

ASCAI – ISVOR FIAT

**REGISTI O ATTORI
DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE?**

**Torino, 31 ottobre 2002
Anfiteatro Isvor Fiat
c.so Massimo D'Azeglio, 25**

Buongiorno, buongiorno a tutti.

Sono Pierluigi Pauletti, Segretario di Ascai.

Non so se il fatto di prendere la parola per primo sia improntitudine o obbedienza, e vi spiego perché. Doveva essere qui oggi il Presidente dell'Associazione, il dott. Benzoni, che purtroppo non può venire. E' così che il Vice Presidente Laura Bonisconti e gli altri Consiglieri che sono presenti hanno dato ...l'ordine a me di aprire la riunione, anche per compiere le liturgie abituali all'inizio di qualsiasi incontro.

Ritengo dunque di prendere la parola soprattutto per obbedienza ai miei "capi" e cercherò di dire qualcosa delle cose in cui credo con profonda convinzione.

Prima di tutto: ricordavo le liturgie che vanno svolte all'inizio della riunione, e sono le liturgie rituali, prima fra tutte i saluti.

Il primo saluto va con tutto il cuore al padrone di casa, all'Amministratore Delegato dell'Isvor cui dobbiamo se siamo riusciti a fare la riunione in questo splendido auditorium. Poi c'è uno speciale ringraziamento alla Vice Presidente, la dott.ssa Bonisconti, non solo *magna pars* nell'organizzazione del Seminario, ma che di buon grado ha accettato di svolgere la relazione introduttiva; ma il ringraziamento a cui tengo di più, ed il saluto a cui tengo ancor di più, è il saluto ai presenti.

In questo Seminario abbiamo raggiunto un record che ritenevamo difficile da raggiungere.

Da qualche anno stiamo tenendo dei Seminari che hanno un certo successo: la media delle presenze si era tradizionalmente collocata sull'ordine di 75-80 presenti.

Dei due Seminari svolti quest'anno il primo, che trattava della Web TV nella comunicazione interna, ha registrato un forte incremento: 120 adesioni. Per il secondo, quello di oggi, sulla carta – perché ancora non ci siamo tutti – abbiamo ottenuto il record di adesioni: ci sono arrivate ben 185 schede.

La cosa ci ha in qualche modo anche impressionato, perché alcune domande si pongono, motivando una serie di riflessioni.

Ci siamo domandati ma perché, come mai questi Seminari riscuotono questa attenzione in modo davvero significativi per noi? Non so se riprenderò dopo questo dato, ma se si pensa che partecipare a questi nostri Seminari promossi per i soci, oggi, verificando le adesioni registrate, ogni 3 richieste di partecipazione 2 sono di non soci.

Vuol dire allora che questo tipo di incontro e le considerazioni che origina e motiva riscuote una attenzione significativa e importante.

Può dipendere dalla scelta opportuna del tema, oppure può dipendere – come io ritengo – anche da una indovinata indicazione dei Relatori che sono particolarmente competenti nell'affrontare i problemi che il tema pone sotto gli occhi e richiama una accurata riflessione.

Io ritengo, però, che ci sia una ragione più profonda - e lo dico perché io (che non ho mai fatto marketing) ma cerco di vendere al meglio il nostro "prodotto" - credo che al fondo ci sia l'ispirazione che ha mosso e muove l'ASCAI, l'Associazione che promuove questi incontri.

Non vi assillo anche per non rubare tempo, e non sciupare la vostra attenzione per i ragionamenti più importanti che verranno dopo, ma penso per certo che vada fatta una riflessione su questo punto.

Non vi voglio fare la storia di Ascai, questa Associazione di imprese che 50 anni fa, per merito di alcuni imprenditori illuminati, proprio a Torino dette vita al primo gruppo di appassionati professionisti che si occupavano della comunicazione interna e specialmente della comunicazione scritta; però, ecco, lo sviluppo dell'Associazione è stato vivace, animato, pieno di vitalità, perché è passato dall'attenzione alla comunicazione interna attraverso lo strumento scritto ad una intensa e tempestiva capacità di adeguarsi ai vari altri modi con cui si comunica all'interno dell'impresa.

Non solo, ma si è anche scoperto, si è individuato e fatto proprio come patrimonio, il fatto che ormai non va più considerato solo il *pubblico interno generalizzato*, ma curato con attenzione il *pubblico interno specializzato*.

Inoltre lo stesso fenomeno comunicazionale nel suo complesso tocca in modo che deve essere coerente con quello della comunicazione interna il mondo che sta all'esterno all'impresa: si è percepito e fatto proprio, cioè, un nuovo- anzi il nuovo - concetto della comunicazione di impresa.

Allora l'Ascai ha rimesso a punto, regolando *ex novo* i suoi obiettivi costantemente individuando e, soprattutto, cercando di scoprire che cosa può e deve essere un'Associazione che raccoglie specialmente i comunicatori d'impresa perché la comunicazione d'impresa – dico la comunicazione d'impresa nel suo complesso, ma mi riferisco soprattutto a coloro che operano in questo campo – siano sempre più adeguati al nuovo palcoscenico della comunicazione d'impresa. Ne conseguono i nuovi ruoli che il comunicatore, che una volta era solo lo specialista, ma che oggi via via diventa – in misura sempre più accentuata - ciascuno degli operatori all'interno dell'impresa: da ciò consegue l'esigenza che ogni operazione nell'impresa, a ciascun livello, sappia adeguarsi a questo ruolo, sempre più importante e determinante nella vita organizzativa

dell'impresa.

Da qui nasce la riflessione che Ascai oggi trova l'opportunità di presentare grazie agli ospiti così importanti - e così gentili nei nostri confronti - che ci permetteranno di affrontare i vari aspetti di questo discorso, perché oggi le competenze consolidate di fronte al cambiamento coinvolgono non solo tutte le organizzazioni, ma soprattutto gli uomini che operano all'interno delle imprese.

E' una riflessione che, per la verità, è nel DNA stesso dell'Ascai, visto che Ascai, al di là degli aspetti di immagine per la sua Associazione, punta da sempre ad individuare - se possibile - lo standard più credibile e più valido per rendere sempre più efficace nell'attualità il ruolo del *comunicatore d'impresa*, per far sì cioè che la consapevolezza dell'importanza della funzione di questo ruolo diventi comune e diffusa, che la crescita di sensibilità, di conoscenza, di competenza sia a sua volta sempre più comune e diffusa.

E, infine, che il *comunicatore d'impresa*, partendo dal fatto che ormai tutto cambia - colga nei cambiamenti, pressoché ininterrotti, il *senso* del cambiamento, e da promotore di eventi (si pensi a tutti gli eventi possibili, potremmo citare le Convention e via di questo passo) acquisti la capacità di governare e dirigere - questa è la metafora che il titolo pone all'attenzione - la recitazione di tutti gli attori del fenomeno comunicazionale, perché la recita complessiva dell'azienda conduca ai risultati che sono attesi e adeguati rispetto alla Organizzazione.

Questo obiettivo, e questa è la nostra convinzione di Ascai, va perseguito costruendo insieme una casa comune che far sì che in modo sempre più innovante, nello sforzo di aderire, appunto, alla realtà che continuamente cambia, si effettui un sistema di comunicazione di impresa secondo standard efficaci nel rispetto delle peculiarità che sono proprie di ogni Organizzazione.

Molti, e chiudo, si sono trovati d'accordo nel mettere in piedi questa Associazione e nel tenerla in vita; nel tentare pervicacemente, contro tutte le difficoltà che le situazioni nello svolgersi dell'economia italiana in questo periodo sono successe dentro e attorno alle imprese, di sviluppare questo percorso.

E oggi, a tutti voi - ricordavo prima come due adesioni su tre sono di amici che non aderiscono all'Ascai - Ascai rivolge questo invito: concorrere a questo disegno che ho cercato di illustrare in modo molto sommario e forse anche disordinato e impreciso, assicurando apporti nuovi, apporti freschi, apporti originali.

E' in questo spirito che nel rinnovare un cordiale augurio di buon lavoro e nel rinnovare i più cordiali ringraziamenti a tutti, ci siamo permessi di disporre presso la segreteria dell'incontro delle schede, perché se qualcuno si sente sollecitato a collaborare in questa prospettiva ed entrare in questo gruppo di persone credendo a questi obiettivi e respirando questa atmosfera, ciò consentirà anche un allargamento e un potenziamento della nostra Associazione.

Credo di essermi contenuto nel tempo prescrittomi; grazie a tutti per l'attenzione e a tutti buon lavoro.

Dopo tanta qualificata introduzione io ho poco da dire se non esprimere la mia soddisfazione di avere messo a disposizione di voi tutti questo nostro anfiteatro per questa vostra riunione. E' un po' datato.

Dovevamo rinnovarlo, ma le vicende della nostra azienda non ci consentono in questo momento cose più raffinate di quanto non fossero quelle che abbiamo a disposizione.

Comunque sono molto contento di quanto sta succedendo in quest'aula. Il tema della comunicazione è sicuramente molto importante oggi più che ieri. L'innovazione tecnologica mette il vostro mestiere, il mestiere di comunicatori, alla frusta più che mai; la comunicazione di massa ormai pretende nuove regole, nuovi attori ma soprattutto nuovi registi.

Se prima il problema era informare, adesso il problema di tutti voi credo sia quello di scegliere le informazioni e fare in modo che le informazioni, quelle giuste, arrivino alle persone giuste.

E credo che non sia cosa semplice. Prima forse questa attività era un po' pionieristica, adesso non più. Prima era più legata alla capacità e creatività professionale di singoli attori; ora questa è un'attività che, per essere più efficace, deve mettere insieme tantissimi strumenti, tantissimi sfaccettati ruoli e competenze, qualificati professionisti.

Voglio presentare l'Isvor (due parole solamente per i colleghi che non ci conoscono). E' società del Gruppo Fiat che opera, oltre che per il Gruppo, anche per il mercato esterno con la sigla Isvor Knowledge System. Da due anni siamo operativi sul mercato in maniera più istituzionale e determinata. Qualche soddisfazione cominciamo ad averla e credo che ciò sia la miglior conferma della qualità dell'Isvor, di quella qualità nel fare formazione e consulenza operativa che da 30 anni portiamo avanti e che cerchiamo ogni giorno di migliorare.

Voglio ricordare che questo luogo è stato il primo stabilimento della Fiat. Nel 1899 qui è nata ed uscita la prima vettura. Se nell'intervallo qualcuno di voi vuole avventurarsi nell'area dell'officina, oggi trasformata in laboratori, saremo lieti di farvi da guida. Oggi è semideserta perché ormai il 90% della nostra attività la realizziamo presso i clienti/committenti, sia Fiat che esterni, e i partecipanti al progetto Allievi FIAT sono presso le aziende del Gruppo per gli stages. E' comunque a mio giudizio molto bello riflettere sul fatto che dove si faceva produzione oggi si attivino processi di apprendimento, dove si costruiva venga ogni giorno rinverdito con la nostra attività l'antico sapere tecnico, gli antichi mestieri.

Consentitemi un'altra considerazione. ISVOR è erede della Scuola Agnelli, che dal 1922 era attiva nel preparare giovani operai e tecnici per le fabbriche FIAT. E dunque siamo, credo, unici nel panorama mondiale che hanno integrato di fatto la formazione gestionale e manageriale con l'addestramento e la formazione tecnica. Da questo connubio credo che l'Isvor ne esca con alcuni caratteri distintivi ed originali. Questo i nostri clienti interni ed esterni lo sanno apprezzare, sanno apprezzare una nostra concretezza fatta di profonda conoscenza del lavoro e della fabbrica. Inoltre intratteniamo stretti rapporti con le Università, con i centri del sapere e con le Business School nazionali e internazionali. La formazione che cerchiamo di attuare è molto concreta, uno strumento per il progresso del singolo ma anche per contribuire a raggiungere gli obiettivi che l'impresa si propone, una formazione continuamente misurata e valutata.

Sono molto lieto di avervi qui oggi; vedo che ci sono molti giovani e questo la dice lunga su quanto è diffusa la consapevolezza che questo è un mestiere importante, è un mestiere che – a mio giudizio – sarà considerato dai più avveduti strategico. E sempre di più si avvicinerà alla formazione. La formazione e comunicazione sono e saranno sempre più facce di una stessa medaglia. E' un qualcosa che si integra e si intreccia ed è e sarà sempre più difficile individuare dove inizia e finisce la formazione o la comunicazione.

Il mio auspicio è che dai vostri lavori, ricchi come si intravede dai titoli degli interventi, e dalla qualità dei relatori emerga un confronto franco, diretto ed utile a fornire buone idee per il futuro.

Con questo auspicio auguro a tutti, a nome mio e dei colleghi dell'ISVOR, buon lavoro.

Buongiorno a tutti,
sono particolarmente lieta di questo incontro che ha riunito così tante persone.
Una dimostrazione dell'attualità e della rilevanza che hanno i temi su cui vogliamo riflettere e confrontarci.
Siamo proprio tanti, più di quelli che ci attendevamo quando abbiamo organizzato questo Seminario.

E, osservandovi, mentre il Dott. Poli, che gentilmente ha messo a disposizione le strutture di Isvor, rivolgeva il suo benvenuto, mi chiedevo quali – e quanto diverse tra loro potessero essere le motivazioni, gli interessi, curiosità che vi hanno indotto a partecipare al Seminario.
Ad essi daremo una risposta positiva se saremo capaci di comunicare tra di noi ... Ci riusciremo? noi che nella comunicazione abbiamo l'oggetto della nostra attività o dei nostri studi? Spero proprio di sì!

Come avete visto nel programma, il nostro incontro si articola su livelli diversi. Ritengo opportuno commentarli brevemente in questa mia relazione introduttiva.

Il Dott. Gabrielli aveva l'incarico di inquadrare il ruolo e le competenze dei comunicatori d'azienda nella realtà attuale. Ma, cattiva notizia, purtroppo ha avuto un infortunio..., capita, si è rotto un piede e, pertanto, le difficoltà di movimento che derivano da un incidente di questo tipo, gli hanno impedito di partecipare. Ha mandato un'e-mail con un suo messaggio che più avanti leggeremo.

Comunque..., ecco la buona notizia, alla sua assenza abbiamo posto rimedio.

Il Prof. **Franco Amicucci** – esperto e consulente di comunicazione e membro della Commissione permanente ASCAI – con il quale avevamo lavorato nell'impostare il programma della giornata e che con Gabrielli si era sentito per definire lo schema di intervento, è stato così cortese da accettare di svolgere lui la relazione sullo scenario in cui oggi si muovono i comunicatori e la conseguente evoluzione del ruolo.

Tema che ha dato spunto per il titolo di questo seminario: i comunicatori, attori o registi della comunicazione aziendale?

Franco Amicucci ha curato un ciclo formativo sulla comunicazione per la trasmissione Nettuno. Ed è giusto che sia lui ad avviare il confronto sulle competenze necessarie per la comunicazione.

Si tratta di competenze che in parte possono essere acquisite in un corso di studi, in parte forse possono maturare soltanto sul campo, attraverso l'esperienza pratica. Come operare perché la combinazione di questi due "saperi" si realizzi nel modo più efficace possibile? Quale contributo possono dare i corsi che vengono svolti su questa disciplina nella Facoltà di Scienze della Comunicazione o sempre più frequentemente, a testimonianza del crescente interesse per questa disciplina, anche in altre Facoltà – lettere/economia/ingegneria?

Una rassegna dei percorsi e una riflessione sugli obiettivi e diversi indirizzi che essi si pongono verrà fornita da **Roberto Nelli** e **Sergio Scamuzzi**.

Credo che queste relazioni siano molto interessanti per quella vasta parte della platea qui presente, costituita da operatori aziendali.

In azienda si sa, infatti, relativamente poco delle potenzialità dell'offerta formativa universitaria – anche perché relativamente nuova – con il rischio, come personalmente ho potuto constatare, che vengano sottovalutate ritenendo, alcuni, che i corsi diano una preparazione troppo generica, altri troppo specialistica, rispetto alle esigenze aziendali.

Intendiamo, poi, scendere nel vivo, nel concreto dell'attività di comunicazione. Le testimonianze di **Elena Salem**, **Massimo Roascio** e **Dunia Astrologo**, con l'illustrazione delle loro esperienze aziendali, credo siano la modalità più efficace ed interessante che abbiamo scelto per confrontarci sulla comunicazione e sulla formazione alla comunicazione. Come, cioè, si formano le competenze di comunicazione necessarie in azienda, con riferimento non solo ai professionisti della comunicazione, ma anche altri soggetti aziendali, quelli che non hanno l'etichetta di comunicatore, ma che devono, nella loro attività quotidiana, comunicare, e tanto!

Avremo, poi, uno spazio di dibattito. A presiederlo è chiamato **Mario D'Ambrosio** che ha una lunga esperienza di Capo del Personale e ha ora una sua azienda di lavoro interinale ed è anche Presidente dell'AIDP.

Dopo il buffet, come avrete letto sul programma, abbiamo poi organizzato un breve ma, ci auguriamo intenso, spazio dedicato ai giovani.

Giovani, coloro a cui ci rivolgiamo in questo spazio e giovani coloro che l'hanno preparato e realizzato, e che lo animeranno.

Si tratterà infatti di un confronto aperto e informale tra i più giovani di voi presenti qui oggi (pensiamo agli studenti, neolaureati o specializzandi interessati ad entrare nel mondo professionale della comunicazione) e alcuni giovani professionisti della comunicazione che, dopo una breve presentazione sui personali percorsi formativi e professionali, saranno lieti di dialogare con i partecipanti per uno scambio di esperienze e informazioni.

Molti di loro rappresentano inoltre le sezioni giovanili di alcune importanti associazioni di comunicazione e formazione che operano in Piemonte e in Lombardia, sezioni di cui saranno lieti di presentarvi finalità e attività.

Saranno anche presenti rappresentanti di aziende, pronti, nel caso a rispondere a domande specifiche.

* * * * *

Fatte queste premesse, vorrei ora esporvi alcune considerazioni che credo possano servire di apertura al Seminario.

La comunicazione a cui mi riferisco nel mio intervento è la comunicazione interna, quella che si sviluppa tra l'azienda e le persone che in essa lavorano e tra le persone nell'ambito aziendale.

Questa esclusione di altre forme di comunicazione di impresa, quelle ad esempio rivolte ai pubblici esterni, quali ad esempio la comunicazione economico-finanziaria verso gli investitori, o la comunicazione con gli Enti istituzionali e il mondo dei media – giornali, TV, ecc. – non vale evidentemente per altri relatori.

La comunicazione interna, in quanto parte dell'insieme di quelle attività che hanno come riferimento le persone, si colloca anche organizzativamente, perlomeno nella tradizione italiana, nell'ambito della gestione del Personale, Direzione Risorse Umane o Human Resources. Nel realizzare le varie attività di gestione del personale, le aziende non sono tutte uguali, e non sono sempre uguali.

La tendenza che ha preso più corpo negli ultimi anni è quella che vede le attività di gestione del personale – e prima ancora le politiche, le linee guida – in stretto collegamento con gli obiettivi di competitività e di sviluppo dell'azienda. E' sempre più chiaro che le persone, l'eccellenza delle persone che lavorano in azienda sono un fattore primario di competitività. Valorizzare il patrimonio costituito dalle persone – dalle loro intelligenze e conoscenze – e finalizzarlo al raggiungimento degli obiettivi aziendali è compito/responsabilità della Funzione Risorse Umane a cui la comunicazione interna può dare un contributo molto importante.

SLIDE 1



La comunicazione interna è la leva con cui mettiamo le persone in grado di capire gli obiettivi, le strategie, i programmi e di reagire nella maniera adeguata.

E' la leva, in altri termini, con cui operiamo per realizzare il cambiamento che il contesto competitivo impone con frequenza e intensità accelerata.

E' grazie ad una comunicazione efficace – che, ricordo, comprende in sé anche l'ascolto, l'attenzione alle persone, lo stimolo del feedback – che si cerca di ottenere il consenso, l'allineamento agli obiettivi (non in senso ideologico, ma funzionale). E' attraverso il cambiamento, la motivazione che si può incidere sui comportamenti, sul modo di lavorare.

Come dobbiamo comportarci per utilizzare bene questa leva?

Quali sono le attenzioni da usare? Quali le criticità da affrontare?

Ho cercato di segnalare quelle che mi sembrano più evidenti partendo dalla mia esperienza. Di fatto, proprio citandovi sinteticamente le attenzioni e le criticità che sono state sottolineate in una riunione che abbiamo avuto sull'argomento tra Responsabili del Personale e management.

- Allineamento/disallineamento con la cultura delle persone.

SLIDE 2



La cultura delle persone risente dell'evoluzione del contesto sociale.

E', dunque, fondamentale aver sensibilità e capacità di interpretare le tendenze in atto nel contesto esterno e le ripercussioni sulle attese delle persone.

Le persone sono abituate a un certo "standard" di comunicazione (qualità, tempestività, ricchezza) rispetto al quale dobbiamo confrontarci sono, peraltro, "bombardate" di messaggi e dobbiamo evitare un ulteriore sovraccarico focalizzandoci sulle priorità. Le persone reagiscono alla massificazione ricercando il senso della propria individualità nelle relazioni dirette interpersonali, e questo vale anche nel rapporto di lavoro. Le persone esprimono una domanda "sociale" di valori etici, ambientali (la cosiddetta responsabilità sociale dell'impresa) e vivono la loro realtà aziendale non solo nella veste di "dipendenti", ma anche di cittadini, di consumatori, di utenti.

Da qui l'importanza della coerenza nei messaggi e nell'immagine all'interno e all'esterno dell'azienda.

Nel contesto sociale aziendale emergono:

SLIDE 3



- Molteplicità di culture, appartenenze – che devono essere integrate - attraverso la creazione di una identità aziendale unificante.

Pensiamo quanto grande sforzo devono compiere i nuovi gruppi bancari che nascono da una pluralità di merger successivi.

- I cambiamenti nell'organizzazione e nel modo di lavorare.
E' forse il fenomeno con effetti più dirompenti sulla comunicazione che è elemento fondamentale di gestione del cambiamento.
Le trasformazioni che avvengono con le riorganizzazioni, le esternalizzazioni, le ridefinizioni dei processi di lavoro, lo sviluppo dei team e così via, richiedono, per essere metabolizzate, dosi massicce di comunicazione. Al tempo stesso, alimentano nuovi flussi e nuove esigenze di comunicazione e scambio.

SLIDE 4



Passando, poi, alle relazioni interpersonali, troviamo altri aspetti che devono essere trattati con grande attenzione se vogliamo che essa rappresenti veramente un fattore di coinvolgimento, di condivisione, di motivazione.

- Superamento della discrasia tra comunicazione percepita come un'attività a sé e la comunicazione intesa come scambio, strumento di lavoro.
- La necessità di collegamento, naturale e sequenziale, tra l'informazione di tipo istituzionale e la sua interpretazione – contestualizzata all'unità operativa specifica – che viene fornita nel rapporto capo-collaboratore.

- La delicatezza della comunicazione interpersonale in tutti i processi di gestione e sviluppo della risorsa umana.
Al ruolo del capo nessuno può sostituirsi.

Vi è poi un elemento trasversale a tutte le forme di comunicazione, che è

- Coerenza/incoerenza tra dichiarato e praticato.

SLIDE 5



E' un elemento che influisce direttamente sulla credibilità della comunicazione che coincide con il dichiarato e se non trova riscontro nei fatti, nei comportamenti, viene inesorabilmente compromessa.

Ma allora, in questo quadro che cosa si chiede ai comunicatori?

Quali sono gli spazi e i confini della loro attività?

SLIDE 6



Vorrei esprimere le pressioni e le tensioni che i comunicatori possono vivere, attraverso una storiella. Pensiamola così:

C'era una volta – non tanti anni fa – un signore, tal Casimiro Articoletti, che si occupava di comunicazione interna. Aveva iniziato con la redazione di un giornale aziendale, scriveva articoli, faceva interviste. Era soddisfatto del suo lavoro ed era anche apprezzato. Né è stato "fermo". Ha seguito l'evoluzione tecnologica. Creato un sito per i dipendenti che gli consentiva di fornire informazioni più tempestive, organizzava convention riuscite...

Però..., però...Vien fuori - non ci interessa qui, come – vien fuori che la gente si lamenta. Dicono che non ricevono tutte le informazioni utili per il loro lavoro, che non conoscono le strategie aziendali, che non capiscono il perché di certe decisioni aziendali. Alcuni segnalano che, da quando certe attività sono state esternalizzate, non solo non hanno avuto vantaggi nel modo di lavorare, ma addirittura certi "passaggi" si

sono appesantiti e burocratizzati. Altri lamentano che la valutazione delle loro prestazioni (o dei risultati) non gli è sembrata affatto convincente e, invece di avere un'opportunità di dialogare, per discutere i possibili miglioramenti, le opportunità di formazione – come gli era stato promesso in certi bei discorsi – hanno ricevuto una specie di notifica frettolosa e asettica.

In generale, su tutto questo il commento della Direzione è: la comunicazione non funziona!

Che cosa può fare il nostro signor Casimiro Articoletti? Nessuno lo accusa apertamente. Evidentemente non è lui la causa di tutti i mali. Ma chi ha, in definitiva, la responsabilità di questi malfunzionamenti? O, piuttosto, chi si prende carico di rimediarvi?

Qualcuno deve esserci. Questo qualcuno è lui, il signor Articoletti, e – più in generale – è la Direzione Risorse Umane in cui lavora.

Ho cercato con questa storiella di darvi l'idea dei mutamenti di spazio e confini della comunicazione.

Il nostro signor Articoletti non può limitarsi a **produrre comunicazione**. Deve **supportare e facilitare** la comunicazione del management, dei capi e delle persone, con i capi e anche tra di loro.

E' una bella sfida!

Saranno i relatori che mi seguiranno ad articolare meglio i problemi, e soprattutto le risposte, portando esempi reali.

Io intendevo fornire qualche spunto, che credo sia emerso, anche dalla banale storiellina:

SLIDE 7



- la necessità di un'architettura del sistema di comunicazione che tenga conto di tutti i mezzi, strumenti, canali;
- la necessità di un presidio del processo, che tenga conto di tutti i soggetti che vi prendono parte.

E credo anche che emergano alcune capacità indispensabili per fare questo:

- comprendere il business e conoscere i processi aziendali;
- saper dialogare con il management;
- saper fluidificare lo scambio organizzativo;
- saper selezionare, sviluppare, integrare le tipologie e le tecnologie di comunicazione.

Grazie, buongiorno.

Non è facile sostituire - quando c'è un cast già predisposto - un attore che si fa male e bisogna trovarne un altro che lo sostituisce; però questo è anche un emblema di quello che succede in ogni evento e in ogni situazione.

Io per questa iniziativa ero stato il primo sceneggiatore, avevo scritto la story board l'intervento per Ascai, l'avevo passato a Laura che è diventata subito regista e durante l'organizzazione io, sostanzialmente, ero l'aiuto regista, e tutto a distanza nel senso che abbiamo fatto un incontro di un'ora e poi abbiamo lavorato sempre a distanza.

Quando sono stato avvertito di Gabrielli mi sono messo in rapporto con Gabrielli per riflettere cosa fare e come organizzare, visto che l'idea l'avevamo costruita e ci eravamo già sentiti.

Non potevo quindi sostituirlo e abbiamo deciso che io sviluppavo alcuni concetti e alcuni stimoli per il dibattito di oggi, sempre sul tema di ruolo ed attori dove il suo intervento, invece, sarà scritto e quindi verrà fornito a tutti.

Io do alcuni flash e alcune riflessioni proprio su questo tema dell'attore e del regista. Anche questo come è stato costruito? Da quando sono stato avvertito ero sempre in aula in questi giorni, e quindi non ho avuto tempo di lavorare nel modo classico, però sempre a distanza chi collabora con me - è lo staff grafico - per l'editoria multimediale era impegnato ed ha costruito, lavorando di notte, 15 slide pescando dalla banca dati delle immagini.

Questo dà l'idea anche ai giovani di come le emergenze sono anche emergenze in questo senso.

Allora io volevo dare alcuni piccoli stimoli. Il focus di questo convegno nasce da una provocazione. Storicamente il comunicatore di impresa era un attore che recitava una parte già descritta in parte negli organigrammi, una sceneggiatura che non costruiva lui. Questo è l'avvio dell'idea del convegno. Attore che a volte faceva anche l'aiuto regista, a volte primadonna, a volte comparsa, operante in vari generi della comunicazione, dagli eventi di comunicazione interna, vari modelli di comunicazione interna, varie tipologie di eventi. Vediamoli, e qui anche con l'aiuto della metafora del cinema abbiamo provato a scherzare un po' e vedere 6-7 possibilità anche di generi della comunicazione aziendale.

Ma poi cosa è successo? In questi anni abbiamo ripetuto più volte che il palcoscenico è cambiato, e anche il modo di fare la sceneggiatura, quindi, deve cambiare. E' cambiato radicalmente. Non ripeto cose che anche negli ultimi convegni Ascai abbiamo detto, l'azienda a rete, i film virtuali, cambia lo spazio, non si comunica più in uno spazio definito, si comunica in uno spazio virtuale, da pochi mezzi siamo passati a moltissimi mezzi; ma soprattutto il fatto nuovo è questo: che nell'azienda a rete, nell'azienda virtuale, con i nuovi mezzi, con l'intranet, con la rivoluzione - si diceva in un convegno fatto in BancaIntesa un paio di anni fa da Ascai - silenziosa dell'intranet che non sostituisce gli altri mezzi, ma li integra e li reinterpreta, e quindi è una rivoluzione perché ogni mezzo, dal colloqui faccia a faccia alla bacheca, alla news letter alla house organ vengono ridefiniti alla luce dei nuovi mezzi come negli anni '50 si diceva della televisione che reinterpreta la radio e il giornale, e così è oggi per intranet, possiamo riprendere quell'affermazione e ricollocarla per intranet e internet nella comunicazione aziendale. E quindi la mutazione radicale dello scenario comporta una ridefinizione dei ruoli, e le domande di fondo che abbiamo sono queste, e sono anche l'oggetto di questo convegno.

Se oggi tutti comunicano, e se la centralità della comunicazione si sposta, non è più in un ufficio specialistico ma si diffonde nell'azienda con il capo del personale, con gli uomini del marketing, con gli uomini della formazione fino a front line che assumono ruoli diversi, quindi recitano delle parti nel piano della comunicazione e nella costruzione delle identità delle aziende, la domanda è ma allora cosa fa il comunicatore aziendale se tutti fanno comunicazione? Cos'è il comunicatore aziendale? E' un altro attore che si contende la scena? E' un altro attore che contende, e quindi mette continuamente in discussione le altre forme di comunicazione?

Io sento anche un dibattito - e lo butto come provocazione - sugli albi professionali: se c'è l'albo noi siamo garantiti per la nostra professionalità, e anche nei siti che hanno fatto i giovani nella Università c'è siete favorevoli o no all'albo? L'83% sono favorevoli, ed io, ad esempio, sono contrario perché non ha proprio senso, perché non si certifica una professionalità attraverso un albo, credo che per una cultura moderna non può essere quello il passaggio, però questa so benissimo che è di minoranza come affermazione, quindi do uno stimolo al dibattito in questo.

Ben diverso, invece, è il discorso della certificazione della competenza, della descrizione della competenza, della definizione di come si forma una competenza. E questa credo sia la sfida vera che c'è da fare nelle professioni e nelle attività. E, quindi, da una parte quali le competenze, e allora gli attori della comunicazione aziendale, come il personale viene formato e coinvolto nella gestione della comunicazione aziendale interna ed esterna, e dall'altra però rimane la domanda forte: qual è la competenza e il ruolo del

nuovo comunicatore nella sua versione di regista, quindi che non è competitore di altri attori, ma è figura altra con un ruolo manageriale, con una nuova identità, con una nuova sfida che viene ridefinita in questo nuovo palcoscenico.

Prima di entrare nelle competenze sia degli attori e anche del regista volevo molto brevemente utilizzare la metafora del cinema per rileggere alcuni momenti di comunicazione aziendale.

Ad esempio, il cinema di intrattenimento come metafora dei moltissimi eventi della comunicazione aziendale in momenti leggeri: i ricevimenti, la festa, la festa aziendale. Adesso siamo sotto Natale e c'è tutta l'agitazione per la regalistica. Ecco, questo appartiene a questo genere di comunicazione.

Il genere giallo. Questo come lo possiamo descrivere nella comunicazione aziendale? In genere quando c'è una comunicazione dopo un riassetto organizzativo – la comunicazione degli organigrammi – chi è che esce e chi è che entra in questo. Solo all'ultimo abbiamo la notizia, e quindi questo come comunicazione è il genere giallo.

Abbiamo un altro genere quando nuove acquisizioni, fusioni, scalate, penetrazione in nuovi mercati, il comunicatore si trova a gestire il genere western come elemento.

Abbiamo anche situazioni più difficili, ad esempio il disastro ecologico – come a volte avviene – per prepararsi, la crisi del management, la crisi aziendale, la crisi finanziaria, ristrutturazioni, cose che sono fisiologiche nelle strutture aziendali.

Il nostro Vice Presidente di Ascai è storicamente è l'uomo dei calendari anche Pirelli, ma tutti quelli che si dedicano alla pubblicità, ma anche il genere che si lega più all'eros raffinato, anche questo è un altro genere di comunicazione aziendale.

Gianmauro nella sua introduzione definiva che uno dei generi e una delle attività importanti è anche la motivazione, il coinvolgimento, diciamo la partecipazione del personale alle attività aziendali. Questo mi ricorda molto il cine forum, coinvolgiamo le persone non da spettatori ma come facciamoli partecipare.

Come avete sentito dalla traccia parzialmente letta di Gabrielli – che poi lui approfondisce molto – il comunicatore aziendale è anche una figura che si impegna molto anche nel genere impegnato: le mostre, la sponsorizzazione d'arte, le pubblicazioni raffinate che ci sono, la promozione culturale, l'elevazione culturale del personale.

Ecco, questi sono i generi in cui si è impegnati nella comunicazione.

Ce ne sono anche altri, e mi hanno proibito di mettere anche il genere comico, e non lo dico!

A questo punto, se il comunicatore non è un semplice attore ma è qualcosa di più, dobbiamo farci la domanda come costruire le competenze diffuse e generali nella comunicazione del personale da una parte e come sviluppare una cultura del regista, e come passare, quindi, ad acquisire quelle che non sono più le tecnicità ma sono competenze diffuse, competenze manageriali in un settore specifico che non è facilmente descrivibile, perché abbiamo visto che sono molti generi, sono molte le attività che vengono sviluppate.

Io direi di partire proprio da una riflessione sul ruolo del regista.

Noi da affermazioni continue che sono molteplicità di informazioni, un volume alto di attività, il rischio della inondazione comunicativa, la babele della comunicazione, la difficoltà di governare la comunicazione, io credo che il regista ha una caratteristica, una visione chiara del palcoscenico, della scena, e deve aiutare tutti gli attori a posizionarsi bene nella scena; della scena conosce bene le tecnicità presenti e anche se non le usa lui le può far usare dall'interno o dall'esterno in outsourcing, e quindi mette in sincronia le varie funzioni.

E allora vorrei utilizzare una immagine di De Kerckhove che definisce il governo della complessità comunicativa attraverso una metafora, che è quella della cartografia. Diciamo governare la comunicazione complessa interna ed esterna richiede la capacità, da parte del comunicatore e del regista, di descriverla, cioè di costruire delle mappe significative degli essenziali della comunicazione, e per mappa possiamo utilizzare bene l'immagine della cartografia perché indica sempre gli essenziali, il centro di ogni contenuto. Cartografia – possiamo definirla così – dinamica, in quanto in continua evoluzione, dell'informazione.

Qui poi facciamo subito ad andare nell'intranet e andare in internet e arrivare al concetto di link, però credo che il ruolo ormai principale in una fase di rapido cambiamento sia sempre quello di costruire delle mappe di significato di quello che sta avvenendo, della conoscenza e delle trasformazioni, perché solo con la mappa si riesce poi a fare orientamento. Solo se abbiamo chiaro dove siamo – il posizionamento – noi riusciamo poi a fare orientamento e dare senso, quindi, alle trasformazioni e al cambiamento.

Questo significa la ??? incompleta del sistema informativo aziendale, della sua missione, dei suoi valori e della sua organizzazione e degli strumenti e molteplicità dei mezzi che sono disponibili in questo senso, e con una capacità di rappresentarli in modo che ogni singolo attore dell'azienda abbia chiaro il suo posizionamento, ma veda anche lui la scena.

Ecco, io credo sia questa una delle competenze fondamentali del regista in questa fase. Solo così riesce a collocare, a far recitare bene, a far muovere, ad utilizzare al meglio la molteplicità dei mezzi; e

quindi la visione degli essenziali, la visione del posizionamento, la visione dell'orientamento e del cambiamento. Queste, credo, sono delle sfide che sono richieste nel ruolo del comunicatore.

A questo possiamo aggiungere un'altra bella definizione che mi piace riportarvi sempre di De Kerckhove che dice se noi vogliamo governare bene le mappe e la complessità dell'informazione aziendale in modo che arrivi al momento giusto, con il mezzo giusto, la giusta dose di comunicazione importante o per orientare o per l'efficacia organizzativa, o per gestire, abbiamo la capacità non solo di fare le mappe ma anche di gestire un'altra immagine suggestiva che chiama la dietetica dell'informazione; cioè di fronte alla molteplicità dell'offerta la capacità di scegliere la giusta dose e il giusto elemento che permette di vivere con piacere la complessità dell'informazione, di vivere con piacere perché c'è proprio il gusto e la capacità di assaporare gli essenziali, le cose più importanti e più belle che è possibile vivere a livello aziendale.

L'altra sera, proprio per farmi aiutare, ho telefonato ad un attore e ad un regista di teatro, e mi hanno risposto così, sia l'attore che il regista: il regista è quello che ha l'idea, e quindi non è solo uno che interpreta la sceneggiatura, il regista ha anche l'idea, quindi è protagonista, non è solo esecutore di un management che decide le strategie e poi il comunicatore le segue. Il regista non dipende solo dal produttore, OK?, ha anche l'idea e quindi costruisce, affiancato dagli sceneggiatori, anche la scienza ed è protagonista anche del cambiamento.

Chi è il bravo attore? Il bravo attore è quello che sa interpretare bene il suo ruolo, ma soprattutto vede bene la scena. Vede la scena, ha sensibilità alla scena perché sa subito rapportarsi con gli altri. Sceglie il suo posizionamento, sceglie i tempi e si integra bene con il resto della squadra; però per vedere la scena – questo è il ruolo della comunicazione – bisogna costruirla bene e rappresentarla.

Poi ci sono anche le nuove tecniche del regista, non è che il regista è solo manager. Si arriva a questo mantenendo e passando per tecniche come un allenatore. Oggi abbiamo nuove tecniche necessarie che non è tanto dominare il singolo strumento, ma, ad esempio, una cosa importante è quella della conoscenza dello scenario e della sua evoluzione nel panorama delle tecnologie aziendali ed esterne. Magari non deve saperle usare, ma deve conoscerle profondamente nelle loro potenzialità, soprattutto in quella che è la nuova sfida nella capacità di integrare i vari strumenti della comunicazione, soprattutto i nuovi strumenti, tutte le nuove forme di comunicazione che sono integrate fra loro.

C'è un'altra competenza che vale soprattutto nel rapporto fra Università, tra formazione ed esperienza del comunicatore. Mentre per l'attore la sua competenza può essere descritta con una certa facilità, l'attività, i ruoli, gli eventi che deve costruire dalla fiera al giornale ecc., per il regista, invece, se ricordiamo anche la storia del cinema, è difficile perché c'è la personalità del regista, c'è il suo ruolo, c'è un suo modo di interpretarlo in questo senso.

C'è una scuola di regia valida, ed è una scuola che si forma molto sul campo passando per tante esperienze di studio.

Come si trasferisce questa? Io credo che il maggior limite al trasferimento di ogni professione, ma soprattutto questa della comunicazione e delle professioni che nascono molto sul campo, che sono forti sul campo, sia la non descrizione della propria attività.

Io credo che allora il regista deve saper narrare la sua attività, cioè deve saperla descrivere, deve saperla interpretare, cioè deve passare quella che viene definita da un patrimonio di conoscenza implicita e tacita, dove lui non ci riflette perché ce la dà per acquisita, e quindi non la sa descrivere, a conoscenza esplicita e descritta. Solo con la narrazione dell'esperienza, quindi, è possibile trasferirla e dare un segnale e anche un aiuto all'Università e ai giovani che vogliono entrare - senza passare 20 anni di apprendistato – e svolgere dei ruoli, perché è chiaro che per l'apprendistato c'è l'affiancamento e il formare sul campo, è un momento formativo essenziale importante, però che può essere accorciato se c'è una capacità di descrivere la competenza, quindi farne disciplina in questo senso.

Un'altra delle competenze, e su questo Gabrielli ci teneva molto, mi ha detto di insistere molto su questo, ma credo che ne siamo tutti convinti, è che oggi il comunicatore rispetto al passato ha anche una nuova missione, che è quella di essere un agente protagonista del cambiamento, cioè di essere figura capace di gestire i processi di cambiamento aziendale perché non esiste organizzazione, azienda, istituzione che non è coinvolta in profondi processi, e quindi il comunicatore non è l'uomo che attende il segnale di qual è il cambiamento per poi supportarlo, ma è protagonista di questo. E se è protagonista, però, ha almeno tre cose necessarie come ruolo.

La prima, avere un patto forte con il management aziendale sul senso del cambiamento, sugli obiettivi del cambiamento, sulla direzione. Se non c'è questo è difficile essere protagonisti, e quindi la forte integrazione del comunicatore con il management aziendale rispetto agli obiettivi e alle strategie di cambiamento. Il comunicatore può dare un valore aggiunto a questo, dà significato, dà senso, valore e dà colore ai piani di coinvolgimento nel cambiamento.

Il secondo aspetto, per essere protagonista in questa funzione, è quello – e questo credo sia un ruolo specifico del comunicatore – di costruzione di nuovi codici, di un nuovo linguaggio del cambiamento.

Se noi facciamo una nuova azienda a rete, facciamo nuovi modelli organizzativi di gestione e poi lo

chiamiamo sempre organigramma, e usiamo la stessa parola, abbiamo fatto una cosa nuova usando una parola vecchia, e la parola è evocativa comunque di vecchi modelli. E questa parola riporterà vecchi vizi e vecchi comportamenti. Quindi anche la creazione di un nuovo linguaggio adeguato al cambiamento credo che sia uno dei ruoli del comunicatore.

Il cambiamento, poi, non è solo un problema di codici e di linguaggio ma è un problema anche di capacità di costruzione di ritualità che accompagnano il cambiamento. Questo è anche uno dei ruoli, alcune volte sono alcune forme di eventi, ma il rito e il simbolo sono in tutte le civiltà gli elementi con cui si accompagnano la gestione dei passaggi e dei cambiamenti. Se questi non vengono codificati e non vengono organizzati il cambiamento è molto parlato e poco praticato, perché il cambiamento deve avere un forte impatto emotivo simbolico, deve arrivare a livello inconscio della massa e della popolazione aziendale, e può essere fatto il passaggio non a livello razionale con il messaggio scritto, con l'house organ o con l'intranet, ma con una capacità di gestire proprio la ritualità del cambiamento.

Ci sono poi le nuove discipline che emergono nello studio e nella comunicazione, la necessità di avere anche un approccio diverso. Ad esempio qui siamo nel cuore della civiltà industriale, siamo al Lingotto. A Torino mi risulta l'unica Cattedra d'Italia di Antropometria, cioè la misurazione dell'uomo. Non so se c'è ancora, mi ricordo che nei convegni di ergonomia si discuteva di questo.

Ecco, antropometria misura proprio la distanza, l'uomo, la misura delle cose, le taglie, il numero delle scarpe ecc., è dal '600 che esiste a Torino, nasceva per i vestiti con i sarti, al Museo ci sono ancora gli strumenti per misurare l'uomo come disciplina universitaria, e pensate anche all'abitacolo della macchina.

Oggi passiamo invece ad una nuova disciplina che è l'ergonomia intellettuale, cioè come l'uomo rispetto alla macchina, rispetto ai codici, ai simboli della rete, rispetto alla realtà virtuale, si relaziona, come memorizza in rete, quant'è la tenuta dell'attenzione, come si selezionano tra mille stimoli.

Ecco, questi sono i nuovi campi con cui i comunicatori si devono cimentare, con i vari ambiti della psicologia cognitiva e ad altre discipline che aiutano proprio a riposizionare, perché mettiamo le cose in rete ma le persone non vanno, le persone non studiano. Siamo solo ancora a livello di materiali grezzi, mentre non si è ancora costruita una vera disciplina della partecipazione, della realtà virtuale, del lavoro in rete che non deve essere semplicemente la trasformazione del vecchio utilizzando i nuovi mezzi, ma deve proprio riadeguare anche contenuto, modalità e forme di questo.

E in questo, allora, emergono – e concludo – anche nel ruolo del regista la capacità di costruire degli ambienti di apprendimento.

Cosa significa ambienti di apprendimento? Significa fare due cose: una, sempre per gestire bene il cambiamento, una alleanza forte con il cuore della strategia, con il cuore del potere aziendale che gestisce il cambiamento, che sono i capi, nel senso che se i capi intermedi non vivono profondamente il cambiamento è un ostacolo in tutti i processi. Può esserci il più bell'ufficio, il più bel piano, i più belli strumenti, ma se non c'è questo passaggio non c'è cambiamento.

E, allora, dobbiamo leggere l'organizzazione almeno a tre livelli da parte del comunicatore. Da una parte uno che conosce bene, che sono le reti formali, i ruoli formali, le gerarchie aziendali, il rispetto dei ruoli e il rispetto delle competenze formali. Questo è l'aspetto classico che, credo, in qualunque organizzazione rimane come fondamentale in questa fase. Però ne esistono almeno altre due di reti cui il comunicatore deve fare attenzione per farne la leva, poi, dell'alleanza strategica di ogni processo di cambiamento.

Uno sono le reti delle competenze, nelle trasformazioni spesso il giovane è più bravo dell'anziano anche se ha un ruolo minore. La rete della competenza è una rete che va valorizzata fortemente nei processi di comunicazione. Molte aziende – penso alle compagnie telefoniche e alle multinazionali – utilizzano quella che si chiama la rete di supporter all'intranet, al piano di comunicazione, che non è una rete formalizzata ma una rete di persone che già fanno altre cose, ma diventa una rete che rapidamente è l'ossatura del piano di comunicazione dell'intranet, per esempio, perché se si passa per la rete formale non passerà mai un'innovazione in tempi rapidi.

E l'altro sono le cosiddette reti fiduciarie, chiamiamole anche reti delle emozioni. In questi cambiamenti il supporto del consenso anche emotivo, e quindi tutti i piani per il benessere, tutti i piani per il piacere aziendale, tutti i piani della capacità di costruire ambienti favorevoli alla partecipazione sono ... **non termina la frase.**

Ecco, questi interventi, la formale, la rete delle competenze, le reti fiduciarie delle emozioni credo che siano tre attenzioni particolari, tre ambiti interni che si sovrappongono, che possono essere letti in un caleidoscopio come in continuo movimento dinamico in questo, ma che sono essenziali per gestire profondamente un cambiamento.

E quindi significa se io costruisco un nuovo palcoscenico costruisco le mappe, do significato a questo, il successo sarà se ogni componente dell'organizzazione è in grado anche di prendere, di vivere l'azienda come una opportunità della sua crescita, della comunicazione, e quindi accede alla comunicazione non solo in attesa ma come protagonista, diventa attore protagonista. E quindi la comunicazione non è più una comunicazione spinta, pianificata dall'alto verso il basso, unidirezionale, ma diventa la creazione di

ambienti di apprendimento, di comunità di apprendimento, di ambienti dove le persone personalizzano il loro ruolo, personalizzano la loro competenza accedendo da qualunque parte del mondo si trovano nella comunità virtuale dell'impresa.

Tutte queste cose, e allora il comunicatore è un mago? No, non è un mago. Il comunicatore non è un mago, è un professionista e può essere professionista – quindi – se sviluppa competenze, se ha rigore scientifico, se sviluppa metodo, cioè se costruisce una disciplina riconoscibile, e le discipline sono riconoscibili se sono descrivibili e se sono possibili nell'apprendimento.

Ho dato solo alcuni stimoli, mi scuso della non organicità, ma è normale per un attore che sostituisce un altro attore.

Grazie.

Credo che intervenire dopo Franco Amicucci sia un'impresa estremamente ardua. La tua abilità di trasferire contenuti in modo altamente evocativo è impareggiabile.

Io, purtroppo, devo dare dei numeri, come si suol dire, quindi non è così semplice la cosa.

Io insegno comunicazione d'azienda alla Facoltà di Economia all'Università Cattolica di Piacenza e a Scienze Politiche, quindi indirettamente a Scienze della Comunicazione all'Università di Studi di Macerata e ho, quindi, un'impostazione tendenzialmente quantitativa.

Io articolerò questi non troppo pochi minuti in tre momenti. Una piccola premessa per dire quali sono le fonti di questi dati, poi i dati e nessuna conclusione, nel senso che darò modo e spazio al dibattito.

La premessa è questa. E' difficile capire quanti sono i corsi in comunicazione oggi in questo momento attivi nel mondo universitario. Credo che sia abbastanza impossibile. Sia lo staff di Ascai che il mio staff di Piacenza ha cercato di capire quanti fossero, abbiamo deciso di utilizzare delle fonti, anzi una fonte, che è il Ministero, quindi autorevole e unica, il servizio statistica del Ministero con dati aggiornati a gennaio di quest'anno, e quindi con riferimento all'anno accademico in corso per avere comunque dati omogenei.

Secondo aspetto, seconda piccola premessa, è l'ottica. La mia ottica sarà quella di andare ad analizzare i corsi sotto il profilo economico aziendale, cioè andare ad individuare se ci sono e quali sono i contenuti economico aziendali. Sarà poi il prof. Scamuzzi ad occuparsi dell'area umanistica, quindi abbiamo questo confronto di due dimensioni.

Terzo aspetto, e quindi cominciamo con i veri e propri dati, cosa intendiamo per corsi in comunicazione. Prima parlavamo di scienza della comunicazione, di facoltà di scienza della comunicazione, ecco, è arduo capire quanti sono e quali sono i corsi o i percorsi e gli indirizzi in comunicazione nel mondo universitario italiano perché, ad esempio, c'è anche un corso – il mio non è l'unico – di economica e tecnica della comunicazione aziendale nella facoltà di economia, ma ci sono anche dei percorsi in comunicazione ambientale nel corso di laurea in biologia, e quindi che escono da quello che normalmente viene indicato come corso in comunicazione e scienze della comunicazione. Quindi il percorso di adesso sarà vedere quali sono i corsi di laurea tradizionali o quelli nuovi di primo livello dove si parla di comunicazione, e più o meno potrebbero essere circa 160 tra i corsi e i percorsi con dati aggiornati a gennaio di quest'anno, poi vedremo in particolare la classe 14, che è la classe delle lauree in scienze della comunicazione che è una cosa specifica – con la riforma universitaria sono stati individuati questi tipi di percorsi – e poi vedremo le denominazioni dei corsi, perché ci sono dei corsi in scienza della comunicazione anche in facoltà o in classi di laurea diverse.

Apparentemente c'è un gran caos, quindi è chiaro che poi non si capisca bene, dal punto di vista anche delle imprese, che cosa sta succedendo.

Non so quanto ordine riuscirò a dare, ma proviamo.

Vediamo quindi i corsi di laurea per diplomi universitari, perché di comunicazione se ne parla da tempo. Esistono tuttora, in esaurimento, 21 corsi di laurea di 5 anni, quelli tradizionali, i primi, i pionieri, sono iniziati più di 10 anni fa in molte Università tra cui Torino, Salerno, Bari, prevalentemente in facoltà di lettere e filosofia, di scienze della formazione e di scienze politiche, ma contemporaneamente sono stati attivati dei diplomi universitari in comunicazione e marketing, in particolare questi 6 ormai ad esaurimento sono addirittura 4 delle facoltà di economia, quindi con una impostazione diversa.

Vediamo adesso le lauree di primo livello, quelle che ci interessano di più.

Abbiamo 11 classi di laurea coinvolte, quindi non solo la famosa classe 14 che è scienza della comunicazione, ma i corsi di comunicazione o i percorsi – ripeto – di comunicazione sono in 11 classi di laurea le più diverse.

Sono 44 le sedi universitarie che hanno attivato questi corsi in tutta Italia; sono 12 le facoltà coinvolte, sono 76 i corsi di laurea che ho censito e sono – secondo i dati del Ministero, ripeto, con tutti i vincoli che questi hanno – 21.625 matricole, quindi le matricole che risultavano iscritte per la prima volta a questi corsi.

Come vedete la classe 14, scienze della comunicazione, prevede 53 corsi, quindi fa la parte del leone; ma si trovano corsi di comunicazione anche nella classe 3, scienze della comunicazione linguistica, scienze tecnologie informatiche. La 17, che è la mia classe, scienze dell'economia e gestione aziendale 3 corsi, e così via, tecniche psicologiche, lettere, lingue e culture moderne, scienze e tecnologie per l'ambiente e la natura, scienze economiche, filosofia, scienze matematiche. Quindi non solo la classe 14, e questo è importante perché i percorsi e la formazione del comunicatore è molto diversa a seconda di quale è la provenienza.

Questi corsi non sono tutti uguali, assolutamente. Questo direi che è abbastanza evidente, sono diversi geograficamente a seconda delle facoltà di provenienza e delle classi di provenienza esse stesse.

Alcuni grafici per qualche spunto di riflessione molto veloce.

Ben 15 Atenei hanno attivato due classi di corsi, quindi all'interno dello stesso Ateneo si trovano

ulteriormente diversificati i percorsi che si possono fare. E addirittura qualche Ateneo ha attivato più corsi; anche se 24 su 44 hanno attivato un corso solo alcuni Atenei si sono articolati in maniera estremamente ampia.

Anche sotto il profilo geografico abbiamo un'articolazione ampia, però abbastanza equilibrata.

Quali sono le facoltà coinvolte? Le facoltà sono lettere e filosofia per 23 corsi, quindi questo interseca – lo vedremo tra un attimo – classi e facoltà. Credo che sia nota a tutti o ai più questa distinzione, le facoltà continuano a vivere e si intersecano con le classi di laurea, cioè dei grossi agglomerati di corsi, magari poi si può vedere in seguito questa cosa, che hanno delle caratteristiche comuni, appunto la 14 scienze della comunicazione tratta questa grossa problematica. Ma può essere poi attivata da facoltà di lettere e filosofia, di scienze della formazione, di economia, e quindi dà alla classe – e quindi concretamente alle persone che ne escono – una formazione e un'impostazione diversa.

Come vedete sono molteplici, alcuni sono corsi interfacoltà come il centro facoltà di Macerata, quindi che aggregano più facoltà ulteriormente.

Ecco, questo forse è l'aspetto su cui ci possiamo soffermare un attimo di più, ed è l'intersezione fra la classe, la 3, la 5, quindi lettere, la 14 e la 17 quella che ci interessa di più che è economia, la nostra – scienze e gestione dell'impresa – e le facoltà.

Come vedete la classe 14 – adesso passo veloce alla successiva e poi torniamo indietro – è trasversale, quindi non è vero che tutti i corsi in scienze della comunicazione sono tutti uguali, perché a seconda dell'impostazione della facoltà di provenienza sono piuttosto diversi, assolutamente, come diversi sono i corsi attivati a lettere con un'impostazione tipicamente della facoltà, quindi umanistica, diversi sono i corsi attivati a lingue, quindi sempre in scienza della comunicazione ma lingue dove sono corsi legati alla mediazione linguistica, corsi denominati con l'etichetta comunicazione interculturale, quindi persone che si occupano pur sempre di comunicazione e pur sempre in azienda ma con ottiche e profili estremamente diversi. Altrettanto psicologia, scienze della comunicazione come facoltà attiva in alcuni Atenei, e così per altri indirizzi. Per esempio scienze matematiche ha un'impostazione di corsi di comunicazione volti più alle nuove tecnologie, quindi all'informatica. Sto parlando sempre di comunicazione che interagiranno con i loro colleghi comunicatori ma su dimensioni diverse. Si parlava delle intranet, chi è esperto in tecnologie dialoga comunque con un'altra persona che può essere un generalista se viene dalla facoltà di economia, o può essere invece una persona che si occupa di testi e di redazione se viene dalla facoltà umanistica.

Ecco, le immatricolazioni. In realtà si parla spesso di scienze della comunicazione come sinonimo di tutti i corsi. In effetti oltre l'80% degli immatricolati, e di conseguenza degli iscritti, appartiene alla classe 14.

Sotto il profilo geografico le immatricolazioni sono state abbastanza omogenee con una tendenziale prevalenza del centro.

Vediamo come sono denominati i corsi. A questo punto, quindi, abbiamo il terzo livello, quindi tutti i corsi e percorsi: oltre 160.

Le classi, le 11, adesso la denominazione dei corsi perché all'interno delle singole classi e delle singole facoltà poi i corsi si chiamano in maniera diversa. Quindi solo 25 si chiamano scienza della comunicazione, però abbiamo alcuni corsi – adesso la denominazione esatta è più varia – denominabili in comunicazione internazionale e interculturale. Per esempio ci sono dei corsi in scienze per la comunicazione internazionale, lingue e comunicazione internazionale, interpretariato e comunicazione che è un corso che peraltro ha una vasta presenza di corsi del mio raggruppamento, quindi economia di imprese, economia aziendale; culture per la comunicazione, comunicazione interculturale, mediazione linguistica e comunicazione interculturale.

Poi ci sono 11 corsi in comunicazione aziendale che sono tendenzialmente quelli che fanno capo al mio raggruppamento, che sono due corsi in relazioni pubbliche, corsi in comunicazione e marketing, comunicazione e relazioni pubbliche, marketing e comunicazione d'azienda. Alcuni corsi in economia dei beni culturali e della comunicazione, Bocconi, Ulmann, e poi abbiamo dei corsi specifici in tecnologie della comunicazione che appartengono talvolta alla classe 14, molto più spesso alla classe scienze matematiche, e abbiamo comunicazione digitale, scienze e tecnologie della comunicazione, scienze dei media e della comunicazione; poi abbiamo alcuni corsi in comunicazione pubblica e istituzionale denominati in modo simile; giornalismo e mass media, quindi una dimensione ulteriore che si interseca, pensate ad un ufficio stampa in azienda con le competenze che possono essere dell'uno o dell'altro corso della facoltà, e poi alcuni corsi in psicologia della comunicazione, in particolare psicologia, comunicazione e del marketing.

Questo per dire che c'è una enorme articolazione di corsi, poi brevità – perché siamo abbastanza in ritardo – tralascio alcuni aspetti legati proprio all'analisi delle singole schede. Presso il Ministero, ovviamente, ci sono i progetti dei corsi all'interno dei quali sono dichiarati gli obiettivi e indicati i raggruppamenti disciplinari. Ecco, all'interno di questi, comunque sia, ci sono delle differenze talvolta anche abbastanza rilevanti, cioè corsi che appartengono alla stessa classe e alla stessa facoltà, ma in Atenei diversi, prendono dei percorsi diversi e in alcuni di questi sono presenti anche le discipline economico aziendali. Pensate che nel mio raggruppamento la comunicazione e il marketing sono a volte rappresentati in alcuni corsi

prettamente aziendali con oltre 50 crediti, quindi una cosa abbastanza pesante come presenza, a volte invece hanno 2 o 3 crediti, comunque sono presenti.

Pensate che in alcuni corsi dove si orienta più alla gestione delle risorse, gestione organizzativa e anche tecnologici, è rappresentato il raggruppamento organizzazione aziendale. A volte si va più sulla comunicazione esterna, comunicazione di marketing ed è rappresentato il raggruppamento gestione di impresa con il marketing e la comunicazione.

Vi dicevo che i corsi si articolano poi in percorsi o in curricula. Non tutti, sono 22 di questi 76 corsi che hanno una ulteriore articolazione. A volte sono corsi in scienze della comunicazione che hanno poi indirizzi come comunicazione di massa, comunicazione istituzionale o pubblica, o comunicazione di marketing. Non tutte le Università hanno scelto di individuare un corso con più indirizzi, alcune Università hanno scelto più corsi denominati in maniera diversa, quindi questo può creare confusione senza dubbio nelle imprese e senza dubbio negli studenti che si devono poi immatricolare in questi corsi, e di confusione ce n'è abbastanza.

In realtà ci sono alcuni corsi di laurea che niente hanno a che fare con la comunicazione, ma che hanno comunque dei curricula che includono la comunicazione.

Per esempio ci sono dei corsi in filosofia, quindi non c'è nessuna denominazione specifica, ma c'è un percorso in filosofia della comunicazione e della conoscenza. Parliamo di persone che hanno specializzazioni molto particolari, ma più concretamente architettura del Politecnico di Milano il corso di laurea in disegno industriale ha un percorso in comunicazione, tra l'altro ha attivato anche un master. Il corso di laurea della Roma Tre, facoltà di scienze politiche, in pubblica amministrazione ha un percorso in comunicazione politica e istituzionale. Quindi se andiamo ad analizzare i corsi in comunicazione questi sfuggirebbero, quindi ancora una volta è difficile capire, in realtà, quante sono le persone che stanno formando la comunicazione, e quindi anche come andare ad individuare i percorsi più idonei dal punto di vista delle aziende per dare delle indicazioni precise.

Dicevo la classe 14 ha il maggior numero di matricole evidentemente, è qualcosa che abbiamo già visto in maniera diversa e comunque la classe 14 è fortemente rappresentata nelle facoltà umanistiche – lettere, scienze della formazione, alcune sono interfacoltà, scienze politiche, sociologia – e vado veloce su questo.

Centro, Nord e Sud sono rappresentate in modo abbastanza equilibrato; al Sud e al Nord scienze della formazione è presente, al centro sono più corsi interfacoltà che includono in genere giurisprudenza, scienze politiche e scienze della formazione. I corsi di laurea in scienze della comunicazione sono più presenti al centro, non ci sono al sud ma questo è in continua evoluzione, per cui non mi ci soffermerei ulteriormente.

Anche per ciò che riguarda le matricole di questa specifica classe c'è una distribuzione abbastanza equilibrata con una prevalenza del centro.

Scienze della comunicazione. Qui 25 corsi definiti scienze della comunicazione hanno comunque un peso rilevante, registrano circa un terzo di tutte le matricole.

Per tutto ciò che riguarda le immatricolazioni siamo su questi livelli.

Mi avvio velocemente a concludere. Ci sono adesso anche le lauree di secondo livello e ci sono anche i master. Su questo i dati non sono particolarmente aggiornati – quelli che abbiamo – perché sono fortemente in evoluzione. Molti master sono nati quest'anno, alcuni nasceranno l'anno prossimo – c'è già un progetto -, i corsi di laurea di secondo livello sono attivati da pochissimo tempo.

Quelli recensiti dal Ministero sono non molti, sono 8 corsi ma, ripeto, gli ULM (?), tanto per citare l'unità milanese, ne ha attivati diversi da quest'anno. Vanno su diversi raggruppamenti, in particolare ce n'è uno, ce n'era uno in pubblicità e comunicazione di impresa ma si va dalle scienze economiche aziendali, quindi più legati alla mia aerea, dalla filosofia teoretica morale, politica ed estetica: la linguistica.

Quindi anche questo ha una vasta articolazione, erano presenti 3 corsi su Torino, 2 su Venezia, gli altri sulle altre tre Università attive, e infine sui Master.

I Master sono stati recensiti da fonti diverse da quelle del Ministero, ho cercato quelli più aggiornati possibile, abbiamo per adesso visto questo numero di Master. Gli Atenei più attivi sotto il profilo della comunicazione non sono tantissimi anche storicamente. Vi sono degli Atenei che hanno attivato un elevatissimo numero di Master, e su questo magari poi potremo aprire un dibattito sul senso del Master e sul suo ruolo e sulla tipologia di prospettive che possono essere aperte ai frequentanti dei Master. Vi sono alcune Università che hanno attivato 5 o addirittura 6 Master, non per niente sui 5 siamo noi e su questo alcuni Master sono la traduzione di corsi che comunque risiedono anche da anni o decenni, la nostra scuola di specializzazione è diventata Master e quindi tutti i vari corsi che una volta erano addirittura triennali sono diventati Master, quindi cose di questo tipo.

Ecco, io ho cercato di tenermi in tempi piuttosto brevi soprattutto per lasciare spazio al prof. Scamuzzi per vedere l'altra prospettiva, e poi per un dibattito perché, ovviamente, i numeri vanno commentati, così freddamente hanno poco significato.

Grazie.

Io userò una tecnologia un po' più obsoleta che è quella del lucido.

Nella prima parte di quello che ho preparato ci sarà forse qualche piccola ripetizione, ma spero che sia più che altro un complemento di quello che è stato detto.

Nella seconda parte mi concentrerò di più sui problemi di prospettiva.

Allora, potremmo esordire, per mettere un po' ordine in questo quadro effettivamente molto variegato, se non proprio confuso, che ci è stato illustrato perché la realtà è questa, la comunicazione, l'offerta universitaria di formazione sulla comunicazione è un coacervo molto eterogeneo e credo legittimamente non facilmente decifrabile da chi ci sta dentro.

Tentando di fare un pochino di ordine e, ovviamente, come detto dall'intervento che mi ha preceduto, concentrandomi un po' di più sul versante umanistico, possiamo cominciare col fare una brevissima storia.

La storia breve comincia nel 1992 quando il Ministero esce con una nuova tabella, allora le tabelle in base alle quali le facoltà potevano attivare i corsi di laurea erano tabelle molto costrittive ed erano assolutamente centralizzate. Se non usciva una nuova tabella non si poteva fare nulla.

Ebbene, una Commissione, presieduta da Umberto Eco, di cui facevano parte persone forse non molto note ma cito i nomi solo per ricordare le qualificazioni, Pietro Rossi, che è un grande storico della filosofia; Pennacini, che è un grande latinista che ha introdotto lo studio della retorica classica in Italia; Statera, che era il principale esponente della sociologia a Roma, oppure Puglisi, che è uno dei più importanti Presidi di facoltà umanistiche, letterarie e di magistero come allora si chiamavano, del sud, per dire anche il tipo di ambiente in cui nasce, producono questo. Ma diciamo che l'autore principale è Umberto Eco, e producono questa nuova tabella che si chiama Scienze della Comunicazione.

E' una tabella abbastanza di attualità perché anche la nuova tabella su cui lavoriamo adesso, cioè quella classe 14 come è stata detta prima, è figlia di questa impostazione e non se ne discosta in maniera eccessiva, tranne che per alcuni aggiornamenti.

Nascono 4 corsi di laurea, Torino, Roma, Siena, Salerno, presso facoltà diverse. Torino nasce presso la facoltà di lettere, Roma nasce presso la facoltà di sociologia, Siena nasce presso la facoltà di lettere, Salerno nasce presso la facoltà di sociologia; e naturalmente ne ricevono anche un po' un'impronta perché le competenze disponibili per attivare la laurea sono quelle più tradizionali di questi diversi percorsi. Di qui una eterogeneità su cui torniamo.

La storia prosegue, possiamo dire che forse a metà degli anni '90 – queste date che ho messo nel lucido sono un po' indicative, perché anche il processo è stato abbastanza magmatico – cominciano anche ad operare i Master più consolidati di scienze della comunicazione.

C'è un Master importante alla Ca' Foscari diretto da Colesei, nasce poco dopo il Master Mediaset. Proprio sempre a Milano abbiamo già prestigiose scuole più o meno private che attivano corsi importanti che si occupano di comunicazione. IULMA, la famosa scuola dei tecnici pubblicitari, varie scuole di giornalismo, a una di queste – la scuola di giornalismo della Cattolica di Milano – poi presto fa seguito anche una delle prime scuole di comunicazione. E anche la Bocconi, sia pure in modo non sistematico, qua e là comincia ad occuparsi di comunicazione.

Diciamo che nella seconda metà del '90 inizia una impetuosa estensione ed espansione del numero di corsi di laurea di scienze della comunicazione che seguono, almeno nominalmente, il progetto Eco.

Nascono quindi prevalentemente in facoltà di lettere, di lingue, dai Dams; lo stesso Eco, aggiungo, aveva ideato questo progetto prendendo atto della crisi del progetto culturale Dams e del fatto che aveva preso tutt'altra piega rispetto a quello che era la sua idea originale di che cosa dovessero essere gli studi sulla comunicazione.

Nascono ancora presso facoltà di scienze politiche e di sociologia. Queste nascono più o meno, ripeto, sul progetto Eco del '92, simile alla tabella attuale classe 14 della scienza della comunicazione.

Nell'ambito dell'economia aziendale, ovunque e comunque essa fosse insegnata presso facoltà di economia, economia e commercio o altri tipi di facoltà, o a volte anche presso facoltà di ingegneria, comincia a farsi strada l'insegnamento della comunicazione.

Qui forse è un argomento che potremmo un pochino approfondire.

In che modo si fa strada? Si fa strada perché in qualsiasi manuale di marketing da qualche parte sta scritto che la comunicazione è una leva di marketing.

Io ho l'impressione che sia rimasta imprigionata lì, no?, a lungo, dentro questo capitoletto di marketing e questo ha impedito la sua adeguata espressione che forse è venuta – forse proprio per questo – più tardi.

Quindi così come di comunicazione abbiamo cominciato a far vedere e a parlare in un capitoletto di qualche manuale di gestione del personale, ma molto di recente; così come di comunicazione abbiamo cominciato a vedere e a parlare in un capitoletto di organizzazione ma in termini molto più recenti.

La cosa secondo me da spiegare forse culturalmente – propongo questa ipotesi, questa ipotesi culturale, questa interpretazione – che paradossalmente di comunicazione e anche, come dico tra un attimo, per quello che può servire per la comunicazione di impresa se ne sono occupati prima gli umanisti e solo in seconda battuta coloro che per mestiere di più dovevano fare questo, naturalmente a livello universitario. Ma proprio questi istituti privati, quei Master che ho citato, mostrano che proprio in questi campi, quelle 6 hanno colto subito la novità e gli hanno dato un grande sviluppo. Quindi c'è anche un po' questo elemento del privato-pubblico.

2001-2002 la riforma Berlinguer. E' un momento molto importante di riordino perché tutte quante le classi di laurea, tutte quante le lauree vengono riclassificate, tutte le discipline vengono riclassificate. Il senso di questa riclassificazione è molto importante, e anzi tutti i livelli e i tipi di diploma vengono riclassificati, e quindi abbiamo ben tre riclassificazioni.

La classificazione delle discipline, che va nella direzione dei cosiddetti settori disciplinari, cioè una direzione di un relativo ampliamento. Il valore legale del titolo di studio era legato al fatto di avere dei percorsi, dei corsi di laurea in cui erano prescritte determinate discipline a volte con etichette molto strette, dal momento che si continua con l'impostazione di dare valore legale al titolo di studio, però questa viene legato a settori disciplinari – spesso, non sempre – un po' più ampi che quindi danno alle sedi locali più gioco nel determinare il titolo delle discipline utili.

Quindi io nello stesso raggruppamento SPS 09 - che è il mio, sociologia – posso insegnare sociologia economica, sociologia dell'organizzazione, sociologia dello sviluppo, sociologia dello sviluppo locale e sociologia dei paesi sotto sviluppati. La mia facoltà mi può chiedere queste cose. La mia facoltà può decidere che preferisce l'una o l'altra cosa, non ha il vincolo. Questo per fare un esempio.

La seconda riclassificazione era legata alle classi di laurea con una formula di tabelle non più così costrittive come le precedenti, ancora abbastanza vincolanti – gli studenti presenti che usano le tabelle ne fanno qualche cosa – ma di nuovo con aree suddivise in aree nelle quali prima le singole facoltà possono scegliere che cosa attivare e che cosa no nei loro piani di studio che prescrivono agli studenti, e in seconda battuta persino gli studenti possono scegliere qualche cosa nell'ambito delle aree che la facoltà ha dato loro come alternative possibili. Quindi abbiamo, come dire, dei gradi di libertà un po' a scendere che di nuovo possono essere sfruttati in sede locale, perché la filosofia della riforma era di adeguare al territorio e alle varietà del territorio l'offerta didattica, almeno dare questa possibilità.

Il terzo e più importante aspetto è la diversificazione dei titoli di studio, 3+2 – lo sappiamo tutti -, laurea triennale e laurea biennale, ma anche le prosecuzioni nelle forme dei Master, nelle forme di un diverso riconoscimento dei dottorati e nelle forme di tutta quanta una tipologia complessa di corsi di perfezionamento e specializzazione che, praticamente, sono dei piccoli Master, nel senso Master di durata minore.

Allora, la differenza strutturale del Master rispetto al corso di laurea è che, come dire, il Master è di progettazione completamente libera con dosi anche molto basse nel monte ore didattico di docenza di provenienza accademica, e possibilità di dosi molto ampie di docenza di provenienza aziendale, professionale o quant'altro.

Questa è una grossissima opportunità – lo spiego poi alla fine – per creare un legame reale con il famoso mondo del lavoro, perché prima gli strumenti non c'erano, perché non c'era la flessibilità necessaria nella progettazione dei curricula formativi. Prima 5 anni belli e duri, quelli che aveva stabilito il Ministero.

L'altro strumento reale è l'articolazione interna ai corsi di laurea, ai nuovi corsi di laurea; soprattutto le lauree specialistiche, ma in parte anche le lauree triennali, non sono più fatte solo di esami a cui corrisponde un voto come quelli che hanno fatto la maggior parte di noi della mia generazione, ma dà anche la possibilità di riconoscere sotto forma di crediti formativi anche attività diverse dal corso accademico, attività che chiamiamo laboratori che vuol dire, per esempio, che un'azienda – come succede nella laurea che io coordino che si chiama comunicazione per l'istituzione di impresa, una laurea specialistica di scienze della comunicazione di Torino, ma succede anche nelle altre che abbiano una simile vocazione e, ad esempio, l'anno scorso abbiamo fatto un bellissimo lavoro con l'Isvor – ha la possibilità di erogare una formazione precisa e finalizzata che sensibilizza, per esempio, verso un certo tipo di sbocco professionale, un certo tipo di cultura che può essere di utilità.

Così come il riconoscimento degli stages che non sono più un optional; così come – ci ritornerò tra poco – questa possibilità di reclutamento e utilizzazione di professori a contratto e non soltanto di accademici.

Quindi questo è un po' lo scenario che si conclude con questa tabella di classe 14 che diventa quella che si chiama proprio scienze della comunicazione, il che ovviamente non proibisce ad altre tabelle di, appunto, fare comunicazione.

Su questa mi concentro per dire – e questo lo dico veramente molto in breve – la vicenda della laurea di scienze della comunicazione progetto Eco fino alla laurea Berlinguer – chiamiamola così per capirci, la classe 14 – per certi versi può sembrare una storia di successo strepitoso.

Riepilogo nazionale di scienze della comunicazione, questi dati sono stati gentilmente dati dal coordinatore delle lauree di scienze della comunicazione, il collega Morcellini di Roma, e come vedete siamo arrivati ad avere 41 Atenei che hanno attivato 65 corsi, che hanno complessivamente 35 mila iscritti, è una realtà in rapida evoluzione, la maggior parte son nati molto recentemente e questo giustifica l'elevatissima quota di matricole, quasi 20 mila, nell'ambito di questi corsi, abbastanza differenziati, sono attivati almeno 119 curricula.

Un secondo dato – secondo me son dati preoccupanti – che comincia a preoccuparmi è la loro distribuzione. Dimenticavo, questi corsi hanno prodotto nel 2001 1.152 laureati di scienze della comunicazione a livello italiano. Per esempio Torino ne ha prodotti 192, Bologna 104, Trieste 100, Roma 150, Salerno 207, Palermo 17.

La cosa che comincia un pochino a preoccuparmi è la distribuzione territoriale. E' legittimo, secondo me, che ci siano corsi di comunicazione che si occupano di comunicazione turistica, ovviamente mi sembra strano che in Sicilia ci siano 10 corsi di scienze della comunicazione esattamente come in Lombardia. Comunque prendiamo atto che ormai tutte le regioni d'Italia hanno il loro bravo corso di scienze della comunicazione.

Il dato è che questi corsi, come dire, sembrano produrre dei successi, almeno i corsi di più antica data, quelli che possiamo valutare e che hanno già prodotto molti laureati, quindi sostanzialmente i primi quattro di questi, cioè Torino, Roma e Siena e in parte anche Salerno, hanno prodotto però dei risultati importanti.

Vi presento solo i dati di Roma e di Torino perché quelli sono più sicuri. Il dato di Roma è che la maggior parte dei laureati di Roma trovano collocazione in settori di comunicazione. Non stiamo producendo disoccupati o persone che vanno a fare altro. Naturalmente la situazione di Roma, dal punto di vista dell'offerta di lavoro per i laureati non è facile, e questo ci spiega il fatto che abbiamo il 23% di disoccupati, però la cosa interessante è che la maggior parte degli occupati sono occupati nella comunicazione.

Se andiamo a vedere questi che sono occupati nella comunicazione cosa fanno vediamo, seppure grossolanamente, due cose. Fanno un po' di tutto, non sono troppo monotematici, c'è molto marketing e pubblicità nei media, multimedialità, a scendere relazioni pubbliche, attività di ricerca, comunicazione aziendale, redazioni TV e cinematografiche, giornalismo, formazione.

La cosa che mi piace sottolineare è che mentre l'immagine che ci restituiscono i giornali di scienze della comunicazione, quella che hanno anche una parte delle nostre matricole, che comunicazione è uguale a pubblicità e giornalismo – voglio fare da grande il giornalista – all'atto pratico, poi, si rivelano come i due settori tutto sommato meno frequentati.

Se passiamo rapidissimamente al dato torinese dei laureati della facoltà di Torino, del corso di laurea di Torino, vediamo una certa diversificazione. I nostri laureati hanno un tasso di disoccupazione di gran lunga inferiore, siamo sul 6%, e quasi tutti vanno in questi campi. Il 90% di questo che residua vanno nelle vendite e nel marketing, vanno a vario titolo nella comunicazione d'impresa, vanno nell'area personale, si occupano di informatica o comunque fanno dei lavori che io genericamente chiamerei di segretariato, tanto per capirci.

Il discorso dell'occupazione. Noi abbiamo il confronto diretto con i laureati del resto della facoltà, e quindi possiamo dire che hanno un tasso di occupazione significativamente superiore a quello degli altri.

Esempi dei lavori che fanno descritti da loro, con le loro parole, come vedete sono i classici lavori di ingresso: biblioteca di un ente aziendale o che lavora per aziende, campagne pubblicitarie, dichiarazione dei redditi, erogare consulenze marketing, formazione, analisi, sistemi aziendali. Come vedete è un misto in cui c'è un po' di comunicazione, c'è qualche cosa che proprio tutta comunicazione non è, c'è chi fa marketing, chi organizza la giornata dei venditori, rapporti agenzia-clienti, scrive testi pubblicitari, ma c'è anche il telefonista, c'è però chi lavora nell'ufficio stampa, c'è chi vende spazi pubblicitari e così via.

Alcuni di questi laureati, insomma, ci hanno dichiarato cose di questo genere.

Voglio dire, quindi, questa è solo una esemplificazione. Alcune dichiarazioni, mettendole tutte insieme, ricaviamo la classificazione.

Devo dire che, insomma, a quanto pare laurearsi in scienze della comunicazione è una soddisfazione perché sono molto più soddisfatti del loro lavoro che i laureati di altro.

Cerco di saltare alcuni punti per arrivare un pochino ai problemi.

Allora, sembra che ci sia un certo "successo" dei corsi cominciati per primi; abbiamo più occupati, abbiamo più occupati abbastanza coerenti con l'idea che hanno studiato un po' di comunicazione. Abbiamo meno abbandoni in itinere, per esempio chi si iscrive al corso scienze della comunicazione non abbandona a metà come succede con frequenza molto superiore agli altri. Abbiamo una maggiore soddisfazione tratta dal lavoro che hanno trovato.

Ci siamo chiesti perché questi ragazzi comunque hanno trovato occupazione, se è possibile che continuino a trovare occupazione, perché – ricordiamoci – tutto ciò nasce – non l'ho detto ma è evidente, siamo in ambito umanistico – dalla crisi degli sbocchi nella scuola. Quindi scienze della comunicazione è

riuscita a riconvertire per il resto dell'economia degli studenti, soprattutto studentesse, che 10 anni fa, anni '80 e anni '70, andavano quasi tutte nella scuola. Non avevano altra scelta di quello, e quindi dando un'offerta che è sembrata credibile.

Perché è sembrata credibile? E qui propongo un sondaggio che abbiamo fatto su studenti dell'ultimo anno delle scuole medie superiori a Torino e in provincia di Torino.

Questa è l'immagine, la mappa mentale che gli studenti hanno dell'Università al momento in cui fanno la loro scelta. Ripeto, l'ultimo anno delle scuole medie superiori.

Ora, in questa immagine mentale abbiamo visto che le dimensioni che contavano erano rigidità o flessibilità del piano di studi, facoltà che mettono più l'accento sul lavoro e altre sulla cultura che danno, facoltà che globalmente si presentano più nuove o più tradizionali, facoltà, infine – diciamo pure – più facili o più difficili.

La facoltà ideale, quella che piace di più a tutti gli studenti, è una facoltà che va più nella direzione della facilità, di una certa libertà del piano di studi, di un certo carattere innovativo e però anche di una certa rilevanza per il lavoro.

Scienza delle comunicazioni si è posizionata piuttosto bene in questa mappa mentale. Come vedete non è la più facile, la più facile è il Dams; non è certo la più lavorativa, la più lavorativa di tutte è l'ingegneria; ha una forte immagine di novità e quindi si trova – diciamo così – ben piazzata.

Notare anche che comunque ha una identità molto precisa rispetto alle facoltà da cui essa proviene. Altri pezzi della stessa facoltà hanno una identità meno precisa.

Ci siamo detti, allora, ha incontrato certamente gli studenti. Gli studenti hanno trovato un lavoro ragionevolmente coerente con l'ambito della comunicazione intesa in senso molto lato, e ci siamo chiesti forse ha colto un'onda di diffusione della comunicazione, delle attività di comunicazione in tutta l'economia e la società italiana. Bisogna vedere, però, quali aspetti di questa onda, quanto potrà durare quest'onda e quali saranno gli aspetti portanti.

Su questo ci sono alcune scommesse del futuro.

Per arrivare al futuro vediamo dentro scienze della comunicazione cosa ci starà.

Cominciamo il discorso del futuro. Cosa ci starà dentro scienze della comunicazione da ora in poi? Il triennio di base, le lauree specialistiche come queste – editoria, giornalismo, massa -, cioè ci sarà una differenziazione; le due tabelle di pubblicità e comunicazione di impresa e quella di comunicazione sociale istituzionale sono quelle da tener d'occhio per chi si occupa di comunicazione di impresa.

Qui devo dire il legislatore è stato molto tradizionalista, cioè ha istituito una differenza radicale tra comunicazione pubblica e pubblicazione di impresa che, secondo me, non esiste. E sono confortato in questo – credo – anche da altri; ma forse perché c'era ancora dietro il capitoletto del manuale di marketing di 10 anni fa. Forse non avevano letto l'ultimo libro di Korler che è intitolato Social marketing.

Per esempio a Torino noi lavoriamo, e tra l'altro lavoriamo sulla tabella di comunicazione sociale istituzionale perché è un po' più ampia e dà più giochi di libertà rispetto a quella di pubblicità e comunicazione di impresa che, proprio per questa ispirazione, è estremamente ristretta.

Tecniche e metodi per la società dell'informazione è una tabella di carattere più informatico, e una teoria della comunicazione – lo dice la parola stessa – è una tabella più che altro di filosofia del linguaggio.

I settori disciplinari contenuti in queste tabelle sono vari mix di sociologia e scienze della comunicazione, di economia, economia aziendale, psicologia, semeiotica, linguistica. Questi sono gli ingredienti base, poi ciascuna sede li mescola secondo le opportunità locali.

Un secondo ingredienti importante è l'informatica, e una terza categoria sono gli studi umanistici; quindi un suggerimento: quando guardate un curriculum di un ragazzo che viene da scienze della comunicazione bisogna vedere, secondo la città da cui proviene, qual è il mix di questi tre ingredienti. A seconda delle lauree, a seconda della sede, questi tre ingredienti cambiano.

Per fare un esempio di due tipi di offerta formativa continuo su Torino e Roma. Roma ha più un'offerta comunicazione pubblica e tecnologia, fin dal triennio differenzia, sul biennio di nuovo comunicazione sociale e istituzionale ed editoria, però poca comunicazione di impresa. Sul versante dei Master è più presente nel marketing ma anche nella TV. Torino ha un solo triennio base comune di scienze della comunicazione, ha queste tre possibilità: massa, editoria, società per l'informazione imprese, e cerchiamo di sviluppare queste tre lauree in maniera abbastanza equilibrata. Quindi un'anima più informatica, un'anima più economico-sociale, quella della comunicazione per le imprese e le istituzioni, e un'anima, invece, più semeiologico e testuale, più da analisi dei testi. E infine i Master comunicazione pubblica ambientale, editoria, pubblicità. Sono quelli che finora sono stati già fatti o sono in progetto.

Queste sono le varianti, e queste varianti sono anche un po' le scelte che si hanno davanti, che si hanno davanti per scommettere sul futuro.

Alcuni ritengono che sia utile cogliere la diffusione delle tecnologie informatiche della comunicazione nell'organizzazione delle imprese e nella organizzazione dei servizi pubblici come, come dire, l'elemento trainante, un possibile elemento trainante di diffusione della comunicazione e dell'attività di

comunicazione. Su questo, per esempio, a Torino crediamo molto. Altri, invece, seguono altre strade; quindi lì bisogna un po' capire con i singoli quali sono i settori su cui si investe.

Come si investe, poi, in questo modo? E arrivo proprio all'ultima cosa che volevo dire, anzi la penultima cosa che volevo dire.

Si investe con una docenza che è mista. Anche qui tutte le lauree sono un misto di docenza accademica e di docenza professionale da un lato, e dall'altro lato, grazie ... scusate, ho detto una cosa sbagliata.

Come si investe? Ho detto si investe con vari mix dei tre grandi ingredienti, le scienze economiche e sociali della comunicazione, l'informatica, gli studi umanistici, in alcune sedi si cerca di portarli avanti ciascuno con una sua cittadinanza per una ragione importante che dico tra un attimo, e si lavora su docenza accademica, docenza professionale e in prospettiva tutti vogliono lavorare di più, vorremmo lavorare di più con docenza che proviene direttamente dalle aziende nelle forme diverse dei lavori e degli stage.

Questo perché? Finora avevamo come unico strumento per far venire qualcuno dalle aziende a spiegarci cosa, ad esplicitare quelle narrazioni di cui diceva Amicucci prima, sono lo strumento del professore a contratto.

Negli anni, nei corsi di più lunga data, hanno attuato una sorta di selezione, di autoselezione, per cui ci sono stati alcuni personaggi che hanno dimostrato di avere una seconda natura di professori universitari. Cesare Annibaldi, Alberto Capuzzi, Iseppi – per citare due torinesi -, Maurizio Costanzo, per citare l'esempio romano, naturalmente nelle rispettive discipline di competenza, altre volte abbiamo effettivamente sperimentato questa fortissima difficoltà di tradurre in narrazione un know how specifico, una competenza specifica.

E così abbiamo perso quella competenza specifica, competenza specifica di know how che magari si potrebbe recuperare con forme diverse da quelle del docente a contratto che in fondo è un signore che deve venire a fare lezione, poi fare gli esami e fare persino le tesi di laurea, no? E chiaramente solo alcuni che hanno vocazione e mezzi lo possono fare, e anche quando lo possono fare non lo possono fare per molti anni di seguito. Per esempio i pubblicitari sono una cosa tremenda, noi ne dobbiamo cambiare uno all'anno anche se abbiamo persone come la Testa e come Vogliani, e stessa esperienza con altri personaggi di rilievo a Roma, ma per ovvie ragioni, che voi che siete di questo mondo, potete capire.

Quindi questo cosa vuol dire? Vuol dire che abbiamo l'opportunità di costruire un rapporto domanda/offerta un po' più puntuale grazie a degli strumenti istituzionali di cui oggi disponiamo, e che prima non c'erano, superando però tutta una serie di problemi.

Mi accontento di elencarli, se volete li possiamo discutere in tavola rotonda.

Secondo me abbiamo un problema comune tra Associazioni come l'Ascai, Il Mondo dei Comunicatori e Università: quello di sostenere un processo di professionalizzazione, cioè quel processo per cui un saper fare diventa narrazione, diventa teoria, vi si applicano delle teorie di carattere scientifico, si costruisce su di esso anche un minimo di dottrina scientifica, diventa trasmissibile e diventa poi mezzo spendibile sul mercato del lavoro, al limite anche strumento di esclusione sul mercato del lavoro.

I giovani che prima chiedevano all'Associazione hanno anche questo problema di esclusione.

Aneddoto: un ente che si occupa di ambiente torinese fa un concorso a cui chiede come requisito laureati in scienze della comunicazione, perché ha avuto alcune esperienze estremamente positive su questo, l'Ordine dei Giornalisti si ribella, riaprono il concorso, perché chi non è giornalista non è forse un comunicatore? Allora, ovviamente, l'ente deve riaprire il concorso, prima avevano 200 concorrenti con possibilità di una gestione saggia, adesso ne hanno duemila, e probabilmente gli arriverà magari un bravo ragazzo che si è occupato fino all'altro ieri di giornalismo che non è comunicazione d'impresa, o meglio giornalismo è solo una parte della comunicazione d'impresa che a loro servivano.

Si diceva registi e attori. Ho trovato estremamente interessante questa impostazione del convegno di oggi perché è proprio il fatto che il comunicatore possa diventare da attore a regista, cioè che noi formiamo dei giovani che possano, nel loro futuro professionale, passare da attori a registi, è la giustificazione principale per cui un corso universitario è bene che si occupi di formare dei comunicatori.

Per fare un esecutore forse una laurea triennale è sufficiente, ma forse neanche quella. Per fare invece una persona con possibilità non solo e non tanto di diventare un dirigente, ma di avere non la mentalità e la cultura dell'esecutore passivo, ma la mentalità e la cultura di chi si responsabilizza sul lavoro che fa ed è capace di trovare soluzioni creative ai problemi che mano mano si pongono, forse, ecco, per formare questo tipo di persona l'Università è una sede. Una delle sedi, sottolineo, che può contribuire. Non possiamo restare da soli, non lasciateci da soli.

L'altra sfida è sostenere una diffusione di innovazione tecnologica organizzativa di cui avete parlato – e non mi soffermo – che sostiene la comunicazione, in questo ambito consumo razionale, ascolto e alcune cose di responsabilità sociale d'impresa dette all'inizio sono pienamente condivisibili, non ci siamo messi d'accordo prima, ci siamo ritrovati per cultura comune con i relatori precedenti; dobbiamo certo governare una eterogeneità qualitativa e l'eccesso quantitativo di offerta sulla comunicazione.

Ecco, come possiamo farlo?

Il problema è che qui non c'è un mercato offerta/domanda formativa, no? Non c'è un mercato perché non c'è un meccanismo di regolazione, il prezzo non funziona. Non ha senso dire che un milione e mezzo di tasse di iscrizione a scienze della comunicazione di Torino valgono un settimo dei 7-8-10 milioni di tassa di iscrizione alla Iurm di Milano o alla Cattolica o a qualche Master e così via.

Il prezzo non dà l'indicazione della qualità del prodotto, della differenza del prodotto.

Io credo che dobbiamo immettere più formazione in questo mercato attraverso la costituzione di reti sociali, che ci consentano di fare sintonia fine nel rapporto fra Università e impresa. Ed è questa la ragione principale per cui vi ringrazio moltissimo dell'occasione che mi avete dato oggi.

Su questa sintonia fine, forse, in sede di tavola rotonda possiamo ritornare.

Vi ringrazio.

La prima cosa che voglio fare è raccontarvi e darvi un'idea della complessità del mondo Poste e man mano anche vedere – Laura Bonisconti mi diceva vediamo insieme le competenze che sono necessarie, anche per riprendere un po' tutti gli interventi che sono stati fatti fino adesso sulle competenze necessarie – le competenze che sono necessarie.

Io faccio una premessa, io sono laureata in filosofia, sono giornalista professionista, ho sentito con interesse l'intervento del docente che mi ha preceduto che diceva c'è un eccesso di offerta ed una eterogeneità della qualità, meglio un eccesso di offerta ed eterogeneità di qualità che una non offerta. Quando ho iniziato io non c'erano opzioni possibili, c'erano pochi corsi non necessariamente qualificanti e soprattutto non se ne sapeva niente. Quindi oggi, forse, bisogna sapersi orientare, trovare il percorso giusto, ma almeno c'è una possibilità perché poi, in effetti, il 64% dei giovani riesce ad inserirsi nel mondo del lavoro, e mi sembra che c'è un buon mix tra domanda e offerta di lavoro.

Torniamo al caso di Poste, e quindi io rimango sul caso di Poste che credo che in termini di numero di dipendenti sia forse la più grande azienda italiana.

Oggi sono 160 mila, ma allora, 4 anni fa, erano 170 mila distribuiti in 14 mila uffici postali. Voi avete un'idea, la più grande rete di vendita nazionale, dalle Dolomiti a Lampedusa, quindi fare della comunicazione interna – stante questo quadro – è estremamente complesso perché noi non abbiamo le fabbriche, o le abbiamo solo in parte, ma dobbiamo comunicare con unità anche piccolissime distribuite in modo uniforme su tutto il territorio nazionale.

Dicevamo 14 mila uffici postali. L'Ufficio decodifica l'indirizzo e decide il destino della lettera, il percorso, e quindi l'aereo ecc. ecc. Dopodiché va al recapito, abbiamo altre 45 mila persone sul territorio nazionale, e poi abbiamo una serie di società collegate.

Abbiamo Mototaxi, Postel – società informatica – ecc. ecc., tutto questo per dire che comunicare in questo universo è non semplicissimo, non era semplicissimo. La prima indicazione fondamentale per chiunque debba mettere a punto un piano di comunicazione interna è un'analisi puntuale dei target di riferimento, una segmentazione.

Non è vero che in un'azienda – la nostra è particolarmente eterogenea – il messaggio vada mandato in modo indistinto, è fondamentale capire quali sono gli interlocutori.

Anche qui velocemente, ma semplicemente per dire noi avevamo a che fare con un pubblico sostanzialmente uniforme sul piano uomo-donna, però vecchio come età, con un'età compresa tra i 40 e i 59 anni per il 70% del personale.

Cosa vuol dire questo? Vuol dire una propensione al cambiamento minima o comunque molto ridotta, in più tenete conto della genealogia tipica del postale, il motivo per cui la maggior parte delle persone entrava in Poste un tempo era "è il posto fisso", qui entro e qui muoio. Ci sono generazioni di portalettere, noi sul giornale interno riceviamo lettere tipo io per 17 generazioni la mia famiglia ha fatto il portalettere, e ci mandano le foto di tutti perché viene considerato, come dire, facente parte di una famiglia essere in Poste. Quindi, voglio dire, se queste sono le caratteristiche del target è anche più difficile mettere in piedi un piano o presupporre il cambiamento.

Un titolo di studio piuttosto basso e mediamente molto più basso che nelle altre aziende italiane, il che vuol dire che nella sostanza il 50% delle persone, dei nostri interlocutori, hanno un diploma di scuola media superiore, quindi che cosa vuol dire? Vuol dire che tutti i messaggi devono essere ricalibrati tenuto conto di questa variabile, semplici, leggibili, comprensibili, ritirati su questo target.

Un pubblico dirigente soltanto di 500 persone, quindi un'azienda estremamente piramidale dove la gerarchia ha una grande importanza e i quadri il 7,3%. Immaginate, il resto è la popolazione aziendale.

Paradossalmente noi abbiamo direttori di uffici postali che hanno 10 miliardi di fatturato che sono semplicemente dei quadri, che in altri casi sarebbero considerati amministratori delegati di piccole aziende assolutamente di tutto rispetto.

Velocemente ancora, le famiglie professionali. Anche qui è una complessità da gestire perché abbiamo il direttore di ufficio postale e gli sportellisti, quindi la famiglia degli uffici. Il portalettere, che fa tutt'altro mestiere perché stanno sul territorio ed è a metà tra il fattorino nelle grandi città e il promotore nei piccoli centri dove il portalettere, come voi sapete, insieme al medico e al farmacista ha un ruolo nella collettività locale.

Quindi 110 mila persone a contatto con il pubblico e dal punto di vista della comunicazione in generale è fondamentale, perché poi è una refrazione sul piano dell'immagine dell'azienda e sul piano della percezione dell'efficienza che è grossissima.

E poi abbiamo 45 mila addetti alle lavorazioni postali, quelli che vi dicevo come centri di smistamento, e 20 mila persone di staff.

Siamo partiti da che situazione? Scarso senso di appartenenza, forte assenteismo, un Sindacato fortissimo centro di potere in azienda, bassissima qualità del servizio, tutti voi avete esperienza che

nell'ufficio postale, qualche anno fa, oltreché le code anche l'atteggiamento medio di un sportellista di fronte ad un benché minimo problema si ponesse.

Ma questo perché alla base – stiamo parlando di comunicazione interna – uno scarsissimo livello di motivazione, grande conflittualità sindacale, microconflittualità anche a livello locale nel piccolo contesto questo si poneva in questi termini, e poi limitati livelli di efficienza.

Allora è partito questo nuovo piano di impresa. Evidentemente è stato il detonatore di una situazione complessiva e, dicevamo, scarsa propensione al cambiamento e quindi questo il primo atteggiamento dei dipendenti.

Noi abbiamo fatto indagini sulla comunicazione, perché l'altro tipo di competenza importante è monitorare costantemente la situazione, perché è inutile tarare alcun piano se non si percepisce qual è il clima, come peraltro vengono accolte le comunicazioni che vengono fatte dai dipendenti. E bisogna essere consapevoli che in una qualsiasi situazione di cambiamento, il cambiamento di per sé – io ho lavorato anche per multinazionali e per altre aziende tecnologicamente avanzate con un target sicuramente culturalmente e socio culturalmente diverso – produce ansietà, perché poi uno pensa alla propria situazione personale, cosa succederà, aiuto, cambia il vecchio gruppo dirigente, cambiano i punti di riferimento. C'è sempre una difficoltà nei confronti del nuovo management; finché non si è consolidata una conoscenza ci sono delle difficoltà, e poi l'atteggiamento è sempre un po' ambivalente. Sì, cambia tutto, ma in realtà è sempre stato così e sempre così sarà.

In questo quadro è importantissimo comunicare con chiarezza a tutti i livelli obiettivi, tempi, conseguenze della ristrutturazione.

Qui la comunicazione, soprattutto tra una popolazione molto vasta, ma vale anche per aziende medio/piccole, è fondamentale – lo diceva Laura Bonisconti – come leva della motivazione e come leva del cambiamento.

E poi è importante anche, nel momento in cui si cambia, non dire quello che c'era prima era pessimo e fino ad oggi non si è fatto niente. Bisogna valorizzare gli aspetti positivi del passato reinventandoli in una chiave che è quella che si ritiene debba essere funzionale al cambiamento.

Allora, velocemente anche qua, l'analisi della popolazione aziendale, quindi la complessità da gestire, complessità di qualsiasi tipo sia, e poi l'analisi della cultura di impresa perché la cultura di impresa è il quadro di riferimento all'interno del quale, poi, si orientano comportamenti, modo di prendere le decisioni del management, delle persone, ideologie, valori, norme di comportamento.

Non a caso le imprese – tengo a dirlo – si rendono conto dell'importanza della cultura d'impresa proprio nel momento in cui decidono di cambiarla, e Poste si è resa conto dei suoi vincoli nel momento in cui ha cominciato ad analizzare i suoi vincoli e nel momento in cui ha deciso di cambiare. Ma adesso, poi, li vedremo. Il nostro obiettivo è individuare il gap tra la cultura del passato dell'azienda e quella verso la quale noi vogliamo tendere: il sistema dei valori e le norme di comportamento e lo stile di lavoro.

Per entrare di nuovo nel merito di Poste Italiane, la cultura prevalente in Poste Italiane era quella legata alle logiche della Pubblica Amministrazione. L'aneddotica con la quale noi tutti ci siamo scontrati sul dipendente tipo era impressionante. Era tutto vero per una buona parte, è ovvio che poi c'erano tantissime persone che però risentivano del clima nel quale erano inserite. Impresa di monopolio, regolazione sulla normativa di governo, questo viene dal piano di impresa. Al contrario, la percezione del mercato, di che cosa voglia il cliente, è tutto...

Era il cliente che doveva adattarsi alle Poste e non viceversa, nell'ufficio postale arrivava la persona, chiedeva allo sportellista mi scusa, ma se io volessi... Mi dispiace, io ho questa procedura, punto. L'orientamento era alla procedura e non al risultato, cioè la percezione del mercato in questa azienda era minima anche perché l'azienda era sostanzialmente in una logica di monopolio per quanto riguardava la corrispondenza. Man mano che poi sono stati sviluppati prodotti finanziari ci si è resi conto che si doveva combattere con il sistema bancario, ci si rendeva conto che la perdita del fatturato era dovuta anche al fatto che c'erano poi gli spedizionieri privati che facevano gli stessi servizi di Poste in modo molto efficiente.

Qualche anno fa l'idea della corrispondenza che arrivasse puntuale a Poste era sinonimo che non arriva più; quindi i valori prevalenti, l'analisi della cultura di impresa, la procedura per un risultato, l'anzianità e l'appartenenza anziché l'orientamento al merito, e questa idea del cliente che deve adeguarsi alle Poste e non viceversa.

Noi abbiamo un campione di aneddotica che però è vero, nei piccoli paesi lo sportellista tipo andava in ufficio postale con le pantofole perché era casa sua. Uno dei valori che abbiamo rilanciato è l'ufficio postale è un negozio oppure una piccola impresa, e il direttore di ufficio postale è diventato il manager di una vera e piccola impresa, e deve rispondere all'azienda del fatturato, degli obiettivi raggiunti nella vendita dei prodotti, cose che in questa azienda erano impensabili prima.

E quindi il problema di un'azienda che voglia cambiare rotta diventa in primo luogo quello di rielaborare un sistema di significati diversi, dei valori. Nel nostro caso è stato quello di riorientare un'azienda al mercato, un'azienda fatta di procedure e di mansionari. La complicazione delle tariffe. Avevamo dei libri

così per capire le tariffe della posta internazionale, era impressionante, perché poi questo è anche un problema di merito. E' stata riorganizzata e riprogrammata la gamma dei prodotti, le tariffe, tutto quanto. Quindi anche di merito ma poi anche per consentire agli sportellisti di avere possibilità di esprimersi e di offrire al cliente un'offerta chiara, trasparente, facilmente comprensibile.

Quindi bisogna lavorare il flusso del cambiamento culturale dalla cultura ai valori vigenti, avere chiaro dove si vuole arrivare, analizzare e a questo punto si può mettere in piedi un piano di comunicazione interna che sia funzionale a questi obiettivi.

Per consentire il cambiamento è fondamentale, e questo non è compito della comunicazione interna, mettere a fuoco una nuova mission, una nuova vision, cioè le prospettive del dove si vuole andare e i valori dell'azienda.

Ecco che, a questo punto, possiamo mettere a punto un piano di comunicazione interna – vado veloce, perché poi entro nel merito delle cose che abbiamo fatto noi – che diventa uno strumento della nuova diffusione della cultura d'impresa, una leva strategica per il cambiamento, ma anche il tessuto connettivo dell'organizzazione soprattutto in un'azienda divisionalizzata. E' il mezzo per riuscire, come dire, a tenere le fila di tutto quello che succede.

Noi abbiamo avuto il problema opposto, un'azienda grande, abbiamo dovuto specializzare le competenze. Prima era una azienda grande con un modello organizzativo che aveva competenze indistinte, e quindi nessuno era responsabile dei risultati. E' stato ridefinito, quindi, il modello organizzativo, si sono fatte le divisioni con compiti precisi e poi, come spesso succede, le divisioni sono diventate "piccole aziende" separate, quindi compito nostro è stato non soltanto comunicare in verticale, ma anche comunicare in orizzontale.

I compiti della comunicazione interna. Oltre all'informazione fortemente la motivazione, piani di comunicazione interna dimostrano che modificano il livello di efficienza anche nel lavoro e la qualità del servizio. In un'azienda come la nostra, dove 100 mila persone sono a contatto con il pubblico, il fatto che 100 mila persone siano motivate al lavoro significa 100 mila persone che si propongono al cliente, trasmettono al cliente un'immagine dell'azienda che è completamente diversa da quella del dipendente postale tipo che se ne frega: se va bene è così, se non va bene è lo stesso.

Chi sono gli attori della comunicazione interna? Il vertice dell'impresa, i dirigenti, perché poi un conto è la funzione comunicazione interna all'interno di un'azienda che può rispondere alle risorse umane a seconda se la si consideri semplicemente una leva dello sviluppo, oppure all'interno della comunicazione se si dà un peso maggiore all'integrazione degli strumenti che concorrono a costruire l'immagine complessiva dell'azienda; però non sono solo le persone che fanno comunicazione in azienda che comunicano. Tutte le persone che lavorano in azienda, come dicevo, e quelle a contatto con il pubblico all'estero e poi, a catena, i dirigenti, il network di comunicazione interna.

Come vedete noi, un'azienda così grande dove era impensabile arrivare ad un contatto diretto con le singole persone, abbiamo cercato di mettere a punto dei processi di comunicazione strutturata che ci consentissero di garantire che l'informazione arrivasse verso il basso e tornasse indietro; cioè tornasse indietro nel senso che poi noi avessimo la percezione – è ancora in corso il processo perché in un'azienda così grande è complesso mettere in atto un piano di questo genere – ed era per noi fondamentale garantirci che il flusso dall'alto partisse verso il basso e arrivasse ai dipendenti.

La formazione dei comunicatori interni, questo è il grosso tema della giornata di oggi.

Bisogna formare non solo i comunicatori, ma i manager. Bisogna, e per noi è stato fondamentale perché in un'azienda come Poste l'informazione era potere, cioè non veniva ritrasmessa a nessun livello nella catena a cascata che poi portava ai dipendenti, perché l'informazione veniva considerata uno strumento per sentirsi parte di una élite dell'azienda, e invece è uno degli indicatori con i quali è fondamentale valutare un manager, la sua capacità di comunicare con i collaboratori, perché questo gli consente di motivare le persone, di stimolarle a migliorare le performances e al raggiungimento dei risultati.

Come abbiamo lavorato? Lo raccontavo prima, abbiamo fatto immediatamente delle indagini sul clima, abbiamo fatto delle indagini che ci consentissero di capire quali erano i valori prevalenti, perché se poi uno si scontra con un modo di pensare... Io mi ricordo, lo racconto sempre come un aneddoto che però è emblematico, il clima. Appena arrivai in Poste ricordo che l'Amministratore Delegato mi disse lei può prendersi tutti i collaboratori che vuole e mise il dettaglio che dovevo prenderli in Poste; ma il problema non era tanto sul fatto che dovevo prenderli tra persone non formate, ma che dovevo prenderli tra persone che avevano caratteristiche completamente diverse, per cui io dicevo facciamo la riunione alle tre, alle cinque non si presentava nessuno, non si presentava nessuno e nessuno telefonava per dire mi dispiace, ho avuto un problema! Noi abbiamo dovuto lavorare per introdurre il concetto di tempo, di obiettivo. Noi abbiamo dovuto lavorare in questa direzione, se una riunione è alle tre, alle tre c'è la riunione, se qualcuno non può venire telefona per rimandare, per dire che c'è un problema e la riunione non si può fare.

Ricordo il collaboratore con il quale iniziai a lavorare, che poi è stato per fortuna non licenziato – perché questo non era possibile – ma messo da parte, mi disse – per capire il clima – io volevo dirti – lui a

me, io suo capo – noi abbiamo un fornitore esterno, io ci tengo molto a quel fornitore, siccome mi han detto che vogliono cambiarlo ti volevo subito dire che io sono contrario perché io ho lavorato anche per lui, facevo il doppio lavoro, cioè vengo pagato da entrambi per fare la stessa cosa, per cui mi dispiacerebbe, io sono affezionato a lui, mi dispiacerebbe molto che cambiasse...

Allora, per carità, queste cose succedono, non viviamo nel paese delle meraviglie, ma perché uno lo dica e non se ne vergogni, e anzi lui a me disse vedi, io sono una persona trasparente, cioè non c'è neanche la percezione di qual è il sistema dei valori auspicati, un codice etico, norme di comportamento. Quindi noi dobbiamo fare subito un codice etico, se uno ha un fornitore non può ricevere regali dai fornitori, in tutte le aziende esiste un codice etico, in fondo tutti lo sappiamo, ma lì non c'era neanche, e neanche nessuno si era mai posto il problema, e soprattutto non può lavorare per il fornitore.

Noi avevamo una serie di contratti, io sono stata contattata da non so quanti fornitori per vedere se potevo fare consulenze per loro. Io ero allibita a dover dire ma, scusi, forse c'è un problema deontologico, io non posso prendere i soldi da Poste e da voi. Vuol dire che bisogna lavorare in questa direzione, però, voglio dire, le indagini sono fondamentali per capire dove stiamo lavorando, perché l'azienda precedente per la quale ho lavorato – una multinazionale di informatica – io avessi dovuto dire le cose che dicevo in Poste mi avrebbero detto se ero impazzita, per cui bisogna tener conto del contesto.

E poi è fondamentale che ogni cosa venga monitorata, perché se poi le persone non capiscono i messaggi il problema è nostro nella maggior parte dei casi, perché vuol dire che non abbiamo ritratto la comunicazione tenendo conto del target di riferimento.

Un'altra delle cose che noi vedemmo è che tutti si lamentano nelle indagini di clima che la comunicazione interna non c'era. L'importante non è pensare ad un piano con iniziative spot, il flusso deve essere continuativo. Sarà annuale se la popolazione è enorme, bisogna trovare gli strumenti che garantiscano che le informazioni arrivino sempre.

L'altra cosa importante che noi abbiamo rimonitorato è un problema chiave in tutte le aziende. I dipendenti cominciano a percepire che l'azienda va bene, migliora, fa fatturato. Bene, quindi valutazioni positive sull'azienda: finalmente l'azienda va bene. Sì, ma a me che cosa me ne viene in tasca? Perché questo è il problema.

Quando si mette a punto un piano di comunicazione interna bisogna sempre tenere conto di questo corno del dilemma, cioè sempre ritrasmettere un'immagine dell'azienda ma sempre anche, in qualche modo, far capire che il cambiamento positivo dell'azienda poi si ripercuoterà in termini di soddisfazione personale e professionale, nella possibilità di sviluppo delle risorse, di percorsi di carriera, di clima positivo di lavoro.

Noi abbiamo visto che quando l'azienda cominciava a migliorare facemmo indagini di clima. L'azienda migliorava, i giornali parlavano bene di Poste, si aveva la sensazione che le cose stessero finalmente girando, e l'indagine di clima registrava un clima negativo. Perché? Perché le persone dicevano cosa sta succedendo? L'azienda migliora però a me che cosa me ne verrà? Quindi nella comunicazione interna è sempre importante tener presente che poi uno riproietta il quadro generale sulla propria esistenza, sulla propria soddisfazione personale.

Ci ponemmo quindi questo problema, diffondere anche l'identità auspicata e sviluppare il senso di appartenenza.

Per noi il problema grosso, ma credo sia così in tutte le aziende, è sì quello di sviluppare il senso di appartenenza e le motivazioni, ma poi prima di tutto sviluppare azioni a supporto degli obiettivi di business e della qualità della performance, e noi lavorammo per costruire dei flussi strutturati di comunicazione a due vie come adesso vi racconterò meglio.

Cosa abbiamo fatto? Poste è un'azienda molto piramidale, però comunque aveva 22 mila capi, perché abbiamo 14 mila uffici postali, 140 centri di smistamento ecc. ecc., avevamo capi di funzione.

Noi abbiamo costruito una sorta di Convention itinerante, siamo andati in tutte le regioni d'Italia, il management centrale ha incontrato il management territoriale ed è stata tra l'altra un'operazione in Poste di induzione di merito, perché io ricordo Passera all'inizio andava sul territorio e diceva forse non ci siamo capiti, io volevo sapere come va il fatturato, cosa lei ha fatto non mi interessa.

Le persone, cioè, non erano abituate a valutare l'andamento delle loro attività in termini di fatturato e di volumi che è il minimo che succede ad un manager in qualsiasi realtà sia inserito.

Abbiamo fatto questo giro itinerante, abbiamo incontrato i direttori degli uffici postali, abbiamo fatto Convention ad hoc sul progetto coinvolgendo di volta in volta le reti di vendita, le persone interessate a quel tipo di progetto; abbiamo fatto appunto Convention per target specifici, eventi locali, e poi ci siamo occupati delle famiglie professionali, perché occuparsi dei capi vuol dire la comunicazione orizzontale, occuparsi delle famiglie professionali vuol dire scendere sul territorio e fare comunicazione in verticale.

Naturalmente sempre monitorando. All'inizio, ad esempio, come vi dicevo, il grado di scolarizzazione, la propensione al cambiamento ecc., e ci siamo resi conto che alcuni interventi erano troppo difficili, troppo lunghi, era inutile dare tabelle con dati perché non venivano capiti, l'azienda non era matura

per dare alcune informazioni o comunque andavano ritirate nel modo adeguato in relazione al target.

Quello di cui parlavo prima erano gli strumenti caldi, quello che nel gergo della comunicazione interna vengono chiamati strumenti caldi, cioè quelli che consentono l'interazione, momenti nei quali c'è contatto tra le persone o comunque ci si presenta. E poi una serie di strumenti di informazione. Abbiamo l'house organ che parla di tutti i progetti dell'azienda, abbiamo la news letter per i dirigenti, abbiamo le news lettere specializzate per target, adesso stiamo lavorando nei centri di smistamento a fare dei giornali murali, perché abbiamo pensato che un vero e proprio giornale non sarebbe stato letto, e materiale informativo vario.

Mi riallaccio all'intervento interessante della collega precedente su Intranet, che è uno strumento utilissimo per la comunicazione interna. Noi abbiamo fatto ancora molto poco perché il nostro problema più grosso è stato informatizzare 14 mila uffici postali, quindi costruire una infrastruttura enorme e questa stessa infrastruttura non era abbastanza potente per gestire un'Intranet. Quindi noi rischiamo con Intranet di bloccare la funzionalità degli uffici postali. Adesso stiamo lavorando, cominceremo a lavorare per costruire anche Intranet.

Quello che vi dicevo è una cosa importante, tra l'altro è anche la mia esperienza anche in multinazionali, i processi strutturati e formalizzati di comunicazione.

Cosa vuol dire questo? Comunicare con i capi, perché in un'azienda grande con migliaia di persone è difficile arrivare a tutti, allora in qualche modo bisogna strutturare delle occasioni periodiche che consentano di garantire che ogni tre mesi da noi i direttori regionali devono vedere i direttori di filiale che devono vedere i direttori degli uffici postali che devono fare i conti con i collaboratori. Dico ogni tre mesi per dare una scadenza, potrebbe essere di più o di meno, e devono dare un report di quello che hanno fatto.

In qualche modo è fondamentale sempre garantirsi che l'informazione dall'alto verso il basso raggiunga il basso, e che dal basso si abbia sempre il polso della situazione.

Questo è un po' il caso di Poste Italiane.

La comunicazione interna come leva del cambiamento

II CASO DI POSTE ITALIANE

Il quadro di riferimento

La complessità da gestire

La popolazione aziendale

La situazione di partenza

L'immagine interna

2

Posteitaliane

Il quadro di riferimento/1

La complessità da gestire

- **170.000** dipendenti
- **14.000** uffici postali
- **15** sedi regionali
- **140** filiali
- **120** CMP & CPO
- **SDA, Postel, Mototaxi, Postecom, E-boost e altre**

3

Posteitaliane

Il quadro di riferimento/2

La popolazione aziendale

(176.000 dipendenti)

- Il **56%** sono maschi, il **44%** donne
- Il **70,5%** ha un'età compresa tra i 40 e i 59 anni.
- Il **44%** ha un titolo di studio di scuola media inferiore
- I dirigenti sono circa 500. I quadri rappresentano il 7,3%
- Il **90%** è inquadrato come Area Operativa.

4

Posteitaliane

Il quadro di riferimento/3

Le famiglie professionali

14.000	Direttori di uffici postali
50.000	Sportellisti
46.000	Portalettere
<hr/>	
110.000	Risorse a contatto con il pubblico
<hr/>	
45.000	Addetti alle lavorazioni postali
20.000	Personale di staff

5

Posteitaliane

Il quadro di riferimento /4

La situazione di partenza

- **Dal Piano d'Impresa:**

- scarso senso di appartenenza
- forte assenteismo
- bassa qualità del servizio
- scarso livello di motivazione
- micro conflittualità sindacale
- limitati livelli di efficienza

6

Posteitaliane

Il quadro di riferimento / 6

L'immagine interna/2

(dall'indagine realizzata nel dicembre del 1998)

- Difficoltà dip. ad accettare cambiamento. Il cambiamento produce ansietà e disorientamento cognitivo.
 - Diffidenza nei confronti del nuovo management (prima/adesso)
 - Ambivalenza: cambia tutto, cambia niente. Fatalismo e immobilità
-
- In questo quadro è importante comunicare con chiarezza e a tutti i livelli, obiettivi, tempi e conseguenze della ristrutturazione
 - Valorizzare aspetti positivi del passato, reinventando il prima sulla base degli obiettivi del presente

7

Posteitaliane

La cultura d'impresa

Il concetto di cultura d'impresa

Il gap

Il caso Poste Italiane

Il flusso del cambiamento culturale

La definizione di Mission, Vision e Valori

8

Posteitaliane

La cultura d'impresa/ 1

Il concetto di cultura d'impresa

- Prima di affrontare il tema della CI è indispensabile mettere a fuoco la **cultura d'impresa** che costituisce il presupposto per la definizione di un qualsiasi piano.
- La cultura interna come elemento costitutivo di un'impresa, allo stesso modo della struttura organizzativa, delle risorse umane materiali, finanziarie.
- **Il modo di prendere decisioni**, nonché i comportamenti all'interno di un'impresa dipendono fortemente dalla "cultura" del gruppo dirigente, ma anche da coloro che vi svolgono funzioni operative.
- La cultura come sorgente di simboli e di concetti. I concetti evocano significati. I simboli emozioni.
- Questo "sistema di significati e di emozioni" comprende al suo interno **ideologie, valori, norme di comportamento** e serve a interpretare la situazione delle persone a loro stesse e costituisce il prerequisito e la motivazione delle loro azioni. Anche se non sempre in modo esplicito. La maggior parte delle culture aziendali non è immediatamente visibile.

9

Posteitaliane

La cultura d'impresa/ 2

I vincoli della cultura d'impresa

- Non è un caso che siano proprio le imprese coinvolte nei grandi processi di ristrutturazioni ad aver preso coscienza della propria identità culturale, quando questa veniva messa in crisi.
- Poste Italiane si è resa conto dei “vincoli” della sua cultura d'impresa quando si è posta il problema di modificare sostanzialmente il suo modo di essere e di operare sul mercato

10

Posteitaliane

La cultura d'impresa/ 3

IL GAP

- Individuare il gap tra cultura, sistema dei valori e comportamenti vigenti e quelli auspicati. Gap che la comunicazione può contribuire a superare.

11

Posteitaliane

La cultura d'impresa/ 4

IL CASO POSTE ITALIANE

- **Dal Piano d'Impresa:**

La cultura aziendale prevalente è ancora legata alle **logiche della PA**, intrisa di monopolio, di regolazione solo normativa e di governo "politico" dell'impresa Al contrario la percezione del mercato, di che cosa voglia il cliente (...) è tuttora allo stato embrionale.

"Dobbiamo passare da logiche e regole gestionali da **azienda pubblica** a logiche e regole da **azienda di mercato**".

- **I valori** che prevalgono: il mansionario, invece che il servizio, la procedura, invece che il risultato, l'anzianità e l'appartenenza, anziché il merito. E' il cliente deve adeguarsi alle Poste e non viceversa

La cultura d'impresa/ 5

II CASO POSTE ITALIANE /2

- Il problema di un'azienda che voglia cambiar rotta e modificare il suo modo di operare nei confronti del mercato diventa in primo luogo quello di rielaborare un nuovo sistema di significati e di valori, corente con le nuove linee strategiche.
- Il passaggio da un modello culturale statico, incentrato sulle procedure e sul mansionario a un modello basato sui risultati impone uno sforzo notevole.
- Una diversa motivazione e qualità del lavoro che possono essere raggiunti solo attraverso un maggiore coinvolgimento e una migliore integrazione dei contributi individuali e funzionali

La cultura d'impresa/ 6

IL FLUSSO DEL CAMBIAMENTO CULTURALE

Cultura
e valori vigenti



Cultura e valori
auspicati



Analisi del gap



Piano di comunicazione interna

14

Posteitaliane

La cultura d'impresa/ 7

La definizione di mission, vision e valori.

Per consentire il cambiamento culturale il vertice dell'impresa deve, sulla base delle linee tracciate dal Piano d'Impresa, mettere a fuoco la mission, la vision e la ridefinizione dei valori dell'azienda.

15

Posteitaliane

La comunicazione interna

Le funzioni

Gli obiettivi

I contenuti

Gli attori della CI

La formazione

16

Posteitaliane

La comunicazione interna/ 1

Le funzioni

- Uno strumento per la diffusione della cultura d'impresa
- Una leva strategica, flessibile, funzionale alla realizzazione degli obiettivi di business.
- Uno strumento per potenziare e migliorare l'azione dell'impresa nel suo mercato, in stretta sinergia con la comunicazione esterna.
- Uno strumento a supporto dell'organizzazione e della gestione del personale.
- Il tessuto connettivo di un'organizzazione complessa dividualizzata e articolata sul territorio.

17

Posteitaliane

Gli obiettivi

Contribuire a:

- Informare, motivare e condividere.
- Sviluppare il senso di appartenenza.
- Favorire il cambiamento della cultura d'Impresa.
- Favorire il cambiamento dei processi
- Migliorare l'efficienza organizzativa
- Migliorare la qualità del servizio

Gli attori della comunicazione interna

- **Vertice dell'impresa** per mettere a fuoco la mission, la vision, i valori.
- **I dirigenti e responsabili di strutture** per veicolare messaggi e comportamenti.
- **La Direzione Comunicazione**, per mettere a punto e realizzare un piano di iniziative, modalità, strumenti in relazione agli obiettivi del Piano d'Impresa e ai target aziendali.
- **Il network dei comunicatori interni** per attivare un processo a due vie e monitorare l'efficacia della CI, attivando un feedback con i destinatari.
- **I team interfunzionali** per razionalizzare l'interscambio orizzontale e capitalizzare il know-how.

La comunicazione interna / 7

La formazione dei comunicatori interni

- Di concerto con la Formazione sarà necessario intraprendere iniziative formative sulla comunicazione d'impresa indirizzate a:

- Management
- Responsabile della comunicazione e network dei comunicatori

*Tra gli indicatori di valutazione di un dirigente e di un quadro sua capacità di comunicare con i collaboratori”.

Il piano di CI di Poste Italiane

Le indagini e le chiavi di successo

Gli obiettivi e gli ambiti di intervento

Gli strumenti di coinvolgimento

Gli strumenti di informazione

Gli strumenti di gestione

Il piano di CI /1

Le indagini e le chiavi di successo

- Le indagini di “clima”
- Le indagini sulla CI
- Le indagini di feed-back

La CI deve essere continua, vicina, coinvolgente,
in stretta integrazione con la formazione e il sistema premiante

22

Posteitaliane

Il piano di CI/2

GLI OBIETTIVI

- Far vivere il cambiamento dell'azienda come una prospettiva di cambiamento positivo anche per il singolo (ridurre il Gap tra percez. azienda e percez. Della soddisfazione individuale
- Diffondere identità strategica auspicata che consenta una nuova interpretazione della realtà
- Sviluppare il senso di appartenenza, la motivazione e l'orgoglio

23

Posteitaliane

Il piano di CI /3

GLI AMBITI DI INTERVENTO DELLA CI

- Azioni a supporto della qualità delle performance
- Azioni volte a sviluppare e mantenere un processo strutturato a due vie di CI
- Azioni a supporto del senso di appartenenza e della motivazione

24

Posteitaliane

La comunicazione interna/ 10

Gli strumenti di coinvolgimento

- Poste incontra Poste (22.000 capi)
- Eventi ad hoc (Rete 2000, PT Shop)
- Convention per target specifici (Reti commerciali, Management)
- Eventi locali
- Recapito, CMP, Cuas

Monitoraggio continuo. Indagini di feed-back.

25

Posteitaliane

Gli strumenti di informazione

- Il Gabbiano
- News letter per i dirigenti
- News letter specializzate per target (PT News, Recapito)
- Giornali murali per i CMP e CPO
- Intranet
- Welcome package
- Brochure e materiale informativo
- Monitoraggio e indagini di feed-back.

Gli strumenti di gestione

- PSCI
Processo strutturato e formalizzato di incontri tra capi e collaboratori con l'obiettivo di:
 - Razionalizzare il flusso delle informazioni top down e bottom up
 - Strutturare un processo di feed-back
che consenta ai capi di misurare continuamente attività e clima
 - Stimolare le risorse a lavorare nella logica del miglioramento continuo delle performance

La comunicazione interna/ 11

Intranet

Intranet deve essere anche considerato **media di carattere istituzionale** che consenta di attivare un canale a due vie con la popolazione aziendale per consentire di:

- dare informazioni in “presa diretta” informazioni, di carattere generale che riguardano l'azienda.
- di monitorare in tempi rapidi gli umori della popolazione aziendale
- Una chat line per i dipendenti
- Un forum di discussione su tematiche di carattere postale
- Una biblioteca e una videoteca on line per tutti. Uno strumento che consenta di patrimonializzare know-how dell'azienda e condividerlo con i suoi dipendenti.
- Una banca dati, self service delle informazioni

Buongiorno a tutti.

Prima di iniziare mi presento: lavoro nel Gruppo Telecom Italia da poco più di due anni, dopo aver maturato un'esperienza di 14 anni in Fiat Auto.

Rientrare in queste aule dunque fa sempre piacere: è stato tra qui e Marentino che ho appreso le basi indispensabili per muovermi nel mondo del lavoro.

Oggi con me c'è Alessandro Bastoni che da poco tempo fa parte del Gruppo Telecom Italia. Si tratta infatti di un "acquisto" da un'altra azienda: è con noi dal primo di luglio ed è responsabile della comunicazione interna del Gruppo Telecom Italia.

Abbiamo intitolato il nostro intervento "Gruppo Telecom Italia: lavori in corso" per darvi l'idea dei vari progetti che stiamo realizzando all'interno del nostro Gruppo.

Per consentirvi di decodificare gli argomenti che vi illustro mi sembra corretto partire dalla storia degli ultimi anni di questo Gruppo.

Questo "excursus" ci permette di capire perché sono stati necessari alcuni interventi, quali sono state le criticità che abbiamo dovuto affrontare e con cui dobbiamo tuttora confrontarci.

Partiamo da lontano, dal 1994, ecco, ossia da un'azienda a partecipazione statale, un'azienda che aveva diverse anime; nel luglio '94 si è verificata la fusione per incorporazione di Sip, Italcable, Sirm, Telespazio e Asst, che ha portato alla nascita di Telecom Italia spa; nel luglio 1997 c'è stata la fusione con la Stet; nel mese di ottobre è stata effettuata la privatizzazione di Telecom Italia, un evento fondamentale nella storia dell'azienda. (vedi slide 2)

TELECOM ITALIA		
Recente evoluzione aziendale		
1994 - 1998 Dal monopolio al mercato	1999 - 2000 La gestione Olivetti	2001 - 2002 La nuova gestione
<ul style="list-style-type: none"> > 1994 - riassetto del comparto delle Tlc in Italia. Nasce Telecom Italia spa dalla unione di Sip, Italcable, Sirm, Asst, Telespazio (Gruppo IRI) > Luglio 1997 - fusione in Stet, la holding del Gruppo > 20-24 Ottobre 1997 - Privatizzazione di Telecom Italia tramite Offerta Pubblica di Vendita > Gennaio 1998 - completamento della deregulation delle tlc in Europa; > Vari cambiamenti al Vertice (Tommasi, Rossignolo, Bernabè) 	<ul style="list-style-type: none"> > Febbraio 1999 - Offerta pubblica di Acquisto del Gruppo Olivetti su Telecom Italia > Luglio 1999 - Roberto Colaninno presidente di Telecom Italia > Aprile 2000 - presentazione nuova organizzazione del Gruppo con forte autonomia gestionale ed operativa delle BU 	<ul style="list-style-type: none"> > Luglio 2001 - Marco Tronchetti Provera annuncia l'acquisizione della quota di maggioranza relativa in Olivetti-Telecom Italia > Ott./Nov. 2001 - Nuova organizzazione del Gruppo Telecom Italia - modello delle Famiglie Professionali; ruolo di Corporate > Febbraio 2002 - presentazione al mercato del nuovo piano industriale > Settembre 2002 - Semestrale 2002: risultati in crescita
Progetto Comunicazione Interna	Progetto Comunicazione interna HR - Unità Comunicazione Interna	Roma, 17 settembre 2002

Dal 1998 è iniziato il "terremoto", dal punto di vista del business, motivato dal completamento della deregulation in Europa del comparto delle telecomunicazioni.

Quindi da azienda monopolista Telecom Italia si è trovata direttamente in libero mercato con tutte le difficoltà che sono conseguite.

Molti, in quegli anni, gli avvicendamenti ai vertici: Tommasi, Rossignolo, Bernabè con i relativi cambi di management e quadri intermedi, con una situazione di discontinuità e instabilità molto avvertiti dalla popolazione aziendale. Spesso e volentieri ogni volta ai cambiamenti al vertice sono seguiti cambiamenti di tutto il management; quindi dirigenti che duravano anche molto poco con difficoltà per il consolidamento dei progetti in cantiere. Nel 1999 è stata lanciata l'OPA, è arrivato Roberto Colaninno, è stata varata un'organizzazione per business unit del Gruppo con grande autonomia delle varie aziende.

Contemporaneamente c'è stata un'operazione di acquisizione-cessione di alcune società.

Nel 2001, a luglio, il Gruppo è passato ad una nuova proprietà.

Nel mese di ottobre-novembre è stato presentato un nuovo riassetto organizzativo: si è passati da un'organizzazione per business unit molto autonome ad una in cui il ruolo della corporate si è rafforzato, con la gestione delle leve trasversali pur lasciando – logicamente – alle diverse aziende un'autonomia di business.

A febbraio 2002 la presentazione al mercato del nuovo piano industriale, nel mese di settembre la conferma dei risultati positivi che hanno conferito un'immagine di consolidamento del Gruppo.

Ecco, riprendendo la presentazione del prof. Amicucci, tra il 1994 e il 2002 si è avuta una gestione "genere western". E' in questo periodo, infatti, che il Gruppo ha subito parecchi scrolloni.

Dove si focalizza la presenza del Gruppo? Siamo presenti fondamentalmente in Europa con società controllate e partecipate e soprattutto in Sud America. (vedi slide 3)

Il Gruppo Telecom Italia nel mondo

Europa e M.O.: **Italia, Grecia, Turchia, Olanda, Rep. San Marino, Germania, UK, Serbia, Spagna, Austria, Rep. Ceca, Israele**
 America Latina: **Argentina, Cuba, Brasile, Bolivia, Cile, Perù, Venezuela**

Partecipate — (red line)
 Controllate — (blue line)

Progetto Comunicazione Interna

Progetto Comunicazione interna
HR - Unità Comunicazione Interna

Roma, 17 settembre 2002

3

Il Gruppo conta circa 108 mila dipendenti. Questi i brand delle nostre varie aziende (vedi slide 4) :

Il Gruppo Telecom Italia

Telefonia fissa	Telefonia mobile	Internet & Media	IT gruppo	IT mercato	Satelliti
Società Partecipate all'estero			Ricerca	Formazione	

Progetto Comunicazione Interna

Progetto Comunicazione interna
HR - Unità Comunicazione Interna

Roma, 17 settembre 2002

4

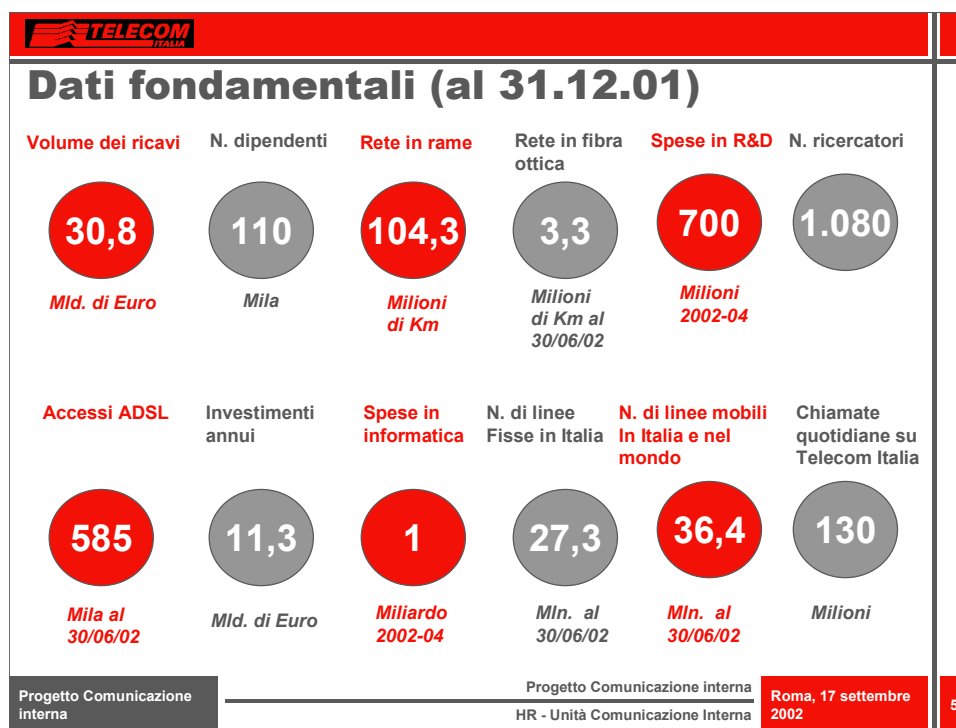
spaziamo dalla telefonia fissa al mobile presente in Italia con il marchio che tutti conoscete e in Sud America, in Turchia e in Grecia. In Sud America Tim è l'unico operatore mobile nazionale in Brasile, abbiamo presenze in Venezuela con Digitel, in Grecia con Teleset, in Turchia con Aria. Abbiamo poi l'area di Internet e Media dove abbiamo altri marchi che conoscete: Seat Pagine Gialle, Buffetti, due televisioni, La7 e MTV, il nostro Internet provider che è Tin.it e il nostro portale Virgilio, per passare poi all'area Information Technology. Abbiamo due aree di Information Technology, una che governa l'offerta di sistemi informativi per il mercato e una che governa tutte le offerte per il Gruppo, quindi è diretta al cliente interno.

Avevamo poi un'area di attività rappresentata da Telespazio, che è stata ceduta, entro pochissimo ci sarà poi lo spin off a Finmeccanica.

Inoltre abbiamo un centro di formazione, Telecom Italia Learning Services e un nostro centro ricerca, Telecom Italia Lab, che, tra l'altro, ha sede qui a Torino.

Questa premessa per farvi comprendere la complessità del nostro Gruppo. Riassumendo: passiamo dalla telefonia fissa, ossia la vecchia Telecom Italia, con un certo tipo di popolazione e di cultura aziendale, ad altre aziende, arrivate nel Gruppo successivamente, come ad esempio MTV che si rivolgono a target di utenti dai 15 ai 35 anni.

Soprattutto questa premessa voleva servire a dimostrarvi che al nostro interno lavoriamo con una popolazione di risorse umane che opera in business molto differenti. Ecco altri dati sul Gruppo Telecom Italia. (vedi slide 5)



Rete fibra ottica: abbiamo 3 milioni di km al 30 giugno; rete in rame: sono 104 milioni. 700 i milioni di spese triennali di euro in ricerca e sviluppo, un miliardo di spese informatiche previste per il triennio, 27 milioni di linee fisse nostre clienti, linee mobili nel mondo abbiamo 36 milioni di clienti, quindi TIM ha 36 milioni di clienti.

Le chiamate quotidiane su Telecom Italia 130 milioni. Altro dettaglio: ogni giorno grosso modo in Italia 20/25 milioni di Sms transitano sulla rete Tim, sul territorio nazionale

Si inserisce in questo contesto l'evoluzione della nostra famiglia professionale, in cui è stata inserita la comunicazione interna, non solo semplice leva di sviluppo, ma un'attività che va integrata con tutte le altre attività di business.

La funzione del personale è evoluta fino a diventare famiglia professionale. Tornando al concetto di corporate espresso prima, intendo chiarirvi che la corporate gestisce trasversalmente il Gruppo attraverso le famiglie professionali, tra cui sono presenti ad esempio amministrazione e finanza, marketing, risorse umane, acquisti.

Da centro di potere siamo diventati catalizzatori: stiamo lavorando per il Gruppo Telecom Italia, cambiando da figure di autorità a leve di servizio. (vedi slide 6)



Abbiamo elencato i nostri fattori critici di successo per riuscire a portare a casa questi risultati: capacità di affrontare il cambiamento, gestione e sviluppo delle nostre risorse umane, formazione e comunicazione.

In questi anni, con i grandi scossoni che ci sono stati, il Gruppo ha tenuto malgrado la pressione concorrenziale dei nostri competitors, malgrado le decisioni non sempre a nostro favore dell’Authority, anche se non sempre - e questo è un altro problema che stiamo risolvendo – i dipendenti hanno capito cosa stava succedendo, cosa c’era dietro.

Ogni volta che cambiava il management veniva diffusa una nuova cultura. Questo cosa ha comportato? Che negli anni si sono stratificate culture diverse all’interno del Gruppo: ogni volta bisognava ricominciare daccapo, era duro far capire dove ci stavamo orientando.

Quando è arrivato il dottor Tronchetti qualcuno si è chiesto “vediamo quanto dura questa proprietà?” Vi posso garantire che i segnali che stanno arrivando ai dipendenti è che questa proprietà dura.

Da dove siamo partiti per riuscire a fare questo? Non abbiamo voluto cambiare la cultura delle nostre aziende perché siamo un Gruppo con diverse identità.

Stiamo riorientando il nostro management su una serie di temi che abbiamo inserito nel modello manageriale, che probabilmente potrà sembrare simile al modello manageriale di tutte le aziende, anche se tutto dipende dalla valenza che si dà ai vari item del modello.

Ad esempio orientamento al cliente: sicuramente era un atteggiamento presente anche in regime di monopolio, ma nel momento in cui si è immersi nella concorrenza l’orientamento al cliente deve essere più deciso e più forte.

Attraverso questo modello manageriale (*slide 7*) diffuso all’interno del Gruppo, stiamo cercando di favorire l’integrazione culturale del Gruppo, sviluppare l’orgoglio, il senso di appartenenza, la riconoscibilità dello stile Telecom Italia.

Modello manageriale

Nascita del modello manageriale di Gruppo

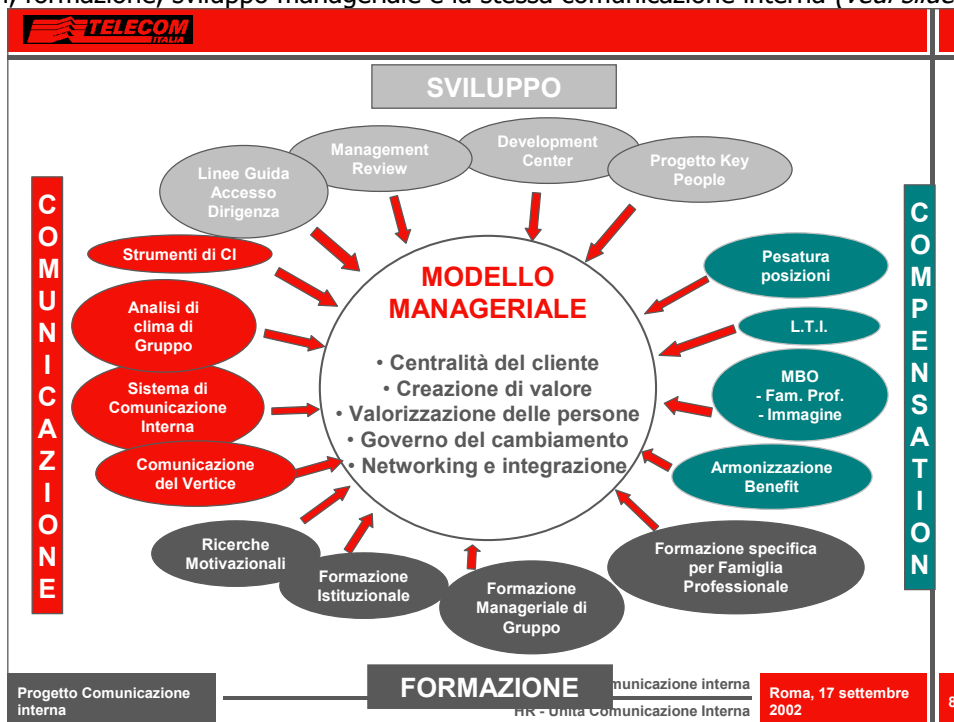


- Favorire l'integrazione culturale del Gruppo
- Sviluppare orgoglio e senso di appartenenza
- Rendere riconoscibile lo stile Telecom Italia all'interno e all'esterno

Attraverso una comunicazione coerente dobbiamo riuscire a fare in modo che oltre 100 mila persone anche con capacità diverse si relazionino in modo analogo, riconoscibile con il cliente. Stesso discorso per le risorse che vanno a casa del cliente, siano essi venditori o tecnici.

Questo è il modello manageriale di cui parlavo.

Stiamo interpretando la comunicazione interna del Gruppo Telecom Italia in due modi: con leve classiche, che stamattina già abbiamo visto e con la gestione integrata delle 4 aree classiche dello sviluppo: compensation, formazione, sviluppo manageriale e la stessa comunicazione interna (vedi slide 8).



Concordo con il dott. Poli che diceva prima che formazione e comunicazione sono molto vicine, poi vi spiegherò che la formazione è una leva sulla quale stiamo spingendo molto per diffondere la cultura della comunicazione interna nel nostro management e nel Gruppo.

Anche noi siamo partiti da un'analisi clima (vedi slide 9):

Progetto di C.I. : il punto di partenza

Analisi di clima 2001/2002



Criticità di C.I. :

- Episodicità
- Assenza di spiegazione e risposta
- Scarsa tempestività
- Non coerenza con i valori

la prima edizione si è tenuta nel 2001, la seconda nel 2002; come ricordate dal 2001 al 2002 c'è stato uno scossone non indifferente, un cambio di proprietà, un cambiamento organizzativo veramente forte: quindi abbiamo dovuto capire come stavano vivendo le risorse questo cambiamento, per capire su quali tasti fare leva.

Di cosa ci siamo resi conto? Che abbiamo forti criticità di comunicazione interna sulle quali stiamo lavorando, che il nostro Gruppo aveva problemi di episodicità, di assenza di spiegazioni e di risposte.

Stiamo ovviando al sistema classico di comunicazione semplicemente attraverso ordini di servizio come diceva prima la collega dell'Isvor.

Ora la nuova organizzazione, la nuova struttura la stiamo comunicando non solo attraverso gli ordini di servizio, ma con presentazioni più approfondite che diano il senso del cambiamento, il senso del perché.

Scarsa tempestività e non coerenza con i valori: queste le criticità emerse dalla nostra analisi di clima.

Da quel punto in poi abbiamo ragionato sulla finalità della nostra comunicazione interna che deve evolvere da strumento tattico a leva strategica. *(vedi slide 10)*

Evoluzione della comunicazione interna

Finalità della C.I.



**Comunicazione interna:
da strumento tattico a leva strategica**

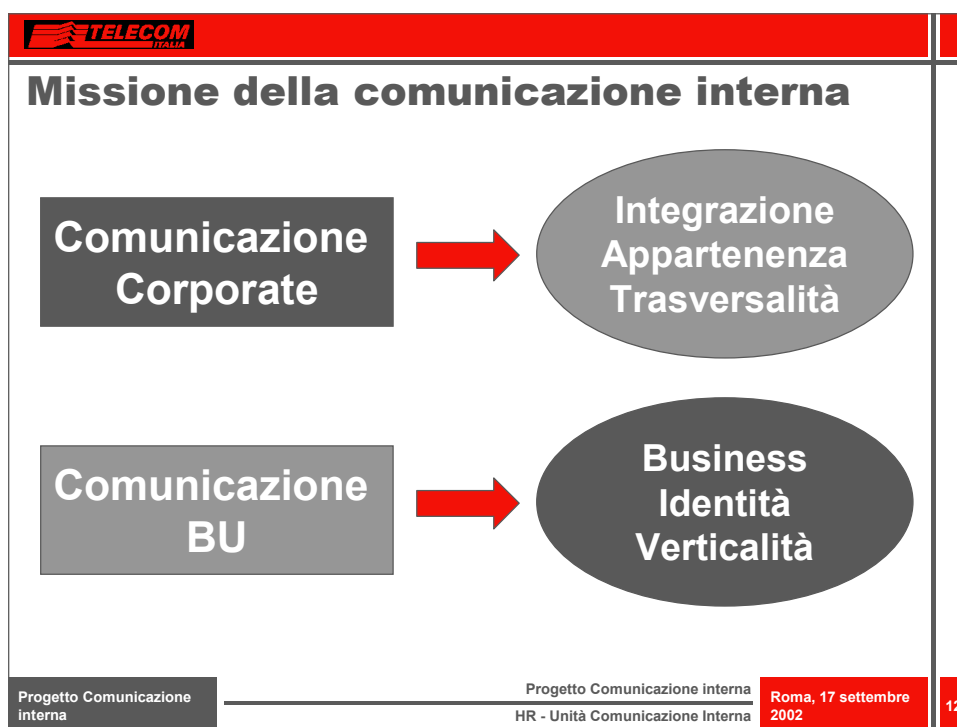
Vi faccio un esempio pratico. Nel momento in cui noi riusciamo ad informare buona parte dei dipendenti che hanno contatti con il cliente, raggiungiamo l'obiettivo che queste persone si sentono parte di un Gruppo, raggiungono la consapevolezza che lavorano in un Gruppo presente su più business, sicuramente avranno la capacità, quando si relazionano con il cliente, di dare un'immagine diversa, avvertono un senso di appartenenza molto più forte, si sentono i primi portatori di "utile" all'azienda, perché a loro è affidato il compito di illustrare all'esterno le nostre potenzialità.

Siamo partiti nelle nostre riflessioni anche da un'affermazione dell'amministratore delegato per la telefonia fissa, Riccardo Ruggiero, prima in Infostrada, che ha affermato che noi di Telecom Italia siamo i più presenti, ma da defender dobbiamo diventare attacker.

Dobbiamo quindi cambiare il nostro modo di agire: in questo stiamo coinvolgendo pesantemente la popolazione del Gruppo Telecom Italia impegnata sul fronte commerciale.

Ecco le priorità che ci siamo dati.

Innanzitutto va da sé che ogni business unit ha un piano di comunicazione interna mirato dal punto di vista delle leve e degli strumenti classici; stiamo lavorando con impegno su un piano di comunicazione di Gruppo in modo tale che si riesca ad avere una identità di Gruppo; stiamo lavorando con la formazione e con alcune azioni emblematiche affinché tra i comportamenti manageriali si diffonda l'importanza della comunicazione e soprattutto il suo utilizzo (*vedi slide 12*).



Prima vi ho detto che vi avrei parlato dei vari strumenti di sviluppo che stiamo mettendo in piedi: ecco, attraverso l'utilizzo di questi strumenti stiamo orientando i nostri manager ad esser attori della comunicazione interna.

Il nostro obiettivo è di essere professionisti della comunicazione, attori e registi (*slide 11*).

Priorità di comunicazione interna

1. Rafforzare la funzione di comunicazione interna con l'obiettivo di **dare vita ad un piano di comunicazione di Gruppo**
2. Rendere la comunicazione interna un **comportamento manageriale diffuso** attraverso la formazione e gli altri strumenti di sviluppo



**Professionisti della Comunicazione:
ATTORI E REGISTI DELLA COMUNICAZIONE**

Cosa vuol dire? Che noi, nella famiglia professionale risorse umane dobbiamo essere gli attori della comunicazione interna, ma dobbiamo anche imparare a monitorare, fare da regia sul resto della popolazione affinché ci sia corretta diffusione dei vari messaggi all'interno delle varie aziende; quindi dobbiamo impegnarci in prima persona, dobbiamo avere la capacità di stare di fianco ai nostri colleghi ed essere quindi registi, insomma dobbiamo vivere l'uno e l'altro ruolo. E' molto delicato, è molto difficile, ci stiamo lavorando.

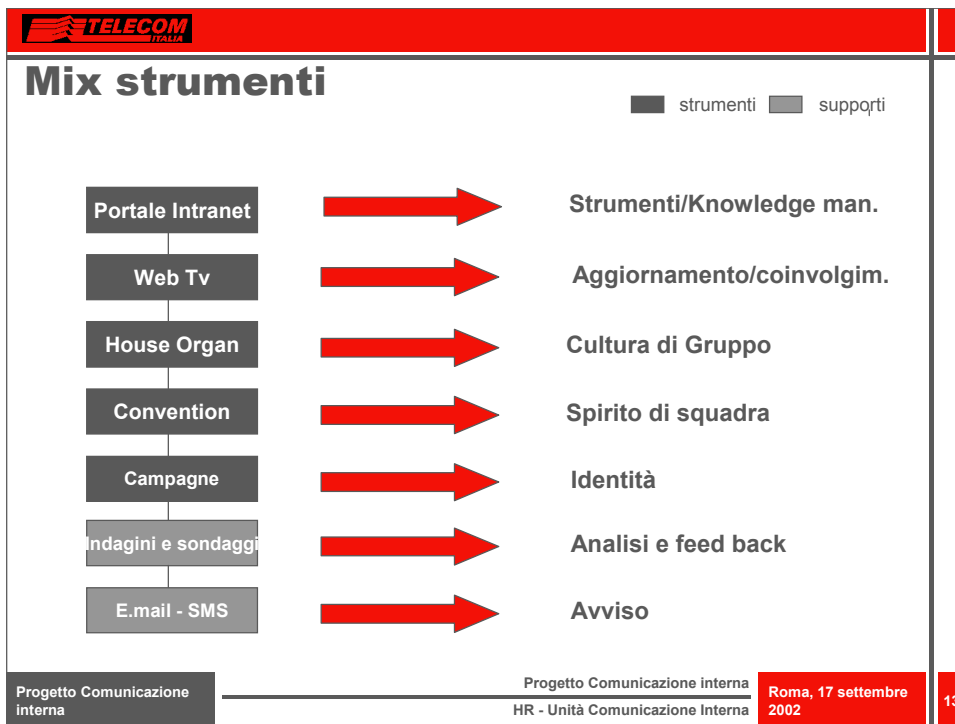
Come missione siamo focalizzati su due versanti di comunicazione, una di Gruppo che ha tre obiettivi – integrazione, appartenenza e trasversalità – e una specifica per ogni business unit concentrata sul business, sull'identità specifica dell'azienda (*vedi slide 12*)

Cosa vuol dire? Prendiamo l'esempio dell'euro. Siamo infatti un Gruppo che come l'euro ha due facce: una uguale per tutti e l'altra, invece, che ha una propria faccia in relazione ai diversi Stati. Noi stiamo cercando di applicare questo modello e questa modalità di rappresentazione delle varie identità.

Di quali strumenti classici ci siamo dotati?

Abbiamo i portali, ogni azienda ha il proprio portale Intranet, abbiamo anche un portale di Gruppo, direi che c'è stato negli anni un proliferare di portali all'interno del nostro Gruppo; stiamo un po' mettendo in ordine e stiamo valutando i contenuti affinché tutti i portali siano corretti per stimolare i dipendenti ad utilizzarli.

Abbiamo un mix di strumenti che stiamo mettendo in campo (*vedi slide 13*),



ci stiamo focalizzando sul potenziamento dei comportamenti comunicativi nella nostra famiglia con il training "L'impresa di comunicare" (vedi slide 15-16).



Formazione alla comunicazione (b)

Corso di formazione sulla C.I.

Novembre 2002

Giugno 2003

Target: 800 professional HR

Obiettivo:
Trasferire le competenze comunicative
di base all'intera famiglia professionale HR

Qual è lo slogan di questi cicli di formazione? "Comunicare è un'impresa, ma fa bene all'impresa".
Noi, il nostro Gruppo ci crediamo e ci stiamo impegnando per realizzare questo obiettivo.

La web communication Ovvero farsi ascoltare al tempo di internet

Dunia Astrologo
Responsabile Comunicazione e Knowledge Management
ISVOR FIAT

Convegno ASCAI

Torino, 31 ottobre 2002

31-10-2002 – web communication.ppt

1/16

© 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

E' successo qualcosa, nel mondo della comunicazione, che ne ha modificato profondamente la natura, marcando anche altrettanto fortemente il carattere dei mestieri che vi ruotano intorno.

- Quali sono state le principali trasformazioni?

Nella società: società testuale à società post-testuale (approfondimento nella **SL2**)

Nella tecnologia: smaterializzazione della macchina à microelettronica à reti e mondi virtuali

Nella natura dell'utente : tecnico specialista à figura generica, utente-cliente à soggetto che determina il modo in cui la tecnologia deve assecondare i suoi bisogni

Nel modello di comunicazione: quasi assente, basata su un linguaggio complesso, specialistico à semplificata, generalmente comprensibile, usabile

Principali trasformazioni

nella società	società testuale
	società post-testuale
nella tecnologia	smaterializzazione della macchina
	microelettronica
	reti e mondi virtuali
nella natura dell'utente	tecnico specialista
	utente-cliente generico
	utente driver dell'evoluzione tecnologica
nel modello di comunicazione	basata su un linguaggio complesso, specialistico
	semplificata, generalmente comprensibile, usabile

31-10-2002 – web communication.ppt

2/16

© 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

Due società a confronto

società testuale	società post-testuale
<ul style="list-style-type: none"> ■ stabilità ■ leggi materiali solide e vincolanti ■ sequenzialità ■ linearità ■ diritto di proprietà ■ potere statale ■ funzione dominante dei media di massa ■ limitato spazio alla società civile (non autonomia rispetto allo Stato) ■ patto generazionale duraturo ■ comunicazione differita ■ modello testuale pervasivo ■ <i>welfare state</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ fluidità ■ instabilità ■ scambio ■ immaterialità ■ <i>real-time</i> vs comunicazione differita ■ spazialità non unidimensionale ■ concessione di servizio vs diritto stabile di proprietà ■ rottura del patto generazionale ■ modello ipertestuale (funzione connettiva della parola scritta) ■ autoaffermazione-liberazione dell'individuo ■ socialità delle connessioni e delle reti telematiche

Pravettoni, G. *web psychology*. Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2002.

31-10-2002 - web communication.ppt

3/16

© 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

- C'è un processo a spirale che va dalla tecnologia all'utente e da questo rimanda a quella: questo processo passa attraverso il linguaggio e le interfacce che vengono usate per comunicare tra utente e "macchina", tra utente e utente
- Il ruolo della comunicazione nella società interconnessa, la comunicazione mediata dal computer (CMC) ha una specificità "storicamente determinata": la scrittura si trasforma

da scrittura alfabetica a scrittura digitale (tab 5/p.24)

Due mondi e due scritture

scrittura alfabetica	scrittura on-line
<ul style="list-style-type: none"> ■ natura fisica del supporto ■ comunicazione differita (interlocutore un po' più in là nel tempo e nello spazio) ■ scrittura/lettura (operazioni lente con notevole consumo di spazio e di tempo) ■ durata nel tempo, stabilità, fissità ■ autore egemone ■ diritto di proprietà testuale facilmente definibile ■ genera canoni duraturi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ immaterialità ■ comunicazione in tempo reale ■ non esiste soluzione di continuità tra lettura e scrittura (velocità) ■ durata nel tempo breve, fluidità, instabilità ■ lettore che diviene autore (lettore attivo vs lettore passivo) ■ difficile definire diritto di proprietà ■ forme associative e parallele (modello ipertestuale) ■ funzione connettiva ■ autoaffermazione-liberazione dell'individuo ■ genera comunità vs società (norma)

Pravettoni, G. *web psychology*. Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2002.

31-10-2002 - web communication.ppt

4/16

© 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

Da qui originano alcune trasformazioni specifiche

1. la comunicazione è cambiata in funzione della tecnologia: fin dal suo esordio la tecnologia che ha dato luogo all'**interconnettività** ha dovuto usare la comunicazione ai propri fini e ne ha modificato profondamente la natura, contaminando e mescolando i linguaggi

2. il medium elettronico si è trasformato in medium sociale per mezzo della comunicazione

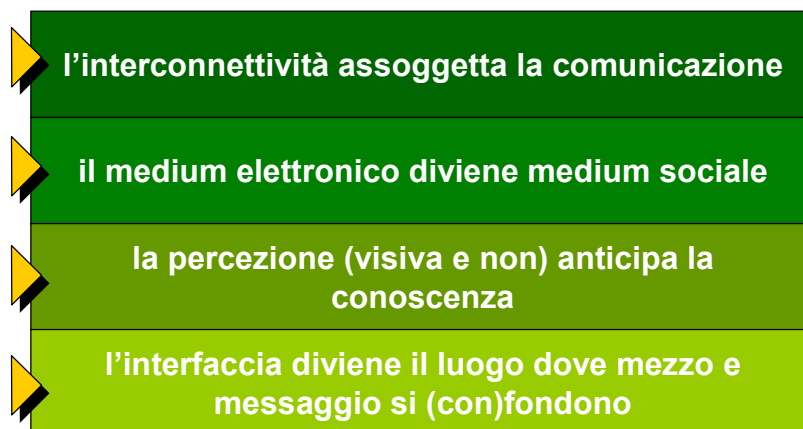
3. la percezione sta sostituendosi alla comunicazione in senso tradizionale (Spinoza)

4. l'interfaccia è divenuta il luogo dove mezzo e messaggio si (con)fondono Tutti questi cambiamenti sono già avvenuti ma forse troppo rapidamente per essere già completamente metabolizzati da chi si occupa della regia della comunicazione.

E' quindi molto utile occuparsene, come se fossimo dei registi tradizionali che vogliono provare a fare un film con gli effetti speciali, come Spielberg per intenderci, pur senza perdere intensità e poesia di linguaggio.

Abbandonare i piani sequenza, rifuggire dal decalogo di Dogma '95, per abbracciare le simulazioni a computer. Ma vogliamo pur sempre rimanere Truffault.

Trasformazioni specifiche



E' da questo punto di vista che vorrei esaminare ciò che sta accadendo nella comunicazione d'impresa nelle sue differenti forme

Computer Mediated Communication



Nella comunicazione interna cambia tutto:

- il linguaggio : sintetico, non formale, diretto, non "inclusivo", grafico/visuale
- la modalità: no top down, rapida, in continua modificazione
- il messaggio: deperibile, quindi sempre da rinnovare, in corsa contro il tempo degli "altri" agenti di informazione
- l'utente: non più passivo, si cerca le info, se le ordina e archivia come vuole lui, cancella o conserva quel che gli è utile, legge o non legge (selettivo)
- l'emittente: non è più egemone né centrale, deve cercare la interattività
- la comunità: si aggrega per interessi, ma socializza quando e come vuole,
- manca il momento dell'emozione o viene polverizzato in una pluralità di "singole vibrazioni"
- si creano comunità virtuali (non sempre coincidenti con community of practises) che si interpongono tra individui e emittente aziendale

Gli strumenti che utilizziamo nella comunicazione interna, dall' e-mail ai portali B2E, passando per le convention, sono tutti soggetti a queste trasformazioni.

Comunicazione interna

cambiano	
linguaggio	comunità
modalità	emozione
messaggio	emittente
utente	virtualità

Nella comunicazione interpersonale Quando l'ufficio del personale fa una comunicazione usando la posta elettronica ("fa girare una comunicazione") non può più adottare un criterio "selettivo" né un linguaggio troppo formale, perché creerebbe una dis-tonia rispetto a tutte le comunicazioni personali/professionali che ciascuno ogni giorno produce e riceve. Si tratta ancora di una comunicazione "asincrona", ma il tempo è comunque diventato una frazione rispetto a quello che occorre nel passato per raggiungere la stessa popolazione. La riservatezza eventuale non può essere garantita in alcun modo, quindi non è possibile gestire gruppi "privilegiati" di destinatari. Così l'**e-mail** diviene essenzialmente un sistema di "**alerting**": sta per arrivarti, in un altro formato, una comunicazione che ti riguarda. Una newsletter, un video, un comunicato stampa o un documento ufficiale, che magari sarà possibile reperire in qualche altro luogo della rete, ad esempio sull'Intranet aziendale.

Comunicazione interna: interpersonale

comunicazione via posta elettronica
linguaggio informale
comunicazione "asincrona" in tempo "reale"
riservatezza non garantita
sistema di "alerting"

Nella comunicazione istituzionale Se realizziamo una **intranet** non possiamo usarla solo come document management system: avremmo sicuramente razionalizzato un'attività di gestione dell'informazione ma non creato un luogo dove possa affermarsi uno scambio attivo di informazione, né la condivisione di conoscenze.

Ma non possiamo **costruire un portale** senza adeguare la sua architettura, la sua interfaccia, il suo linguaggio a quanto il mercato parallelamente propone. Dovremo quindi offrire una grafica accattivante, interfacce e sistemi di navigazione "usabili", un linguaggio adeguato per semplicità ed efficacia a quanto offrono i migliori portali giornalistici (non tutti lo sono...), una informazione completa e aggiornata in tempo reale. Tutto ciò spesso cozza contro le abitudini, le tradizioni, ma anche le necessità dei "registri", degli sceneggiatori, degli scenografi, dei montatori, dei fotografi e così via ma, soprattutto, del Produttore. I quali sono abituati ad esercitare un forte controllo su ciò che viene diffuso all'interno dell'azienda, ragionando a lungo e minuziosamente sulle conseguenze, sugli effetti che ogni informazione comunicata può avere sui suoi destinatari. Ma i tempi del processo di controllo non sono più consentiti dalla web communication, così come non lo sono dalla comunicazione televisiva e da qualsiasi strumento di comunicazione di massa che lavora in presa diretta con la sua utenza.

(House organ: non ne parlo perché sono del tutto superati dai portali)



Comunicazione interna: istituzionale

comunicazione via intranet-corporate portal

- ▶ non solo document management system
- ▶ luogo di scambio attivo e condivisione di conoscenze
- ▶ competizione con il mercato in termini di: usabilità, interfaccia, linguaggio e rapidità di aggiornamento
- ▶ scarso controllo sul flusso delle informazioni

31-10-2002 - web communication.ppt

9/16

© 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

Nella comunicazione in presa diretta In misura minore questo accade quindi anche nelle **convention**, dove tutti gli strumenti si debbono adeguare a una comunicazione di tipo essenzialmente televisivo. Al di là dei diversi tools che si possono/debbono utilizzare è essenziale anche qui offrire una comunicazione veloce, efficace, lavorando molto sulla percezione e sulla spettacolarità, sulla capacità degli speaker di tenere la scena utilizzando tecniche diverse e combinate a supporto dei loro interventi. Ciò che conta più di tutto è il ritmo.

Anche se può sembrare strano si può affermare che pure **nell'interazione diretta tra individui**, nei colloqui gestionali come in quelli professionali, nelle riunioni e così via, lo stile di comunicazione non si sottrae a quella evoluzione/rivoluzione del linguaggio che è tipica di tutta la società post-testuale.

Informalità=verità, non anarchia ma coerenza con la natura della comunicazione reale

Per questo la comunicazione interna perde in una certa misura il suo carattere principale, la sua "istituzionalità", per guadagnare in snellezza, rapidità, informalità, a scapito forse della precisione, della completezza, dell'approfondimento.

Ma la cosa forse più importante e' il cambiamento nel modello culturale aziendale che bisogna da un lato provocare, dall'altro "inseguire"

Comunicazione interna: in presa diretta

comunicazione attraverso una convention

- ▶ comunicazione ispirata ai palinsesti TV
- ▶ comunicazione multimediale
- ▶ spettacolarità della comunicazione
- ▶ ritmo come fattore chiave di successo

Comunicazione esterna: il cambiamento culturale

Ma la cosa forse più importante è il cambiamento nel modello culturale aziendale che bisogna da un lato provocare, dall'altro "inseguire".

La comunicazione esterna Qui l'impatto della CMC è stato altrettanto imponente. Nel senso che **la contaminazione di stili di comunicazione** è diventata pervasiva e che non è più possibile ignorare la rete e i media attuali. Nella comunicazione "istituzionale" come in quella di prodotto, below-the-line, il linguaggio prevalente è quello pubblicitario, che si rifà eideticamente sempre più spesso alle interfacce grafiche del web. Se poi ci focalizziamo sulla comunicazione che passa attraverso internet, non possiamo non renderci conto dei vincoli semantici e stilistici che ci sono imposti dal linguaggio web. Qui la contaminazione riguarda tanto il linguaggio quanto il modello di comunicazione adottato. Anche i siti che non hanno finalità e-business debbono, per mantenere un minimo di interesse da parte degli utenti, **offrire** perlomeno **interattività** quando non **veri e propri servizi**. Eppure moltissimi sono ancora i siti che hanno una architettura e un linguaggio da "brochure elettronica", che li rende inevitabilmente superflui.

Comunicazione esterna

- ▶ forte contaminazione di stili di comunicazione
- ▶ prevalenza del linguaggio pubblicitario
- ▶ internet cambia il modello di comunicazione

Ma di questi temi si è già molto parlato.

Ciò su cui vorrei soffermarmi è **l'influenza che internet ha sulla produzione di nuovi "oggetti di comunicazione"** che ampliano di molto il tradizionale campo di azione del nostro mestiere, spesso complicandolo ma in generale offrendoci nuovi terreni, molto interessanti da esplorare.

Mi riferisco in particolare a quanto può essere fatto nel campo della **gestione e diffusione di contenuti informativi, culturali, scientifici attraverso il web**

La web communication nel campo del sapere _ Dalla realizzazione di portali B2E fino alla realizzazione di ambienti dedicati all'e-learning è sempre più importante saper offrire a chi entra in contatto con noi servizi che gli consentano di cercare e trovare informazioni accanto a veri e propri ambienti di knowledge management.

Computer Mediated Communication

CMC nel campo del sapere	
nei portali aziendali: l'accesso all'informazione	nei sistemi di e-learning: l'elaborazione a distanza

Nei portali aziendali: l'accesso all'informazione Per mantenere vivo e dinamico un portale aziendale é necessario proporre una **gran varietà di temi e di notizie all'attenzione degli utenti**, ed anche le

informazioni più ufficiali richiedono comunque un trattamento particolare: l'individuazione della loro collocazione più corretta **nell'architettura del sito, la tassonomia** attraverso cui definire i contenuti delle informazioni, la scelta di **modalità push o pull** per veicolare l'attenzione e suggerire l'utilizzo degli strumenti di informazione messi a disposizione. Sono, tutti questi, temi con cui è necessario confrontarsi professionalmente per ottenere la massima efficacia comunicazionale e informativa. Le due cose essendo strettamente legate.

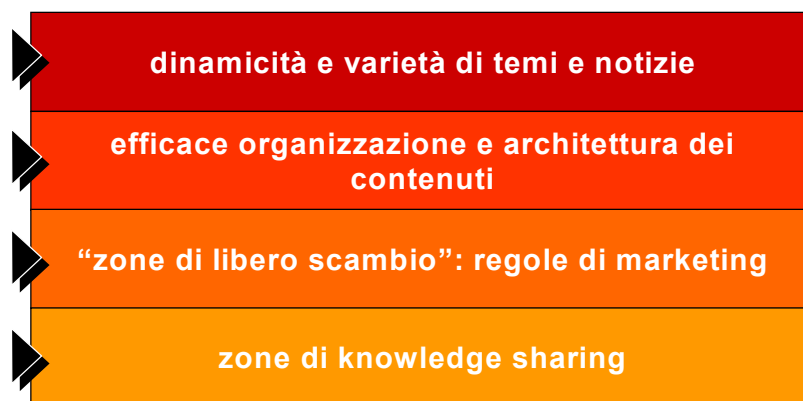
Non c'è solo la comunicazione di tipo istituzionale. Nei portali B2E è sempre più importante inserire **"zone di libero scambio" e zone di knowledge sharing**; e, ovviamente, è anche molto importante organizzare e rendere reperibili documenti di varia natura.

Le zone di libero scambio sono quelle in cui è possibile trovare informazioni di qualunque genere, purché in qualche modo correlate alla vita aziendale. In genere sono info che possono essere reperite ovunque sulla Rete, ma di cui si offre l'accesso facilitato, attraverso link o altri strumenti di navigazione. Qui, **per chi gestisce il portale, c'è un problema di marketing del portale stesso**: come si fa a rendere più appetibile navigare dentro al portale aziendale per trovare info che potrebbero essere reperite altrove, piuttosto che andarsene a trovare direttamente. Evidentemente c'è anche un problema di budgeting

Le zone dedicate al KS sono invece degli ambienti entro cui si possono svolgere tempi scambi di informazioni professionali o dove si può arrivare a realizzare del cooperative working, a seconda del modello organizzativo che l'azienda ha. Le regole, in tutti i casi, sono molto precise, pur essendo dettate da criteri di massima flessibilità. L'attività di ks si situa all'interno di processi di KM, veri e propri processi organizzativi che fanno leva sulla conoscenza, per la cui messa a punto sono necessarie competenze specifiche sia dal punto di vista tecnico-informatico sia da quello documentale



Portali aziendali: l'accesso all'informazione



31-10-2002 - web communication.ppt

14/16

© 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

Nei sistemi di e-learning: l'elaborazione a distanza

Una evoluzione ulteriore **dei sistemi di KM** la troviamo **nell'integrazione di servizi che dovrebbero comporre l'offerta dei sistemi di e-learning**, dove la documentazione didattica, la possibilità di fare ricerca sui temi sviluppati nei corsi on-line, la possibilità di scambiarsi testi (tra allievi) e di sottoporre esercitazioni al tutor/docente senza perdere traccia di quanto si è via via sviluppato diventa una componente essenziale della formazione.

A questo si deve aggiungere l'importanza che nella costruzione di un **percorso didattico web-based** ha **l'utilizzo di diversi altri mezzi di comunicazione**, come i video, assieme a modalità di comunicazione interattiva e auto-guidata (forum, chat, test e così via).

Sotto questo profilo le **capacità di "regia" di chi fa comunicazione si integrano completamente** con quelle degli specialisti della progettazione e dello sviluppo di sistemi di apprendimento(**INSTRUCTIONAL DESIGNER**). Dal punto di vista professionale molte delle conoscenze necessarie in un mestiere sono le stesse necessarie nell'altro. In particolare **le competenze** dei content manager, dei web engineer, dell'art director, dei grafici, degli esperti di usabilità, dei progettisti multimediali, degli html developer, **sono del tutto sovrapposte nei due tipi di mestieri**.

Costruire un sito internet B2B, un portale B2E, un KMS, un portale e-learning comporta sempre mettere in campo le competenze di un moderno comunicatore, la cui abilità sta proprio nel rendere -attraverso il

linguaggio e le tecniche più appropriate- chiaro navigabile, piacevole, comprensibile, appetibile, utile, in una parola: di successo, il sito che un team di professionisti sta costruendo.



Sistemi di e-learning: l'elaborazione a distanza

- ▶ integrazione tra sistemi di KM e di e-learning
- ▶ integrazione tra i nuovi media per un percorso didattico web based
- ▶ condivisione di conoscenze tra instructional designer e web communication manager
- ▶ sovrapposizione di competenze nei due mestieri


31-10-2002 - web communication.ppt 16/16 © 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

Conclusione In questo senso il ruolo del comunicatore è realmente quello del regista, che del vecchio suo mestiere mantiene l'attenzione alla fruibilità e alla coerenza tra mezzi e messaggio e la capacità di sfruttare appieno le proprie doti creative, mentre, di quello nuovo, deve sviluppare la conoscenza di tutti gli strumenti che consentono di farsi ascoltare, capire, piacere dal pubblico, utilizzando i canali e gli strumenti sui quali vuole incontrarlo.

Deve quindi sapere **come** usare gli "effetti speciali", ma per emergere dal mare delle comunicazioni che bombardano ogni minuto il suo pubblico, deve continuare a tener fede a un modello di comunicazione che dà al **contenuto** un ruolo centrale.

Questo è il messaggio fondamentale, dal mio punto di vista.

Usare gli strumenti che migliorano la nostra professionalità, conoscere da vicino le tecniche, non stancarsi di analizzare e recepire i bisogni dei nostri clienti per accontentarli e addirittura oltrepassare le loro aspettative. Ma non dimenticare mai che coloro a cui ci rivolgiamo hanno, oggi più che mai, **bisogno di contenuti veri e di un aiuto nell'individuare l'informazione che serve**, quando serve.



Conclusione

- ▶ il comunicatore come il regista
- ▶ deve sapere come usare gli effetti speciali
- ▶ deve tener fede a un modello di comunicazione che dà al contenuto un ruolo centrale

31-10-2002 - web communication.ppt 16/16 © 2002 Isvor Fiat - Riproduzione vietata

Pauletti diceva la comunicazione è pervasiva, tutti comunicano, quindi è diventato un qualcosa che pervade tutto il complesso dell'azienda. Poli aggiungeva che occorrono nuove regole per questo motivo e servono nuove competenze. Quindi parliamo di attori e registi? Allora quali attori, quali registi? E qui cominciamo con le domande, cominciamo con le domande aperte.

Laura Bonisconti è arrivata subito al cuore: leva di gestione. Ormai la comunicazione interna è chiaramente e definitivamente una leva di gestione, strategica, importante, un allineamento della cultura tra le persone, il contesto aziendale e le relazioni interpersonali; e soprattutto ci raccomandava – Laura, e questo ce lo siamo ripetuto più volte in ambito di comunicazione – assoluta coerenza tra dichiarato e praticato.

Poi abbiamo letto quello che ci ha raccontato Gabrielli. Gabrielli non è potuto intervenire, ha avuto un infortunio, io da bravo capo del personale ho fatto la visita fiscale. Sono andato a trovarlo in ufficio, ho detto fammi vedere perché poi l'impegno suo era di venire qui insieme e poi tornare a Roma insieme. Dico fammi vedere, ed è vero, era lì con il piedone tutto fasciato e quindi posso confermare che Gabrielli non ha potuto essere presente. Ci ha parlato di gestire gli eventi, cioè siamo abituati come comunicazione interna ad un susseguirsi di eventi, un susseguirsi di eventi che magari nella nostra mentalità, nella nostra impostazione hanno una loro evoluzione, ma probabilmente vanno legati di più tra di loro anche in maniera dichiarata. Quindi eventi non frammentati.

Cresce la voglia di regia. Cresce la voglia di regia di un sistema coerente; cresce l'indicazione, addirittura emerge una nuova figura, il casting director, quindi l'uomo della comunicazione interna che fa da casting, va a cercare quali sono, oltre che poi fare anche il regista – come sottilmente dice Gabrielli – trova quali sono gli attori giusti da individuare, l'attore giusto per ogni ruolo.

Franco Amicucci ha sottolineato che tutti comunicano e che quindi abbiamo bisogno di nuove mappe mentali. Ha sviluppato una serie di metafore cinematografiche molto appropriate e molto divertenti, ma io direi che da questo il succo sia che l'aver comunicazione interna nella sua modalità con cui la dobbiamo sempre più valorizzare, sempre più condensare nella visione di tutti gli attori aziendali, è soprattutto l'immaginario collettivo che va creato. Se riusciamo a dare l'immaginario collettivo - e questo lo abbiamo visto immediatamente riscontrato praticamente sulle diverse testimonianze, sulle tre interessantissime testimonianze che si sono succedute - ecco che l'immaginario collettivo diventa l'elemento determinante per tracciare l'orientamento dell'azienda, per fare in maniera che ci sia quel feng shui di tutte le menti, di tutte le persone che vengono chiamate poi ad operare perché il complesso aziendale si muova secondo le direttive, le indicazioni di chi viene deputato a dare l'orientamento di bussola dell'azienda, ma quindi si deve creare una mente comune collettiva. E questa è sicuramente è una delle responsabilità della comunicazione interna.

I professori universitari ci hanno frastornato; cioè veramente l'offerta non immaginavo che fosse tale, così ampia, così articolata, così capillare, così ricca e così frequentata. Quindi forse questo impone una riflessione. Forse impone una riflessione e un confronto.

L'invito è questo. Guardo il prof. Nelli che mi dà dei cenni di consenso, confrontiamoci, confrontiamoci di più. Noi come AIDP, come uomini del personale, di gestione del personale, siamo su questa lunghezza d'onda. Dobbiamo fare in maniera che con le Università, pubbliche e private, il confronto sia più continuativo, più diretto e più in qualche maniera riscontrato praticamente dai risultati.

Parlavamo alla fine di misurabilità, si diceva come andiamo a misurare – Battistoni mi sembra che ne parlava – il ritorno, ma come andiamo a misurare il ritorno della formazione in ambito di comunicazione interna. Chi è che ci dà la misura di questo? Chi è che ci dice quali sono gli acquisti, cioè gli uomini della comunicazione che acquistano i prodotti che escono dall'Università? Oppure anche dall'altro lato, all'indietro, le esigenze. Noi in azienda siamo abituati prima di fare i piani formativi, e su questo siamo molto criticati ferocemente se non ottemperiamo in maniera corretta, l'analisi dei bisogni formativi.

Forse è questo che ci deve far riconfrontare per capire se questa veramente miriade di offerta formativa è giusta, è completa, è coerente, soddisfa tutte le esigenze, e come – io guardo anche i giovani – i giovani si possono orientare in questo mondo in maniera corretta. E qui penso che le disponibilità di Ascai, di AIDP, di tutti gli uomini di azienda siano complete.

Poi siamo passati alla parte molto stimolante ed interessante delle testimonianze.

La dott.ssa Astrologo di Fiat ci ha lanciato una visione bellissima dell'azienda post testuale. Vi ricordate, l'abbiamo subito recepita, siamo ormai nell'ambito della percezione.

Qui è passato un altro argomento forte della comunicazione che poi viene ripreso alla fine, la comunicazione crea quella percezione che anticipa la conoscenza; quindi entriamo in quello che in questo momento è il patrimonio fondamentale dell'azienda.

Abbiamo visto che due, forse, sono i punti salienti e direi strategici della comunicazione interna e del presidio che oggi si chiede alla comunicazione interna d'impresa: il cambiamento, il change management,

e la conoscenza, e la gestione della conoscenza. Ed è lì che trova, secondo me, il terreno vincente, il terreno di successo, il terreno su cui, sicuramente, non dico non se ne può fare a meno, ma diventa proprio protagonista, diventa veramente regista e primo attore allo stesso tempo.

La dott.ssa Salem ci ha veramente riempito di piacere, al di là di quelle piccole curiosità che lei ci ha raccontato e che ci hanno fatto sorridere a tutti. Io ho lavorato 10 anni nel Gruppo Ferrovie e, guardi, non comincio nemmeno perché veramente nelle sensazioni che lei ci ha trasmesso mi ci sono ritrovato moltissimo. Ma qui vediamo come la comunicazione interna diventa un valore strumentale del cambiamento assoluto della cultura dell'azienda. E' stato probabilmente lo strumento principale, lo strumento veramente principale.

Io devo dare atto che tutto quello che lei ha detto è ancora più vero e ancora più forte perché ce l'ha raccontato Passera in prima persona in un recentissimo incontro che abbiamo fatto forse un anno fa a Milano, in AIDP, e ci ha parlato dell'importanza fondamentale che ha avuto la comunicazione interna per il cambiamento.

E poi bello, direi, e qui ancora mi ci ritrovo molto come uomo del personale, il collegamento che ha fatto la dottoressa tra la stretta integrazione... intanto ha detto che la comunicazione interna deve essere continua, e su questo sono completamente d'accordo, vicina e coinvolgente, e poi deve lavorare in stretta collaborazione con la formazione, con il sistema formativo e poi con il sistema premiante.

Ha aperto un'altra finestra, una finestra che però, a questo punto, è apparsa chiara, semplice e direi obiettivamente condivisibile, assolutamente. Quindi grazie per questa visione.

Telecom. Il dott. Roascio ha parlato di catalizzatore. Lui è più uomo di risorse umane, però ha parlato con il cuore di un comunicatore. Di questo gli va dato atto, come d'altronde ho ben presente anch'io da quando sono in Ascai e condivido con gli amici quella che è la mission di Ascai, e per me la comunicazione è una delle skill fondamentali dell'uomo del personale di oggi, assolutamente ineliminabile. E così penso per contrappasso, come si stava dicendo, la comprensione dello scenario e la comprensione delle modalità gestionali delle risorse umane in impresa siano altrettanto un elemento indispensabile, uno skill indispensabile di chi si occupa di comunicazione interna. Quindi direi che questa visione sia sicuramente duplice.

Roascio ci ha parlato di una jungla culturale che è stata disboscata, si era creata con cinque ere geologiche rapidamente stratificate una sull'altra, quindi si è andati giù duri. Stiamo per scollinare, ha ripetuto più volte, e mi è piaciuta questa sua espressione, e quindi questa strategia ha dato il tessuto, ha dato il collegamento, ha dato l'impulso ad una nuova modalità integrativa ed a questo cambiamento manageriale.

A questo punto abbiamo rifatto rapidamente il percorso.

Sono le 14,33, io sto per lanciare proprio la conclusione finale che è proprio la conclusione delle conclusioni, quindi mi ci vogliono 30 secondi; però se ci sono una o due domande che magari tanti giovani presenti vogliono lanciare ai nostri relatori che si sono succeduti...

Il pomeriggio è facile, perché adesso ci lanciamo tutti volentieri sul buffet; a parte che io purtroppo dovrò allontanarmi e quindi se c'è qualcosa di interessante mi farebbe piacere sentirlo, ma poi non so, magari cala un attimo di tensione, qualcuno se lo dimentica. Se c'è... Niente, nessuno? Tutti affamati? La tavola rotonda la facciamo al buffet.

La mia visione è questa, e chiudo velocissimo, che si è passati rapidamente – e mi ero fatto anche le 5 ere geologiche - che dagli anni '60 a quelli che stiamo vivendo – hanno cambiato lo scenario di mercato, il riferimento delle aziende, e quindi necessariamente le modalità di essere azienda, di essere organizzazione aziendale, di confrontarsi, e quindi di come lavorare per tutti. E si è passati da una situazione di produzione, di mercato, di marketing, di qualità e di CRM qual è quella che caratterizza oggi, no?, e quindi abbiamo avuto dei passaggi dalla semplice comunicazione capo collaboratore ad una comunicazione dispositiva, ad una comunicazione informativa – e qui ci sarebbero da fare una serie di convegni su tutto – al momento del reengineering degli anni '90 e quindi la comunicazione organizzativa – stiamo parlando sempre di comunicazione interna – fino a quella attuale che, abbiamo visto, è caratterizzata dal chance management e dalla conoscenza perché l'impresa si è destrutturata, è diventata un'impresa estesa, un'impresa a rete.

Ecco che quindi la caratteristica del comunicatore d'impresa passa da attore nei primi due casi, poi passa a sceneggiatore – secondo me – nei casi della comunicazione informativa e di quella organizzativa, quindi scrive propri la sceneggiatura, e comincia questo suo passaggio verso la regia che, secondo me, diventa regista. Ma questo l'ho colto in tutte quante le relazioni che si sono succedute: la caratterizzazione di regista, di colui che tiene il tessuto, che fa connessione, che integra, che conserva il brand dell'azienda e lo valorizza all'interno. Ma abbiamo visto che interno ed esterno ormai i confini sono sempre più labili.

Allora, secondo me, l'ultimo passaggio è essere produttori, co-produttori dell'azienda. Questa è la visione che voglio dare, ma dico produttori che in qualche modo hanno funzioni di microprocessori umani, che accumulano, integrano, sviluppano e moltiplicano la cultura aziendale e le necessità informative per l'azienda per continuare sui percorsi di successo, sui suoi percorsi di affermazione interna ed esterna. Quindi

interna come capacità produttiva e come forza morale di essere azienda, esterna come successo sul mercato.

E, quindi, se questi microprocessori umani, arricchiti dall'intelligenza, la famosa AI di Spielberg, per tornare ai nostri stimoli cinematografici, arricchita dalle sensazioni e dalle emozioni, e quindi – e veramente finisco – per la legge di Mur, ogni 18 mesi dovete raddoppiare le vostre capacità.

Grazie.

Buon pomeriggio a tutti.

Come accennava stamattina Laura Bonisconti abbiamo pensato a questo spazio giovani come ad uno spazio informale di dialogo e scambio tra di noi, e ci siamo disposti apposta qui, davanti al tavolo, per non dare l'impressione dei relatori dietro la cattedra o sul palco, ma per stare tra di voi. Sarà una sessione di scambio di esperienze, informazioni tra giovani: noi professionisti della comunicazione in vari ruoli, e voi: studenti, laureati o laureandi, specializzandi e magari anche qualche giovane professionista...

Alcuni dei partecipanti rappresentano, come è stato detto stamattina, le sezioni giovanili di Associazioni di Comunicazione e Formazione, che adesso vado a presentare. Sono inoltre presenti in sala due persone che possono rispondere alle vostre domande più specifiche sui rapporti della scuola con le aziende, o anche ad altre domande di stampo "aziendale": *Maurizio Caputo* di Fiat SpA e *Crespellani* di Airspring.

Vado quindi a presentare le persone presenti: *Gerardo Malcisi* che rappresenta il Club della Comunicazione di Torino; *Roberta Barba* di Satiz che svolge una professione particolare nel mondo della comunicazione; *Rossella Gambetti* dell'Università Cattolica a rappresentanza dell'Ascai Giovani di Milano; *Stefania Giolito* di Isvor Fiat che si occupa di comunicazione multimediale, e *Simona Negri* dell'AIF, l'Associazione Italiana Formatori, che ci racconterà cosa significa lavorare tra comunicazione e formazione.

Mi presento: *Maria Elena Scardigno*, mi occupo di comunicazione interna con la dottoressa Bonisconti in Fiat SpA.

Ognuno di noi racconterà ora in breve il proprio percorso di studi, quello formativo e quello professionale, cercando di evidenziare le competenze che abbiamo acquisito nei vari step: quali nel mondo dell'Università e grazie alla formazione ricevuta e quali invece acquisite sul campo - così rispettiamo anche il filo conduttore della giornata. Naturalmente i rappresentanti delle Associazioni ci esporranno anche le attività e gli obiettivi delle Associazioni.

Per quanto mi riguarda, sono laureata in filosofia all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano con indirizzo in comunicazioni sociali.

Credo sia importante che vi racconti quali sono state le competenze acquisite che oggi posso dichiarare estremamente utili nella mia professione ma che non immaginavo, nel momento stesso in cui ho avuto la possibilità di acquisirle, si sarebbero rivelate tali. Nel senso che alcune esperienze che allora pensavo insignificanti mi hanno permesso invece di acquisire degli strumenti che oggi utilizzo, rendendo dunque tali esperienze tutt'altro che insignificanti, a posteriori.

Per esempio già durante l'Università ho fatto alcune esperienze di telemarketing e ho avuto la possibilità di lavorare per tre mesi in un camp negli Stati Uniti come istruttrice di nuoto. I soliti lavoretti da studentessa che mai pensavo si sarebbero rivelati utili anche in seguito, e invece...

Oggi mi rendo conto che telemarketing - in termini di competenze - mi ha permesso per esempio di sciogliere la mia comunicazione verbale al telefono, cosa che nel mio lavoro è molto importante, o di applicare dei rudimenti di comunicazione persuasiva.

L'esperienza negli Stati Uniti come istruttrice di nuoto mi ha soprattutto posto di fronte alla mia capacità di confronto. Eravamo una trentina di istruttori suddivisi in varie attività, e lì ho imparato cosa volesse dire effettivamente confrontarsi con culture diverse in un luogo di lavoro, che è, come abbiamo visto questa mattina, una competenza molto richiesta nel mondo della comunicazione. Naturalmente è stata un'esperienza fondamentale anche per migliorare il mio inglese, una conoscenza, come sappiamo, oggi di estrema importanza.

Queste sono due piccole parentesi per dire che le competenze nel nostro lavoro si possono acquisire anche da esperienze che magari non sono immediatamente etichettate come formazione professionale, ma che in realtà risultano poi essere importanti.

Per laurearmi ho svolto una tesi sul Gruppo Fiat, sulla cultura aziendale, sull'identità via web. Ho fatto una ricerca in loco e per svolgere la tesi ho avuto l'opportunità di uno stage in Fiat SpA, la Capogruppo.

Qui per la prima volta, dopo aver imparato gli strumenti e le tecniche a livello più teorico, di studio, sono venuta a contatto con il mondo aziendale, quello che non si impara sui libri. Finalmente ho scoperto l'azienda in tutti i suoi ordini e disordini, a volte incoerente, ma nella sua realtà e nella sua concretezza.

Dopo essermi laureata ho lavorato per tre mesi in una società di comunicazione d'azienda in Internet a Milano. Era un'agenzia abbastanza piccola e quindi mi sono fatta le ossa facendo un po' di gavetta come "tuttofare". Le competenze acquisite grazie a questa esperienza si sono rivelate essere soprattutto di ordine informatico-tecnologico: costruzione siti internet con programmi di web-editor e di grafica, tutte conoscenze che mi sono servite molto, anche dopo, per rendermi meglio conto che cosa poter chiedere o meno ai fornitori.

Sono stata poi assunta in Fiat SpA dove mi occupo a tutt'oggi di comunicazione interna con Laura Bonisconti. Per poter focalizzare il discorso su competenze precise che ho avuto modo di acquisire "sul campo" ho

pensato di prendere ad esempio tre grandi progetti che stiamo sviluppando:

- Il primo è il progetto del portale Intranet del Gruppo Fiat che sto seguendo da due anni, di cui sono la Responsabile del canale tematico Risorse Umane. In questo caso mi sono servite le competenze che ho acquisito sia con la tesi, sia in quella piccola società di comunicazione d'azienda in Internet. Naturalmente ne ho acquisite altre: ho acquisito la competenza di gestire il progetto, i rapporti con i fornitori, ho potuto fare un censimento delle varie Intranet delle varie società e settori del Gruppo Fiat e ho avuto una panoramica di analisi con cui ho potuto mettere in concreto gli strumenti teorici che avevo acquisito con la tesi.
- Un altro progetto che vorrei citare, che è stato abbastanza lungo, è quello sviluppato da alcuni gruppi di lavoro per la promozione dell'immagine del Gruppo all'interno dei rapporti con l'Università e i comitati del mondo del lavoro dell'Università ecc., in collaborazione tra l'altro con Maurizio Caputo che in Fiat si occupa appunto dei rapporti con le scuole. In questo caso sicuramente la competenza che mi sembra di aver iniziato ad acquisire è stata quella del lavoro in team, abilità che risulta poi molto importante all'interno dell'azienda quando ci si trova a gestire o a partecipare a gruppi di lavoro.
- L'ente di comunicazione interna si occupa inoltre di organizzare convention, di solito convention a livello di Gruppo. Le competenze richieste in queste occasioni sono per esempio quella di gestire gli aspetti organizzativi o di saper parlare in pubblico e a questo proposito a me è servito molto un corso di dizione che avevo frequentato.

Per quanto riguarda me, direi che è sufficiente. Ci sarà spazio più tardi per domande e approfondimenti.

Un ultimo appunto relativo all'aggiornamento formativo. E' vero che l'azienda propone corsi formativi e d'aggiornamento, ma è importante coltivarli anche al di fuori. In questo senso appartenere ad un'associazione può essere utile per mantenersi informati sulle varie proposte e offerte formative.

Questa è, in breve, la mia esperienza.

Passo ora la parola a Rossella Gambetti.

Buongiorno a tutti, io mi chiamo Rossella Gambetti, mi sono laureata presso l'Università Cattolica di Milano in Lingue con indirizzo aziendale poco più di tre anni fa, dopo aver conseguito la maturità tecnica. Mi sono laureata con una tesi riguardante le strategie di comunicazione attuate dalle sale cinematografiche europee nei confronti del pubblico giovane e dopo aver conseguito la laurea ho iniziato a collaborare - e attualmente collaboro - con la Cattedra di *Economia e tecnica della comunicazione aziendale* della facoltà di Economia della mia Università.

Attualmente frequento con borsa di studio il secondo anno del Dottorato di ricerca in "Marketing e comunicazione d'impresa" presso l'Università IULM di Milano e sto conducendo un progetto di ricerca riguardante le strategie di marketing e di comunicazione attuate dalle imprese che operano in internet.

Da circa un anno ho ricevuto l'incarico da parte del Prof. Nelli di gestire il Gruppo Ascai Giovani dell'Università Cattolica di Milano.

I Gruppi Giovani di Ascai nascono qualche anno fa per un'esigenza avvertita dall'Associazione di creare sul territorio nazionale dei poli di aggregazione e di confronto fra laureandi e laureati di diverse realtà universitarie in cui sono presenti facoltà o corsi di laurea nell'ambito dei quali si studiano le problematiche della comunicazione aziendale, allo scopo di organizzare momenti di confronto e di scambio formativo su temi attuali relativi alla comunicazione d'impresa che coinvolgano giovani interessati a sviluppare conoscenze, capacità e competenze per svolgere con professionalità un'attività lavorativa in tale ambito aziendale.

Il primo Gruppo è nato a Roma nel 1999 e ha coinvolto in particolare giovani laureandi e laureati in Scienze della comunicazione e il secondo Gruppo è stato costituito nel 2000 presso l'Università Cattolica di Milano dal Prof. Nelli e coinvolge sia laureandi e laureati di Economia e di altre facoltà (Lingue, Lettere e filosofia, Scienze politiche, Scienze della comunicazione) nell'ambito dell'Università Cattolica, sia giovani di altre università milanesi che condividono l'interesse per la creazione di momenti di incontro finalizzati alla riflessione e al confronto in merito alle tematiche emergenti e alle tendenze evolutive della comunicazione d'impresa in differenti contesti.

Finalità principale del Gruppo Giovani dell'Università Cattolica di Milano risulta, pertanto, l'organizzazione periodica di incontri che favoriscano un'interazione costruttiva e informale fra studenti - prossimi a terminare gli studi e ad affacciarsi al mondo del lavoro - e giovani professionisti della comunicazione aziendale in diversi settori.

Le attività realizzate finora dal Gruppo Giovani di Milano si sono infatti prevalentemente incentrate sull'organizzazione del ciclo di incontri dal titolo: "*L'evoluzione della comunicazione d'impresa: esperienze a confronto*", organizzati secondo modalità dinamiche e interattive basate sull'incisività dei contenuti, raccontati nell'ambito di appuntamenti che prevedono tre quarti d'ora circa di esposizione dei relatori e un quarto d'ora di dibattito con il pubblico.

I relatori sono perlopiù giovani laureati che hanno già maturato significative esperienze professionali nell'ambito della comunicazione d'impresa e neo-laureati che ne hanno approfondito le problematiche nello svolgimento di tesi di laurea particolarmente originali o ricche di contenuto. I partecipanti sono principalmente tesisti e neo-laureati che stanno sviluppando o hanno sviluppato tesi su tematiche inerenti i vari aspetti della comunicazione aziendale.

Gli incontri realizzati in questi due anni di attività hanno affrontato vari ambiti della comunicazione aziendale, fra cui tra gli altri: gli sviluppi della pubblicità online, l'evoluzione delle figure professionali nel mercato pubblicitario, la nascita dei concept store per la valorizzazione della marca sul punto di vendita, la gestione della comunicazione interna nelle aziende di credito, le strategie di corporate branding in contesti internazionali.

Accanto alla partecipazione ad incontri fra giovani, i membri del Gruppo Giovani dell'Università Cattolica di Milano sono periodicamente invitati a partecipare a conferenze e seminari organizzati dal Prof. Nelli presso l'Università Cattolica di Piacenza, di recente su tematiche quali i caratteri della comunicazione in realtà particolari come quella dell'impresa spaziale e le problematiche di comunicazione per le piccole e medie imprese industriali italiane.

Da ultimo, non certamente per importanza, i membri dei vari Gruppi Giovani di Ascai sono ovviamente invitati a partecipare alle varie conferenze e seminari relativi agli sviluppi della comunicazione aziendale, che l'Associazione organizza annualmente sul territorio nazionale.

Direi che dovrebbe essere più o meno tutto, dunque concludo e vi ringrazio per l'attenzione.

Buongiorno a tutti, sono Stefania Giolito di Isvor Fiat.

Ho frequentato Scienze della comunicazione dal '92 al '97, proprio il primo anno in cui è nata la facoltà a Torino; mi sono laureata con il professor Scamuzzi - che avete sentito questa mattina - in Metodologie della ricerca sociale e in occasione della laurea ho avuto l'opportunità di seguire uno stage presso l'ente Comunicazione d'impresa di Isvor Fiat.

Devo dire che l'esperienza dello stage è stata fondamentale.

Se ne avete la possibilità, consiglieri fortemente questa esperienza perché per me è stata un'occasione per conoscere a fondo un'azienda, per comprenderne tutte le dinamiche, le figure organizzative e il ritmo di lavoro.

Lo stage, poi, ti permette anche di affrontare in seguito un colloquio di lavoro con una consapevolezza maggiore rispetto a quando si esce dal mondo dell'Università senza alcuna esperienza professionale.

Al termine dello stage sono stata assunta per una sostituzione di maternità, era il primo settembre del '97 e l'ente Comunicazione di impresa di Isvor Fiat era composto da tre persone: la responsabile, Dunia Astrologo, che avete sentito questa mattina, una consulente impegnata a tempo pieno e io.

Essere in pochi è stato importante perché mi ha permesso di essere coinvolta in quasi tutti i progetti commissionati al nostro ente, sia sul versante della comunicazione esterna, sia sul versante della comunicazione interna: dall'organizzazione di fiere e convegni sul mercato esterno, alla redazione di house organ e news letter rivolte ai dipendenti. Fin da subito mi sono resa conto che dall'esperienza dell'Università mi sono portata dietro alcune chiavi di lettura fondamentali per interpretare le dinamiche e i processi di comunicazione. Ad esempio la profonda conoscenza degli strumenti, in particolare della loro specificità: questo mi ha permesso di impiegarli in modo opportuno fin da subito.

In questi ultimi anni le attività della Comunicazione d'impresa sono cresciute e si sono diversificate sempre più e anche la struttura è cresciuta di conseguenza. Oggi siamo in dodici, organizzati in diverse aree di know how: alcuni si occupano di **editoria e immagine**, altri di **comunicazione multimediale o web communication** e altri ancora si occupano di **eventi e ufficio stampa**. Per gestire tutti gli eventi verso il mercato esterno abbiamo dovuto dotarci della struttura dell'ufficio stampa, che richiede una professionalità specifica.

Io sono responsabile del filone di attività della comunicazione multimediale, siamo in tre a lavorare all'interno di questa area. L'aspetto curioso è che quando mi sono laureata io il web e le nuove tecnologie non erano ancora una materia fondamentale di Scienze della comunicazione, per cui ho dovuto aggiornarmi e formarmi "sul campo".

Il vantaggio della disciplina "comunicazione multimediale" è che esiste tutto su Internet, quindi ho potuto comunque aggiornarmi da autodidatta attraverso la rete dove ci sono corsi, modelli teorici su come organizzare i contenuti e come impostare la presenza di un'azienda sulla rete in modo efficace.

Un'altra forma di aggiornamento fondamentale quando si lavora in azienda sono i consulenti. Quando ho dovuto realizzare i primi progetti, ad esempio il primo sito internet o la prima intranet, ci siamo fatti affiancare da alcune delle maggiori società italiane esperte in comunicazione attraverso i nuovi media, e da loro ho appreso tantissimo; per cui, effettivamente, l'aggiornamento sul campo attraverso i collaboratori e i consulenti è un fattore di successo. E poi anche l'aggiornamento continuo attraverso corsi di formazione in aula, partecipazione a seminari e poi leggere, leggere tantissimo. Per chi si occupa di comunicazione attraverso i nuovi media è chiaro che è fondamentale la conoscenza dell'inglese perché i libri degli esperti sono quasi tutti americani o comunque prima di avere la traduzione in italiano passano mesi, per cui è necessario leggerli in lingua originale.

Adesso posso dire di aver acquisito delle competenze nuove rispetto a quelle con cui sono uscita dal mondo dell'Università.

Sicuramente il contesto culturale che la facoltà di scienze della comunicazione mi ha fornito è stato poi fondamentale per poter crescere e per poter aggiungere delle nuove conoscenze e delle nuove competenze.

Poi ancora adesso noi collaboriamo molto con il mondo dell'Università, e devo dire che non è un rapporto, una relazione unilaterale; anzi, proprio dal mondo dei giovani e degli studenti siamo in grado di cogliere anche i trend del futuro della comunicazione, per cui credo che anche questo piccolo momento di scambio di oggi può essere utile per avviare un dialogo sicuramente necessario per tutti gli attori.

Poi vorrei dirvi altre cose, ma magari ci torneremo nel dibattito.

Grazie.

Buon pomeriggio a tutti. Mi chiamo Roberta Barba, lavoro in Satiz che è una società di editoria e di comunicazione per le imprese, che fino a tre anni fa apparteneva completamente al Gruppo Fiat, e da tre anni fa parte, invece, di un gruppo americano chiamato MSX International.

All'interno di Satiz sono responsabile di una redazione di giornalisti specializzati in comunicazione d'impresa, che realizzano progetti di comunicazione integrata, magazine, newsletter, attività su portali web e attualmente ci stiamo occupando anche di televisione satellitare per le aziende. La mia attività, nell'ambito del giornalismo, è iniziata 17 anni fa e da oltre 10 anni mi occupo di comunicazione d'impresa.

Questo strumento che mi è stato passato, il microfono, è stato per quattro anni mio compagno quotidiano, sabati, domeniche, sere, notti, perché ho iniziato a lavorare – ed è stata un'esperienza bellissima – in una piccola TV privata di Alessandria, la città dove sono nata, ho vissuto e ritorno molto volentieri ogni fine settimana. Ho iniziato l'attività giornalistica in quelle TV minori che immagino avrete visto qualche volta facendo zapping: un po' "sgarruppate" dove però tutti dovevano fare tutto e imparare a reperire le notizie facendo "il giro di cronaca nera" la mattina presso le questure e le stazioni di carabinieri; ci si occupava di cronaca rosa, bianca e di incidenti stradali; si imparava a fare i montaggi e questa è stata una palestra assolutamente preziosissima per me e per il lavoro che faccio ancora oggi.

In quei quattro anni, dalla TV locale e cittadina, sono passata a un circuito regionale, quindi più importante, e nel frattempo ho iniziato a collaborare con le pagine di Alessandria del quotidiano *La Stampa*.

Premetto che precedentemente avevo lavorato in diversi settori – da lettrice di lingua italiana all'estero ad animatrice dei villaggi vacanze, da supplente di scuola elementare a interprete negli hotel e nelle fiere - e lo dico perché concordo pienamente con quanto ha detto precedentemente Maria Elena Scardigno: tutte le esperienze che si fanno devono essere capitalizzate. Imparate e capitalizzare tutti i lavori, magari anche quelli che avete fatto e state facendo per pagarvi gli studi, perché tutti hanno comunque l'opportunità di trasmettervi qualcosa che poi metterete a frutto, magari senza rendervene conto, negli anni futuri.

Come dicevo, sono stata per un anno assistente di lingua italiana all'estero e anche questo mi è stato molto utile per sapermela cavare in ogni situazione; e, badate che nella professione giornalistica sapermela cavare è determinante e vi darò delle dimostrazioni concrete di come questo aspetto sia importante anche per chi si occupa di comunicazione d'impresa.

Attraverso un concorso indetto da *La Stampa* sono poi passata all'ente Edizioni Aziendali di Fiat Spa nel 1989: l'azienda aveva lanciato il progetto di restyling dell'house organ *Illustrato Fiat*, che è diventato un magazine a colori, e aveva bisogno di giornalisti iscritti all'albo per integrare la redazione.

Siamo arrivati in tre, tutti giovani, a dare una spinta a quelli più anziani, portando la freschezza e le skills del mestiere di giornalista. E questo è un punto importante, perché sia che voi decidiate di intraprendere la carriera del giornalista vero, quindi in un giornale, in una televisione o in una radio, sia che voi vogliate lavorare all'interno dell'ente comunicazione in una grande o media azienda, le regole fondamentali del giornalismo sono irrinunciabili.

Nel 1993 c'è stato il primo passo importante della mia carriera, perché da attore sono diventata regista. Infatti la Fiat ha terziarizzato le attività di stampa aziendale verso un'azienda esterna, che faceva parte del gruppo Seat, quindi i colleghi ed io non eravamo più noi gli attori in prima persona della comunicazione aziendale, ma abbiamo continuato a realizzarla, proprio per la grande competenza e conoscenza dell'azienda che avevamo, da esterni. Siamo entrati a far parte di un'azienda che si chiamava SCS, una grande agenzia di comunicazione integrata: mi sono quindi trovata a lavorare anche su progetti di advertising puro e di direct marketing non solo per Fiat, e questo ovviamente ha arricchito enormemente le mie competenze e le mie conoscenze che ancora oggi costituiscono un prezioso bagaglio che metto a servizio dei miei clienti.

Nel 1997 siamo entrati a far parte di Satiz, azienda del Gruppo Fiat specializzata in editoria; l'ultimo grande passaggio è avvenuto tre anni fa, quando la maggioranza del capitale Satiz è passato al gruppo americano MSXI.

In questi anni, ho avuto la possibilità di lavorare su tutti gli strumenti di comunicazione aziendale che ho visto riproporre nel seminario di oggi attraverso i vari interventi che si sono susseguiti.

Sono il fornitore di molte delle persone che hanno parlato oggi, lavoro con loro a stretto contatto, operiamo proprio in stretta partnership. Per esempio, insieme a Maria Elena Scardigno, stiamo seguendo il grande progetto del portale Intranet del Gruppo Fiat; in particolare, la redazione che coordino è quella preposta a gestire i contenuti di tutto il canale "notizie" del portale; lavoriamo poi in stretto contatto con Maria Elena per il canale "risorse umane" di cui è responsabile, e con Stefania Gioito, che segue il canale "formazione".

Ho seguito per molto tempo anche tutta la comunicazione interna ed esterna di Isvor Fiat partecipando alla realizzazione dei loro magazine e, attualmente, ci stiamo occupando di iniziative

assolutamente diverse tra loro. Oltre alla realizzazione e alla gestione della stampa aziendale di Fiat - attraverso gli house organ *illustrato, professional e indiretta* tanto per citarne alcuni di Gruppo - seguiamo la rivista della Fratelli Carli, l'azienda di Imperia che molti conoscono, un esempio direct marketing su vasta scala: il magazine *Mediterranea*, di cui sono direttore responsabile, raggiunge infatti oltre 700 mila clienti.

Detto questo sulla mia carriera, quello che io però ci tenevo a trasmettervi, sono tre cose che ritengo importanti per chi vuole svolgere questa professione. Ricordatevi che esiste una differenza enorme tra il giornalismo tradizionale e quello aziendale; tra chi vuol fare il giornalista d'assalto in un giornale, in una TV o in una radio, e chi vuole fare il comunicatore d'impresa.

Ci sono, però, degli elementi fondamentali comuni a tutte le forme di giornalismo, e sono le classiche regole che penso vi avranno insegnato nelle vostre facoltà: è il saper reperire le notizie e sapere come si presenta una notizia. Che sia un incidente stradale o un nuovo progetto istituzionale da proporre ai vostri colleghi le regole a cui fare riferimento sono le stesse. Una per tutte: la notizia deve stare nelle prime tre righe.

E poi ci vuole una grandissima umiltà. Ricordatevi che le persone che vi rilasceranno una intervista, che vi spiegheranno le logiche di un progetto, vi stanno regalando del loro tempo prezioso.

E voglio aggiungere un'altra cosa importante: capitalizzate, rubate con gli occhi, con le orecchie, non solo durante le ore di lavoro, ma sempre: dentro l'azienda e fuori, fatevi colpire da tutti gli stimoli, da tutti i tipi di comunicazione, anche durante i viaggi e i momenti di svago. Tutto serve per arricchire il bagaglio di questo tipo di attività. Non c'è un lavoro, credo, come quello del comunicatore, che abbia assolutamente bisogno di essere sollecitato, arricchito e colpito da stimoli continuamente.

E perché ho insistito sul reperimento di notizie? Perché tutto quello che voi avete visto questa mattina, che in teoria sono impeccabili, ahimè, nella realtà di tutti i giorni, non funzionano così bene. Io l'ho vissuto e lo vivo sulla mia pelle, quotidianamente. Sono bellissimi questi progetti di web TV, di portali, di house organ dove si hanno dei referenti in ogni business unit, dove si crea una rete di persone che sono quelle che dovrebbero essere i vostri provider di dati e di informazione; ma se non vi muovete voi, se non siete voi che sapete cercare le notizie, stimolare le persone, spingerle a darvi informazioni, i progetti editoriali non hanno seguito. E questo vale per tutte le aziende. Non ce n'è una migliore di un'altra.

Perché succede questo? Perché le persone, se non hanno la comunicazione interna nei loro obiettivi, se non è il loro core business, non sono spinte a darvi una notizia. E' molto difficile che ciò avvenga; quindi, dovete essere proprio bravi voi a reperire le informazioni, a saperle presentare e saperle valorizzare.

Un'ultima cosa, per concludere, si rifà alla metafora del tema di oggi: registi o attori. A mio avviso, si può essere un bravissimo attore, non necessariamente un buon regista o viceversa. Tuttavia, se un bravo attore può anche non essere stato un regista, per essere un buon regista bisogna essere stati, almeno per qualche tempo, attori.

Buongiorno a tutti, mi chiamo Gerardo Malcisi e credo di essere uno dei più vecchi qui perché ho sentito parlare tanto di scuola, ma io il percorso scolastico me lo sono già dimenticato poiché ho 40 anni e sono qui a rappresentare il Club della Comunicazione d'impresa.

Io sono il Presidente dell'Atelier della comunicazione, il gruppo giovani del Club Comunicazione di impresa; è un Club affiliato all'Unione Industriale di Torino ed è un ente abbastanza importante.

Al Club della comunicazione sono associati tutti coloro i quali, su Torino e provincia, si occupano di comunicazione, per cui fra i nostri soci abbiamo per esempio Ludovico Passerin d'Entreves che è il Responsabile comunicazione della famiglia Agnelli, abbiamo i responsabili di comunicazione Lavazza, Ferrero Bertone, Pininfarina, liberi professionisti ecc., mentre l'Atelier della comunicazione è formato da giovani che hanno partecipato - come da statuto del Club - a vari corsi di comunicazione che vengono organizzati dall'Unione Industriale di Torino. Questi corsi si svolgono a cadenza più o meno biennale e durano 7-8 mesi, sono tenuti da docenti di comunicazione e da persone che ricoprono dei ruoli aziendali molto importanti di comunicazione, sia interna che esterna, nelle varie aziende associate.

Terminato questo corso chi vuole è libero di entrare a far parte dell'Atelier della comunicazione, e qua tra di voi c'è anche qualcuno che ci conosce già un po' più da vicino.

Diciamo che una volta associati si inizia a lavorare mettendo in pratica ciò che si è studiato, facendo una "gavetta", forse un po' più morbida rispetto a quando si entra in una azienda, e si impara sul campo a fare comunicazione.

Dico un po' più morbida perché del Club fanno parte i grandi nomi che si occupano della comunicazione, per cui essendo "colleghi" sono loro stessi che ci portano il lavoro da svolgere per le aziende che rappresentano, noi abbiamo già svolto parecchi lavori per delle grosse aziende di Torino, abbiamo lavorato per S. Paolo, per Martini Rossi, per Adisco, abbiamo lavorato per il Cilte che, per esempio, è stata un'esperienza molto importante.

In questi progetti di comunicazione noi come atelier svolgiamo la parte degli attori in prima persona poiché materialmente realizziamo il lavoro da presentare al cliente finale, toccando vari settori e facendo esperienze uniche, che non potremmo altrimenti fare essendo dentro a una azienda in qualità di responsabili comunicazione e dovendo comunicare solo la propria realtà aziendale.

Ogni volta che si realizza un progetto è un'esperienza nuova, in quanto comunicare per una banca è diverso che fare comunicazione, per esempio, per una Associazione di anziani.

Noi abbiamo realizzato un progetto di comunicazione molto importante per questa Associazione di anziani che ha lanciato un apparecchio tipo il tele salva la vita Beghelli. Questo apparecchio è collegato con una centrale radio e un operatore è presente 24 ore su 24, a differenza di altri che sono attivi solo in determinate ore della giornata, come servizio agli anziani in caso di emergenza sanitaria, legale, ecc. L'obiettivo era fare un piano di comunicazione che fosse indirizzato a un target di persone tipo medici geriatri, farmacie, Associazioni no profit di volontariato, Comuni e Province, Fondazioni bancarie per ottenere sostegni economici.

Fare comunicazione - e io devo dire che è parecchi anni che sono socio - come Club della comunicazione credo sia la cosa più bella del mondo. E' bella sicuramente perché, vedendola dal lato esterno del libero professionista, sei aperto a gestire tremila situazioni diverse. Per esempio, abbiamo dato una mano anche a Martini Rossi per fare una mailing list per Pessione che è il loro castello usato come sede di rappresentanza, e naturalmente è una cosa ancora diversa.

Dentro l'atelier si lavora praticamente, non dico a tempo pieno ma quasi, in base ai progetti da fare; può succedere che si lavori per un mese o due abbastanza spesso, poi magari si sta fermi un po' in attesa di un altro tipo di progetto.

Vi dico ad esempio che in questi 15 giorni con Maria Elena Scardigno, che non conoscevo prima, siamo riusciti a dare una mano all'organizzazione dello spazio giovani di questo seminario e a realizzare un altro progetto di comunicazione che ci è stato richiesto urgentemente, il cliente era Autoglass, per cui una cosa completamente diversa.

Abbiamo redatto per la prima volta in Torino, e credo in Italia, la guida "PIU' COMUNICAZIONE".

Io ve ne ho portate alcune copie, sono lì e dopo potete prenderle tranquillamente.

Più comunicazione è una guida che abbiamo pensato noi, con degli altri colleghi del settore, per raccogliere tutto ciò che riguarda gli strumenti relativi alla comunicazione, tutto quello che può servire per fare un convegno a partire dalle hostess, le radio, le TV, i giornali, il fioraio per fare la convention, gli autisti per le macchine per i clienti ecc., fino naturalmente ad arrivare alle grosse agenzie di comunicazione, agli studi grafici e ai più importanti studi di PR.

Abbiamo realizzato anche con il dott. Galli, che è il Presidente dei "grandi" della comunicazione, il sito internet nostro che si chiama www.clubcomunicazione.it.

In questo sito potete trovare tutto quello che riguarda la comunicazione, chi siamo e cosa

facciamo, l'elenco degli associati ecc., ma soprattutto c'è una parte che si chiama palinsesto, che credo vi possa interessare parecchio perché in questo link ci sono tutti – ripeto tutti – gli eventi di comunicazione mensili che si svolgono nella città di Torino o zone limitrofe segnalati dai soci, per cui potrebbe essere compreso il Seminario di oggi e altre cose.

Devo dirvi ancora che il sito è stato forse la parte più tecnologica studiata, anche se poi è stato realizzato materialmente da un'altra azienda nostra associata, credo però che il lato più bello sia quello umano della comunicazione, perché ogni cliente è un cliente diverso, ha delle esigenze diverse, sei tu che devi capire la sua filosofia aziendale e le sue necessità per poter trovare i mezzi più opportuni per comunicare la sua azienda.

Se qualcuno di voi ci vuole contattare, all'inizio della guida trovate i nostri referenti come Club Comunicazione e se siete interessati ad eventuali corsi che si svolgeranno potete parteciparvi tranquillamente; l'ultimo corso che c'è stato è finito ad aprile, per cui credo che il prossimo sia verso la metà del 2003.

Vi ho raccontato un po' della mia esperienza che, sicuramente e giustamente, è diversa da chi arriva molto da vicino dal mondo della scuola, e devo dire che mentre vi sentivo parlare mi sono venuti "i capelli dritti" perché ho capito che ero un po' vecchio, dato che parlavate molto bene di scuola, di esami ecc., ma credo che la mia e quella degli altri colleghi presenti siano comunque delle esperienze complementari per aiutarvi a capire meglio questo mondo.

Se posso darvi un consiglio, qualsiasi tipo di lavoro svolto per iniziare in questo settore è un'esperienza importante, io adesso sono seduto qua ma tanti anni fa ero seduto lì dietro come voi. Ho fatto, come si suol dire, la "gavetta" anch'io facendo diversi tipi di lavoro anche se adesso mi vedete con il vestito e la cravatta buona, però credo che da ogni esperienza, sia di vita che lavorativa, ci sia da imparare qualcosa ampliando così il bagaglio di esperienza e positività.

Tutta questa professionalità viene poi integrata nel tempo, si cresce, si diventa responsabili, si fanno esperienze, corsi di comunicazione, master, però credo che veramente la cosa bella sia iniziare la vita lavorativa in modo positivo fin da adesso.

Sono Simona Negri, mi occupo, come è stato anticipato prima, della Sezione Giovani dell'AIF, Associazione Italiana Formatori, quindi una formatrice, per cui un po' diverso da quello che voi volete andare a fare, però molto legato alla comunicazione e in stretto legame formazione/comunicazione.

Brevi cenni sull'AIF. E' nata nel 1975 come Associazione senza scopo di lucro, con l'unico obiettivo di supportare i professionisti nel campo della formazione in quella che è la loro attività.

Il Presidente della delegazione piemontese è il dott. Remo Bonichi, attualmente siamo in fase di stallo perché finisce il suo mandato con la fine dell'anno e quindi stiamo aspettando le elezioni, e per ora è un po' tutto bloccato.

Per quanto riguarda le nostre attività ultimamente, giusto un mese fa, è stato fatto - tra i vari incontri che tentiamo di organizzare durante l'anno - un incontro molto interessante sul teatro d'impresa, quindi sul come portare la comunicazione e informazione in modo creativo.

Devo dire che ha entusiasmato molto, c'erano molti giovani, per cui credo che il prossimo anno se riusciamo lo approfondiamo come metodologia formativa che incuriosisce parecchio.

Per quanto mi riguarda sono laureata in sociologia, sto facendo comunicazione pubblicitaria per una laurea breve all'Università di Urbino su Pesaro, la facoltà di comunicazione pubblicitaria; io ho iniziato buttata un po' sul campo, nel senso che tre anni fa in occasione, appunto, della laurea ho fatto uno stage presso un'azienda di Ivrea, un'azienda che offre servizi integrati, servizi dalla manutenzione al giardinaggio ecc., un'azienda non grandissima e quindi con tutte quelle che sono le criticità della piccola azienda tra cui quella di aver avuto trasferimento di personale da parte dell'Ansaldo e della Olivetti.

In questa occasione un inizio d'urto perché mi sono resa conto di quanto tutto ciò che avevo studiato sulla comunicazione sui libri si scontrava pesantemente su quella che era la realtà, e quindi ho dovuto cancellare un po' tutta quella parte di ideali, di arrivare in un'azienda a fare tutto e renderti conto che le cose erano un po' diverse.

In quell'occasione, quindi, mi sono diretta verso la formazione perché da tutti quelli che potevano essere gli strumenti classici della comunicazione, quindi convention, il giornale aziendale e tutte queste cose, in una situazione di trasferimento di personale dove l'evoluzione psicologica è molto pesante non potevano essere utilizzati, perché sostanzialmente le persone che arrivavano dall'Ansaldo e dall'Olivetti non gliene poteva - per dirla terra terra - fregar di meno, perché quello che interessava era il loro futuro.

In quell'occasione, quindi, si è andati a reperire la formazione come strumento strategico della comunicazione interna. Poteva essere l'unico mezzo, non visto dalla solita ottica didattica, ma visto dall'ottica di trasferimento di informazione, lo strumento utile con cui potevamo integrare le tre culture diverse delle tre aziende che arrivavano e potevamo ricollocare e rimotivare il personale che ci era stato trasferito.

Non ho altro da dirvi, anche perché arrivando per ultima sostanzialmente tutto quello che c'era da dire è stato detto. E' verissimo, comunque, che ogni esperienza alla fine serve; cioè quando poi nei momenti e nelle situazioni in cui ne hai bisogno in qualche modo salta fuori e quindi rimane nel tuo bagaglio.

Grazie a tutti.

SPAZIO GIOVANI

SCARDIGNO - ISVOR FIAT

Adesso siamo qui per scambiare con voi esperienze, idee, domande. Nel prendere la parola vi pregherei di presentarvi, nome e cognome e cosa fate, così almeno ci conosciamo e sappiamo con chi stiamo parlando.

ANTONELLI

Io sono Emanuela Antonelli, tesista, mi laureerò presto in lingue, farò la tesi in economia tecnica della comunicazione aziendale.

La mia domanda non so quanto sia attinente, però è l'unica domanda che mi esce proprio spontanea e anche magari molto personale.

Io sono impiegata commerciale in un ufficio estero dal '96. Il motivo per cui ho scelto di dare la tesi in una materia economica e soprattutto di comunicazione è perché vorrei cambiare il mio profilo professionale e orientarlo più sulla comunicazione.

Ho sentito parlare voi e per la maggior parte di voi il vostro percorso formativo personale parte da uno stage, o comunque da una introduzione graduale nell'azienda in questo particolare campo.

Dal mio punto di vista partire da uno stage sarebbe impensabile, chiaramente non ho le competenze per partire come responsabile di comunicazione in un'azienda o pretendere uno stipendio pari a quello che ho adesso con una esperienza di 7 anni nel mio reparto.

Secondo voi a che cosa dovrei puntare? A che tipo di aziende, a che tipo di ruolo professionale per poter comunque essere inserita in questo campo aziendale e, scusate la praticità, anche con uno stipendio che non sia comunque quello di uno stagista?

Provo a rispondere perché forse insieme a Gerardo siamo quelli che hanno una visione più completa di quello che si muove nelle aziende, anche perché come lui io vedo le aziende dall'altra parte, non più dentro, ma ne vedo tante e da diverse angolazioni.

Penso che con la tua esperienza nell'ambito commerciale non so dire in quale, ma sicuramente in un'azienda che abbia sviluppato una rete commerciale, che abbia bisogno di una comunicazione all trade (?), la tua esperienza potrebbe essere assolutamente preziosa, ovviamente integrandola con delle tecniche di comunicazione che anche se tu ancora non possiedi inserendoti in una società, in una realtà che possa supportarti in questo, puoi assolutamente essere complementare dei colleghi che fanno progetti di comunicazione e hanno bisogno però dell'esperienza di chi vive le necessità e i bisogni di chi è dalla parte del commerciale, che si trova in prima linea ad avere rapporti con la clientela.

Quindi ben vengano figure come la tua che possono dare origine ad iniziative e dare dei consigli anche molto preziosi a chi deve realizzare poi dei progetti, per esempio di direct marketing, proprio di consulenza. Pensiamo ad una rete commerciale di diler come può avere anche il Gruppo Fiat Auto, per esempio; quindi non credo che non ci siano opportunità per te a prescindere dallo stage che, giustamente, non mi sembra il caso tu possa affrontare arrivata a questo punto della tua carriera.

Non so dirti in qualche azienda, però sicuramente provare ad indirizzare una domanda ad aziende che tu sai che hanno una grande forza vendita, questo sicuramente potrebbe essere il primo step da affrontare, almeno secondo me.

Io son pienamente d'accordo con quanto detto dalla mia collega, però volevo dirti una cosa.

Secondo me hai una figura professionale che è eccezionale, e lo dico perché io arrivo da quel campo lì.

Io ho cominciato a lavorare nel 1985, e sono entrato in un'azienda che era il Gruppo Finanziario Tessile di Torino – forse qualcuno lo ricorda – che adesso è un'azienda che per varie cose è andata un po' a rotoli.

Io sono entrato nell'ufficio prodotto, mi occupavo di prodotto ed era una cosa che a me piaceva tantissimo. Poi dal prodotto mi hanno fatto crescere nel commerciale, e il commerciale per me all'inizio è stato un impatto abbastanza duro, anche perché io ero una persona abbastanza chiusa.

Il commerciale mi ha aiutato a crescere sia personalmente che professionalmente, perché mi ha

fatto conoscere tantissime realtà che non conoscevo. Ho cominciato naturalmente dalla gavetta e sono diventato dirigente, ho cambiato delle altre aziende nel commerciale, poi pian piano dal commerciale mi sono affiancato alla comunicazione.

Io credo che il filo sia molto sottile tra commerciale e comunicazione, perché, come ti ha detto giustamente lei, se ti posso dare un consiglio io tenderei ad entrare in aziende non tanto grandi, perché le aziende grandi hanno dei ruoli molto ben definiti e molto ben strutturati. Io entrerei in un'azienda media o medio/piccola dove si stanno ingrandendo, c'è una buona forza vendita e l'azienda non riesce a supportare la forza vendita con la comunicazione; per cui tu, che sei una donna di mercato, che sai com'è il mercato fuori – e ricordiamoci solo cosa han detto stamattina, che la comunicazione deve essere vera, concreta, vicina, ci deve essere un ritorno ecc. ecc. – e conosci il mercato concretamente e conosci la realtà concreta che c'è fuori, questo ti aiuterà a lavorare bene per il marketing e per la comunicazione della tua azienda, e tu pian piano, dal braccio destro del figlio del proprietario o del proprietario che ha una mentalità comunque già di una certa età, per cui probabilmente non è vicino a certe realtà o lo è ma non ha la capacità di usare gli strumenti, perché magari ha la capacità finanziaria ma non ha la mentalità per usare internet o altre cose, secondo me puoi fare delle grosse cose.

Io credo che è il più bell'augurio che ti posso fare, e te lo faccio perché ci son passato anch'io, ed è un percorso più che positivo, sono più che contento di quello che ho fatto.

Cosa vi aspettate da studenti della comunicazione o da ragazzi che comunque avete 25, 26, 24 anni, sul futuro del mondo della comunicazione? Cosa vi aspettate usciti dall'Università e appena laureati? Cosa vorreste? Qual è il vostro sogno, dove volete arrivare o come pensate che cambi il mondo dopo in modo da potervi inserire voi, o dove trovate difficoltà in questo momento in una realtà che magari vi sembra un po' lontana.

Chi è che può rispondere?

Non posso rispondermi da solo!

Forse l'unico dubbio che si ha adesso, mentre siamo ancora universitari, è quello di riuscire poi a fare esperienza da qualche parte, perché spesso quando ci si rivolge a qualcuno o a qualche azienda per poter provare a fare qualche cosa, anche solo i famosi stage di cui si diceva prima, immancabilmente viene richiesta l'esperienza.

Allora tante volte sorge la domanda che uno dice cos'è? Dovevo nascere già con l'esperienza? Perché se tutti me la chiedono..., ma qualcuno dovrà pur darmi la possibilità di farla.

Io invece volevo fare un'altra domanda sui Master. I Master servono, non servono? Perché stamattina anche si faceva riferimento appunto all'importanza del Master per collegare l'Università al mondo del lavoro.

A me viene sempre anche qua il dubbio che forse l'Università dovrebbe già lei stessa cambiare un pochettino e diventare già lei stessa più vicina al mondo del lavoro, senza bisogno poi di "costringere" i ragazzi, dopo una carriera formativa già abbastanza lunga, ad affrontare altra formazione che, per carità, è utile e interessante, però si rischia di far slittare sempre di più il tempo di inizio della professione anche a parità dei nostri colleghi europei che so che spesso, a livello di media di età di laurea e quindi anche di entrata nel mondo del lavoro è molto più bassa, di conseguenza per loro fortuna iniziano a fare esperienza prima e a parità di età tante volte sono molto più preparati a livello proprio pratico e concreto.

Io ho fatto un Master in relazioni pubbliche a Milano, sempre all'Istituto Superiore della comunicazione, e mi è servito tanto. Un po' per dare quel taglio pratico che forse non avevo avuto in Università che è più teorico, abbiamo fatto tante esercitazioni, mi hanno insegnato come si scrive un comunicato stampa, il chi, cosa, dove e quando, come si scrive nelle prime cinque righe che son cose che veramente in Università o ci sono seminari pratico o sennò non vengono dette.

Serve anche molto per quanto riguarda i contatti per gli stage, ti chiedono tutti esperienza come se fossi nato imparato; conta tanto l'esperienza, l'ho detto prima e continuo a dirlo, anche lavoretti che ci sembrano banali mentre studiamo sono tutti invece molto considerati anche come esperienza, magari uno si vergogna quasi a scriverlo sul curriculum ed invece proprio l'altro giorno la mia responsabile mi diceva di quanto le aveva fatto buona impressione – e poi ha deciso di prendermi in stage – quando avevo detto che dovevo andare via tre mesi a fare l'istruttrice di nuoto e mi vergognavo, e poi invece è stato uno dei punti

che l'ha più colpita, che l'ha convinta a prendermi in stage.

Quindi, appunto, spirito di iniziativa e i Master sicuramente aiutano tanto in questo, proprio per prendere contatti perché fanno molto da trait d'union con le aziende per fare gli stage che sono proprio all'interno del programma del Master.

Quindi, secondo me, servono un sacco. Magari poi non è riconosciuto come la laurea, non dà un diverso tipo di trattamento, però a livello personale a me è stato molto utile.

Per quanto riguarda invece il discorso sull'Università italiana che è un po' lontana da questo taglio pratico. E' vero, però, insomma, secondo me ha pregi e difetti questo taglio. E' sicuramente diverso da quello che è il taglio anglosassone che è molto più pratico, però è vero che ti dà comunque una ricchezza culturale ed intellettuale che forse altri tipi di Università non ti danno e che, secondo me, dopo serve. Se non si acquisisce lì poi non l'acquisisci più, perché poi quando sei sul campo le cose pratiche le impari lì. E su questo tema credo che si potrebbe fare una tavola rotonda di due giorni, però sicuramente ci sono gli strumenti in Italia per sopperire a questo.

Io sul Master volevo solo dire una cosa su cui magari i colleghi non saranno d'accordo.

Io ho avuto un'esperienza diretta di due carissime amiche, una ha fatto il Master di Publitalia e l'altra quello della Ca' Foscari. Secondo me sono utili se fatti subito dopo la laurea. Questa mia amica ha lavorato qui da noi come stagista e poi con borsa di studio due anni nell'ente comunicazione Isvor Fiat, poi ha fatto il Master di Publitalia, ha detto che un anno di esperienza di lavoro attraverso la gavetta vale più di qualunque Master sulle materie della comunicazione, nel senso che comunque effettivamente il Master ha il pregio – come diceva Maria Elena – di metterti a contatto con persone aziendali che calano nella realtà concreta lavorativa quello che è sempre stato solo teoria all'Università, però la possibilità di mettersi immediatamente in campo, avere l'occasione di lavorare e magari anche solo attraverso uno stage può essere l'equivalente di un Master.

Io sono molto d'accordo con lei, nel senso che effettivamente il fatto che tu dici che si è un po' obbligati a fare il Master, e tra l'altro i Master hanno dei costi non indifferenti oltre adesso ad essercene una quantità spropositata, per cui uno anche nell'orientamento del Master si trova completamente spiazzato perché poi c'è il Master sbagliato che comunque paghi e alla fine non hai niente.

Credo che la giusta via di mezzo, perché sono altrettanto concorde con Maria Elena sul fatto che probabilmente nel momento in cui tu arrivi in un'azienda e riesci ad introdurti, comunque a metterti sul campo, lo puoi fare perché hai tutta quella parte teorica che comunque l'Università italiana ti dà e che ti serve perché, ripeto, viene poi fuori. Credo che la giusta via di mezzo siano queste lauree brevi, tutte queste opportunità che stanno nascendo dove comunque, alla fine, se fai lo stage hai crediti formativi ecc. ecc., però effettivamente la possibilità di farti i tuoi tre anni di teoria pura e chiudere con lo stage, che ti serve poi anche per la tesi, è forse la giusta via di mezzo che ti dà la possibilità di concretizzare poi quello che hai studiato.

Io chiedo scusa, ma ho un treno e devo tornare a Milano.

Chi è che invitava i giovani professionisti a parlare alle vostre conferenze?

I relatori giovani venivano invitati tendenzialmente da me. Quando venivano i direttori di comunicazione di qualche azienda, magari era il prof. Nelli il primo contatto, anche perché era due anni

appena nato il gruppo, adesso che si è spostato verso incontri con persone giovani neo laureati io tengo i contatti. Altra cosa fondamentale è tenere contatti con i laureati, perché poi uno magari ha fatto un bel lavoro di tesi, è stato un bel rapporto fra persona che ti segue la tesi e il tesista, poi è brutto perdersi di vista. E' bello tenere il database, poi se c'è stato un bel rapporto lo contatti al telefono, ho cambiato lavoro, sto facendo questo e quell'altro, una persona può offrire di intervenire ad una lezione. E' anche molto utile tenere i contatti dopo la laurea, ovviamente per questo ci deve essere il duplice interesse da parte delle persone che lavorano in Università e anche del laureato.

Questi incontri sono proprio un'occasione, questo gruppo giovani dell'Università Cattolica, ma in questo caso può essere l'Università di Roma o altre Università, questi gruppi organizzati da Ascai hanno proprio questo scopo di tenere legati i propri laureati e comunque di sviluppare un certo discorso continuativo, non perdersi di vista.

Comunque li contattavo io, magari anche dopo 3-4 anni che si sono fatti un po' una posizione.

Io mi sono laureata da un anno e mezzo in scienze della comunicazione e, come avete detto voi, ho fatto delle esperienze anche durante gli studi e ho lavorato nel campo delle ricerche di mercato; poi ho continuato per la laurea e poi ho deciso di andare a lavorare nel nuovo consumer.

Attualmente è un settore in crisi e io ho deciso, per ricollocarmi anche sul mercato, di frequentare un corso di formazione professionale organizzato dalla Regione Piemonte, anche perché un Master è sicuramente più rappresentativo e importante e però ha anche un costo che non tutti possono sostenere. Poi ho pensato comunque un corso di formazione della regione lo frequenti mezza giornata, nell'altra mezza continui a lavorare finché dura. Secondo voi ci sono enti formativi più riconosciuti di altri anche a livello aziendale? Per quanto riguarda marketing e comunicazione, che è quello che vorrei fare io professionalmente, qua a Torino ci sono enti come l'Ocsea, l'Enfap, il Cep che fa parte dell'Enaip, e non so se uno vale l'altro oppure c'è qualcosa che conta di più.

Ditemi voi, perché comunque a fine corso c'è anche uno stage di 400 ore.

risposta incomprensibile

Io, pur lavorando in una società di formazione, conosco molto poco gli enti di formazione verso il singolo, verso il consumer, perché noi facciamo solo formazione per le aziende, lo posso dire e sono in buona fede! Effettivamente ci sono certe società che non fanno formazione verso il singolo, purtroppo noi non lo facciamo. Di queste società che tu hai nominato noi abbiamo collaborato, abbiamo fatto dei corsi di formazione sulla figura del responsabile editoriale, poi in realtà aveva delle conoscenze di base nel campo dell'editing e della redazione, e ci avevano chiamate a fare anche delle testimonianze aziendali, alla fine di questo corso c'era uno stage di tre mesi, noi abbiamo preso due persone che tuttora lavorano con noi.

Anche i corsi della regione di mille ore noi abbiamo lavorato con una persona che aveva fatto il corso alla regione di mille ore; quindi, comunque, sono sicuramente dei corsi di formazione che intanto puoi permetterti di fare, puoi continuare a portare avanti dei lavori paralleli che non ti staccano completamente dalla realtà aziendale, e poi veramente io ti ho portato due esempi concreti di buona conclusione di questo corso.

Il punto di vista un po' delle aziende di grande dimensioni, perché è chiaro che per le aziende ... **cambio bobina** ... forte di un'esperienza di un'istruzione universitaria prima, e poi di un'esperienza anche se in un campo diverso che comunque ha lasciato il segno.

Allora, a questo punto, è forse più difficile perché qui il problema è incrociare la domanda e l'offerta, però va visto in modo molto più mirato. Probabilmente se un'azienda decide di assumerti lo fa perché intuisce nel tuo profilo personale una somma di potenzialità che derivano da quello che hai studiato adesso, ma anche dall'esperienza che hai vissuto. Quindi quando parliamo di riconversione professionale non rinneghiamo il passato, ma prendiamo tutto quello che c'è di buono, perché sicuramente c'è del buono, in quello che è stato fatto, magari anche in esperienze profondamente diverse.

In pratica ripeto un po' i concetti che hanno esposto prima i colleghi, ma è tremendamente vero, almeno dal punto di vista di grandi aziende.

Infatti io parlavo proprio di un ricollocamento sul mercato del lavoro, in quanto uno appena laureato può entrare in un'azienda anche tramite uno stage. Io sono laureata da un anno e mezzo, quindi è più difficile, quindi questo corso permetta di entrare comunque di nuovo dalla porta principale di un'azienda per cercare di fare poi marketing e comunicazione, quello per cui uno ha studiato.

Io ho sentito una parola abbastanza grossa, ricollocarsi. Se ti posso dare un consiglio non dire questa parola alla tua età che probabilmente è la metà della nostra, anche perché, secondo me, il mercato del lavoro è cambiato moltissimo.

Qua continuiamo a ragionare ancora con la mentalità italiana, nel senso che una volta i nostri padri e i nostri nonni entravano in un'azienda e ci stavano 40 anni in quell'azienda e poi andavano via.

Il mercato del lavoro è cambiato, è cambiata la realtà industriale e deve cambiare anche la nostra mentalità, perché basta andare – senza andare troppo lontano – in Inghilterra, dove io vado abbastanza spesso per vari motivi, o negli Stati Uniti, lì una volta ogni anno e mezzo o due anni, due anni e mezzo, anche il più alto dirigente cambia azienda, e non è ricollocarsi. Secondo me bisogna vederla in un lato positivo, cioè ogni volta che cambi, cambi per costruire qualcosa in più, possibilmente da un punto di vista di livello di carriera anche economico, ma sicuramente impari qualcosa anche da un punto di vista personale, cioè ti arricchisci perché conosci nuove realtà aziendali, nuovi modi di lavorare, nuove persone, nuovi modi di fare.

Quindi non la userei nel negativo ricollocarsi, la userei nel modo più positivo possibile.

.....

Ancora una domanda velocissima. E' una domanda che sento spesso nel mondo universitario tra ragazzi. Quanto conta, per poter accedere alla possibilità di dimostrare le proprie capacità, il voto di laurea e l'età di laurea nel mondo privato.

Sappiamo che nella realtà pubblica conta abbastanza, perché poi c'è una graduatoria iniziale e conta; ma in quello privato, dove dovrebbero venir fuori comunque essenzialmente le competenze, volevo sapere quanto possono contare.

.....

Noi abbiamo avuto diversi casi in cui cercavamo delle figure professionali giovani da inserire all'interno della nostra redazione, quindi abbiamo passato in rassegna diversi curricula.

Devo dire che ha un'importanza, sicuramente, il voto di laurea e quanti anni hai impiegato per laurearti. A parità di competenze che noi abbiamo proprio valutato da un punto di vista pratico, perché avevamo chiesto ai ragazzi che avevamo esaminato di fare una prova pratica, gli avevamo dato un brano di tipo manageriale da trasformare in intervista con domande e risposte, e poi un'altra prova di sintesi che sono le cose classiche che vengono chieste a chi dice di voler fare del giornalismo seppure aziendale, certamente vedere l'età, quanti anni uno ha impiegato per laurearsi e il voto di laurea a parità di risultati di queste prove sono stati sicuramente dei fattori determinanti. Oppure se noi abbiamo visto delle persone che hanno impiegato magari 8 anni per laurearsi quando normalmente il corso di laurea è di 4 anni, però abbiamo anche visto, valutando il curriculum, che questa persona ne aveva impiegati 8 perché aveva lavorato e aveva avuto delle esperienze che erano importanti, allora questo non ha penalizzato la persona, anzi io stessa durante gli anni in cui ho studiato ho fatto mille lavori, un anno l'ho trascorso anche all'estero, quindi non credo che sia stato penalizzante per la Fiat leggere il mio curriculum, tant'è che poi la Fiat mi ha chiamato e ho passato una selezione di parecchie persone. Quindi, probabilmente, qualcuno aveva impiegato meno anni di me. Io mi sono laureata con 110 e lode però gli anni sono stati sicuramente superiori a quelli di qualcun altro, però io venivo da un'esperienza di giornalismo di 4 anni, di un anno passato all'estero e di altri lavori fatti precedentemente e quindi sono certa che questo ha contato, così come conta oggi per me se devo esaminare una persona da inserire nel gruppo di lavoro.

.....

Io nasco come selezionatrice, nel senso che il mi primo lavoro è stato quello di fare la selezionatrice. Credo che anche qua ci sia un po' di differenza tra le piccole imprese, le medie e le grandi, nel senso che effettivamente forse nelle grandi imprese ci sono più input che arrivano proprio dalla direzione aziendale e quindi forse conta di più il voto di laurea, gli anni e queste cose qua.

Indubbiamente anche lì è un po' cambiato come diceva lei, nel senso che poi comunque un curriculum si analizza per cui se si vede che una persona ha messo 8 anni ma lavorava...

Nella piccola impresa sicuramente è ancora diverso; per esempio per quanto riguardava me non avevo indicazioni precise nel senso no al di sotto del 105 o cose di questo genere, ma devo dire che poi alla fine la persona se lo giocava molto nel colloquio.

Quindi credo che si debba fare questa differenza.

.....

A me una cosa che mi viene in mente, e che non è una risposta proprio diretta, però è una cosa che può servire anche tanto – a me è servita – ed è l'argomento della tesi. Io sono riuscita a fare lo stage per l'argomento di tesi che avevo scelto, è piaciuto, era un argomento attuale che poteva anche servire in qualche modo all'azienda e quindi, forse, se stiamo anche trovando quelli che possono essere tutti i motivi di contatto con le aziende la tesi può essere un buon aggancio, sceglierla ed impegnarsi ed anche coltivare rapporti con l'Università, i Comitati dell'Università e mondo del lavoro, tutte queste cose sicuramente giovano.

.....

Sono curiosa e quindi mi infilo sempre in queste cose. Infatti ho partecipato anche a dei corsi dell'Unione Industriali ecc., però job placement sulla comunicazione è terribile. Ritagliano degli articoli dai giornali, li appiccicano sulla bacheca tipo segretaria commerciale o cose del generale. Quindi il job placement è tragico, quindi lo stage comunque serve ed è utilissimo per la tesi, perché la tesina, quella dei tre anni, è abbastanza un farsa, nel senso che vale 10 crediti come un esame qualsiasi e quindi è una roba che tu ci metti comunque tanto tempo a preparare e però ti vale, alla fine del terzo anno, pochino.

L'unica cosa è cercare di avere contatti al di fuori, nel senso se tu conosci qualcuno... Intanto mandare il curriculum serve a ben poco.

.....

Volevo solo aggiungere che è vero che in questo momento le aziende, soprattutto qua a Torino, stanno attraversando un periodo certo non ricco e non di grande aiuto per chi si sta laureando, però un suggerimento che mi sento di dare, anche perché noi abbiamo visto tante volte ha funzionato nel far sì che i giovani si segnalassero, che quindi la nostra azienda avesse la possibilità poi di arricchirsi, non stancatevi mani, non aspettatevi un aiuto dall'Università, anche se sono loro che dovrebbero mettervi in contatto e magari non lo fanno, siate voi, cercate di essere imprenditori di voi stessi fin dagli anni dell'Università.

Avete uno strumento che è fantastico che quando eravamo noi universitari non c'era, che è la posta elettronica. Mandare il curriculum non basta, però se voi vi fate vedere ragazzi svegli, che magari mandate una lettera via e-mail ad un'azienda magari simpatica, ci mettete la vostra fotografia e dite io vorrei fare uno stage presso la vostra azienda, mi interessa farlo in un settore o in un altro, ovviamente a titolo gratuito perché poi mi come in questo momento le aziende non potrebbero neanche riconoscervi le trasferte o il pasto perché è un momento tragico per tutti, anche per noi che lavoriamo nell'ambito della comunicazione, questo non vuol dire arrendersi, e sono d'accordo con quello che diceva Gerardo prima.

Una volta un insegnante dell'Università mi disse l'Italia è un paese per giovani che si arrendono, lei non si arrenda mai, e io questa lezione l'ho imparata.

Chiedete sempre, rompete le scatole in continuazione, siate tenaci. Se siete convinti che questo è il vostro lavoro, che è la vostra via, non smettete mai, non ascoltate nessuno; però dovete essere voi ad andare a cercare le aziende. Se non lo fa l'Università o le Associazioni che dovrebbero farlo fatelo voi, mandate lettere, segnalazioni, telefonate.

Io ricordo una persona - che adesso lavora con me - fu scelta proprio perché a parità di altre persone che secondo noi avevano superato il colloquio finale, ci telefonava ogni settimana per sapere se l'azienda aveva poi dato l'OK per l'assunzione di una risorsa, perché noi avevamo visto delle persone

selezionate però dalla direzione del personale non avevamo ancora avuto l'approvazione definitiva.

Alla fine scegliemmo lui perché su cinque gli altri si accontentarono della risposta "va bene, le faremo sapere", e poi i messi passavano perché noi non avevamo ancora avuto comunque l'approvazione ad attivare una nuova posizione di lavoro.

Be', questa persona vi assicuro che fu scelta perché era stata talmente tanto tenace a telefonarci tutte le settimane, lo vedevamo veramente voglioso di venire a lavorare con noi che alla fine decidemmo di prendere lui perché ci sembrava proprio la persona giusta per quello.

Quindi è un invito che vi faccio anche se so che a volte può essere deludente, uno magari passa dei momenti anche difficili in cui si lascia un po' andare; però siete giovani e dovete veramente attivare tutte le leve di questo cervello che avete la possibilità di avere fresco, attivo e pronto a cogliere tutti gli stimoli che trovate al vostro esterno e al vostro interno.

.....

Volevo ancora aggiungere una cosa. Quando mandate il curriculum – questo è proprio un consiglio – se decidete di mandarlo a qualche azienda sapete che tipo di attività svolge quell'azienda e sapete voi che cosa vorreste, quale posizione vorreste in quell'azienda. Non mandate lo stesso curriculum uguale in centinaia di copie a tutte le aziende. Io ve lo dico perché ai miei tempi non c'era il computer dove andare a modificare l'allegato, cancellavi, modificavi e aggiungevi. Era tutto scritto a macchina o a mano, avevamo i curriculum scritti a macchina.

Adesso che è diverso mandate i curriculum adatti per la posizione nell'azienda alla quale lo inviate, non mandate lo stesso curriculum uguale per tutti all'azienda di mobili e a quella di macchine, e una dove volete fare il commerciale e all'altra dove volete fare comunicazione perché passerebbe uguale a tutti.

Ricordatevi che chi legge i curriculum, chi fa selezione, compreso il sottoscritto, colpisce il diverso, cioè quello che è diverso rispetto agli altri, quello che spicca. Poi può spiccare in bene o in male, voi fate in modo che spicchi in bene, però colpisce il diverso, la grafica, il modo di porsi, una frase, un interesse particolare e soprattutto – consiglio d'amico – adattate il curriculum alla posizione all'azienda alla quale lo spedite, cioè spedire 100 curriculum uguali a 100 aziende diverse è solo tempo perso.

.....

Io mi volevo riallacciare un po' a quello che è stato detto da voi due adesso e a quello che ha detto lei, perché fortunatamente il job placement funziona male, un annuncio utile io l'avevo visto, lo dico perché io poi ho rifiutato e magari stanno ancora cercando, la Galleria d'Arte Moderna cercava una persona per l'ufficio stampa, quindi era anche un bel posto.

Mi ricollego a quello che avete detto voi perché io purtroppo – anzi per fortuna – avevo la possibilità di scegliere tra un'altra proposta e questa che avevo scoperto solo all'ultimo, e cosa ho fatto? Ho fatto un po' come ha detto lei. Io non ho aspettato la scadenza del job placement, l'ho scavalcato, ho iniziato a telefonare alla Galleria d'Arte Moderna, ho chiesto di parlare, alla fine non mi passavano nessuno, ho chiamato dicendo nome e cognome con sicurezza chiedendo dell'ufficio stampa, hanno pensato che li conoscessi e me l'han passato.

La mattina dopo avevo il colloquio, e mi è stato proprio detto non importa, non importa se lei non ha rispettato le scadenze, ha dimostrato tenacia, ha dimostrato intraprendenza, in un lavoro come l'ufficio stampa in cui serve magari trovare la persona da intervistare piuttosto che, e ha colpito molto il fatto che magari avessi segnalato non la carriera standard ma quali esami potevano servire per l'attività di ufficio stampa.

Quindi, effettivamente, a volte è vero, nel senso che non esiste un portale in cui si incontrano studenti e aziende per gli stage, ma secondo me non ci sarà mai. Anzi forse dovremmo crearlo noi studenti perché la disperazione è tale ovunque, però a volte davvero passare oltre questi meccanismi burocratici che ci intoppa è l'unico modo perché la situazione non è molto facile, non è agevolata e per quanti tentativi si facciano funziona ancora molto il fatto se conosco l'azienda e magari so che cercano, sennò assolutamente non lo vengo a sapere.

.....

Per paradosso vi racconto questo, visto che siamo coetanei con qualcuno.

Io ricordo che quando mi mancavano pochi esami dalla fine mi è presa l'ansia del curriculum e del periodo di dover iniziare a spedirlo, al che ho detto appunto tesi, colgo l'occasione, faccio una tesi di ricerca

e mi cerco un'azienda.

Mi sono trovata questa azienda di Ivrea, mi ero trovata il correlatore, avevo preparato tutto, vado in ufficio all'Università, chiedo tesi di ricerca, ho lo stage, ho tutto, e la segretaria mi guarda e mi dice l'Università di Urbino non autorizza stage!

Al che io sono rimasta spiazzata e ho detto non importa, lo faccio lo stesso, sono andata ad Ivrea un anno prima dalla scadenza, io vivevo ad Urbino, ho mollato tutto, sono andata ad Ivrea anche con sacrifici non indifferenti perché prendevo 800 mila di vecchie lire di stipendio e ne pagavo 800 mila di affitto. Eppure ho detto va be', farò questa vitaccia per un anno o due, provo ad investire su me stessa e devo dire che mi è andata bene.

Con lei prima, mentre si parlava, dicevamo non possiamo non ammettere che sicuramente un po' di fortuna ci vuole; però, secondo me, almeno una volta nella vita il treno passa. Bisogna avere la capacità di riconoscerlo e di prenderlo al volo.

Io questo lo credo davvero.

.....

Sempre sul filone della tenacia e del job placement. Dicevo job placement perché nella mia esperienza professionale era stato anche un po' il mio contatto perché avevo fatto questo stage, visto che si parla di investimento gratuito, perché per me l'inizio dello stage per la tesi era completamente gratuito, quindi lei pagava 800 mila lire di affitto, io ne pagavo 900 e non avevo niente! Anche lì ho avuto dei genitori che hanno potuto finanziarmi questa cosa, il Master per fortuna non l'avevo pagato perché avevo preso la borsa di studio e va be', insomma quello che non ho messo nel Master l'ho messo nello stage.

Per il secondo stage, invece, mi hanno dato una borsa di studio di un milione al mese.

Il job placement. Forse quello della Cattolica funziona meglio, non lo so. Secondo me ha un bell'ufficio job placement, però devo dire che anche lì la fortuna da una parte, che sicuramente ci vuole, e la tenacia ha premiato, perché la fortuna è stata che quando sono andata lì per formalizzare lo stage con la Fiat... intanto la Fiat non è convenzionata con l'Università, e allora rompere le scatole con la Fiat, convenzionatevi ecc., poi mentre ero lì c'era il responsabile dell'ufficio job placement - in Fiat era l'anno del centenario - che si è incuriosito, ma cosa sta facendo, e mi hanno proposto una anteprima tesi, quella cosa di cui parlava Rossella prima, quando c'era una tesi ritenuta di interesse nuovo. Siccome era una delle prime sul web, tra l'altro era l'anno del centenario, e allora mi han detto perché non facciamo una anteprima tesi. Lì sicuramente la fortuna, ma dopo, però, c'è stata molta tenacia perché nei mesi dopo ero io rompevo le scatole a telefonare, a dire ricorda l'anteprima tesi? Mi son fatta le notti per finire entro l'anno perché sennò scadeva il centenario, poi dall'altra parte dovevo vedere la mia capo come relatore aziendale, sempre per questa anteprima, e invece lei non ha potuto, e allora a rompere le scatole e telefonarle anche di notte, la prego mi mandi qualcuno...

Insomma, è vero che non bisogna farsi intimidire e intimorire anche a costo di rompere le scatole e sembrare fastidiosi, però all'inizio è così. All'inizio gratis, rompere le scatole e prendere l'iniziativa.

Altre domande? Se non ci sono altre domande direi che, avendo sfornato di un'ora, possiamo chiudere.

Vi ringraziamo tutti tantissimo e speriamo di rincontrarci presto.

In bocca al lupo.