

La comunicazione efficace

Chi, come e quando?

Rossella Daverio

Roma, 21 e 22 giugno 2018

Sintesi del corso di formazione

**Sandro Bernacchi e
Federico Nobili**

L'itinerario

- Conoscere noi stessi
 - Capire la società in cui viviamo
 - Comunicare ai nostri interlocutori esterni: il valore psicologico, economico e sociale del *brand*
 - Comunicare ai nostri interlocutori interni: come costruire il senso di appartenenza
-
- I nuovi strumenti di comunicazione
 - L'importanza di mettersi in gioco



Premessa



CHI



COME



QUANDO

1.

Conoscere noi stessi e il ruolo della
comunicazione nelle nostre vite

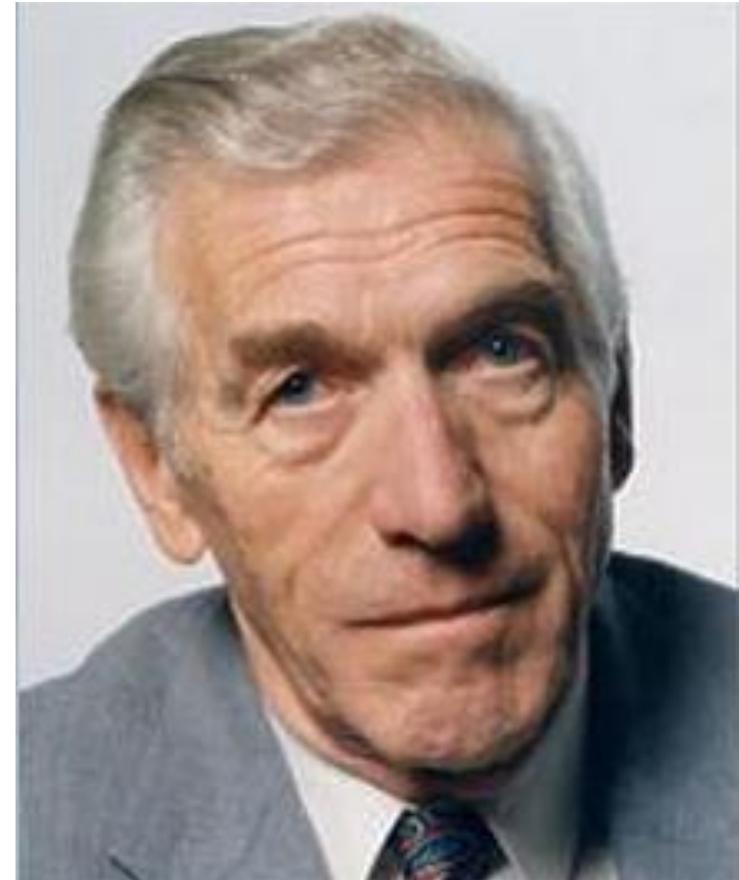
Assunto di partenza

Premessa

“Non si può non comunicare.

Si comunica attraverso un comportamento ed è impossibile NON avere un comportamento.”

Paul Watzlawick



Che cos'è la comunicazione?

Premessa

1. È un **bisogno primario**
→ studi di René Spitz



2. In quanto bisogno primario di ogni essere umano, non è un “evento” occasionale ma è un “**sistema**”, che evolve nel tempo e ci accompagna per tutta la vita.

La comunicazione è un sistema perché..

Premessa

1. Ogni **persona** è un sistema
2. Il **mondo** è un sistema
3. L' **impresa** è un sistema



Non possiamo che comunicare – a titolo personale, sociale o professionale – in **modo sistematico**. La comunicazione asistemica (frammentaria, incongruente, occasionale) è, di solito, patologica.

Il “sistema persona”

Premessa



Quello che si vede

Quello che “è”

Vita interiore

Affetti

Famiglia

Educazione

Professione

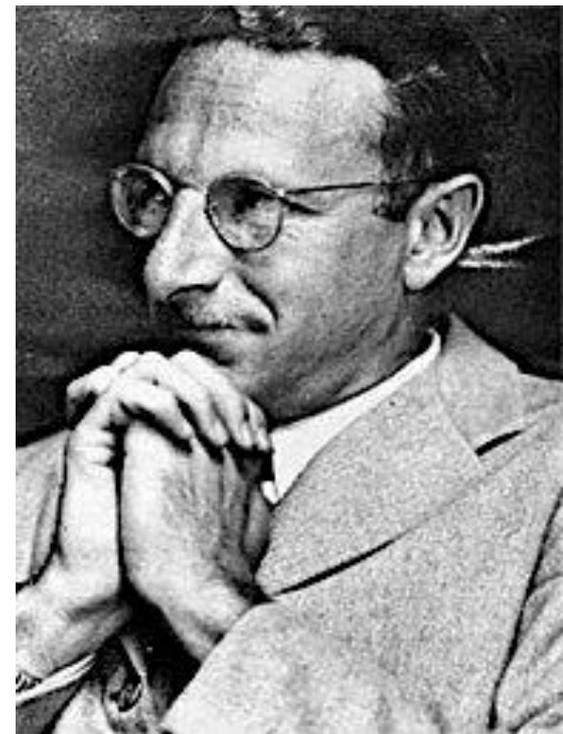


La nostra identità individuale e sociale

Premessa

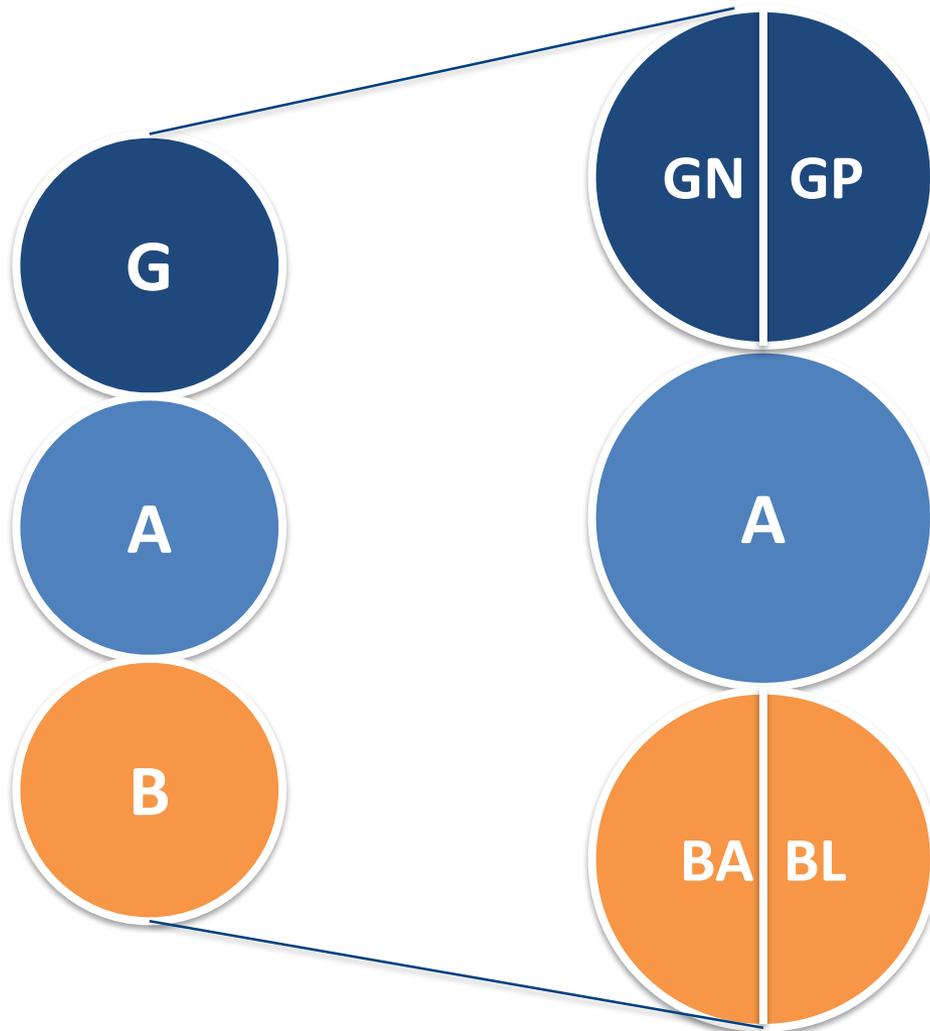
Eric Berne e l'Analisi Transazionale (AT)

- L'AT è una teoria della personalità creata negli anni '60 da Eric Berne, psicoanalista americano di origini austriache.
- L'AT studia le “transazioni” tra le persone come chiave di comprensione della loro natura e delle relazioni che stabiliscono tra loro.
- Ha avuto molto successo non solo nel campo della psicoterapia, ma anche in quello delle dinamiche organizzative, della soluzione dei conflitti, delle assunzioni e della valutazione di competenze e talenti.
- Il suo modello principale è quello degli “Stati dell'Io”, che distingue tre dimensioni di ogni personalità – il Genitore, l'Adulto e il Bambino – e il loro funzionamento nelle relazioni con il prossimo.
- La vita inconscia di ciascuno si rivela mediante queste transazioni: in sostanza Berne arricchisce la teoria psicoanalitica di Freud attraverso l'oggettività di dati osservabili.



La nostra identità individuale e sociale

Gli Stati dell'Io – 1



GN = Genitore Normativo

Rispetto di regole e norme

GP = Genitore Protettivo

Accettazione, protezione, cura

Adulto

Capacità di fornire risposte appropriate e mature alla realtà ("qui e ora")

BA = Bambino Adattato

Lamentoso o ribelle, capriccioso di fronte a ogni regola e imposizione

BL = Bambino Libero

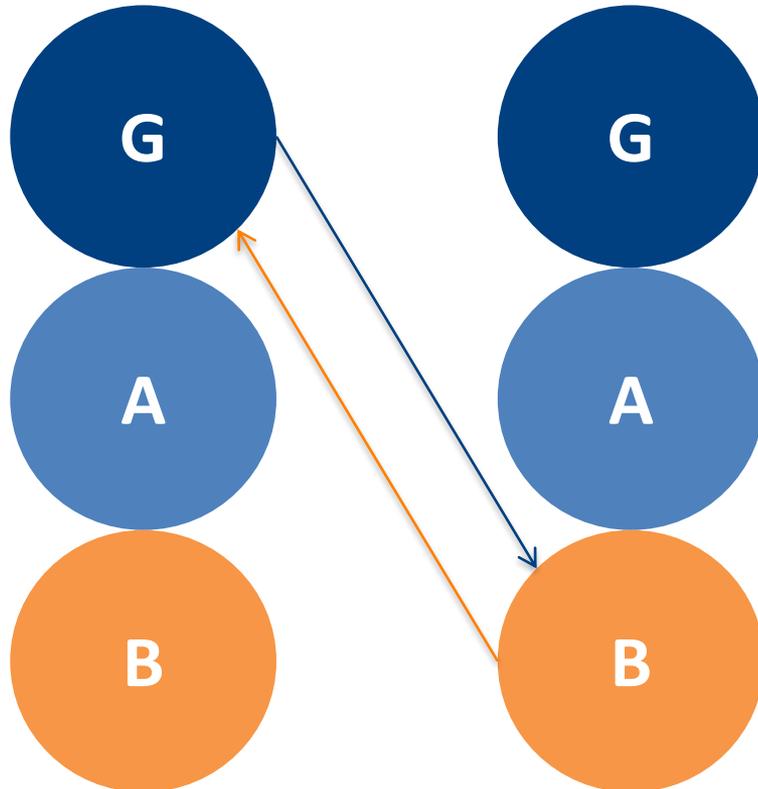
Spontaneo, creativo, indipendente rispetto al giudizio altrui

La nostra identità individuale e sociale

Gli Stati dell'Io – 2

Premessa

	GN	GP	A	BA	BL
Parole	Fai, non fare, devi, non devi, buono, cattivo	Non preoccuparti, non temere	Come, dove, perché, quando	Per favore, scusa, basta	WOW, mi piace, non mi piace, adesso
Tono	Autoritario, forte	Dolce, protettivo	Calmo e fiducioso	Monotono, capriccioso	Allegro, energetico
Gesti	Braccia incrociate, distanza	Pacche sulle spalle	Eleganti, appropriati	Testa ripiegata su una spalla, tic	Movimenti veloci, talvolta eccessivi
Espressioni	Controllate, rigide, sopracciglia corrugate	Sorrisi e cenni di consenso esagerati	Sguardo diretto, volto riflessivo	Lamentevoli	Occhi brillanti, risate, sorrisi



Manager:

“Lei è sempre in ritardo, ogni mattina!”

Collaboratore:

“Ha ragione. Ho qualche problema. Ma farò del mio meglio per arrivare in orario.”

Collaboratore:

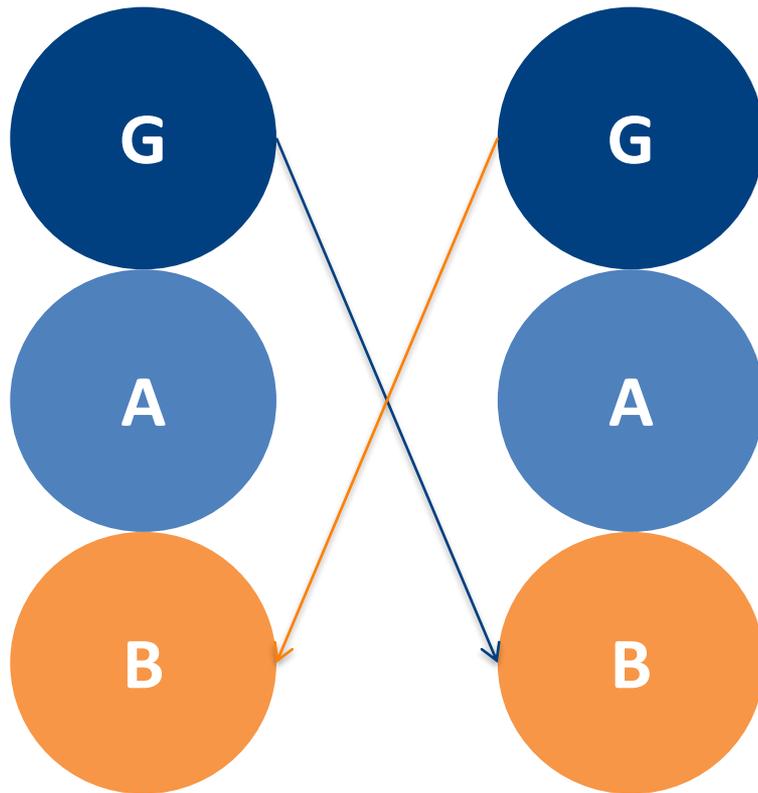
“Mi spiace, ma ho fatto qualcosa di sbagliato. Non riesco a capire che cosa...”

Manager:

“Guardiamo insieme che cosa è successo.”

Gli Stati dell'Io – Transazioni incrociate

Premessa



Manager:

“C’è un errore nel suo rapporto. Ora le faccio vedere dove, così possiamo imparare.”

Collaboratore:

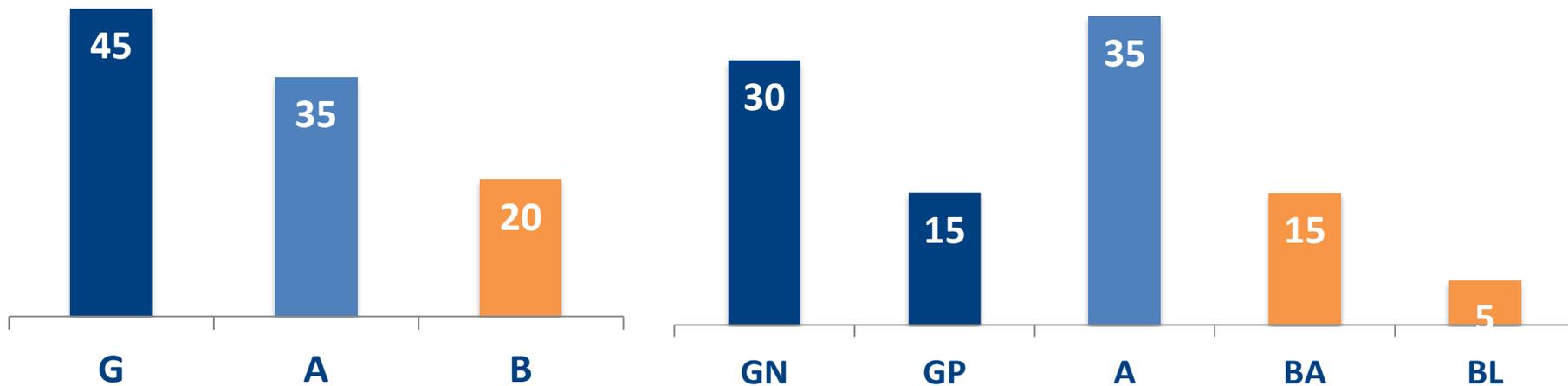
“Perché lei critica sempre il mio lavoro? Ce l’ha con me?”

Collaboratore:

“So che c’è tanto lavoro ma ho proprio bisogno di una giornata di permesso. Mia moglie è malata.”

Manager:

“Lei è sempre veloce quando c’è da chiedere un giorno di permesso e sempre lento quando c’è da lavorare, giusto?”



EGOGRAMMI A CONFRONTO

2.

Capire la società in cui viviamo

Il sistema “mondo”

Premessa



Situazione economica



Evoluzione

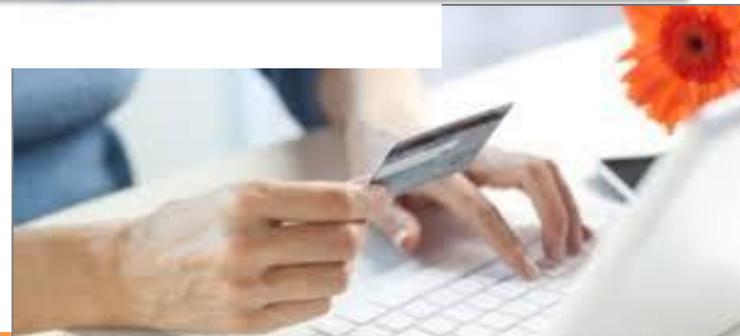


e conflitti

Trasformazioni continue, spesso drammatiche, sempre rapide e interdipendenti: viviamo in un mondo COMPLESSO & CONNESSO

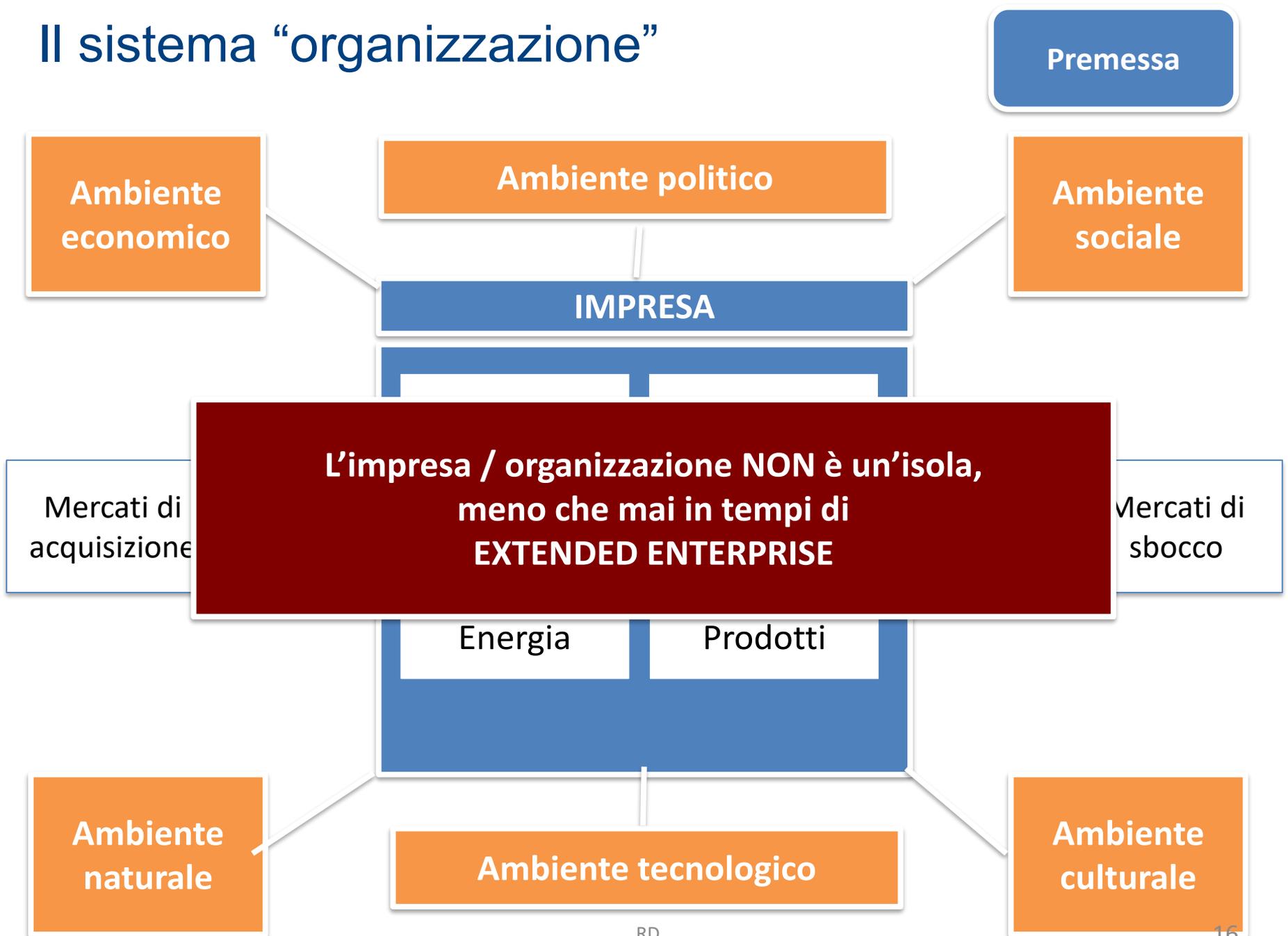


Mercati emergenti



“Age of You”

Il sistema “organizzazione”



Il “modello unico” e “self-sufficient” di impresa o ente
è definitivamente tramontato.



I fattori competitivi-chiave:

Innovazione

Customer Intimacy

Multi-culturalità

Disponibilità a trasmettere informazioni
e dialogare in tempo reale con i propri stakeholders



In questo quadro la (buona) comunicazione
diventa un **fattore strategico**
che favorisce la competitività

3.

Comunicare ai nostri interlocutori esterni: il valore psicologico, economico e sociale del *brand*

Marchi – 2

CHI



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



UNIVERSITÀ DI PISA

**Che cosa comunica, prima di ogni
altra cosa, la comunicazione?**

UN VALORE



Il valore della nostra unicità
Il valore del nostro impegno
Il valore della nostra storia
Il valore della nostra PROMESSA

Definizione di comunicazione

CHI

“La comunicazione è l’insieme dei **processi relazionali** che un’organizzazione attiva – nel perseguimento dei propri obiettivi strategici – per **influenzare la percezione del suo valore** e, di conseguenza, i comportamenti dei propri **interlocutori sociali, economici e di mercato**”.

Alberto Pastore, Maria Vernuccio

In sintesi, la comunicazione è dunque un **dialogo permanente** tra un’organizzazione e tutti coloro che, attraverso le loro scelte e le loro opinioni, possono influire sul suo futuro.

Il valore del marchio

CHI

Un marchio ha tre funzioni primarie:

- **Informativa** → identifica i beni e servizi idonei a soddisfare i bisogni dell'utente
- **Garante** → deve suscitare una fiducia che induce alla scelta
- **Psicologica** → consente a chi lo guarda di attivare meccanismi di appartenenza (o meno) a determinati gruppi sociali e di esprimere attraverso la scelta la propria personalità.



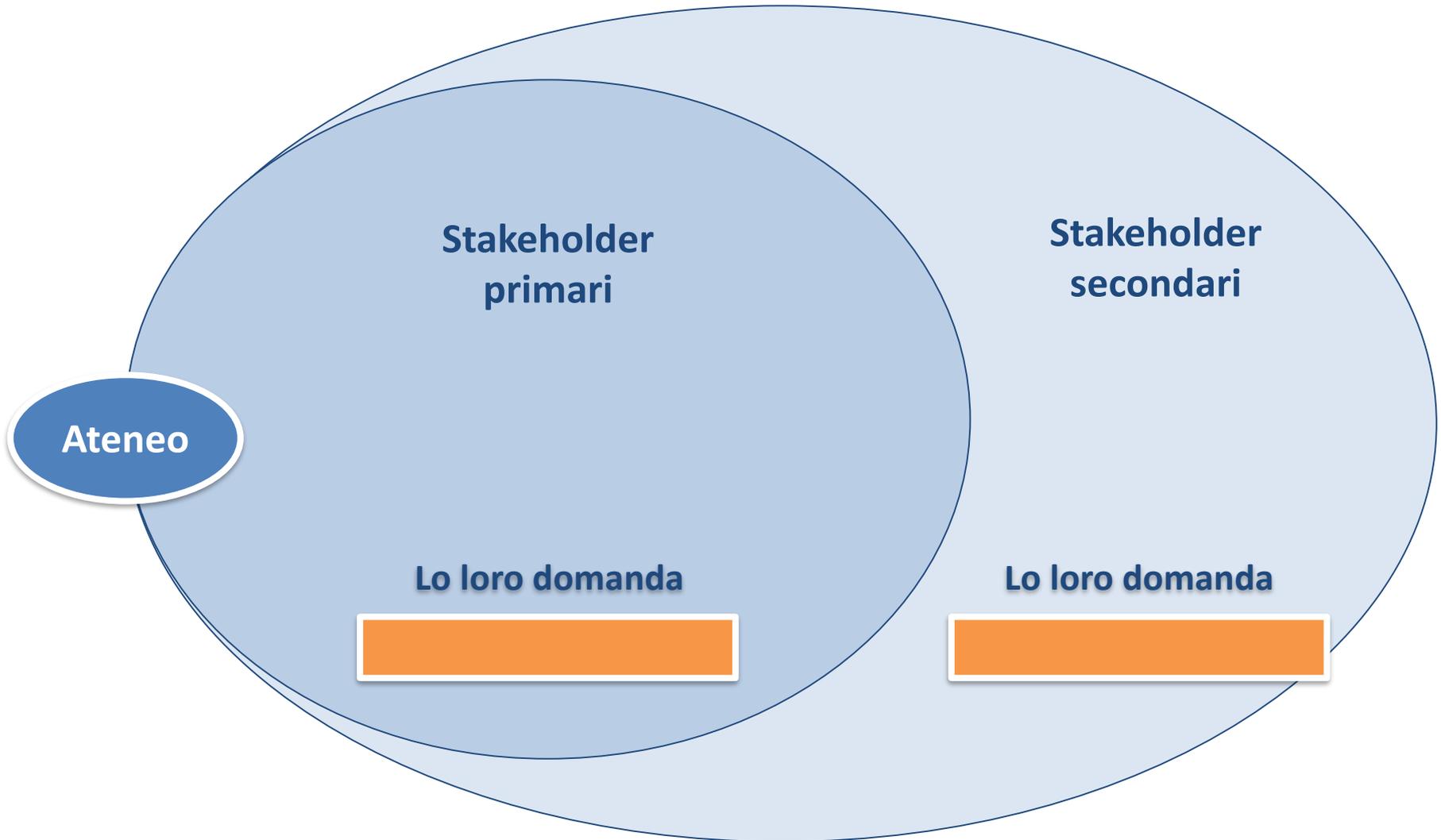
Le scelte strategiche di *brand management* si rivelano particolarmente complesse nei mercati internazionali perché implicano la conoscenza approfondita delle **implicazioni linguistiche e socio-culturali** in ogni Paese e segmento di *target*.



A CHI CI RIVOLGIAMO?

La mappa degli stakeholder esterni

CHI



Geert Hofstede

CHI

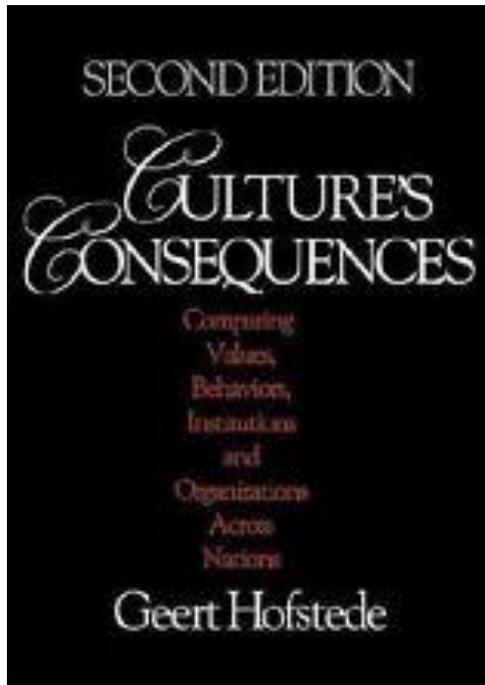
- Olandese, nato nel 1928
- Laurea in ingegneria a Delft
- Carriera manageriale, presso IBM
- Seconda laurea in psicologia sociale
- Carriera accademica presso INSEAD e Università di Maastricht, dove ha insegnato antropologia e management
- Il WSJ lo ha incluso nella lista dei 20 studiosi più influenti del mondo



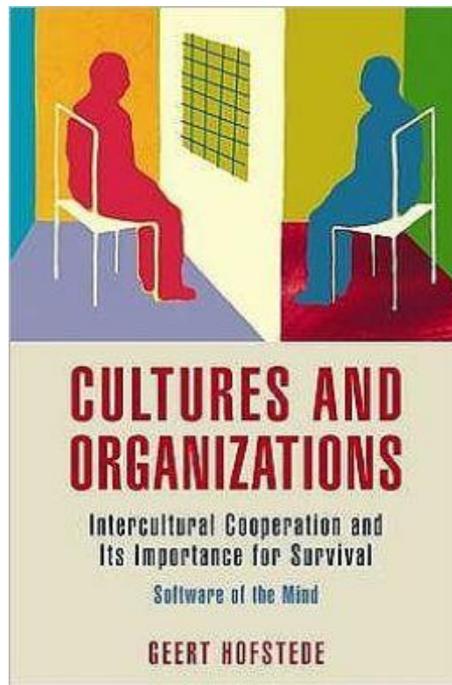
I libri di Hofstede



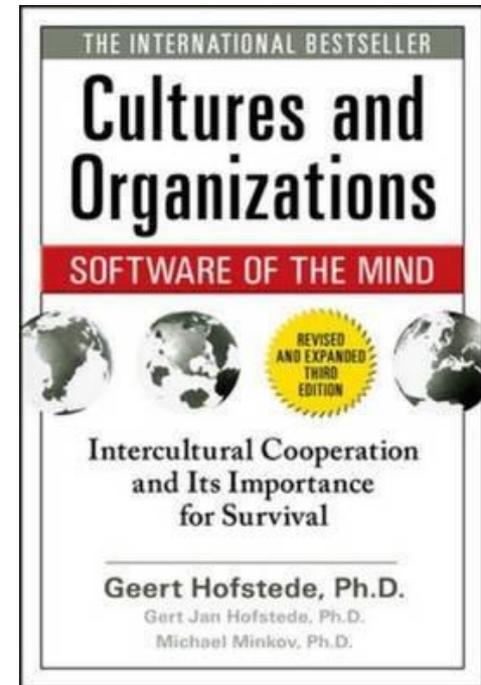
1980



1991

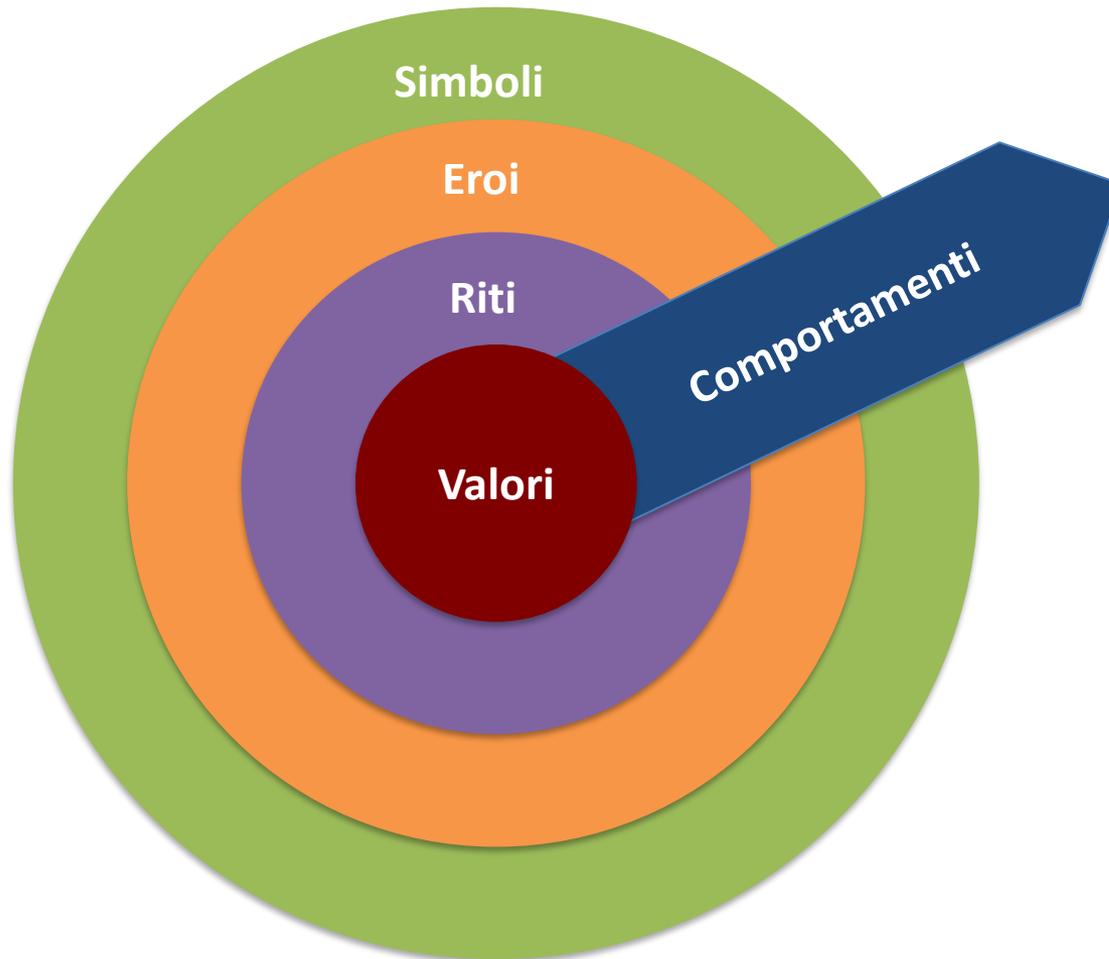


2010



Le manifestazioni della cultura

CHI



Valori (coppie antitetiche)

- **Cattivo / buono**
- **Sporco / pulito**
- **Pericoloso / sicuro**
- **Vietato / permesso**
- **Decente / indecente**
- **Morale / immorale**
- **Brutto / bello**
- **Innaturale / naturale**
- **Anormale / normale**
- **Irrazionale / razionale**

“Misurare” la cultura: i 6 indicatori di Hofstede

CHI

Distanza gerarchica

Individualismo vs collettivismo

Mascolinità vs femminilità

Grado di avversione all'incertezza

Orientamento al lungo termine

**Indugence (desiderio di appagamento)
vs restraint (moderazione, rinuncia)**

I primi 4 del 1980

Aggiunto nel 1991

**Aggiunto nel 2010
da Minkov e Hofstede**

Power Distance

CHI

Esprime l'accettazione o meno, da parte delle fasce meno influenti della società, delle differenze sociali determinate dal potere politico, dal ceto o dal censo.

Small power distance

Organizzazioni dinamiche e decentralizzate

Differenze salariali ridotte

Status symbols limitati

Mercati e consumatori "aperti"

Large power distance

Gerarchie rigide e centralizzazione

Forti differenze salariali tra base e vertici

Status symbols

Influenza dei leader sul "simbolismo" di determinati prodotti

Individualismo vs Collettivismo (“I or We”)

CHI

Esprime la preferenza per una società in cui ciascuno si concentra su se stesso e la sua famiglia stretta o per una società collettivista, di famiglie allargate, clan e welfare accentuato.

Individualismo

Desiderio di un equilibrato rapporto lavoro / tempo libero

Libertà nell’approccio al lavoro

Ricerca di nuove sfide che possano far emergere il valore individuale

Uso accentuato del web come mezzo di comunicazione e di scelta

Collettivismo

Sindacalizzazione

Bisogno continuo di training

Acquisto di beni basato sull’emulazione, cioè di beni che fanno sentire parte di un gruppo

Scarso uso di Internet e mail

Mascolinità vs femminilità

CHI

Esprime la tendenza a una società dura, competitiva, mirante al risultato e alla sua concreta compensazione piuttosto che a una società tendente alla cooperazione, più solidale, generosa e consensuale.

Mascolinità

Importanza attribuita alla carriera e ai riconoscimenti economici

Gli aspetti relazionali sono delegati alle donne (“father earns and mother cares”)

I mariti devono essere benestanti e rassicuranti, gli amanti divertenti

Femminilità

Importanza attribuita alla qualità della vita

Modestia

In famiglia, sia gli uomini sia le donne dovrebbero occuparsi di azioni e sentimenti

Il marito deve essere divertente come un amante

Il *consumer behaviour* delle società maschili e femminili

CHI

Società maschile

“Women shop for food, men for cars”

Le coppie hanno bisogno di due auto

Attrazione per i prodotti che rappresentano uno status symbol

Vendita di libri di saggistica

Internet è usato per appurare i fatti e decidere

Società femminile

“Women and men shop for food AND for cars”

Le coppie condividono la stessa auto

Attrazione per i prodotti per la casa

Vendita di libri di narrativa

Internet è usato per stabilire e coltivare le relazioni

Importante capire il ruolo decisionale delle donne per stabilire il tipo di prodotti per ogni mercato e il grado di aggressività delle campagne di marketing

Avversione all'incertezza

CHI

Esprime l'accettazione o meno da parte di una società di tutto ciò che è incerto e ambiguo e la sua conseguente percezione del futuro come un'opportunità o una fonte di rischi.

Accettazione dell'incertezza

Livelli limitati di stress

Comportamenti professionali solidi nei momenti di crisi e nel decision-making

Curiosità per il nuovo

Rifiuto dell'incertezza

Elevati livelli di ansietà sociale

Paura di ciò che è ambiguo e incerto anche nel lavoro

Diffidenza per il nuovo

Orientamento al lungo termine

CHI

Esprime la tendenza di una società a preparare il futuro piuttosto che restare legata al passato, alle tradizioni e al breve termine

Breve termine

Tendenza a spendere

Desiderio di conseguire risultati immediati

Rispetto per le tradizioni

La stabilità è un valore

Lungo termine

Tendenza a risparmiare

Perseveranza

Rispetto per le evoluzioni

La flessibilità è un valore

I 10 Paesi più orientati al futuro

1. Cina
2. Hong Kong
3. Taiwan
4. Giappone
5. Corea del Sud
6. Brasile
7. India
8. Tailandia
9. Singapore
10. Olanda

Indulgence vs restraints

CHI

Esprime la tendenza di una società a consentire la gratificazione dei desideri umani di benessere e piacere opposta a una società che invece la reprime attraverso norme sociali restrittive.

Indulgence

Importanza del piacere e dei beni a esso dedicati

Disciplina morale limitata

Tassi di natalità più elevati nelle società con minore grado di istruzione

Restraints

Importanza dei beni essenziali

Forte disciplina morale

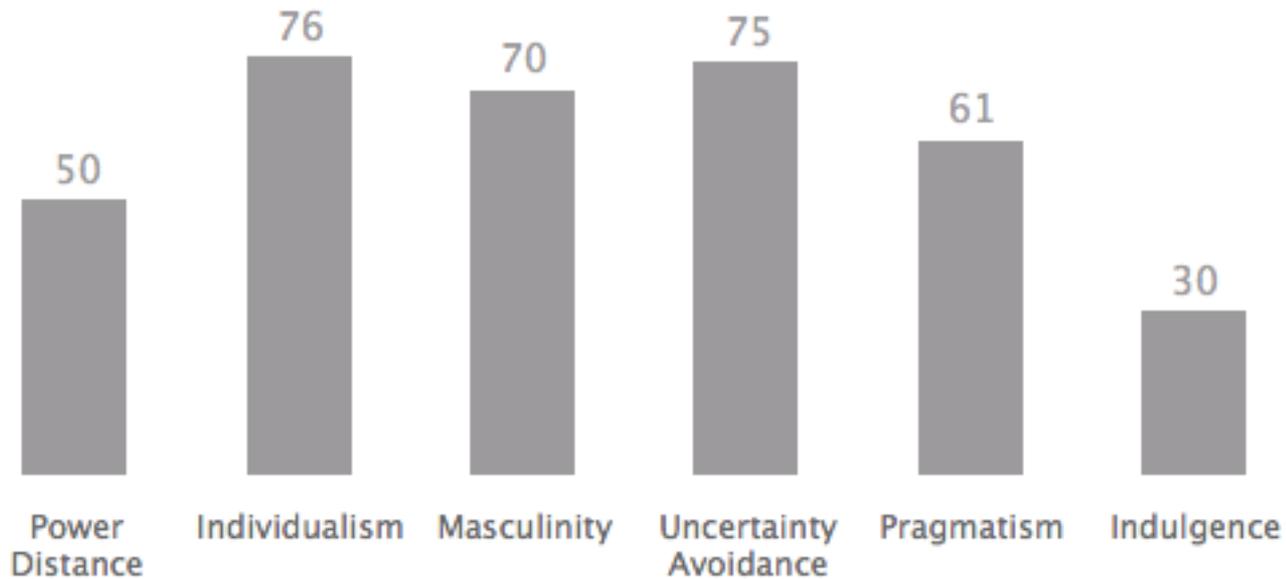
Tassi di natalità ridotti nelle società con un grado di istruzione medio-elevato

Medie mondiali e Italia



	Individualismo	Distanza gerarchica	Avversione all'incertezza	Mascolinità
Media mondo	43	57	65	49

ITALY



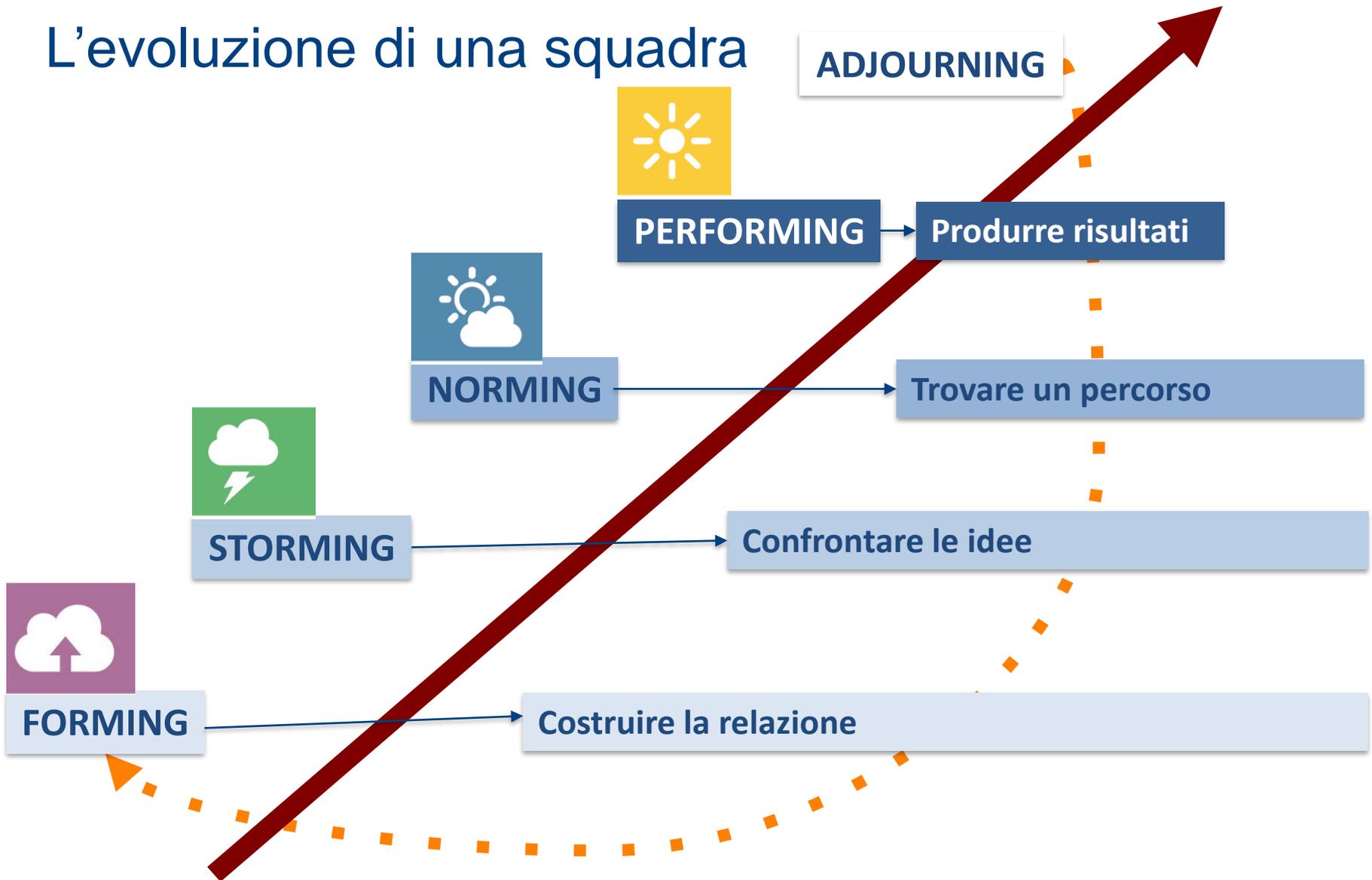
4.

Comunicare ai nostri interlocutori interni: come costruire il senso di appartenenza

L'evoluzione delle organizzazioni e della comunicazione



L'evoluzione di una squadra



Come la comunicazione può contribuire alla nascita di una squadra vincente

CHI

I tre elementi principali che la comunicazione deve veicolare sono:



ENERGIA

Nelle parole, nelle iniziative, nei comportamenti, nella scelta dei testimonial.



ENGAGEMENT

Identificazione di iniziative che permettano di partecipare, sentirsi motivati, chiarire il proprio ruolo.



ESPLORAZIONE

Capacità di inventare periodicamente cose nuove, portare elementi freschi dal mondo esterno, compararsi e crescere.



QUALI SONO GLI STRUMENTI MIGLIORI?

I nuovi strumenti



STRUMENTI TRADIZIONALI


Comunicazioni ufficiali


Comunicati

Strumenti top-down

Manifesti


House organ

Meeting formali 

Piani di comunicazione


Convention 

NUOVI STRUMENTI

Storie e narrazioni

Forum

Reti 

Comunità di pratica

Barcamp 

Team building 

Eventi di socializzazione

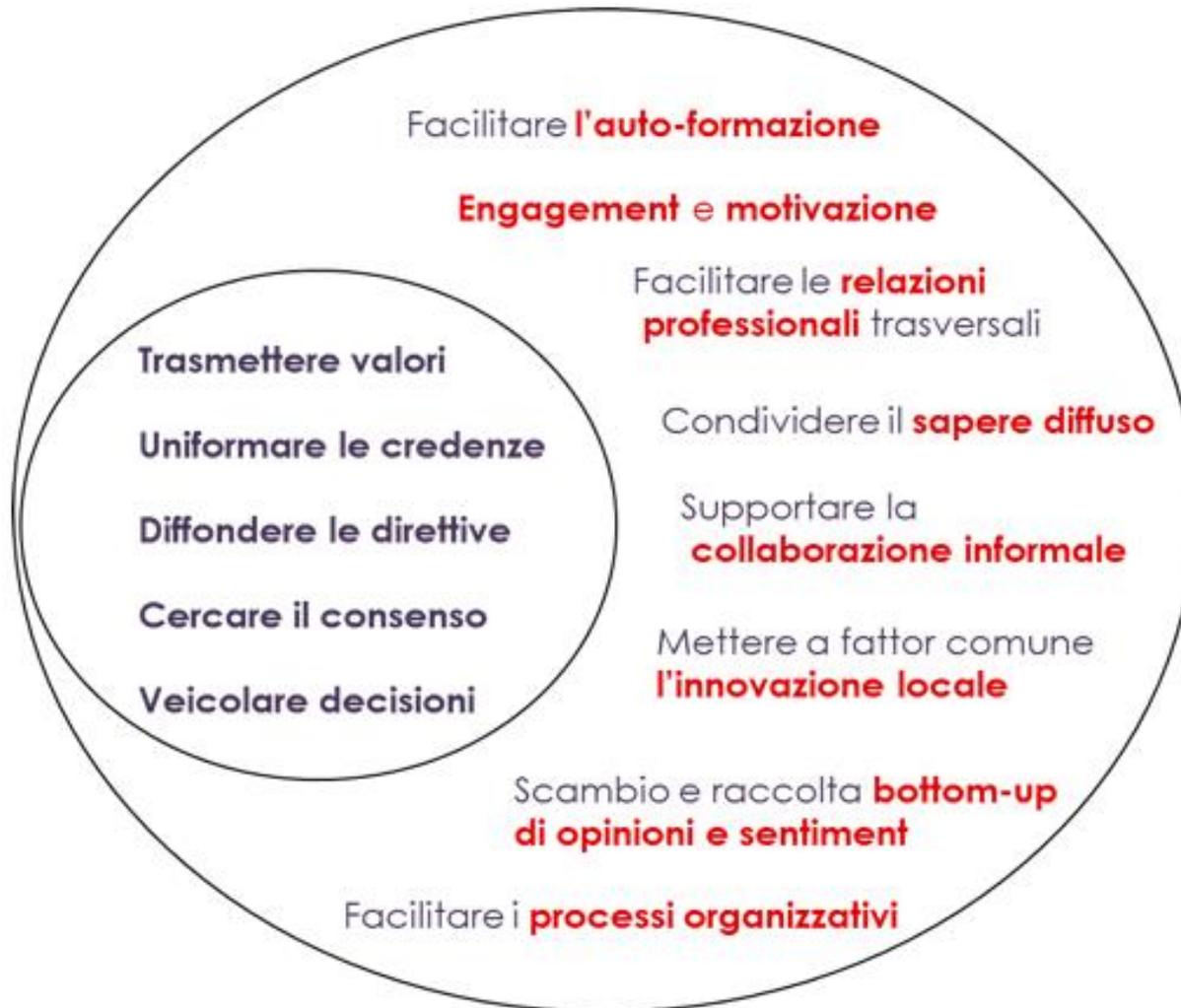
Business games

Blog 



Le nuove pratiche

CHI



Il ruolo di chi comunica

CHI

1. **ASCOLTARE** in maniera individuale o strutturata
2. **STIMOLARE** le discussioni intorno a temi di interesse comune
3. **CONDIVIDERE** le esperienze, le competenze, le innovazioni
4. **FAVORIRE** la semplificazione organizzativa
5. **AGIRE** con velocità



Differenza tra un gruppo e una squadra

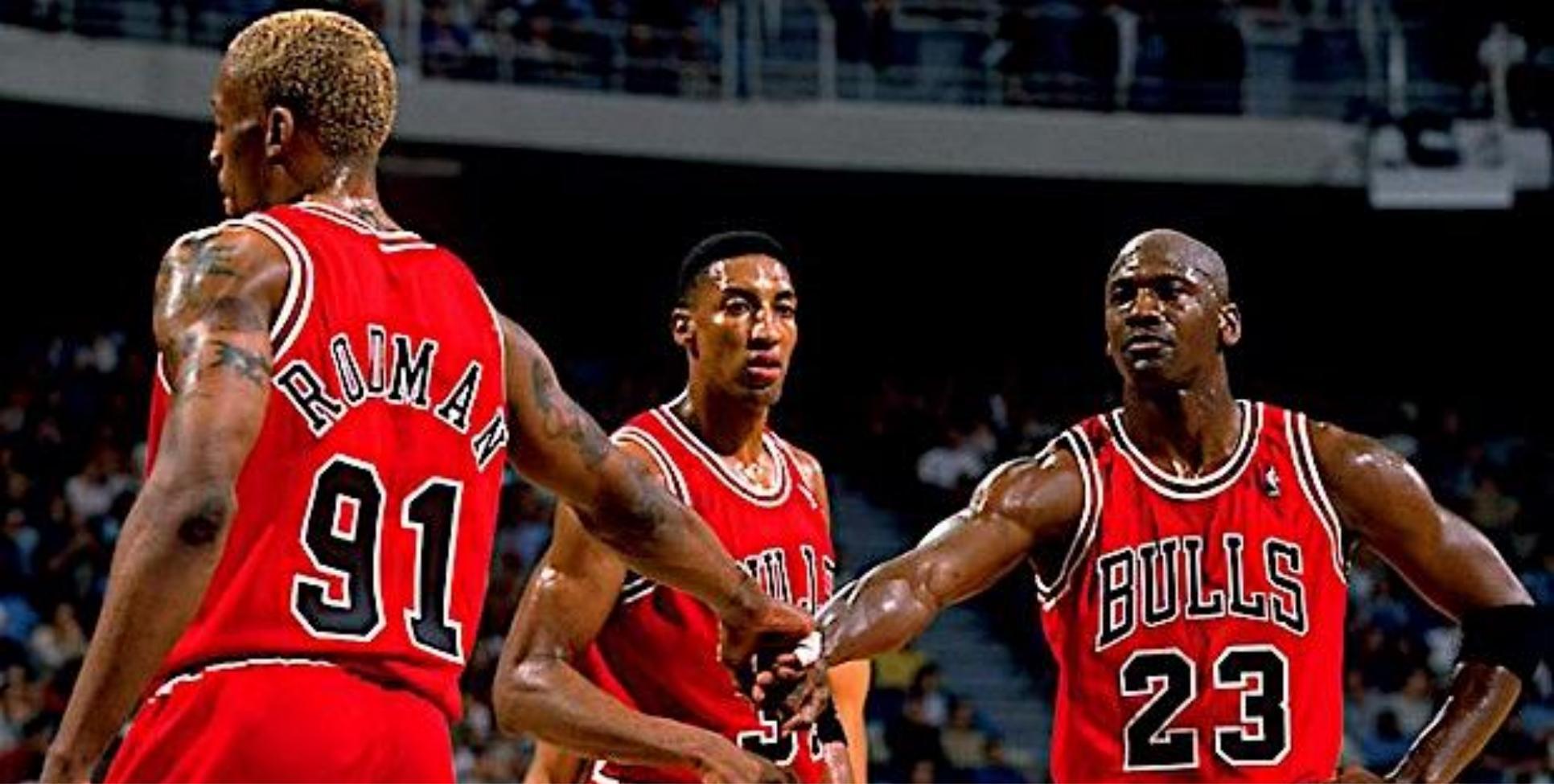


Source: MIT – Harvard Business review



RD

47



**“Il talento vince le partite.
La squadra vince i campionati”.**

Michael Jordan

COME

5.

I nuovi strumenti di comunicazione

“Negli Stati Uniti la radio ha impiegato **30** anni per raggiungere 60 milioni di persone.

La televisione ha raggiunto questo livello di diffusione in **15** anni.

Internet ne ha impiegati **3**”.

Manuel Castells

Oggi nel mondo 3,42 miliardi di persone usano Internet e 2,31 miliardi sono utenti dei social media.

In che cosa in web ha sostanzialmente cambiato il modo di comunicare

COME

- **Delegittimazione dei leader tradizionali:** l'autorità non è più quella di un tempo
- **Introduzione di scambi e fiducia "orizzontali"**, tra pari poiché dalla *mass communication* si è passati alla *self communication*
- **Convivenza della dimensione locale e di quella globale:** tutto si internazionalizza in tempi brevissimi
- **Incontrollabilità:** chiunque può dire qualunque cosa in ogni momento
- **Multimedialità:** un'immagine o un video accrescono subito l'impatto di ogni messaggio
- **Nascita di un linguaggio nuovo:** breve, emozionale, spesso superficiale
- **Cambiamento assoluto dei processi temporali:** la comunicazione web è istantanea, velocissima, effimera.

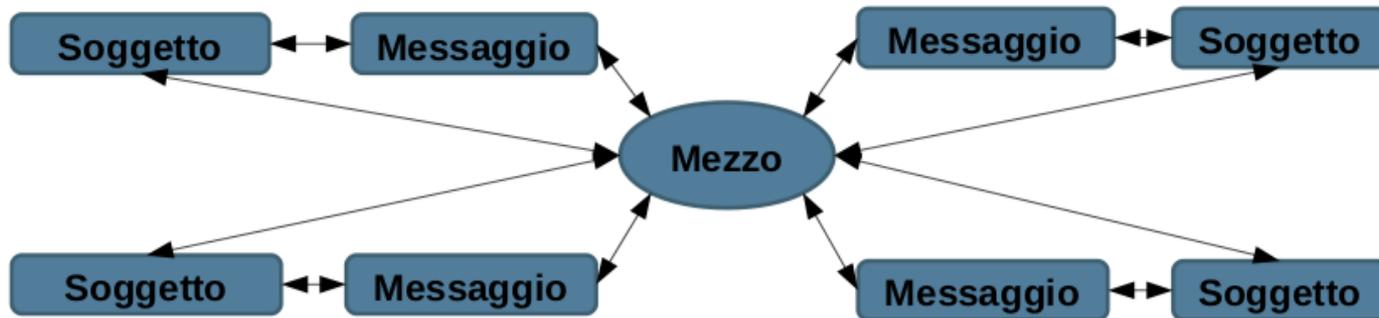
Il cambiamento principale: le relazioni

COME

Da relazioni lineari...



...a relazioni reticolari, dove al centro c'è il mezzo



Le linee-guida

- **Principio di differenziazione:** distinguersi dagli altri attraverso messaggi, colori e stile che esprimano la propria unicità.
- **Principio di chiarezza:** semplicità, immediatezza, diritti al punto
- **Principio di continuità:** la comunicazione, soprattutto via web, deve durare nel tempo per lasciare una traccia



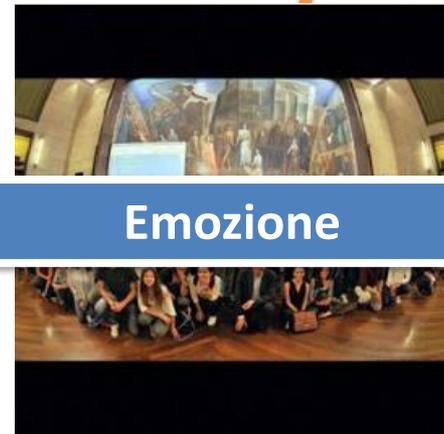
Cerca con Google

Mi sento fortunato



COME

Sinergie tra i mezzi



Strumenti utili per un ateneo

COME

- **Ascolto della rete:** analisi per capire le opinioni degli utenti, la percezione che hanno di noi e dei concorrenti
- **Sistemi di *lead generation*:** moduli, *banner* o *pop-up* per raccogliere informazioni sugli utenti
- ***Community virtuale*:** per generare senso di appartenenza ed esclusività
- **SEO (*Search Engine Optimization*):** per facilitare la ricerca del nostro sito o dei nostri social e aumentare il traffico qualificato
- ***Content curation*:** contenuti freschi, agili, accattivanti e coerenti tra loro

Un suggerimento conclusivo

COME



“Nothing replaces physical communication”.

Jack Welch

QUANDO

6.

L'importanza di mettersi in gioco

Lavoro di gruppo

QUANDO

- Divisione in **tre gruppi**
- Ogni gruppo sceglie **un problema reale** di uno dei partecipanti: quello che gli sembra più interessante o più urgente
- Ogni gruppo “**mette in scena**” il problema, scegliendo gli attori che lo interpreteranno nel ruolo del protagonista, di un collega, di un superiore, di uno studente (o altro) e la narrazione più adatta a mostrarlo
- L’obiettivo di ogni gruppo è arrivare, attraverso la recitazione, a **risolvere il problema**

Indicazioni

QUANDO

- In ogni gruppo ci saranno due persone che non prenderanno parte alla recita, ma svolgeranno il ruolo di **osservatori**: uno del linguaggio verbale e l'altro del linguaggio non verbale
- Ogni persona coinvolta nella recitazione dovrà impiegare lo **Stato dell'io** più adatto al suo ruolo e fare in modo che sia riconoscibile

- **Enjoy!**

