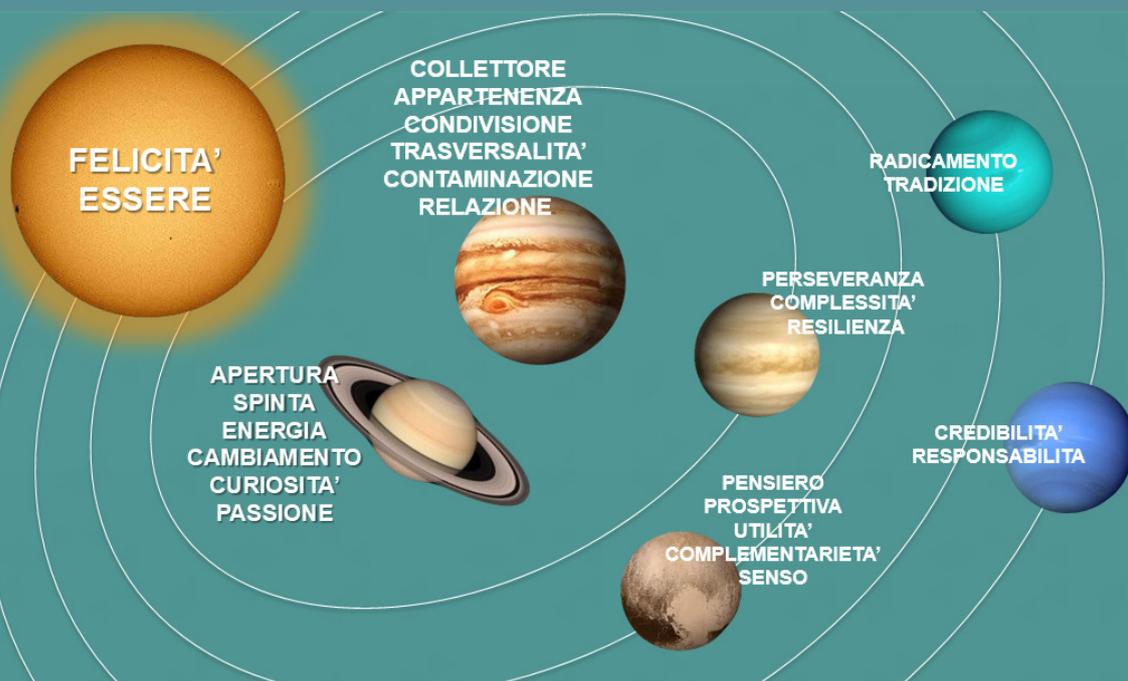


The image features a background pattern of playing cards from the Fiesole deck, which uses a unique iconography. The cards are arranged in a grid, with some showing intricate line-art figures and others showing symbols like hearts and spades. A prominent card in the center-right has a grid pattern and the text "SPECIAL DESIGN FOR DIFFERENT DESIGNS".

**ASCAI**  
Associazione per lo  
sviluppo della comunicazione  
aziendale in Italia

## LE CARTE DI FIESOLE

## LA GALASSIA DELLA COMUNICAZIONE INTERNA



IL SOLE CHE ALIMENTA  
LE ATTIVITA' DEL  
BUON COMUNICATORE

E' dalla felicità che provengono l'ispirazione e l'autenticità di un buon progetto sostenibile, destinato al successo. Ma cosa intendiamo per felicità, di cosa è fatta la felicità? Fiesole 2017, affidata alla sapiente conduzione di **Monica Fabris**, ha individuato le componenti indispensabili: il fine, il mezzo e la causa della felicità, sono l'energia personale e il suo essere in relazione con gli altri. La dove non c'è dinamica, non c'è felicità, là dove non ci sono contatto, coinvolgimento, scorrimento, non ci può essere felicità. Come attivare questo processo virtuoso? Quando un progetto si anima di felicità, e quindi di spinta progettuale condivisa, porta con sé delle conseguenze. In primo luogo la consapevolezza dell'impegno necessario a realizzarlo nella complessità dell'organizzazione, con perseveranza e resilienza. La determinazione a superare gli ostacoli comporta un esercizio costante del pensiero. La ricerca di senso trasforma i vincoli del passato in responsabilità del futuro.

## IL MOSAICO DELLA FIDUCIA

La Fiducia è la risultante di una cultura aziendale fondata sull'Ascolto e su una Relazione multidirezionale tra le Persone (top-down, bottom-up, orizzontale) e di qualità (che include l'efficienza, l'efficacia e, soprattutto, la trasparenza e la credibilità).

Appare tanto più significativo, in questa lettura, che elementi solitamente posti in grande evidenza e addirittura percepiti come valori in sé e autonomamente capaci di produrre risultati, come l'innovazione tecnologica e l'efficienza organizzativa, siano qui riuniti sotto il fattore Tempo, dove si trovano in compagnia della centralità della persona e, quindi, delle attenzioni da dedicare a questa centralità.

Fiesole 2018, ispirata dalla lectio magistralis di **Domenico De Masi**, ha "rimesso al loro posto gli strumenti", un posto di tutto rilievo, ma, appunto, strumentale e funzionale rispetto al vero focus della fiducia in azienda, che degli strumenti si avvale ma si fonda su scelte strategiche e comportamenti conseguenti su un piano decisamente diverso e più "alto": quello che potremmo chiamare, forzando la sigla HR, le Humanity Resources.

### LE OTTO 'PAROLE-CHIAVE' DELLA COMUNICAZIONE INTERNA



## CAVALCARE LA NUOVA COMUNICAZIONE

*Più che in ogni altra comune forma di comunicazione tra individui, quella che si realizza all'interno di un'impresa risente indubbiamente del differente peso di ruoli e di potenziale comunicativo esistente tra l'azienda e tra le stesse persone che vi lavorano. In virtù della tipicità del rapporto di lavoro che lega emittenti e destinatari, la comunicazione interna incide quindi fortemente il sistema delle relazioni che si instaurano tra i comunicanti, talora anche a prescindere dal contenuto veicolato dai messaggi.*

*Compito prioritario richiesto oggi alla comunicazione interna è mettere in campo azioni che puntino a un riequilibrio delle identità comunicative, favorendo un clima partecipativo e un senso di appartenenza alimentato soprattutto dalla qualità e dalla continuità del dialogo.*

*Le riflessioni maturate tra i componenti di sette gruppi di lavoro in occasione dell'annuale convention Ascai (Fiesole, 23-24 maggio 2019) hanno permesso di individuare cinque assiomi fondamentali cui dovrebbe ispirarsi ogni processo comunicativo all'interno delle imprese.*

### LA COMUNICAZIONE INTERNA ...

- ❖ E' UN PROCESSO CIRCOLARE, IMPRESCINDIBILE E CONTINUATIVO CHE PONE AL CENTRO LA PERSONA NEL SUO LEGAME CON LA CULTURA D'IMPRESA E NELL'INTERAZIONE CON I CONTESTI INTERNO ED ESTERNO ALL'AZIENDA.
- ❖ FAVORISCE LA COMPrensIONE DI MISSION, VALORI AZIENDALI E STRATEGIE GENERANDO SENSO DI APPARTENENZA, AIUTANDO LE PERSONE A ESSERE PARTECIPANTI DEL CAMBIAMENTO E A COGLIERNE LE OPPORTUNITA'.
- ❖ METTE IN LUCE IL VALORE INDIVIDUALE E PROFESSIONALE DELLE PERSONE, RENDENDOLE PROTAGONISTE DELLA COMUNICAZIONE. PER QUESTO HA COME PRESUPPOSTO UN ASCOLTO STRUTTURATO DEI DESTINATARI E DEI LORO BISOGNI DI COMUNICAZIONE.
- ❖ PUNTA AL RISPETTO DELLE DIVERSITA', AL COINVOLGIMENTO E ALL'INTEGRAZIONE DELLE PERSONE, AFFINCHE' SIANO PORTATRICI DI 'SENSO' E DI ESPERIENZE DI VITA REALI.
- ❖ SEGUE LA REGOLA OBIETTIVI>DESTINATARI>STRUMENTI, CONSAPEVOLE CHE NON CI SONO OLD E NEW MEDIA MA SOLO MEDIA CHE IL COMUNICATORE DEVE SAPER INDIVIDUARE PER OGNI BISOGNO DI COMUNICAZIONE, MODULANDO I LINGUAGGI IN MODO DA PARLARE A TUTTI PARLANDO A CIASCUNO.

## LE BUONE RELAZIONI NELL'ERA DELLA CONNESSIONE COSTANTE

*Fedeli a un uso ormai consueto, dai risultati del lavoro in team e in plenaria, sostenuti dalla illuminante lectio magistralis del filosofo **Bruno Mastroianni**, “iofilizziamo” alcuni highlights per sostenere, oltre ogni ragionevole dubbio, che la modalità di interazione/relazione digitale, anche se messa potentemente sotto i riflettori dalla drammatica e prolungata contingenza della pandemia, non è una risposta strumentale all'emergenza, ma un vero e proprio nuovo ambiente stabile di comunicazione interumana.*

- ❖ IL DIGITALE NON È UNO STRUMENTO D'USO CONTINGENTE, MA UN NUOVO AMBIENTE CHE AFFIANCA STABILMENTE LE ALTRE SITUAZIONI RELAZIONALI
- ❖ ANCHE LE NUOVE MODALITÀ DI INTERAZIONE SI ATTUANO SECONDO “FONDAMENTALI UNIVERSALI”: LINGUAGGIO/I, RELAZIONE, ORGANIZZAZIONE, ASCOLTO
- ❖ LA COMUNICAZIONE PROFESSIONALE SI CONFERMA, QUINDI, COME MIX DI ABILITÀ D'USO DEGLI STRUMENTI E DI COMPETENZA CONSOLIDATA NEL GESTIRE I FONDAMENTALI

### QUATTRO 'PAROLE-CHIAVE'

**Ecologia relazionale.** Non serve una netiquette ad hoc del digitale, dobbiamo imparare e insegnare a riconoscere il digitale, non solo come strumento, ma come parte della relazione, misurando 'come' e 'quando' alla nostra comunicazione è richiesto di entrare nello spazio dell'altro.

**Leadership gentile.** Gentilezza, non protagonismo, di una comunicazione d'impresa che sappia privilegiare il riconoscimento dell'interlocutore attraverso le sue reali aspettative di fiducia, responsabilità e libertà di azione.

**Misurazione.** Comunicazione interna imprescindibile da un ascolto strutturato e dal feedback. Dire poco, ma dire meglio, calibrando i messaggi sulle esigenze e gli interessi reali dei destinatari.

**Transizione.** Eravamo in un modo, ora non siamo già in un nuovo modo, ma nella transizione. Occorre recuperare logos e linguaggio nella loro dimensione digitale e rendere forti argomenti deboli, evitando manipolazioni, per favorire nuove modalità e opportunità di relazione.

## IL VALORE DELLE PAROLE

*Grazie al diverso peso che possono oggi assumere le nostre parole, che siano scritte o semplicemente pronunciate, il loro uso può far riflettere, coinvolgere, ma anche invitare al gioco o ironizzare.*

*Ma quale che sia il nostro fine di impeccabili comunicatori, dobbiamo sempre tener presente che il linguaggio d'impresa è luogo privilegiato di manifestazione di un mondo complesso e vario, capace di generare, sì, coerenza, ma anche possibili contraddizioni.*

*E proprio la consapevolezza della complessità dei processi della comunicazione interna, per sua natura difficilmente riconducibile a un paradigma immutabile, ci invita a riflettere sul fatto che debba essere nostra cura pesare sempre il Valore delle Parole.*

*Nel rispetto di una tradizione ormai più che consolidata, la Convention 2022 dei Soci Ascai propone, attraverso questa Carta, alcuni highlights frutto di un coinvolgente lavoro svolto in team e in plenaria, sostenuto dalla illuminante lectio magistralis della sociolinguista, **Vera Gheno**.*

## IL NOSTRO MIX DI 'PAROLE-CHIAVE'

**INNOVAZIONE E ASCOLTO.** Ascoltare il nuovo (curiosità e apertura). Ascoltare in modo nuovo (senza farsi limitare dalle convinzioni). Ascoltare per innovare insieme (co-creazione).

**RIFLESSIONE ED EQUILIBRIO.** Prendersi il tempo necessario per valutare la scelta migliore di comunicazione, incluso il silenzio, come atto di responsabilità sia professionale che verso l'interlocutore. Avere capacità di equilibrio nell'uso delle parole assumendo come base il rispetto per valorizzare le differenze invece di annullarle.

**CURA, CURIOSITA' E DUBBIO.** Scegliere con cura le giuste parole è un atto di responsabilità, di coraggio e di creatività, ma anche di fatica, necessaria all'interno delle nostre aziende se vogliamo farle evolvere. E questa scelta deve avere alla base di tutto la curiosità e il dubbio.

**RESPONSABILITA' E CONSAPEVOLEZZA.** Assumersi la responsabilità come comunicatori di un uso consapevole delle nostre parole, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, avendo sempre riguardo al nostro ruolo, al contesto in cui operiamo, alle sfide da affrontare e al valore del confronto.

## SCRIVERE CONVERSAZIONI

*Fiesole 2023 ha celebrato – senza fronzoli e cerimonie, con la sobria e festosa concretezza di Ascai – una importante riconciliazione: quella tra la parola detta e la parola scritta. “Scrivere conversazioni” è il titolo del workshop. E chi meglio lo poteva interpretare di Luisa Carrada, maestra indiscussa della scrittura professionale?*

*La persona umana parla da che ha aperto gli occhi al mondo, legge da molto meno tempo e per cogliere il senso di ciò che legge ha bisogno di “sentirlo” e “vederlo”, di metterlo in scena nel suo teatro mentale.*

*Per chi fa di mestiere il comunicatore interno, i colleghi non sono colleghi, sono persone. E le persone rispondono se si sentono incluse da una comunicazione che parla anche quando è scritta, che sa essere semplice e andare dritta al punto, fresca e limpida come acqua di sorgente, che sa dare del tu anche quando è necessario un tono più formale, che non fa smarrire in un labirinto di parole, ma offre sempre una chiara prospettiva.*

## IL NOSTRO MIX DI 'PAROLE-CHIAVE'

**REGOLE** - Scrivere conversazioni non significa banalizzare la scrittura o ingessare il parlato. Per questo le regole sono essenziali.

**SEMPLICITA'** - Un albero potato con cura cresce più rigoglioso e dà frutti migliori.

**STILE** - Ogni strumento e canale richiede uno stile di scrittura appropriato, ma alla base c'è sempre la parola, che ha una sua natura, esige rispetto anche dalla più innovativa e affascinante tecnologia.

**FEEDBACK** - La buona scrittura si alimenta con l'esperienza concreta della relazione: feedback, sempre feedback, fortissimamente feedback.

**SUONO** - Il comunicatore interno è un fedele discepolo della parola, che impara a scriverne il suono perché il lettore possa udirlo.

## STORYVERSO: PERSONE INGAGGIATE DAI FATTI

*Se lo story-telling è una moda,  
è una moda antica come il dono della parola.  
La storia racconta un universo, anzi, uno storiverso.  
Col rigore dei fatti lo descrive,  
col calore delle emozioni fa entrare in quell'universo  
chi la storia la ascolta, la legge, la guarda: le persone.*

*Come ogni anno, la Convention 2024 dei Soci Ascai propone,  
attraverso questa Carta, alcuni highlights frutto di un  
coinvolgente lavoro svolto in team e in plenaria,  
sostenuto dalla illuminante lectio magistralis  
del sociologo della comunicazione  
e dei media narrativi,  
**Andrea Fontana.***

### IL NOSTRO MIX DI 'PAROLE-CHIAVE'

**CURIOSITA' E TIMORE.** Persone incuriosite nella mente e nel cuore, impaurite dal mostro del cambiamento, ma ingaggiate ad affrontarlo dall'empatia di chi racconta e si racconta, perché sapersi raccontare è condizione dell'esistenza.

**IDENTITA', IMMAGINAZIONE E VISIONE.** La narrazione che ingaggia parla della terra, dice chi siamo e dove siamo; parla dell'acqua, stimola a immaginare come giungere a nuove mète; parla della luce, offre una visione chiara del percorso che incuriosisce e incoraggia.

**FATTI E VALORI CONDIVISI.** La storia viaggia con il suo bagaglio di fatti e di valori condivisi, l'eredità necessaria per progettare il nuovo senza perdersi per strada: "c'era una volta, c'è questa volta, ci sarà la prossima volta". Narra l'identità che unisce, riconosce e dà valore a ciò che si è realizzato e apre a nuovi modi di inter-essere, a nuove appartenenze, a nuovi obiettivi.

**ETICA DELLA FIDUCIA.** Possiamo raccontare le nostre storie d'impresa in molti modi e con molti strumenti, e li dobbiamo usare con competenza e abilità. Ma al cuore della narrazione c'è la fiducia tra chi racconta e chi ascolta: lo story-telling non ha un'etica, lo story-telling è un'etica.