuum armonico.

Perché, come ben sintetizza Henri Poincaré, matematico e filosofo vissuto tra Ottocento e Novecento: "la creatività genera nuove combinazioni di elementi noti" (Poincaré, 1906).

Il caso Epta nelle parole dei suoi manager

Per concludere il racconto dell'esperienza di Epta, andiamo ora a focalizzarci sulle parole di Monica Toffanin,

HR Manager Italia & HRBP Operations, e Vanessa Curti, Communication Manager, che in prima persona hanno partecipato alla definizione della *Employee Value Proposition* di Gruppo.

Gli step di progetto, ricapitolando, si possono riassumere formalmente in tre fasi:

1. *Understanding*
2. *Definition*
3. *Strategy*

Dopo la prima fase di ascolto e analisi, come illustrato, si è passati alla costruzione di un dizionario esperienziale per poi approdare al processo di codifica dell'*Employee Value Proposition* enucleata nel *main concept* "Where fresh thinkers bloom", di recente presentata e ufficializzata da Epta, e che verrà da qui in avanti presa a riferimento per tutte le modulazioni di comunicazione esterna e interna del caso. A chiusura della prima parte di progetto, attraverso la quale abbiamo raccontato e rappresentato l'*Employee Value Proposition* e delineato la strategia di comunicazione di medio-lungo termine, ci fermiamo dunque qui a riflettere sul valore del lavoro svolto e del nuovo posizionamento.

"La necessità di creare la nostra *Employee Value Proposition* è sorta dopo un lungo processo di interiorizzazione durante il quale ci siamo resi conto di voler esprimere i valori della 'nuova' Epta" racconta Monica; "Se avessimo deciso di definirla 10 anni fa probabilmente non saremmo stati pronti a costruire un messaggio forte e credibile in grado di mostrare il patrimonio di valore rappresentato non solo dal nostro *Head Quarter* ma da tutte le realtà che sono entrate a fare parte del gruppo" prosegue Vanessa.

Interessante qui notare come entrambe le interlocutrici abbiano evidenziato che si sia arrivati alla necessità di ragionare sull'*Employee Value Proposition* dell'azienda dopo un processo di maturazione e come da un certo momento in avanti la necessità sia diventata ineluttabile. Alla costruzione dello speciale dizionario di Epta hanno contribuito prima di tutto i colleghi e le colleghe, parte attiva nell'individuazione dei tratti comuni e distintivi che rappresentano in modo inequivocabile i valori di Epta.

"Non abbiamo semplicemente introdotto nuove parole – sottolinea Monica – ma, grazie al contributo delle nostre persone, abbiamo creato il nostro speciale dizionario comune, formatosi grazie alla sinergia tra i messaggi provenienti dall'*Head Quarter* e quelli più caratteristici e distintivi delle nostre sedi internazionali".

"Ma questi fattori comuni esistono realmente?": la domanda sorge come un dubbio che Vanessa ci ha esplicitato durante questo percorso. "Il progetto di *Employee Value Proposition* ci ha permesso di analizzare e verificare che quanto avevamo raccolto durante gli anni fossero effettivamente valori condivisi e diffusi, oltre che distintivi rispetto ai nostri competitor", un vero e proprio test che, come affermano entrambe le intervistate, vede già la concretizzazione in comportamenti reali.

"Inizio a vedere gli HR e i *manager* che si costruiscono già i primi messaggi su queste *keywords*, che utilizzano i messaggi insiti nell'*Employee Value Proposition* per costruire progetti sia di *talent attraction* che *retention*" prosegue Monica. "Oggi sono molto soddisfatta perché rivolgendoci al mondo esterno le parole e le immagini scelte per rappresentarci possono davvero essere strumento di valore per caratterizzare il nostro posizionamento. Facciamo parte di un settore definito *old economy*, ma con i vocaboli e le immagini che abbiamo scelto siamo in grado di trasferire un nuovo concetto di *looking forward*. Siamo certi che il target di nostro interesse, che fino a ieri poteva essere meno affascinato da noi, oggi si farà avvicinare molto più facilmente". La nuova *Employee Value Proposition* non ha dunque solo l'obiettivo di attrarre talenti, ma anche di creare senso di appartenenza tra i collaboratori: "Where fresh thinkers bloom" racconta delle persone di Epta che, come sottolinea Monica, "Si sentiranno orgogliose di rappresentare questo pensiero creativo. Sapere che l'azienda incoraggia il singolo porterà i colleghi a sentirsi ancora di più parte del messaggio e di conseguenza si sentiranno in grado di poterlo e volerlo rappresentare".

"Ed ora ci aspetta la parte più bella della sfida" prosegue Vanessa: "Il linguaggio deve permeare nelle azioni e nei comportamenti, prima di tutto di HR e comunicazione, che attraverso iniziative e progetti dovranno rendere concrete le parole della nostra *Employee Value Proposition*".

Una sfida, quella di Epta, che, come detto anche nelle righe introduttive di questo articolo, è oggi affrontata da tante aziende; aziende che desiderano essere rappresentate non più dalla prospettiva di chi guarda dall'alto, ma trovando un'armonia tra l'esperienza di chi l'azienda la vive da dentro e chi la osserva da fuori.

E come entrambe le interlocutrici affermano a fine intervista "Dietro le singole parole scelte ci sono finalmente i concetti che rappresentano la nostra azienda, ora non ci resta che seguirne con passione la loro evoluzione".

Il linguaggio della leadership

La sfida del domani per coinvolgere e motivare

di *Alessandra Laganà, Alessandra Marino, Francesca Pecoriello, Veronica Ranza*

La Leadership oggi

Stiamo assistendo a cambiamenti senza precedenti che coinvolgono le organizzazioni e in particolare le figure apicali al loro interno. Il mondo del lavoro è cambiato. Ben prima della pandemia e della crisi economica, le aziende si sono trovate a duellare in un contesto globale interconnesso, e pervaso dalla tecnologia.

La pandemia ha determinato nuove incertezze, soprattutto per le generazioni di giovani e giovanissimi, intrappolate in un contesto di vita e professionale sempre più *Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous* (VUCA).

Per far fronte all'incertezza, emerge sempre più forte il bisogno di lavorare al fianco di leader che siano punti di riferimento saldi, che possano ispirare le proprie persone con l'autenticità dei loro messaggi, coinvolgerli su temi di importanza globale (sostenibilità, DEI, etc.), con cui possano relazionarsi informalmente, e che possano sbloccare il vero potenziale di ciascun dipendente.

Il ruolo della leadership sta quindi mutando: l'idea del capo "superuomo", primo ad arrivare in ufficio e ultimo ad andarsene, è sbiadita, sostituita dall'impellenza per i leader di oggi e di domani di "costruire un linguaggio", uno storytelling basato sull'autenticità del legame con le proprie persone che sia in grado di metterle in primo piano e ricondurle verso alti livelli di ingaggio verso l'organizzazione supportando la motivazione e gli obiettivi di business.

Oggi più che mai, il linguaggio e la comunicazione sono leve al servizio dei leader e delle organizzazioni, da utilizzare in ambienti prevalentemente digitali in continua evoluzione. Leve che necessitano di essere adeguatamente gestite e regolate per creare e facilitare conversazioni, indirizzare comportamenti e motivare adeguatamente la forza lavoro.

I leader di domani

La crisi del modello tradizionale di leadership sta aprendo la strada al fenomeno della Social Leadership, un modello che meglio si adatta all'era sociale e al mondo in costante cambiamento in cui viviamo, tramite lo sfruttamento delle piattaforme di Social Networking e la creazione di *community* che ruotano intorno all'immagine e all'autorevolezza di un CEO dalla visione illuminata, punto di riferimento interno ed esterno di tutta l'organizzazione.

Tra le condizioni che hanno contribuito alla nascita di questo fenomeno, la tecnologia, in qualità di fattore abilitante ed elemento strategico di differenziazione, ha consentito lo sviluppo di una cultura della connessione, che va ad aggiungersi alla più tradizionale cultura dell'informazione. L'ingresso delle nuove generazioni (Millennial e Gen Z) nella forza lavoro è stato portatore di nuovi ideali di agilità e semplicità, determinati dalla diffusione di aspirazioni legate a un miglior bilanciamento vita-lavoro e al ruolo dell'impiego nella costruzione dell'identità personale. Entrambe hanno contribuito ad aprire la strada a uno stile comunicativo sempre più sentito, profondo, che ha dato nuovo vigore alla cultura corporate e al rapporto con tutti gli stakeholder.

A questo si aggiunge la pandemia che ha contribuito ad accelerare il bisogno di raggiungere le persone con messaggi di coinvolgimento per andare oltre l'isolamento e il distanziamento sociale.

Le organizzazioni sono chiamate a fungere da punto di riferimento stabile e porto sicuro per le proprie persone. E lo fanno attraverso la figura del leader. Un leader dal volto umano, in grado di rassicurare con la sua visione e di traghettare l'organizzazione attraverso l'incertezza. Per riuscire in questa impresa, il leader di domani deve

fin da oggi prendere consapevolezza della necessità di creare e mantenere una narrativa distintiva e di valore, un "leadership storytelling", declinato nell'ambito di una prospettiva di gioco di lungo periodo, di innovare, di sfidare lo status quo, favorendo il cambiamento, ispirando con il suo linguaggio idee e persone.

La comunicazione e il linguaggio diventano parte integrante e tasselli fondanti per la costruzione della leadership attuale e futura e la base per strutturarne e gestirne gli strumenti: influenza e consenso.

Quali sono le caratteristiche del linguaggio della leadership attuale? Come riescono i leader a farsi seguire e a farsi percepire come validi portatori di una visione distintiva e di valore? Come devono comunicare i leader di domani per motivare le proprie persone?

La ricerca di OpenKnowledge

L'articolo parte da un'analisi della comunicazione portata avanti sulla piattaforma di networking professionale LinkedIn da parte di 20 leader di realtà imprenditoriali emergenti nel panorama italiano.

Il campione selezionato ricopre nel 100% dei casi il ruolo di Founder oppure Amministratore Delegato oppure dirigente ed ha un'età media tra i 30-35 anni. Le aziende hanno un'età media di 4 anni (da un minimo di 10 mesi a un massimo di 10 anni)

La maggior parte di queste ha conseguito nel 2021 un fatturato inferiore a 1 milione di euro, con alcune eccezioni. Infine, la maggior parte delle aziende appartiene ad *industries* per loro natura proiettate al futuro: media, advertising, tech e consulenza; un numero minore di aziende appartiene a settori come fashion, education e travel.

LinkedIn è attualmente riconosciuto come il social media in ambito professionale per eccellenza, benché questo primato non sia necessariamente destinato a durare, visto l'emergere di nuovi ambienti (ad es. il Metaverso) che consentono un livello di interazione superiore.

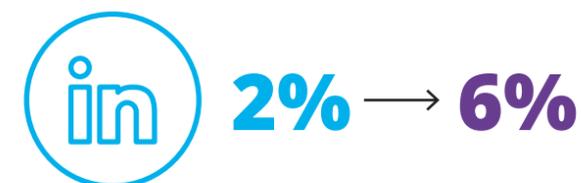


Figura 1
Su LinkedIn un buon Engagement Rate va dal 2% al 6%.
Fonte: Adobe Express Blog

La scelta del focus su figure emergenti è dettata in primis dal desiderio di cogliere il punto di vista di realtà giovani e dinamiche, troppo "fresche" per risentire dell'influenza di strategie comunicative strutturate. In secondo luogo, perché ci si aspetta che queste figure riflettano una prospettiva di più ampio respiro verso il futuro dell'imprenditoria italiana. In ultimo, perché niente allinea elementi quali giovani generazioni, comunicazione, engagement, social media e tecnologia, come il sogno di una startup che si avvia a diventare unicornio.

Abbiamo creato una raccolta di contenuti postati da queste figure nell'ultimo anno e individuato quelli che hanno avuto un maggiore impatto sulla community di riferimento. Per fare ciò, abbiamo calcolato l'*engagement rate* (ER) di ogni contenuto, ovvero un indice che mette in relazione il numero di interazioni totali del post (like + commenti + condivisioni) con il numero di follower del profilo, misurando così il successo del post non solo in termini di gradimento (like o altre reazioni), ma tenendo conto anche della capacità del contenuto di generare conversazioni (tramite commenti e condivisioni).

L'indice è ponderato per renderlo comparabile tra i vari profili con numero di followers diverso e ha consentito di individuare i post col maggior tasso di successo, per ognuno dei profili selezionati.

I post sono stati analizzati attraverso una griglia composta da 5 categorie che rappresentano alcuni dei principali elementi del linguaggio:

- lessico: il repertorio di parole utilizzate (campo semantico delle parole);
- sintassi: la struttura della frase/delle frasi/del testo (coordinazione, subordinazione);
- organizzazione logico-concettuale, logica del contenuto (struttura del testo);
- Tone of Voice (colorato, caldo, freddo, neutro);
- registro (solenne, alto o formale, medio o comune, basso o informale, volgare o triviale).

Mettendo in relazione le caratteristiche di ogni post con l'ER, emergono una serie di elementi caratteristici del linguaggio in grado di potenziare la comunicazione da parte dei leader, aumentando l'interesse e l'influenza che essi esercitano sul proprio target di riferimento. La validazione di queste conclusioni è avvenuta confrontandole con l'engagement suscitato dai post di leader di realtà aziendali di stampo più classico, con un'evidente impostazione comunicativa strutturata dall'alto.

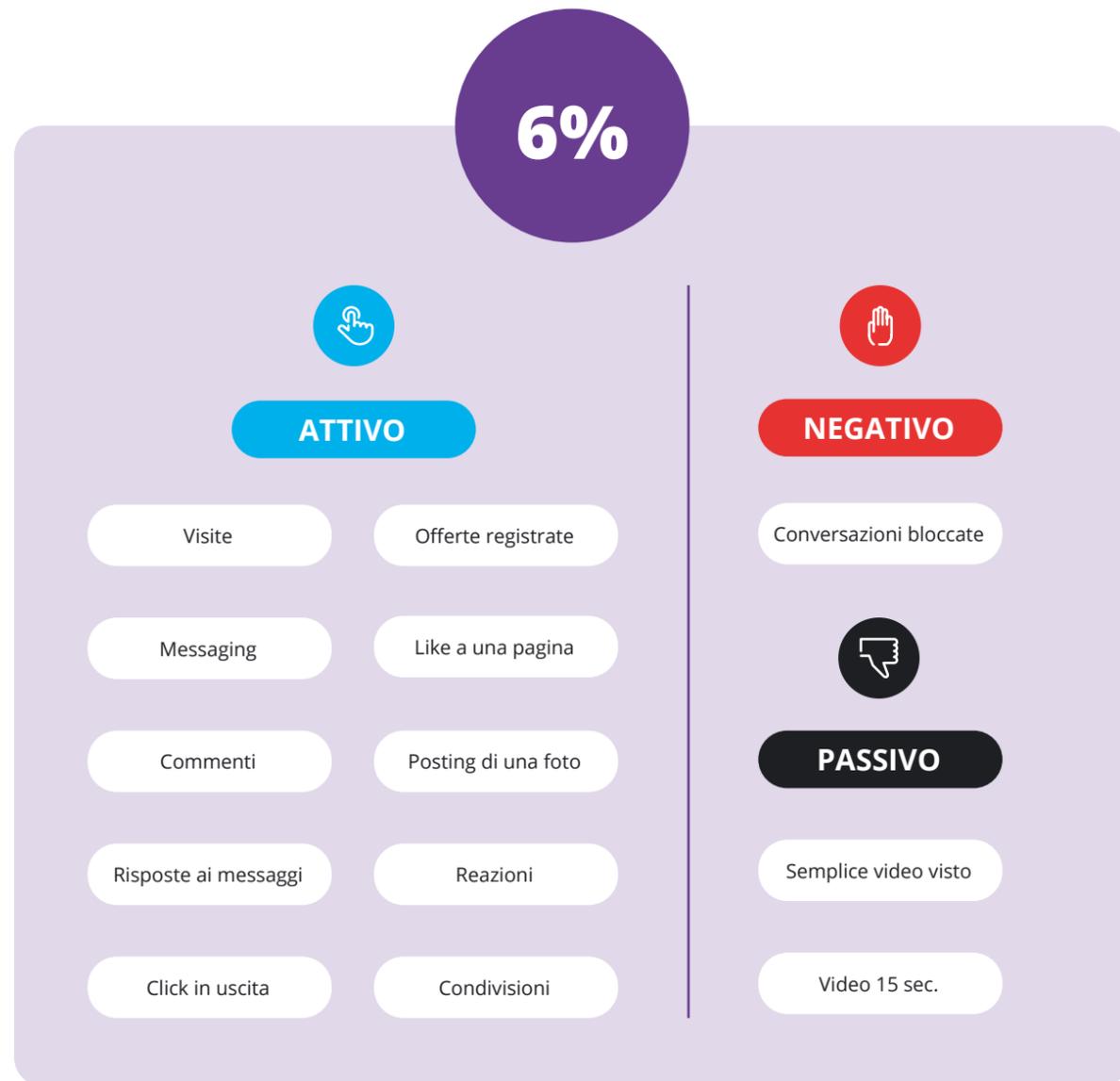


Figura 2
Fattori che influenzano l'Engagement Rate.
Fonte: Engage

$$\text{ENGAGEMENT RATE (\%)} = \left(\frac{\text{Like} + \text{Commenti} + \text{Condivisions}}{\text{Follower totali}} \right) \times 100$$

Figura 3
Formula di calcolo dell'Engagement Rate.
Fonte: Hopper HQ Blog



Figura 4
La griglia del linguaggio.
Fonte: OpenKnowledge

Analisi dei risultati

Il lessico utilizzato nei post è estremamente vario. Nei post in cui i leader parlano di episodi di vita privata si riscontra una prevalenza di termini di uso comune insieme a campi semantici riconducibili ai temi della salute mentale, del benessere e della famiglia. Invece, nei contenuti con obiettivo divulgativo si rileva la prevalenza di anglicismi e di lessico settoriale, dal momento che i contenuti di rivolgono a un pubblico specializzato. È evidente una correlazione tra gli indici ER più alti e i post celebrativi, che riportano successi sia di tipo personale, che aziendali o professionali. Questi post si distinguono per la prospettiva strettamente personale (io penso; secondo me; dal mio punto di vista), e per l'uso frequente di parole di campi semantici riconducibili all'orgoglio, alla gratitudine e alla sfera emozionale. Questa tendenza si contrappone a quella di realtà più strutturate in cui il punto di vista – benché trasmesso dalla figura apicale – rimane un generico "noi", che evidentemente non soddisfa le aspettative del pubblico

social e non richiama condivisione e apprezzamento. La sintassi è semplice e poco articolata, elemento tipico della comunicazione social. I testi risultano brevi e frammentati, formati da periodi uni o bi-proposizionali, questi ultimi costituiti principalmente per coordinazione, resi graficamente più accattivanti tramite l'inserimento di spazi tra i capoversi. A differenza di post di aziende con un'impostazione più istituzionale e strutturata, i post maggiormente di successo si distinguono per un ritmo della narrazione veloce e conciso, mantenendo alta l'attenzione del lettore e semplificando la fruizione del contenuto.

Anche l'organizzazione logico-strutturale dei contenuti è fortemente influenzata dal tipo di mezzo che li ospita (social media). Nei post di maggior successo, all'inizio del testo viene utilizzata una breve frase ad effetto che introduce e sintetizza il tema del corpo centrale e ha la funzione di incuriosire gli utenti, spingendoli a continuare nella lettura.

Il contenuto, eventualmente – ma non necessariamente – si sviluppa in modo più prolisso e strutturato nella parte centrale, tramite brevissimi paragrafi di due o tre righe, a ognuno dei quali corrisponde un passaggio logico o una unità di pensiero. In chiusura si trova spesso una domanda, una *call to action* (*Che ne pensate? Lasciate un commento.*), un *claim* (*Da oggi inizia un nuovo capitolo.*) o una breve frase conclusiva (*Per i prossimi 100 anni. Per esservi ancora più vicini.*) che ha l'obiettivo di creare e alimentare una conversazione, incentivare il lettore a compiere una determinata azione, a favorire la memorizzazione o a massimizzare l'impatto del contenuto sul lettore. I post di maggiore successo non richiedono più di un minuto di lettura e sono composti da massimo 4/5 paragrafi brevi e in logica conseguenza.

Vale la pena notare che la presenza di un'immagine o di un'altra componente di contenuto (e.g. link a un articolo o a un video, etc.) non è necessariamente correlata a un indice ER più alto. La struttura del testo risulta sbilanciata verso l'elemento multimediale, senza riflettersi positivamente nel livello di engagement riscontrato sul pubblico.

Il *tone of voice* è prevalentemente caldo o colorato e manifesta sfumature emozionali di varia natura e intensità. Il coinvolgimento del lettore tramite un linguaggio accattivante risulta vincente rispetto a contenuti formali e/o istituzionali.

Si riscontra una grande quantità di post con *Tone of Voice* ironico. *Caps lock*, *emoji* e *meme* sono una "cifra stilistica" caratterizzante alcuni dei profili. Elemento distintivo dei post più influenti/ingaggiati, è inoltre la presenza di *tag* che celebrano il contributo di altri al racconto o all'esperienza riportata e la presenza di *#hashtag*. Elementi tipici della comunicazione social delle generazioni più giovani (principalmente Y e Z) che compongono gran parte del pubblico dei leader selezionati.

Nella maggior parte dei casi il registro è di tipo comune o informale, in linea con gli standard comunicativi social. I post tendono verso il registro informale quando il contenuto riguarda un episodio di vita privata; si distinguono per un registro comune i contenuti incentrati su temi come il *gender gap*, le difficoltà legate al mondo del lavoro, la sostenibilità, o ancora la salute mentale. Infine, tendono verso un registro formale, i post che celebrano un successo professionale o una *milestone* aziendale. La coerenza tra l'argomento trattato e il registro scelto determina il livello di engagement del singolo post. Mentre realtà più strutturate tendono a cristallizzare un registro comunicativo molto formale indipendentemente dal tipo di contenuto.

Lessons Learned

Il nostro studio delimita alcune caratteristiche di un linguaggio in grado di convogliare persone intorno alla figura di un leader visionario e tecnologico, caratteristiche di una strategia di comunicazione auspicabile per i leader di oggi e di domani.

Il campione esaminato si pone in generale a un livello più alto rispetto al pubblico di riferimento; non più solo *business leader* e *information leader*, bensì *opinion leader* che non si tirano indietro nell'affrontare temi delicati e personali, utilizzando un linguaggio atto ad accorciare le distanze con il proprio pubblico di riferimento e che si pongono come figure di riferimento di una cultura a tutto tondo dove la vita d'azienda si fonde con la vita quotidiana e la vita personale. L'obiettivo è quello di "mimetizzarsi" con il target e dare un'impressione di complementarità (relazione alla pari). Il linguaggio analizzato si discosta dai canoni istituzionali dei leader classici, per assomigliare sempre di più a quello adottato dal pubblico di riferimento.

Largo quindi a nuovi linguaggi, che propongono prospettive individuali e personali, che utilizzano simboli, immagini, *emoji*, *memi* e che sfruttano nuovi spazi e nuovi ambienti, primo fra tutti il Metaverso.

Largo a toni caldi e informali che affrontano con lo stesso linguaggio semplice e coinvolgente questioni di business e argomenti personali, temi gioiosi e questioni delicate, che usano l'ironia e una struttura facilmente fruibile per far passare messaggi chiari e concisi. Comunicazioni fresche, facili e immediate, grazie all'utilizzo di simboli, oltre che di parole. Contenuti che fanno emergere il leader all'interno del suo gruppo di riferimento, di cui è guida, ma del quale non può fare a meno. Un linguaggio che nasce in primis dal desiderio di celebrare e coinvolgere, che si distacca nettamente dal linguaggio informativo tipico della leadership classica.

Largo, dunque, ad una nuova forma di leadership che per la prima volta dimostra consapevolezza del fatto che processi e strumenti tecnologici, insieme alla capacità di guidare e ispirare le persone, stanno definendo l'era in cui viviamo. *E-leaders* che affiancano alla maturità digitale, una maturità "umana" e il desiderio di coinvolgere e guidare le proprie persone.

Un accesso inclusivo al mondo della Cyber Security

Nuovi codici di linguaggio: la Cyber Security spiegata in pillole

di *Benedetta Beneventano della Corte, Stefania Bonapace, Monica Cucchi, Federica Davini, Francesca Mc Closkey, Lara Pieri*

Siamo davvero consapevoli delle nostre azioni sul web?

Phishing, ransomware, smishing, malware, man in the middle, vishing, ... sono solo alcuni degli incontri pericolosi che si possono fare sul web ogni qualvolta ci connettiamo alla rete, facciamo shopping online o leggiamo le nostre e-mail.

Immaginate di essere in coda alle casse del supermercato, improvvisamente l'uomo in fila davanti a voi si gira e vi guarda: sembra molto allarmato. A voce piuttosto alta e con una certa urgenza nel tono vi dice che ha bisogno subito del vostro numero di telefono per verificare la sicurezza del vostro bancomat: potrebbe essere stato clonato! In una situazione del genere la maggior parte di noi si metterebbe sulla difensiva, cercando di allontanarsi dall'uomo il prima possibile, perché nella vita reale non cadremmo mai vittime di una trappola del genere.

Nella realtà digitale, invece, questo non accade.

I dati rilevano infatti come più dell'82% delle persone non sia in grado di distinguere una *fake news* (ANSA, 2018), come nel corso del 2020 l'FBI abbia ricevuto più di 2.000 denunce di crimini informatici al giorno (FBI, 2020) o come bastino pochi minuti, o addirittura secondi, ad un pirata informatico per rubare password e credenziali d'accesso riservate (CNBS, 2022). E questo non accade solo a persone inesperte nel campo digitale: il 43% degli IT professionisti ha infatti dichiarato di essere stato preso di mira da *Social Engineering* nel corso della propria carriera lavorativa. (WebTribunal, 2022) Spesso quando siamo dietro ad uno schermo tendiamo quindi a dimenticarci che in quel "*black mirror*" c'è dentro un mondo a cui possono connettersi e avere accesso miliardi di utenti e tendiamo a sottovalutare alcune situazioni di potenziale rischio. Tutti i giorni ci connettiamo con tante persone per motivi personali o lavorativi, paghiamo addirittura le bollette con il nostro

cellulare. Questo espone i nostri dati e la nostra *privacy* ad alcuni rischi di cui non siamo totalmente consapevoli, rischi che sono in costante aumento: la crescita percentuale di attacchi informatici dal 2014 al 2019 è addirittura del 67%. (Accenture, 2019)

Perché parlare di Cyber Security?

Se pensiamo alla nostra vita reale, siamo abituati a proteggerci da potenziali pericoli o incursioni utilizzando catene per i nostri veicoli o installando un allarme nella nostra casa. Siamo sicuri che siamo in grado di fare la stessa cosa anche *online*?

Il contesto digitalizzato in cui viviamo e il fenomeno dello *Smart Working*, accelerato dalla pandemia del 2020, ci porta ad essere costantemente connessi, non solo all'interno della nostra casa, ma anche in luoghi pubblici come bar, sale d'attesa, parchi. *Internet* è quindi diventato il modo più semplice, accessibile e veloce per i pirati informatici di appropriarsi senza autorizzazione dei nostri dati personali, e si tratta, come abbiamo visto, di un fenomeno in crescita.

Da qui, la richiesta di una multinazionale in ambito farmaceutico di realizzare una formazione interattiva sulla sicurezza informatica per promuovere una maggiore consapevolezza sui rischi del mondo digitale utilizzando un linguaggio semplice e comprensibile a tutti, in contrapposizione con i termini complessi e spesso sconosciuti utilizzati per indicare gli attacchi informatici. Nonostante l'azienda disponesse già di un corso obbligatorio sulla Cyber Security per i propri dipendenti, ha sentito il bisogno di fornire strumenti e pratiche ancora più efficaci e al passo con i tempi, per proteggere i propri dati personali nel contesto lavorativo e privato.

Cyber Security in pillole

Spiegare i tecnicismi della Cyber Security utilizzando un lessico comprensibile a tutti non è di certo un'impresa

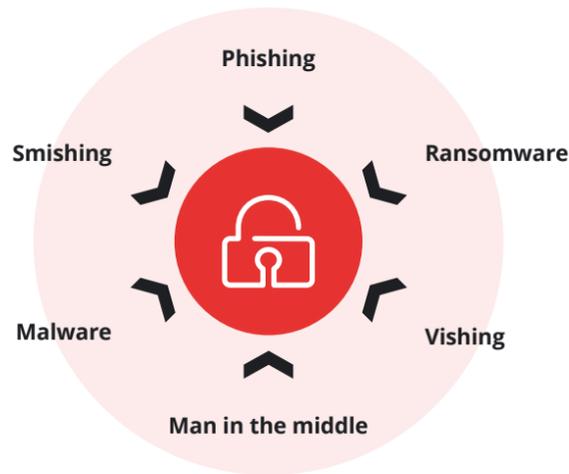


Figura 1
I principali cyber attacchi.
Fonte: OpenKnowledge

semplice; ancor più impegnativo è poi costruire un percorso di formazione che possa incuriosire e ingaggiare per lungo tempo l'utente. Qual è stata dunque la soluzione messa in campo dal team di OpenKnowledge al fine di divulgare e creare consapevolezza su temi legati a privacy, digitalizzazione e sicurezza informatica?

La strategia adottata ha visto la creazione di 6 brevi pillole formative in grado di presentare il tema da altrettante differenti prospettive: come proteggersi dalle insidie del lavoro da remoto, come utilizzare correttamente internet e i social media, come effettuare acquisti e transazioni sicure sul web, solo per citarne alcune.

Il progetto, portato avanti in stretta collaborazione con società partner ed esperti in materia, ha visto una prima importante fase di macro-progettazione a seguito della quale è stata condotta un'intensa ricerca di respiro internazionale.

La struttura delle pillole formative segue una precisa e studiata impostazione: 4 sezioni sviluppate partendo da una panoramica introduttiva, un *focus on*, un invito all'azione e dei *takeaways* finali contenenti i concetti chiave della lezione. Partendo da esempi di vita reale e diffusione di dati *shock*, il corso entra quindi nel vivo della trattazione attraverso definizioni, consigli e suggerimenti, associazioni di parole e quiz.

"Prevention is better than a cure" (Prevenire è meglio che curare), "Watch your back" (Stai all'erta) e "Sharing is not always caring" (Condividere non è sempre un bene) sono solo alcuni dei messaggi che si sono voluti diffondere e sottolineare. Le pillole, della durata di 15 minuti circa

l'una, sono inoltre accomunate dall'essere accattivanti e inclusive. L'uso di differenti colori, l'alternanza nelle dimensioni dei caratteri, il ricorso al corsivo per evidenziare i passaggi chiave e la presenza di video interattivi rende il tutto dinamico e armonioso.

Infine, da sottolineare lo storytelling incentrato sulle dinamiche relazionali tra i diversi abitanti di un ipotetico condominio e i loro rapporti con la sicurezza informatica, ciliagina sulla torta per una fruizione ingaggiante, leggera e interattiva che si fa portavoce delle tematiche di DEI.

You can be the hero

Come salvare colleghi e amici dalle innumerevoli minacce del web? E soprattutto come aiutare le persone del reparto IT a parlare con un linguaggio più semplice così da essere capiti e ascoltati?

Come più volte ribadito, queste sono state le sfide che hanno portato il team di OpenKnowledge a disegnare un'esperienza formativa che potesse diventare un utile strumento a disposizione degli esperti IT per spiegare in modo universale come funzionino le trappole dei pirati informatici, alle quali ormai tutti noi, tutti i giorni, siamo costantemente esposti.

Bussola dell'intero progetto è stata l'uso di un linguaggio semplice e decifrabile, così come la ricostruzione di scene quotidiane e comuni, facilmente comprensibili a tutti. Percorrere questa strada ha permesso di plasmare e di rivoluzionare la figura degli esperti informatici, fino a farli diventare dei facilitatori all'interno della propria famiglia, nonché della propria cerchia di amici e colleghi. Gli IT sono così diventati i protagonisti, dei veri e propri eroi della nostra storia che giorno dopo giorno, come degli ambasciatori della sicurezza digitale, sono giunti in soccorso dei propri cari.

Parola chiave: Inclusività

È bene ribadire nuovamente come l'obiettivo principale del progetto fosse quello di creare uno spazio sicuro, una piattaforma che fosse capace di andare oltre il digitale grazie ad un alfabeto condiviso e un ancoraggio alla realtà arricchito da esempi concreti, azioni pratiche e quotidiane.

L'inclusività è stata quindi il filo conduttore che ha dettato le basi del linguaggio semplice e condivisibile, la struttura del percorso formativo, la creazione del *concept* e lo sviluppo degli scenari. Ma andiamo per ordine.

Per creare un'esperienza immersiva, semplice e condivisibile, era necessario non solo utilizzare delle parole chiare e delle vicende quotidiane, ma anche individuare personaggi nei quali gli utenti si potessero identificare, condividendone la cultura, lo stile di

TIME	15 minutes					
PILL TITLE	YOU CAN BE THE HERO	NOBODY'S PERFECT	ONE DAY AS A SOCIAL ENGINEER	WATCH YOUR BACK!	SHARING IS NOT ALWAYS CARING	CHOOSE A SAFE PURCHASE
SUBTITLE	Your digital security as a life skills	Be aware of what can happen if you're not careful	Better safe than sorry	Risks involved in working out of the office	Think before you click	Protect your online transactions

Figura 2
Le sei Digital Learning Pill.
Fonte: OpenKnowledge

vita e le ambientazioni. Per tale ragione si è deciso di rappresentare il percorso formativo in un condominio, contraddistinto da mancanza di stereotipi ed eterogeneità dei condomini. Ad esempio, al suo interno possiamo trovare una simpatica e super tecnologica nonnina, una coppia di giovani papà poco abili con il digitale e un uomo indiano capace di risolvere qualsiasi problema con il PC.

Anche le situazioni ci hanno aiutato nella narrazione e nella costruzione della personalità dei nostri attori. Le diverse scene ricreate ci hanno infatti permesso di parlare delle minacce nelle quali possiamo incappare durante il lavoro da remoto, o di come non tutte le reti Wi-Fi possano essere affidabili, soprattutto se non protette da password, o ancora di come in un caffè sia facile essere spiati mentre digitiamo il nostro pin della carta nel momento in cui paghiamo la colazione.

Il linguaggio inclusivo è passato non solo dalle parole ma anche dalle immagini, grazie alla creazione di una palette colori ad hoc e ad una curata armonia tra le *nuances*, riconoscibile da tutta la popolazione aziendale.

Torniamo a sottolineare nuovamente come l'inclusività sia stato il punto di partenza e il filo conduttore di tutta l'attività. Il *concept*, infatti, è stato creato proprio per realizzare un ambiente che fosse più internazionale, multiculturale e reale possibile, così che chiunque si potesse sentire partecipe e potesse capire di cosa stessi trattando. Anche la ricerca fatta su dati mondiali e cross generazionali ha permesso di poter raccontare degli scenari quanto più attinenti alla situazione odierna e quanto più omni-comprensivi possibili.

Infine, anche dal punto di vista della fruizione, si è cercato

di creare un oggetto accessibile da diversi dispositivi. Il progetto, pensato per essere scalabile, verrà inoltre tradotto in diverse lingue.

Il linguaggio informatico si traduce in un alfabeto condiviso da tutti

Abbiamo ormai compreso come il mondo digitale e il mondo fisico siano profondamente connessi.

Se da un lato, *Internet* e *smartphone* sono parte integrante delle nostre vite, non solo lavorative, dall'altro sono anche il modo più semplice, economico e veloce per i criminali di introdursi nel vostro mondo, esponendoci a rischi.

Questo però non si deve tradurre in una totale aversione verso il digitale e le ampie opportunità che da questo ne derivano, quanto piuttosto in una maggiore attenzione in ciascuno di noi in fase di navigazione del web. Attenzione che non si dovrebbe limitare alla semplice installazione di un *software antivirus*, all'utilizzo di un profilo social privato o al mancato *download* di un *file* sospetto arrivato via e-mail da uno sconosciuto.

Grazie alle ricerche effettuate, tramutatesi in un corso *online* interattivo, il team di OpenKnowledge è stato infatti in grado di trovare una chiave di lettura che codificasse il complesso linguaggio informatico della Cyber Security, contraddistinto da paroloni quali *phishing*, *malware* e *smishing*, traducendolo in un nuovo alfabeto, o meglio in poche, ma efficaci, azioni da applicare nella quotidianità al fine di proteggere se stessi e i propri cari da attacchi *cyber*.

Tra queste, azioni e utili accorgimenti sono ad esempio non connettersi da reti Wi-Fi sconosciute, non lasciare mai incustoditi i propri dispositivi ed effettuare frequenti *backup*.

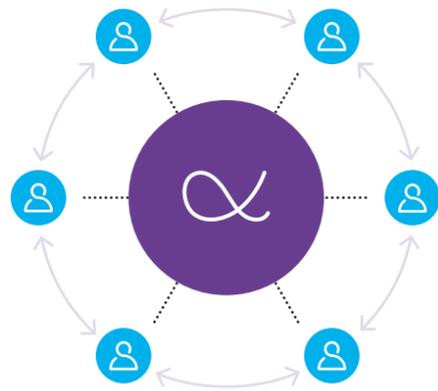


Figura 3
L'alfabeto condiviso.
Fonte: OpenKnowledge

Altra grande parentesi può essere dedicata alla questione password: aggiornare frequentemente le proprie credenziali d'accesso, scegliere password complesse e differenti per ciascun sito e non condividere mai il proprio PIN (*Personal Identification Number*) con nessuno possono sembrare azioni fastidiose, tuttavia, sono un'ottima barriera protettiva contro gli attacchi *hacker*.

Anche in ambito lavorativo ci sono delle piccole accortezze che si possono adottare, quali ad esempio evitare call di lavoro in pubblico, ricorrere a sistemi di doppia autenticazione quando si effettua il *log in* e non utilizzare credenziali aziendali per acquisti o ricerche private.

Infine, alcuni suggerimenti quando si effettuano acquisti online: verificare l'attendibilità del sito controllando URL e recensioni del prodotto, disabilitare pagamenti automatici e non lasciarsi ingannare da promozioni troppo allettanti.

Takeaways per gli utenti...

Quali sono dunque gli insegnamenti più profondi che l'utente può portare a casa al termine del corso?

Innanzitutto, pensare prima di cliccare: è bene controllare e ricontrollare le situazioni e le notizie che sembrano sospette, al fine di non incappare in attacchi *cyber* o non contribuire alla diffusione di *fake news*. A tal proposito, vigilare, segnalare se necessario e non condividere troppo di sé sono un utile mantra da ricordare.

Secondo, bastano pochi semplici gesti per proteggersi dal rischio di attacchi informatici e non cadere nelle trappole degli *hacker*. Ricorda che nessuno è perfetto: può capitare a tutti di essere vittima di pirati informatici, ma niente panico! L'importante è mantenere la calma e ricordare i pochi passi da fare, gli stessi che sono stati illustrati all'interno del corso.

... e per le organizzazioni

Quali sono i *takeaways* che le organizzazioni possono trarre da quanto illustrato? Quali spunti operativi possono fare propri in merito a come costruire un corso di formazione efficace e come tradurre qualcosa di profondamente complesso in qualcosa di semplice?

In primis, le organizzazioni dovrebbero essere in grado di intercettare le esigenze formative dei propri dipendenti, ovvero ascoltare i bisogni ed effettuare ricerche che, con dati alla mano, possano supportare l'effettiva necessità di formazione, come accaduto per l'azienda farmaceutica che ha commissionato il progetto.

In secondo luogo, è utile trovare una chiave di lettura che possa tradurre concetti difficilmente comprensibili agli utenti in qualcosa di quotidiano, pratico e semplice. Per far ciò, si consiglia di ricorrere ad uno storytelling ingaggiante e un formato dal forte slancio creativo.

Da ultimo, stare al passo con i tempi. In relazione alla tematica in oggetto, esempi di domande da porsi possono essere: come evolverà il linguaggio cibernetico del futuro? Quali aspetti e nuovi scenari sarà utile sottolineare in merito?

Le organizzazioni dovranno quindi sapersi adattare al cambiamento, non solo a livello di temi educativi trattati, ma anche nelle modalità e nei linguaggi utilizzati nella formazione, al fine di soddisfare la propria platea di discenti e creare contenuti sempre più innovativi e coinvolgenti.

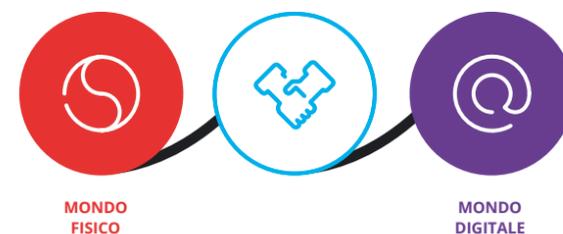


Figura 4
L'interconnessione tra mondo fisico e digitale.
Fonte: OpenKnowledge

Generare esperienze e impatto



linguaggio e azione

Generare esperienze multiprospettiche di successo

di Chiara Cravedi

Customer experience, employee experience, hybrid experience, online experience, learning experience, il vocabolario delle aziende è permeato di esperienze, o per lo meno della ricerca dell'esperienza perfetta per il target prescelto, che sia esso interno o esterno. Cosa ci dice questo? Sicuramente che il concetto di attività o di azione indipendente ha perso rilevanza nel pensiero comune, per cedere il posto a una visione organica e fluida di molteplici momenti di contatto e interazione che, solo se adeguatamente orchestrati e realizzati, possono fornire all'utente un vissuto positivo e permettere all'azienda di raggiungere l'obiettivo per cui sono stati definiti.

L'osservazione del vocabolario evidenzia poi come il target stesso percepisca il nostro messaggio in ottica di continuum, non solo temporale (il messaggio che ci viene trasmesso 3 giorni fa ci aspettiamo che sia coerente con quello che riceviamo oggi), ma anche in termini "spaziali" (che sia online, offline, sul packaging o nel Metaverso

elaboriamo le informazioni come provenienti dalla stessa fonte) e organizzativi (la fonte del messaggio è la stessa, sia l'azienda promuova il brand come employer o per spingerne i prodotti e servizi).

Affinché questo continuum possa accadere, diventa fondamentale il ruolo del linguaggio, o dei linguaggi, utilizzati nell'orchestrazione dell'esperienza desiderata. Il linguaggio a cui facciamo riferimento non è solo fatto di immagini e testi, ma è un filo comune fatto di narrazioni, *tone of voice* e valori che deve permeare ogni scambio (per quanto piccolo) in cui il nostro target è coinvolto. Se consideriamo l'esperienza come un esercizio della settimana enigmistica, il linguaggio è quella linea che unisce i puntini e che trasforma un quadrato puntiforme in una figura intellegibile e completa. Fino ad ora abbiamo parlato di target come un'entità indiscriminata, un ricevente indefinito di un messaggio. La definizione di un'esperienza non può però prescindere dalla conoscenza e individuazione di un fruitore ben

definito, nonché dalla consapevolezza che lo stesso soggetto, se nei panni di consumatore, dipendente o *learner*, è fonte di aspettative diverse.

Questa molteplicità di aspettative nasce, in parte, perché diversi sono gli obiettivi con cui il target si pone di fronte alle esperienze, in parte, perché diverse sono le "norme formali e informali" che regolano le diverse esperienze. In quanto oggetto di un investimento monetario, spesso l'esperienza di acquisto ha standard qualitativi molto più alti rispetto a un'esperienza che il dipendente fruisce in ambito lavorativo, dove il compenso monetario può avere effetti "calmieranti" sulle aspettative. O almeno questo era quello che potevamo raccontare fino a qualche anno fa. Se esiste, infatti, una diversa interpretazione delle esperienze in funzione del ruolo che il soggetto ricopre nel momento della fruizione, le aspettative di qualità, coerenza ed efficacia dei linguaggi utilizzati sono sempre più uniformi, spingendo così le aziende a dover riconsiderare alcune logiche. Da un lato, la logica a silos che vede esterno e interno dell'organizzazione come due ambiti separati e, solo raramente, adiacenti. Dall'altro, i linguaggi prima di dominio esclusivamente *consumer* come possibilità anche per un ambito di relazione *employer-employee*.

Si badi bene che la conclusione a cui vogliamo giungere non è l'appiattimento dell'esperienza in un unicum uniforme fra *customer* ed *employee*, ma un ripensamento delle logiche passate in ottica di sempre maggiore permeabilità. In questo senso, il ruolo del linguaggio diventa sempre più fondamentale per bilanciare le necessità di differenziazione e di coerenza che oggi guidano le logiche dell'esperienza.

Differenziazione, coerenza. Manca un aspetto fondamentale di un'esperienza che possa definirsi di successo: l'inclusione. Su questo termine e sul ruolo che il linguaggio ricopre nella sua realizzazione ci soffermeremo in alcuni articoli dedicati, per il momento ci basta sottolineare due aspetti:

- come l'essere davvero inclusivi non possa prescindere da un pensiero strategico a monte, di cui l'esperienza vissuta dal target non è che una delle risultanze;
- come l'essere inclusivi non debba essere confuso con il "rivolgersi a tutti".

È impossibile parlare di esperienza, senza trattare il ruolo che il linguaggio riveste nella sua realizzazione e nel suo successo. In questa interconnessione, l'evoluzione di uno comporta quella dell'altro in una rincorsa continua a trovare coerenza.

E se le aspettative cambiano, cambiano i linguaggi e cambiano le esperienze, le organizzazioni devono evolvere anch'esse per garantire un bilanciamento sempre continuo fra questi elementi, in particolare nel lungo termine.



Come costruire esperienze innovative

La Digital Task Force di A2A Energia: creare un nuovo linguaggio condiviso per fare comunità e creare identità

di Michele Antonelli, Valentina Paternoster

Innovazione è una parola che contiene in sé il concetto di coraggio, di andare oltre, di pensare altro, di avere un impatto sul cliente, sull'ambiente, sui valori e sulle persone, dentro e fuori l'azienda.

Alf Rehn, innovatore sagace e provocatorio, afferma che le aziende, per poter avere successo, debbono sconfiggere il "logoramento da innovazione" – quello che lui definisce superficiale e mero esercizio retorico – e sviluppare culture creative, nelle quali "la più grande forma di produttività è mettere in discussione efficienze superate e *best practice* tradizionali" (Rehn, 2019).

L'obiettivo, quantomai grande e ambizioso, del creare culture dell'innovazione e contesti fertili per produrre nuove idee è sfruttare il surplus cognitivo dell'organizzazione, risorsa potenziale ma – ancora – di scarso reperimento.

Come si può attivare però questo surplus cognitivo? Abbiamo evidenziato alcuni elementi che secondo noi possono essere utili: prima di tutto, la necessità di individuare un *purpose*, nel quale le persone si possano riconoscere, a cui segue l'adozione di forme di linguaggio e metalinguaggio che includano e coinvolgano, con l'obiettivo di costruire ambienti che incentivano scambio e condivisione.

Possiamo, inoltre, affermare che la capacità di generare idee nuove dipenda anche dal contesto nel quale operiamo, dalla cultura che pervade questo contesto e che può fungere da substrato, fertile o meno a seconda di quanto ci apriamo, e dalla comunità, fatta di persone che non hanno paura di condividere le proprie idee. Dipende, inoltre, anche dai micro-comportamenti che agiamo, dalle parole che usiamo, dai modus operandi che attuiamo, dai luoghi nei quali viviamo e lavoriamo. Possiamo, dunque, affermare che esistono diverse dimensioni di linguaggio che fungono da fertilizzante per quelle aziende che intendono fare innovazione con

l'obiettivo di mettere in discussione lo status quo e di avere un impatto. Come si arriva quindi a creare contesti nei quali le buone idee diventano progetti tangibili?

Nuove dimensioni per creare culture aperte all'innovazione

Proviamo a fare qui un excursus dei diversi tratti che caratterizzano le culture aperte all'innovazione. La nostra fonte di ispirazione, oltre alla letteratura in merito e alle diverse metodologie che negli anni abbiamo sperimentato e applicato, è lo scambio con Vito Martino, ICT Manager, e Michele Soldini, Digital Lab Manager, referenti di A2A Energia, con i quali stiamo collaborando negli ultimi mesi proprio alla costruzione di queste dimensioni nel progetto che porta il nome di Digital Task Force. Insieme a loro e ad alcuni partner con competenze complementari, stiamo portando avanti una serie di progettualità che fanno toccare con mano lo spirito di innovazione a chi vi prende parte.

Il primo elemento, forse il più importante, che individuiamo è, proprio come abbiamo evidenziato qualche capoverso fa, il *purpose*: è la ragion d'essere di un progetto, di un'azienda, di un gruppo di persone, è ciò che smuove energie sopite e spinge le persone a mettersi in gioco. È il vero motore che attiva le menti, in grado davvero di far emergere quel surplus cognitivo di cui ogni azienda è potenzialmente satura.

Vito Martino di A2A Energia ci racconta il *purpose* della Digital Task Force come "Un nuovo modo di fare le cose. Fa leva su quello che A2A ha e fa al meglio nel business tradizionale e lo rende più fresco. È, in particolare, un modo diverso di approcciare lo sviluppo del prodotto digitale, grazie all'ascolto del mercato, alle metodologie agili che si ispirano al mondo del *Lean Thinking* e delle *startup*. C'è velocità, dinamismo, scoperta".

A2A Energia gioca sul ribaltamento del punto di vista, introduce in una realtà solida vocaboli e strumenti

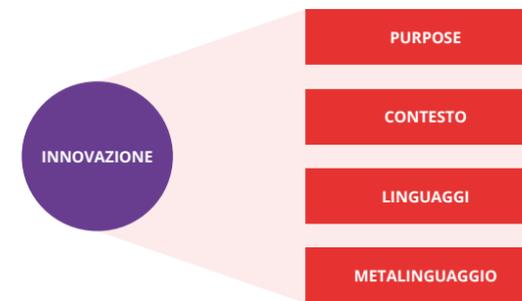


Figura 1
Gli elementi alla base delle culture innovative.
Fonte: OpenKnowledge

che generano fin da subito piccole rivoluzioni in chi le vive, innestando nuove conoscenze, innescando nuovi comportamenti e incentivando la motivazione: "Qui portiamo avanti i progetti sul digitale in modo diverso: una testa vale uno a prescindere dal ruolo, abbiamo un cerimoniale di progetto, abbiamo dei tempi prefissati".

Questo "cerimoniale", e qui indaghiamo il secondo elemento che ci aiuta a costruire culture aperte all'innovazione, è una forma di metalinguaggio che Vito e Michele in primis hanno sancito e deciso di utilizzare all'interno della Digital Task Force, e che ha impatto anche sul modus operandi e sulla collaborazione: "La prima cosa che abbiamo fatto – sottolinea Vito – è stata mettere tutti in una stessa stanza, dopodiché abbiamo tolto le etichette, anche ai consulenti delle diverse realtà che lavorano con noi.

Abbiamo spinto le persone a scambiare e a costruirsi dei gruppi misti, scompaginando volutamente le carte. Questo team mix ha dato vita anche a meccanismi naturali di scambio delle conoscenze, di contaminazione tra diversi approcci ed esperienze, e questo è per noi una grande ricchezza che riversiamo poi nei progetti".

Processi e metodologie al servizio dei progetti (e non viceversa)

Un'altra forma di metalinguaggio che ritroviamo è quella che i due manager hanno definito "metodologia *as a service*", alla base della quale hanno creato un vero e proprio vocabolario: "Le parole hanno significati molto diversi in funzione della loro posizione – ci ha condiviso

Per sfruttare il surplus cognitivo dell'organizzazione

Michele. Quindi, già solo capire qual è la posizione giusta della parola è un'impresa.

Questo è però proprio quello che abbiamo fatto nei primi mesi, indagando cosa significasse per noi *Agile*: per noi non è metodologia *tout court*, quanto piuttosto una scelta tra tool e approcci, ruoli e cerimonie utili. E poi siamo passati dalla parola ai fatti e abbiamo iniziato piano piano a inserirli nei diversi tavoli".

Ne evinciamo, sulla base della nostra esperienza – e questo è il nostro terzo elemento – una caratteristica non comune nelle aziende: la volontà di snellire a partire dai processi, di sperimentare, e il coraggio di cambiare, anche in corsa.

Del vocabolario della Digital Task Force di A2A Energia fanno parte anche le parole del Manifesto, che traccia del progetto le linee guida, gli approcci, ma anche in modo concreto la volontà di aggregare e non di essere qualcosa di diverso rispetto all'azienda. In esso si parla di sperimentazione, passione, talento, voglia di concretezza nei progetti sul digitale che si sviluppano: "Siamo un team di prodotto all'interno di una società che non fa prodotto – sottolinea Michele. È come una *Purpose Driven Company* dove protagonisti e azionisti sono i collaboratori stessi, che vedono un modo diverso di fare le cose e di farle velocemente: i nostri cicli di lavoro durano due-tre settimane e prevedono sempre un *Minimum Viable Product*". Al punto di vista dei colleghi si aggiunge quello del business, che vede il progetto e il team core di lavoro "come una fonte di efficientamento su alcune iniziative per capire fin da subito se funzionano o meno e quindi se investire o meno".

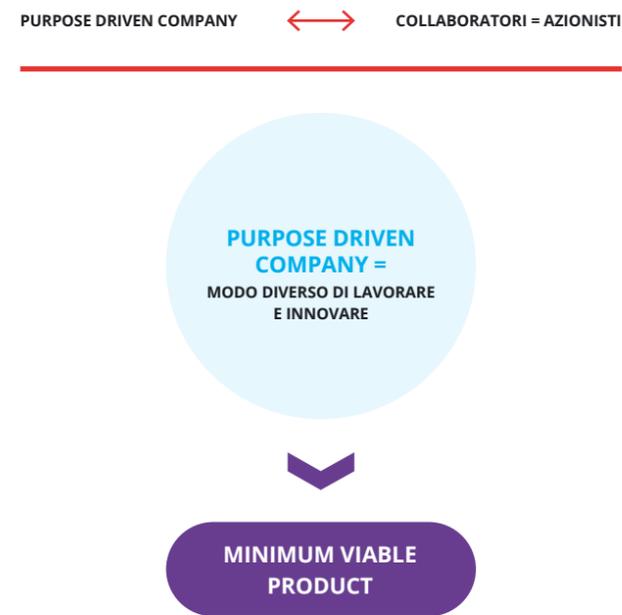


Figura 2
L'approccio Minimum Viable Product.
Fonte: OpenKnowledge

Anche i processi e il modo in cui sono stati ridisegnati, così che siano al servizio della generazione di nuove idee e di nuovi prodotti nonché a supporto dei processi decisionali del business e della leadership, rendono questa visione sull'innovazione molto concreta: "Ci sforziamo di pensare sempre in ottica di scalabilità e di impatto", afferma Michele.

"Stiamo provando a creare un modello replicabile che funziona anche senza di noi, con strumenti di controllo e monitoraggio costante, e lo stiamo facendo prima di tutto perché se vogliamo avere un impatto sull'organizzazione e sul business non possiamo essere presenti su tutti i tavoli, e inoltre perché vogliamo che quante più persone possibile in A2A Energia siano coinvolte".

Il progetto si propone anche come luogo per la creazione di una comunità di persone che condivide un approccio, che si costruisce un linguaggio e una scala valoriale complementare e armonica rispetto ai linguaggi e ai valori di A2A Energia, e che porta questi nuovi elementi nel proprio modo di lavorare.

Questa è probabilmente la vera scalabilità che insieme a Vito e Michele stiamo contribuendo a costruire. Possiamo dire che ne è un esempio concreto Datagram,

prodotto digitale interno che si prefigge di essere una vera e propria "Instagram dei dati" al servizio della leadership e a supporto del loro *Decision Making*:

"Abbiamo creato uno strumento aperto e semplice da utilizzare in grado di aggregare in tempo reale i dati di business. Non solo, ma abbiamo dato la possibilità di creare in autonomia dei veri e propri data post con i numeri che servono in quel dato momento, e a supporto di una precisa decisione da prendere. Questo è il primo tassello per noi per diffondere all'interno dell'azienda la cultura del dato, per la comprensione del business e per prendere le decisioni sulla base di KPI concreti", sottolinea Michele.

La collaborazione OpenKnowledge Bip - A2A Energia sulla Digital Task Force

La Digital Task Force è il progetto e il luogo dove le competenze sono condivise e si condividono, dove si scopre come ottimizzare i processi di lavoro e migliorare le esperienze utente, dove si lavora alla definizione di un linguaggio spinto all'innovazione continua. Qui noi ci inseriamo insieme ai colleghi di BIP (Business Integration Partners S.p.A.) e di altre società di consulenza come partner con expertise ibride che possano dare valore a questo cambiamento agile.

L'innesto che abbiamo effettuato – con quattro persone ad oggi attive sul progetto – è a vocazione multidisciplinare, sposando così uno dei principi sottostanti al Manifesto *Agile* del progetto (che recita proprio "Committenti e sviluppatori devono lavorare insieme quotidianamente per tutta la durata del progetto").

Siamo *Scrum Master* con capacità di gestione strategica, ma con verticalità e core competence quali *service design*, *learning*, cultura organizzativa e data analysis. E fin da subito ci è stato chiesto di mettere a fattor comune le nostre competenze, in un ambiente collaborativo in cui sono presenti dipendenti di A2A Energia e consulenti appartenenti ad altre realtà.

Si tratta di un'ibridazione tra interno ed esterno che Vito e Michele hanno fortemente voluto e costruito, e che punta alla creazione di team multidisciplinari e di relazioni alla pari (a prescindere dai ruoli e dalla *seniority* di ciascuno) che possano generare un forte impatto grazie alla collaborazione.

È forse il modo più veloce per far decadere qualunque forma di pregiudizio: non importa la tua storia aziendale, la tua bandiera o la tua posizione, qui, come dice Vito, "Indossiamo tutti la stessa divisa in modo che, quando ci sediamo ad un tavolo di lavoro, ragioniamo a pari livello. Perché le idee e le competenze siano più forti dei ruoli".

Con questa idea è nato una sorta di *Airbnb* delle competenze del progetto, un modo per "mettere in vetrina pronte da affittare le competenze e le passioni di ciascuno di noi e massimizzare il livello di contaminazione, modello e progetto che speriamo presto di implementare per tutti i colleghi di A2A Energia con l'obiettivo di creare gruppi multidisciplinari e di innescare un meccanismo di rotazione per creare un ambiente inclusivo, e far sentire le persone parte di qualcosa che si genera, come un prodotto o un servizio nuovo" ci ha sottolineato Michele.

Tutto questo, insieme alla condivisione di metodologie, di approcci, di modelli operativi e tecniche di ricerca e sviluppo, ha dato vita ad un primo nucleo di una comunità forte che ha sposato questo approccio all'innovazione.

Michele Soldini e Vito Martino, sponsor del progetto in A2A Energia, hanno introdotto, inoltre, un altro elemento fondativo, che ha dato vita a un nuovo linguaggio e ha arricchito questa nuova comunità: la formazione orizzontale. Lo *Shadowing Training* è stato il primo passo per comprendere i sette principi fondanti del progetto: Approccio *Agile*, Centralità del cliente,

Valutazione quantitativa e per obiettivi, *One Team* come multidisciplinarietà, *Learning by Doing*, Trasparenza, Sperimentazione e Velocità dei processi.

Parallelamente hanno avviato un progetto formativo sperimentale nel Metaverso, che permette alla comunità della Digital Task Force di vivere un'esperienza immersiva e gamificata: questo Metaverso è la riproduzione esatta dell'ufficio di oggi e degli uffici del futuro dove, in ogni stanza, si può accedere alla spiegazione delle parole chiave che sono già parte del vocabolario dell'innovazione di A2A Energia.

Possiamo dire che la Digital Task Force è essa stessa un *Minimum Viable Product* di un modello organizzativo nuovo e scalabile che presto inizierà a uscire da A2A Energia e che nel 2025 ha l'obiettivo di essere diffuso in tutto il Gruppo A2A. Un obiettivo chiaro, e la volontà di creare una struttura importante in cui le persone inizino a lavorare in un modo diverso, che sia dinamico, multidisciplinare, agile. "Siamo partiti in piccolo – concludono all'unisono Michele e Vito – abbiamo mischiato modelli, processi, metodologie, abbiamo lavorato sulla costruzione di un linguaggio comune tra le persone che per prime hanno creduto al progetto, leadership compresa, e ora pensiamo di essere pronti per portare nuovi linguaggi all'interno dell'organizzazione".

L'esperienza del lavoro adattivo

Rifondare la relazione tra organizzazione e dipendenti attraverso le conversazioni

di Rosario Sica, Alberto Gennari, Silvia Ferrari

In un periodo critico di incertezza come quello che stiamo attraversando, l'attenzione alla relazione tra persone e organizzazione rimane una questione centrale, di importanza strategica per le aziende. In un'indagine Gartner svolta nel 2021 il 47% degli intervistati riferiva che il livello di stress percepito era superiore a quello mai sperimentato nella propria vita professionale, e solo il 37% era d'accordo nell'affermare che l'organizzazione capisse ciò di cui le persone avevano bisogno per loro vita personale e le loro famiglie (Gartner, 2021). Seguendo questo spunto, secondo Harvard Business Review la relazione tra azienda e persone deve essere rigenerata attraverso un nuovo patto, uno *human deal* con i dipendenti che li faccia sentire tutelati dal punto di vista finanziario, fisico ed emotivo (Harvard Business Review 2022).

Un aspetto rilevante di questa necessaria cura che le organizzazioni devono porre verso le persone è quello dell'autonomia del lavoro: ai dipendenti deve essere garantita la possibilità di controllare, almeno in parte, dove e quando lavorare. Ciò implica andare verso la definizione di una forma di lavoro che chiamiamo *adattivo*, perché appunto è in grado di adeguarsi alle diverse esigenze degli *employee*. Affinché il lavoro adattivo sia uno strumento efficiente per l'organizzazione ed efficace per chi lo pratica, questa forma di autonomia deve essere governata: le persone devono essere messe nelle condizioni di poter scegliere come agire all'interno di un quadro e di confini condivisi da tutti.

Stabilire questi confini non coincide peraltro con la definizione arbitraria di regole per il lavoro adattivo o ibrido. Non consideriamo efficace ragionare in termini di nuovi processi, di nuove azioni giuste da compiere, perché in questo modo si procederebbe verso un irrigidimento delle possibilità e una semplificazione della complessità intrinseca di ogni organizzazione.

Ciò che consideriamo utile produrre è invece una mappatura della realtà ibrida, che permetta di materializzare la complessità e di creare uno spazio di negoziazione tra persone e tra diverse esigenze emergenti, attraverso la definizione di nuovi riti, nuove dinamiche di comunicazione e collaborazione tra colleghi. Ma come ragionare sul lavoro adattivo e aiutare le aziende a definire ognuna il proprio modello, tenendo conto delle specificità di ciascun contesto e dell'unicità di ciascun caso?

La prospettiva delle conversazioni

Per comprendere l'esperienza di lavoro delle persone nelle organizzazioni e agire in senso evolutivo è necessario conoscere i tratti principali e distintivi di questa dinamica.

È utile quindi farsi guidare nell'indagine da alcune semplici domande, che aiutano a mappare le interazioni individuali e collettive, la cultura, il contesto.

Come collaboro?

Qual è la mia routine?

Quali sono i miei spazi di lavoro?

Come mi organizzo?

Quanto è inclusiva l'esperienza?

È un'esperienza sostenibile?

Per rispondere a queste domande adottiamo un approccio *io-centrico*, che consenta di affiancare le persone, lavorare con loro e intervenire con azioni migliorative all'interno dell'ecosistema complesso di relazioni e comportamenti tra persone e persone, persone e strumenti.

Questa vista sistemica ci permette di affiancare all'identificazione di aspettative e bisogni degli utenti l'individuazione di leve di azione su cui è strategico intervenire affinché il cambiamento si tramuti in opportunità di miglioramento per l'intera organizzazione.

Le domande che abbiamo di fronte coincidono con le grandi sfide delle organizzazioni di oggi, che meritano di essere affrontate seriamente. Per farlo, occorre alimentare nuove conversazioni, volte a offrire a ogni persona la possibilità di trovare un senso reale, profondo e contemporaneo al proprio lavoro di ogni giorno.

Il realizzare sé stessi diventa uno stile di vita per tutti; da "matrimoni indissolubili" con aziende madre-scuola si transita così al concetto di "vite a progetto", nuovo punto di incontro tra esigenze della produzione e aspirazioni personali.

Mentre il mondo sembra avvitarsi su quanti giorni di *remote working* alla settimana sia importante concedere ai propri *employee*, in pochi stanno davvero pensando a come creare dei momenti di dialogo reale per capire a fondo che cosa le persone abbiano imparato di nuovo e di diverso durante i due anni di isolamento professionale, e quale sia il modo migliore per armonizzare le esigenze individuali e le necessità collettive. Fondamentale è comprendere che cosa sia oggi rilevante, sentito, non negoziabile per *employee* che hanno la profonda e giustificata sensazione che non sia necessario vedersi di persona tutti i giorni per collaborare insieme.

Ora occorre forse cercare di esplorare anche strade che paiono impopolari e partire da nuovi dubbi, non fare un passo indietro ma di lato, se non coraggiosamente in avanti. Mentre siamo travolti e solo superficialmente confortati da moltissimi dati e statistiche su quanto il lavoro da remoto sia stato in grado di garantire in termini di produttività, non avremo mai dei numeri che ci raccontino quanto abbiamo perso nel non incontrarci di persona in termini di innovazione, rapida risoluzione di conflitti, allineamento tra le persone coinvolte su un progetto, capacità di ridefinire, capire e quindi accelerare il perseguimento di un obiettivo comune. Non valutare questo aspetto comporterebbe il venir meno a una delle qualità migliori che abbiamo come esseri umani, quella di sapere creare insieme cose complesse che da soli non riusciremmo mai a realizzare. Il ruolo delle collisioni sociali occasionali, le conversazioni informali alla macchina del caffè o mangiando una cosa insieme, è un potentissimo elemento che alimenta e ridefinisce in ogni incontro non solo il "cosa" fare, ma il "senso" di farlo – quel senso che riusciamo a comprendere a fondo solo grazie agli occhi delle persone che abbiamo intorno a noi. Un modello, più di qualsiasi altra cosa, riesce forse a fotografare quanto le conversazioni siano rilevanti.

Quando ci incontriamo di persona di fatto riusciamo ad attraversare più facilmente tutti i livelli in ogni conversazione, perché sono coinvolte nello stesso



Figura 1
I Livelli delle Conversazioni.
Fonte: WeOne

momento la nostra parte razionale e il nostro "istinto informato". Questo istinto ci offre una moltitudine di segnali e spunti, che in digitale non abbiamo. Quando lavoriamo in digitale, ci troviamo di fronte a uno schermo, che non a caso si chiama così e rappresenta una barriera tra noi e i nostri interlocutori. Lavoriamo prevalentemente a soli due livelli, quelli rappresentati dai cerchi viola e rosso, ovvero il livello tattico e di allineamento conoscitivo e quello operativo/transazionale. Siamo anche bravi nel trovare soluzioni che rimangono però ancorate al "cosa fare", limitando le nostre capacità di entrare in un dialogo più profondo sul "cosa potremmo fare di diverso" e ancor meno sul "senso profondo" collegato a quell'attività o a quel progetto. Senza parlare poi delle curve di attenzione che abbiamo in digitale, molto più brevi di quelle che possiamo avere fisicamente.

Le nuove condizioni del lavoro felice

Queste riflessioni le dobbiamo anche e in particolare alle nuove generazioni, che credono e sentono si possa essere felici amando il proprio lavoro, ma attraverso emozioni e sentimenti diversi da quelli dalle generazioni precedenti.

L'amare il proprio lavoro per le giovani generazioni deve scaturire da un processo interno legato all'interrogativo, in sé complesso e necessariamente individualizzato: "perché facciamo quello che facciamo?"

Il tema del rapporto tra felicità e lavoro è antico: per coglierne le origini occorre rivolgersi ad Aristotele e proseguire lungo tutta la tradizione filosofica neotomista fino a Karl Marx.

Questo tema cambia però di generazione in generazione. E armonizzare esigenze così diverse deve passare necessariamente da una capacità di ascolto e di creazione di un nuovo contesto. Tale contesto non può essere ridotto alla sola offerta di quanti giorni fare da remoto e quanti in presenza, ma deve essere ricondotto a un'attenta e innovativa proposta che offra alle persone di comprendere cosa fare, come farlo e quando sia meglio utilizzare una modalità piuttosto che un'altra.

Questo non significa credere di riuscire a lavorare e portare risultati solo in presenza, ma piuttosto evidenzia una nuova consapevolezza, che ci porta a valutare con attenzione quando siamo coinvolti fisicamente o digitalmente. Abbiamo una popolazione di *smartworkers* che non sono stati invitati dalle proprie organizzazioni a rileggere queste differenze per riuscire ad abitarle come meritano. Bisognerebbe creare dei percorsi di formazione e change management che ne facciano comprendere le profonde differenze.

Allo stesso modo, l'importanza di avviare nuove conversazioni sulle necessità individuali dovrà inevitabilmente portare ogni organizzazione a valutare anche quello che le persone hanno imparato in questi due anni di lavoro da remoto, per capire in che modo poterlo riflettere nei propri spazi di lavoro. Occorre comprendere se e come ridisegnare i propri uffici, offrendo più opportunità che rispondano ai differenti bisogni che abbiamo ogni giorno: dallo spazio di riflessione individuale senza distrazioni, che in tanti giustamente pretendono, a luoghi dove avviare conversazioni informali che non vengano giudicate come tempo perso, a spazi dove collaborare con altri, anche in forma ibrida, facilitati da strumenti nuovi che bisogna saper padroneggiare.

Alcune organizzazioni stanno brutalmente tornando alla richiesta di avere tutte le persone di nuovo in ufficio; altre invece valutano l'eccesso opposto che permetta a tutti di lavorare da remoto. Il grande dubbio che rimane è che la ricerca di un compromesso non sia una vera soluzione. La possibile risposta probabilmente arriverà dalle aziende che sapranno, con fatica e disciplina, avviare nuove conversazioni per fornire alle persone gli strumenti utili a trovare nel luogo di lavoro quelle qualità che hanno il piacere di avere da casa, e viceversa.

In futuro speriamo si arrivi a parlare di *Smart Thinking*, ovvero di uno spazio fisico e intellettuale che permetta alle persone di abitare con la stessa naturalezza il mondo digitale e quello fisico. Ibridandoli quando serve, ma con una piena e ritrovata consapevolezza di non dover rinunciare a qualcosa quando si abita l'uno o l'altro, perché si sanno abbracciare le differenti qualità che ogni scenario è in grado di offrire. In questo modo si riuscirà a valorizzare ogni volta il proprio talento, le proprie abilità, in un costante dialogo con gli altri. In questo dialogo anche i processi di feedback, sui quali non si lavora mai abbastanza e che sono da allenare costantemente, contribuiranno a creare un contesto di "sincerità radicale" che permetta a ognuno di essere aperto alla ricerca della soluzione migliore e non volto al prevalere delle proprie tesi o idee.

Mappare l'unicità del lavoro adattivo

L'esperienza del lavoro può essere definita e analizzata in uno schema a due dimensioni: da una parte la dimensione spaziale, dall'altra quella sociale (vedi Figura 2). Il lavoro, per come lo rappresentiamo nella sua espressione più tradizionale, è una attività che si svolge in uno spazio (l'ufficio) con delle persone (il proprio team). Nella definizione di un framework per il lavoro ibrido, consideriamo questa situazione lo *status quo*. Quando l'esperienza è ibrida le sue dimensioni (la dimensione spaziale e quella sociale) possono avere diversi gradi di apertura, dal personale al condiviso, dall'individuale al collettivo.

L'incrocio tra le diverse possibilità di spazio e socialità consente di definire nove casi d'uso che definiscono le principali esperienze delle persone che lavorano in modalità diverse da quella tradizionale (vedi Figura 1 a pagina 47). I blocchi possono essere letti sia dalla prospettiva dell'individuo sia da quella dell'organizzazione nel suo insieme. Al livello individuale, ciascuno di noi vive esperienze in diversi di questi blocchi, corrispondenti a momenti diversi del lavoro e diverse esigenze derivanti. A livello aziendale ciò che conta è l'insieme: l'organizzazione non deve scegliere strategicamente un blocco da favorire, ma deve anzi essere in grado di facilitare ciascuno di questi nove casi d'uso con le modalità migliori.

Nello svolgimento di questa riflessione con le aziende, affrontiamo queste dimensioni attraverso un'attività di co-design. In questo momento collaborativo, ai partecipanti viene richiesto di definire quali siano i casi d'uso che esprimono l'esperienza ottimale di lavoro individuale. Questi casi sono poi valutati in modo approfondito, fino a definire quali siano le condizioni

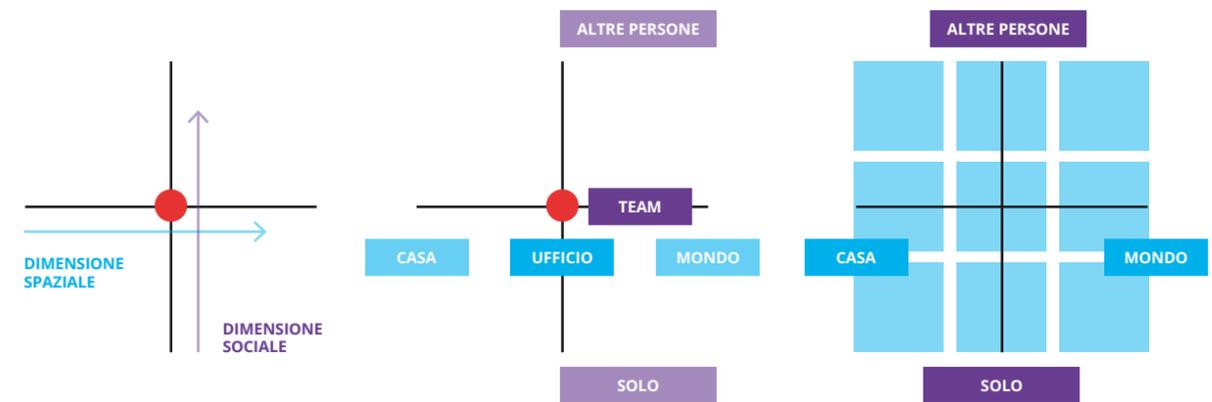


Figura 2
La definizione dell'esperienza di lavoro.
Fonte: OpenKnowledge

abilitanti, ovvero quelle che permettono alle persone e all'organizzazione di dare il meglio nella modalità di lavoro selezionata.

Da questa analisi emerge il profilo unico dell'esperienza di lavoro di ciascun team e ciascuna azienda: le condizioni abilitanti sono infatti specifiche e diverse da caso a caso. La loro realizzazione, e dunque la materializzazione di quello spazio di negoziazione tra persone ed esigenze diverse che è alla base del lavoro adattivo, è garantita dalla definizione collaborativa di nuovi riti, che devono supportare la modalità di lavoro selezionata garantendone l'efficacia.

Per il successo dell'esperienza di lavoro adattivo l'aspetto culturale è dunque essenziale. Riti e rituali sono parte integrante della cultura di ogni organizzazione. Un rituale generalmente contribuisce alle procedure di un'organizzazione, ma ha anche un ruolo simbolico che ne incarna i valori. I riti e i rituali sono dunque importanti perché supportano i valori di un'organizzazione attraverso la partecipazione attiva di tutti i membri.

I rituali nelle organizzazioni aiutano a rafforzare il senso di appartenenza delle persone, ad aumentare l'impegno e a promuovere una cultura della collaborazione. Indipendentemente dal fatto che siano incentrati sulla celebrazione di risultati individuali e di gruppo o sull'avvicinamento ai colleghi. In breve, i rituali consentono all'organizzazione di raggiungere obiettivi più elevati.

Abbracciare l'ambiguità insieme

Oggi, come mai prima, dovremmo aiutare le persone delle organizzazioni ad abitare al meglio le modalità di lavoro. Per farlo dovremmo seguire l'invito di Adam Grant nel suo libro *Pensaci Ancora*: abbracciare l'ambiguità per esplorare a fondo i nuovi dubbi che abbiamo. Nel suo libro Grant, cita il filosofo politico canadese Phil Tetlock, secondo il quale quando sosteniamo la nostra opinione aderiamo a tre modelli: quello del Prete, che ha il suo credo e lo racconta agli altri senza possibilità di replica, quello del Predicatore, che quando sente in pericolo le proprie convinzioni si adopera con prove e numeri per confutare le opinioni contrarie, quello del Politico, che mette in atto una vera e propria campagna elettorale per convincere gli altri della propria opinione.

Nessuno di questi modelli però ci permette di fare evolvere una nostra idea, o di cercarne una nuova magari dirompente. Il modello che dovremmo cercare di adottare è un quarto, quello dello Scienziato. Essere uno Scienziato è più di esercitare una professione – è acquisire un mindset che richiede prima di tutto di essere curiosi di ciò che non si sa e di dubitare di ciò che si conosce. L'auspicio per tutti noi è di diventare scienziati, a livello delle organizzazioni così come a livello individuale. Per ricercare e sperimentare risposte nuove a dubbi e sfide che necessitano di conversazioni profonde, e per ritrovare un vero senso in ciò che si riesce a creare solo insieme, usando al meglio le modalità che abbiamo appena iniziato a conoscere.

Le parole gentili

Come valorizzare le diversità, parlandone

di Maria Casagrande, Jacopo Convito, Ottavia Mariani, Mascia Mazzanti, Alessia Pavan, Mattia Rizzo

Cos'è la diversità

Per tendenza gli esseri umani, a livello conoscitivo, hanno spesso bisogno di fornire un senso di comprensione totale anche laddove non ci siano abbastanza elementi per valutare, oggettivando così quanto osservano e percepiscono. Oggettivare dunque come tendenza a prediligere un giudizio a discapito di una prima valutazione, con successiva conferma e validazione. Quando non si è in grado di valutare con certezza e coerenza ciò che ci circonda, al posto di oggettivare, sarebbe opportuno attivare quello che Sesto Empirico e gli Scettici nell'Antica Grecia definirono la sospensione del giudizio (Epochè) ovvero un'azione "mediante la quale ci si astiene dall'affermare o dal negare, evitando di assumere come date realtà la cui conoscenza è inattingibile" (Enciclopedia Treccani, 2009).

Sospendere il giudizio, correlato al concetto di diversità, significa dunque non fermarsi ad una prima valutazione superficiale, alla prima facciata più facilmente visibile. Significa non oggettivare le persone, ma avvicinarsi a quel *diverso da me* con un gesto di responsabilità che consente all'io di aprirsi all'Altro - e alla sua inestimabile centralità - ponendosi di fronte al diverso prendendosi cura della sua *libertà* e tenendo conto della sua *diversità*.

Quando ci confrontiamo con l'Altro, il diverso da noi, dobbiamo mettere in discussione il nostro mondo e le nostre certezze e questo, a volte, può tradursi in un senso di smarrimento e paura. Per evitarlo, ciò che facciamo è ricorrere agli stereotipi (da *stereos* e *typos* che significa immagine rigida) ovvero un insieme coerente e rigido di credenze che un certo gruppo (*ingroup*) condivide rispetto ad un altro gruppo o categoria sociale (*outgroup*) a cui vengono attribuite caratteristiche derivanti da generalizzazioni.

Gli stereotipi ci permettono di risparmiare tempo nella valutazione delle informazioni che ci arrivano, ma anche

di tutelare le caratteristiche che condividiamo con gli altri membri del nostro gruppo (*ingroup*). È bene, tuttavia, sottolineare che gli stereotipi sono basati su generalizzazioni e sono fortemente influenzati dalle condizioni storico-sociali nelle quali si sviluppano.

Sono forse i concetti di diversità e di normalità che potremmo provare a pensare in una chiave diversa. Per prima cosa proviamo a non considerare più il concetto di normalità come fisso e immutabile nel tempo, ma come un costrutto che cambia insieme alla società, alla cultura e alle nuove scoperte.

Un tempo era ritenuto normale praticare i salassi come metodo di guarigione perché quelle erano le conoscenze e credenze dell'epoca e, benché oggi ci possano sembrare del tutto assurde, per un periodo della storia dell'umanità venivano considerate assolutamente normali. Se la normalità non è un concetto fisso, ma che modifichiamo nel tempo e in base a molti fattori storici e culturali, allora sarà difficile fare un paragone con quello di diversità. Senza un termine di paragone, non esiste nessun confronto.

La vera svolta però arriva quando pensiamo alla diversità come un elemento autonomo e non in paragone. Possiamo quindi intenderla come l'essenza della natura e del mondo in quanto pieni di una molteplice varietà di caratteristiche. La diversità è la ricchezza di tante unicità tutte racchiuse nelle persone, è il risultato di un'ampia somma di caratteristiche impregnate di varietà, un insieme di sfumature di colori.

Per includere le diversità basta cambiare prospettiva

Come possiamo trasmettere i principi della *Diversity* quando ci relazioniamo con gli altri?

Attraverso il nostro modo di comunicare, il nostro linguaggio. Se siamo pronti a muoverci verso l'inclusione, il modo migliore è a piccoli (ma significativi) passi.

Innanzitutto, occorre soffermarci su un concetto: per poter conoscere una persona non basta semplicemente porre domande, ma costruire un clima di fiducia che possa metterla a proprio agio e portarla ad aprirsi con noi. D'altronde, questioni come la salute, l'orientamento sessuale, la religione, lo stato economico ecc., sono argomenti molto privati e personali.

Per questo motivo, è importante costruire un contesto di sicurezza e fiducia, che purtroppo siamo soliti spazzare via con la nostra superficialità, a volte fisiologica e inconsapevole. Ed è qui che entra in gioco il nostro modo di dialogare, che può aiutarci a creare quel clima di inclusione con cui allontanare i sentimenti di diffidenza e difficoltà che l'altra persona potrebbe provare per causa nostra. Per arrivare a questa costruzione del linguaggio non dobbiamo aspettare un cambiamento della nostra grammatica o altro, ma possiamo agire già ora e con ciò che abbiamo.

Come? Dipende da noi, da come trasmettiamo i nostri pensieri agli altri. In una parola: GENTILEZZA.

Dal latino *Gentilis*, basato su *gens* (stirpe, popolo), ossia «appartenente allo stesso popolo», la *gentilezza* è quella qualità che ci permette di *aumentare il nostro senso d'appartenenza*, portandoci quindi ad avvicinarci al prossimo e a considerarlo parte del nostro gruppo.

Un cambio di mentalità davvero importante, che grazie a questa virtù possiamo iniziare a interiorizzare e rendere nostro. Ora che abbiamo in noi il senso d'appartenenza, dobbiamo cercare di esprimerlo a parole.

Ma come si crea un linguaggio gentile e inclusivo?

Questo passo richiede - come ci suggerisce Valentina Di Michele, una delle maggiori esponenti dello *UX writing* italiano - un vero e proprio cambio di prospettiva, che ci permetta di considerare ogni individuo come tale, accantonando i pregiudizi e le etichette sociali (età, sesso, orientamento sessuale, religione, etnia o abilità), per far spazio alla consapevolezza che ognuno di noi è un più complesso (quindi non scontato) *mix* di emozioni, passioni, conoscenze, esperienze e punti di vista (Di Michele, 2020).

A tal proposito, ci viene in soccorso il *linguaggio Person-First*, che si focalizza sul messaggio, e non sul destinatario. Un metodo che ci permette di porre in primo piano chi riceve il messaggio, in quanto lo coinvolge direttamente senza riferirsi ad alcuna categoria particolare, mantenendo allo stesso tempo intatto il senso originale del messaggio.

Come chiarisce l'Agenzia delle Entrate nel suo manuale inclusivo dal titolo *Disabilità - Iniziamo dalle parole*, il *Person First Language* è un'espressione che mette al

primo posto la persona e, solo successivamente, la sua identità (Agenzia delle Entrate, 2021).

Per metterlo in pratica, occorre porsi una sola e chiara domanda: *qual è l'informazione più importante che voglio ottenere dal messaggio che sto esprimendo?*

Questo quesito ci aiuta a focalizzarci su ciò che conta davvero, *posizionando* la persona al *centro ancor prima della sua identità e/o del suo ruolo* (vedi Figura 1).

Chiaramente questi sono solo dei casi facilmente applicabili nelle proprie conversazioni quotidiane. Per diventare davvero inclusivi, occorre un lavoro di mindset molto più profondo, che ci permetta di intercettare anche quegli stereotipi che si sono insediati in noi ormai da tempo e a cui non facciamo più caso.

Per capire di cosa si tratta, proviamo a mettere in pratica il cambio di prospettiva con la *disabilità*.

Nel mondo, una persona su dieci ha una disabilità. Le stime delle Nazioni Unite segnalano infatti la presenza, in tutto il globo, di circa 650 milioni di persone disabili. Di queste, 3 milioni e 100 mila vivono nel nostro Paese (il 5,2% della popolazione italiana) (Istat, 2019).

Una popolazione che chiunque rispetta "a parole" ma che, nei fatti, viene marginalizzata (vedi Figura 2 a-b-c).

Un autentico controsenso che, come dimostreremo tra poco, nasce (o comunque trasmettiamo) dal nostro modo di comunicare con loro.

Per iniziare, partiamo dal presupposto che spesso l'argomento disabilità viene percepito come pesante, e affrontato con una falsa leggerezza.

Questa condizione deriva da quello che ormai è il modello seguito da tutti noi, ossia il modello medico, il quale afferma che "la disabilità è una caratteristica fisica o mentale della persona, un deficit che va eliminato per ricondurre l'individuo a uno stato di normalità, quando possibile, anche attraverso interventi medici o specialistici" (Acanfora, 2022).

Compito del linguaggio inclusivo è capovolgere questo modello (che riguarda l'area medica e non quella sociale), cominciando dall'abrogazione del concetto di normalità. Tanto per chiarirci, diversità non è il contrario di normalità, bensì il sinonimo di varietà.

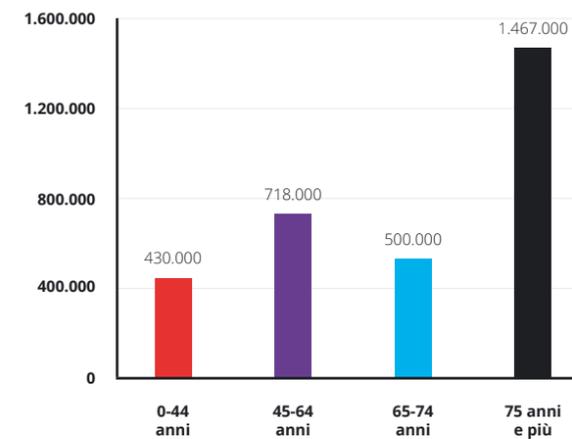
Affermare che una persona è normale, infatti, sottintende che ne esista un'altra anormale, quindi sbagliata.

Ecco perché è così importante contrastare questo appiattimento di visione, cambiando la nostra prospettiva. Fabrizio Acanfora, durante un suo intervento avvenuto lo scorso luglio all'evento Playcopy di Modena, ha affermato che il trucco per portare il discorso verso il binario dell'inclusività è chiedersi: "quando parli di un *disabile*, *parleresti così anche un abile?*".

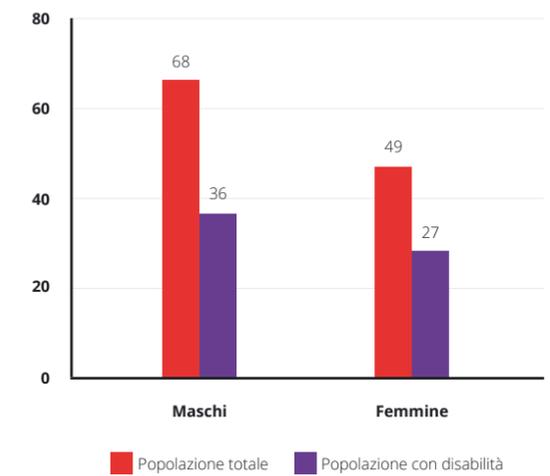
DON'TS	→	DOS
 Fai un regalo a tua moglie	 Chi dice che i regali siano solo per donne sposate? San Valentino non è la festa degli innamorati, a prescindere che siano sposati o di sesso opposto? Parlare di partner cambia il significato originale della nostra frase? No, anzi, la rende più inclusiva!	 Fai un regalo al tuo partner
Scrivi ai colleghi	I nostri colleghi sono solo uomini? No. Allora, perché non adottare un termine più ampio, in grado di comprendere tutte le figure aziendali a prescindere dal loro ruolo o sesso?	Scrivi al personale
Un aiuto per le casalinghe	Questa frase contiene un forte stereotipo, che certamente aiuta a comunicare il senso della frase, ma allo stesso tempo alimenta l'immaginario della donna "addetta alle pulizie". In questo caso, perché non concentrarsi sull'oggetto della nostra comunicazione?	Un aiuto per le pulizie di casa
Sei un giornalista	Perché sto virando il mio messaggio sul mio destinatario? In questo caso, slegare ruolo e persona ci permette di parlare direttamente al nostro ricevente, mantenendo sempre il ruolo centrale, ma in una chiave accessibile a chiunque (uomini, donne, transgender e non solo).	Ti occupi di giornalismo

Figura 1
Esempi di person-first language.
Fonte: OpenKnowledge

PERSONE DISABILI IN ITALIA PER FASCE DI ETÀ



TASSO DI OCCUPAZIONE IN ITALIA



TASSO DI PARTECIPAZIONE CULTURALE, SOCIALE E SPORTIVA IN ITALIA

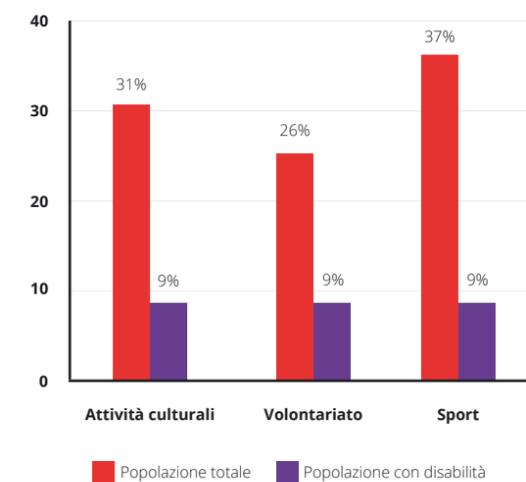


Figura 2 a-b-c
Percentuali relative alla disabilità in Italia.
Fonte: Lenius

Di fatto, è proprio quando evitiamo la corretta rappresentazione di una persona disabile che eliminiamo la sua capacità di autodeterminarsi. Come possiamo agire in tal senso? Ad esempio, iniziando a considerare le persone per le loro possibilità e non più per i loro limiti (vedi Figura 3).

I *bias* linguistici su cui intervenire non finiscono qui. Esistono, infatti, altre forme di discriminazione che non possono essere corrette con il cambio di una sola parola, ma che riguardano l'intera costruzione della nostra frase o concetto, e che pertanto richiedono un'attenzione e un lavoro ancora più profondo.

Una fra tutte è la visione paternalistica della disabilità. A nessuno di noi piace sentirsi dire cosa può o non può fare, come dovrebbe comportarsi o essere trattata, come se non fosse in grado di badare a se stessa.

Allora, perché siamo soliti essere paternalisti con chi ha una disabilità? Quasi certamente lo facciamo "nel suo interesse". Il nostro intento benevolo, però, giustifica davvero l'invasione della sfera privata, o nasce dalla scarsa conoscenza della persona che abbiamo davanti? Pertanto, prima di emettere consigli o giudizi, chiediamo a quella persona come è solita agire. Un'altra discriminazione comune è l'oggettivazione della disabilità.

"Se può lui che è disabile, puoi farcela anche tu."

Sfruttare le disabilità per ispirare gli abili è una strumentalizzazione dello stato di una persona, realizzata per la sola motivazione di chi non vive con un certo limite fisico o psichico, andando così a sminuire i traguardi raggiunti dai disabili. Se vogliamo avere

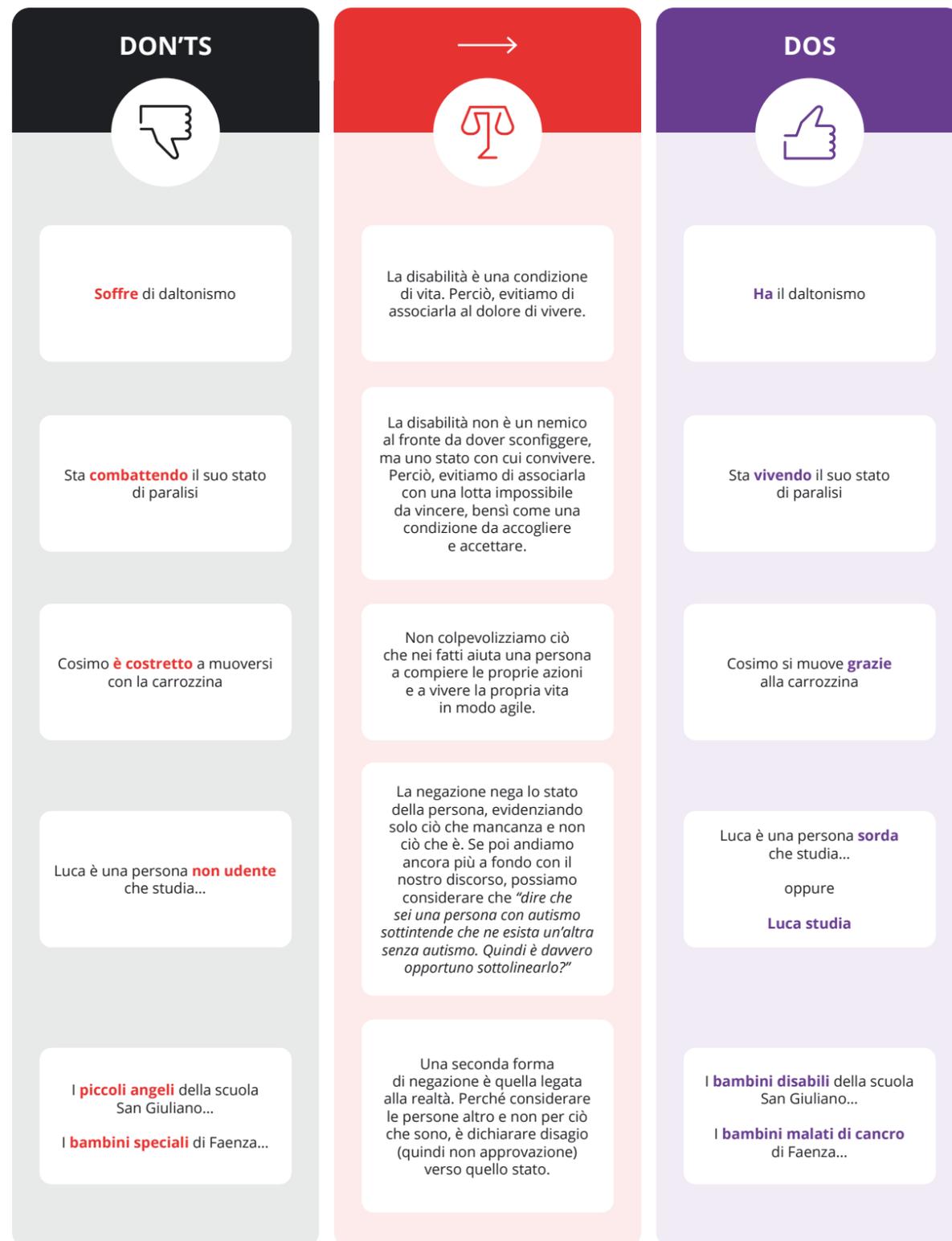


Figura 3
Esempi di come poterci rivolgere a persone disabili.
Fonte: OpenKnowledge

successo, dobbiamo farlo paragonandoci agli altri, al fine di capire dove possiamo migliorare e non per trovare alibi o motivazioni immotivate o immorali. Un disabile prima di essere tale, è una persona, proprio come noi.

Come avrete capito, gli stereotipi che contaminano il nostro linguaggio sono tanti e alle volte molto difficili da intercettare. Spesso appaiono come innocui e gentili, quando nella realtà dei fatti sono proprio loro il germe della negazione e della distanza che separa i nostri pensieri dalle persone che ci circondano. Che sia chiaro: siamo di fronte ad un argomento - la disabilità - molto vasto e complesso, che richiederebbe centinaia di pagine per essere trattato a sufficienza.

Ma è proprio grazie alla sua ampiezza che possiamo giungere ad una chiara e piena consapevolezza sull'importanza di lavorare verso noi stessi e su come vogliamo relazionarci con gli altri, partendo proprio dalla scelta delle nostre parole.

So What

Ma quindi, come dobbiamo comportarci nel *day to day* per essere sicuri di contribuire alla creazione di un ambiente inclusivo, specialmente per quanto riguarda il linguaggio? Vi raccontiamo alcune *best practice* che, negli anni, abbiamo imparato ad adottare in OpenKnowledge e che speriamo siano utili anche a voi:

APPROFONDIMENTO

Nuovi simboli e nuovi significati

Negli ultimi anni i temi di attualità legati al linguaggio dell'inclusione si sono moltiplicati, a valle di una rinnovata consapevolezza sulla loro rilevanza. Il movimento per introdurre nuovi simboli e nuovi approcci è partito dai *social network* per poi contaminare molti altri ambienti. Stiamo parlando di linguaggio di genere, *Schwa*, asterisco e tante nuove parole per oltrepassare le barriere. Nel parlare di linguaggio che aiuta a sconfiggere le disegualianze non possiamo non citarli:

Schwa

Lo Scevà, adattamento in italiano di *Schwa*, è definito dalla Treccani come "un suono vocalico neutro, non arrotondato, senza accento o tono, di scarsa sonorità; spesso, ma non necessariamente, una vocale media-centrale" (Treccani, 2011). Alice Orrù, *copywriter freelance* forte promotrice del linguaggio inclusivo e accessibile, ritiene lo *Schwa* come una delle possibili risposte più adatte a rendere l'italiano maggiormente inclusivo, quindi senza discriminazioni per genere, perché come asserisce "le parole usate male pesano e scavano, radicalizzano pregiudizi,

fossilizzano una società che vuole evolvere dentro ai *si è sempre detto e scritto così*" (Orrù, 2020). È importante ricordare però che il linguaggio inclusivo non è solo una questione di genere, ma va a coinvolgere molte altre aree di inclusione. Inoltre, c'è da aggiungere che se è vero che lo *Schwa* semplifica la lettura rispetto ad asterischi *, chiocciolle @ e altro è altrettanto vero che si riscontrano problemi di accessibilità da considerarsi in vista di una vera e propria inclusione.

LGBTQA+ e identità di genere

Quando il mondo si evolve anche le parole cambiano per descriverlo meglio. Le riflessioni su genere e orientamento sessuale sono state a tutti gli effetti un'occasione per creare nuove parole, necessarie per creare consapevolezza, donare dignità e a tutti gli effetti includere esperienze che fino ad ora sono rimaste ai margini. Parole come *Transgender*, *Cisgender*, *Queer*, *Genderfluid* ecc. (ma potremmo continuare) ci aiutano oggi ad orientarci in un universo di vissuti e comprenderli meglio. A partire da LGBTQIA+: la sigla nata verso la fine degli anni 90, usata per descrivere la comunità

formata da chi ha identità sessuali non conformi e che, nel tempo, è stata allungata per includere più persone (Cavallo, Gheno, Negri, Passoni, Prearo 2022).

Maschili e femminili nella lingua italiana

Un dibattito quanto mai attuale e ritornato alla ribalta dopo che, lo scorso luglio, il Senato non ha approvato la proposta di declinare le proprie comunicazioni interne anche al femminile (Mariani, 2022). Lo status quo tende a prevalere, quindi, ma con qualche segnale di cambiamento. La Treccani è recentemente entrata a pieno titolo nella discussione, rendendosi portavoce di una lingua in costante cambiamento: sarà infatti prima in Italia a registrare le forme femminili di nomi e aggettivi insieme a quelle maschili (Il Post, 2022). Importante svolta soprattutto per quanto riguarda gli appellativi professionali in quanto, citando sempre una pubblicazione Treccani, "*Il settore dei nomi di professione è forse, oggi, più di altri reattivo a queste difficoltà, anche perché è specialmente nell'ambito lavorativo che si misura l'emancipazione femminile*" (Telve, 2011).

- non utilizzare soluzioni comunicative universali ma dare dignità a ogni persona indirizzando la comunicazione con il corretto appellativo;
- mantenere un canale di ascolto costante, soprattutto verso le persone che si potrebbero trovare in situazioni particolari o comunità solitamente emarginate. Comprendere meglio quali possono essere le modalità di linguaggio e le parole che possano far loro sentire a proprio agio.
- Rendere l'inclusività e il linguaggio inclusivo come prerequisito imprescindibile nel design di progetti e nuovi business;
- mantenere attiva la discussione all'interno dell'organizzazione con eventi, *talks*, workshop e ospiti rilevanti che possano portare nuove parole e insegnare nuovi punti di vista;
- garantire una *sponsorship* costante da parte della leadership, una formazione integrale sul tema e il commitment a dare il buon esempio attraverso il loro linguaggio, in prima persona (Cox, Lancefield 2021);
- dedicare un *budget* relativo ai progetti di inclusione ed individuare un team di riferimento che si occupi di monitorare lo standard di linguaggio condiviso nell'organizzazione.

INTERVISTA

Sogei - L'importanza del linguaggio inclusivo

Per saperne di più in merito ad organizzazioni e linguaggio inclusivo, abbiamo fatto quattro chiacchiere con Fabrizio Rauso, Direttore Persone, Organizzazione e Digital eXperience di Sogei, società di *Information Technology* del Ministero dell'Economia e delle Finanze che contribuisce alla digitalizzazione del Paese.

Chiediamo a Fabrizio di raccontarci come i temi del linguaggio inclusivo siano argomenti caratterizzati da continue sfide per un'azienda che opera in questo campo.

“Da una parte abbiamo l'ambiente tecnologico e informatico che nel tempo si è arricchito di anglicismi che a volte non risultano accessibili a chiunque, dall'altra parte quello che ci si aspetta da organizzazioni di proprietà pubblica come Sogei, è che siano sempre orientate ai bisogni delle persone che fruiscono delle soluzioni che

vengono sviluppate per conto dei clienti istituzionali.

A supporto di un nuovo linguaggio comune è nata quindi una mini-guida di comunicazione inclusiva che non solo suggerisce formule e alcuni termini, ma spiega anche le logiche e il perimetro entro cui questo nuovo modo di comunicare si inserisce. “Perché non c'è accessibilità senza inclusione”.

“Cerchiamo di utilizzare il linguaggio di chi ci legge”, “Creiamo testi il più possibile equi dal punto di vista del genere”, “Utilizziamo un linguaggio rispettoso degli altri”. Questi sono esempi di alcune buone pratiche comunicative riportate nella guida.

Per Sogei il tema del linguaggio inclusivo è una sfida - una bella sfida - che è nata anche dal bisogno di essere coerenti e aderenti alla natura stessa dell'organizza-

zione e a quello che è il suo *Purpose*: “Semplifichiamo la vita di Noi cittadini”. Essere inclusivi quindi non è solo una scommessa interna, ma rivolta anche ai prodotti e i servizi che Sogei sviluppa per i propri Clienti istituzionali. Quando proponiamo un servizio o una soluzione digitale questa deve essere fruibile da tutte e tutti.”

Autovalutazione dell'accessibilità nelle organizzazioni

Linguaggio, strumenti e cultura per un contesto aperto a tutti

di Simone Fiorini

Quando possiamo definire che un linguaggio sia accessibile? Immediatamente pensiamo a concetti descritti in modo semplice e scorrevole. Ci si concentra quindi sul contenuto, su ciò che si vuole raccontare. Tutti i messaggi hanno però bisogno di un mezzo per essere trasmessi e quest'ultimo non sempre è efficace, specialmente quando il trasmittente (o ricevente) è disabile. Non deve essere accessibile solo il medium attraverso il quale comunichiamo, ma tutto il contesto in cui opera. Solo in questo modo si può garantire libertà espressiva a tutte le persone, indipendentemente da difficoltà quali le disabilità. Per poter ragionare sullo stato di accessibilità di un determinato contesto è stato realizzato un framework di autovalutazione. Il test non si prefissa come sostituto a certificazioni di accessibilità rilasciate da apposite organizzazioni. Vuole invece essere uno strumento che stimoli una discussione interna, su quanto il proprio ambiente comunicativo sia effettivamente accessibile.

Il contesto nazionale

Come detto in precedenza, in Italia ci sono circa 3 milioni e 100 mila persone disabili. Di questi, nella fascia di età tra i 15 e i 64 anni, solo il 31% ha un lavoro, contro il 58% delle persone senza disabilità (Istat, 2019). Fin dagli anni '90 una serie di leggi hanno spinto a incentivare l'assunzione di persone con disabilità, indicando gli obblighi da mantenere nel contestato organizzativo al fine di garantire un ambiente di lavoro adeguato. La crescente adozione di modalità di lavoro ibrido ha portato ad una maggiore presa di coscienza da parte delle organizzazioni verso il tema dell'accessibilità. La creazione di qualsiasi artefatto accessibile comporta una serie di attenzioni dal punto di vista non solo fisico,

ma anche culturale e organizzativo. Queste attenzioni hanno un impatto anche nella determinazione degli ambienti di lavoro offerti ai propri dipendenti, sia in sede che da remoto. È fondamentale quindi essere in grado di valutare il grado di accessibilità della propria organizzazione per poter individuare quali aspetti necessitano di una revisione o integrazione.

La sfida e lo studio

La valutazione dell'accessibilità richiede un'analisi del contesto organizzativo attraverso molteplici lenti. Nella prima fase di analisi infatti sono state raccolte, attraverso documentazione scientifica, legislativa e risorse settore, una serie di pratiche che coprono molteplici temi. Le pratiche sono delle semplici regole da seguire per creare un contesto nel quale persone con differenti disabilità riescano ad esprimere al meglio il proprio potenziale.

Le informazioni sono state rielaborate suddividendo le varie pratiche in base alla principale tipologia di disabilità di riferimento: visiva, uditiva, comunicativa, motoria, cognitiva. Ogni pratica è stata poi associata ad una diversa area di competenza: Comportamenti, Strumenti, Contenuti e Sicurezza.

- Comportamenti sono le pratiche che il singolo individuo deve tenere nel contesto collaborativo quando interagisce con un altro collaboratore anche non apparentemente disabile.
- Strumenti sono le attrezzature hardware o software che consentono al dipendente disabile di compensare alcuni limiti della collaborazione tradizionale e migliorare il processo di lavoro.

- Contenuti sono le indicazioni da seguire nella creazione di media e testi comunicativi interni ed esterni all'azienda per assicurarsi che siano fruibili da tutti indipendentemente dalla disabilità.
- Sicurezza sono le regole e i suggerimenti che consentono di creare un ambiente di lavoro sicuro e preparato a gestire eventuali emergenze, anche per disabili.

La suddivisione nelle diverse aree consente di identificare quale team o figura all'interno dell'azienda ha maggiori competenze e responsabilità per assicurarsi che le varie pratiche siano rispettate. Infine, sono state raccolte separatamente le regole riguardo alla struttura e alla cultura dell'organizzazione con lo scopo di promuovere l'inclusività dell'accessibilità.

Queste sono indicazioni che coprono tutta l'azienda alla quale va posta un'attenzione trasversale indipendente dall'area. Le varie pratiche sono state rielaborate e inserite all'interno del framework di autovalutazione.

Il framework

Il framework è suddiviso in tre parti. La prima consiste in un test nel quale vengono poste una serie di domande legate alle pratiche suddivise per area di competenza. In questa prima iterazione le domande riguarderanno solo la disabilità uditiva. Nella seconda parte i risultati vengono inseriti in uno schema visuale. La grafica consente di confrontare la propria situazione rispetto a

quella ideale. Infine, nella terza parte, in base al risultato ottenuto è possibile ricevere consigli su quale strategia adottare per migliorare eventuali aree lacunose.

Le evoluzioni

L'obiettivo del framework è quello di intavolare una discussione per migliorare l'accessibilità delle organizzazioni. L'autovalutazione è uno strumento in grado di offrire un'immediata presa di coscienza sulla propria situazione, incentivando ad agire.

In questa prima iterazione il test è limitato alla disabilità uditiva per poterne dimostrare le potenzialità. Nelle versioni successive sarà integrato e raffinato fino a coprire tutto lo spettro delle disabilità. Un punto di partenza per migliorare l'ambiente di lavoro e la comunicazione accessibile.

Framework di autovalutazione dell'accessibilità delle organizzazioni

Questo test consente di valutare se la propria organizzazione rispetta i criteri di accessibilità uditiva. Le pratiche indicate sono necessarie per consentire alle persone con disabilità uditiva di collaborare in un ambiente adeguato.

Step 1: Le pratiche

Indica per ogni pratica se viene rispettata o meno. Somma ogni "Sì" per tema e indicane il rispettivo totale.

3 min 

COMPORAMENTI

Come bisogna porsi quando si interagisce con un collaboratore anche se la disabilità non è apparente

Prima di iniziare a parlare si attira l'attenzione della persona	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
Non parlare velocemente e non alzare la voce per farsi capire	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
Il labiale del relatore è visibile, online la webcam è accesa	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
È previsto del tempo per domande e chiarimenti	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
Ci si riferisce alla persona e non all'interprete LIS (se presente)	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
Totale Sì	<input type="text"/>	

STRUMENTI

Le tecnologie a disposizione delle persone per aiutarli nel lavoro

I sottotitoli sono disponibili durante le videochiamate	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
Le sale riunioni hanno tavoli rotondi (o a ferro di cavallo) per vedersi in volto	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
Sono disponibili le registrazioni di riunioni e presentazioni	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
È disponibile un monitor secondario per seguire sia la presentazione sia i partecipanti	<input type="radio"/> SÌ	<input type="radio"/> NO
Totale Sì	<input type="text"/>	

CONTENUTI

Gli accorgimenti da seguire nella produzione di contenuti multimediali

I video hanno disponibili le trascrizioni di cosa viene detto / accade

SÌ

NO

Audio del parlato chiaramente distinguibile dal sottofondo

SÌ

NO

I sottotitoli sono disponibili

SÌ

NO

Il labiale del relatore è sempre visibile

SÌ

NO

Nel video è disponibile l'interprete LIS

SÌ

NO

Totale Sì

SICUREZZA

Le regole per creare un ambiente sicuro per tutti

In caso sia necessario, è presente un allarme visivo (lampeggante)

SÌ

NO

I comunicati e messaggi di allarme sono comunicati anche su un supporto leggibile

SÌ

NO

I corsi sulla sicurezza sono fruibili in forma scritta

SÌ

NO

I responsabili della sicurezza sono formati nell'aiutare colleghi disabili

SÌ

NO

Totale Sì

Step 2: I risultati

Compila il grafico disegnando un pallino, per ogni pratica, sul cerchio con il rispettivo totale dei sì. Collega i pallini tra loro creando un quadrilatero. Confronta il risultato ottenuto con la forma ottimale in viola.

2 min

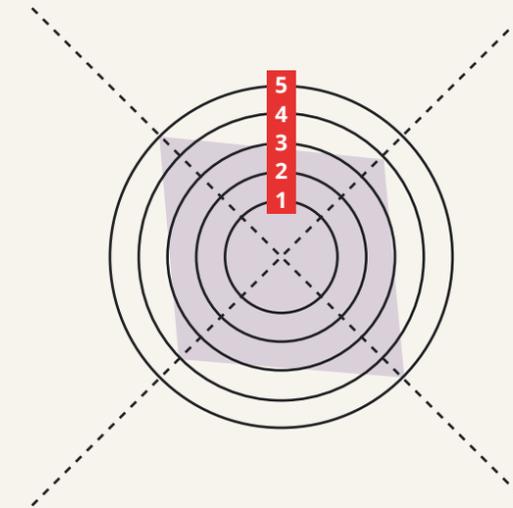


COMPORAMENTI

STRUMENTI

SICUREZZA

CONTENUTI



Step 3: Gli interventi

Se hai ottenuto un punteggio basso in una determinata area leggi come fare per migliorare il livello di accessibilità nell'organizzazione.

Comportamenti

Il livello di accessibilità dell'organizzazione dipende anche dalla cultura delle persone che la compongono. Spesso molti comportamenti inadatti vengono svolti in buona fede, ma comunque sono in grado di causare disagio alle persone disabili. Per poter adottare questi piccoli miglioramenti è consigliabile chiedere il supporto di un gruppo dedicato di *Culture and Change* che strutturi una campagna di comunicazione e coinvolgimento adeguata.

Strumenti

Lo sviluppo tecnologico ha consentito di migliorare notevolmente la collaborazione con persone disabili. Le aziende devono sfruttare queste opportunità per consentire alle persone disabili di dare il 100% delle loro capacità. L'intervento di un team specializzato nell'individuare piattaforme digitali è in grado di capire quali sono i programmi e le soluzioni più adatte da inserire nel *workflow* aziendale.

Contenuti

Che sia la comunicazione esterna oppure interna è fondamentale che tutti siano in grado di recepire il messaggio. I contenuti prodotti non si devono limitare a ciò che è visibile, ma devono essere presenti anche una serie di supporti, testuali e non, per le persone con disabilità uditive. Il team che se ne occupa deve quindi tenere in considerazione il supporto di esperti per integrare eventuali lacune nel materiale di comunicazione.

Sicurezza

Fornire un ambiente di collaborazione sicuro per persone con disabilità uditive richiede piccoli accorgimenti sia nei dispositivi che nei processi. Oltre ad assicurarsi di produrre tutta la documentazione e i materiali di istruzione accessibili è necessario formare le persone ad aiutare personale disabile in difficoltà. L'individuazione di un *"Accessibility Manager"*, con le competenze adeguate a valutare l'efficacia delle misure, è il primo passo per costruire un ambiente sicuro per tutti.

Nuove esperienze, nuovi linguaggi

Come Consumer Trend innovativi si stanno facendo spazio nelle organizzazioni

di Maria Casagrande, Davide Del Basso, Margherita Delfini, Camilla Galbussera, Evelyne Rossi, Maria Chiara Stefanelli

A tutti è familiare il principio base secondo il quale nulla si crea, nulla si distrugge ma tutto si trasforma. Ma nel mondo del Web 3.0, dove tutto sembra crearsi da zero e dove tutto sembra nuovo, che cosa si sta trasformando?

Il mercato *consumer*, da sempre più veloce e reattivo nel captare i cambiamenti del mercato e delle persone, sta contaminando in modo sempre maggiore anche il mondo delle organizzazioni, della comunicazione interna e dell'interazione azienda-*employee*. Mondì nuovi richiedono canali nuovi e sono inevitabilmente accompagnati da un cambiamento di linguaggio.

Ma mentre alcuni trend, incorporati entusiasticamente dalle aziende, si sono dimostrati sostenibili ed efficaci, altri non hanno retto la prova del tempo (vi ricordate Clubhouse?).

Un esempio: secondo il report *Microsoft Work Trend Index 2021*, nel febbraio 2021 sono state inviate 40,6 miliardi di e-mail in più rispetto al febbraio 2020 in ambito lavorativo, ciò che insieme ad altri dati evidenzia il *digital overload* che ha caratterizzato il passaggio al lavoro da remoto nel periodo pandemico (Microsoft, 2021). Nel medesimo periodo, Substack, piattaforma lanciata nel 2017 che permette la creazione di *newsletter*, ha registrato un incremento di 400.000 *subscriber* di *newsletter* a pagamento, ossia un aumento del 400% (Backlinko, 2022).

L'incremento massivo nell'adozione del medesimo canale di comunicazione sottende motivazioni e significati del tutto differenti a seconda del contesto applicato e produce effetti opposti: in ambito aziendale, l'aumento di e-mail è stato incentivato dalla necessità di sopperire alla mancanza di contatto diretto con i nostri colleghi causata dal lavoro da remoto; l'aumento di sottoscrizioni a pagamento è probabilmente collegato più a motivi di

appartenenza a una *community*, a passioni personali o alla necessità di fruizione di un certo tipo di contenuto multimediale ricercato o esclusivo.

Se da un lato, quindi, l'innovazione tecnologica permette la fruizione di contenuti attraverso nuovi canali di comunicazione, dall'altro è necessario riflettere sulle modalità con cui tale innovazione abilita anche nuovi linguaggi, considerando il significato che i fruitori gli attribuiscono e la natura dei contesti di adozione, soprattutto nel caso delle aziende. Non tutti gli strumenti innovativi sono infatti adatti a "parlare" in contesti aziendali e davanti a un'esigenza fondamentale come l'*Employee Engagement*.

Quali sono quindi i trend che vale la pena approfondire? Ne abbiamo identificati alcuni, con le loro fragilità e le loro potenzialità, particolarmente interessanti per il mondo delle organizzazioni.

Gaming e Gamification

Tra i *consumer trends* in continua crescita c'è sicuramente quello del gaming: secondo il *Global Games Market Report* di Newzoo, si stima che il numero di giocatori globali supererà la soglia dei tre miliardi entro la fine del 2022. Ma declinare le dinamiche di gaming in azienda è possibile? La soluzione c'è e si chiama gamification (Newzoo, 2022).

La *gamification* è una metodologia che prevede l'utilizzo di elementi divertenti e coinvolgenti tipici dei giochi in contesti non ludici; l'esperto di design comportamentale Yu-kai Chou definisce questo processo "*Human-Focused Design*", il cui fulcro è agire sulla motivazione umana. Nel suo *Octalysis framework* Yu-kai Chou identifica 8 driver principali (significato, empowerment, influenza sociale, imprevedibilità, aversione alla perdita, rarità, responsabilità e raggiungimento di risultati) che guidano

la motivazione diventando elementi chiave in ottica di progettazione di un'esperienza gamificata (Chou, 2016).

La *gamification* è stata il fulcro dell'approccio OpenKnowledge al caso DHL, la cui richiesta era di costruire un programma di *Comunicazione & Engagement* su tutta la sua popolazione *operations*, relativamente ai temi *Safe, Clean & Green*, utilizzando come *touchpoint* principale una piattaforma digitale realizzata ad hoc.

Lo scopo del nostro intervento era di sensibilizzare maggiormente la popolazione sui temi in oggetto e indirizzare comportamenti virtuosi. La campagna è stata condotta mediante l'utilizzo di modalità di ingaggio digitali e con iniziative che integrano gli spazi digitali e fisici. L'ingaggio digitale è stato sviluppato grazie a tre differenti soluzioni:

- Una *Library* digitale in cui sono presenti i contenuti formativi di riferimento del progetto, proposti tramite documenti scritti con un *Tone of Voice* coinvolgente e immediato, organizzati in modo da massimizzarne la consultazione;
- Una parte di *Gaming* composta da quiz a difficoltà incrementale suddivisi in 3 missioni, fruibili nell'arco di 12 settimane, in cui l'utente è stato coinvolto e accompagnato grazie ad uno storytelling creato ad hoc;
- Un *feed*, ovvero una bacheca digitale dove l'utente può postare e caricare materiale condividendolo con il resto del gruppo relativamente ai topic del progetto, così da favorire approfondimenti e scambi di idee.

Ma la forza aggiuntiva di questo progetto è stato un costante focus sui comportamenti reali agiti dalle persone nel *day-to-day*. Per fare questo abbiamo costruito delle attività, che mantenessero la dimensione giocosa e divertente, ma facendo leva su strumenti di *behavioural design* e *nudging* – basandoci quindi sulle ormai famose teorie legate alle scienze comportamentali.

Queste attività (delle vere e proprie esperienze di gioco) hanno potuto dare vita alle iniziative esclusivamente digitali collegandole al luogo di lavoro fisico. Per fare un esempio: il posizionamento nei magazzini di alcuni specifici *prompt* con l'obiettivo di indirizzare specifici comportamenti virtuosi e parallelamente una *Call To Action* a certificare l'azione di questi comportamenti tramite *feed* digitale.

L'iniziativa ha ricevuto un apprezzamento generale da parte del target, spingendo l'utilizzo della piattaforma di *learning* da parte di più dell'80% della popolazione e ricevendo un *rating* overall di 4.3/5.



Figura 1
Marco è il protagonista dell'avventura ideata per le attività di gamification previste nell'iniziativa "Safe, Clean & Green".
Fonte: OpenKnowledge

Infotainment e podcast

Il sovraccarico informativo al quale le persone (soprattutto se dipendenti di un'azienda) sono sottoposte ogni giorno è notevole e destinato ad aumentare. Questo sovraccarico produce inevitabilmente una reazione da parte degli utenti, un rifiuto dell'informazione tout court e la scelta di informarsi tramite modalità alternative, diventando soggetti attivi, non più passivi, del processo informativo.

La sfida per le organizzazioni diventa, quindi, quella di produrre contenuti che attirino il pubblico restando allo stesso tempo impressi nella memoria. Da questo deriva l'approccio di *infotainment*: un modo di comunicare che unisce, appunto, informazione e intrattenimento in un unico schema.

Si tratta di un approccio che viene già applicato in azienda negli ambiti della comunicazione d'impresa e della formazione aziendale, arrivando anche a coinvolgere *creator* che stabiliscono un legame unico di fiducia con il pubblico.

In questo senso, un'innovazione rispetto ai canali di comunicazione tradizionale è quella del podcast, nato agli inizi del millennio e che ha raggiunto in Italia un'adozione di massa solo negli ultimi due anni.

Il podcast in origine era considerato la rivoluzione audio dell'intrattenimento e della comunicazione digitale, poiché rappresenta la riscoperta del piacere dell'ascolto, in un'epoca prevalentemente dominata da immagini e contenuti grafici.

Negli ultimi tre anni, e ancora di più con la spinta della pandemia, i podcast sono cresciuti in numero, in qualità, in ascolti e in produzione: secondo il report IPSOS 2022 "*Digital Audio Survey*", dove sono riportati i risultati di

interviste a un campione della popolazione italiana, gli ascoltatori di podcast raggiungono nel 2022 quota 36% (circa 11,1 milioni di utenti tra i 16-60enni, cioè ben 1,8 milioni in più rispetto ad un anno fa), con una crescita significativa rispetto al 31% registrato nel 2021, ossia circa 9,3 milioni di persone (IPSOS, 2022).

Il successo esponenziale di questo formato è dovuto a diversi fattori, per esempio la sua natura flessibile e adattabile alle preferenze dei consumatori, l'ampia scelta di contenuti, o la sua facile fruizione, ovunque e in qualsiasi momento.

Dal punto di vista culturale, i podcast hanno valore anche per le aziende, che sfruttano questo mezzo seguendo due direzioni differenti: il *branded podcast*, per veicolare messaggi verso l'esterno, o il *podcast aziendale interno*, come forma di comunicazione verso i collaboratori.

Con un'attenta strategia alla base, un palinsesto vario e interessante, e una cadenza costante, i podcast rappresentano un vantaggio per l'organizzazione, soprattutto davanti alla necessità di veicolare messaggi all'interno dell'azienda, e stimolare l'apprendimento o l'interazione tra persone. Possono, infatti, essere usati con finalità di intrattenimento (coinvolgendo ospiti interni, ma anche esterni), di *onboarding* o di formazione in generale (pensiamo ai moduli formativi).

Nonostante possano essere meno impattanti dal punto di vista emozionale rispetto ad altri format comunicativi, le aziende hanno compreso il valore e il potenziale che si cela dietro l'utilizzo dei podcast: diminuzione dell'asimmetria informativa tra aree o funzioni diverse, una maggiore contaminazione dei saperi e una trasmissione efficace di *know-how* e *best practice*, e ottimizzazione del tempo a disposizione.

E.ON: il podcast come strumento di racconto dei principali progetti aziendali.

Alla richiesta del Gruppo E.ON, azienda leader tra i principali operatori energetici in Italia, di predisporre una strategia di comunicazione volta a favorire una condivisione interna continua, aggiornata e informale delle principali evoluzioni dei progetti, OpenKnowledge ha risposto suggerendo un *format* innovativo e diretto, inserendo l'utilizzo in azienda del podcast.

La scelta di proporre e di utilizzare il podcast ci ha consentito di rispondere con un unico strumento alle molteplici necessità espresse dal gruppo di lavoro, ovvero: favorire la condivisione dei saperi e delle *best-practice* tra i diversi *stream* di lavoro, rimanere costantemente aggiornati rispetto allo stato di

APPROFONDIMENTO

Twitch: come è evoluto il linguaggio dei live stream aziendale

Se si parla di *gamification* è impossibile non citare le piattaforme e le modalità che dal gaming sono partite per conquistare una significativa popolarità. Le piattaforme di *livestream*, ad esempio, sono partite dopo il boom di Twitch – piattaforma di *livestream* di proprietà di Amazon, dominante nel mondo gaming che è passata da 3 miliardi a 5 miliardi di ore di visualizzazioni totali tra marzo e aprile 2020 (Stream Hatchet, 2020) – diffondendosi nel mercato consumer e nella comunicazione interna alle aziende.

Con l'avvento del lavoro da remoto a livello globale le piattaforme di *live streaming* hanno contribuito a rafforzare i legami tra dipendenti, sostenere la cultura aziendale e mantenere un filo diretto con la leadership nonostante la distanza (Sreerama, 2022).

I *brand consumer* dall'altro lato hanno utilizzato, e continuano tutt'ora a farlo, le piattaforme di *streaming online* per mantenere la vicinanza con i propri clienti – rendendole a tutti gli effetti un canale estremamente rilevante all'interno di una strategia di *marketing* integrata.

La popolarità di queste piattaforme tra la popolazione di *Millennial* e *Zoomer* (OpenKnowledge, 2021) fa supporre un probabile sviluppo in questo senso nell'ambito della comunicazione interna delle organizzazioni del futuro, che sempre di più si troveranno a far fronte con una popolazione *digital native* e distribuita sul territorio (Sreerama, 2022).

avanzamento dei principali progetti, informare l'intera popolazione aziendale rispetto agli obiettivi raggiunti e aumentare l'ingaggio e la motivazione dei colleghi.

Non solo, a causa di agende molto fitte, un'ulteriore necessità era quella di trovare un'alternativa alle riunioni dal vivo, in modo da non intensificare ulteriormente l'impegno di ogni collega. Per garantire aggiornamenti frequenti, abbiamo dunque creato una newsletter composta, piuttosto che da articoli scritti, da contenuti audio. Questo ha consentito ai colleghi di mantenere le agende libere da impegni fissi e di poter



Figura 2
La community E.ON e il lancio dei nuovi podcast aziendali.
Fonte: OpenKnowledge

aggiornare frequentemente tutti i team di lavoro in modo rapido e innovativo.

L'utilizzo di questo strumento è stato integrato con la creazione all'interno della intranet aziendale di uno spazio digitale unico e dedicato alla condivisione dei contenuti del podcast. La pubblicazione dei contenuti, strutturata a rotazione per garantire dinamismo al progetto e in base alla quantità di informazioni, era spalmata su un intervallo di ¾ settimane, così da evitare il già precedentemente citato sovraccarico informativo. Inoltre, per favorire la fruibilità del podcast, l'ufficio di Comunicazione Interna ha realizzato a supporto del progetto un piano editoriale modulato in base al target di riferimento con l'obiettivo di generare e mantenere alto l'engagement.

Metaverso

Ultimo ma non ultimo, tra i trend tecnologici da monitorare non possiamo non citare il Metaverso: una realtà virtuale onnicomprensiva in un ecosistema digitale interconnesso e dinamico, in quanto persistente (la sua rete collettiva di elementi e spazi virtuali esiste continuamente) e condivisa (un numero elevato di utenti può accedervi e fruirne simultaneamente).

L'adozione di questa nuova tecnologia abiliterrebbe la fruizione di un mondo virtuale perfettamente integrato con quello fisico, con un'economia basata su scambi autenticati tramite la registrazione su blockchain di *Non Fungible Token* (NFT), in cui si plasmano e si perfezionano gli spazi in modo che rispondano alle esigenze e preferenze dell'utente, sfruttando avatar differenti, rappresentativi dell'identità che meglio si adatta ai singoli contesti.

E mentre il consumatore moderno cerca esperienze che lo coinvolgano in modo totalizzante, il Metaverso può implicare enormi cambiamenti anche per il mondo del lavoro soprattutto in relazione ai processi di gestione della *workforce* e dell'*Employee Caring*.

Pensiamo ad attività di *onboarding* e di formazione, dove

la possibilità di riprodurre un'esperienza immersiva in un mondo virtuale può portare a un'accelerazione dell'interazione tra colleghi anche molto distanti tra loro, e rendere la fruizione dei contenuti più interattiva, autonoma e con applicazioni pratiche.

Secondo Bloomberg il mercato del Metaverso raggiungerà i 783.3 miliardi di dollari nel 2024 (Bloomberg, 2021), e Gartner stima che entro il 2026, il 25% delle persone vi passerà almeno un'ora al giorno (Gartner, 2022).

Ma la prospettiva di replicare l'esperienza umana in uno o più spazi virtuali, comporta affrontare sfide rilevanti, sia in termini di difficoltà a immaginarsi come parte di una comunità sistematicamente dispersa, sia su temi inerenti a salute e *wellbeing*.

Inoltre, i datori di lavoro saranno chiamati a pianificare investimenti in formazione e adozione di nuovi *device* che abilitino la fruizione del Metaverso, trovando un equilibrio tra il monitoraggio dell'attività dei dipendenti e il diritto alla loro *privacy*.

Conclusioni

I fenomeni trattati sono tra i più interessanti tra quelli individuati nelle ricerche svolte e che avranno nel breve termine un ruolo rilevante nelle strategie di coinvolgimento dei dipendenti; ma l'evoluzione dei *trend consumer* è continua e in accelerazione, ed è necessario avere uno sguardo attento ai fenomeni sociali per poter pianificare interventi in azienda.

In conclusione, innovare i linguaggi di una organizzazione, ottimizzandone i processi tramite l'adozione di nuovi trend e tecnologie, non è un percorso lineare, ma richiede necessariamente la contestualizzazione degli obiettivi aziendali e dei modi per perseguirli, tenendo conto dei reali bisogni dei collaboratori e delle evoluzioni di attribuzione di significato a canali, contesti e modalità di interazione.

L'equilibrio del linguaggio dentro e fuori le organizzazioni

È la comunicazione esterna a guidare il cambiamento?

di Marta Cioffi, Mascia Mazzanti, Stella Maria Ventura

L'avvento e il successivo ampliamento del digitale hanno portato grandi evoluzioni nel modo di comunicare. Il ruolo della tecnologia nella comunicazione, come elemento capace di determinarla al punto di costituire l'essenza stessa del messaggio (McLuhan, 1967), è confermato nell'era digitale, che ha modificato sensibilmente dinamiche, stili e linguaggi. Per i brand questo si è tradotto in un necessario cambio di prospettiva al fine di implementare le modalità di comunicazione più adatte a coinvolgere utenti imprevedibili, distaccati e distratti dalla grande quantità di contenuti a disposizione: le aspettative esperienziali dei consumatori hanno condizionato e favorito l'adozione di nuovi linguaggi in grado di creare connessioni reali, autentiche.

Ma quando ci rivolgiamo all'interno delle organizzazioni, troviamo un contesto permeato dalle stesse dinamiche? Le aziende investono molto nella propria *Customer Experience* (CX) e, più recentemente, hanno focalizzato la loro attenzione anche verso quella degli *employee* (EX) per poter competere nel mercato dei talenti; tuttavia, spesso si tratta di strategie separate, non sviluppate in modo sinergico e integrato.

La strada verso quella che Gartner identifica come *Total Experience* (TX) (Courtemanche, 2019), ovvero l'allineamento fra esperienza interna ed esterna, è ancora in parte da costruire. In questo scenario, ci siamo focalizzati sul linguaggio per indagare l'approccio comunicativo verso gli *employee* di alcuni brand, con l'intenzione di metterlo in relazione con quanto sviluppato dagli stessi verso l'esterno. Per farlo, abbiamo identificato alcuni trend o tecniche di linguaggio, tipicamente associati e consolidati nelle dinamiche di comunicazione pubblicitaria e di *marketing*, al fine di indagarne la pervasività anche nella comunicazione corporate rivolta ai dipendenti. Per esigenze di semplificazione, la nostra indagine si è sviluppata attorno a quattro dimensioni principali, di seguito tracciate.

Utilizzo di inglesismi

Nel linguaggio comune, così come per la comunicazione aziendale, è sempre più frequente il ricorso agli *inglesismi*, intesi come «una voce o frase dell'idioma inglese, una maniera di parlare» (Treccani, 2010). Sebbene non si tratti di una pratica recente (la "anglomania" in Europa ha inizio già nel XVIII secolo), è vero anche che negli ultimi anni l'uso di vocaboli inglesi si è intensificato.

Bisogna riconoscere che gli inglesismi risultano efficaci per la loro brevità in contesti tematicamente predisposti. In più, la scelta di parole di origine inglese riesce ad assumere un ruolo retorico ed emotivo. Per ragioni storiche, l'uso di alcuni termini "nuovi" si intensifica particolarmente in associazione ad uno specifico fenomeno, evento, contesto; come ad esempio la parola *cashless*, il cui uso si è intensificato grazie all'introduzione delle politiche anti-evasione del governo italiano.

Oppure, più semplicemente, perché risultano più espressivi, più evocativi rispetto al livello semantico, ma anche più innovativi, rappresentando un'aggiunta al nostro vocabolario, o ancora perché conferiscono un'aria internazionale al messaggio.

Gli Emoji

L'era delle piattaforme social e della messaggistica istantanea ha fatto esplodere il fenomeno degli *Emoji*, usate quotidianamente da milioni di utenti e adottate anche dai brand nelle proprie strategie di marketing. Dalla loro nascita negli anni '90, gli *Emoji* hanno acquisito un ruolo di primo piano nella comunicazione digitale. Oggi, più che in passato, il dialogo è scritto: le conversazioni immediate ed estemporanee che prima avvenivano a voce sono state tradotte in chat, e-mail, sms, messaggi social e, in questa nuova forma di scrittura simile alla comunicazione orale, l'uso degli *Emoji* permette di inserire aspetti espressivi che si sostituiscono agli elementi non verbali tipici del parlato,

come la mimica facciale e il tono di voce, trasmettendo, in sostanza, emozioni. Ma c'è di più. L'universo simbolico degli *Emoji* permette di esprimere intenzioni e identità. Da un lato, esse contribuiscono alla definizione del tipo di relazione, dall'altro rendono possibile esprimere sé stessi in varie forme, contribuendo anche alla tutela delle differenze e all'inclusività.

Lo storytelling

La narrazione esiste sin dallo sviluppo del linguaggio stesso: tutte le culture del mondo hanno raccontato storie avvalendosi di archetipi ricorrenti, trame di base o temi ripetuti che hanno guidato generazioni. Dalla mitologia al viaggio dell'eroe, le leve della narrazione esplorano estensioni mentali e dimensioni emotive che creano legami potenti.

Nonostante la crescita dei media digitali, la frammentazione dell'attenzione e i cambiamenti del modo in cui le persone leggono, visualizzano e interagiscono con i contenuti su più piattaforme, una buona storia rimane uno strumento di comunicazione

essenziale, efficace e consolidato per i brand che intendono raggiungere, coinvolgere, informare e intrattenere una platea di consumatori ammalati da narrazioni avvincenti e interattive, in grado di esplodere il pieno potenziale di una *Brand Experience* distintiva.

Linguaggio visivo

Non è una novità: l'importanza dei contenuti visivi nel mondo della comunicazione e del *marketing* è sempre più grande. Le immagini non sono solo uno sfondo, ma strumenti per far passare concetti, evocare situazioni e stimolare emozioni. Si parla di *visual content marketing* in riferimento a quelle strategie che fanno leva sulla parte visiva per catturare l'attenzione del pubblico e rafforzare il messaggio, rendendolo più immediato, facilmente accessibile ed evocativo.

Questi stimoli riescono a smuovere maggiormente la nostra attenzione: i contenuti coadiuvati da immagini e video, infatti, vengono assimilati con una velocità che è centinaia di volte superiore a quella dei testi (si stima 60 mila volte più veloce e riescono a tenere incollato un buon

Figura 1
Inglesismi più utilizzati nel linguaggio economico e finanziario.
Fonte: Il Corriere della Sera





Figura 2
Gli emoji più usati nel 2022 nel mondo.
Fonte: Brandwatch

80% dei fruitori (Borgato, 2022). Molte persone sono *visual learners*, ossia assorbono meglio le informazioni attraverso ciò che possono vedere e non solo ascoltare, e l'aggiunta di contenuti visivi può aiutare a fornire informazioni al pubblico in modo diretto e coinvolgente.

Cosa accade nelle aziende

Per indagare in modo empirico l'effettiva permeabilità di questi trend all'interno delle comunicazioni corporate rivolte ai dipendenti, sono state condotte delle interviste semi-strutturate individuali a figure che ricoprono un ruolo strategico nella divisione Internal Communication di A2A, BPER Banca, Hera, ING e Unipol.

Le aziende di riferimento sono state scelte in base a cinque principali criteri: le dimensioni in termini di dipendenti (grandi aziende, con più di 1.000 collaboratori); la co-esistenza di diverse generazioni, dai Baby Boomer alla Gen Z; la presenza di una divisione di Comunicazione Interna strutturata e consolidata; l'attività di business sviluppata prevalentemente sul territorio italiano; l'appartenenza a settori in continua evoluzione, quindi per natura particolarmente attenti ai nuovi trend.

L'obiettivo della nostra esplorazione è stato, da un lato, verificare l'assunto che le logiche della comunicazione siano sempre più *universali*, ovvero che la comunicazione interna abbia "assorbito da" o si sia "adeguata a" quella esterna, comprendendo quali motivazioni hanno guidato le scelte strategiche in tal senso; dall'altro, capire se vi è una correlazione con la variabile generazionale. Dai confronti condotti non vi è dubbio

che una certa influenza fra comunicazione esterna e interna ci sia, tanto che, in alcuni casi, le due funzioni sono accentrate in un'unica divisione organizzativa con l'obiettivo dichiarato di creare coordinamento e di parlare con un'unica voce, coerente e distintiva. In altri casi, è doveroso segnalarlo, la funzione di Comunicazione Interna è all'interno della Direzione HR perché ha il compito di informare, sensibilizzare e ingaggiare i dipendenti, pur mantenendo un forte allineamento con comunicazione esterna.

Si tratta, dunque, di due facce della stessa medaglia che rispondono alle diverse esigenze che la convivenza di un target variegato fa emergere: la sfida oggi è riuscire a comunicare in maniera efficace e attenta alle più recenti dinamiche di comunicazione, ad un pubblico molto diversificato, non solo per generazione, ma anche per ruolo, *background* e attitudini.

Gli inglesismi vengono usati, ma solo quelli consolidati

Le realtà con cui abbiamo dialogato riconoscono l'utilità degli inglesismi all'interno delle comunicazioni, in particolare quelle che parlano già, o hanno l'ambizione di farlo in un futuro prossimo, a una platea non prettamente italoфона; tuttavia, anche in virtù dell'età media del loro target (dai 40 ai 50 anni circa), si continuano a preferire termini italiani.

D'altra parte, ad oggi risulterebbe poco naturale una comunicazione del tutto priva di inglesismi, soprattutto relativamente a quei termini che non trovano un corrispettivo in italiano, o quantomeno uno altrettanto diffuso e utilizzato (ad esempio "green"); si tratta perlopiù di *prestiti integrati*.

Questi termini non costituiscono un elemento caratterizzante, né un valore aggiunto rispetto alla comunicazione. In determinati settori, come quello finanziario e bancario, i termini "rubati" all'inglese diventano sempre più numerosi e specifici nel loro significato e la loro esclusione a priori rischierebbe di rendere la comunicazione poco attuale, oltre che più ambigua. Questo trend si sta integrando sempre di più all'interno delle organizzazioni, ma a un ritmo diverso da quello che connota la comunicazione esterna.

La sua adozione avviene, infatti, in modo attento all'accessibilità: si evitano tutte quelle parole che non sono ancora universalmente conosciute e potrebbero risultare poco inclusive, soprattutto nei confronti delle generazioni meno giovani. Nelle interviste è emersa, inoltre, la necessità di prestare attenzione all'integrazione

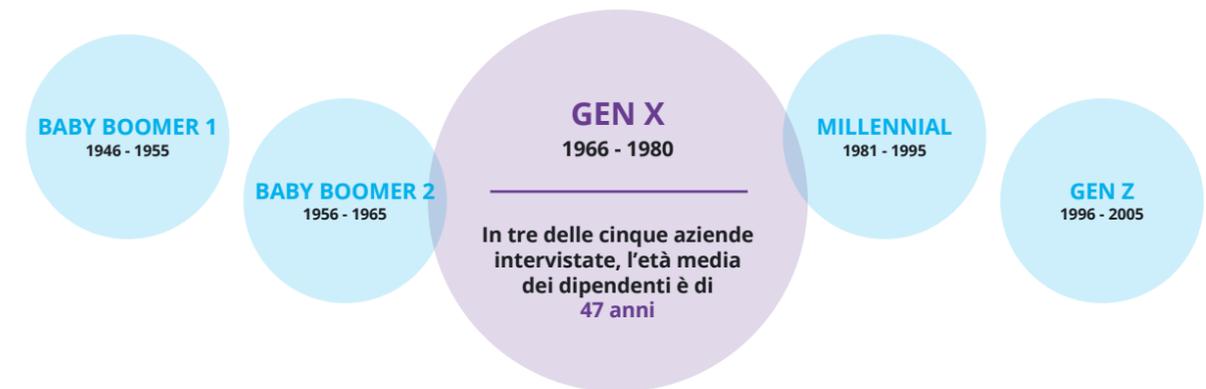


Figura 3
Generazioni presenti nelle aziende intervistate.
Fonte: OpenKnowledge

del prestito nei testi in italiano, mantenendone la forma originale, di conoscenza comune, per evitare declinazioni e "storpiature" che comporterebbero la denaturalizzazione sia della forma, che del contenuto.

L'uso dello storytelling per comunicare in maniera persuasiva

Lo storytelling emerge come un trend consolidato, ma in continuo movimento poiché oggetto di costante ricerca e sperimentazione.

Nelle organizzazioni con cui ci siamo confrontati è usato per ingaggiare, incuriosire e dare risalto ed enfasi a contenuti importanti. È spesso considerato una modalità espressiva "simpatica": la simpatia, intesa come "sentimento di inclinazione e attrazione istintiva verso persone, cose e idee" (Enciclopedia Treccani, 2022), pare essere la chiave del successo e della diffusione di questo linguaggio presso i dipendenti. Il principale potere dello storytelling sta nell'immedesimazione che i protagonisti delle storie generano.

Può trattarsi di personaggi fittizi (come mascotte, avatar) o, meglio ancora, di persone reali, magari colleghi che conosciamo o impariamo a conoscere. In quest'ultimo caso il messaggio risulterà ancora più ricco ed empatico perché intrecciato a una seconda storia, quella personale. Da quanto è emerso, infatti, sono proprio i contenuti che hanno come protagonisti i colleghi a catturare maggiormente l'attenzione; soprattutto in un momento storico in cui gli scambi sono sempre più spesso di natura digitale e rischiano di perdere il loro *tozzo umano*.

Inoltre, la narrazione consente di creare continuità tra contenuti che fanno parte di un macro-obiettivo, ma diffusi in momenti differenti: ogni informazione aggiuntiva, ogni *step* di un *task* da completare, viene percepito come un pezzo fondamentale della storia, un tassello aggiuntivo, indispensabile al raggiungimento dell'obiettivo finale.

Emoji come forma di espressione empatica

In passato sarebbe stato impossibile immaginarle in uso in azienda, ma in tempi recenti gli *Emoji* sono stati largamente introdotte nella Comunicazione Interna, anche se utilizzate (quasi) esclusivamente nell'ambito di contesti comunicativi colloquiali (spazi social aziendali, *community*) o privati (chat). Vengono, infatti, considerati come troppo informali per la comunicazione istituzionale, a prescindere dalla generazione a cui si parla. In tutti i contesti analizzati, gli *Emoji* esistono come *reaction*, si configurano quindi come strumenti a disposizione del dipendente per esprimere emozioni, assenso o dissenso nei confronti di un messaggio, in maniera immediata e familiare rispetto a quanto tutti ormai sono abituati a fare nelle proprie interazioni personali.

Formati visivi a supporto della semplificazione

I formati visivi sono di notevole supporto a tutte le organizzazioni con le quali ci siamo confrontati. Si declinano in diverse forme per accompagnare contenuti molto variegati, dare enfasi alle informazioni più rilevanti, o semplificare messaggi complessi. La loro versatilità li rende vincenti per diversi scopi: per esempio i video riescono a trasmettere molte informazioni in poco tempo e, spesso, hanno un impatto emotivo

maggiore della comunicazione scritta, caratteristica che rende il messaggio più facilmente memorizzabile. Le infografiche, invece, sono ritenute particolarmente efficaci per la capacità di razionalizzare i contenuti e perché fruibili con rapidità e in qualsiasi momento.

In tutti i casi, l'elemento comune ai formati visivi è la capacità di riuscire a valorizzare concetti, catturare l'attenzione e distinguersi dalle numerose comunicazioni in forma scritta. Sono strumenti ampiamente utilizzati, su cui si concentra buona parte della strategia di comunicazione interna dei contesti ascoltati, anche in ottica evolutiva, per ricercare modi di comunicare sempre nuovi e capaci di stupire.

In conclusione

Nell'era post Covid-19, le comunicazioni verso i dipendenti sono sempre più ricche e attenzionate nell'intento di accorciare le distanze e diffondere un senso di appartenenza condiviso. La complessità del contesto generale e la rapidità del cambiamento impongono alla comunicazione interna lo sviluppo di strategie strutturate ma aperte, costantemente attente alle evoluzioni nelle modalità di interazione all'esterno delle organizzazioni, per assorbire trend consolidati e particolarmente permeabili anche all'interno.

Questo è ancora più vero alla luce della sempre crescente importanza che l'utente assume in ottica di *Total Experience*, concetto che impone alle aziende un'ulteriore accelerazione rispetto a quanto raggiunto durante la pandemia. E, se da un lato i codici visivi moderni semplificano le informazioni e ne favoriscono l'assorbimento, dall'altro è chiara l'urgenza di umanizzare i messaggi per avvicinare le persone attraverso linguaggi empatici ed espressivi (*storytelling*, *Emoji*), in grado di raggiungere e coinvolgere una platea vasta e variegata.

Linguaggi attuali ma accessibili, frutto di continue ricerche dei termini più opportuni e semanticamente significativi (*inglesismi*) ma che siano, allo stesso tempo, comprensibili a tutti. La sfida di domani, che molte aziende sono pronte ad accogliere, risiede nella riorganizzazione delle figure chiave chiamate a presidiare la comunicazione a ogni livello, dentro e fuori l'organizzazione, per restituire a tutti gli stakeholder una brand voice coerente, distintiva, riconoscibile e condivisa. E, a tendere, linguaggi trasversali attenti a creare le migliori condizioni espressive per ogni generazione presente in una organizzazione e a coinvolgere target differenti con messaggi dedicati.

Una targhettizzazione puntuale - soprattutto rispetto alle differenze generazionali - è oggetto di un'indagine ancora in evoluzione, ma strumento che inizia a fare da supporto anche alla comunicazione interna, così come lo fa per quella esterna.

Il prossimo passo sembra essere, quindi, una maggiore attenzione alla diversità della popolazione aziendale e alle sue specifiche esigenze. Per questo continueremo ad esplorare il percepito degli *employee* per comprendere la ricezione, l'interpretazione e la rielaborazione dei diversi linguaggi adottati, specie in quelle aziende che si muovono nella direzione di una *Total Experience* differenziante e coerente con l'ambiente esterno di cui fanno parte.

Le Academy come luoghi di connessione tra linguaggi diversi

L'evoluzione della formazione digitale: tra Social e Intentional Learning

di Rocco Fontana, Jacopo Mancini

L'evoluzione del linguaggio della formazione: il concetto di Academy

Il mondo della formazione sta cambiando. Non solo per le nuove tecnologie che si fanno strada nel settore e attivano delle nuove dinamiche - basti pensare alla ben nota ma spesso fraintesa *Gamification*, all'utilizzo di VR (*Virtual Reality*) e AR (*Augmented Reality*) fino ad arrivare al dibattito sulle future implicazioni del Metaverso. Ma anche per le nuove e diverse forme che il linguaggio, che veicola l'apprendimento, sta assumendo.

Fino a qualche anno fa l'obiettivo principale per una realtà corporate, in termini di *training*, era quello di fornire un catalogo formativo che ottemperasse ai requisiti legislativi, garantendo la *compliance*. Oggi il focus si è spostato in direzione delle competenze: non è più sufficiente un sistema di *e-learning* inteso come *repository* di corsi, bisogna saper progettare un'esperienza formativa immersiva e a tutto tondo, in grado di sviluppare i talenti e le competenze delle persone. C'è una parola per descrivere questo approccio sempre più diffuso: "Academy".

Per capire di che cosa parliamo quando affrontiamo il tema delle *Academy*, può essere utile soffermarci un momento sul termine e, invece che proiettarci subito verso il futuro dell'esperienza formativa, riflettere per un attimo sull'antico e maestoso retaggio che si nasconde dietro a questa parola. "Academy" rimanda immediatamente ad "Accademia", che in origine non era altro che il nome della scuola filosofica di Platone, ma che nel corso dei secoli ha dato vita ad alcuni dei progetti intellettuali e artistici più elettrizzanti della nostra storia. Perché? È naturale domandarsi quale fosse la ricetta vincente alla base del successo secolare di queste istituzioni, nate per lo più (specialmente nel

periodo rinascimentale) da incontri informali di giovani studiosi in cerca di nuovi modelli culturali e nuovi modi di apprendere.

Difficile formulare una risposta esaustiva, però quello che sappiamo è che questi ambienti erano prima di tutto luoghi d'incontro, occasioni di entrare in contatto con nuovi maestri, nuove forme d'arte e nuovi saperi. Prima dell'epoca dello studio specialistico, l'Accademia era un luogo di esplorazione della conoscenza e la stessa figura del dotto, dell'erudito, non era rappresentata da chi eccelleva in un sapere specifico, ma da chi riusciva a destreggiarsi fra i meandri di scienze diverse ed estrapolarne i segreti. È curioso come questo concetto sia estremamente attuale e venga ripreso da molti pensatori del nostro tempo, come David Epstein:

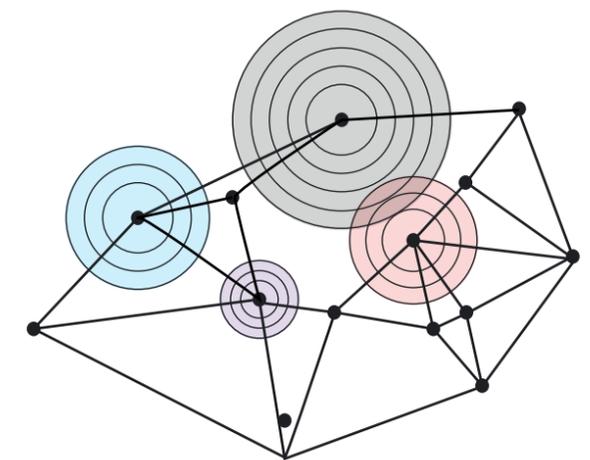


Figura 1
L'apprendimento avviene tramite connessioni. Spaziare tra più ambiti di conoscenza accelera lo sviluppo di competenze, proprio come le reti neurali si sviluppano in funzione delle connessioni sinaptiche che creano.
Fonte: *Knowing knowledge seminar*

“La conclusione principale di un lavoro che ha richiesto anni di studio a scienziati e ingegneri, tutti considerati dai colleghi come veri esperti tecnici, è che coloro che non apportano un contributo creativo al loro campo mancano di interessi estetici al di fuori del loro ambito ristretto. [...] Piuttosto che concentrarsi ossessivamente su un argomento ristretto, i creativi tendono ad avere interessi vari. Questa varietà spesso supporta intuizioni che non possono essere attribuite alla sola competenza specifica del settore” (Epstein, 2019).

Lo stesso principio viene espresso, sotto forma di monito, anche dal fisico e matematico Freeman Dyson, il quale descrive come un ecosistema sano abbia bisogno sia di uccelli che di rane. Le rane stanno nel fango e vedono i particolari più minuti. Gli uccelli, che volano alti, non riescono a vederli, ma integrano il sapere delle rane. E necessitiamo di entrambi. Il problema è che diciamo a tutti di diventare delle rane (Dyson, 2015).

Forse è proprio questo il motivo alla base dell'enorme crescita che stanno vivendo le *Academy*: da una parte, in quanto aggregatori di fonti e di conoscenze, offrono una varietà di linguaggi, di esperienze e di contenuti che stimolano la curiosità e il desiderio esplorativo del learner; dall'altra, grazie soprattutto a una *User Experience* efficace e immersiva, vengono in aiuto al learner nel gestire il sovraccarico di quantità e diversità di informazioni, creando spazi di discussione e condivisione.

In effetti, l'attualità di queste esigenze è ben rappresentata dal concetto di “*Wicked Learning Environment*”, espresso dallo psicologo Robin M. Hogarth. Hogarth distingue

questa tipologia di ambiente di apprendimento dal “*Kind Learning Environment*”. Se quest'ultimo è caratterizzato da obiettivi chiari, procedure logiche e ripetitive, regole ben definite, il “*Wicked Learning Environment*” è un contesto in cui le regole possono cambiare, gli obiettivi non sono sempre chiari, il *feedback* sul nostro lavoro potrebbe ritardare o essere incompleto (Hogarth, 2015). Sostanzialmente, un contesto in cui è richiesto un adattamento continuo più che la ripetizione di schemi comportamentali. Se in un contesto di “*Kind Learning Environment*” (come il golf o il gioco degli scacchi) la specializzazione è un vantaggio e la conoscenza di schemi ricorrenti porta all'eccellenza, nel mondo in cui viviamo oggi è decisamente più vantaggiosa la capacità di adattarsi, di essere alla ricerca di possibili interconnessioni che ci consentano di sviluppare uno sguardo d'insieme, in modo da non affogare nella complessità, ma da abbracciarla.

È questo il doppio fine che deve perseguire la formazione oggi: offrire connessioni e abilitare all'adattamento grazie all'esplorazione. L'Academy può essere il perno centrale di questa esperienza abilitante.

Social Learning: esempi di comunità di pratica

Soffermiamoci prima sul “connettere”, nel senso di aggregare, mettere in relazione e offrire spazi creativi. Come OpenKnowledge, proviamo a mettere in pratica questa aspirazione in diversi progetti, e l'esperienza realizzata per DHL è un caso abbastanza esemplare.

DHL Pro è una *Gamified Learning Platform* che permette

KIND LEARNING ENVIRONMENT

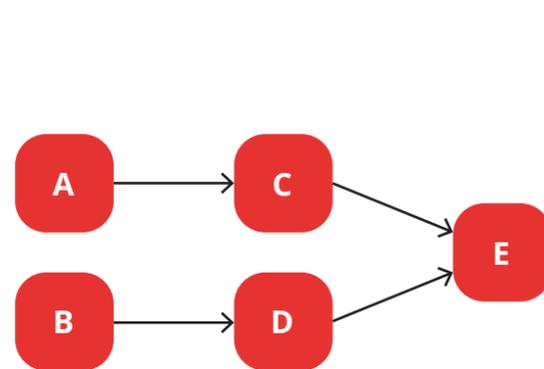


Figura 2 La differenza tra Kind e Wicked Learning Environment. Fonte: OpenKnowledge

WICKED LEARNING ENVIRONMENT

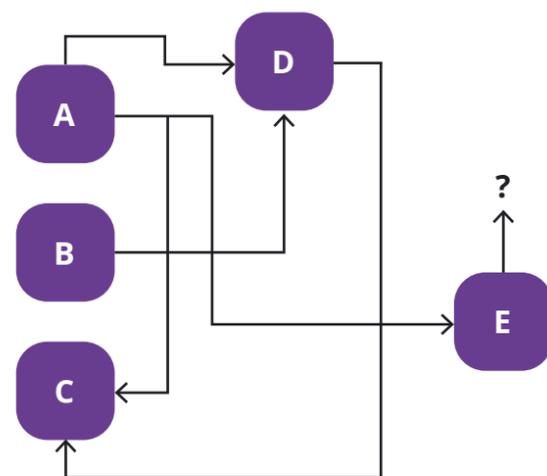


Figura 3 Il progetto DHL PRO. Fonte: OpenKnowledge

alla popolazione aziendale di approfondire temi legati alla sostenibilità e apprendere buone pratiche strettamente connesse con il lavoro quotidiano, attraverso le tipiche dinamiche di *gamification* online.

Mission, badge, punteggi e leaderboard sono alcuni degli strumenti che agiscono come motore d'accelerazione per l'ingaggio dell'utente e la diffusione (in questo caso) di comportamenti sicuri e sostenibili. Tuttavia, chi si intende di *gamification* sa che non può essere tutto qui. Per raggiungere il nostro obiettivo, avevamo bisogno di creare una Comunità di Pratica. La comunità di pratica consiste in “un gruppo di persone che condividono un interesse per qualcosa che fanno e imparano a farlo meglio mentre interagiscono regolarmente” (Wenger, 2006). Per questo scopo, abbiamo predisposto una sezione in piattaforma (“*content feed*”) in cui le persone hanno la possibilità di condividere le loro esperienze e i loro progressi postando contenuti, foto e video che facciano da testimonianza proprio di quelle *best practice* suggerite dal gruppo, alimentando così un vero e proprio circolo virtuoso.

Il punto di tutti questi *escamotage* (dallo storytelling alle modalità di gioco, all'attivazione dell'utente) è connettere le persone con la comunità, perché prendere confidenza con la vastità di informazioni disponibile e confrontarsi con gli altri è l'unico modo, oggi, per apprendere.

Per perseguire questo scopo, l'Academy non è l'unica strategia vincente, per quanto estremamente efficace. Inoltre, non può essere l'unico *touchpoint* di un'esperienza formativa a tutto tondo, deve portare verso l'esterno e non rinchiudere l'utente nella fruizione passiva di un catalogo infinito. Un altro caso di *cross-contamination* efficace e generativa è il progetto Data+, sviluppato per Acea. Al fine di diffondere la *data culture* all'interno dell'organizzazione, abbiamo creato una *open*

community che, da una parte, mettesse in contatto un team di *expert* con il resto della popolazione aziendale e quindi fosse un punto di riferimento in termini formativi e comunicativi sul tema; dall'altra, raccogliesse le voci in modo *bottom-up* e offrisse la possibilità di suggerire e pubblicare contenuti formativi in autonomia, così da creare un *social feed* collaborativo arricchito dal contributo di tutti. Un altro esempio di linguaggio diverso da quello della formazione tradizionale, che non viene trasmesso dall'alto di una cattedra, ma che si costruisce insieme ai learner.

Da Intentional a Incidental Learning: il caso Agile+

La co-creazione dei contenuti è solo un aspetto di quella ricerca di attivazione del learner che garantisce una ritenzione delle informazioni ben più accurata e duratura. Come abbiamo visto, lo stimolo all'esplorazione è l'altra grande anima dell'Academy e questo concetto può essere inserito nell'orizzonte più ampio di un fenomeno particolarmente di tendenza, ovvero il cosiddetto *Intentional Learning*.

L'apprendimento intenzionale è la pratica di considerare ogni esperienza come un'opportunità per imparare qualcosa. Invece di essere qualcosa che si verifica separatamente, il desiderio di imparare diventa un approccio istintivo e costante alle situazioni quotidiane (Fleming, 2020). Sebbene gli *intentional learners* vivano tutti gli stessi momenti quotidiani che chiunque altro potrebbe vivere, ottengono di più da queste opportunità perché ogni esperienza, conversazione, riunione e consegna porta con sé un'opportunità di sviluppo e crescita. È chiaro che si tratti di una vera e propria *skill* e che, come tale, vada coltivata nel tempo. È altrettanto evidente, tuttavia, che esistono contesti e linguaggi in grado di favorire questo tipo di approccio. L'ottica del progetto Agile+, per esempio, è stata quella di stimolare

la curiosità del *learner* invitandolo ad approfondire e ricercare nuove informazioni relative alla filosofia agile, ma non solo. Se l'obiettivo del progetto, infatti, era diffondere la cultura agile tra la popolazione aziendale di Acea (specialmente nell'approccio al *project management*) in modo da avviare una trasformazione organizzativa basata sui principi *Lean*, la nostra missione non era solo produrre dei contenuti formativi al riguardo ma costruire una rete di "occasioni" formative che portassero il *learner* a imbattersi in questi temi. Pillole formative, *webinar*, podcast, interventi, gruppi di discussione, glossari, citazioni e spunti bibliografici sono stati gli elementi costitutivi di questa rete. La ricchezza di una progettazione multimodale, o meglio, multilinguistica (poiché unisce linguaggi diversi), ci ha consentito di muoverci su un livello antecedente e primordiale rispetto all'apprendimento intenzionale, ossia l'apprendimento incidentale (*Incidental Learning*). Prima dell'intenzione di apprendere, e quindi dell'assunzione consapevole di un atteggiamento, c'è l'apprendimento inconsapevole, che avviene semplicemente per contatto con qualcosa di nuovo. Da questo punto in poi, entra in gioco il mindset del *learner*, la ricerca attiva e lo sviluppo delle *skill*, ma tutto ha inizio da un'occasione, un "incidente di percorso" che ci apre gli occhi su qualcosa che non conoscevamo.

Il futuro del Learning e il ruolo dell'Academy

Se proviamo a riflettere sulle occasioni che il futuro ci propone, è difficile non pensare all'orizzonte di possibilità dischiuso dal Metaverso. È chiaro che il coinvolgimento in un ambiente tridimensionale che simula delle attività della vita reale e del lavoro rappresenta una rivoluzione del linguaggio della formazione. Le stesse dinamiche collaborative, di co-design e di attivazione dell'utente che abbiamo visto, sono vissute all'estremo del potenziale grazie a un'esperienza immersiva totalizzante. In questo modo, i processi di memorizzazione e di acquisizione cognitiva vengono accelerati, perché si impara facendo (Sassoon, 2022).

Come cambia il linguaggio e quindi la comunicazione all'interno del Metaverso? Sicuramente, un aspetto rilevante è rappresentato dall'utilizzo degli avatar. Il pensiero di una relazione mediata tramite avatar, a prima vista, può sembrare spersonalizzante, tuttavia, è interessante notare come alcuni studi facciano emergere degli impatti positivi in termini di *Diversity and Inclusion* e di qualità della relazione percepita dalle persone che utilizzano gli avatar. Josh Bersin, ad esempio, sottolinea come il contesto virtuale possa trasmettere una maggiore sicurezza psicologica ed emotiva, e quindi agevolare un tipo di relazione più onesta ed espressiva. Persone timide o introversive o

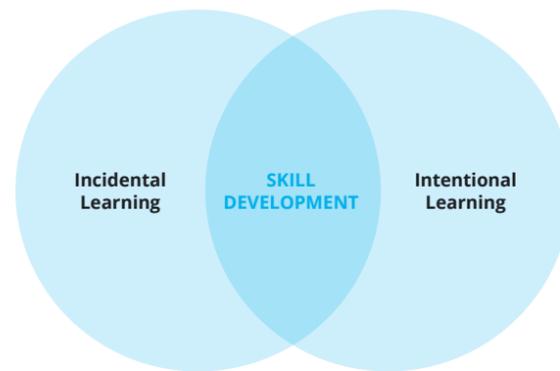


Figura 4
Lo sviluppo delle competenze tra Incidental e Intentional Learning.
Fonte: OpenKnowledge

persone con disabilità, possono trovare nel proprio avatar un mezzo per essere se stesse in modo nuovo, aprendo una serie di conversazioni e interazioni che potrebbero risultare disagiati o impossibili in un setting tradizionale (Bersin, 2021).

Se l'Accademia era il luogo fisico che rendeva possibili nuovi incontri e nuove conoscenze, il Metaverso può rappresentare lo spazio virtuale in cui connessioni e incontri sono potenziati e dove digitale e materiale arrivano a un nuovo tipo di relazione: non parliamo più di "online" e "offline" come due cose distinte ma di una realtà unica "Onlife" all'interno della quale vivere un'esperienza formativa continuativa (Floridi, 2015).

Ecco che, partendo dal passato e passando per il presente, sembra delinearsi in qualche modo il futuro del *learning*: un ecosistema di linguaggi, in grado di unire il linguaggio della collaborazione, del *Social Learning* - che si nutre di *feedback*, di processi creativi condivisi e di mentoring - con il linguaggio esplorativo della ricerca intenzionale, della curiosità e del gioco. Su questo sfondo, l'Academy può avere un ruolo centrale come *Content Aggregator* (quindi unire i *feed* di informazioni), come *Productivity Tool* (di supporto all'adozione di nuovi comportamenti grazie a dinamiche di *nudging*), come *Digital Community* (per connettere colleghi e *Subject Matter Expert*) e come *Gamified & Personalized Experience* (in grado di supportare dinamiche di gioco e offrire contenuti profilati sull'utente).

In sostanza, parlare la lingua del *learning*, oggi, significa non parlarne una sola. E poter tradurre questo *mix* linguistico in azione significa fare rete, creare nodi di connessione e d'incontro dove, come in Accademia, il reale non è che una porta per il possibile.

Sii il mercato che vorresti per il mondo

Come l'applicazione del linguaggio inclusivo può determinare il posizionamento e la percezione di un brand

di Valeria Esposti, Mattia Rizzo

È tempo di far spazio a una nuova normalità

"Se vuoi raggiungere mercati caratterizzati dalla diversità, occorre lavorare sulla percezione che il pubblico ha del tuo brand."

(Shelley Zalis, 2020)

Un po' per il periodo storico che stiamo vivendo, un po' per gli effetti della globalizzazione e dell'interconnessione, affrontare e interiorizzare il linguaggio della *Diversity and Inclusion* è divenuta sempre più una necessità di tutti (non solo delle minoranze). Una mutazione del modo di comunicare che non deve essere portata avanti solo dalle persone comuni e dalle istituzioni, ma anche dai brand.

Amazon, Dove, Netflix, IKEA sono solo alcuni dei grandi marchi che hanno investito nella sensibilizzazione del loro pubblico sul tema DEI, con l'obiettivo di superare i vecchi cliché per far spazio alla nuova normalità. Questo perché i consumatori odierni hanno ormai alzato la loro asticella di aspettative, chiedendo alle aziende di non considerarli solo come potenziali acquirenti, ma di aiutarli concretamente nella costruzione di un pianeta migliore. Secondo gli ultimi dati, sono il 77,5% le persone che nel 2021 hanno prediletto i brand percepiti come inclusivi (Diversity Brand Index, 2022).

Un aspetto dai forti impatti sociali, che le imprese devono oggi intercedere e integrare nella propria carta d'identità valoriale.

Ma attenzione! Quando parliamo di matrice inclusiva, non ci stiamo riferendo al mero atto di accettare e accogliere

il prossimo, ma anche alla pratica di ascoltarlo, mettendo in campo quel senso di empatia con cui capire a fondo necessità e sentimenti dei consumatori, che a loro volta diventano (anzi ritornano ad essere) persone. Ed è proprio qui che entra in gioco l'oggetto di quest'articolo, ossia il *Brand Positioning*.

Il *Brand Positioning* altro non è che l'insieme delle decisioni e delle attività volte a influenzare la percezione che i consumatori hanno di una determinata marca: ciò che rende un brand distintivo e apprezzato nella mente delle persone (Glossario Marketing, 2022).

Che sia chiaro, il *Brand Positioning* non riguarda il prodotto e le sue qualità, bensì la percezione che i consumatori hanno della nostra attività e della nostra narrativa. Pertanto, perché è così importante intervenire su questo punto?

Lavorare sul *Brand Positioning* ci permette di definire un *asset* strategico con il quale, alla comparsa di uno specifico bisogno nella mente del potenziale cliente, generare un richiamo immediato a uno specifico brand, facendo sì che la marca venga percepita come la potenziale soluzione a quel problema o a quella necessità.

Perché è proprio attraverso questo aspetto che un marchio può distinguersi all'interno del proprio mercato e non solo, avendo modo di trasmettere le sue qualità, le sue funzionalità, ma anche (e soprattutto) i suoi valori.

Quello di cui parleremo nei prossimi paragrafi non vuole essere un discorso astratto su come determinare da zero il *Brand Positioning* di un'azienda, bensì una sintesi degli *step* in cui possiamo lavorare col linguaggio all'interno del posizionamento. Partiremo da un'analisi del percepito per poi capire come innescare le nostre intenzioni inclusive ed essere percepiti come tali.

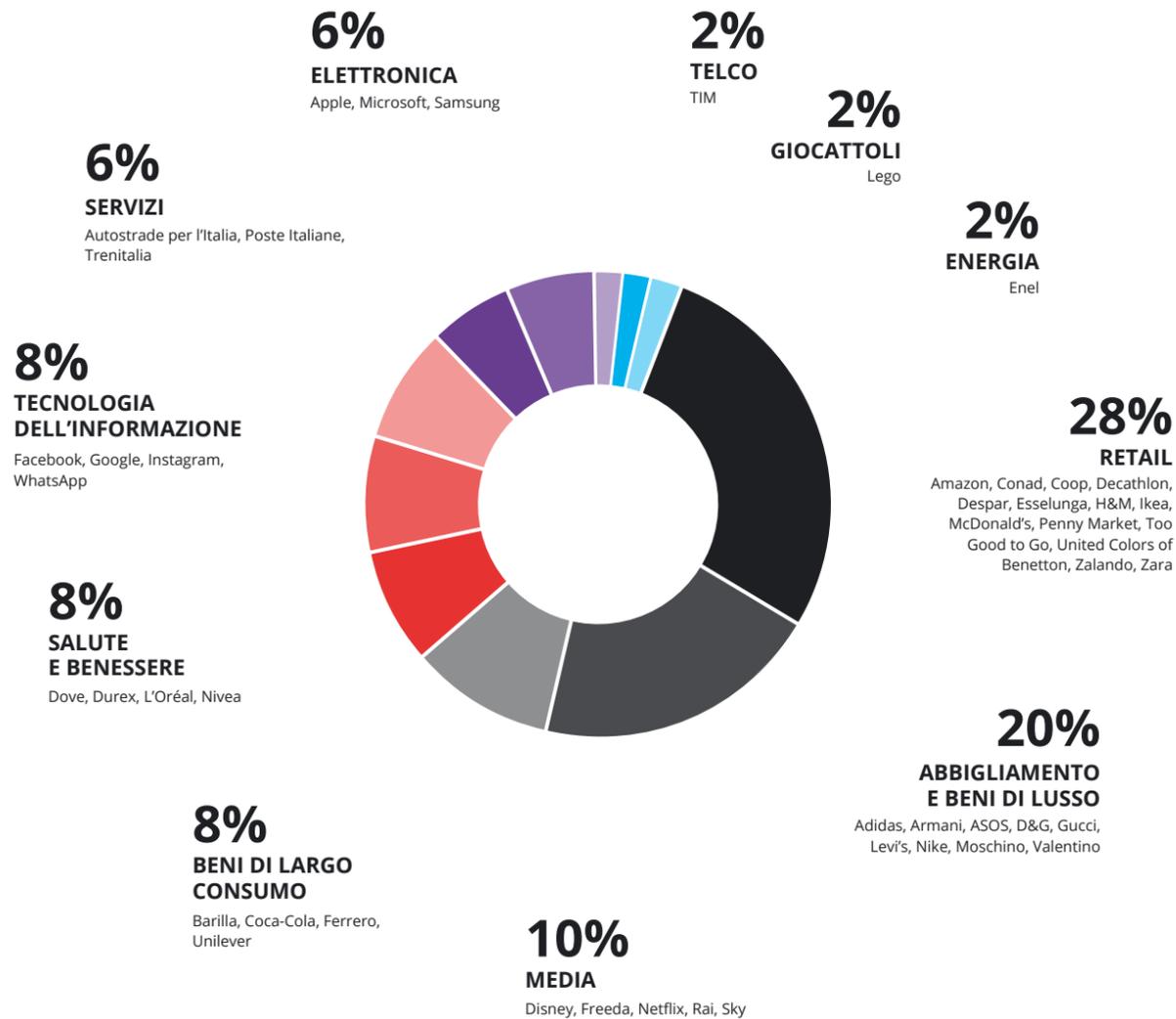


Figura 1
I brand percepiti come più inclusivi.
Fonte: Diversity Brand Index 2022

Dove il Brand Positioning è "esclusivo"

"Sono finiti i giorni in cui l'obiettivo era essere esclusivi. L'inclusività è diventata il nuovo obiettivo".

(Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2016)

Il primo passo per costruire un brand inclusivo è comprendere dove il linguaggio percepito stia escludendo il

nostro target. I nuovi consumatori, come abbiamo già detto, sono diventati molto attenti agli aspetti etici e sociali di un'azienda: le battaglie che abbraccia e gli sforzi che compie per migliorare il mondo sono considerati alle volte alla pari (se non più) dei prodotti o dei servizi offerti.

È perciò importante tenere a mente che nonostante il nostro target sia ben circoscritto, ciò non esclude che si attenda da noi una predisposizione all'accoglienza e all'uguaglianza. Dunque, come analizzare lo stato dell'arte del *Brand Positioning* e comprendere dove sta escludendo il nostro pubblico?

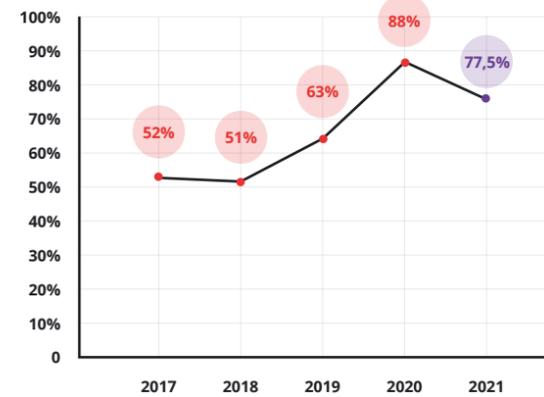


Figura 2
Le tendenze d'acquisto dei consumatori in relazione ai brand inclusivi.
Fonte: Diversity Brand Index 2022

Prima di trovare le risposte, soffermarsi sulle domande

Per dare forma alla nostra ricerca è essenziale analizzare il nostro marchio con un atteggiamento autocritico. Secondo la fondatrice di *Diversity and Inclusion Speaking* Alexa Pantanella, prima di mettere in atto una strategia di *marketing* è fondamentale chiedersi cosa vogliono realmente esprimere le nostre parole e quale impatto possano generare sulle altre persone.

*Come mi percepiscono gli altri? A quale categoria, qualità, funzione e valore engo associato?
Quali emozioni e percezioni scatenano nelle altre persone?
La mia comunicazione sta dando per scontato alcune questioni?* (Pantanella, 2021)

Porsi queste domande ci aiuta non solo a conoscerci meglio, ma anche a indossare i panni del nostro destinatario. Dando voce al nostro lato empatico, infatti, possiamo capire davvero come confrontarci, provando quelle emozioni che ci possono guidare per raggiungere l'altro e comunicargli le nostre intenzioni positive. Un metodo per costruire tale visione è la compilazione del *pattern* dell'esclusività, su cui inserire i *gap* e i *Cognitive Bias* trasmessi dal brand.

Una delle idee più comuni e difficili da scardinare nella mente umana sono i pregiudizi: veri e propri *bias* cognitivi, capaci di influenzare il nostro pensiero e le nostre azioni, su cui dobbiamo metterci a confronto per essere ancora più consapevoli del nostro posizionamento e anticipare i sentimenti negativi legati al nostro brand. Questo esercizio di *pre-positioning* non è affatto da sottovalutare, anzi:

è in questa fase che possiamo cogliere le chiavi di lettura con cui valutare i nostri *benchmark* e, di conseguenza, ri-elaborare lo strato percettivo del nostro brand. D'altronde, un lavoro errato sui nostri pregiudizi è il modo perfetto e più rapido per far capire agli utenti che non li conosciamo per niente.

Come il Brand Positioning può diventare "inclusivo"?

Ora che abbiamo raccolto i tasselli, analizzando il percepito del nostro brand, non ci resta che assemblarli per ricostruire il *Brand Positioning* in termini di inclusività. Teniamo presente che per agire sul comportamento è di estrema importanza trasmettere le nostre intenzioni in modo chiaro e gentile, senza generare ambiguità o disuguaglianze. Ecco perché, se vogliamo servirci del *Tone of Voice* e dello stile della comunicazione, occorre intervenire in prima battuta sui valori del nostro brand.



Per capire concretamente questa equazione, vi raccontiamo il dietro le quinte del nostro progetto dedicato a La Galleria, la *Corporate Collection* e Archivio Storico di BPER Banca.

Il caso La Galleria di BPER Banca (prima parte)

Lo spazio espositivo, con sede a Modena, nasce con l'obiettivo di valorizzare e rendere fruibile a chiunque l'immenso patrimonio storico-culturale della banca. Per rendere vivido il concetto "galleria di tutti", allargando la sua attrattività verso un pubblico più ampio e transgenerazionale, siamo partiti dalla definizione del *Brand Value*. Dopo avere identificato i benchmark sui macro-trend del momento, su tutti i competitor e, più in generale, sul

panorama culturale e artistico pubblico e privato, abbiamo estrapolato gli insight strategici (o elementi esclusivi) su cui far leva per colmare i gap del brand La Galleria di BPER Banca. Il pattern che siamo riusciti ad ottenere ci ha permesso di tracciare le direttrici da seguire nella fase di Brand Value:

1. *Social Impact*: intervenire rispetto all'esigenza di contribuire all'offerta culturale pubblica dei territori, anche a supporto di una rinnovata energia dopo gli anni di pandemia.
2. *Civic Engagement*: fornire un'esperienza formativa pubblica, in grado di stimolare riflessioni sull'attualità, anche rispetto a tematiche controverse, sempre a partire dall'arte e la cultura.
3. *Play With Purpose*: stimolare la crescita personale tramite l'intrattenimento culturale.
4. *Open Museum*: formare nuovi ambasciatori e una generazione di "giovani" consumatori della cultura.

A questi quattro *insight* abbiamo unito uno sguardo più attento alla Generazione Z, ma anche alle nuove opportunità di inclusione offerte dal digitale. Una considerazione che ci ha permesso di individuare ulteriori tre leve di cambiamento su cui intervenire:

1. *Phigital*: ossia la relazione tra realtà e digitale, che permette di creare un'ambiente riconosciuto e funzionale per le esigenze, identitarie e operative, di una generazione cresciuta in un mondo sempre più orientato ad un approccio ibrido.
2. *Truth*: la necessità di dimostrare coerenza nei confronti di una popolazione di giovani molto attenti alla trasparenza e all'impegno sociale e ambientale.
3. *Loneliness*: l'occasione di ritornare ad aggregare fisicamente i ragazzi che, a causa della diseducazione digitale e della pandemia, hanno dovuto provare sulla propria pelle gli effetti dell'isolamento.

Selezionati i mattoni del nuovo *Brand Positioning*, li abbiamo collocati all'interno del percepito di BPER Banca: una banca attenta, vicina, capace di affiancare e connettere le persone e i territori a cui si rivolge.

Definito, quindi, il perimetro di manovra, lo abbiamo tradotto dal punto di vista inclusivo, individuando così i nuovi quattro pillar del marchio (vedi Figura 3).

Tenendo in evidenza i principi cardine di responsabilità, inclusività e vicinanza, siamo passati all'elaborazione del *Brand Model*, definendo:

- Visione interna
- Valori



Figura 3
I pillar del marchio La Galleria di BPER Banca.
Fonte: OpenKnowledge

- Posizionamento
- Personalità
- Driver di scelta
- Brand Proposition

Una questione di percezione

"I consumatori si aspettano che i brand siano inclusivi e che la realtà della loro vita si rifletta nella pubblicità".

(Zalis, 2020)

Una volta determinato l'apparato valoriale del *Brand Positioning*, possiamo completare il *check-up* del nostro organismo percettivo riconsiderando *Brand Voice* e *Brand Identity*. A differenza del *Brand Value*, queste due voci non agiscono sull'essenza del marchio, bensì sul suo aspetto: per intenderci, come si mostra e si presenta sul mercato. Tanto per cominciare, occorre dichiarare su cosa si baserà questa operazione: ovvero, sul principio di accessibilità. Infatti, è molto importante in questa fase che gli elementi selezionati siano duttili e adattabili alle persone (le loro esigenze, le loro capacità ecc.) e non il contrario.

Una persona per cui è più difficile comprendere ciò che comunichiamo o per cui è più complesso accedere al nostro messaggio (ad esempio per impossibilità economiche), può associare mentalmente il nostro brand a percezioni negative.

Per dare forma a questo processo, possiamo sfruttare i

I COLORI COME FATTORI EMOTIVI



Figura 4
Schema di sintesi sulla percezione dei colori.
Fonte: La Pieve Poligrafica

benefici funzionali ed emotivi del marchio. Possiamo cioè lavorare su quegli elementi differenzianti da cui le persone potranno trarre un beneficio, e quindi una reazione positiva nei nostri confronti.

Il secondo passaggio da compiere è elaborare una "ragione per credere".

Per avvicinare le persone e instaurare con loro un clima di fiducia sincera e proficua, è opportuno intervenire sulle basi del linguaggio: il *Tone of Voice* e il *Visual*.

Il Tone of Voice

Come possiamo intuire dal nome, il *ToV* (o *Tone of Voice*) è lo strumento con cui definire la propria *Brand Voice*. In parole povere, ci permette di strutturare il carattere e la personalità del linguaggio di marca, influenzando le parole, le frasi, i simboli o le metafore che usiamo per descrivere qualcosa.

Nel caso dell'inclusività, le doti di cui dovrebbe appropriarsi il nostro *ToV* sono il rispetto e la trasparenza.

Il Visual

Un'azienda non si esprime solamente a parole, ma anche con le immagini. Il linguaggio non verbale, fatto di colori, fotografie, simboli, disegni e animazioni, è quello strumento con cui possiamo determinare la *Brand Identity* del marchio. Un brand si posiziona inclusivamente quando decide di adottare una serie di accorgimenti visivi che permettono a chiunque di cogliere il messaggio senza distinzione e difficoltà.

Oltre alle immagini, serve osservare anche la scelta dei colori e dei contrasti. Quando parliamo di inclusività cro-

matica, però, non dobbiamo considerare solo le disabilità visive, ma anche gli stimoli relativi alla sfera emozionale. Per chiarire il corretto utilizzo di questi due strumenti, verbali (*ToV*) e non verbali (*Visual*), riprendiamo il racconto interrotto sul progetto La Galleria di BPER Banca.

Il caso La Galleria di BPER Banca (seconda parte)

Dopo aver inserito la matrice inclusiva nel *Brand Value* de La Galleria, il processo di ricostruzione è proseguito con la ridefinizione di *Brand Voice* e *Brand Identity*.

Il linguaggio con cui La Galleria parla oggi rispecchia la sua personalità:

- realista, ma creativa;
- plurale, ma immediata;
- autorevole, ma accessibile.

Ottenuti gli ultimi pezzi di questa "trasformazione percettiva", li abbiamo utilizzati nei *layout* di comunicazione.

Partendo dagli *squircle* del logo BPER Banca, l'elemento di rotondità che caratterizza i due punti del brand, abbiamo declinato l'utilizzo delle due "L" di Galleria, creando una speciale parentesi stondata (con la stessa curva degli *squircle*) che riprende i concetti di apertura e di focus.

Le due lettere, muovendosi nello spazio dei *key-visual*, creano un abbraccio nei confronti dei contenuti presentati. Un abbraccio alla varietà e alla diversità che si ritrova anche nella scelta dei colori: abbiamo inserito tonalità fresche e accese rispetto alla palette di BPER Banca, in modo da rendere ben visibile il rinnovato senso di accoglienza e accessibilità del progetto.



Figura 5
Le fasi di costruzione del logo La Galleria, con declinazione su manifesto per la mostra temporanea dedicata ad Antonio Ligabue.
Fonte: BPER Banca



Un superamento delle barriere e delle rigidità che si ritrova anche negli elementi variabili dei layout previsti e nei format flessibili e modulabili presenti nelle *Style Guide* formulate.

Le immagini (Figura 5) mostrano la campagna de La Galleria, dedicata al lancio della mostra temporanea dedicata ad Antonio Ligabue.

I risultati del nuovo posizionamento de La Galleria sono stati stupefacenti, registrando sin dall'inaugurazione della nuova mostra un incremento considerevole degli accessi (il doppio rispetto allo stesso periodo del 2021).

L'inclusività richiede una presa di positioning

Finalmente, abbiamo raggiunto la ristrutturazione completa (e inclusiva) del nostro brand.

Prima di concludere, però, dobbiamo rispondere ad un'ultima domanda (probabilmente la più importante di tutte quelle poste finora): cosa comporta l'inserimento del linguaggio inclusivo nel proprio *Brand Positioning*?

Perché ci poniamo questa domanda solo adesso?

“Non basta mettere un arcobaleno su un prodotto per definirla una strategia di marketing inclusivo.”

(Zalis, 2020)

Ebbene. È proprio a questo punto del percorso, dove abbiamo la piena consapevolezza del brand, che possiamo davvero chiederci se vale la pena investire nel *Brand Positioning* inclusivo il nostro tempo e il nostro denaro.

L'inclinazione a coinvolgere la più ampia platea possibile rende la sua adozione una responsabilità molto seria.

Ecco perché, se vogliamo generare quella fiducia, quella sicurezza, quella vicinanza che può farci stare meglio insieme, comunicare come inclusivi non basta.

Occorre, infatti, che il concetto di inclusione non venga espresso solo a parole, ma anche (e soprattutto) con i fatti. L'opportunità messa in gioco dal linguaggio inclusivo non deve essere vista come un trend da seguire o la soluzione al proprio posizionamento nel mercato, ma come una forte e chiara presa di *“positioning”*: una cultura e un modo di essere che il brand deve sposare e sentire propria in tutti i suoi aspetti.

Come conferma Gabriella Crafa, Vice President & Head of Digital di Diversity (diversitylab.it), per raggiungere una percezione inclusiva del proprio brand occorre lavorare non solo sulla facciata esterna, ma anche all'interno della propria organizzazione, a cominciare da un cambiamento culturale che coinvolga l'intera popolazione aziendale.

È solo al termine di questa trasformazione del mindset che possiamo intervenire con coscienza e lealtà sul nostro brand e sulla sua percezione da parte delle persone.

Innovare grazie al fallimento delle tecnologie

di Massimo Facchinetti, Marco Scandelin, Luca Franzi

Le tecnologie digitali hanno assunto un ruolo ancora più centrale nei processi di innovazione, dopo che la crisi pandemica ha mostrato come i gap esistenti nell'adozione potessero essere colmati in tempo praticamente reale con misure semplici e di larghissima applicazione.

L'emergenza Covid-19, tuttavia, è stato un momento cruciale non solo perché ha fatto capire che un'adozione generalizzata di tecnologie di base può portare nel giro di settimane a cambiamenti epocali nel nostro modo di vivere e di lavorare. Durante la crisi pandemica si è registrato anche un incremento nell'adozione di tecnologie complesse e “di frontiera” come quelle che vanno sotto il nome generico di Intelligenza Artificiale. La crisi ha accelerato l'adozione di tecnologie che potessero coprire sia gap di base come la comunicazione a distanza sia necessità molto più profonde e articolate come quelle collegate agli aumenti di produttività, alla soluzione di problemi critici nella Supply Chain o collegati alla mancanza di skill nelle operazioni o addirittura al Decision-Making.

L'accresciuto uso di tecnologie avanzate, ovviamente e come spesso accade, ci ha messo di fronte ad alcune difficoltà strutturali delle quali dobbiamo tenere conto se vogliamo fare in modo che ad un'adozione matura corrispondano risultati sempre più evidenti:

- l'esistenza e l'integrazione dei dati in Cloud;
- la difficoltà di disporre di tecnologie “pronte all'uso”, integrate e integrabili nei contesti di business dove è richiesto il loro utilizzo;
- la disponibilità di tecnologia computazionali adeguate all'uso delle soluzioni più avanzate come quelle che riguardano ad esempio l'Intelligenza Artificiale, visto che i computer come li conosciamo da sempre non sono stati progettati per gli algoritmi di calcolo sottonati dalle tecnologie del futuro.

Talune di queste difficoltà sono affrontabili nel breve periodo, la prima e la seconda in particolare, ed è ciò di cui gli scriventi si occupano quotidianamente, altre invece come la terza troveranno le loro soluzioni nella riduzione del “time-to-market” di nuove applicazioni tecnologiche che stanno vedendo la luce in questi giorni.

Le nuove tecnologie, quindi, creano tensioni e frizioni rispetto allo status quo passato in ragione del loro potenziale in termini di “disruption”. Questo fenomeno, che tende a ripetersi nella storia delle invenzioni, accade da almeno due punti di vista. Anzitutto si manifesta dal punto di vista dell'usabilità delle nuove tecnologie nell'ambito del quadro tecnologico esistente e, in secondo luogo, le frizioni nascono dal senso di aspettativa che le nuove tecnologie generano negli utilizzatori, che normalmente si colloca ad un livello ben superiore alle effettive capacità di innovazione che la nuova tecnologia, per come è stata integrata nel contesto esistente, è in grado di consegnare all'attività quotidiana.

Pensiamo ad un esempio di prodotto innovativo che tutti conosciamo per la notorietà che ha guadagnato nel tempo e che ci restituisce il senso di tensione che si può creare nel mercato per causa di questi due effetti dirompenti. La release di una nuova versione di console per videogiochi da parte di uno qualsiasi dei tre leader del mercato globale in questo settore è sempre accompagnata da una grandissima attesa, soprattutto post-release, dei titoli di gioco che effettivamente possono essere utilizzati con quel modello. E questo sia per l'inadeguatezza dei titoli esistenti rispetto alla tecnologia utilizzata dal nuovo modello di console (effetto usabilità, la console è dotata di grandi capacità tecnologiche ma è poco usabile nel contesto tecnologico esistente) e sia per le aspettative elevate che questa genera nei suoi utenti abituali (effetto aspettativa) che tendono a proiettare ed estendere le nuove

caratteristiche tecnologiche grazie all'effetto analogico creato dalle loro fantasie.

In altri termini, l'innovazione rischia spesso di generare la falsa aspettativa dell'onnipotenza e della sua applicazione a qualsiasi ambito della vita. Che a ben guardare è quello che succede all'intelligenza artificiale sia in positivo, quando si immaginano gli effetti mirabolanti di assistenti digitali che possano pensare al nostro posto, sia in negativo quando si lascia che la mente si faccia trasportare dai rischi escatologici di robot che prendono il comando delle nostre vite e del nostro pianeta.

Questa aspettativa si è costituita anzitutto nell'esperienza del singolo utente in veste di consumatore (come mostrato sopra parlando delle console per videogiochi) ma si sta trasferendo anche nell'esperienza di lavoro e, nonostante gli avanzamenti costanti dell'intelligenza artificiale, rischia di essere in ogni caso un'aspettativa delusa. Ciò avviene essenzialmente perché gli strumenti che oggi più comunemente assimiliamo all'intelligenza artificiale, cioè gli assistenti virtuali mainstream, funzionano molto bene ma solo rispetto ad alcuni task predeterminati che possono eseguire compiutamente. Questi task possono anche essere numerosi ma, a ben guardare, alla fine risultano essere ben pochi rispetto all'aspettativa ingenerata nel conversatore umano.

L'esecuzione di un compito definito task come "metti della musica" o "leggimi le notifiche" fornisce sicuramente una piacevole esperienza all'utente. Ma spesso non ci soffermiamo a pensare che al di là di comandi specifici, questi assistenti forniscono essenzialmente informazioni generiche, non specifiche di un dominio. Ad esempio, se immaginassimo di adottare un sistema come Siri in un contesto aziendale e gli ponessimo una domanda specifica su un determinato evento relativo alla nostra azienda molto probabilmente non sarebbe in grado di restituire una risposta corretta, perché esso si basa su un risultato di ricerca Google-like o specificamente eseguito da Google e nella maggioranza dei casi Google non può conoscere le informazioni specifiche del dominio. Inoltre, l'interazione con Google è one-shot, e lascia il raffinamento del risultato all'esecuzione dall'essere umano.

Un assistente virtuale evoluto invece, sa chiedere altre informazioni all'utente per poter capire e indagare meglio quale sia il suo intento, ciò che più tecnicamente viene definito come disambiguare il contesto.

Per affrontare questo problema, esistono sul mercato assistenti virtuali per organizzazioni ad alta densità di regolamentazione che possiedono una grande quantità di regole o linee guida specifiche e uniche. Utilizzandole,

le organizzazioni possono facilmente fornire informazioni specifiche del proprio dominio ed utilizzare il proprio assistente virtuale per fornire risposte specifiche agli utenti delle loro organizzazioni, siano essi dipendenti o clienti finali.

A ben guardare la realtà aziendale, non è infrequente il caso di organizzazioni che abbiano adottato un assistente virtuale di dominio, tecnicamente avanzato e più oneroso dal punto di vista dell'investimento richiesto ma portatore di benefici che tuttavia non riescono ad evitare il rischio che il sistema sia sostanzialmente inutilizzato. Abbiamo già esaminato come le nuove tecnologie possano causare tensioni che portano quasi sempre ad un senso di delusione complessiva per il prodotto di mercato basato sulle innovazioni di prima serie. Allo stesso tempo è bene esaminare nel dettaglio le ragioni di questi fallimenti perché queste, come sempre, ci dicono in quale direzione è necessario procedere per passare alla fase successiva, alla seconda serie che di regola è molto più soddisfacente della prima.

Perché le tecnologie falliscono?

Stiamo parlando ovviamente delle tecnologie che sono appena arrivate nel mercato, non delle tecnologie in generale. Si pensi, tornando indietro nel tempo, alla macchina a vapore e al tempo necessario perché questa, guadagnando solo pochi punti percentuali in termini di efficienza, potesse cominciare a trasformarsi in treni, fabbriche, macchine di produzione e a costruire il mondo così come noi oggi lo conosciamo. Per rispondere a questa domanda faremo un percorso di analisi con riferimento alle tecnologie collegate all'Intelligenza Artificiale e al suo linguaggio.

Il tema tecnologico

Gli agenti conversazionali comprendono chatbot e assistenti virtuali (VA) che si differenziano principalmente per il livello di comprensione del linguaggio naturale e la capacità di apprendimento.

I Virtual Assistant sono applicazioni nell'ambito del Natural Language Processing (NLP), una branca dell'Intelligenza Artificiale (AI) che studia le tecniche di elaborazione del linguaggio naturale sia in forma scritta che parlata. Le più recenti tecnologie di Deep Learning (DL) e in particolare il transfer learning esprimono un metodo che permette di riaddestrare un modello di rete neurale, già addestrato su un dataset di grandi dimensioni, per svolgere un altro task simile a quello per cui è stato progettato. In questo ambito ricadono anche tecniche di Natural Language Generation (NLG), ossia di generazione di testo in linguaggio naturale. Recentemente, con l'aumentare di applicazioni relative ai sistemi di domanda/risposta, la ricerca si è in-

dirizzata sempre più verso la generazione automatica di basi di conoscenza (KB), intese come coppie di domande e relative risposte. Lo stato dell'arte attuale offre applicazioni di agenti conversazionali, vale a dire sistemi in grado di aiutare un utente a eseguire comandi, rispondere a domande, fornire spiegazioni, o anche svolgere compiti come prenotare un appuntamento o acquistare un biglietto aereo. Tuttavia, uno dei maggiori punti di debolezza delle attuali piattaforme data-driven per lo sviluppo di agenti conversazionali è che esse richiedono tutte quantità ingenti di dati di addestramento annotati manualmente da utenti esperti del dominio.

L'attuale scenario internazionale delle tecnologie per VA è largamente presidiato dai grandi internet player, i quali offrono piattaforme per lo sviluppo di VA che sfruttano vari tipi di servizi di Intelligenza Artificiale. Grazie a ingenti investimenti, piattaforme conversazionali integrate in smart speaker come Amazon Alexa e Google Home hanno raggiunto il grande pubblico con servizi di accesso all'informazione tramite comandi vocali in ambito domestico, ambito in cui è possibile raccogliere ingenti quantità di dati di addestramento.

La situazione è radicalmente diversa per applicazioni di VA in ambito professionale (documentazione aziendale, manualistica, FAQ su servizi specializzati, pubblica amministrazione) dove il training a disposizione è di dimensioni molto ridotte. In questi casi i servizi di AI offerti dai grandi player, ad esempio servizi di riconoscimento degli intent comunicativi dell'utente, hanno difficoltà ad adattarsi alla conoscenza e alla terminologia specifica del dominio, con una conseguente significativa riduzione delle prestazioni. Ne consegue che le attuali piattaforme di Virtual Assistant, seppure basate su tecniche di addestramento allo stato dell'arte, sono fortemente dipendenti dalla quantità e qualità dei dati di addestramento, risultando spesso poco scalabili e soggette alla generazione di errori legati alla comprensione del linguaggio. In particolare, per domini specializzati (ad esempio manualistica, procedure aziendali, accesso a normative) il livello di soddisfazione dell'utente nei confronti di chatbot/ Virtual Assistant è ancora spesso basso, in larga misura a causa di casistiche non gestite dal modello di linguaggio che implicano un fallimento a livello di comprensione per il Virtual Assistant. Un'ulteriore criticità è la mancanza di una adeguata disponibilità di risorse per la lingua italiana. Esistono sia in ambito scientifico che industriale alcuni modelli e sistemi che la supportano, ma hanno dimensioni minori e forniscono prestazioni inferiori rispetto a quelle sviluppate con modelli di altre lingue, prima fra tutti l'inglese. Pertanto per un'azienda, addestrare un sistema di Virtual Assistant in modo che abbia la conoscenza necessaria sui

processi all'interno del proprio dominio di conoscenza è allo stato attuale della tecnologia un investimento ineludibile per ottenere una buona esperienza utente: il successo nell'esperienza dell'utente sarà direttamente proporzionale all'investimento effettuato. Quando poi questo addestramento esce dall'ambito strettamente domanda/risposta per diventare una skill, e cioè una vera e propria capacità in qualche modo autonoma del Virtual Assistant, ecco che il valore generato diventa potenzialmente moltiplicativo giacché la tecnologia diventata prodotto inizia a rompere i paradigmi della delusione da effetto usabilità e da effetto aspettativa. L'usabilità diventa maggiore poiché viene applicata ad un caso d'uso reale e l'aspettativa risulta in ogni caso compresa dal caso d'uso ma in ogni caso soddisfatta dalla completezza di quest'ultimo.

In altri termini le tecnologie falliscono in modalità prima serie in quanto sono tutt'altro che pronte all'uso ma subiscono poi un processo di standardizzazione che pur svilendole nelle loro performance di picco ne elevano gradatamente la performance minima, andando a soddisfare strati di popolazione crescenti in dimensione e in questo diventando quindi fenomeni di vera innovazione.

Il tema culturale / generazionale

I nativi digitali non solo preferiscono, ma si aspettano l'immediatezza del dialogo nell'utilizzo degli strumenti digitali, anche all'interno di un'organizzazione aziendale attrattiva. Per qualsiasi azienda, il tema rientra nella problematica cruciale dell'attrazione dei talenti e della loro retention. Offrire un ambiente di lavoro in cui gli strumenti digitali sono al passo con i tempi non è solo una questione di immagine. Ad esempio, è ormai quasi inconcepibile non avere dei sistemi che offrano la possibilità di essere fruiti anche in mobilità, almeno nei loro utilizzi più frequenti.

D'altro canto, può accadere che i dipendenti più maturi possano vivere con diffidenza il fatto di rivolgersi ad una macchina, che tendono a percepire come un compilatore in cui si immettono dati secondo una procedura predeterminata. Tuttavia, se si offre con un Virtual Assistant l'esperienza di una conversazione in grado di portare un vero aiuto nelle fasi cruciali dei loro processi di lavoro, mascherando la complessità dei sistemi sottostanti, anch'essi potranno largamente apprezzarne la semplicità di fruizione attraverso la conversazione.

Pensiamo ad esempio al caso della compilazione del report delle attività giornaliere: se un Virtual Assistant mi chiedesse ogni giorno alle 18 "ciao, segno nel tuo report personale che anche oggi hai continuato a lavorare sull'attività di ieri oppure hai lavorato su altro?" qualcuno potrebbe mai rimpiangere la compilazione di tabelle su

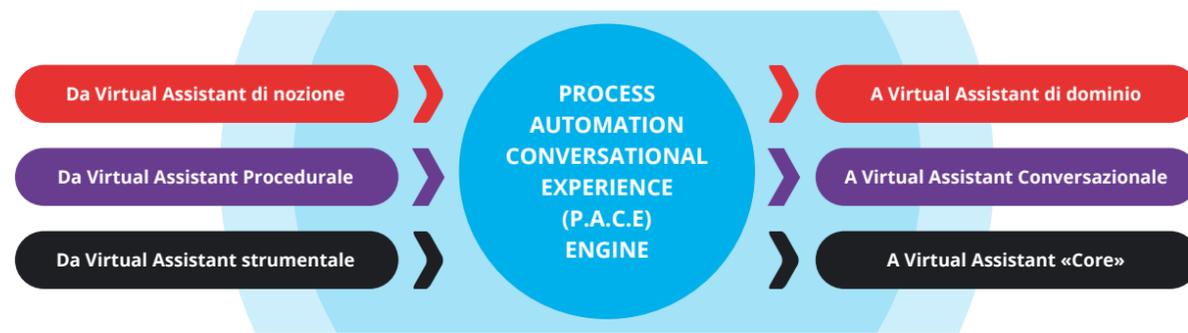


Figura 1
Direzioni da seguire per costruire Assistenti Virtuali integrati nel business.
Fonte: Softjam

macchinosi portali o fogli Excel che tediano tutti alla chiusura del mese?

Quindi per un'azienda offrire sistemi conversazionali genera vero valore solo se impattano su funzioni utili all'utente e offrono una user experience incentrata sulla naturalità della conversazione.

Il tema linguistico

È evidente che uno strumento che parli la lingua nativa dell'utente è di per sé uno strumento con cui è più naturale l'interazione. Quindi per i Virtual Assistant con poche lingue disponibili, pensiamo a quanto possa risultare artificiosa la conversazione a quegli utenti che non abbiano piena padronanza dell'inglese, che è la lingua principale su cui sono disponibili i Virtual Assistant.

Ma anche pensando a Virtual Assistant che prevedano l'utilizzo della lingua italiana, dal punto di vista dell'inclusività e appropriatezza del linguaggio vi sono indubbi vantaggi nel potersi rivolgere nella propria lingua a sistemi costruiti per quella lingua, laddove invece i sistemi basati sulle traduzioni automatiche portano ad oggi risultati molto poco soddisfacenti. Pensiamo ad esempio al termine "doctor" che dall'inglese verrebbe automaticamente tradotto solo al maschile.

Ed in effetti, anche dal punto di vista delle performance generale della conversazione (ovvero la capacità di capire l'intento) nello scenario attuale della tecnologia i servizi AI offerti dai grandi player raramente sono nativi per l'italiano e più spesso si basano su modelli del linguaggio multilingue, dove la proporzione di italiano utilizzato è di diversi ordini di grandezza inferiore a quella dei dati disponibili in inglese. Ne consegue che, a parità di training specifico per il dominio applicativo, le prestazioni restituite da tali servizi per l'italiano sono di livello parecchio inferiore rispetto all'inglese.

È pertanto ottimale per offrire una buona esperienza conversazionale scegliere Virtual Assistant che siano personalizzati sull'utente, multilingua e nativi per la lingua parlata da coloro con cui interagiscono. Sembrerà banale ma per costruire un buon rapporto tra uomo e macchina è fondamentale fare in modo che la macchina "pensi" in modo nativo nella stessa lingua dell'utilizzatore.

Conclusioni: innovare grazie al fallimento delle tecnologie

In sintesi appare evidente come la strada che porta all'integrazione delle tecnologie perché diventino veri strumenti di business è del tutto lastricata di fallimenti, sprechi di energie, frustrazioni ed altri fenomeni particolarmente sgradevoli per un manager così come per un imprenditore. Allo stesso tempo è oggi sufficientemente chiaro che al livello attuale delle conoscenze e delle esperienze si impongono riflessioni che si possono dire conclusive sul tema dei Virtual Assistant.

La vera sfida odierna è sfruttare ciò che abbiamo sperimentato negli ultimi anni rendendolo parte integrante naturale della nostra operatività quotidiana, senza snaturare la nostra capacità analitica e comunicativa, ma arricchendola con strumenti in grado di complementare la nostra attività. Gli Assistenti Virtuali che hanno la conoscenza intrinseca della nostra Corporate potranno liberarci in modo naturale di attività importanti ma farraginose o ripetitive che non giustificano il nostro tempo impiegato per essere svolte.

La strada che stiamo tracciando e sulla quale portano tutti i progetti dedicati a costruire Assistenti Virtuali veramente integrati nel business comporta di portare a termine una serie di trasformazioni allo stesso tempo tecnologiche e di processo, senza le quali il percorso di frustrazioni sarà sostanzialmente infinito:

- dall'Assistente Virtuale di nozione, che impara grandi quantità di domande e risposte ed è pronto a rispondere su input specifici, all'Assistente Virtuale di dominio, che è capace di lavorare insieme al suo interlocutore spaziando liberamente all'interno di un contesto cognitivo ben definito, con memoria del contesto stesso indipendentemente dalla sequenza delle domande;
- dall'Assistente Virtuale che segue quindi una procedura di conversazione ben stabilita all'Assistente Virtuale che fa della conversazione il suo modo di essere, indipendentemente dal modo in cui viene strutturata;
- dall'Assistente Virtuale che fornisce un risultato strumentale, non definitivo e con la caratteristica sostanziale di semi-lavorato all'Assistente Virtuale che si focalizza su un risultato di importanza "Core" all'interno del contesto conversazionale di dominio nel quale si attiva.

La nostra visione è quindi che rimarranno come progetti di successo soltanto quelli basati su sistemi che avranno la capacità di conversare in modo naturale con gli utenti, comprendendo il contesto, riconoscendo l'utente, tra-

sformando tutta la tecnologia con cui sono stati progettati in un valore intrinseco per l'utente e per la sua azienda contribuendo in modo fattivo alla Corporate Operational Excellence.

Questa sequenza di obiettivi sarà conseguita non solo grazie alle mutazioni dell'Assistente Virtuale come sopra esposto ma anche grazie alla considerazione dell'Assistente Virtuale come uno stargate delle popolazioni di utenti verso gli asset aziendali, visto che il vedo dominio dell'AV potrà essere collocato all'interno di sezioni specifiche dell'azienda stessa (una funzione, un processo, un insieme di attività per le quali esistono dati interrogabili).

È per questo motivo che definiamo gli Assistenti Virtuali di questa generazione come Process Automation Conversational Experience (PACE) Engines, cioè i protagonisti di un nuovo modo di considerare l'uso della conversazione tra uomo e macchina, fortemente dedicato a realizzare o anche solo a stimolare l'integrazione di dati e processi rilevanti per generare valore.

About Softjam



Softjam Spa è un System integrator che mette a disposizione di aziende in tutto il mondo le migliori soluzioni di tecnologia digitale per ottimizzare flussi di lavoro e decisioni strategiche.

Il nostro principale obiettivo è quello di aiutare le imprese a sfruttare le possibilità più innovative per potenziare il loro business e far aumentare i profitti, riducendo contemporaneamente costi e rischi: connettiamo sistemi eterogenei e li mettiamo al servizio delle aziende, creando soluzioni infrastrutturali quali Communication, Collaboration, Iaas, Paas che ci consentono di costruire progetti in cui l'IT sostiene attivamente i processi di business, in un lavoro di squadra a stretto contatto coi principali decisori in ogni azienda come CIO, responsabili commerciali, delle risorse umane, del marketing e delle finanze.

Investiamo in attività di R&D, in particolare nell'ambito degli agenti virtuali. Assieme alla Fondazione Bruno Kessler, abbiamo costituito il 'Laboratorio di Ricerca Congiunto in Intelligenza Artificiale Conversazionale'. Al suo interno, studiamo tecniche di Natural Language Processing applicate agli agenti virtuali, con particolare interesse verso lo Speech Emotion Detection ed il Clustering and Quality Evaluation.

Softjam ha sviluppato un consolidato rapporto di partnership con Microsoft che ha condotto l'azienda a conseguire numerosi riconoscimenti internazionali, come per esempio il premio di Microsoft Country Partner of the Year nel 2014 e nel 2017. Per ottenere questi riconoscimenti, Softjam ha coinvolto il proprio personale tecnico in un processo di formazione con-

tinua, che permette di garantire gruppi di lavoro caratterizzati da elevate competenze tecnologiche e capaci di progettare e realizzare soluzioni che possono valorizzare al meglio le potenzialità della tecnologia impiegata. Questa politica di sviluppo delle competenze personali ha consentito di raggiungere i seguenti livelli di partnership Gold sulle tematiche di riferimento IT più innovative.

Inoltre, Softjam ha ottenuto le seguenti Microsoft Advanced Specializations:

1. Information Protection and Governance
2. Adoption and Change Management
3. Calling for Microsoft Teams
4. Microsoft Windows Virtual Desktop
5. Threat Protection
6. Identity and Access Management

Bibliografia

AAVV (2017), **Visual Content Marketing: la comunicazione dei contenuti visivi**, 21 novembre, 2017 <https://hubicmarketing.it/visual-content-marketing-comunicazione-contenuti-visivi/>

Acanfora F. (2020), **Il concetto di normalità**, 20 agosto, 2020 <https://www.fabrizioacanfora.eu/il-concetto-di-normalita/>

Acanfora F. (2022), **Disabilità**, 3 dicembre, 2021 <https://www.fabrizioacanfora.eu/disabilita/>

Acanfora F. (2022), **Diversità**, 4 febbraio, 2022 <https://www.fabrizioacanfora.eu/diversita/>

Acanfora F. (2022), **Due parole sul paternalismo**, 18 settembre, 2022 <https://www.fabrizioacanfora.eu/due-parole-sul-paternalismo/>

Acanfora F. (2022), **Normalità, costrutti sociali e significati**, 5 luglio, 2022 <https://www.fabrizioacanfora.eu/normalita-costrutti-sociali-e-significati/>

Accenture (2019), **Eighth Annual Cost of Cybercrime Study**, 14 agosto, 2020 <https://www.accenture.com/gr-en/insights/security/eighth-annual-cost-cyber-crime-study>

Adobe Express Blog Contributor (2022), **Your guide to social media engagement rates**, 5 agosto, 2022 <https://www.adobe.com/express/learn/blog/what-is-a-good-social-media-engagement-rate>

Agenzia delle Entrate (2021), **Disabilità – Iniziamo dalle parole**, 2021 https://mailbip.sharepoint.com/sites/HBR22_23_generareesperienzeimpatto/Documents/20condivisi/General/01_DOCUMENTI%20UTILI/disabilita_versione_internet.pdf?CT=1662553638140&OR=ItemsView

Anolli L. (2012), **Fondamenti di Psicologia della Comunicazione**, Il Mulino, Bologna

ANSA (2018), **L'82% degli italiani non sa riconoscere una fake news**, 23 luglio, 2018 https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/internet_social/2018/07/20/82-italiani-non-riconosce-una-fake-news_11a453e6-04a9-43d8-a50a-df3035a7d23b.html

Balocco P. (2018), **L'incontro con l'altro, il "diverso": stereotipi, pregiudizi e discriminazione**, 18 settembre, 2018 <https://www.paolabalocco.com/2018/09/18/lincontro-con-laltro-il-diverso-stereotipi-pregiudizi-e-discriminazione/>

Bersin J. (2021), **What Is The Metaverse? Facebook's Strategy And How Microsoft, Disney, and Amazon Could Win**, 12 novembre, 2021 <https://joshbersin.com/2021/11/what-is-the-metaverse>

Bloomberg (2021), **Metaverse may be \$800 billion market, next tech platform**, 1 dicembre, 2021 <https://www.bloomberg.com/professional/blog/metaverse-may-be-800-billion-market-next-tech-platform/>

Bonino G. D. (2009), **Manifesti futuristi Forniture assortite**, Rizzoli, Milano

Borgato E. (2022), **Visual marketing: 5 cose che devi conoscere assolutamente!**, 23 maggio, 2022 <https://www.trend-online.com/marketing-digitale/cosa-fa-il-visual-marketing/>

Brand Watch (2022), **The Top 10 Most Popular Emojis and How to Use Them**, 4 agosto, 2022 <https://www.brandwatch.com/blog/the-most-popular-emojis/>

Bratincevic J. (2021), **Low-Code Citizen Developer Programs**, 3 agosto, 2021 <https://www.forrester.com/report/low-code-citizen-developer-programs/RES176033>

Brimhall N. (2020), **Why Language Matters to Organizational Culture**, 12 dicembre, 2020 <https://www.obilityb2b.com/blog/language-organizational-culture/>

Brown A., Iossifov B. (2021), **Comprendere la forza dell'inclusività nelle fotografie**, luglio 2021 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del-marketing/creativita/diversita-inclusione-immagini/>

Bruno S. (2020), **Che cos'è la normalità?**, 23 febbraio, 2020 <https://psicologiaapezzi.com/che-cose-la-normalita/>

Cacciari C. (2011), **Psicologia del linguaggio**, Il Mulino, Bologna

Cavalcoli D. (2021), **Da spread a business e ceo, le 15 parole inglesi più usate (e abusate) in economia**, 29 agosto, 2021 https://www.corriere.it/economia/capitale-umano-industria-5-0/cards/da-spread-business-ceo-15-parole-inglesi-piu-usate-abusate-economia/anglici-smi-ed-economia_principale.shtml

Cavallo A., Fumettibrutti, Gheno V., Negri G, Passoni D., Prearo M. (2022), **Questioni di un certo genere**, Iperborea, Milano

Cerni E., Zollo G. (2021), **Ulisse, parola di leader**, Marsilio Editori, Venezia

Chou Y. (2015), **Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards**, Createspace Independent Publishing Platform, Scotts Valley

Coggan P.(2022), **Remote work and the importance of writing**, 15 gennaio, 2022 <https://www.economist.com/business/2022/01/15/remote-work-and-the-importance-of-writing?giftid=f0a6a2b1-3aed-4665-8ada-00c8d0d62371>

Coletti V. (2021), **Nomi di mestiere e questioni di genere**, 21 febbraio, 2021 <https://accademia dellacrusca.it/it/contenuti/nomi-di-mestiere-e-questioni-di-genere/9160>

Colombo F. (2020), **I numeri della disabilità in Italia**, 27 marzo, 2020 <https://www.lenius.it/disabilita-in-italia/>

Costello K., Rimol M. (2021), **Gartner Forecasts Worldwide Low-Code Development Technologies Market to Grow 23% in 2021**, 16 febbraio, 2021 <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-02-15-gartner-forecasts-worldwide-low-code-development-technologies-market-to-grow-23-percent-in-2021>

Courtemanche M. (2019), **The modular face of modern application architecture in 2020**, 31 dicembre, 2019 <https://www.techtarget.com/searchapparchitecture/photo-story/252476143/5-predictions-for-2020-software-architecture-trends/6/The-modular-face-of-modern-application-architecture-in-2020>

Cox G. Lancefield D. (2021), **5 Strategies to Infuse D&I into your Organization**, 19 maggio, 2021 <https://hbr.org/2021/05/5-strategies-to-infuse-di-into-your-organization>

CRIF (2020), **Cybercrime: conoscere l'attacco per impostare la difesa**, novembre 2020 <https://www.crif.it/ricerche-e-pubblicazioni/altre-risorse-e-ricerche/2020/novembre/osservatorio-cyber-crif-primi-6-semestre-2020/>

Dean B., (2022), **Substack User and Revenue Statistics**, 5 gennaio, 2022 <https://backlinko.com/substack-users#how-many-paying-subscribers-use-substack>

Desjardins J. (2021), **Every Single Cognitive Bias in One Infographic**, 26 agosto 2021 <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias/>

Deutscher G. (2010), **Through the language glass**, Metropolitan Books, New York

Di Michele V. (2020), **Copy inclusivo, design inclusivo - Talk UX 2020**, 1 novembre, 2020 <https://www.youtube.com/watch?v=MK7qSRPHRRw>

Diversity Brand Summit (2022), **Diversity Brand Index 2022**, giugno, 2022 http://www.diversitybrandsummit.it/wpcontent/uploads/2022/06/DBI2022_infografiche_def.pdf

Dwerk C. (2017), **Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo**, FrancoAngeli, Milano

Dyson F. (2015), **Birds and Frogs**, World Scientific Publishing Company, Singapore

Eco U. (2001), **Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi narrativi**, Bompiani, Milano

Eco U. (2013), **Dire quasi la stessa cosa**, Bompiani, Milano

Enciclopedia Treccani (2009), **Epoche**, 2009 https://www.treccani.it/enciclopedia/epoche_%28Dizionario-di-filosofia%29/

Enciclopedia Treccani (2022), **Simpatico**, 6 ottobre, 2022 <https://www.treccani.it/vocabolario/simpatico1/>

Enciclopedia Treccani (2011), **Schwa**, 2011 [https://www.treccani.it/enciclopedia/sceva_\(Enciclopedia-dell%27Italiano\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/sceva_(Enciclopedia-dell%27Italiano)/)

Epstein D. (2019), **Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World**, Riverhead Books, New York

Everett D. (2012), **Language: The Cultural Tool**, Profile Books, London

Fabiani F. (2022), **Parole Inglesi usate in italiano: perché si usano e quanto sono corrette?**, 13 settembre, 2022 <https://www.scambioeuropei.info/parole-inglesi-usate-in-italiano/#:~:text=%20motivi%20per%20cui%20una,parole%20sono%20entrate%20nell'italiano>

Fay J. (2019), **How to Apply the Six Principles of Inclusive Marketing to Your Company Culture and Onboarding Processes**, 22 agosto 2019 <https://medium.com/inside-the-salesforce-ecosystem/how-to-apply-the-six-principles-of-inclusive-marketing-to-your-company-culture-and-onboarding-d458ad78bfec>

FBI (2020), **Internet crime report 2020**, 2020 https://www.ic3.gov/Media/PDF/AnnualReport/2020_IC3Report.pdf

Fleming S. (2020), **Why 'intentional learning' is the most important skill to learn right now**, 15 ottobre, 2020
<https://www.weforum.org/agenda/2020/10/intentional-learning-skills-jobs-re-set-fourth-industrial-revolution/>

Floridi L. (2015), **Onlife Manifesto. Being human in a hyperconnected era**, Springer International Publishing, Londra

Fontana A. (2019), **Storie che incantano: il lato narrativo dei brand**, ROI Edizioni, Milano

Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., (2011), **Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo**, FrancoAngeli, Milano

Frothingham M.B. (2022), **Sapir-Whorf hypothesis**, 14 gennaio, 2022
www.simplypsychology.org/sapir-whorf-hypothesis.html

Galov N. (2022), **17+ Sinister Social Engineering Statistics for 2022**, 15 ottobre, 2022
<https://webtribunal.net/blog/social-engineering-statistics/#gref>

Gartner (2021), **Reinvent your EVP for a Postpandemic Workforce**, 2022
https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/reinvent-your-evp-for-a-postpandemic-workforce?utm_source=hbr&utm_medium=promotion&utm_campaign=RM_GB_2022_HRL_NPP_MP1_REINVENTEVPGUIDE&utm_term=ebook

Gitlin J. (2018), **Is it OK to use emojis at work? Here's what the data tells us**, 2 luglio, 2018
<https://www.surveymonkey.com/curiosity/is-it-ok-to-use-emojis-at-work-heres-what-the-data-tells-us/>

Glossariomarketing.it (2022), **Definizione di Brand positioning**, settembre 2022
<https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-positioning/>

Glossariomarketing.it (2022), **Definizione di Tone of voice**, settembre 2022
<https://www.glossariomarketing.it/significato/tone-of-voice/#:~:text=Definizione%20di%20Tone%20of%20voice,un%20prodotto%20o%20un%20brand>

Goldberg A., Srivastava S. B., Manian V. G., Monroe W., Potts C. (2016), **Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness**, 1 novembre, 2016
<https://doi.org/10.1177/0003122416671873>

Grant. A. (2021), **Pensaci ancora. Il potere di sapere ciò che non sai**, Egea, Milano

Gupta C. (2022), **Does using emojis make you more likeable at work?**, 3 ottobre, 2022
<https://hrme.economicstimes.indiatimes.com/news/workplace/does-using-emojis-make-you-more-likeable-at-work/94290254?redirect=1>

Harari Y. (2017), **Sapiens. Da animali a dèi**, Bompiani, Milano

Harvard Business Review (2022), **Rethinking Your Approach to the Employee Experience**, marzo 2022
<https://hbr.org/2022/03/rethinking-your-approach-to-the-employee-experience>

Hogarth Robin M. (2015), **The Two Settings of Kind and Wicked Learning Environments**, 2015
<https://doi.org/10.1177/0963721415591878>

Hopper HQ Blog Contributor (2018), **What is Engagement Rate**, 21 luglio, 2018
<https://www.hopperhq.com/social-media-marketing-glossary/engagement-rate/>

HR News (2022), **Over two-fifths of employees use emojis in the workplace**, 21 aprile, 2022
<https://hrnews.co.uk/over-two-fifths-of-employees-use-emojis-in-the-workplace/>

Huddleston T. (2022), **If your passwords are less than 8 characters long, change them immediately, a new study says**, 21 marzo, 2022
<https://www.cnbc.com/2022/03/20/study-if-your-passwords-are-less-than-8-characters-long-change-them.html>

Hunt P. (2021), **World Emoji Day 2021: How emoji can help create a more empathetic world, for all of us**, 15 luglio, 2021
<https://blog.adobe.com/en/publish/2021/07/15/global-emoji-trend-report-2021>

Iansiti M., Nadella S. (2022), **Democratizing Transformation**, maggio 2022
<https://hbr.org/2022/05/democratizing-transformation>

Il Post (2022), **Il primo vocabolario italiano che non privilegia il maschile**, 12 settembre, 2022
<https://www.ilpost.it/2022/09/12/dizionario-treccani-maschile-femminile/>

Insidemarketing.it (2022), **Definizione di Brand Positioning**, settembre 2022
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-positioning/>

IPSOS (2022), **Digital Audio Survey**, 3 ottobre, 2022

Istat (2019), **Conoscere il mondo delle disabilità: Persone, Relazioni, Istituzioni**, 3 dicembre, 2019
<https://www.istat.it/it/archivio/236301>

Javidan M., Gupta V. (2004), **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies (English Version)**, SAGE Publications Inc, New York

Joswig N. (2022), **Così il Metaverso può cambiare il lavoro per come lo conosciamo oggi**, 4 giugno, 2022
<https://www.econopoly.ilssole24ore.com/2022/06/04/metaverso-lavoro/>

Kalaba J. (2022), **Should you use emojis in business communication?**, 8 aprile, 2022
<https://pumble.com/blog/emojis-business-communication/>

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016), **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**, Wiley, New Jersey

La Pieve Poligrafica (2019), **Psicologia dei colori nella comunicazione stampata**, 6 maggio, 2019
<https://blog.lapievepoligrafica.it/psicologia-dei-colori/>

Lévinas E. (1984), **Etica e infinito. Il volto dell'altro come alterità etica e traccia dell'infinito**, Città Nuova, Roma

Looms V, Hodges R., Klaffke T, Smet E. (2022), **Venture into the metaverse with initiatives that hit different**, 2 febbraio, 2022
<https://www.trendwatching.com/make-shift/beyond-words>

Maci L. (2022), **Che cos'è l'industria 4.0 e perché è importante saperla affrontare**, 15 settembre, 2022
<https://www.economyup.it/innovazione/cos-e-l-industria-40-e-perche-e-importante-saperla-affrontare/>

Mandolini R. (2022), **Comunicare la propria leadership**, 18 luglio, 2022
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/comunicare-la-propria-leadership/>

Manera M. (2021), **La lingua che cambia. Rappresentare le identità di genere, creare gli immaginari, aprire lo spazio linguistico**, Eris 1° edizione, Torino

Marazzini C. (2021), **Perché è utile tradurre gli anglismi**, 16 maggio 2021
<https://accademiadellacrusca.it/it/contenuti/perch--utile-tradurre-gli-anglismi/12305#:~:text=L'uso%20di%20%2Fm%C7%9Dubail,promozione%2C%20nobilitazione%20nella%20lingua%20internazionale>

Marchetti A. (2019), **Firms of a feather merge together: the coordination benefits of compatible cultures**, 25 ottobre, 2019
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3712838

Marchetti A. (2020), **Taking cultural heterogeneity seriously: the distinct forms of cultural distinctiveness in organizations**, 25 luglio, 2020
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3712842

Mariani A. (2022), **Il caso. Senato "al maschile"**, 28 luglio, 2022
<https://www.avenire.it/opinioni/pagine/parita-genero-linguaggio-in-senato-respinto>

Marx K., Engels F. (1848), **Manifesto del Partito Comunista**, Einaudi, Londra

Masur M. (2019), **Why Live Streaming Corporate Communications Makes So Much Sense**, 15 ottobre, 2019
<https://switchboard.live/blog/why-live-streaming-corporate-communications-makes-so-much-sense/>

Matrona Della Valle M. G. (2022), **Il marketing inclusivo: reale cambiamento di prospettiva?**, 28 marzo 2022
<http://www.serena.unina.it/index.php/camerablu/article/view/8944/9702>

McCulloch G. (2019), **Because Internet**, Riverhead Books, New York

McLuhan M. (1967), **Gli strumenti del comunicare**, Il Saggiatore, Milano

Meharabian A. (1971), **Silent Message**, Wadsworth Publishing Company, Belmont

Meyer E. (2016), **The Culture Map**, PublicAffairs, New York

Microsoft (2021), **Work Trend Index: Annual Report**, 22 marzo, 2021
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Microsoft (2022), **Work Trend Index: Great Expectations. Making hybrid work work**, 16 marzo, 2022
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

Miller R. (2018), **The Healthy Workplace Nudge: How Healthy People, Culture, and Buildings Lead to High Performance**, John Wiley & Sons Inc., Hoboken

Minghetti M. (2013), **L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization**, Egea, Milano

Moglià S. (2017), **La psicologia dietro al Visual Content: cosa devi sapere**, 18 aprile, 2017
<https://questionedisocial.wordpress.com/2017/04/18/la-psicologia-dietro-al-visual-content-cosa-devi-sapere/>

Montanari G. (2017), **Industria 4.0: ecco le tecnologie che cambieranno di più le fabbriche**, 5 settembre, 2017
<https://www.agendadigitale.eu/industria-4-0/industria-4-0-ecco-le-tecnologie-cambieranno-di-piu-le-fabbriche/>

Morgan G. (2002), **Images. Le metafore dell'organizzazione**, Franco Angeli, Milano

Nitin N. (2022), **As the World Shifts, So Should Leaders**, luglio 2022
<https://hbr.org/2022/07/as-the-world-shifts-so-should-leaders>

OpenKnowledge (2021),
Il Tempo Ritrovato,
in Harvard Business Review, novembre 2021

OpenKnowledge (2021),
Zeneration time,
in Harvard Business Review, dicembre 2021

Orrù A. (2020),
Perché ho deciso di usare lo schwa inclusivo (e magari potresti provarci anche tu), 12 settembre, 2020
<https://www.aliceorru.me/come-usare-lo-schwa/#accessibilit%C3%A0>

Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano (2019),
Lo Smart Working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori, 10 settembre, 2020
<https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/lo-smart-working-durante-lemergenza-covid-19>

Ottosublog (2021),
Inclusive marketing: perché ai brand oggi viene chiesto di celebrare la diversità, 10 maggio 2021
<https://ottosunove.com/ottosublog/2021/05/10/inclusive-marketing-comunicazione-diversita-brand/>

Pantanella A. (2021),
Linguaggio Inclusivo: un virus che possiamo diffondere,
in TEDxArona, luglio 2021
<https://www.youtube.com/watch?v=O5qBxE8me4I>

Peck A. (2021),
More Than 75% of Employees in the U.S. Used Emojis at Work in 2020, Increasing the Possibility of Translation Mistakes in the Workplace, 18 marzo, 2021
<https://www.prnewswire.com/news-releases/more-than-75-of-employees-in-the-us-used-emojis-at-work-in-2020-increasing-the-possibility-of-translation-mistakes-in-the-workplace-301249993.html>

Peek S. (2022),
Put a Smiley on It: Should You Use Emojis in Business Communication?, 29 giugno, 2022
<https://www.business.com/articles/put-an-emoji-on-it-should-you-use-emojis-in-business-communication/>

Pero L. (2019),
Industria 4.0, non solo nuove tecnologie: ecco come innovare il modello organizzativo, 10 ottobre, 2019
<https://www.economyup.it/innovazione/industria-4-0-non-solo-nuove-tecnologie-ecco-come-innovare-il-modello-organizzativo/>

Pinker S. (2015),
The language instinct, Penguin Books, Londra

Planzi M. (2019),
Evoluzione del lavoro: le nuove professioni degli operai 4.0 e dei digital blue collar, 31 ottobre, 2019
<https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/geni-digitali-operai-4-0-digital-blue-collar/>

Planzi M., Cavallaro L. (2017),
Operai 4.0 e Digital Blue Collar: le evoluzioni del lavoratore manuale nell'era digitale, 29 ottobre, 2017
<https://www.digital4.biz/hr/professioni-digitali/operai-4-0-e-digital-blue-collar-le-evoluzioni-del-lavoratore-manuale-nell-era-digitale/>

Poincaré J. (1997),
Scienza e metodo, Einaudi, Torino

Polignano, G. (2019),
Social engagement: che cos'è e perché è importante misurarlo correttamente, 15 ottobre, 2019
<https://www.engage.it/blog/social-engagement.aspx>

Prattichizzo G. (2022),
Più emoji, più inclusività: in arrivo le faccine per esprimere identità, diversità, inclusione, 3 marzo, 2022
<https://rewriters.it/piu-emoji-piu-inclusivita-in-arrivo-le-faccine-per-esprimere-identita-diversita-inclusione/>

Rajasekar D., Aithal P.S. (2022),
Direct to Consumer using Livestream as an Innovative Marketing Medium during COVID-19, 15 febbraio, 2022
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4039031

Ranstad (2017),
Operaio 4.0 o digital blue collar?, 21 novembre, 2017
<https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/operai-4-0-o-digital-blue-collar/>

Rehn A. (2019),
Innovare davvero. Come smettere di parlare a vuoto di innovazione e costruire culture profondamente creative, ROI Edizioni, Milano

Rimol M. (2022),
Gartner Predicts 25% of People Will Spend At Least One Hour Per Day in the Metaverse by 2026, 7 febbraio, 2022
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-02-07-gartner-predicts-25-percent-of-people-will-spend-at-least-one-hour-per-day-in-the-metaverse-by-2026>

Rinaldini M., Cirillo V. (2022),
L'operaio digitalizzato e la fabbrica 4.0, 18 gennaio, 2022
<https://sbilanciamoci.info/operai-digitalizzato-e-la-fabbrica-4-0/>

Risso S. (2020),
Sui muri. Manifesti della contestazione 1969-1979, WriteUp, Roma

Robinson B. (2019),
Emojis: An Essential Tool For Innovative Business Communication?, 7 settembre, 2019
<https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2019/09/07/emojis-an-essential-tool-for-innovative-business-communication-really/?sh=7add9c3c9e65>

Rush C. (2021),
Le fabbriche intelligenti che cambiano l'industria manifatturiera, 14 settembre, 2021
<https://knowhow.distrelec.com/it/produzione/le-fabbriche-intelligenti-che-cambiano-lindustria-manifatturiera/>

Rymer D. (2019),
La storia dei manifesti. L'evoluzione della grafica pubblicitaria dalla fine dell'Ottocento agli anni Quaranta, White Star, Novara

Salvia M. (2018),
La realtà oltre la percezione: la filosofia di Leibniz e Husserl tra prospettivismo e fenomenologia, 21 agosto, 2018
https://www.treccani.it/magazine/chiasmo/storia_e_filosofia/Percezione/percezione_sgss_leibniz_husserl.html

Sassoon J. (2022),
Brand Storytelling nel metaverso, Scheiwiller, Milano

Sica R. (2014),
#Social and Digital Transformation, in Harvard Business Review Italia, 2014

Sica R. (2016),
The Platfirm Age, Harvard Business Review Italia, giugno 2016

Sica R. (2017),
Dal Digital Workplace alla Phygital Enterprise, in Harvard Business Review Italia, Marzo 2017

Sica R. (2017),
La Guerra delle piattaforme, in Harvard Business Review Italia, settembre 2016

Sica R. (2017),
Trovate la piattaforma dentro il vostro prodotto, in Harvard Business Review Italia, settembre 2017

Sica, R. (2018),
Employee Experience: Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale, FrancoAngeli, Milano

Sica, R. (2020),
Organizzazioni: il coraggio di cambiare, in Harvard Business Review Italia, Giugno 2020

Sica R. (2021),
Dall'employee experience all'employee caring. Le organizzazioni nell'era post Covid-19, Franco Angeli, Milano

Sica R. (2021),
Da spazi a luoghi, in La grande transizione dal new normal al never normal allegato Harvard Business Review Italia, novembre 2022

Sica R. (2022),
Nuovi paradigmi e nuovi linguaggi del lavoro, in Il nuovo (dis)ordine globale allegato Harvard Business Review Italia, novembre 2022

Siemens G. (2008),
Knowing knowledge seminar, 9 luglio, 2022
<https://www.slideshare.net/grainne/knowning-knowledge-seminar-510274>

Snyder K. (2021),
Six Types of Language that Are Hurting Your Company Culture, 8 luglio, 2021
<https://qz.com/work/2030676/six-types-of-language-that-are-hurting-your-company-culture>

Soldavini P., Pagano F., Borri N. (2021),
[Primo] Non comandare. I dieci comandamenti per il Ceo del futuro, Il Sole24Ore, Milano

Stackpole T. (2022),
Exploring the Metaverse, agosto, 2022
<https://hbr.org/2022/07/exploring-the-metaverse>

Stanford (2014),
GloVe: Global Vectors for Word Representation, agosto, 2014
<https://nlp.stanford.edu/projects/glove/>

Starri M. (2022),
Digital 2022 – i dati italiani, 9 febbraio, 2022
<https://wearesocial.com/it/blog/2022/02/digital-2022-i-dati-italiani/>
Stream Hatchet (2022),
Live streaming rankings, settembre 2022
<https://streamhatchet.com/rankings/>

Succi G. (2003),
L'evoluzione dei linguaggi di programmazione: Analisi E Prospettive, in Mondo Digitale, dicembre 2003
https://www.academia.edu/2753419/L_EVOLUZIONE_DEI_LINGUAGGI_DI_PROGRAMMAZIONE_ANALISI_E_PROSPETTIVE

Telve S. (2011),
Maschile e femminile nei nomi di professione (un prontuario), 2011
https://www.treccani.it/enciclopedia/maschile-e-femminile-nei-nomi-di-professione-prontuario_%28Enciclopedia-dell%27italiano%29/

Tenaglia V. (2021),
Aziende italiane, è giunto il momento della Diversity Transformation, luglio 2021
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del-marketing/management-e-cultura-aziendale/marketing-inclusivo-italia/>

Testa A. (2009),
Comunicare in modo efficace, interessante, persuasivo, BUR Saggi, Milano

Time (2017),
Forget Words, a Lot of Millennials Say GIFs and Emojis Communicate Their Thoughts Better Than English, 27 giugno 2017
<https://time.com/4834112/millennials-gifs-emojis/>

Tomasello G. (2019),
Giornata mondiale delle emoji, ecco la loro storia, 17 luglio, 2019
<https://blog.mcgroup.it/giornata-mondiale-delle-emoji-ecco-la-loro-storia/>

Trotta E. (2020),
Il Volto dell'Altro, 26 aprile, 2020
<https://filosofiaenuovisentieri.com/2020/04/26/il-volto-dellaltro-lumanesimo-di-emmanuel-levinas/>

Twohill L. (2018),
Marketing inclusivo: quattro lezioni che abbiamo imparato, a volte anche a nostre spese, giugno 2018
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del-marketing/management-e-cultura-aziendale/diversita-e-inclusione/marketing-inclusivo-quattro-lezioni-che-abbiamo-imparato-volte-anche-nostre-spesa/>

U.S. News (2022),
Want Respect at Work? Ditch the Emojis, 15 marzo, 2022
<https://www.usnews.com/news/health-news/articles/2022-03-15/want-respect-at-work-ditch-the-emojis>

Uneba (2009),
Quanti sono i disabili in Italia? In Europa? Nel mondo?, 14 dicembre, 2009

Wenger E. (2006),
Comunità di Pratica,
Raffaello Cortina Editore, Milano

Werk C. (2017),
**Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere
il successo**, FrancoAngeli, Milano

Westwood R., Linstead S. (2002),
The Language of Organization,
SAGE Publications Ltd, Londra

WGBH (2019),
Inclusive Language Guidelines, 2019
<https://docslib.org/doc/9064506/wgbh-inclusive-language-guidelines>

Wijman T. (2022),
**Games Market Revenues Will Pass \$200 Billion for the First
Time in 2022 as the U.S. Overtakes China**, 5 maggio, 2022
<http://bitly.ws/vguj>

Wilson E. (2020),
Shaping Company Culture Through Language,
27 maggio, 2020
<https://gethppy.com/company-culture/shaping-company-culture-language>

Wright C. (2022),
Elon Musk Tweeted My Cartoon, 2 maggio, 2022
<https://www.wsj.com/articles/elon-musk-tweeted-my-cartoon-woke-progressive-left-wing-media-right-viral-twitter-politics-culture-liberal-center-11651504379>

Yokoi T., Jordan J. (2022),
Using Emojis to Connect with Your Team,
30 maggio, 2022
<https://hbr.org/2022/05/using-emojis-to-connect-with-your-team>

Zalis S. (2020),
**Gli annunci inclusivi influenzano il comportamento
dei consumatori**, gennaio 2020
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del-marketing/management-e-cultura-aziendale/diversita-e-inclusione/gli-annunci-inclusivi-influenzano-il-comportamento-dei-consumatori/>

Zhukova N. (2021),
**Come fare Brand Positioning: un approccio basato
sul valore**, 27 settembre 2021
<https://it.semrush.com/blog/brand-positioning-a-value-based-approach/>



OpenKnowledge è una società di consulenza nata nel 2008 dall'unione di competenze multidisciplinari e dall'intuizione che una riflessione sullo sviluppo delle organizzazioni fosse necessaria, alla luce dell'allora emergente paradigma di social collaboration. Sin dalla fondazione, OpenKnowledge si è distinta come interlocutore autorevole sulle tematiche della Collaboration e della Digital Transformation, contribuendo in modo significativo alla divulgazione di approcci innovativi e di una nuova cultura organizzativa.

Con questo obiettivo, ha ideato e lanciato negli anni vari eventi di portata internazionale che hanno ospitato migliaia di partecipanti e innumerevoli speaker da tutto il mondo, che si sono confrontati su un ampio spettro di argomenti di frontiera, dal Social Business Manifesto alla Platfirm Age, dal Benessere Organizzativo all'Experience Obsession.

La leadership di pensiero di OpenKnowledge si è espressa negli anni attraverso il contributo delle sue persone, con una copiosa produzione editoriale: sono numerosi i libri, gli articoli e i blog post a firma di entusiasti OKknowers di tutte le generazioni, esperti di diverse discipline. Nel 2015 OpenKnowledge è entrata a far parte del Gruppo Bip, avviando un percorso di integrazione e crescita, che l'ha portata a diventare un centro di eccellenza di oltre 100 professionisti.

Oggi OpenKnowledge è organizzata in due aree di competenza - OK Consulting e OK Lab - che lavorano in modo sinergico per supportare le organizzazioni nel portare una *Total Experience* distintiva e efficace. Il contributo combinato delle due aree consente infatti alle organizzazioni di diventare antifragili, curiose ed empatiche, attivando azioni in tre macroaree di intervento: Evolve & Change, Unlearn & Learn e Communicate & Engage.

OK Consulting rappresenta l'anima consulenziale: si compone di 7 team specializzati in Culture Design, People Engagement & Caring, Leadership Communication, People Analytics, Learning & Development, Collaboration & Adoption e Digital Platforms, le cui competenze verticali consentono di governare le molteplici sfaccettature e le complessità del cambiamento.

OK Lab racchiude le competenze funzionali alla definizione e realizzazione di strategie di ingaggio ed esperienza sui molteplici stakeholder dell'azienda, grazie a competenze consolidate di creatività, comunicazione, digital product/service design e accounting che risiedono nei 4 team di cui si compone: Experience, Creativity, Digital Communication, Accounting.

La combinazione di queste competenze multidisciplinari consente di intraprendere i progetti di trasformazione con una visione sistemica e di seguirne lo sviluppo end-to-end, dalle fasi di disegno strategico a quelle di execution e roll-out, accompagnando i clienti come veri e propri partner del cambiamento.

OK Activation Areas

CULTURE & BEHAVIOR
 #culture design
 #change management
 #language transformation

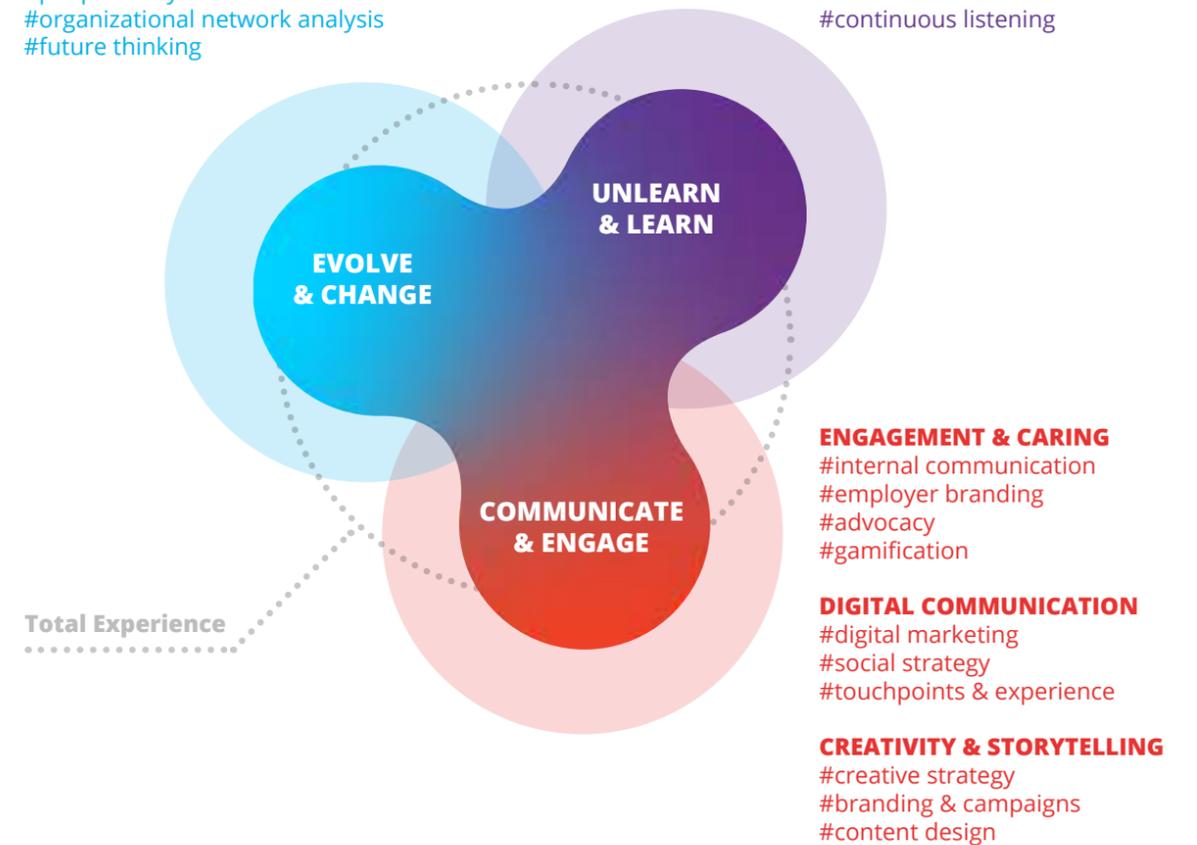
NEW WAYS OF WORKING
 #digital platforms & adoption
 #collaboration & communities
 #hybrid working

PEOPLE & ECOSYSTEMS
 #systems evolution
 #people analytics
 #organizational network analysis
 #future thinking

DIGITAL MATURITY
 #digital readiness assessment
 #training needs analysis
 #learning strategy

DIGITAL ACADEMY
 #Skimple - OK white label academy
 #LMS
 #digital learning

CONTINUOUS IMPROVEMENT
 #MVP design
 #data driven culture
 #continuous listening





Oggi nel mondo aziendale il linguaggio deve cambiare perché le nuove generazioni usano linguaggi nuovi. C'è necessità di nuove parole, nuovi significati, nuovi mezzi espressivi.

Rosario Sica