



Effetto boomerang. Account Twitter spesso e contratto milionario con Adidas rescisso. Sono le conseguenze per Kanye Omari West (nella foto), rapper e produttore discografico statunitense. Nelle scorse giornate si è pronunciato con alcuni commenti antisemiti e violenti su ebrei e aborto

L'era dei dipendenti influencer, il tesoro nascosto dei brand

Comunicazione. Una ricerca Iulm rivela che per gli stakeholder i comportamenti dei collaboratori di un'azienda sono considerati autentici, così molte imprese valorizzano il personale come testimonial

Giampaolo Colletti
Fabio Grattagliano

«**«** Oggi la comunicazione interna è come un cubo di Rubik. Ha una pluralità di sfaccettature. Con i social tutto è diventato più difficile perché anche i dipendenti diventano loro stessi protagonisti». Così Adrienne Hoyt, a capo della comunicazione interna in Cnn. Mai come in questa fase storica lo storytelling interno si lega alla moltiplicazione dei canali digitali in un contesto ibrido che abbatte i confini delle organizzazioni. Siamo di fatto in una nuova era segnata dal potere nascosto dei dipendenti, che diventano veri e propri influencer. Un tesoro che può accrescere la portata reputazionale dell'azienda. Non a caso la comunicazione ha acquistato sempre di più una strategicità anche per i piani di business, oltre che per quelli di posizionamento. In America una recente ricerca promossa da Staffbase ha coinvolto 1.600 professionisti di comunicazione interna. Per il 69% del campione il lavoro ha acquistato maggiore rilevanza nella propria organizzazione. Non a caso Mark Zuckerberg, tra le prime azioni intraprese col rebranding in Meta, ha trasformato i dipendenti in Metamates. Il nome è stato coniato da Douglas Hofstadter, docente di scienze cognitive all'Università dell'Indiana. Ed è stato Andrew Bosworth, Chief Technology Officer di Facebook, a raccontare su Twitter come lo slogan faccia riferimento ad una frase adottata in ambito navale.

Influencer al lavoro
«I clienti non vengono prima. I dipendenti vengono prima di tutto. Se ti prendi cura dei tuoi dipendenti, loro si prenderanno cura dei clienti». Così ha detto Richard Branson, a capo di Virgin. Non è una novità. A scommettere su questa narrazione già nel lontano 1972 è stato l'economista Philip Kotler, che sosteneva come il marketing fosse diventato rilevante per tutte le aziende nelle loro relazioni con il pubblico interno, non solo con i clienti. Ma oggi, tra social e estraneo video, in che modo inserire nel flusso di comunicazione

quei collaboratori diventati influencer? A riflettere sul tema è il Centre for employee relations and communication dell'Università Iulm di Milano con una ricerca incentrata sul ruolo degli internal influencer e sulle strategie di employee ambassadorship. La tesi è che gli stakeholder ritengono che i comportamenti di comunicazione dei collaboratori di un'azienda siano più autentici delle comunicazioni ufficiali di quella stessa realtà. «Certamente la pandemia ha rappresentato un punto di svolta. Il distanziamento ha fatto emergere la rilevanza delle relazioni e della comunicazione. Elementi connettivi dei sistemi organizzativi dati per scontati hanno mostrato la propria forza e vitalità quando la realtà fisica è diradata. Così sono aumentate le richieste di supporto pervenute agli uffici di comunicazione interna. Dal nostro monitoraggio continuo è emerso che questa comunicazione è diventata più concreta mostrando un'utilità immediata, più tempestiva per rispondere ai bisogni, più autentica perché non è stato spazio per la comunicazione celebrativa e rituale, più coerente con la comunicazione esterna sfumando le differenze. Queste caratteristiche sono il segno di un percorso verso il consolidamento della funzione di comunicazione interna e verso l'affermazione di un suo ruolo strategico. Il ricambio parziale o totale sta facendo emergere il worksphere, un ambiente di lavoro supportato dalle tecnologie digitali. In questo contesto la partecipazione attiva è cruciale per la tenuta del sistema perché più tecnologia richiede un tessuto relazionale e un coinvolgimento diffuso», afferma Alessandra Mazzei, Direttrice del Centre for employee relations and communication dell'Università Iulm, osservatorio che aggrega una quindicina tra le maggiori realtà italiane: Campari, Cromology, E.ON, Edison, Eni, Unipol, MM, Sanofi, Sella, Snam, Takeda, Unicoop, Vodafone e Whirlpool. «Le fonti di comunicazione ufficiali soffrono di una forte crisi di credibilità. La voce ufficiale delle aziende mantiene una grandissima importanza, ma è cruciale che l'intero sistema faccia sentire la propria voce, soprattutto valorizzando il canale delle reti di comunicazione interspersio-

ITREND

La comunicazione tra interno ed esterno

Avviare campagne di marketing con il coinvolgimento diretto di dipendenti che diventano influencer comporta un lavoro preparatorio importante. Oggi la comunicazione esterna e quella interna non hanno più confini e si sviluppano in uno stream continuo. In passato le barriere erano molto chiare, rafforzate da piattaforme chiuse e protette da intranet inviolabili.

La gestione oltre gli organigrammi

Le innovazioni che si generano in azienda grazie al coinvolgimento di dipendenti influencer hanno più probabilità di successo a lungo termine. «Inoltre le strategie di coinvolgimento non seguono quasi mai l'organigramma. I top manager credono di sapere chi sono i dipendenti influencer, ma quasi sempre si sbagliano», hanno scritto i ricercatori McKinsey nel recente studio dedicato agli influencer interni.

Nei nuovi progetti spazio alla co-creazione

I migliori progetti di internal marketing partono da sfide che puntano su dinamiche di gamification. Ancora una volta a fare scuola sono le nuove piattaforme legate al gaming, tra cui Roblox e Twitch. La sfida, soprattutto su queste piattaforme, sta nella co-creazione, ossia nell'attivazione di influencer interni che diventano ambasciatori di buone pratiche.

nali. Gli ambasciatori interni valorizzano tutte le potenzialità della comunicazione personale: la capillarità, la credibilità della testimonianza in prima persona, la creazione di engagement in coloro che sono coinvolti direttamente», precisa Mazzei. D'altronde se l'organizzazione formale è lo scheletro, l'informalità è quel sistema nervoso centrale che guida i processi di pensiero collettivo, le azioni e le reazioni delle sue unità aziendali: così hanno scritto David Krackhardt e John Edwin Hanson della Carnegie Mellon University.

Gli effetti collaterali

Ma attenzione. Ogni rosa (anche sui social) ha le sue spine. Così gli influencer interni possono persino sabotare le organizzazioni, minando le in modo formale. «Possono incrementare la complessità e, qualora decidano di andare via, provocare un effetto valanga di difficile gestione», afferma Alex Bourgeois, uno dei primi blogger orientati all'internal marketing. C'è poi un altro fenomeno rilevante. Ed è legato agli influencer esterni che entrano nelle aziende. È di questi giorni il divorzio tra Adidas e Kanye come Ye, entrato nell'orbita del brand di abbigliamento sportivo come designer e mandato via dopo i suoi commenti antisemiti. «È importante la modalità adottata per individuare gli ambasciatori: possono essere dei volontari oppure essere individuati e invitati dall'azienda. La scelta dipende dalla specifica situazione. Certamente è importante creare una rotazione in modo che questa esperienza possa essere patrimonio del maggior numero possibile di persone. Poi c'è un tema di inclusione: costruire un programma di ambassadorship è un'opportunità per dare spazio a famiglie professionali che non hanno occasione di visibilità e in generale un modo per contribuire a costruire un clima di voce e di libera espressione. Ma ogni tentativo di ridurre tutto ad un modo di veicolare messaggi preconfezionati e pilotati annullerebbe l'efficacia», conclude Mazzei. Anche perché dal metterla faccia al perderci la faccia il passo è breve, e sui social in fondo è ancora di più.

6 I PUNTI FORTI
Capillarità, credibilità e creazione di engagement in coloro che sono coinvolti direttamente

I CASI

SNAM

La via dell'inclusione passa dalle persone

Pionieri, inclusivi e in fondo influencer. In casa Snam, operatore europeo nel trasporto e nello stoccaggio di gas naturale, il coinvolgimento dei colleghi ha inizio prima della pandemia con la nascita dell'inclusion team: un gruppo di persone appartenenti a tutte le aree e le direzioni aziendali disponibili a ricoprire il ruolo di ambasciatori dell'azienda sui temi della diversità e dell'inclusione. La squadra trasversale è composta da quaranta persone. Lo scorso anno sono nati i primi Employee resource groups (Erg), comunità di colleghi che si impegnano a promuovere azioni concrete di diversità e inclusione.

— G. COLL

© F. PIZZOLONE/RESERVA



Il progetto. La campagna #snam4diversity

TAKEDA

Ambasciatori dei valori e dell'identità aziendale

L'identità aziendale passa dalle persone. Ne sono convinti in Takeda, azienda biofarmaceutica nata in Giappone e presente in oltre 80 Paesi e in Italia con due siti produttivi. Per descrivere la filosofia aziendale è stato coniato un termine specifico: si tratta del Takeda-ismo, che si ispira alla tradizione giapponese e si fonda sui valori di integrità, equità, onestà e perseveranza. I values ambassador sono quei collaboratori che vengono scelti perché ritenuti testimoni autentici e sono presenti all'interno di tutti gli stabilimenti e in tutte le sedi Takeda del mondo.

— G. COLL

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Takeda-ismo. I collaboratori diventano ambassador

EDISON

Storytelling fatto in casa con video e incontri live

Raccontare i valori, la visione, le attività e le persone dell'azienda partendo dal coinvolgimento di coloro che la vivono ogni giorno. Così Edison - operatore energetico con una storia di oltre 135 anni nella produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica - ha lanciato un progetto di employer branding con una piattaforma dedicata: nasce così un booklet con il coinvolgimento di dieci collaboratori storyteller. Racconti declinati in video e con incontri dal vivo. Dall'headquarter si approda ai territori: quest'anno un roadshow di dodici tappe ha portato i dipendenti storyteller in tutta Italia.

— G. COLL

© F. PIZZOLONE/RESERVA



Piattaforma dedicata. I dipendenti storyteller di Edison

6 IL TREND
I migliori progetti di internal marketing puntano su dinamiche di gamification

© RIPRODUZIONE RISERVATA