



## **Il workshop dei comunicatori aziendali italiani**

Scuola Internazionale di Alta Formazione, Volterra (Pisa)

26 – 28 novembre 2009

**Trascrizione degli interventi - Riproduzione vietata**

## **Andrea Zorzi - Presidente Ascai**

Ringrazia i partecipanti

**Giovanni Acerboni - Link Scrittura Professionale, Giorgio Agagliati - Intesa Sanpaolo, Franco Amicucci - Amicucci Formazione, Maurizio Audone - Adverteaser, Nicola Barbera - Banca d'Italia, Annalisa Barzi - Intesa Sanpaolo, Domenico Bifulco - Agenzia delle Entrate, Domenico Bracciodieta - Infosei, Annarita Camardella - Alenia, Antonio Campanella - Agenzia delle Entrate, Guido Ciancio - Neolaureato, Angela Ciuffo - LabNext, Marco Evangelisti - Consigliere Ascai, Paola Fanelli - BNL, Umberto Febbraro - Banca Etruria, Fabrizio Finamore - BNL, Silvia Fogolin - Senato, Massimo Greggia - Consigliere Ascai, Maurizio Incletolli - ABI, Fabrizio Maimone - Lumsa, Alessandra Mazzei - IULM, Sara Mormino - Lumsa, Roberto Nelli - Università Cattolica di Milano, Fabrizio Piciarelli - Lumsa, Libero Pin - Intesa Sanpaolo, Gianni Porcari - ABI, Volfango Portaluppi - Banco Popolare, Elena Ravasi - LabNext, Tina Romano - Indesit, Lucia Saracco - CSI Piemonte, Gianluca Togna - Micron Technology**

## Sommario

<b>Venerdì 27 novembre</b> .....	<b>- 4 -</b>
<b>La comunicazione aziendale del 2020</b> .....	<b>- 4 -</b>
Avvio dei lavori in sottogruppi .....	- 4 -
Plenaria: i sottogruppi presentano i lavori .....	- 6 -
<b>La gestione di "Radio Scarpa"</b> .....	<b>- 23 -</b>
Avvio dei lavori in sottogruppi .....	- 23 -
Plenaria: i sottogruppi presentano i lavori .....	- 26 -
<b>Sabato 28 novembre 2009</b> .....	<b>- 60 -</b>
<b>L'Accademia del comunicatore</b> .....	<b>- 60 -</b>
Avvio dei lavori in sottogruppi .....	- 60 -
Plenaria: i sottogruppi presentano i lavori .....	- 63 -
<b>Temi di riflessione per il triennio 2010-12</b> .....	<b>- 78 -</b>

## Venerdì 27 novembre

### La comunicazione aziendale del 2020

#### Avvio dei lavori in sottogruppi

##### **Andrea Zorzi**

Chi non è presente alla sessione di oggi pomeriggio, per qualche motivo? No, nessuno!

Leggo alcune righe che riassumono il contenuto della sessione di questa mattina: dalla nascita delle prime intranet all'introduzione di strumenti 2.0 la comunicazione si è trasformata, le aziende hanno investito tempo e denaro per mettere a fattor comune una crescente quantità di informazioni, garantire il libero accesso a dati e contenuti, consentire alle persone di esprimere e condividere le proprie idee, dando vita a modelli fino a pochi anni fa impensabili. E domani, cioè nel 2020, che cosa potrebbe succedere? Ecco, proviamo – e questa è la mission dei quattro sottogruppi – a immaginare come sarà la comunicazione aziendale del 2020. Dobbiamo provare a definire caratteristiche e tendenze della comunicazione d'impresa. Che ruolo avrà nell'azienda? Ci saranno o non ci saranno ancora funzioni dedicate? Come saranno preparati i professionisti della comunicazione aziendale del 2020? Come sarà organizzato il loro lavoro? Quali strumenti di oggi non saranno più utilizzati? O quali strumenti di oggi saranno ancora utilizzati, ma saranno cambiati in qualche modo e come? Ce ne saranno di nuovi? Se sì, proviamo a immaginare e a definire come sono fatti, quelli nuovi della comunicazione del 2020? I destinatari saranno solo virtuali e iper digitalizzati o saranno in carne ed ossa e annoiati dalle tecnologie? O saranno, comunque, segmentati in modo diverso rispetto a oggi? O saranno i luoghi di lavoro diversi rispetto a oggi? Perché può darsi che non si vada più a lavorare in ufficio – o in filiale per le banche – come oggi.

Il timing consigliato per i sottogruppi, che cominceranno a lavorare alle 9, è: nei primi 30 minuti analisi del tema, un tema grosso, diciamo così, la comunicazione d'impresa di oggi, le tendenze già presenti oggi – già oggi stanno succedendo delle cose che ci fanno intravedere delle tendenze – e le probabili evoluzioni da qui al 2020. Questi sono i primi 30 minuti, nei quali bisogna pure che ci allineiamo un po', nel senso che nei sottogruppi ci sono delle persone che hanno delle esperienze aziendali e professionali che non sono, al 2009, identiche, perché magari ci sono persone che lavorano in aziende che hanno un certo strumento, qualcuno che lavora in un'azienda che non ha quello strumento e così via. Ma, insomma, questo non è importante, perché quello che ci interessa è la

comunicazione del 2020, non quella del 2009. Però la prima fase di analisi permette anche di vedere un po' qual è il punto da cui partire per arrivare alla comunicazione del 2020. Sono 30 minuti consigliati. Nell'ora successiva c'è un brainstorming molto libero e creativo sulla comunicazione d'impresa del 2020: discussione e cominciamo a provare a delinearla e a raccontarla. Nell'ora successiva bisogna cominciare a provare a mettere giù un po' per capitoli quello che è uscito dal brainstorming in termini di stimolazioni intellettuali: come sono i professionisti, come sono gli strumenti utilizzati nel 2020, come sono i target di riferimento, come sono le aziende su cui questi strumenti, questi professionisti etc. lavorano. Ecco, lì bisogna cominciare a cercare di mettere un po' in fila la descrizione, secondo noi, secondo la riflessione del sottogruppo, della comunicazione aziendale del 2020. Negli ultimi 30 minuti, bisogna decidere chi è il portavoce e sistematizzare tutta questa riflessione, molto libera, in una rappresentazione di 10 minuti da fare in plenaria, nell'ora della discussione totale.

È molto importante che la discussione in plenaria avvenga capendo noi, plenaria, l'intera dinamica del sottogruppo, cioè è importante capire non solo la descrizione della comunicazione aziendale del 2020, degli strumenti etc., ma anche come si è arrivati a questo, come il sottogruppo ha ragionato per arrivare a questo. E 10 minuti non sono tanti, sono pochi, quindi dovete essere molto bravi a sintetizzare, perché sono quattro gruppi, per cui è necessario assolutamente rispettare i tempi. Ma li rispetteremo! Quindi noi ci vedremo in plenaria esattamente alle ore 12, perché questo primo lavoro di sottogruppo ha tre ore di tempo.

I sottogruppi sono quelli che vedete a pagina 4, però il gruppo 4 non si trova in Aula magna, ma si trova nell'Aula 4, perché ci hanno dato pure l'Aula 4.

Quindi, il gruppo 1 va nell'Aula 1, il gruppo 2 nel 2, il 3 nel 3 e il 4 nel 4. È facile, no? E poi ci rivediamo qui alle 12 precise.

L'organizzazione delle pause dei sottogruppi è libera, quindi ogni sottogruppo si organizza, se vuole darsi uno stop magari di 10 minuti alle ore x. Se invece non vuole darsi questo stop... Io raccomando, come sempre, un utilizzo molto morigerato, tendente allo zero dei telefoni cellulari, in modo da essere un po' più concentrati sul lavoro. Molto bene, buon lavoro!

## Plenaria: i sottogruppi presentano i lavori

### **Andrea Zorzi**

Vi chiedo di essere veramente puntuali nell'esposizione: ogni gruppo ha 10 minuti, ma, se qualche gruppo pensa di usarne solo 8-9, ha solo la nostra gratitudine.

La chiusura dei lavori della plenaria è prevista per le 13.15.

Dopo l'esposizione dei quattro gruppi, avremo lo spazio per una piccola discussione, anche lì, se riusciamo, conteniamo ogni intervento nei 2-3 minuti, così riusciamo a parlare più numerosi. Partiamo dal gruppo numero 1. Il tema è "La comunicazione aziendale del 2020", il gruppo 1 è composto da Barzi, Evangelisti, Finamore, Fogolin, Greggia, Incletolli, Piciarelli, Ravasi e Schiatti. Chi è il portavoce? Ti vedo entusiasta di questo ruolo.

### **Fabrizio Finamore**

Abbiamo scritto tantissime cose, quindi devo dire che la difficoltà principale è riassumere nei lucidi le tantissime cose che sono emerse. Meglio, insomma, perché vuol dire che abbiamo detto diverse cose: non so quanto poi tutte azzeccate, ma è bene che vengano tutte da brainstorming liberi come è stato il nostro. Quindi i lucidi sono una litote, una parte per il tutto, perché veramente ben poco rispetto a quello che ci siamo detti.

Siamo partiti dallo scenario. Già è difficile vedere il mondo nei prossimi anni, abbiamo visto insomma il delta che c'è stato tra il 2000 e il 2005, tra il 2005 e il 2009, figuriamoci tra il 2009 e il 2020! Il delta sarà ancora più ampio, quindi – soprattutto con Massimo – ci siamo detti più volte che in realtà è molto difficile cercare di capire nel dettaglio quale sarà lo scenario. Sicuramente ci troveremo di fronte un mondo molto più aperto e permeabile, sempre più globalizzato, con impresa destrutturata e reticolare, perché sarà ancora più articolata – fatemi usare questo termine – rispetto a quella attuale. Volo sulle prime slide perché abbiamo diverse cose da dire sull'impresa. Abbiamo detto che sicuramente l'impresa – non si può fare un discorso molto generalizzato – dipenderà chiaramente, ovviamente, dal contesto storico, ma anche dal contesto aziendale, dal settore merceologico, dall'ambito. Nei ragionamenti che abbiamo fatto, una cosa che è emersa è stato lo sforzo di non ragionare solo in termini... Per esempio noi siamo in prevalenza, anche nel nostro gruppo, con una vision bancaria, finanziaria, in realtà dobbiamo veramente cercare di metterci nei panni di diverse realtà, le più eterogenee possibili. Facevamo l'esempio anche di realtà con dipendenti che non hanno tutti accesso al terminale, non hanno tutti accesso a strumenti tecnologicamente molto alti, facevamo l'esempio di Terna e degli operai che stanno sui tralicci. Insomma, non ragioniamo troppo su potenzialità tecnologiche che non è detto che tutte le realtà aziendali abbiano fin

all'ultimo dei dipendenti. Sicuramente, però, provando un po' a ragionare del futuro, abbiamo detto che ci potrebbero essere degli stravolgimenti dei processi e dei processi che adesso sembrano lineari, per esempio quello di valutazione che è sempre stato fatto in un certo modo, chi lo dice che un domani non sia fatto in maniera totalmente opposta? Per esempio che la valutazione dei dipendenti non avvenga da indici di customer satisfaction che arrivano dalla clientela, come a volte già è percepito in alcune realtà sperimentali negli Stati Uniti? E sicuramente nuovi target: perché nuovi target? Questo forse è uno degli elementi su cui siamo più, non dico certi perché "del futur non v'è certezza", però siamo andati un po' più convinti: bisogna comunque fare i conti con quello che sarà un nuovo mercato del lavoro che è un dato di fatto. La flessibilità del lavoro – abbiamo messo flessibilità per non scrivere precarietà – è comunque un elemento riguardo al quale non possiamo prescindere, anche ragionando in termini di contesto, anche ragionando in termini di comunicazione.

### **Andrea Zorzi**

Nel 2020 c'è ancora questo tema?

### **Fabrizio Finamore**

Secondo noi sì, magari sarà sviluppato in maniera totalmente diversa, ma sicuramente ci saranno dei nuovi target rispetto a quello che noi intendiamo oggi il dipendente a tempo indeterminato etc. Magari non ci sarà il Co.Co.Pro. che c'è adesso, ma ci sarà una nuova forma, ma sicuramente sarà una forma diversa dal dipendente a tempo indeterminato che c'è adesso. E, comunque – dicevamo anche con Marco – un'altra cosa che secondo noi rimarrà e che influenzerà molto la vision è la ciclicità, nel senso che abbiamo visto in particolare per la comunicazione come, nei nostri esempi, a casa nostra, nelle nostre aziende, si può fare un trend del futuro, ma poi alla fine vediamo che nei momenti di crisi magari ci sono dei tagli, ci si concentra soprattutto sulla comunicazione di business, sul prodotto etc., meno sull'istituzionale, sulle sponsorship e cose di questo tipo. Nei momenti in cui c'è invece maggiore investimento di comunicazione, si respira un po' di più da questo punto di vista. Ecco, questo noi come gruppo abbiamo l'idea che questo rimarrà un fattore condizionante anche nel 2020. Cioè che ci saranno comunque degli alti e bassi, dei momenti che condizioneranno in maniera fattiva l'organizzazione e, quindi, necessariamente la comunicazione.

Comunicazione d'impresa: il concetto di base dei nostri ragionamenti è che, in questo contesto sempre più complesso, il caposaldo, insomma quello che rimane fermo, dev'essere sempre di più l'organizzazione, intesa come la nostra azienda. Dico bene, Massimo? Nel senso che la nostra azienda, la voglia e la forza e l'orgoglio di appartenere

a questa organizzazione può e deve diventare il punto di riferimento che sta alla base di tutti i momenti di comunicazione. Può, limitiamoci a un può. E questo lo legavamo anche ai discorsi di CSR, cioè anche tutte le attività di Corporate Social Responsibility che l'azienda fa possono essere uno dei motivi che fanno sì che quel we-ness – come dicono gli americani –, quel senso di noi, sia ancora più forte e quindi sia veramente la leva che ci aiuta per poter comunicare al meglio, non solo all'esterno, ma anche all'interno dell'azienda stessa. Questo naturalmente collegato a quello che ci siamo detti nelle slide precedenti, cioè a un'azienda sempre più destrutturata. Perché sempre più destrutturata? Perché – come abbiamo visto nei passati convegni ASCAI e il Presidente ci insegna – abbiamo sempre parlato di comunicazione interna, comunicazione esterna, sotto il personale, sotto la comunicazione, ecco, diciamo che nel futuro è ancora più destrutturata la cosa: non esisteranno, nella nostra idea, dei cluster rigidi, monolitici, in cui identificare una posizione della comunicazione, piuttosto che... Noi ragionavamo anche sul fatto che fra comunicazione interna ed esterna sarà sempre più labile il confine, perché anche negli strumenti stessi non è detto che ci sarà solo una intranet, ma può esserci un unico portale accessibile dagli esterni e dagli interni con una password. Questo è un esempio solo per farci capire che comunque abbiamo sempre ragionato in termini non di visioni monolitiche e fisse dell'organizzazione aziendale, ma in una visione sempre molto più flessibile, in cui i confini tra comunicazione interna ed esterna sono sempre più labili. In questo contesto il comunicatore avrà una funzione di mediatore, interno all'organizzazione, diffusa – questa parola non la volevo dire, ma la dovevo dire – ibridatore dei flussi interni ed esterni e dei linguaggi. Cioè, in che senso? C'è ilarità, perché questa proprio non riesco a digerirla. Un po' di Alka-Seltzer e la digerirò! Miscelatore, diciamo, dei flussi. Essenzialmente insomma, vista la complessità del sistema, è chiaro che diventa sempre più come se fosse un vigile tra i vari flussi di informazione tra i diversi stakeholder, perché c'è lo stakeholder interno, lo stakeholder esterno, lo stakeholder sindacati, lo stakeholder clienti etc. E in particolare noi insistiamo sul concetto di interno, questo non vuol essere un mettere i paletti o le mani avanti o una "excusatio non petita accusatio manifesta", ma noi continuiamo a essere convinti che il comunicatore, e in particolare il comunicatore interno, anche nel 2020 rimarrà una delle poche figure che non possono essere date in outsourcing all'interno dell'organizzazione aziendale. Perché? Perché solo chi conosce, ha un minimo di conoscenza di quella che è la struttura, l'organizzazione, i flussi, i rapporti che sono all'interno di quell'azienda può realmente fare il vigile di questi flussi. Dall'esterno, per quanto tu possa avere un know-how trasversale su duemila settori merceologici diversi – e qui non me ne vogliano i consulenti – non puoi mai avere il polso profondo della situazione di quel contesto aziendale e dei linguaggi. Alla luce di tutto questo, che ci siamo detti?



Ragionando sugli strumenti e quindi sui sopravvissuti o sopravvivenenti degli strumenti di comunicazione interna, in particolare, ci siamo inventati questa "teoria della doppia R". Non potendo poi andare in profondità su quelli che sono i singoli strumenti particolari – perché veramente il 2020 sembra vicino, ma in realtà è lontanissimo, soprattutto dal punto di vista tecnologico –, ci siamo detti che fondamentalmente la comunicazione, in particolare quella interna, si poggerà su questa "doppia R". Cioè sul concetto di rete-relazione. Rete intesa come network tra vari colleghi e anche – perché no? – come rete online, perché non si potrà sicuramente prescindere da internet e intranet, con una particolare attenzione al concetto di "glocal", e quindi ci rifacciamo a quello che ci siamo detti all'inizio. Nel senso che saremo sì sempre più globali, ma dobbiamo essere attenti a essere locali, anche allo stesso modo. Facevo l'esempio del nostro caso in BNL, come tutti noi siamo ormai, in questi ultimi mesi, nella intranet di gruppo del gruppo BNP, che coinvolge più di 155mila persone, quindi insomma una intranet abbastanza estesa nel mondo, e paradossalmente, ma tanto paradossale non è, mentre abbiamo fatto questa uniformità, stiamo lavorando per realizzare delle pagine web o dei verticali, vedremo, dedicati invece alle singole realtà territoriali. Perché al collega di Campobasso di BNL farà piacere sapere che dice l'Amministratore Delegato di gruppo, però vorrà sapere dalla intranet anche gli orari di formazione, chi fa cosa nella sua realtà territoriale, chi è quello che si occupa di customer satisfaction, una serie di informazioni locali che sicuramente in uno strumento che va 155mila persone magari non è facile trovare. Quindi questo è un esempio esemplificativo di come, comunque, la necessità è quella di essere allo stesso tempo – questo è un concetto che è stato detto più volte anche negli altri convegni ASCAI – locali e globali. E relazioni perché? Perché – tornando a quel discorso che ci siamo detti prima – non ragioniamo soltanto per i dipendenti delle grandi aziende con terminali e Blackberry, ma proviamo a ragionare sui macchinisti di FS oppure su quelli che salgono sui tralicci di Terna: non è detto che nel 2020 avranno necessariamente un terminale per vedere la intranet o per leggere la posta elettronica. Sì, magari sarà diffusissimo, potrà essere diffusissimo, però non necessariamente può essere il loro canale principale. Quindi, in quel momento, ritorna il concetto di relazione. La relazione, la demoltiplica di alcuni messaggi anche tramite i capi, gli incontri – convention è una parola grossa –, ma anche gli incontri one-to-one con le persone saranno sempre più importanti, se alimentati e sostenuti da quel concetto che ci siamo detti prima, da quell'appartenenza, da quel senso di appartenenza all'organizzazione, da quel senso del noi, da quel we-ness, da quella forza e orgoglio di appartenere a quella organizzazione, anche attraverso le attività di responsabilità sociale, che fanno sì che la relazione diventi l'altro canale fondamentale per arrivare anche a quei colleghi che, anche nel 2020, non necessariamente saranno dotati di strumenti

tecnologici per reperire tutte le nostre informazioni. Su questo ci siamo detti – proprio in virtù dei confini sempre più labili e meno manichei tra il bianco e il nero, esterno e interno – che allora sì la intranet potrà andare verso l'internet, con password dedicate, che i social network – questo ce lo siamo detto anche nell'ultimo convegno ASCAI – saranno sicuramente un elemento nei riguardi del quale le aziende non potranno prescindere, anche perché un altro argomento sul quale ci siamo soffermati è quello che è emerso anche l'altra volta con Vito Di Bari che, fondamentalmente, nel 2020 la fetta della torta dei nativi digitali all'interno dell'azienda, che sono quelli nati dopo il 1980-81, mentre attualmente è una fetta minoritaria, nel 2020 sarà sicuramente la fetta più importante dal punto di vista aziendale.

### **Andrea Zorzi**

Grazie a Fabrizio Finamore e al gruppo 1. So che è difficile riassumere il lavoro di tre ore in dieci minuti. Andiamo al gruppo 2: Acerboni, Barbera, Bracciodieta, Mormino, Pin, Porcari, Saracco, Togna. E la portavoce è Lucia Saracco.

### **Lucia Saracco**

Noi ci siamo trovati, per molti aspetti, vicini alle considerazioni che sono state esposte dal primo gruppo, per certi aspetti un po' meno.

### **Andrea Zorzi**

Ecco, in questo caso, su tutto ciò che è in qualche modo sovrapposto o sovrapponibile andiamo velocissimi, siccome i quattro gruppi lavoravano in linea, è possibile che succeda questo. Su quelli andiamo veloci, su quello che invece è un po' diverso ci soffermiamo.

### **Lucia Saracco**

Ok. Dopo aver parlato per anni di comunicazione integrata, nel 2020 la comunicazione sarà sempre e necessariamente di più integrata, perché già oggi con l'utilizzo "smodato" di tutti quelli che sono i social network, la comunicazione non può che essere integrata. Tutto ciò che viene comunicato all'interno può essere comunicato all'esterno, viene comunicato dai dipendenti all'esterno, ciò che i dipendenti non dicono all'interno perché non possono dirlo va all'esterno. Quindi, non possiamo più permetterci di dare comunicazioni anche soltanto lievemente differenziate o discordanti all'interno e all'esterno, perché diventa un boomerang.

Come sarà la comunicazione interna nel 2020? Noi l'abbiamo vista – in questo ci differenziamo un po' dal primo gruppo – in staff alla Direzione Generale, perché proprio

per avere questo ruolo di stretta unione con la comunicazione esterna, diventa difficile pensarla nelle mani di una Direzione Personale o esclusivamente di una Direzione Comunicazione. Come sarà? Sarà necessariamente trasparente, perché se non è trasparente saremo sbugiardati in un attimo. Sarà una comunicazione che deve essere necessaria, cioè la comunicazione viene data quando è necessario, poi su quando e come è necessario sarebbe un tema forse da discutere. Deve essere una comunicazione oggettiva, ma deve essere anche una comunicazione motivante, perché il ruolo della comunicazione interna resta e resterà sempre quello di essere comunque un collante organizzativo. Quando ci siamo trovati a discutere se il ruolo del comunicatore interno sarà un ruolo assimilato al ruolo del giornalista, no! Perché al giornalista manca la funzione di motivazione che invece, nel nostro lavoro, è fondamentale. Come sarà? Sarà multi direzionale, certo non potrà essere più dall'alto verso il basso come era prevalentemente qualche decennio fa. L'azienda comunica verso tutti, ma anche verso dei gruppi, delle community professionali, ma verso le persone, fundamentalmente, sarà sempre di più bottom up, soprattutto con gli strumenti web 2.0 che sono progressivamente inseriti all'interno delle aziende, ci sono e ci saranno sempre di più...

### **Andrea Zorzi**

Nella vostra discussione avete immaginato che ci sono i blog, ci sono i social network...

### **Lucia Saracco**

Assolutamente sì! Questo fa sì che le aziende, a mano a mano, maturino una consapevolezza nell'utilizzo dello strumento, che vuol dire che i dipendenti, a mano a mano, acquisiscono una competenza su che cosa vuol dire utilizzare questi strumenti all'interno dell'azienda. Quali sono le modalità corrette? Non posso scrivere tutto quello che voglio in un blog aziendale, perché il blog aziendale ha determinate finalità e devo attenermi a quelle finalità. Ma, al tempo stesso, l'azienda deve abituarsi a dare delle risposte che siano trasparenti: a domanda, risposta. Anche mettendosi in gioco, anche il Direttore Generale, anche il Presidente, anche su domande scomode, perché una domanda che arriva su un blog interno a cui non viene data risposta, prima o poi esce, ed esce in modalità che magari l'azienda non gradisce o non vuole. E se la risposta fosse stata data subito, non sarebbe uscita in quella modalità. Quindi, dare una risposta tempestiva a una domanda, anche anonima, in realtà è utilissimo per l'azienda.

Sarà multicanale. Gli strumenti continueranno a essere numerosi, ma ci sarà un'integrazione del canale d'accesso. Ci sarà moltissima comunicazione sempre più digitale e si utilizzerà sempre di meno lo strumento cartaceo, perché arriva tardi e le

informazioni devono arrivare subito! Tra l'altro, in elettronico, costano molto meno, in un momento in cui, anche a livello di crisi, l'attenzione ai costi è importante.

Ma non ci dimenticheremo di quella che è la comunicazione interpersonale, perché non possiamo fare comunicazione veramente motivante se agiamo soltanto sugli strumenti elettronici. Resta valido, assolutamente, il discorso della misurabilità della comunicazione, che però si arricchisce. Perché? Perché con i social network interni noi abbiamo sempre di più la capacità di ascoltare bene che cosa i dipendenti ci dicono, dando poi le opportune risposte. Da ultimo, ci siamo interrogati su quello che è che sarà il ruolo del comunicatore interno, un comunicatore interno che avrà tre competenze fondamentali: sarà un esperto di contenuti, di contenuti specifici dell'azienda; sarà anche un esperto di linguaggi, e in questo comprendiamo i linguaggi giornalistici, televisivi e anche specifici dei social network; sarà e resterà sempre, un motivatore, il ruolo di collante organizzativo resta fondamentale.

Volevamo alla fine trovare un qualcosa che sintetizzasse come diventerà il ruolo del comunicatore. Ci abbiamo provato e non sappiamo se ci siamo riusciti: non è più un portavoce, diventa, deve diventare, un creatore di valore. Quando si lavora nella comunicazione interna, spesso ci si chiede: questa comunicazione che vantaggio porta alla mia azienda, in termini di coesione organizzativa, di risparmio di tempo, risparmio di costo, in termini di "so a chi chiedere le informazioni, so cosa e come chiederle"? Quindi, quello che ci piaceva un pochino evidenziare è proprio questo: il comunicatore come creatore di valore perché quando ho spiegato quelle che sono le novità più significative di una procedura e l'ho spiegato bene, ho fatto risparmiare alle mie persone del tempo, perché l'hanno capito subito e non si sono trovati spaesate. Certo, è un valore che è difficile quantificare, però ho creato valore.

### **Andrea Zorzi**

Grazie, adesso il gruppo 3: Agagliati, Audone, Camardella, Campanella, Ciancio, Fanelli, Mazzei e Nelli. E il portavoce è Annarita Camardella.

### **Annarita Camardella**

Quelli che sono potuti emergere in uno spazio così ristretto di tempo ovviamente sono degli scenari. La loro eventuale struttura è stata da noi sintetizzata, quindi questi sono degli spunti ed è un percorso che abbiamo seguito, sia logico sia esperienziale da parte di tutti. Abbiamo cominciato a interrogarci sul fatto se il comunicatore, la professionalità del comunicatore esisterà ancora, oppure sarà una professionalità che andrà evaporando, a dissolversi nell'ambito dell'evoluzione o del cambiamento. Ci siamo risposti che, invece, sarà una professionalità che andrà sempre di più specializzandosi e dettagliandosi.

E quindi vorrei rispondere che esisterà di più. E questo, almeno dal nostro punto di vista, è confortante, visto che facciamo tutti questo lavoro. Abbiamo ritenuto che la funzione della Comunicazione Interna, e quindi del comunicatore, non dovesse nel tempo cambiare eccessivamente, cioè continuerà ad avere un obiettivo fondamentale: far funzionare meglio – molto sottolineata questa parola “meglio” – l’azienda. Questo ruolo, questo obiettivo non cambierà, anzi si accentuerà sempre di più: il comunicatore servirà a far funzionare meglio l’azienda. Che cosa dovrà fare perché questo avvenga? Innanzi tutto dare delle informazioni, operative, reali, concrete, su quello che serve, perché ci sia questo migliore funzionamento, perché ci sia un funzionamento in sé. Dovrà integrare dei contesti che si avviano a diventare sempre più molteplici e anche sempre più frammentati all’interno dell’azienda, perché è la realtà che sta diventando così. Dare informazioni, integrare, soddisfare dei bisogni, perché la società, anche l’uomo, la persona, quindi il dipendente, l’essere umano, il reale, diventa nel tempo sempre più complesso. Quindi, dovrà essere informato, le varie faglie dell’azienda andranno integrate, andranno soddisfatti dei bisogni molto complessi. Questo per quanto riguarda il primo punto, che tocca immediatamente il secondo. Chi sarà il target, il reale target? Un target variegato: avremo delle frange di popolazioni aziendali che saranno avviate verso la conclusione del loro rapporto di lavoro e, quindi, avranno anche dei tratti di sfiducia o di demotivazione, comunque di conclusione di un qualcosa. Avremo invece giovanissimi che entrano con forme contrattuali che spesso non danno loro serenità, struttura, proiezione verso il futuro, quindi andranno motivati nel loro permanere, anche breve, in azienda. Penso ai contratti di apprendistato e a molte formule che sono rivolte ai giovanissimi. Cioè: perché io lavoro qui se devo andarmene? Che cosa devo avere da questa realtà? Avremo anche tutte le frange di immigrazione, dipendenti provenienti da altri popoli che devono integrarsi in quella realtà, in quel contesto, in quella società. Quindi il target è estremamente problematico e variegato. Come raggiungere un target del genere, rispettando sempre questi obiettivi? Abbiamo prima di tutto identificato un fattore di forte flessibilità, una fortissima qualità di ascolto della popolazione aziendale, capacità di integrazione di queste realtà. E anche uno spostamento – già emerso dagli interventi precedenti – rispetto a una comunicazione che era partita come top down, da parte di un management che voleva diffondere un messaggio o una necessità. Uno spostamento, invece, su un ascolto sempre maggiore e anche una presa di atto di quelle che sono queste realtà sempre più frammentate, in modo che la comunicazione di ideali – che resta comunque un fattore forte perché bisogna motivare e anche rivolgersi verso l’alto, per far crescere – si possa combinare perfettamente con le strutturazioni aziendali, con le esigenze aziendali, sulla realtà dell’azienda. Quindi un tentativo di creare relazioni effettive, non soltanto virtuali, tra chi fornisce comunicazione e il ricevente di questa

informazione. Una trasversalità molto focalizzata, cioè essere trasversali, ma essere anche attenti alla necessità peculiare di quella realtà o di quei settori, perché parliamo anche di aziende molto molto grandi, che quindi hanno veri universi all'interno di sé. Creare come effetto una visione in cui tutti si possano riconoscere, perciò aggiungevo "effettive". Non voglio che mi si diano degli ideali o mi propongano degli scenari fittizi, ma voglio che sia la mia realtà – possibilmente proiettata verso un miglioramento, perché abbiamo tutti bisogno di sperare – che riconosca innanzi tutto il mio problema, la mia esistenza peculiare. Quindi, una trasversalità focalizzata, ripeto. Questo per quanto riguarda le modalità, gli effetti e il raggiungimento del target. Gli strumenti di che natura saranno? Saranno sempre più di natura collettiva, sebbene efficacemente differenziati. Abbiamo sottolineato, nella sede del nostro incontro, che l'integrazione tra i vari strumenti non andrà verso una direzione distruttiva delle varie coesistenze di strumenti di natura diversa: potrà esistere il cartaceo, potrà esistere una vecchia radio, potrà esistere il messaggio digitale. Potranno esistere varie realtà, l'importante è che siano complementari e integrate, quindi, non distrutte, ma esistenti e focalizzate in strumenti che siano tendenti a unirle e ad armonizzarle.

Questa necessità di integrazione e complementarità sicuramente avrà uno sviluppo che sarà di natura prettamente digitale, almeno come supporto, almeno come strumenti di armonizzazione di questa variegata realtà che avrà natura digitale, natura marcatamente sociale, pensiamo ai blog, alle chat, alle community. Gli strumenti in molte realtà aziendali già esistono, avranno ancora caratteristica di estrema rapidità, necessità di aggiornamento continuo, non c'è tempo per poter passare informazioni desuete o non strettamente aderenti alla realtà esistente. Ci sarà necessità di convergenza di apparati e reti di contenuti. Così ci siamo focalizzati nel definire questo tipo di necessità.

Quindi, natura sociale estremamente rapida, una necessità di convergenza. Tutto ciò porterà dei problemi e delle necessità, il problema – visto come opportunità di risolvere delle necessità e non come ostacolo – si declinerà in opportunità di crescita del comunicatore, quindi necessità di sue proprie capacità e di sue proprie competenze.

Nello specifico: la necessità di regolamentare la caotica eventuale massa di informazioni, di realtà, di utenza e la necessità di declinare aziendalmente tutti questi network, perché l'azienda resta tale, cioè deve produrre, deve arrivare a un fine, non deve perdere il suo obiettivo nel concreto, gli impiegati non possono perdere di vista l'obiettivo del loro lavoro, l'obiettivo di natura aziendale, quindi il comunicatore dovrà riuscire a convertire la grande ricchezza di questi strumenti sociali o digitali in qualcosa di aziendale. Per esempio community e blog su temi specifici, temi efficaci per l'azienda in cui tutti si possano riconoscere anche divertendosi, però focalizzati strettamente sui problemi aziendali. Quindi un forte orientamento all'azienda, ma far maturare, soprattutto nei

giovanissimi, la consapevolezza degli strumenti, perché – come abbiamo avuto modo di rilevare – spesso sono bravissimi, però mancano di consapevolezza dello strumento che utilizzano, quindi, sempre nella prospettiva di rendere funzionali all'azienda questi strumenti di comunicazione di massa anche la possibilità di aumentare l'autoconsapevolezza del dipendente, del giovanissimo, oppure di favorire l'approccio delle generazioni "più vecchie", in modo che tutti possano comunque convergere in modo fisiologico in questa varietà di strumenti e, ovviamente, il contributo anche personale e umano del comunicatore, laddove la tendenza a digitalizzare e a socializzare tutto può includere la spersonalizzazione che è un monito che vogliamo tenere fermo e ovviamente evitare. Il comunicatore sarà comunque sempre anche persona reale che possa dare un contributo oggettivo, concreto e usare questi strumenti e non esserne divorato.

### **Andrea Zorzi**

Grazie Annarita, grazie al gruppo 3. Adesso il gruppo 4 che era composto da Bifulco, Ciuffo, Febbraro, Maimone, Portaluppi e Romano. I portavoce, mi sembra, sono due:

### **Umberto Febbraro**

E sono Umberto Febbraro e Fabrizio Maimone. Ecco il primo punto di innovazione, ci chiediamo: ma esisteranno più portavoce nel 2020? Ci siamo posti una domanda anche di metodo su come cercare di attribuire e contribuire alla vostra utilità, nel senso che prima ci siamo chiesti "dove siamo", poi abbiamo individuato quei punti di riflessione che, secondo noi, sono importanti, su cui ognuno deve ragionare, per pensare poi a come sarà il 2020. Dove siamo con la comunicazione d'impresa? Partiamo da una considerazione: chi fa il nostro lavoro contribuisce alla creazione del valore, non ha senso il nostro lavoro se in qualche modo, direttamente o indirettamente, non contribuisce alla missione della propria organizzazione. In tal senso oggi, già rispetto a quindici anni fa, a vario titolo in tutte le grandi organizzazioni, chi fa comunicazione d'impresa è in realtà in staff a chi prende le decisioni. Quindici anni fa non era così, nelle società quotate non esisteva l'Investor Relations, erano pochi coloro che avevano questa funzione, spesso era deputata o in funzioni operative o ancorata al marketing. Oggi lo stato di fatto è che nelle grandi società, o comunque nella società italiana e in quella europea e non solo, la comunicazione ha un ruolo vero, cioè siede spesso anche al tavolo delle strategie. Pensiamo anche che oggi siamo in una fase di transizione, ma in cui la creazione di valore passa diciamo dalla simmetria alla relazione. Cioè il processo comunicativo non è più di tipo unidirezionale, perché occupare spazi di visibilità semplicemente, oppure fare delle belle cose non sono necessariamente funzionali ai propri obiettivi. Quello che crea sempre più valore è l'accesso alla relazione con il proprio sistema di stakeholder, dove

per accesso alla relazione, e quindi gestione della relazione, intendiamo appunto l'utilità condivisa che riusciamo a creare con tutti i nostri clienti, il cliente interno, i vari sistemi, i vari stakeholder. E quindi, anticipazione: dal nostro punto in futuro sarà sempre più necessario inglobare parte delle aspettative dei nostri stakeholder nei nostri obiettivi dell'organizzazione, soprattutto in un periodo di crisi, e lo vediamo anche a livello geopolitico, cioè: siamo passati da una fase unilateralista a una fase anche multilateralista. In questo senso la funzione diventa strategica. È ovvio che – dopo vi diremo anche il perché – viviamo in una società che ha sempre più necessità di avere una visione olistica. Non si può non considerare le variabili che organizzano e che condizionano in termini esogeni ed endogeni il nostro lavoro, per cui la comunicazione, la comunicazione integrata, è morta, nel senso che è già superata, nel senso che esiste, la facciamo tutti i giorni, anche chi in modo specifico è deputato per esempio alla sola comunicazione interna, perché non puoi non tener conto di quello che poi quella attività genera più avanti. E quindi la comunicazione contribuisce non solo alla diffusione della conoscenza in termini funzionali della propria attività, ma soprattutto contribuisce alla cultura di impresa, cioè a quella creazione dell'identità che poi genera il consenso e il goodwill da parte degli stakeholder interni ed esterni. E quindi contribuisce in modo chiaro agli obiettivi dell'organizzazione. E allora su cosa dobbiamo andare a riflettere? Ma il valore, questo valore che dovremmo generare, per chi è? È un valore generato per noi perché autogiustifica il nostro lavoro? Le nostre portaerei, come dire, nelle quali lavoriamo, le cose belle che facciamo? Oppure, a quale tipologia di soggetti è destinato il nostro lavoro, in funzione della creazione di valore? Questa è una provocazione che vogliamo lanciarvi per avere anche la vostra opinione. E poi l'abbiamo voluto dire: secondo noi, ragazzi, Cartesio è morto! Se oggi pensiamo che fare il nostro lavoro in termini di causa-effetto ha ancora senso, vuol dire che abbiamo sbagliato tutto! Una causa certamente produce più effetti, quindi ogni cosa che noi facciamo con il nostro lavoro ha più effetti ovviamente, come fanno i sociologi, porta a una sola causa. E poi un'altra considerazione che ci piaceva mettere in evidenza: l'organizzazione è sempre più un sistema poroso, abbiamo usato questo termine. Prima una collega l'ha detto: quello che fai oggi all'interno non può poi più prescindere da quello che fai all'esterno. Perché anche nei Consigli di Amministrazione tenere un cellulare acceso può significare poi fuga di notizie, può significare una serie di cose che possono compromettere il valore e la tua capacità di stare sul mercato. Per cui dobbiamo sempre tener conto che quello che noi facciamo non sta all'interno di una scatola chiusa. Per cui ci siamo anche detti che sostanzialmente l'organizzazione passa da una fase in cui tenta di controllare la comunicazione alla fase in cui cerca di governarla. E in questo, visto che parliamo di comunicazione interna – e siamo in un contesto dove ci sono forse alcune fra



le migliori teste di questo mondo qui – allora la funzione di Human Resource in questa chiave – anche dal punto di vista dell’organigramma – è deputata a ospitare questo modo di stare nel lavoro, nella professione?

E infine: lo scenario nel quale viviamo è uno scenario di overbooking, di overdose informativa vera. Ma chi di noi ha più tempo di leggere le settanta, ottanta, cento mail che gli arrivano ogni giorno e con cui scarichiamo la nostra coscienza con dire: “Ma ti ho mandato una mail, ma come? Ma vatti a guardare!” Non abbiamo più il tempo. Allora come facciamo a costruire questa utilità? Queste sono le cose su cui ci fa piacere che riflettiamo assieme. Dopo di che siamo passati a pensare a come sarà allora nel 2020. Nel 2020 abbiamo cominciato a pensare come saremo noi, sicuramente dovremo essere, dal punto di vista delle skills, dei soggetti con capacità multidisciplinari, dovremo essere cioè in grado di interpretare la conoscenza. Il comunicatore non può essere più semplicemente un “fluidificatore”, deve essere un soggetto che, in affiancamento e quindi in una posizione strategica all’organizzazione, diventa un po’ il collettore, l’interprete di tutti quei fenomeni che avvengono, e li traduce in termini di obiettivi di impresa, in termini di obiettivi dell’organizzazione. Poi si apre tutto il fronte del discorso della specializzazione del lavoro, cioè di quelle migliaia di professionisti iper specializzati, ma la funzione strategica risiede in questo, risiede forse nel fare del buon backstage a chi veramente prende le decisioni. Secondo noi, nel 2020 questa cosa sarà ancora più necessaria, perché aumenteranno i livelli di specializzazione, e quindi qualcuno che tira le fila e coordina i messaggi per influenzare opinioni, atteggiamenti e comportamenti di chi prende decisioni fuori e all’esterno dell’organizzazione saranno sempre più necessari. A questo punto, anche per movimentare e non farvi stancare del tutto, abbiamo pensato a una movimentazione anche del gioco dei portavoce, per cui sugli strumenti futuri e su alcune considerazioni assolutamente – ve lo anticipo – importanti per tutti noi passo la parola a Fabrizio Maimone.

### **Andrea Zorzi**

Grazie! Un minuto, però.

### **Fabrizio Maimone**

Vediamo se riesco a essere così bravo! Allora, questa logica del “futuro che verrà” o del “comunicatore d’impresa che sarà” si sposa, secondo noi, con un’evoluzione della tecnologia. Noi abbiamo sintetizzato con un concetto che è un po’ una fusione – virtual mobility – l’idea che in qualche modo l’organizzazione non è più fatta dalle mura degli uffici, ma l’organizzazione siamo noi. E ovunque noi siamo – che ha anche un che di vagamente inquietante, ce lo possiamo dire – l’organizzazione ci segue attraverso tutti i

device che abbiamo a disposizione, fin quando non ci impianteranno direttamente un microchip nel cervello e poi, a quel punto, la transizione sarà conclusa. Nel 2020 qualcuno avrà microchip, non tutti, ma secondo me qualcuno inizierà pure ad averlo, già sono stati fatti degli esperimenti! Ulteriore evoluzione: il ritorno – questo è già emerso, quindi ci soffermiamo rapidamente – ai media tradizionali, agli strumenti tradizionali come l'house organ che però magari sarà consultato e fruito su modalità differente, per esempio c'è tutto il discorso che si sta affermando dell'ebook, quindi è la possibilità di fruire di un giornale attraverso il supporto multimediale e "Radio Scarpa" di cui parleremo evidentemente meglio oggi pomeriggio, che secondo noi diventerà ancora più importante, teorici ci dicono che le organizzazioni e i mercati sono sempre più conversazioni. Secondo me, c'è anche un limite a tutta questa storia, però sicuramente la micro comunicazione, il confronto, le conversazioni saranno sempre più importanti. E infine, per concludere, per quanto riguarda i target la nostra idea è che si vada verso l'estremizzazione di due poli: da un lato comunità e collettività – le tante comunità, come è già stato detto prima – e dall'altro l'estrema personalizzazione.

Un secondo livello è quello del crossover: tutti quanti noi sappiamo e parliamo di identità multiple, il crossover tra identità, profili, culture, profili professionali, in qualche modo, se mi consentite una battuta, diciamo che la comunicazione d'impresa fra dieci anni diventerà sempre più "trans". E ognuno lo legga come preferisce...

### **Andrea Zorzi**

Grazie a Umberto, grazie a Fabrizio e al gruppo 4.

Grazie a tutti, sono stati tutti lavori molto interessanti. Ho girato i gruppi e ho visto che la discussione era molto interessante, la riflessione era difficilissima da riassumere per tutti e quattro i gruppi nei dieci minuti di plenaria, quindi in questa sessione io mi permetto di dire che il valore maggiore era nel lavoro di sottogruppo, più che nella discussione che, infatti, quasi non c'è. Comunque, abbiamo un quarto d'ora: prego.

### **Nicola Barbera**

Velocemente, qualche commento sui singoli punti che mi sembrano importanti o che almeno a me stanno a cuore. Collocazione strategica della funzione, in staff con la Direzione Generale, quindi con questa valenza strategica che, sotto varie sfumature, è stata tratteggiata, mi pare, da tutti i gruppi.

Applicazione concreta, butto lì una considerazione: se è veramente strategica, la comunicazione va pensata non più come "come faccio a comunicare questa innovazione", ma forse nel momento stesso in cui comincio a progettare l'innovazione, contemporaneamente devo progettare la comunicazione. Qualunque progetto, qualunque

piano, specie se innovativo, ha delle ricadute, devo cominciare a pensare alle ricadute comunicative insieme al momento in cui penso alle ricadute sull'impatto organizzativo, in cui penso alle ricadute economiche, in cui penso a tutte le altre ricadute. Perché se non penso tutto in maniera integrata, e non ho una visione d'insieme, posso accorgermi che poi, quando ho completato il piano, è invendibile sull'interno o sull'esterno che sia. E quindi, diciamo, cambia il momento in cui si comincia a pensare alla comunicazione.

Secondo punto, che pure è emerso: la comunicazione deve dare risposte a bisogni reali. Questo significa che, esplodendo un pochino cose che pure abbiamo detto, c'è una comunicazione che va a gruppi, a famiglie professionali, c'è una comunicazione che va a tutti, c'è una comunicazione che va ai singoli, proprio come dimostrazione del fatto che l'azienda è vicina a ognuno e dà a ognuno delle informazioni o delle assistenze o delle risposte che riguardano la sua specifica posizione. Ma c'è anche un'esigenza che matura sempre più, perché aumentano le nuove generazioni abituate a tutti gli strumenti del 2.0 – di cui ci siamo detti l'anno scorso – che vogliono spazio per comunicare, quindi comunicazione significa anche creazione di spazi per comunicare. Poi ci vogliono filtri, controlli e tutto quanto, per carità, però creazione di spazi per comunicare.

E poi volevo esplicitare alla plenaria una discussione che abbiamo avuto in sottogruppo, forse l'unico su cui ci siamo divisi tra visioni diverse. Quando parlavano della diversità di canali e dei punti d'accesso, sono emerse due tendenze distinte, ma forse anche complementari, che proverei a riassumere così: un'esigenza forte alla semplificazione, cioè troppi canali, troppi strumenti, rischio di indigestione digitale o meno digitale, comunque indigestione informativa e allora, in qualche modo, bisogna semplificare, almeno i punti di accesso, ma bisogna semplificare anche i contenuti e quindi, si diceva, le normative interne sempre più sostituite da FAQ, quindi risposte predefinite a domande ricorrenti, a domande frequenti, in modo da semplificare la ricerca di informazioni.

D'altra parte, però, se il target della comunicazione è così variegato come si va delineando, quindi se avremo differenze fra gente che va in pensione e giovanissimi precari o comunque tra gente che usa molto gli strumenti digitali e altri che li usano meno, e abbiamo tante altre differenze all'interno delle organizzazioni, forse una certa ridondanza – questa è una mia opinione personale – degli strumenti informativi e comunicativi deve essere mantenuta, nel senso che ognuno deve poter trovare le informazioni all'interno del canale preferito o dello strumento che gli è più congeniale.

## **Andrea Zorzi**

Grazie, Nicola. Altri che vogliono intervenire?

**Marco Evangelisti**

Uno dei punti che abbiamo messo in rilievo, non so se è venuto fuori abbastanza bene, è quello che siamo diventati tutti comunicatori e questo fa sì che ci siano dei problemi...

**Andrea Zorzi**

Dici noi o cosa?

**Marco Evangelisti**

No, dicevo in azienda, e questo fa sì che ci siano dei problemi di controllo della comunicazione. Ma come si fa controllare una comunicazione che sta diventando globale, che travolge l'interno, l'esterno etc.? E quindi noi abbiamo visto nel comunicatore questa figura di mediatore, mediatore nel senso che riesce a farsi interprete di queste diverse comunicazioni. Comunque, questo è un punto che secondo noi è abbastanza cruciale per il 2020: come riusciamo a padroneggiare tutta questa selva di comunicatori che ci sono in azienda.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Maurizio.

**Maurizio Audone**

M'è venuta in mente una cosa, penso nell'82 Nicolas Negroponte in un libro famosissimo, "Essere digitali", auspicava che si arrivasse a creare dei contenuti che fossero fruibili dal maggior numero di strumenti possibili, quindi la multimedialità esasperata. Questo formato ancora non ce l'abbiamo, magari potremmo auspicare che nel 2022, a quarant'anni di distanza, ci sia una cosa di questo genere, per cui l'idea di avere il Blackberry, che era poi lo strumento unico che avevamo immaginato nella nostra riflessione, diventa ancora più attuale. Per cui io un messaggio potrò leggerlo come testo, vederlo come film, ascoltarlo come musica e tutto quanto. Un'altra cosa che mi è venuta in mente ascoltando le esperienze di chi, in particolare, sta nelle aziende grandi è che tutto sommato c'è una grande esigenza di informazione che mi ha fatto venire in mente una vecchia cosa che facevamo anni fa, che era un po' quella di proporre un sistema qualità dell'informazione o della comunicazione, quindi strutturare tutte quelle che sono le modalità e gli approcci in attività codificate, in modo tale da facilitare questo tipo di lavoro per tutti i livelli dell'azienda.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Altri? Giorgio.

### **Giorgio Agagliati**

Sono stato molto colpito dalla notizia della morte di Cartesio, primo perché ieri era in Facebook e sembrava stare bene e secondo perché voi l'avete motivata con il fatto che non è più un rapporto "da una causa un effetto", ma "da una causa una pluralità di effetti". Ok, ma categorialmente siamo ancora nel rapporto causa-effetto, solo più complesso da gestire, e quindi siamo ancora dentro un paradigma cartesiano. Perché lo dico? Perché l'impressione complessiva che ho avuto nelle relazioni, e certamente in profondità nella discussione del gruppo cui appartenevo, è che, cambiando certamente scenari, strumenti in evoluzione, in integrazione, ma in realtà saremo chiamati in modo sempre più chiaro e focalizzato a fare il mestiere di oggi, per un'azienda che cambia ma ha le esigenze di oggi, e cioè dare alle persone che ci lavorano strumenti e conoscenze utili a lavorare in modo funzionale alle esigenze e agli obiettivi dell'impresa, senza per questo snaturarsi come persone – e questa in effetti sarà forse la coloritura nuova, migliore, rispetto a oggi –, facendolo sì con strumenti nuovi e in modo più consapevole, ma integrandoli. In realtà, non è "Il gattopardo" (tutto cambi perché nulla cambi), ma è un mestiere che ha dei paradigmi sempre più netti e definiti, ma che naturalmente sta in un contesto evolutivo. Per quanto riguarda le manifestazioni, un dettaglio che è emerso – la nostra relatrice l'ha detto molto bene – nel nostro gruppo, per esempio, era quello di giovanissimi "nativamente" digitali, che arrivano in azienda sapendo giocare con tutti gli "strumentini" nuovi e social, ma non sapendoli finalizzare a uno scopo. Cosa che l'azienda dovrà insegnare loro a fare, facendoli usare loro, quello che abbiamo chiamato "la gabbia con una giungla dentro", per dare una definizione. Credo che in realtà sia la sfida che abbiamo, ancora abbastanza cartesiana: fare il nostro solido mestiere, innovandone tutti gli aspetti strumentali e comportamentali, ma mantenendo ben saldi i paradigmi di riferimento. Chiudo con un "complimentose" proprio di cuore a Finamore, perché tu sei partito tratteggiando un mondo del lavoro futuro caratterizzato da una diffusa e accentuata precarietà e hai concluso dando dei buoni motivi per salvare il nostro lavoro in questo contesto.

### **Andrea Zorzi**

Grazie. Mi ha colpito una cosa: una cosa è certa, no outsourcing, il nostro mestiere è ancora indispensabile! Acerboni.

### **Giovanni Acerboni**

L'intervento di Giorgio Agagliati mi ha fatto venire in mente che forse è utile portare in plenaria uno strumento che abbiamo utilizzato nel nostro gruppo e che è servito a formalizzare alcuni dei concetti. A un certo punto, abbiamo individuato una serie di tre

coppie, che sono: "vero contro argomentativo", "necessario contro facoltativo" e "oggettivo contro soggettivo". Cioè le tematiche che possono emergere dal ruolo, dalle competenze, dalle funzioni, dai linguaggi, possono essere giocate su queste tre, almeno, noi ci abbiamo provato. Faccio un esempio tra una circolare normativa e un articolo di giornale: la circolare è vera e l'articolo di giornale è argomentativo, la circolare è necessaria e l'articolo di giornale è facoltativo, la circolare è oggettiva e l'articolo di giornale è soggettivo. Questo è solo un esempio di applicazione dello schema. Diciamo un'altra cosa: il concetto di vero – cioè siamo largamente al di sotto del minimo scientifico necessario per parlare –, il concetto di vero non va inteso in senso né etico né filosofico, forse filosofico ci potrebbe aiutare. Cartesio, forse, non è morto, certamente lotta insieme a noi! Non facciamoci superare a sinistra da Cartesio!

**Andrea Zorzi**

Grazie, grazie. Ci vediamo qui alle 14.15.

# La gestione di "Radio Scarpa"

## Avvio dei lavori in sottogruppi

### Andrea Zorzi

Eccoci qua, care amiche e cari amici!

Riprendiamo i lavori su un tema che a me sta molto a cuore, non l'ho proposto io, l'ha proposto qualcun altro, poi è stato largamente votato, ma sono molto contento, perché penso che su questo tema noi siamo dei professionisti molto scarsi. Partiamo da qua, nel senso che consideriamo la "Radio Scarpa", cioè le chiacchiere che girano in azienda come una cosa a cavallo tra l'ineluttabile, l'irrilevabile, l'inevitabile. E invece no. Cioè, lo è magari inevitabile, ineluttabile, ma il professionista della comunicazione deve porsi prima una domanda: ma questa roba a me interessa in qualche modo maneggiarla e gestirla o no? Questa è la prima domanda. E, qualora la risposta fosse sì, definire come. Parliamo soprattutto all'interno dell'azienda, soprattutto dei gossip e della "Radio Scarpa" interna all'azienda, nelle sue varie possibili dimensioni. La "Radio Scarpa" come dire la chiacchiera, quella "alla macchina del caffè", la chiacchiera messa in giro apposta, la chiacchiera che si diffonde da sola, la chiacchiera che non ha neanche bisogno che uno la metta in giro, la chiacchiera messa in giro anche ad arte da un soggetto interno o da un soggetto esterno per qualche ragione. Per esempio la chiacchiera messa in giro da un'organizzazione sindacale per i suoi obiettivi sindacali, oppure la voce messa in giro da un manager perché ha un obiettivo e così via, fino alle chiacchiere che quasi si autoalimentano, perché uno degli strumenti di comunicazione più utilizzato dai nostri colleghi è la conversazione. E conversando da cosa nasce cosa, soprattutto nelle aziende medio-grandi e soprattutto nell'area del "verosimile", perché è interessante notare che ovviamente è nell'area del verosimile che queste chiacchiere riescono a circolare e a circolare velocemente, nell'area dell'inverosimile è più difficile, ma anche l'area dell'inverosimile certe volte riesce ad avere successo alla macchina del caffè. Spesso la rilevazione di questa cosa – lasciamo stare i comunicatori su cui ho già detto prima: siamo professionisti un po' scarsi su questo generalmente, parliamo di noi in Italia che ci conosciamo, all'estero, anche peggio –, spesso i rilevatori di queste chiacchiere non sono i comunicatori, ma sono i manager. A molti di voi sarà capitato il capo del personale, il capo dell'azienda stessa, l'Amministratore Delegato che dice: "Ma tutti qui dicono che..." Ecco: questo "tutti dicono che" non ha misurazione, non si capisce se "tutti" vuol dire "cosa", "dicono che", ma che cosa? È la chiacchiera, la chiacchiera che arriva fino a coinvolgere il Consiglio di Amministrazione, certe volte, il top management dell'azienda. Qui la domanda, per quanto riguarda i sottogruppi di oggi pomeriggio, non è se gestire o

non gestire, se occuparsi o non occuparsi di questa "Radio Scarpa": abbiamo deciso di occuparcene, abbiamo già fatto un passetto. Il sottogruppo, fatto di comunicatori aziendali, ha deciso di occuparsi di "questa roba qua" che oggi non è fatta più solo di macchinetta del caffè, ma è fatta anche di una "Radio Scarpa" informatica, social network, "robe" anche esterne all'azienda che però coinvolgono l'interno. Che cosa voglia dire occuparsene non lo sappiamo, nel senso che il sottogruppo lavorerà proprio su questo, cioè vogliamo darci un'occhiata, vogliamo definire modi, modalità, obiettivi – perché me ne occupo, perché me ne occupo in questo modo etc. – con un obiettivo: dare dei consigli, il più possibile chiari, quindi stavolta è un po' diversa da stamattina. Non si viene in plenaria raccontando il lavoro del sottogruppo, ma il lavoro del sottogruppo deve portare a dei consigli, quasi un vademecum, indirizzato ai comunicatori aziendali italiani su questo tema. I comunicatori aziendali italiani, finita la nostra plenaria, avranno la possibilità, perché noi troveremo il modo di farglieli arrivare, di avere dei consigli sul come "gestire" – "gestire" sempre messo tra virgolette perché è un verbo un po' particolare –, come approcciare questo mondo vastissimo della comunicazione informale, che parte dalla rilevazione, dalla misurazione anche della forza, perché in un'azienda di 30mila persone... O se la chiacchiera circola fra 40 persone non lo so se è il caso che il comunicatore professionista faccia delle cose, non lo so. Rilevazione e poi misurazione e poi azioni, quali azioni, tutto da definirsi: questo è l'obiettivo del sottogruppo.

Anche in questo caso consigliamo una scansione dei tempi che – attenzione – questa volta non sono più tre ore, ma sono due ore, quindi dalle 14.30 alle 16.30, e vi consiglio – lo faccio anche venendo a scrivere sulla lavagna – di stare molto attenti al timing, perché in questo caso l'output è più definito: scrivere dei consigli precisi ai comunicatori. Ecco, tenere un po' questa scansione può essere molto utile, dopo di che fate quello che volete, come al solito! Primi 30 minuti: analisi del tema "Gestire la comunicazione informale in azienda, opportunità, rischi, azioni, strategie". Come ho detto prima, a premessa c'è che abbiamo già deciso di gestirla. Seconda mezz'ora: brainstorming creativo sulla gestione della comunicazione informale, come pensiamo di poterla fare. E poi, molto importante, la terza mezz'ora: elaborazione dei consigli ai comunicatori, per la gestione della comunicazione informale. Come, chi, quando, se sì, quando sì, quando no, quando in questo modo, quando in quest'altro modo. Ecco, a questo punto, dobbiamo essere molto vicini ad averli tutti in testa, cioè alla terza mezz'ora questi consigli per i comunicatori aziendali italiani li abbiamo. E non è facile! Poi, nell'ultima mezz'ora, nomina del portavoce e preparazione dei lucidi. Lì siamo un po' più nella stesura anche delle parole, dell'utilizzo delle parole, perché – come non vi sfuggirà, perché siete professionisti in questo campo – anche l'utilizzo delle parole ha una sua importanza in



questo caso, nel senso che se uno dice: "Ok! Abbiamo deciso di mettere in giro delle voci false in modo da poter..." Qualcuno prima me l'ha chiesto: "Possiamo scrivere: consiglio n° 3, metti in giro delle voci false e, dopo tre giorni, rileva...?" Si può! Nel senso che questi consigli non li daremo alla stampa, non li daremo agli Amministratori Delegati, sono consigli che immaginiamo restino chiusi nella platea dei comunicatori professionisti, quasi a un tavolo chiuso, in una stanza chiusa. Quindi: sì, si può fare, però comunque l'uso delle parole – in questo caso lo vedremo insieme – è importante. Ecco quindi l'ultima mezz'ora serve solo per questo: perché noi proviamo a vedere, mettendo insieme il lavoro dei quattro gruppi, se riusciamo veramente a dare della dritte ai nostri colleghi, che sono pure fuori di qua – ovviamente poi rifacendo, riscrivendo etc. – su questo tema che è sicuramente molto interessante, che come sapete ha tutta una serie anche di innesti interni ed esterni. Allora, di che cosa stiamo parlando, in questo caso, in questa sessione? Stiamo parlando della comunicazione interna. Ecco un'altra cosa che mi avete chiesto relativamente a questa sessione: in questo caso stiamo parlando della comunicazione interna che forse, mai come in questo caso, ha confini aperti, perché è evidente che una voce che gira all'interno come niente può pure girare all'esterno. Qualcuno di voi diceva prima che "l'organizzazione è più che porosa", nel senso che basta che uno porti fuori quella voce e ne parli con un amico giornalista, con un amico, con una moglie, con un marito etc. Per chiarirci, non stiamo parlando della voce che è esclusivamente, come dire, una fertilizzazione nei mercati finanziari, magari una voce che pure è nata nei mercati finanziari, ma che poi trova all'interno..., ecco, questo è un po' il perimetro. I sottogruppi sono cambiati, ma le aule sono le stesse. Grazie, ci vediamo qui alle 4 e mezza.

## Plenaria: i sottogruppi presentano i lavori

### **Andrea Zorzi**

Allora cominciamo. Elaboriamo i consigli ai comunicatori per la "gestione" della comunicazione informale.

Gruppo 4: Annarita Camardella, Fabrizio Finamore, Silvia Fogolin, Alessandra Mazzei, Sara Mormino, Libero Pin, Elena Ravasi e Gianluca Togna.

Chi è il portavoce? Libero Pin.

### **Libero Pin**

Abbiamo pensato – siccome stamattina è morto Cartesio – di riesumare Catalano e dire che è meglio essere belli e ricchi piuttosto che brutti e poveri. Cioè una modalità non poi così banale che dovrebbe un po' guidare – e non è detto che dia risultati –, però costanza e trasparenza nella comunicazione interna è forse un modo per gestire anche "Radio Scarpa" un po' dall'alto. Passiamo a una serie, invece, di consigli. Naturalmente, evito la parte iniziale, perché insomma la cosa è nota: "Radio Scarpa" esiste, per cui in qualche modo è da affrontare. Un elemento per la gestione, importante, è controbattere al "si dice" con una serie di strumenti, strutturati, periodici, che tengano conto di quello che è il clima interno dell'azienda, su determinati item, su determinati momenti – interni, esterni, e altro – in modo che, a fronte di una singola voce, non è che partiamo subito a fare una survey, se aumenta o diminuisce il buono pasto o se è vero che la gente si fida o non si fida dell'Amministratore Delegato per capirci. Però, abbiamo un momento un po' strutturato, che ci dà modo di dire che nel tempo, l'ultima volta o un mese fa questa è la cosa che l'azienda, le persone dell'azienda veramente pensano, perché è un elemento importante. L'altro elemento è che potrebbero esserci anche dei momenti di focus precisi, su singoli temi che magari all'interno di un'analisi di clima non riusciamo a fotografare con questa precisione e, soprattutto, con questa velocità. Magari, potrebbero essere necessari dei focus particolari su determinati momenti che possono essere i più svariati. E, allora, sarebbe bene prevedere la possibilità di consultare velocemente delle persone su determinati temi. Questo ha un'altra valenza rispetto alla survey periodica, è uno strumento che la affianca e che magari ci può aiutare a costruire un po' meglio e ad affinare le survey un po' più complesse. Un altro elemento...

### **Andrea Zorzi**

Scusa, per capire, come sono fatte? Sono anonime, non sono anonime...

**Libero Pin**

Sono anonime.

**Andrea Zorzi**

Hanno feed-back, viene dato il feed-back, a chi viene dato...

**Libero Pin**

Allora, le survey di clima...

**Andrea Zorzi**

Ne avete parlato nel gruppo?

**Libero Pin**

No, non ne abbiamo parlato. Diffusione strutturata della best practice: a volte scopriamo che alla macchinetta del caffè si parla di grandi temi, ma si parla anche di piccolo vissuto quotidiano: "Ma è possibile che questa procedura proprio non funzioni? Ma perché non rispondono mai su questa cosa?" E allora, una modalità potrebbe essere quella di raccogliere in maniera strutturata delle "istruzioni per l'uso" così capiamo un po' quella che potrebbe essere la best practice, e trovare il modo di raccogliere e poi rispondere a queste cose che potrebbero ingenerare un po' di scontento. "Ma basta così poco per sistemare questa cosa!" Adesso, io non so se basti poco o non poco come comunicazione, so che, se questo è un tipo di esigenza, può essere forse veicolata con questo tipo di strumento. Un'altra modalità di risposta...

**Andrea Zorzi**

Scusa, perché anche qua ho bisogno di capire: diffusione che cosa vuol dire? E best practice di che tipo?

**Libero Pin**

Di tipo operativo, per esempio, funzionamento di una procedura, modalità con la quale si chiedono gli assegni familiari, cioè alcune richieste alle quali si può rispondere in maniera strutturata. Ascolto un po' strutturato su temi però ben precisi... È un tipo di rumors che può essere trattato in maniera strutturata e scientifica, per poi essere utile a tutti. È come Napoleone che preferisce i generali fortunati a quelli bravi! Uscire allo scoperto: un altro modo per rispondere ai rumors può essere un'uscita allo scoperto in vari modi, interno o esterno, per mettere a tacere quella voce, naturalmente laddove questa cosa

meriti un intervento. Ovviamente, non tutte queste cose si possono applicare a tutte le soluzioni, ci sono delle modalità d'intervento diverse.

**Andrea Zorzi**

È un menu di cose possibili...

**Libero Pin**

Sì, è un menu di cose possibili. Un altro tipo di attività che potrebbe esser utile è quella di creare e monitorare degli spazi online, questa è una cosa che è un po' simile alla diffusione strutturata delle best practice, però non è la stessa cosa. Se vogliamo, possiamo pensare di affiancare anche lo strumento – come si dice in inglese – di “puro cazzeggio”, dove le persone mettono delle cose, parlano, e magari, monitorando queste cose, potremo cogliere dei momenti di criticità per vedere eventualmente se e come intervenire.

**Andrea Zorzi**

Quindi gli spazi sono di “cazzeggio”?

**Libero Pin**

No, sono gli spazi per creare e monitorare degli spazi online.

**Andrea Zorzi**

È seria la domanda! Cioè, non sono spazi in cui si parla delle procedure, sono spazi in cui si parla della vita e magari qualcuno dice anche: “Che palle questa procedura!” È così?

**Libero Pin**

Esatto, è questo. Online interno, esterno è molto, molto difficile, non è una cosa sistematica. A me è capitato personalmente di beccare una volta in Facebook un profilo mendace del nostro Amministratore Delegato, è stato un caso, non è che stavo là a cercare, poi succede quel che succede. L'ultimo punto – che è analogo al quinto, un po' assomiglia – è che sarebbe bene frequentare la macchinetta del caffè. Che cosa è la macchinetta del caffè? Sostanzialmente è lo spazio dove si crea il gossip. Le modalità possono essere molte, non va, secondo noi, strutturata e istruita una squadra di spioni segreta, perché la segretezza è destinata a durare molto poco. E sarebbe maggiore il danno rispetto al guadagno. Per cui è una cosa non formale, il comunicatore è bene, qualche amico fidato è bene, però è meglio, sarebbe bene che ci fosse un po' di presenza.

## **Andrea Zorzi**

Ok, grazie al gruppo 4, complimenti. Gruppo 3: Giovanni Acerboni, Nicola Barbera, Antonio Campanella, Guido Ciancio, Paola Fanelli, Umberto Febbraro e Fabrizio Piciarelli. Adesso vediamo tutte e quattro le presentazioni di seguito e poi facciamo una bella discussione su tutto questo e, se ci avanza qualche minuto, anche sulla sessione di stamattina. Partiremo comunque da "Radio Scarpa".

## **Nicola Barbera**

Premetto che il gruppo mi ha scelto come a volte si nominano i dirigenti: per farmi fare qualche cosa. Siccome avevo contribuito pochissimo, "almeno vai là e parla"! Quindi prego di integrare quando mi dimentico qualcosa. Rapidamente: di che cosa stiamo parlando? Ecco, abbiamo detto "le voci", questo specie di magma, di bolle che si rincorrono una con l'altra... Voci vere che si propagano perché vere, voci false che a volte si propagano perché vere, voci false che a volte si propagano perché volute. Si propagano se sono interessanti. Se non sono interessanti fanno poca strada, possono venire dall'esterno, per esempio dai giornali, possono nascere spontaneamente, oppure essere diffuse ad arte per i motivi più svariati. Se sono onde, se sono rumors non si propagano nel vuoto, ci deve essere un terreno di propagazione, qualcosa che favorisce la diffusione di queste voci o che, al contrario, la può contrastare. Abbiamo provato a individuare qualcosa, per esempio il livello di benessere all'interno dell'organizzazione. Non parliamo, naturalmente, solo di benessere materiale, ma un pochino del sistema di valori, se le cose funzionano, non funzionano, se si raggiungono gli obiettivi, se c'è coinvolgimento, se c'è spazio per l'azione di ciascuno...

L'ipotesi è che, quando il livello di benessere è elevato, è più difficile che nascano voci, o per lo meno, se nascono, hanno vita più breve, diffusione meno ampia e così via.

Una seconda ipotesi è che esiste una relazione rispetto al livello di stabilità versus l'instabilità della struttura: spesso queste voci – abbiamo provato a farne un inventario – riguardano il fatto che una certa persona possa essere defenestrata, oppure che uno cambi funzione, oppure che qualcuno venga cacciato, che qualcuno entri dall'esterno e così via. Allora: più un'organizzazione è stabile e strutturata, ha delle metodiche interne che avvengono a scadenza fissa o hanno delle metodologie molto consolidate, allora forse voci di questo tipo si diffondono meno. Quanto più sei esposto a cambiamenti improvvisi e repentini, allora trovi terreno fertile. Un'altra relazione che è stata individuata riguarda una sorta di reazione inversa, in questo caso tra la qualità e l'incisività della comunicazione interna e la diffusione delle voci. In questo caso, concordiamo con Catalano, è più o meno lo stesso concetto, solo che l'aggravante è che

c'è un circolo vizioso, perché se le voci si diffondono molto più facilmente quando la funzione di Comunicazione Interna è debole, allora forse questa stessa funzione, essendo debole, ha difficoltà a contrastare le voci e quindi, insomma, probabilmente bisogna cambiare il capo della Comunicazione Interna. Quel posto di lavoro che stamattina era stato faticosamente conservato qui ce lo vogliamo proprio bruciare. Poi un altro fattore di propagazione, non si può escludere che certe voci siano a diffusione voluta, da parte del vertice aziendale per i motivi più disparati e in questo caso c'è poco da fare: se è voluta, insomma, ne prendiamo atto e l'accettiamo, non possiamo fare molto altro.

Allora, andiamo al decalogo. Decalogo in sette punti, ricorsivo, ora vediamo perché.

Uno: Mantenere una presa diretta sulla vita dell'azienda, quindi quello che ha detto l'altro gruppo, una buona e costante comunicazione, non spendo altre parole su questo.

Avere una buona rete di scorta...

**Andrea Zorzi**

Scusa, io non l'ho capita tanto la uno.

**Nicola Barbera**

Allora, la dico in questo modo: può capitare di essere tanto presi da un progetto, specie se ambizioso e innovativo, che nel lavorare sul progetto si perde di vista un po' quello che c'è intorno.

**Andrea Zorzi**

Ah, perché sei immerso nel fare una cosa, Ok.

**Nicola Barbera**

Non ti concentrare troppo su un obiettivo, così tanto da guardare lontano e non vedere quello che ti sta sotto gli occhi.

**Andrea Zorzi**

Non distarsi dall'ascolto!

**Nicola Barbera**

Eh sì, non perdere di vista quello che hai sotto gli occhi! Allora, secondo punto del decalogo: crearsi, avere, mantenere, manutene - se mi passate l'espressione - una rete d'ascolto, un sistema di relazioni. Possiamo andare da persone della propria stessa struttura, che vanno un po' in giro ad ascoltare un'assemblea, piuttosto che raccogliere altre voci, oppure avere dei colleghi sparsi un po' in tutta l'organizzazione che, però, per

noi sono persone di fiducia e, quindi, ogni tanto consultiamo. Possono essere anche le "persone invisibili", quelle che stanno ovunque, con cui tutti parlano e che magari può non venire mai in mente di consultare, però quante cose sa un autista che trasporta di volta in volta tante persone, sente le telefonate al cellulare, o quante cose il commesso, il portinaio e così via. Quindi, ci sono delle figure tipiche che possono essere importanti in questa rete. Sentire dei leader interni, naturalmente fanno parte dei colleghi fidati, in un certo senso, ma possono anche essere avversari, anche un leader sindacale con cui esiste un sistema, comunque, di "ti dico alcune cose, tu ne dici altre a me": insomma, può funzionare in questo senso.

**Libero Pin**

Sono coscienti di essere delle spie questi oppure no?

**Nicola Barbera**

Alcuni sì, le persone della struttura sì, penso! In altri casi...

**Andrea Zorzi**

Mi fa paura il do ut des!

**Nicola Barbera**

Però, questo è stato autorevolmente sostenuto nel gruppo. Se devo mantenere un sistema di relazione, a qualcosa devo pure rinunciare ogni tanto!

**Andrea Zorzi**

Come comunicatore devo dare, ogni tanto, qualcosa?

**Nicola Barbera**

Certe cose le so, dove posso spendo. Allora, il terzo punto: devo analizzare queste voci. D'accordo, le ho rilevate attraverso quelle mie antenne così rozze, le analizzo da tanti punti di vista. Intanto, la fonte: da dove viene? Dal bassofondo o dall'ultimo piano del grattacielo? È credibile o non è credibile? Autorevole o non autorevole? Questo mi aiuta a capire anche che tipo di voce è. Abbiamo scritto: presupposto. Qui c'è una dotta dissertazione di Giovanni Acerboni – che se vuole può dettagliare –, nelle mie semplici parole vuol dire che insieme al messaggio detto passa anche un messaggio non detto. Quindi qualcosa che sta a monte, che non è esplicitato nel messaggio, ma comunque viene comunicato perché è un meta-messaggio che è presupposto appunto dalla voce che gira: un contenuto implicito che, però, viaggia insieme a quello esplicito. Devo

analizzare il livello di verosimiglianza della voce, perché naturalmente se la voce è credibile, può avere un certo tipo di diffusione e di impatto, se è meno credibile, devo pensarci! E devo valutare, ancora...

**Andrea Zorzi**

No, questo non l'ho capito! Cosa me ne frega se è verosimile o no?

**Nicola Barbera**

Poi vediamo nel passo successivo, dobbiamo valutare l'impatto.

**Andrea Zorzi**

Ha un maggiore impatto se è verosimile?

**Nicola Barbera**

L'idea è questa. Non è detto, non è automatico, però già cominciare a capire se è verosimile o meno mi può aiutare a capire questo. E poi valutare l'ampiezza della diffusione. Siccome un'azienda non è un corpo unico, ma in genere ha anche una serie di sottosistemi – locali, per funzioni, per aree professionali e così via – è importante capire se la voce è diffusa in tutta l'azienda e quindi la pervade in modo più o meno trasversale, oppure se è concentrata in un determinato ambito, perché naturalmente la mia risposta può variare in base a questo. Veniamo all'ultimo lucido: debbo elaborare una strategia. In termini non binari e ternari. La prima parte è binaria: rispondo o non rispondo. Può darsi benissimo che la strategia migliore sia quella di non rispondere. Abbiamo anche qui varie casistiche, per esempio: non rispondo perché la voce è vera e so che tra tre giorni sarà comunicata ufficialmente, allora forse ho poco da dire in questo momento, posso solamente stare lì e aspettare che venga fuori completamente. Posso non rispondere perché non do importanza, ho valutato che magari la diffusione è minima o che il danno è minimo. Io, scusate, ho l'impressione di aver dimenticato nel lucido però un pezzetto che era importante e allora lo recupero a voce, è questo: nella valutazione dell'impatto, bisogna capire se questa voce è suscettibile di distruggere valore oppure no. Allora, come può distruggere valore una voce? Per esempio perché delegittima un capo, perché vengono fuori voci false, denigratorie, o sul fatto che stia per andare via e cose del genere, perché induce demotivazione, perché "tanto l'azienda tra due mesi chiude", oppure quel reparto verrà smantellato e allora demotivazione nelle persone. Oppure, ancora, posso ingenerare rabbia, conflittualità, oppure posso ingenerare un passaparola negativo. Ecco questi sono tutti esempi di distruzione di valore che avevamo individuato.



Elaborazione delle strategie: rispondo, non rispondo, chi risponde. Chi risponde: va spiegato un po' di più, è legato a quel discorso della diffusione. Se è una diffusione globale, si risponde a un certo livello e poi si può scegliere se Amministratore Delegato o capo della Comunicazione, ma se è una diffusione locale forse è il capo locale o i suoi diretti collaboratori che devono rispondere in maniera più efficace. Con che obiettivi organizzo una risposta? Per esempio per spiegare...

### **Massimo Greggia**

È prevista una risposta ufficiale, non una risposta anonima?

### **Nicola Barbera**

No, stiamo arrivando a fare una serie di ipotesi: rispondo, non rispondo, se rispondo chi risponde. La risposta la vediamo dopo, siamo un po' passo-passo. Un obiettivo può essere spiegare un certo fenomeno su cui stavano ronzando queste voci, ma anche esorcizzare una paura, un fantasma che aleggia e allora è meglio che lo leviamo subito di mezzo, in modo che non disturbi. Abbiamo scritto: fare controinformazione. L'idea è quella di dare delle informazioni sullo stesso argomento, che spieghino diversamente le stesse cose o che, comunque, diano un punto di vista diverso, il punto di vista dell'azienda che è diverso dal rumor che circolava. Qui veniamo agli strumenti e ai canali: si può scegliere di rispondere con una comunicazione formale che può arrivare fino al comunicato stampa se c'è una voce che impattava pure sull'esterno, oppure può essere una comunicazione formale interna. Posso mettere in piedi delle comunicazioni informali, per esempio opinion leaders. Questo succede anche da noi in Banca d'Italia, per esempio, a volte un sindacato solleva una qualche questione molto speciosa, francamente insostenibile, che dà fastidio e allora la funzione sindacale risponde al sindacato, proprio manda per e-mail a tutti i capi della struttura in modo che tutti sappiano che è stata data una risposta su quel punto. Oppure si possono dare delle risposte indirette: io su quell'argomento scrivo un articolo sul giornale interno, faccio un servizio alla TV o qualsiasi altro strumento che serva a dare una risposta, dopo di che devo naturalmente controllare i risultati e, a questo punto, si innesta una specie di "gioco dell'oca" perché torno al numero 1 e al numero 2 che erano – ve lo ricordo – "mantenere la presa diretta sull'organizzazione" e "avere la rete d'ascolto. Da lì riesco a capire se le voci continuano, se servono altri interventi oppure no.

### **Andrea Zorzi**

Grazie a Nicola. Tu scherzi sul "gioco dell'oca" e invece siamo vicini, con questi due gruppi, alla definizione quasi di un schema, se "A" o "B", se è "B" succede questo... e così

via, che è il modo più professionale di gestire la cosa, sostanzialmente. Cosa che spesso un comunicatore non fa! Il cardiologo tende a fare tutto in questo modo, il comunicatore d'impresa – come nei workshop ASCAI abbiamo tante volte detto – non si comporta come un cardiologo. E questa è la prima ragione per cui tante volte, giustamente, non viene considerato in azienda come un professionista. Cioè, fa quello che potrei fare anch'io Amministratore Delegato, che percepisco. Mentre questo modo è un modo professionale, che poi dobbiamo approfondire, perché potrebbe esserci utile veramente. Magari lo pubblichiamo dopo. Allora, andiamo al gruppo 2, che è composto da Annalisa Barzi, Domenico Bracciodieta, Angela Ciuffo, Maurizio Incletolli, Fabrizio Maimone, Volfango Portaluppi e Tina Romano. La portavoce è Annalisa Barzi.

### **Annalisa Barzi**

Cominciamo da che cos'è per il nostro gruppo la comunicazione informale. Per noi è l'azienda e i suoi comportamenti, raccontata in qualsiasi forma, secondo modalità non previste dall'azienda, raccontata dalle persone. Nella nostra valutazione abbiamo ovviamente affrontato anche il distinguo fra comunicazione informale esterna o interna all'azienda, ma poi ci siamo concentrati esclusivamente su quella comunicazione informale che poi ha delle conseguenze, degli effetti all'interno dell'azienda. Quindi, che cosa accade? Abbiamo detto l'azienda e i suoi comportamenti raccontata in qualsiasi forma, secondo modalità non previste, quindi non istituzionali, non "normate", non corporate, ma comunque tutto ciò che accade, tutto ciò che viene trasmesso, viene scambiato e condiviso.

### **Andrea Zorzi**

Quindi avete lavorato su una definizione che in effetti noi non avevamo dato.

### **Annalisa Barzi**

Su una definizione per chiarire, anche per delimitare un ambito che in realtà, di per sé, è enorme, vastissimo e difficilmente inquadrabile. Fatto questo, abbiamo individuato una sorta di processo, quindi che cosa accade. La parola chiave, lo snodo fondamentale di questo processo è il monitoraggio: data la definizione della comunicazione informale, è essenziale il monitoraggio. Il monitoraggio, ovviamente, dipende anche dall'oggetto che noi abbiamo classificato in due tipologie: da un lato la voce digitale, tutto quello che può essere scambiato, scritto, scritto sul web, scritto online, tutto ciò che ha una caratteristica di tracciabilità e che è in un certo senso misurabile in modo anche meccanico, comunque con strumenti adeguati, perché ciò che viaggia in rete io posso rilevarlo. D'altra parte, invece, c'è una voce, quindi i rumors che sono interpersonali,

sono ciò che accade fra le persone, faccia a faccia, quello che ci si dice alla macchinetta del caffè, in corridoio, quello che si scambia proprio fra le persone. Ecco, se per la voce digitale io posso avere delle forme di tracciabilità, per quanto riguarda invece la voce interpersonale io devo agire attraverso una rete di ascolto, una rete che mi garantisca intanto di entrare in contatto con queste voci – che non sempre sono facilmente individuabili o riconoscibili –, poi anche di agire in conseguenza. Chi è che deve fare questo? Chi è al centro della rete di ascolto? Proprio il comunicatore. Ma non necessariamente un comunicatore che ha un ruolo limitato alla produzione di contenuti, alla comunicazione di un'immagine o alla traduzione delle strategie del vertice, ma un comunicatore che ha competenze, sia comportamentali sia professionali, più ampie che anche sconfinano. È un comunicatore caratterizzato da una forte intelligenza emotiva, da una forte intelligenza sociale e proprio per questo riesce a interfacciarsi con tutte le persone dell'azienda in modo adeguato, riuscendo a costruire rapporti di fiducia che poi lo fanno essere un punto di riferimento, non solo per lamentele o per far arrivare dei messaggi, perché proprio grazie a queste competenze, a queste qualità non è soltanto un raccoglitore di rumors riconosciuto, ma è anche qualcuno che può agire, è un soggetto al centro dell'azione. È praticamente il punto di collegamento fra quello che circola fra le persone e il management. È anche colui che riesce a indirizzare il management, a dire quando agire o a mettere di fronte alla scelta se agire o meno, quindi è anche un consulente strategico del vertice. Detto questo, ovviamente, nel processo non si può prescindere da una valutazione quantitativa del tipo di voci che poi viaggiano: non tutte hanno lo stesso peso, non tutte hanno la stessa importanza, la stessa capillarità, gli stessi numeri. Quindi, non soltanto un fatto valoriale – voci cattive, voci invece magari positive, chissà, non dobbiamo sempre essere pessimisti –, ma anche quanto poi incidono. Quindi una valutazione qualitativa che riguarda i temi e, ovviamente, la veridicità, la verosimiglianza di quello che si dice. Fatta questa valutazione, siamo a un bivio: dobbiamo scegliere se quello che abbiamo raccolto è da cestinare perché di scarsa importanza e, quindi, non ne terremo conto. Come se nulla fosse. Un qualcosa che accade in azienda, quasi fisiologico, ma trascurabile, quindi lo cestiniamo. Viceversa, invece, dobbiamo reagire e in questo caso dobbiamo anche decidere se reagire in modo diretto o indiretto. E arriviamo ai nostri consigli. Li abbiamo distinti in "a monte" della comunicazione informale e "a valle". Per quanto riguarda "a monte" della comunicazione informale, quindi prima ancora che esploda, che si diffonda in azienda, il comunicatore – quindi questo ruolo di stratega, punto di riferimento per il management – deve incoraggiare proprio il management a comunicare con un flusso costante e trasparente le strategie, perché questo ci aiuta a creare una cultura di fiducia in azienda. Sappiamo benissimo, non siamo certo inconsapevoli del fatto che non tutto si può dire, ci

sono cose che, a livello strategico, magari non si possono rivelare finché non accadono, però creare proprio una cultura di trasparenza e di comunicazione costante ci aiuta anche ad avere quel senso di fiducia da parte dei collaboratori e dei colleghi e quindi anche di predisposizione al cambiamento, all'incertezza. Questo "a monte". Invece, "a valle" abbiamo detto che monitorando, avendo fatto la valutazione qualitativa, decidiamo se cestinare oppure reagire. Se reagiamo, reagiamo in modo diretto o indiretto. La nostra risposta diretta l'abbiamo riassunta nella frase "invece ti dico che": ci siamo accorti che si dice, gira la voce che tizio se ne andrà. Invece, io in persona, ruolo aziendale riconosciuto, prendo parola e dico a tutti: "No! Sappiamo che si dice questo, non è vero! È vero quest'altro!" Quindi "ti comunico che...", risposta diretta: rilevato un rumor, una reazione diretta, puntuale che esplicita anche il rumor che ha causato la risposta e la necessità di risposta. Invece risposta indiretta "le cose funzionano così". Quindi, come è già stato accennato da un gruppo prima, ci sono dei rumors, c'è confusione, c'è un malcontento, dovuto magari a una mancanza di informazione o a informazioni sbagliate che circolano inesatte e che vengono riformulate in modo corretto, senza esplicitare che questa azione è una reazione a un rumor rilevato. Ovviamente, queste due risposte si differenziano anche nella tempistica, perché mentre la risposta diretta è contingente, la risposta indiretta è "in differita".

### **Andrea Zorzi**

Scusa, faccio una domanda che così poi ti facciamo un altro applauso. Fatta la valutazione qualitativa, il bivio è fra il cestino e la reazione. La reazione può essere solo di questi tipi, e spiego perché faccio questa domanda. Non posso anche solo decidere di demandare la decisione al management? Perché prima mi sembrava che io era consulente... Perché può essere che la voce – ed è un tema che non ho sentito tanto – io la rilevo, decido di combatterla, di fare delle cose, ma quella voce è in parte vera, per ragioni che io non so, ma che poco poco il Direttore Generale potrebbe sapere. Basterebbe che io, come dire, andassi un attimo su, prima di mettermi subito a fare delle cose... Ecco, questo link...

### **Annalisa Barzi**

Questo rientra nel momento in cui il comunicatore, facendo la valutazione e monitorando – quindi con quel processo disegnato prima –, rileva il rumor, lo classifica e poi, ovviamente, si decide.

**Andrea Zorzi**

Cioè, io immagino, dopo la valutazione e la decisione di reagire: risposta diretta, risposta indiretta o ne parlo con qualcuno. Perché ho paura che se subito decidiamo come comunicatori di dare una risposta diretta o indiretta, ci perdiamo una possibilità, possiamo andare in buca!

**Annalisa Barzi**

Questo passaggio è incluso nella valutazione.

**Andrea Zorzi**

No, allora l'ho perso, questo, non l'ho capito io.

**Annalisa Barzi**

Per noi era implicito nel momento in cui facciamo la valutazione qualitativa che non è personale del comunicatore.

**Andrea Zorzi**

E di chi è, allora? Allora, chi fa la valutazione qualitativa? Perché questo è il nodo importante! Il comunicatore? Il Direttore Generale? Chi la fa?

**Mimmo Bracciodieta**

Il comunicatore decide chi coinvolgere nella valutazione.

**Andrea Zorzi**

Ok, perfetto. Grazie mille. Adesso andiamo al gruppo 1, che è composto da Giorgio Agagliati, Maurizio Audone, Domenico Bifulco, Marco Evangelisti, Massimo Greggia, Roberto Nelli, Gianni Porcari e Lucia Saracco.

**Giorgio Agagliati**

Diamo per acquisito in questo intervento: A - che io sono Giorgio Agagliati, B - che tutti i ruoli che vedremo della comunicazione interna, come per il resto del suo lavoro, ma forse in modo particolare qui, ci vedono come professionisti dell'intervento in questo campo, ma non come padroni dei contenuti. Quindi, va da sé - rimane sullo sfondo, ma è un dato acquisito - che le azioni da intraprendere si verificano con i proprietari dei contenuti o i certificatori dei contenuti: il top management o un capo settore, quando le notizie e i rumors sono più circoscritti, capace di darci un supporto autorevole di valutazione.

Nell'analisi delle situazioni possibili intanto le fonti dei rumors, delle voci, delle chiacchiere, della comunicazione informale, in qualche modo si tratta sempre di stakeholders, o perché sono titolari dell'umano, legittimo interesse a fare del pettegolezzo – e quella è la quota spontanea e disinteressata che esiste sempre in un'organizzazione complessa, ma anche piccola (già solo per il fatto che siano più di tre umani in un luogo) – e poi ci sono invece gli stakeholders che portano degli interessi specifici, talora ostili, e introducono elementi di disturbo nella comunicazione, introducono artatamente dei rumors e delle voci. Annalisa ha fatto indirettamente un esempio evangelico, in Gesù che diceva: "Avete inteso che mi fu detto, ma invece io vi dico..." Credo che tutti ricordiamo che cosa fa il serpente con Adamo ed Eva nella Genesi, e cioè – primo – diffonde un'informazione consapevolmente fasulla: "Ma voi non potete mangiare nessun frutto del giardino!" Al che Eva risponde: "No, possiamo, solo quello lì ci è vietato!" E il secondo elemento dell'intervento del serpente è: "Eh già, ma te lo spiego io perché!" Ed Eva: "No, lo sappiamo perché: moriremmo se lo mangiassimo." "No, diventereste come Dio." E quindi l'Amministratore Delegato non ve lo fa mangiare, perché sennò gli rubate la "cadrega". Queste sono le tecniche fondamentali della disinformazione informale.

**Andrea Zorzi**

Ti avevano mai dato del serpente, Annalisa?

**Giorgio Agagliati**

No, no, non ho parlato con lei.

**Annalisa Barzi**

No, magari del serpente in generale no, della vipera sì.

**Giorgio Agagliati**

Io ho fatto un'analogia biblica, una pura analogia biblica. Lei il Nuovo Testamento, io che sono vecchio, l'Antico: solo codesto era! Queste però sono le caratteristiche fondamentali che noi ci troviamo di fronte e che dobbiamo sapere. Altra cosa importante, l'avremmo potuto mettere tra i consigli, ma lo mettiamo qui perché è un dato d'ambiente, di sfondo: il comunicatore è anche un dipendente normale dell'azienda, fra i tanti. E capita anche a lui di aver voglia di dire la sua alla macchinetta del caffè. Bisogna che ci ricordiamo che noi non andiamo mai in giro senza il distintivo. A noi viene sempre attribuito un surplus di conoscenza – che magari e probabilmente non abbiamo –, ma se io spendo una parola al caffè, su un tema, perché mi viene spontaneo dirla "de core", l'altro penserà: "Ah, ma

se lo dice Agagliati che lavora con Zorzi che dipende dal capo del Personale che dipende dal CEO, sarà vero!”. Stiamo molto attenti a non farci fregare dall’informalità! Detto questo, cominciamo il mondo dei consigli con una fotografia della situazione comunicativa: se la comunicazione è efficace, “Radio Scarpa” tende a scendere verso il proprio limite fisiologico. E questo, più specificamente ci porta alla “legge delle due T”, stamattina c’era la legge delle due R, stasera quella delle due T: tempestività e trasparenza. Se un’azienda dimostra tangibilmente di fare comunicazione interna tempestiva, efficace, accurata, tutte le volte che può – perché ci sono, l’abbiamo già detto tutti, delle volte in cui non può, almeno temporaneamente – e includo anche l’attività di risposta quando occorre, certamente la comunicazione informale di iniziativa si riduce al minimo fisiologico. Vediamo il secondo degli elementi che riducono i rumors d’informalità al minimo fisiologico insopprimibile, che è poi quello di cui dovremo occuparci. L’altro elemento che porta la fisiologia del gossip è che si attivino tutti gli strumenti di ascolto formali, espliciti e strutturati che è possibile attivare in un’azienda: analisi di clima, forum, blog, cose aperte, orecchie aperte, dove la gente può dire ufficialmente la sua e dove quindi trovano canale di sfogo tutte quelle cose che sono ancora allo stadio del dubbio e possono essere chiarite. Fatto questo – rispondendo in modo esaustivo, non appena è possibile e questo vuol dire anche incalzare il management a farlo, è già stato detto, ma lo ribadiamo con soddisfazione per non essere i soli ad averlo pensato –, allora rimane quella componente di fisiologia che va monitorata e gestita. Il monitoraggio vede intanto il monitoraggio delle reti interne ed esterne, delle reti telematiche: esistono anche dei software che si possono comprare e che ti aiutano nel fare lo scanning della rete e capire come si parla di te, così come una volta c’era “L’eco della stampa” che ti mandava i ritagli dei giornali che parlavano di te, secondo certe chiavi di lettura. Poi è diventata “L’eco della stampa online” e adesso si può fare anche sulla generalità dei siti. Poi bisogna anche attivare delle posizioni, per esempio: è difficile lavorare così su Facebook, bisogna entrarci e visitarlo, starci un po’ dentro. Stiamo parlando di comunicazione interna, che attiva degli strumenti, ovviamente di concerto col management, per fare queste attività.

### **Lucia Saracco**

Ma quando dici di monitorare le reti, cos’è che cerchi?

### **Giorgio Agagliati**

Vado in Internet e vedo come se ne parla. Faccio molto prima, cercando con un semplice motore, a trovare tutti i posti dove si parla della mia azienda e vedo che cosa succede. L’altra attività è il mystery listening, mutuato dal mystery shopping del marketing, così

come io mi fingo cliente delle poste e vado ad aprire un conto per vedere davvero che condizioni mi fanno, quelle non scritte sul dépliant, per esempio che deroga dà il direttore sui tassi, che sul dépliant non sta scritto, ma a me cliente me lo dicono: "Guardi, a lei posso togliere ancora lo zero virgola..." Così posso fare del mystery listening, sapendo che ho sempre il distintivo – e quindi stando attento – e avere delle persone, come hanno già detto altri, che stanno attente a cosa viene detto in giro. Non è spiare, è partecipare al flusso fisiologico dell'azienda, però riferendo, perché spiare vuol dire che, anche quando tu ti fai i fatti tuoi, io vengo a mettere il naso, invece è un po' diverso! Lì è malevolo! Se esiste una rete di referenti della Comunicazione Interna – perché non arriveremmo a crearla solo per questo – allora bisogna anche che loro periodicamente ci dicano, a noi Comunicazione Interna Centrale, che aria tira in giro. Abbiamo bisogno, noi di Comunicazione Interna e i nostri manager di riferimento, di una educazione a due cose, uno: usare gli strumenti dell'ascolto, formale e informale, che abbiamo passato in rassegna, cioè dobbiamo educarci al fatto che questo mondo dell'ascolto esige preparazione. Due, imparare a fare la valutazione di ciò che troviamo nella rete a strascico di pescatori, perché, essendo un'attività che secondo noi deve vedere, se non una struttura, certamente delle persone dedicate e che deve essere svolta in modo continuativo, perché se lo fai in modo campionato ed episodico ti perdi una marea di cose, troveremo però che molti dei pescetti della rete devono essere buttati via e tratteremo soli i più grossi. E quelli lì stabiliremo in base a una valutazione accorta e di concerto col management come vanno cucinati: talora non vanno cucinati, talora sì. È stato fatto nel gruppo l'esempio di un punto produttivo dove, per qualche ragione, viene meno un'attività di controllo di sicurezza e corre la voce che quello stabilimento verrà dismesso perché ormai non lo controllano neanche più. Se a me arriva questa voce informale, difficilmente potrò entrare nel merito del mio piano di dismissioni o di non dismissioni, ma potrò pubblicare una notizia a repertorio sui livelli di controllo di sicurezza di tutti i miei impianti. Tanto sono sicuro che quelli dell'impianto X andranno subito a vedere che cosa dico del loro. Ed è un approccio sistemico a un episodio, ma è solo uno degli esempi. È importante però che questa attività sia continuativa: nel momento in cui decido che i pesci che ho selezionato e che meritano, sentito il management, di essere cucinati devono andare in pentola, allora la comunicazione efficace, tempestiva, trasparente e l'ascolto di quello che succede dopo questa mia comunicazione – ecco di nuovo qui il cerchio o il gioco dell'oca che si chiude – ridiventano essenziali. Perché io sto trasportando alla luce una cosa che prima non c'era e, nel momento in cui l'affronto, direttamente, indirettamente, per allusioni o per affronto vero e proprio, devo farlo bene e devo poi stare a vedere che succede. Ma a quel punto diventa un materiale di comunicazione professionale come tutti gli altri che maneggio e



devo essere già bravo a farla, questa roba qui, quale che sia la materia. C'è ancora un punto che abbiamo lasciato per ultimo perché può manifestarsi solo in alcune occasioni ed è quello che abbiamo chiamato "proattività informale" e cioè: si possono dare situazioni in cui, per esempio in rete, circolano cose su cui non si può prendere una posizione ufficiale, o almeno non la si può prendere ancora, ma è opportuno che un'azione di contenimento venga fatta. È un caso limite, delicato e difficile da gestire e allora in alcuni casi si può provare, assumendosi la quota di rischio che ciò comporta e mai di testa propria – il comunicatore non fa mai di testa propria, da solo, così – a intervenire come una delle voci, a riportare un po' d'ordine, a reintrodurre anticorpi dove sta circolando un virus informativo. Prego.

**Massimo Greggia**

Quindi in maniera anonima e non ufficialmente?

**Giorgio Agagliati**

Esatto, non è l'azienda, è una voce tra le tante.

**Andrea Zorzi**

Ma è il comunicatore o...

**Giorgio Agagliati**

No, fa in modo di rendersi non riconoscibile, perché il distintivo ti qualifica.

**Andrea Zorzi**

Una diffusione di voce, diciamo.

**Giorgio Agagliati**

Esattamente, una diffusione, una "controinformazione costruttiva", se preferite. Dobbiamo stare attenti a due aspetti, qui. L'abbiamo citato, ma lo citiamo con le pinze: uno, che ha dei rischi pratici, perché una volta che metti in giro una cosa, di qualunque tipo sia, nella comunicazione informale ti cambia di segno e ti si smonta in mano, molto facilmente e quindi potresti arrivare a effetti non voluti. Mentre chi fa della disinformazione distruttiva se ne frega della componente di inesattezze ulteriori che ci verranno montate su, perché il suo obiettivo primario è colpire qualcosa, ma il suo obiettivo secondario è fare caos, se tu vuoi ripristinare un minimo di costruttività, questo rischio devi temerlo. E l'altro aspetto è che un'iniziativa di questo tipo è sul filo della

deontologia: non l'ha ancora superato, ma è borderline e quindi non siamo contenti nel dirlo. Con una certa Realpolitik...

**Silvia Fogolin**

Qui abbiamo gli avatar!

**Giorgio Agagliati**

Brava, i quali, non avendo una coscienza umana, se ne fregano!

**Andrea Zorzi**

Dobbiamo parlare di questo filo della deontologia, io non sono convinto.

**Giorgio Agagliati**

Noi la poniamo così, perché nel gruppo è stato questo il sentiment complessivo.

**Andrea Zorzi**

Vi sento un po' in colpa...

**Giorgio Agagliati**

Un filo! Un filo in colpa!

**Andrea Zorzi**

È interessante questo aspetto! I comunicatori interni si sentono in colpa...

**Giorgio Agagliati**

No, non in colpa! Oltre questo, siamo poi nel gioco della disinformazione.

**Andrea Zorzi**

Cioè voi vi sentite in colpa a fare quello che gli uffici stampa fanno tutti i giorni? Ok, va bene. Ho capito.

**Giorgio Agagliati**

Chiudo con il riferimento all'ufficio stampa, non perché l'ha detto lui e quindi non per piaggeria. Naturalmente, la sinergia tra comunicazione interna ed esterna, che è vitale in tutte le dimensioni del nostro lavoro, lo è anche in questa, perché c'è la disinformazione che esce e va sui giornali e noi dobbiamo avvisare le Relazioni Esterne che circolano certe voci, se sono importanti, c'è la disinformazione che origina da una stupidaggine,

volutamente o non volutamente pubblicata da un giornale o diffusa da una testata online o televisiva. Dobbiamo sapere con loro come si reagirà, per esempio è impensabile – questo non l’abbiamo detto così nel gruppo, quindi lo dico come postilla personale, e me ne scuso – io non credo che sia proponibile che, se c’è una notizia che circola dall’esterno ed entra, verso l’esterno non si prende posizione e all’interno sì. Bisogna stare molto attenti a come farlo quanto meno! La concertazione con Relazioni Esterne è praticamente obbligata. Riteniamo in questo modo di poterci attrezzare a far bene il nostro lavoro. Ribadiamo però una cosa: la prevenzione – comunicare bene tutte le volte che si può e ascoltare tanto in modo aperto e ufficiale, dando anche i feedback di ciò che si ascolta – sono i migliori strumenti per riportare alla fisiologia quei rumors e quella comunicazione informale che comunque del tutto non possono sparire.

### **Andrea Zorzi**

Grazie mille anche al gruppo 1. Eh, un tema simpatico anche questo, no? Che io adesso lo inquadro, prima di darvi subito la parola, nell’ambito degli ultimi sei-sette anni di ASCAI rientra perfettamente. Rientrava anche quello di stamattina, ma questo rientra perfettamente, nel senso che noi – voi lo sapete perfettamente – riflettiamo sul mestiere del comunicatore, con particolare riferimento al comunicatore interno, e abbiamo definito ormai con chiarezza che il comunicatore deve dare, tra le tante cose che deve fare, deve dare valore aggiunto al management dal punto di vista della comunicazione. Perché il management, giustamente, soprattutto se è un management intelligente, non si occupa di comunicazione, non pensa neanche di poterlo fare. E questo – emerge nei lavori direi di tutti e quattro i gruppi – è un modo di dare valore aggiunto al management, perché il management ha una percezione, diciamo così, vaga sulle voci che girano e ha bisogno forse anche di qualcuno che riesca, però in modo strutturato e professionale, ad aiutarlo in questo campo. Ecco, dal lavoro di tutti e quattro i gruppi – alcuni hanno addirittura tentato di arrivare quasi ad una specie di prontuario, quasi check-list con i bivi –, siamo molto vicini dal fare una cosa del genere, comunque. Parliamo ancora di “Radio Scarpa”. Che ci dite? Il dibattito è aperto.

### **Lucia Saracco**

Il secondo gruppo, mi pare, ha individuato molto bene qual è il terreno di propagazione dei rumors, indicando che se c’è un buon livello di benessere organizzativo, se c’è una stabilità organizzativa, se c’è una buona qualità e incisività della comunicazione interna, i rumors diminuiscono o, comunque, stanno dentro dei limiti, delle soglie accettabili. Io mi chiedo: nel momento in cui la stabilità organizzativa vacilla e in cui il livello di benessere

diminuisce, è inevitabile che i rumors proliferino in modo incontrollato? Ci sono dei punti di attenzione che possiamo avere, in particolare in queste situazioni?

**Andrea Zorzi**

Per dovere di cronaca, era il gruppo tre che aveva parlato del terreno di propagazione, del livello di benessere, della stabilità e instabilità della struttura, della qualità e della incisività della comunicazione interna, della diffusione voluta. Quindi era Nicola, come portavoce.

**Fabrizio Maimone**

Entriamo un po' sul tecnico: sì, nel senso che evidentemente si dice, almeno la ricerca dice, che in alcune situazioni aumentano rumors, aumenti il gossip. La domanda era formulata al gruppo tre, però l'avevamo analizzata anche noi, in realtà è un tema che non era emerso nella presentazione.

**Andrea Zorzi**

Comunque non facciamo domande e risposte, quindi va bene.

**Fabrizio Maimone**

Sì, nel senso che la ricerca ci dice che in effetti aumentano in queste situazioni, perché aumenta l'ansia organizzativa, emergono tutta una serie di emozioni legate alla paura, come l'incertezza, l'ambiguità, la paura di perdita, abbandono etc. E quindi, in qualche modo, il gossip diventa una sorta di parafulmine, un modo e per elaborare e per esorcizzare quello che sta avvenendo. Quindi, da un lato, probabilmente è inevitabile, dall'altro gli indicatori sono un po' quelli che abbiamo visto prima, nel senso che sicuramente, quando aumenta il livello di fibrillazione, se abbiamo delle "antennine", se c'è una rete che funziona, ci arriva un discorso di questo tipo. Assolutamente, se si fanno indagini di clima, vi arriva non così, vi arriva proprio la classica mazzata, per cui, anche se quel giorno siete strafatti, insomma non siete nelle condizioni migliori per leggere i dati, ve ne accorgete anche fisicamente, poi vi arriva, perché queste "robe" qui, siccome si leggono con dei segnali che non sono dei segnali diciamo non verbali, lo sentite a pelle, mettiamola così. Quindi sì, degli indicatori ci sono, ma non credo che siano ancora stati inventati, come dire, dei sensori che si accendono quando c'è una roba di questo tipo. Cioè, per quanto ci riguarda, la rete a cui avevamo pensato era proprio finalizzata anche a rilevare questi aspetti.

### **Alessandra Mazzei**

Se posso aggiungere una cosa sulla domanda che è appena stata fatta, la situazione evocata in particolare evoca un caso molto specifico che è quello della comunicazione interna di crisi. Quindi, oltre alle cose che sono state dette, potremmo aggiungere delle cose. Alla IULM abbiamo costituito un "Laboratorio per la Comunicazione Interna", di cui ASCAI è nostro partner, infatti alcuni di voi avranno ricevuto il nostro questionario e alcuni hanno risposto. Non era programmata, questa cosa.

### **Andrea Zorzi**

La dottoressa Alessandra ha fatto questo libro bellissimo, che vi consiglio di andare a comprare, che è "La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda". Molto centrato su questa fase di crisi economica, ma più in generale la comunicazione interna in stato di crisi. Ecco, molti di voi sanno tutto, altri meno, quindi abbiamo fatto bene a citarla.

### **Alessandra Mazzei**

Nel libro ci sono i risultati di questa ricerca fatta su questa crisi specifica, poi il tema della comunicazione interna in stato di crisi è trattato in maniera un po' più ampia. Non volevo però entrare in questo lavoro. Mi ha evocato fortemente questa situazione. Volevo poi aggiungere una considerazione su una delle presentazioni che è stata fatta, quando è stato evocato il tema della rete degli ascoltatori, i colleghi fidati che raccolgono e poi possono avere un canale privilegiato con la funzione Comunicazione Interna. Anche nel nostro gruppo, che era il numero 4, abbiamo lungamente dibattuto di questo e la cosa che nel gruppo è emersa è che questo tipo di canale di ascolto, sicuramente potrebbe essere molto efficace, molto utile, ma presenta un rischio a nostro avviso molto alto: qualora non fosse dichiarato e venisse scoperto, questa cosa potrebbe avere una ricaduta molto pesante sulla credibilità della funzione Comunicazione Interna. Noi ci siamo fermati – e infatti non l'abbiamo messo poi tra i suggerimenti –, ma è un aspetto da approfondire che ci sembrava molto importante.

### **Andrea Zorzi**

Grazie, intanto che vi scaldate, in questa sala aleggiano – ed è bene che aleggino, visto che è la sala giusta in Italia – un po' due scrupoli di coscienza o sensi di colpa o non so, che riguardano da una parte la diffusione di notizie sostanzialmente false per depistare l'informazione, passatemi il termine, o la diffusione di notizie non necessariamente false per depistare "Radio Scarpa" e addirittura, in alcuni casi, la liceità dal punto di vista

professionale ed etico dell'ascolto non del tutto trasparente attraverso una rete di referenti, qualcuno dice fidati, e così via.

Ecco, di questi due aspetti parliamone. Nel senso che è molto importante, secondo me, che noi comunicatori aziendali italiani facciamo un ragionamento su questo, nei limiti che abbiamo, perché io credo siamo molto vicini, anche qui, a ferri del mestiere che dobbiamo semplicemente dirci come vogliamo maneggiare. È un tema che possiamo sciogliere solo noi: non ce lo spiegherà nessuno come sciogliere questi due temi, dove spingerci o dove non spingerci. Anche perché noi non abbiamo l'albo che ci dice che alcune cose sono vietate, che altre non sono vietate – ovviamente, se ce l'avessimo, faremmo tutti, come tutti quelli che hanno l'albo, il contrario di quello che viene definito –, ma, voglio dire, siamo solo noi che possiamo decidere. Alessandra, per esempio, diceva: non è che non si può fare da un punto di vista etico-morale, è rischiosissimo farlo dal punto di vista della credibilità. E siccome la credibilità è anche lei ferro del mestiere – cioè a noi serve la credibilità, non perché vogliamo essere credibili, ma perché la credibilità ci serve assolutamente, perché sennò i nostri strumenti sono depotenziati –, allora il rischio è troppo alto e magari forse possiamo scoprire che non vale la candela. Ok. Quindi c'è questo che è un tema interessante, perché è un tema dei pesi, di verifica. Però io ho sentito aleggiare un po' anche quello più morale, no? "Però questo non si può fare! Questo è meglio non farlo." Ecco, non credo che la risolviamo stasera, però proviamo, nel senso che siamo noi che la dobbiamo risolvere e che poi magari possiamo anche provare a scriverla in un foglio di carta e a parlarne con i nostri colleghi in Italia. Prego.

### **Nicola Barbera**

Rapidamente. Intanto abbiamo tirato fuori questo discorso della rete dei referenti, degli amici fidati, ma non nel senso che fosse qualcosa di poco legittimo. In realtà, se uno vive nella propria azienda e cerca di capire che cosa succede lì dentro, parlare con delle persone, con dei colleghi che sono magari opinion leader o che stanno nei vari punti del territorio, non è qualcosa di strano. Quindi, anche se viene scoperto, se anche si viene a sapere, personalmente non vedrei nessun particolare rischio di contraccolpo. Però è un'opinione.

### **Andrea Zorzi**

Scusa, Nicola, tu sei simpaticissimo, però se noi strutturiamo l'ascolto degli autisti e qualcuno ci dice: "Scusa, ma perché hai strutturato l'ascolto degli autisti?" Dobbiamo essere pronti a rispondere, no? Noi, per esempio, nella nostra azienda ne abbiamo 2mila o 1500, strutturiamolo pure, basta che poi abbiamo definito un minimo di policy.

**Nicola Barbera**

No, ma allora è un equivoco!

**Andrea Zorzi**

Allora non strutturiamo l'ascolto!

**Nicola Barbera**

Abbiamo detto: "Se c'è un autista che è amico nostro..."

**Andrea Zorzi**

E passa di là. Ecco, io giudico questo non professionale, ok? Ed è per questo che ho voluto buttare in questa stanza questo tema, perché il comunicatore... Certo che, se passa uno che gli chiede come va la vita, ci fa una chiacchierata sopra, ma questo non è il mestiere del comunicatore. Il mestiere del comunicatore decide se strutturare in modo trasparente o in modo segreto l'ascolto degli autisti. Ecco, non so se mi spiego. Ok, prendo un po' gli iscritti: Greggia, Audone e poi Evangelisti. Fatevi vedere con la mano, grazie.

**Massimo Greggia**

Questo tema che tu hai citato è stato molto dibattuto, nel nostro gruppo, il tema della sensibilità, del lavorare borderline, della deontologia. Parlo io perché io facevo il cattivo, cioè ero quello che diceva che, secondo me, si può fare non dico controinformazione – se vogliamo chiamarla controinformazione, chiamiamola pure controinformazione! –, però non ci vedo nulla di male a prendere delle posizioni in maniera non ufficiale, se l'azienda in quel momento ufficialmente non le può prendere. Ma, come è successo in un'azienda dove lavoravo e per altri versi anche nell'ultima, soprattutto sulla rete, non tanto all'interno dell'azienda alla macchinetta del caffè, c'è un proliferare di voci false che in maniera più o meno spontanea si alimentano, a volte invece non sono alimentate spontaneamente, ma sono guidate da qualcuno. Cito un caso: due aziende fa avevamo fatto una fusione, due linee di prodotto, c'era un parlare di dealer, di concessionarie e di dipendenti dell'azienda che sotto nickname parlavano delle strategie di prodotto e dicevano che "muore questo, muore quello". Ovviamente, questa cosa andava a detrimento del business, perché poi si traduceva in concessionari che magari pensavano di rinunciare al mandato. L'azienda, evidentemente, non può andare a dichiarare una strategia di prodotto che ancora non c'è mentre la sta formulando, ma non può lasciare che queste cose si alimentino. Quindi, mentre io non posso andare a fare delle dichiarazioni ufficiali, posso però intervenire sulla rete dicendo che "mi risulta che

questi prodotti rimangano". Io non ci vedo nulla di non corretto professionalmente, anzi lo ritengo – come dicevi tu, Andrea – uno dei modi, uno degli attrezzi, uno dei tool che il comunicatore ha, fra i tanti, per dare un supporto alla propria azienda. Altra cosa, invece, è circolare o diffondere informazioni non vere, false. Su quello devo dirti che non ci ho ancora ragionato, di primo acchito, mi viene da dire che dire una bugia non è bello...

**Andrea Zorzi**

Però ci devo pensare. È l'approccio giusto, secondo me.

**Massimo Greggia**

Probabilmente ci posso pensare, va contestualizzato.

**Andrea Zorzi**

Ora non ce la facciamo, però è giusto.

**Massimo Greggia**

Torno di nuovo su quello che dicevi prima, mentre strutturare una rete segreta o scoperta è un altro degli attrezzi, dei sistemi che, secondo me, un comunicatore può predisporre per portare a casa qualche cosa. Non è fare la spia, è semplicemente attivare un canale d'ascolto.

**Andrea Zorzi**

Però hai colto anche tu che c'è questo tema. Noi cogliamo, nel fare il nostro mestiere in questo modo, un po' il senso di fare la spia ed è una cosa che il marketing fa da trent'anni. È vero o no? È bella questa cosa! Il marketing fa da trent'anni questo mestiere e noi diciamo che non possiamo fare la spia. È molto interessante questo tema!

**Massimo Greggia**

Sicuramente, ma infatti devo dire che, da un punto di vista quasi più personale che professionale, mi piacerebbe capire bene il punto di vista di chi disapprova questi strumenti. Giorgio ha detto prima che era in difficoltà, ma io so che anche Lucia ha un po' di difficoltà, voglio dire, pensano che siano cose un po' borderline. Sarei interessato a capire il perché di cose che io invece vedo come strumenti di lavoro di un comunicatore.



### **Giorgio Agagliati**

Però le perplessità non erano tanto su questo, ma sull'intervenire attivamente con elementi d'informazione più o meno "tarocca".

### **Andrea Zorzi**

Adesso ne parliamo. È interessante, ne parliamo apposta. Grazie Massimo. Audone, poi Evangelisti, Finamore, Camardella, Acerboni.

### **Maurizio Audone**

Io volevo inserirmi proprio in questo discorso, perché, essendo proprio un po' più verso il marketing la mia attività oggi, abbiamo lavorato molto sul passaparola e sul che cosa si dice informalmente, in particolare proprio puntando, non all'interno di un'azienda, ma all'interno di un canale, quindi di una filiera che possiamo identificare non proprio come comunicazione interna, ma lì tutta una serie di aziende avevano un obiettivo, quindi c'erano più realtà che andavano dall'ente pubblico al Ministero, all'azienda industriale, abbiamo definito di che cosa valeva la pena parlare informalmente. Noi parliamo di queste cose, proprio per dare più forza a quelle che erano poi delle richieste che venivano fatte formalmente o magari anche per supportarle in una certa maniera. Quindi, il passaparola, così come lo abbiamo etichettato lì – non tanto la "Radio Scarpa", ma il passaparola – era legato a tutte quelle occasioni informali che ti permettevano di parlare con qualcuno che poteva essere un opinion leader, un decisore, un qualcuno che poteva essere interessato in questa catena. Non è solamente l'attivarsi, non voleva dire fornire delle notizie inesatte, perché questo non lo facciamo mai, anche a livello pubblicitario, quindi parliamo di cose che possiamo dimostrare, perché sarebbe un errore clamoroso parlare di notizie non vere, dare notizie inesatte, però abbiamo deciso di che cosa tutta una serie di persone doveva parlare. Che cosa è successo? Che poi anche quelli che non erano coinvolti, visto che l'idea era di creare un dialogo, parlavano di quelle cose lì. E quindi diventava un meccanismo, perché noi parliamo sempre di questo, però, alla fine, quando andavi dal Ministro e gli dicevi certe cose, questo qui diceva: "Veramente, lo sento da tutte le parti, quindi è un problema!"

### **Andrea Zorzi**

Grazie. Evangelisti.

### **Marco Evangelisti**

Dicevo che non c'è bisogno di fare una struttura dedicata di persone per conoscere i rumors, perché nell'interpretazione di ruolo, di moltissimi ruoli delle aziende, già è

previsto e in maniera, se non troppo esplicita, abbastanza chiarita da un cluster aziendale. Traduco: un capo dipartimento, un capo di un servizio, un capo di un'unità hanno l'obbligo di informare, di reperire, di sentire quello che si sta agitando nella struttura che loro dirigono o controllano. Quindi questa cosa qui, noi l'abbiamo detto, creare delle persone dedicate non mi sembra sia proprio indispensabile, già esiste e qui già esiste consapevolezza. Certo, io lo so che il capo servizio o il capo ufficio che mi ascolta ha questo potere, però poi sta al capo ufficio o al capo servizio cogliere quello che gli serve e sta agli altri creare in una struttura quel clima anche di condivisione che permette di passare tra i ruoli questa comunicazione in maniera abbastanza facile. Io non vedo grossa difficoltà, al giorno d'oggi nelle aziende, delle persone di far sì che questi rumors restino confinati proprio tra due persone, fra tre e così via. Ho abbastanza meno paura della struttura formale, delle conseguenze, delle cose per cui la gente parla e non ha paura di parlare, anche con punti di ascolto che sa che poi si faranno interpreti di questa voce.

#### **Andrea Zorzi**

Questo può essere che abbia riferimento, nel passare la parola a Finamore, può essere che, su questi temi che stiamo discutendo, conti anche la dimensione? E che cioè in un'azienda di mille, 2mila... La Banca d'Italia quanti dipendenti ha?

#### **Marco Evangelisti**

7mila.

#### **Andrea Zorzi**

Sì, 5-7mila è una cosa, mentre 200mila è un'altra. Ecco, anche questo elemento teniamolo come retro pensiero. Finamore.

#### **Fabrizio Finamore**

Colgo la palla alzata e dico assolutamente sì, perché io volevo dire proprio questo: è una questione di dimensioni. Io sono anche d'accordo con Massimo, non mi farei grossi scrupoli morali sul fatto di eventuali uomini all'Havana che mi possono aiutare. Però, secondo me, c'è un passaggio ancora prima, che sta ancora a monte di questo e che mi sembra sia abbastanza trasversale in tante presentazioni su questo tema dei vari gruppi: è quello soprattutto delle organizzazioni grandi. Io parlo magari del caso nostro, del gap che ci può essere tra centro e periferia, tra direzione – e intendiamo per Direzione Comunicazione – e colleghi in rete il più lontani possibile. Più è forte questo gap, più è chiaro che lasci terreno... Come diceva Giorgio, un po' di rumors sono

fisiologici in tutte le realtà, basta che ci riuniamo in tre e già il rumor può nascere. Il problema è che diventa da fisiologico a patologico nel momento in cui tu, Comunicazione Interna, lasci troppo terreno a questo, stai nella tua torre eburnea, comunichi solo due o tre cose fondamentali dall'Amministratore Delegato, non ti sporchi mai le mani, non parli mai dei problemi della gente, ma parli solo di due o tre visioni strategiche altissime. Al che il collega di Campobasso – dico Campobasso perché c'è stato un periodo in cui io giravo le agenzie per raccogliere proprio un po' di interviste – al quale chiedo: "Ma tu non le vedi queste cose sui nostri strumenti?" Risponde: "Ma no, tanto voi parlate della dichiarazione dell'AD, del Presidente, figurati se venite a parlare dei miei problemi." E questa è secondo me la chiave di volta del tutto: al di là degli informatori, il ruolo di comunicatore interno si dovrebbe sporcare un po' di più le mani proprio sul territorio. Quando io andavo nelle varie direzioni territoriali facevo dei bracci di ferro coi Direttori Generali che dicevano: "Allora, parliamo di Bari." "No, veramente volevo andare anche a Campobasso." "No, eh! Che ci vai a fare a Campobasso?" "No, io ci voglio andare a Campobasso, perché magari in quell'agenzia là..." E io non ho mai raccolto tanti feedback come in quell'agenzia, che non aveva mai visto nessuno dalla Direzione Generale.

### **Andrea Zorzi**

Ecco perché non voleva mandarti!

### **Fabrizio Finamore**

Faccio un esempio stupido e qui mi ricollego sempre al discorso tuo per cui dipende anche dalla dimensione: noi Comunicazione Interna, io in particolar modo ho seguito negli ultimi due mesi un progetto che è veramente di un'ovvietà e di una banalità ovvia, proprio basilare, però io ci tenevo a portarlo avanti e ci sono riuscito: far passare a tutti i colleghi della Comunicazione Interna un giorno in agenzia. Ma proprio impuntandomi. Allora c'era la collega che si occupa di eventi, sempre impegnata, per l'Amministratore Delegato che dice: "No, ma io non posso perché domani ho la presentazione per l'evento, l'AD!" Dico: "No, no, domani dovresti stare un giorno a Tagliacozzo". Dice: "No, ma io..." "No, domani dovresti stare un giorno a Tagliacozzo!" "No, ma è più importante..." "No, domani dovresti stare un giorno a Tagliacozzo." Non ci voleva andare, poi è tornata e ha detto che ha avuto una vision, le si è aperto un mondo che prima lei non considerava. Idem quell'altra collega che fa la newsletter online, che pensava a duemila particolari nella scrittura dell'articolo etc. È andata in un'agenzia di "vattelapesca", non so neanche dove, dice: "Lo sai che sono rimasta esterrefatta? Non leggono quasi niente di quelle cose che facevo, però ho scoperto che fare un abstract di tre righe di quello che vuol dire l'articolo è molto più importante che perdere dodici giorni a scrivere tutte le cose." E

allora ha scoperto una cosa fondamentale che è che la gente in rete non ha tempo, è importante scrivere un abstract di tre righe fatto bene. Questo per dire.

**Andrea Zorzi**

E stavano un giorno dalla mattina alla sera.

**Fabrizio Finamore**

Senza Blackberry e senza...

**Andrea Zorzi**

Ovviamente annunciati che erano colleghi della Comunicazione...

**Fabrizio Finamore**

Sì, del Personale col nostro retail dicendo che... Tra l'altro, anche lì, spiegando che non erano ispezioni, per non farla percepire come un audit. E i feedback quali erano? Che dopo un primo momento di titubanza, perché ovviamente vedevano il collega della Direzione Generale, piano piano invece si entra in empatia, soprattutto se il collega è bravo a farlo, e quei rumors che noi percepiamo poi arrivano senza problemi al collega della Comunicazione Interna che può tarare dal giorno dopo la sua attività quotidiana – la newsletter, l'evento etc. – proprio in funzione di quella che è la realtà, proprio per ridurre questo gap che, almeno nel nostro caso, si sentiva fortissimo tra l'iperuranio nostro e quello che percepivano i colleghi. Anche perché quella che fa eventi, che dice: "Ma io che cavolo ci vado a fare?" In realtà ha capito che, invece di coinvolgere solo i direttori territoriali, forse se coinvolgi in un evento fatto ad hoc anche qualcuno dello sportello, male non fa, perché quello dello sportello ha un maggior senso del noi, si sente coinvolto. Secondo me – e qui torno al discorso iniziale prendendo la palla che alzavi tu – in organizzazioni grandi, molto grandi è fondamentale che la Comunicazione Interna si sporchi le mani anche su comunicazioni molto, molto operative proprio per percepire e far propri quei rumors che, in realtà, sennò viaggerebbero su canali completamente a parte. Più tu stai sul pezzo, meno territorio lasci ai rumors e ai canali alternativi. Questo secondo me, è la mia opinione.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Camardella. E, nel passare la parola, dico: però tu Fabrizio parli, in questo caso, di una cosa trasparente, cioè voi avete mandato una persona della Comunicazione Interna che andava in filiale, ok! Immaginiamo invece un caso simile: non un collega della Comunicazione Interna, ma un collega di fiducia della Comunicazione Interna che

viene mandato a una riunione di un certo tipo, piuttosto che a un incontro nelle filiali piuttosto che negli stabilimenti etc. Ecco, anche questo in qualche modo è strutturabile e accettabile, oppure no? Perché questo maneggia relazioni. Di mestiere, facciamo finta che faccia l'operaio di uno stabilimento, che però viene per un giorno – come per la formazione hai i formatori part-time –, per un giorno fa il comunicatore part-time e va ad ascoltare. Ecco, questo è il tema, che non è chiaro neanche a me, eh! Cioè questo è il tema!

### **Fabrizio Finamore**

Posso risponderti? Cioè secondo me è utilissimo e infatti l'ho detto varie volte: non mi farei degli scrupoli, secondo me è utilissimo che ci siano queste persone. Però non vorrei che questo fosse un alibi per poi non muoversi! Cioè, se ci fosse solo questo, solo il mio uomo all'Havana, e poi io comunicatore interno rimango nella mia sezione generale e non mi muovo mai, secondo me non funziona! Se io invece ho la persona che mi aiuta e mi arrivano i feedback da dove si trova, però io stesso vado sul territorio e raccolgo, allora funziona, perché vuol dire che io ho il feedback dalla persona, però io stesso conosco i problemi e alcune sfumature che, secondo me, non possono mai arrivare relata refero, ma posso soltanto percepire stando sul posto.

### **Nicola Barbera**

Però la domanda non era "mando qualcun altro", la domanda era "ascolto qualcuno che è già lì". È diverso, non è che mando uno sotto mentite spoglie. So che lì c'è qualcuno che conosco, che mi può dare un parere affidabile e lo sento.

### **Andrea Zorzi**

Sì, però questo è naturale. Camardella.

### **Annarita Camardella**

Fabrizio mi ha anticipato completamente in quello che volevo dire. Questo rapporto del comunicatore con questo tipo di canali di informazioni lo vedo come un potenziale canale di fiducia e di trasparenza. Se le persone hanno fiducia nella mia corretta trasposizione di un problema, di un'informazione, di un malcontento, di una difficoltà e hanno fiducia soprattutto che io rispetti l'anonimato della fonte se la persona non desidera, o se un gruppo di persone non desiderano essere citate in prima persona, io posso diventare strumento perché ho una professionalità, ho un contatto con il management che purtroppo non tutti hanno. Ho anche un ruolo istituzionale, una posizione, un livello privilegiato, se vogliamo, in questo senso, rispetto ad altri che non hanno questo canale,

di poter ascoltare le difficoltà o le sofferenze, la cattiva gestione di un qualcosa, di poterlo rendere dignitoso, di potergli dare seguito e di poter offrire delle opportunità di soluzione. Io vorrei che le persone esplicitamente venissero da me e mi parlassero di quello di cui credono di aver bisogno, di quello di cui hanno paura, di quello che potrebbe funzionare meglio. Che tutto questo fosse esplicito, fosse corretto, sempre nel rispetto di quella che è la tutela della fonte che poi esiste anche in ambito giornalistico, non è insomma qualcosa di cui si parla stasera per la prima volta. Quindi, è un'accezione positiva e corretta di intendere questo tipo di rapporto, cioè come figura di tramite per poter attuare delle soluzioni di cui molti sentono la necessità e non hanno la possibilità di esprimerlo, non hanno il canale giusto, non credono di essere sufficientemente autorevoli per poterlo fare. Quindi, io voglio poter fare questo e offrire un'opportunità. Grazie.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Acerboni. Parliamo pure della voce falsa per depistare. Parliamo anche, oltre che dell'ascolto, della voce falsa per depistare che è emersa!

**Giovanni Acerboni**

Ma, Presidente, non c'eravamo messi d'accordo!

**Andrea Zorzi**

Ah, sì? Perché hai proprio questo?

**Giovanni Acerboni**

Ma io ho chiesto la parola proprio dopo l'intervento di Massimo Greggia, perché mi sembrava appunto di potermi attaccare lì, poi il seguito degli interventi ha portato l'argomento su un altro piano. Mi pare, se non ho capito male quello che chiedeva Greggia: "Ma io, insomma, dire le bugie, direi, non è bello... Poi ci pensiamo." E c'era quindi una risposta, un dubbio che, però, in seguito agli interventi, non ha affrontato. Piuttosto, direi, è tornato anche a interventi precedenti a quello di Greggia, cioè sul fatto di capire meglio come comportarsi nelle situazioni, a gestire i fenomeni in senso empirico – succede questo, come reagisco, quali competenze convenga che io utilizzi, devo fare una cosa, non devo fare una cosa, e cosa è meglio fare etc. -. Io penso che, da questo punto di vista, va tutto bene, però ho l'impressione che manchi, a questo genere di impostazione, una formalizzazione, cioè se è possibile riuscire a fornire, a creare, a costruire un modello formale che permette di analizzare gli enunciati, intendo dire quello che viene detto, indipendentemente se siano veri o falsi, indipendentemente se nascano spontaneamente o se vengano buttati dentro ad arte. Certo che se sono falsi – faccio una

piccola parentesi – hanno uno scopo, sono argomentativi, cioè se sono argomentativi vengono utilizzati in qualche misura per ottenere un certo scopo. Da questo punto di vista, potrebbe consolarti quello che ha detto, hanno detto Perelman e Olbrechts-Tyteca, che sono i massimi teorici dell'argomentazione del '900. Nel '58 hanno pubblicato il "Trattato sull'argomentazione" e lì hanno detto una cosa che, secondo me, è molto rilevante, cioè che persuadere qualcuno non è sempre un'operazione onorevole, non è detto che lo sia. Nel senso che l'efficacia è la persuasione, non è la verità. Se devo persuadere qualcuno e serve una certa strategia pur di ottenere lo scopo, quella è la strategia. L'onestà può entrarci, ma potrebbe anche non entrarci.

### **Massimo Greggia**

È anche un problema di etica, persone con la pistola puntata non è bello...

### **Giovanni Acerboni**

Quella non so se è una persuasione, nel senso se è un'argomentazione. È molto persuasiva, però non so se è un'argomentazione: è una minaccia, è un ordine, è un caso un pochino diverso. Comunque, indipendentemente dal fatto che sia vero o che sia falso, che sia nato spontaneamente, che circoli, che venga dall'esterno o che l'abbia introdotta io ad arte, indipendentemente da questo, esiste un modello formale per analizzare gli enunciati e calcolare quello che possono generare. Esiste, non so se esiste fatto su misura, ma esiste un'analisi formale della struttura degli enunciati a livello informativo. Esiste a più piani: esiste a un piano basso che è un piano di descrizione linguistica degli elementi informativi ed esiste, più interessante qua, a un piano di composizione dell'enunciato, cioè con quali informazioni lo creo, perché non dico mica tutto. Il fenomeno è quello che viene detto, ma quando uno dice una cosa, sia pure programmando la verbalizzazione contemporaneamente al pensiero, esclude qualcosa d'altro, giusto? C'è qualcosa che viene detto e qualcosa che non viene detto. Di quello che non viene detto, alcune cose sono presupposte, altre cose... Si fa un po' difficile la questione – lo ammetto – però è possibile calcolare con una certa approssimazione che cosa può generare un certo enunciato, nel senso di che cosa fa scatenare nella testa di chi lo riceve. Questo è possibile farlo.

### **Andrea Zorzi**

Sì? Fogolin e, con Giorgio Agagliati, se non ci sono altri iscritti, concludiamo. No, ce ne sono, ce ne sono, sì! Be', insomma, siamo verso la conclusione. Silvia.

### **Silvia Fogolin**

Volevo solo fare un'osservazione su questo ultimo argomento. Allora, io sarei o sono stata una studiosa di teoria del linguaggio o narratologia. Olbrechts-Tyteca, "Il trattato dell'argomentazione", è uno dei capisaldi – come hai ricordato tu – per la retorica stilistica, si analizzano tutte quelle che sono le forme del pensiero e della parola, però sono funzionali a un'analisi testuale, per cui, se tu vuoi utilizzare questi strumenti in una conversazione, già sappiamo che dobbiamo contestualizzarla, per cui il contesto. E quindi secondo me non ha senso, proprio non ha senso se non come esercizio retorico, accademico, di occuparci del linguaggio nei termini in cui tu hai suggerito. No, ma questa è un'osservazione mia. Comunque, su questo, mi aggancio immediatamente, perché volevo capire, io che invece mi occupo di marketing politico e di tutto l'utilizzo non menzognero, ma persuasivo, onorevole, ne faccio uso consapevolmente, tanto da arrivare in certi momenti ad assumere persone che nei social media suggeriscono e argomenti e profili che chiamano le persone che mi interessa sponsorizzare, non mi faccio nessun problema. Nel senso che ho un obiettivo, lo devo centrare e punto!

Quando invece voi parlate – e parlo di voi, perché io non ho esperienza di comunicazione interna – mi chiedo se i rumors e tutto ciò di cui abbiamo parlato oggi, come vengono valutati in termini di volume? Cioè, hanno senso e forse meritano un'attenzione così attenta – scusate la ripetizione – se sono tanti, se pertengono l'intera popolazione dei partecipanti alla...

### **Andrea Zorzi**

Sì, ma c'era in qualche sottogruppo, c'è stata.

### **Silvia Fogolin**

Io, voglio dire, io posso ritenere...

### **Andrea Zorzi**

La massa, diciamo. Valutazione della massa.

### **Silvia Fogolin**

Io posso ritenere che un rumors, un sentimento, un'opinione, qualsiasi cosa sia meritevole della mia attenzione, della mia analisi, se numericamente mi rappresenta un numero di un certo rilievo. Perché, se un argomento, magari anche dirompente, è segnalato da una o due persone e circoscritto lì, per quanto l'argomento sia esplosivo, non lo so, mi chiedo se ne valga la pena. Quindi, in che modo le nostre osservazioni riescono a essere valutate, a essere monitorate in termini percentuali reali?



### **Andrea Zorzi**

Di peso. Sì, questo è una parte del lavoro, ma qualche gruppo ha tentato di dare qualche risposta. Grazie. Agagliati.

### **Giorgio Agagliati**

Allora, effetti possibili di un'argomentazione. Io non so se da bambini giocavate – io sì – al filo di parole: lui dice una parola nell'orecchio a me, la dico a Dalila e così via e Dalila dice ad alta voce la parola che le arriva da Lucia. Normalmente, lui scoppia a ridere disperatamente, perché è una cosa completamente diversa da quella che era partita. E questo al netto di modifiche maliziose. Se poi qualche ragazzino bastardo introduce la modifica maliziosa, è ovvio che si magnifica l'effetto di distorsione. Facevo in continuazione questo! Cioè, voglio dire, non è che adesso faccio questo mestiere a caso! Io dovevo allevare pecore come il signore di ieri sera di Slow Food e invece faccio il comunicatore, "non ditelo a mia madre: crede che suoni il piano in un bordello". Allora, io non posso limitarmi ad analizzare la struttura dell'argomentazione che introduco nel sistema, perché in questo caso, ogni volta che io partecipo al gioco della comunicazione informale, metto in gioco una cosa che sarà ulteriormente tirata, cucita, vestita e svestita. E quindi devo calcolare una componente di imponderabilità di quello che sarà l'esito finale della faccenda. E non è misurabile a priori, so solo che un effetto di magnificazione/distorsione avverrà, perché è fisiologico che avvenga, perché il gioco del filo di parole ci porta a quello. Questo è un aspetto del problema di cui tener conto in modo pragmatico, al di là di una scelta morale sul fare o non fare, c'è un aspetto pratico di cui tener conto: io partecipo alla quota di rischio di quel mercato, in quel momento.

Per quanto concerne l'aspetto etico-deontologico, credo che mai come in questo caso sia necessario lavorare per casistica e non in base a un "a priori". Se voi vi fate prendere dalla voglia perversa di leggere un trattatello di Sant'Agostino dedicato alla menzogna, scoprite che lui non riesce a prendere una decisione unica, in compenso vi offre una casistica meravigliosa, per chiarezza e dettaglio, di tutte le situazioni possibili. Per ciascuna di esse, sa dire qualcosa di morale, ma alla fine non sa dire in assoluto "menzogna sì" o "menzogna no". Credo che dobbiamo avere un approccio eticamente ispirato e pragmaticamente applicato sulla casistica.

### **Andrea Zorzi**

Grazie. Bracciodieta. E siamo veramente nell'ambito della discussione, siamo nell'ambito di una discussione approfondita che ASCAI ha fatto, ma che magari riprenderemo nel prossimo triennio, in questo che viene, sul codice deontologico del comunicatore che non

è un insieme di paroline, quelle lì vaghe che si possono scrivere... Quindi noi adesso stiamo tentando, senza avere minimamente l'aspettativa di riuscirci, di fare un ragionamento quasi serio su un tema che è molto profondo, invece, no? Anche se noi scherziamo, perché va bene così! Perché siamo nell'ambito non della "Radio Scarpa", siamo nell'ambito del codice deontologico del comunicatore d'impresa, è evidente. E tutto il mondo del depistaggio, del diffondere informazioni – vi dirò di più – financo vere, merita una riflessione, perché bisogna vedere chi mi dà le informazioni cosiddette vere, perché se me le dà Tanzi, alla vigilia di un evento... Parliamone, hai capito? È molto complicata la questione! Adesso noi stiamo facendo un po' di gioco, però è molto complicata. È importante però che definiamo che sta dentro il perimetro del mestiere e può essere assolutamente, anzi deve essere, valutata, ecco. Questo è il tema. Bracciodieta, ma prima Acerboni ha un diritto di replica perché è stato chiamato in causa.

### **Giovanni Acerboni**

Solo una precisazione sugli ultimi due interventi. Io, non c'è dubbio, ho operato una sintesi assurda a farla, però ci ho provato. Non è l'argomentazione che mi permette di formalizzare questi modelli di analisi degli enunciati e, d'altra parte, non è neanche che debbano essere applicati per forza all'argomentazione. Qualsiasi verbalizzazione può essere analizzata, gli strumenti sono tutt'altri, piuttosto – se devo fare riferimento a qualche disciplina – direi la filosofia del linguaggio, la teoria pragmatica, ecco, però sono quelli gli strumenti. E le categorie sono i presupposti, impliciti, le inferenze, quelle sono le cose che consentono di fronte a qualsiasi enunciato, anche sullo stesso argomento, in ogni momento in cui si parla di quella cosa. Io lo prendo, lo colgo e calcolo, che cosa? Diciamo chi lo intercetta come lo può interpretare.

### **Andrea Zorzi**

Bracciodieta.

### **Mimmo Bracciodieta**

Io ho un dubbio. Nell'organizzazione aziendale, ogni settore – produzione, amministrazione, personale, marketing – svolge una parte di lavoro sporco del suo settore, d'accordo con il management, e poi, se le cose vanno male, ne paga le conseguenze. È successo per le produzioni, è successo per il personale, succedono situazioni in cui l'organizzazione ha necessità di fare delle azioni, un lavoro sporco. E viene demandato alle organizzazioni di riferimento. Il dubbio è questo: nel settore della comunicazione, il lavoro sporco chi lo fa nell'ambito dell'azienda? Ho fatto un giro dei tavoli, si è parlato di tutto, ma c'è questo lavoro che qualcuno deve fare. Se non la fa il

comunicatore, qualcun altro lo deve fare. Il comunicatore non lo fa? Perché per farlo, bisogna farlo! Perché l'azienda ha bisogno, in ogni suo settore di alcune fasi che sono considerate borderline. Il dubbio è questo, e la domanda è questa!

**Andrea Zorzi**

È una provocazione molto interessante! E ci lasciamo con questo dubbio. Siamo quasi sicuri che sia proprio così, che un lavoretto sporco da farsi ci sia, ovviamente abbiamo la tendenza a dire: "Lo fa lui!" È molto interessante. Grazie a voi, domattina l'incontro qui è alle 8 e 45.

# 28 novembre 2009

## L'Accademia del comunicatore

### Avvio dei lavori in sottogruppi

#### **Andrea Zorzi**

Buongiorno a tutti. Allora, come ci siamo detti, la sessione di questa mattina ha una modalità un po' diversa rispetto a quelle di ieri. L'analisi regressiva è una cosa che ci proietta in un futuro che credo sia ancora di circa dieci anni, e ci fa valutare un'iniziativa di dieci anni prima in termini di cause di successo o cause di insuccesso. Poi la modalità ve la racconto. Intanto vi leggo un po' la metodologia, stiamo bene attenti, per qualsiasi cosa facciamoci delle domande, qui ed ora, perché poi, come sempre, in aula – in questo caso le aule sono due, perché i sottogruppi saranno due, non quattro – non c'è il facilitatore, ma ci sono magari delle persone che hanno già usato questa metodologia, però non ci sono i facilitatori. Quindi, se c'è qualcosa da chiarire, chiariamocelo qui subito. Il metodo analisi regressiva aiuta ad analizzare con distacco vantaggi, svantaggi e contromisure da prendere per il successo di un'iniziativa. Consiste nel proiettarsi nel futuro per esaminare un'ipotesi di lavoro. Invece di chiedersi: "Tenuto conto di tale decisione, cosa succederà?" Ci si chiede: "Siamo x anni dopo questa decisione che è stata un successo o che è stata un fallimento, perché è stata un successo o un fallimento? Cosa è successo che ha portato al successo o al fallimento?" Porsi il problema di prospettiva al passato libera da numerosi freni intellettuali nell'immaginare il futuro e consente di evidenziare meglio limiti e potenzialità di un'idea ancora da realizzare. Questa è una metodologia applicabile a idee ancora da realizzare. Come la applichiamo noi quest'oggi? Data un'ipotesi di progetto – in questo caso l'Accademia del comunicatore –, se ne immaginano due futuri e opposti scenari: di successo e di fallimento. I partecipanti sono divisi in due gruppi – uno per scenario – da venti persone e senza facilitatore. I gruppi devono individuare, attraverso tre distinte fasi di lavoro, i più importanti fattori che hanno portato al successo o al fallimento del progetto, i cinque elementi ritenuti più importanti, auspicabili o da evitare. In questo caso i tempi sono tassativi, non sono consigliati, ma sono tassativi. Allora, noi ci incontreremo nelle aule, il gruppo 1 nell'aula 3 e il gruppo 2 nell'aula 4. La cosa più importante è di che cosa stiamo parlando. Per esempio, il gruppo 1, quello del successo che starà nell'aula 3, quello composto da Barbera, Barzi, Bifulco, Bracciodieta, Ciancio, Fanelli, Greggia, Mazzei, Mormino, Nelli, Picciarelli, Porcari, Portaluppi, Ravasi e Saracco, questo gruppo ha – e lo

vedete a pagina 7 – questo scenario: nel 2009, l'Università per gli Studi per l'Innovazione e ASCAI hanno fondato l'Accademia del comunicatore, un nuovo e diverso attore nel processo di formazione per studenti e professionisti della comunicazione aziendale. Punto. Non c'è altra specifica: non si capisce com'è fatto, non si capisce com'è strutturato, non si capisce dove sta. Oggi, nel 2020, a distanza di più di dieci anni – perché questa roba qui è stata fondata nel 2009, diciamo che ha cominciato a lavorare nel 2009 – l'Accademia si è rivelata un successo assoluto. Perché? Quali fattori ne hanno determinato il successo? Come è stato raggiunto un esito così positivo? Per fare questa roba, abbiamo delle fasi: qui c'è scritto timing consigliato, ma è un consiglio in questo caso tassativo, tanto che io nominerò testé un vigile urbano del tempo, facciamo che nominiamo Fanelli, cioè la Fanelli a un certo punto vi dirà: "Ah, è finita la fase riflessione individuale! Bisogna passare alla fase clusterizzazione!" Batti col bastone, ti do io qualcosa adesso! E le fasi sono queste: riflessione individuale. Uno è da solo con se stesso e con i post-it e riflette individualmente sullo scenario e sui fattori che possono aver influito, in questo caso, sul successo. Ogni fattore individuato, ogni singolo fattore individuato, viene scritto sul post-it e questo lo fa ognuno singolarmente. Bello bello riflessivo con se stesso non parla con gli altri e non copia dai giallini degli altri e ha 15 minuti per fare questa cosa. Dopodiché la Fanelli arriva e dice: "Fermi, basta! Quello che avete fatto, avete fatto, adesso si passa alla clusterizzazione."

Che cos'è la clusterizzazione? Non lo so, sto leggendo anch'io! Io non è che so più di voi... Il gruppo condivide tutti i post-it di queste persone e le classifica per macroaree, ovviamente le macroaree le definisce il gruppo in buona armonia – verranno fuori abbastanza naturalmente, vedrete – e le attacca su dei fogli grandi che saranno lì nelle aule. Questa fase dura 45 minuti. E una fase molto importante! Dopo 45 minuti, quindi a questo punto saremo alle 10, arriva la Fanelli e dice: "Basta con la clusterizzazione, passiamo alla negoziazione!" Attenzione: la negoziazione è un carnaio, è una fase molto delicata, dove il gruppo analizza e valuta i fattori che a questo punto saranno tutti attaccati lì per macrocategorie. Il gruppo analizza e valuta i fattori emersi, si confronta, fino a decidere di comune accordo e in base ad una scala prioritaria, quali sono i cinque principali fattori che hanno determinato il successo. Possono essere scritti nei giallini oppure possono essere sintesi di una serie di giallini. Se non c'è l'accordo, bisogna votare! Perché può essere che non ci sia l'accordo, anzi è molto probabile in alcuni casi, allora si vota e vince la maggioranza. Ricordate: vince la maggioranza, non la minoranza! Questa fase dura 45 minuti. Dopodiché arriva la Fanelli e dice: "Basta, adesso abbiamo solo 15 minuti per preparare i lucidi e per scegliere il portavoce, per venire poi in plenaria, alle ore 11." Si viene qui e il portavoce, fedele a tutto il gruppo e non a quello che aveva votato lui nella negoziazione, ci porta la voce del gruppo.

Sostanzialmente, il gruppo del fallimento, che è composto da... È brutta la parola "fallimento", però vi rincuoro dicendo che è anche molto bello sparare su un'iniziativa

### **Voce maschile**

La scelta di chi fa parte del gruppo del fallimento è stata casuale oppure...?

### **Andrea Zorzi**

Assolutamente casuale! No, abbiamo diviso le persone in gruppo e poi abbiamo messo a caso le due categorie di fallimento e di successo. Dico che è bellissimo quello del fallimento perché lo spirito negativo che è in noi, viene fuori molto forte! Questo gruppo è formato da Acerboni, Agagliati, Amicucci, Audone, Camardella, Campanella, Ciuffo, Evangelisti, Febbraro, Finamore, Fogolin, Incletolli, Maimone, Pin e Romano e si incontra nell'aula 4. Non vi rileggo – perché le fasi sono sostanzialmente quelle, le trovate a pagina 8. E in questo caso di questa iniziativa non si dice altro che è nata nel 2009, fatta da un'università più ASCAI – come sia questa sinergia non è chiaro, ma va definita –, la stiamo valutando nel 2020 ed è stata un completo fallimento: che cosa voglia dire essere stato un completo fallimento, anche questo è oggetto di riflessione. Grazie a tutti!

Successo in aula 3 e Fallimento in aula 4! Ci rivediamo alle 11. Ah no, no, giusto! Il vigile urbano del tempo nel gruppo 4 è Fogolin. Mi raccomando! Molto importante mantenere il tempo.

## Plenaria: i sottogruppi presentano i lavori

### **Andrea Zorzi**

Il gruppo del Fallimento era composta da Acerboni, Agagliati, Amicucci, Audone, Camardella, Campanella, Ciuffo, Evangelisti, Febbraro, Finamore, Fogolin, Incletolli, Maimone, Pin e Romano. Il portavoce è Evangelisti. Allora, siamo nel 2020, l'Accademia nata dall'iniziativa dell'Università degli Studi per l'Innovazione e di ASCAI, fondata nel 2009, è stata un completo fallimento. La plenaria è gestita in modo un po' diverso dal solito. Quindi, la prima domanda è: da cosa avete capito che è stata un fallimento; e poi ci spiegate quali sono stati i fattori che ne hanno determinato il fallimento. Da che cosa si capisce che è un fallimento?

### **Marco Evangelisti**

Il fallimento l'abbiamo dedotto dal fatto che non ci sono più iscritti o quasi e quindi c'è stato, veramente, un abbandono da parte del mercato di questa iniziativa. Allora, noi abbiamo cercato di posizionarci nell'ottica del 2020, e quindi dopo dieci anni di attività di questa Accademia. A un certo punto è successo che abbiamo visto che il mercato è saturo, sempre minor attenzione degli studenti a un mercato che ormai è saturo, perché c'è l'Università di Ingegneria che ha fatto i corsi gestionali, c'è l'Università di Lettere che ha promosso dei master anche all'estero, c'è l'Erasmus che ha promosso corsi che vengono fatti in Europa su questi temi e, soprattutto, in un momento in cui – supponiamo che ci sia sempre un'aria di crisi – ci sono prospettive occupazionali sempre minori e quindi questo ha determinato un abbandono da parte degli studenti.

Il secondo motivo è riconducibile alla vision: cioè, l'Accademia ha dato per scontato di sapere quali siano le competenze del comunicatore e, dato che c'è stata una preponderanza dell'aspetto universitario rispetto a quello che doveva essere nella vision di un'Accademia più integrata con il mondo anche del lavoro, ha trattato temi triti in modo astratto senza farli convergere in una visione critica del comunicatore. Quindi, in pratica, c'è stato un indirizzo più teorico nella vision piuttosto che collegato al mercato.

Ci sono poi dei temi più specifici riconducibili proprio a quello che è l'offerta formativa, cioè la progettazione didattica è stata inefficace, docenti e staff non qualificati. Ma perché non se li sono scelti meglio questi docenti? Perché magari sono chiamati docenti di provata esperienza e anche nel campo con pubblicazioni, i quali però sono un po' sorpassati, sono persone anziane che non hanno saputo cavalcare il cambiamento.

Un altro dei motivi è riconducibile al marketing: quando nasce un'iniziativa è molto importante una pubblicizzazione di questa iniziativa, in tutti i sensi.

### **Andrea Zorzi**

Scusa, Marco, questi sono in fila? Quindi il primo era il più importante di tutti era quello in testa. Questo è il terzo?

### **Marco Evangelisti**

Questo è il quarto: una comunicazione inefficace, anche perché, oltre a essere stata fatta una cattiva pubblicizzazione, nel corso degli anni non è stato, per esempio, rinnovato un invio a tutti i possibili stakeholders dell'iniziativa per mancata previsione anche di accordi relativi all'inserimento post Accademia. Questa Accademia, che titolo rilascia? Come si colloca nell'ambiente dei titoli formativi? Che appeal ha tra le aziende? Insomma, è rimasta un pochino, così, appesa, nessuno ha curato questo aspetto, ritenendo che, forse, con il passare del tempo, il mercato si abituasse, vedesse che era un'iniziativa valida etc. E l'ultimo fattore è che ci si è accorti dopo dieci anni che i costi sono troppo alti. Costi troppo alti che sono relativi, appunto, all'idea che si è avuta all'inizio di attrarre docenti qualificatissimi – e quindi pagati molto cari – che poi non si sono rivelati invece abbastanza moderni nella loro impostazione didattica. Poi ci sono stati errori nella logistica, cioè si è preso il posto dove capitava, un pochino decentrato, perché non ci sono aree libere nel centro della città, si è messo un pochino fuori; questo qui ha prodotto già un po' un'emarginazione, un mancato collegamento anche con le università, con le aziende e quindi – diciamo da un punto di vista proprio gestionale – i costi sono lievitati tantissimo. Questo è un po' il tutto.

### **Andrea Zorzi**

Allora, faccio io qualche domanda e poi, per chiarire, magari qualcun altro la fa, prima di passare al gruppo del Successo. Che cosa vuol dire mercato saturo?

### **Marco Evangelisti**

Abbiamo pensato che dopo dieci anni di questa iniziativa, data l'offerta formativa che veniva da altri punti, magari più riconosciuti dallo Stato, tipo l'università, tipo master internazionali promossi – avevo fatto l'esempio dell'Erasmus che dà la possibilità anche di fare i master all'estero –, si è trovato a un certo momento che questa Accademia non aveva più grande spazio nel mercato.

### **Andrea Zorzi**

Nel mercato diciamo delle accademie di questo tipo? Nel mercato comprese tutte le università? Compresa Scienze della Comunicazione?



### **Marco Evangelisti**

Nel mercato compreso, perché qui si crea senz'altro un tipo di concorrenza fra le università, gli altri centri di formazione e questa Accademia. Questa Accademia è vista un po' come un qualcosa che si pone sul mercato a un certo momento e, dato che, vedendo poi tutta la serie dei fattori, non ha avuto grandissimo appealing, il mercato si è saturato già con l'altra offerta e la gente ha preferito avere uno sbocco, ha visto che lo sbocco nell'offerta lavorativa era migliore da altre parti piuttosto che da questa.

### **Fabrizio Finamore**

Diciamo che, da universitario, visto anche il numero di iscritti a scienze della comunicazione, tu hai anche tutto il mercato potenziale di master di comunicazione post lauream rispetto poi ai posti realmente disponibili.

### **Andrea Zorzi**

La concorrenza, diciamo. Voi, furbamente, avete messo al primo posto due cose: mercato saturo e prospettive occupazionali minori.

### **Giorgio Agagliati**

Sono due componenti molto interrelate, perché se ci fosse alta richiesta di professionisti della comunicazione, il mercato della formazione si saturerebbe più lentamente, perché avresti molti sbocchi e la gente continuerebbe ad andare.

### **Andrea Zorzi**

Ok, quindi voi, proiettandovi nel 2020, immaginate che negli ultimi dieci anni, complessivamente, le prospettive occupazionali nel mondo della comunicazione d'impresa sono un po' calate o sono calate rispetto all'offerta formativa in campo?

### **Giorgio Agagliati**

Sono calate in sé.

### **Andrea Zorzi**

Sono calate in assoluto. Ok!

### **Marco Evangelisti**

O comunque l'offerta formativa si è contratta più lentamente, per cui il mercato è rimasto... Noi abbiamo detto, anche se l'offerta formativa nel mercato è rimasta stabile...

**Andrea Zorzi**

Vi ricordate la prima sessione? Il nostro lavoro è salvo, ma il lavoro dei comunicatori in generale calerà!

**Voce maschile**

Scusate, ma la porzione di lavoro è decisamente bassa!

**Marco Evangelisti**

No, io dicevo questo: che l'offerta magari è stabile, però la domanda è stabile, però l'offerta è molto aumentata, cioè le università, i master...

**Andrea Zorzi**

Però è una cosa diversa! Allora, voi avete detto che una delle cause di fallimento deriva anche dal fatto che l'occupazione nel campo della comunicazione d'impresa è calata. Incletolli, scusa?

**Maurizio Incletolli**

Volevo aggiungere solo un corollario a questo: è la figura del comunicatore che è un po' nel frattempo cambiata, forse non è stata posta in mezzo, ma la necessità di integrare la funzione di comunicazione all'interno dell'azienda ha portato a una riduzione anche della domanda di questa professionalità, tale che ha comportato anche una contrazione del mercato occupazionale

**Andrea Zorzi**

Questo è interessante: spiegamelo meglio! Cioè, nei dieci anni...?

**Maurizio Incletolli**

Noi stiamo puntando da molto tempo a condensare di più la nostra professione intorno a una figura di comunicatore sempre più trasversale e sempre meno frammentato, no? Parliamo sempre più di comunicazione integrata come un dato di fatto acquisito. Io penso che questo porti la professione a ridursi in termini di diramazione professionale, sempre più verso figure di tipo unico. Questo potrebbe portare, nella mia aspettativa, una riduzione della domanda di occupazione in questo senso. Non saprei spiegarla meglio, insomma, si riducono le possibilità di comunicazione.

### **Tina Romano**

Volevo aggiungere anche concetti un po' positivi. Noi abbiamo voluto affrontare il tema del fallimento dell'Accademia. Dunque, è naturale che, come è emerso già da ieri, abbiamo una figura del comunicatore che va verso un modello estremamente trasversale, un comunicatore che cerca il meglio, pertanto, l'Accademia non è stata in grado di raggiungere un modello d'eccellenza. Quindi, dobbiamo assolutamente dare e offrire un modello d'eccellenza per un comunicatore sempre più trasversale, sempre più preparato.

### **Andrea Zorzi**

Questo, però, io non lo ritrovo. Ok, va bene. Maimone? Forse puoi rispondermi: tu fai parte di questo gruppo? Anche a un'altra cosa: quella che voi avete chiamato – diciamo così – troppa teoria, cioè il punto 2 (l'Accademia ha dato per scontato di sapere quali siano le competenze di un comunicatore, in modo astratto, ha trattato temi triti). Scusa, no, chiamiamolo bene! Dovete spiegarmi che cosa significa il punto 2.

### **Fabrizio Maimone**

Allora, ritornando al discorso di prima, giusto un ulteriore elemento di aggiunta rispetto alla contrazione del mercato. C'è, secondo me, un'altra tendenza che è quella della maggiore convenienza, per gli studenti italiani, di andare a studiare all'estero: innanzi tutto l'Inghilterra, perché la crisi finanziaria ha reso più conveniente lo studio e la vita in città come Londra, che prima erano sostanzialmente proibitive. Quindi c'è anche il problema/opportunità dell'abbattimento dei confini, per cui uno studente adesso...

### **Andrea Zorzi**

Che sta dentro la concorrenza del punto 1, concorrenza non solo italiana. Va bene.

### **Fabrizio Maimone**

Sì, nel punto 1 per quanto riguarda la contrazione del... Per quanto riguarda l'altro tema, forse sono la persona meno adatta a rispondere, ma ci provo. Ci sono evidentemente dei modelli culturali di riferimento in parte differenti, tra il mondo accademico e il mondo delle imprese. Secondo me c'è ancora una poca conoscenza reciproca, per cui alle volte si va avanti anche a stereotipi reciprocamente, ma questa è una mia considerazione che vale per quello che vale. Il problema però è nel momento in cui questi mondi si incontrano, bisogna trovare un punto di equilibrio e, sicuramente, non è una cosa semplice, perché tutti quanti noi, dalle nostre esperienze, abbiamo trovato o delle offerte formative – mi riferisco al master, evidentemente – troppo spostate sulla teoria, oppure

– questo lo aggiungo io, è un mio parere personale – a contrario, roba troppo spostata sulla pratica, per cui, invece di sfornare quel ruolo di comunicatore che abbiamo visto, si sfornano degli esecutori, mettiamola così. Quindi il problema è trovare un punto di incontro e di equilibrio fra due modelli.

**Andrea Zorzi**

Che non è stato trovato, diciamo.

**Fabrizio Maimone**

Esatto! Se non si trova, il rischio è che venga fuori una cosa da poco.

**Andrea Zorzi**

Perfetto. La risposta è perfetta. Solo un chiarimento sul punto 4, invece, che voi definite comunicazione inefficace per mancata previsione di accordi relativi all’inserimento post Accademia. È una mancanza di pubblicità o è anche una mancanza di sostanza?

**Fabrizio Maimone**

Noi avevamo visto entrambe. La prima cosa che non era stato fatto sul mercato un’adeguata pubblicità, cioè si è fatto all’inizio, è partita bene, tutto così. Passati un po’ di anni si è lasciato andare la cosa per conto suo. E poi il fatto di non essersi accorti che, essendoci altri concorrenti, era opportuno fare delle alleanze, delle sinergie, degli scambi e anche questo è un elemento che ha fatto fallire l’iniziativa.

**Andrea Zorzi**

Perfetto! Allora abbiamo credo capito. Se ci sono domande specifiche al gruppo del Fallimento, le facciamo adesso o sennò passiamo al gruppo del Successo. Passiamo al gruppo del Successo che era composto da Barbera, Barzi, Bifulco, Bracciodieta, Ciancio, Fanelli, Greggia, Mazzei, Mormino, Nelli, Picciarelli, Porcari, Portaluppi, Ravasi e Saracco. Il portavoce è?

**Massimo Greggia**

Il portavoce è la professoressa Mazzei. Scusate, è un momento importante! Siamo nel 2020 e il neonato Nobel per la comunicazione viene conferito ad Andrea Zorzi, Presidente dell’Accademia di comunicazione.

**Andrea Zorzi**

Ancora Presidente?!

### **Massimo Greggia**

Ma come si è riusciti ad arrivare a questo straordinario successo? Ce lo spiega la professoressa Mazzei, una delle ispiratrici dell'Accademia della comunicazione. Prego!

### **Alessandra Mazzei**

Bene. Noi eravamo consapevoli, quando siamo partiti dieci anni fa, che dovevamo affrontare una sfida difficilissima. E quindi la prima cosa che è stata fatta è stata una scelta di metodo: fare un'analisi per un possibile posizionamento molto accurato e sviluppare un business plan molto dettagliato che considerasse tutti gli aspetti possibili. Quest'analisi di posizionamento ha implicato l'esplorazione dell'offerta formativa esistente su questi temi, le caratteristiche di quest'offerta formativa, i bisogni delle aziende, dei potenziali employer dei nostri partecipanti. Quindi abbiamo fatto questa ricognizione iniziale. Da questa ricognizione iniziale...

### **Andrea Zorzi**

Scusa, Alessandra, adesso nel 2020, a parte la vincita di questo premio, perché registrate che è un successo?

### **Alessandra Mazzei**

Il successo noi lo abbiamo registrato dal fatto che – anticipo delle cose che poi ripeto – l'analisi di posizionamento ci aveva indicato di partire su una cosa molto specifica, molto focalizzata: formazione sulla comunicazione interna. Dopo dieci anni, abbiamo avuto la capacità di estendere la nostra offerta formativa a tutto il campo della comunicazione aziendale e a oggi abbiamo le aule pienuissime e le persone che hanno partecipato ai nostri corsi, se neolaureati, si sono inseriti bene nelle aziende, oppure, se persone che già lavoravano, hanno avuto dei vantaggi in termini per la loro carriera. Quindi, da questa analisi, la cosa che è emersa e che poi noi abbiamo implementato e dopo dieci anni abbiamo detto essere un fattore che ha contribuito al nostro successo è stato quello di aver progettato un'offerta formativa solida. Questa offerta formativa solida è stata caratterizzata da quella che noi abbiamo chiamato distintività. Quali sono state le caratteristiche di questa distintività? Uno, che è partita con un focus molto molto preciso, la comunicazione interna, che rappresentava al momento della partenza, la nostra core competence più forte. Invece di andare a spaziare su mille cose che magari non potevamo poi presidiare, abbiamo scelto quella sulla quale ci sentivamo forti, anche perché avevamo l'esperienza di ASCAI che ci forniva tutto già.

**Andrea Zorzi**

Quindi questa è il primo fattore di successo?

**Alessandra Mazzei**

Sì, l'offerta formativa che si caratterizzava dal fatto di essere stata focalizzata e anche interdisciplinare e multiculturale. Cioè siamo partiti da un focus sul contenuto, sull'oggetto, però avendo un metodo molto ampio, quindi interdisciplinare e multiculturale. Quest'offerta formativa è stata poi caratterizzata anche dall'essere molto molto concreta, proprio per scongiurare il pericolo che diventasse l'ennesima offerta formativa teorica, che i consulenti consultati all'inizio ci avevano detto essere una delle minacce più pericolose. Quindi, un'offerta formativa molto concreta, che, per esempio, si è materializzata, è stata concretizzata poi nel fatto che, durante i corsi di formazione, almeno un terzo dell'attività formativa ha consistito in project work, lavoro sul campo, quindi abbiamo fatto una scelta non di, per esempio, stage alla fine dei corsi, ma di attività pratica e concreta durante i corsi. Questo, ovviamente, abbinato anche ad una solida formazione teorica. Questo mix concretezza forte e anche solida teoria, concetti c'è stato garantito dall'aver una faculty metà accademica e metà professionale. Inoltre, la faculty che abbiamo scelto è stata di elevato prestigio, quindi o fossero accademici o fossero professionisti, però con autorevolezza e riconoscimento nella comunità dei comunicatori; una faculty anche che abbiamo pensato che potesse essere stabile, quindi una faculty non da improvvisare ogni volta, ma allo stesso tempo anche in continuo rinnovamento, per assicurare anche la continua introduzione di nuovo know-how, di nuovo aggiornamento. Ecco, se dimentico di dire qualcosa sulle varie caratteristiche, chiedo ai colleghi se mi integrano. Sulla sede noi abbiamo detto che sarebbe stata una sede raggiungibile...

**Andrea Zorzi**

Quale è stata?

**Alessandra Mazzei**

Non abbiamo saputo dov'era.

**Andrea Zorzi**

Ma come, in dieci anni non sapete dov'è?!

**Alessandra Mazzei**

Non me lo ricordo, però le caratteristiche me le ricordo, perché ne abbiamo parlato.

## **Voce maschile**

A Bologna!

### **Alessandra Mazzei**

Abbiamo parlato delle caratteristiche: al centro, raggiungibile e, altra caratteristica della sede, con tutte le facilities, con tutte le attrezzature, quindi una sede molto moderna, questa è stata progettata ad hoc. Quindi è una cosa che abbiamo curato molto, perché per noi si è rivelato poi molto un fattore di successo.

Altra cosa importante che abbiamo curato in questi dieci anni e che poi ci ha dato ragione è stato il metodo didattico, innovativo, creativo, con il mix che abbiamo già detto – teoria e pratica – anche online, eventualmente con dei supporti online.

Secondo fattore di successo che noi abbiamo individuato dopo i primi dieci anni di vita è stato quello di aver costruito una rete di rapporti e di relazioni molto molto forte, molto valida, in cui tutti questi attori potessero apportare un valore aggiunto in termini di know-how, in termini poi anche di utilizzo e di sbocchi professionali per i nostri partecipanti ai corsi. Questa rete di relazioni è stata fatta di relazioni con rapporti con le imprese, che sono stati dei rapporti di vera e propria partnership: non solo rapporti strumentali, ma anche proprio rapporti di coinvolgimento attivo sui progetti. Rapporti con la business community, quindi nel senso più allargato del termine e su questo vorrei precisare che il nostro obiettivo è stato quello di attivare non solo una rete di rapporti tra noi, la business community e le imprese, ma anche una rete di relazione tra questi soggetti. Quindi una rete di relazione nella quale noi non siamo l'unico, esclusivo centro, ma anche una rete orizzontale tra questi soggetti. Altro aspetto molto importante sulla rete di relazioni è l'internazionalità, perché in questo mondo attuale di economia internazionale le imprese si muovono a livello internazionale, la nostra offerta formativa e tutta la nostra azione non poteva essere concentrata su un livello domestico. E quindi abbiamo scelto questo criterio dell'internazionalità, attivando relazioni con partner internazionali che potevano significare sia ospitalità, avere docenti, ma anche avere rapporti con imprese internazionali, che potessero sia contribuire alla nostra formazione e sia accogliere poi i nostri studenti. Non ne abbiamo potuto parlare approfonditamente, ma questo poteva implicare anche la possibilità di offrire una parte dei corsi anche in inglese, per attirare anche studenti stranieri.

Un'altra cosa di cui abbiamo discusso è che, oltre ad avere una sede con le caratteristiche che abbiamo detto, un'altra idea molto importante per noi era che l'Accademia avesse anche una vocazione itinerante, cioè che potesse spostare i suoi momenti formativi di ricerca e di discussione anche altrove, proprio per enfatizzare questo concetto.

**Andrea Zorzi**

Poi vediamo dove hanno trovato i soldi per fare tutte queste cose!

**Alessandra Mazzei**

Adesso ci arriviamo, ci abbiamo molto studiato! Sui rapporti e relazioni, un'altra cosa molto importante è che noi, con questa rete di partnership con le imprese, abbiamo instaurato degli accordi per l'assunzione diretta dei partecipanti ai nostri corsi, quindi c'è stato anche uno sforzo di placement per i nostri studenti: valorizzare questa rete anche in questa ottica di placement. Mi pare di aver toccato tutti i punti su questo fattore.

Passando al terzo fattore, ecco! Le risorse economiche: dove abbiamo trovato tutti i soldi?

**Andrea Zorzi**

Addirittura causa di successo? Sono piacevolmente colpito...

**Alessandra Mazzei**

Sì, è stata una causa di successo, per noi è stato un fattore di successo nel senso che siamo riusciti in dieci anni a raggiungere un equilibrio economico, quindi a generare un valore. Come abbiamo fatto? Abbiamo esplorato al massimo le possibili fonti di finanziamento, quindi abbiamo attinto sia a dei soci investitori/finanziatori, sia a donatori e attivato la raccolta: abbiamo fatto fund raising. Per le rette abbiamo pensato a un posizionamento anche di prezzo piuttosto alto, però con delle borse di studio che favorissero anche l'arrivo degli studenti bravi, menti brillanti.

Una delle cose più importanti per noi è stata quella di fare una politica di attrazione delle menti più brillanti...

**Andrea Zorzi**

Anche con borse di studio?

**Alessandra Mazzei**

Anche con borse di studio. Con le rette mediamente alte sono state, abbiamo però anche favorito il più possibile l'arrivo di studenti bravi, menti brillanti, quindi una selezione.

**Andrea Zorzi**

Scusate, mi sono dimenticato di chiederlo anche al gruppo di prima, ma facciamola al volo: stiamo parlando di una roba per quanti studenti?



**Alessandra Mazzei**

All'inizio noi siamo partiti con una focalizzazione molto precisa su un tema, quindi un piccolo gruppo di studenti, potevano essere venti, per dire. Poi naturalmente però, come ho detto, nel corso degli anni abbiamo avuto la capacità di estendere la nostra offerta formativa e dopo dieci anni possiamo ipotizzare di aver avuto un migliaio di partecipanti. Un successo grandissimo!

**Andrea Zorzi**

All'anno, cioè ogni anno ci sono...? Sì, pare che abbia sparato un numero un po' alto.

**Alessandra Mazzei**

C'era il mio gruppo che mi suggeriva delle cose.

**Andrea Zorzi**

No, è molto importante questo, eh! È completamente diverso l'approccio per cinquanta o per duemila. La domanda è: ne avete parlato nel gruppo? No, eh? Neanche nel fallimento? Sì, bisogna parlare al microfono, purtroppo.

**Marco Evangelisti**

Nel nostro gruppo abbiamo solo parlato che, fra le cause di fallimento, c'era l'accesso libero, cioè l'accesso molto aperto senza esami preliminari all'università. E quindi questo aveva favorito un gran numero di persone, con...

**Alessandra Mazzei**

Su questo devo aggiungere che l'Accademia non può rilasciare titoli universitari, pur avendo delle partnership con delle università, statutariamente la legge italiana non consente questo. Abbiamo ipotizzato di fare dei corsi post experience e post laurea per neolaureati. Sulla selezione, appunto, abbiamo ipotizzato sia una selezione in base a criteri specifici per i corsi post laurea, quindi per i neolaureati, dove si può fare una selezione per titoli, ma, oltre a fare una selezione in questo senso, cioè "mi fai la domanda e ti valuto", l'altra leva molto importante a cui noi abbiamo pensato è stata proprio quello di attrarre, far sì che facessero da noi domanda, a tutti i tipi di corso, persone già con qualificazione elevata. Sulla selezione abbiamo parlato anche di fare una valutazione per i corsi di lunga durata, di fare una valutazione durante la realizzazione dei corsi: quindi, se una persona durante il corso non mantiene i minimi richiesti, non può concludere il suo iter.

**Andrea Zorzi**

Benissimo, altri quattro minuti!

**Alessandra Mazzei**

Ok, altra fonte di finanziamento: i servizi alle imprese. Che cosa abbiamo previsto per le imprese? Sia dei servizi di ricerca su commissione, sia l'attivazione di laboratori per sviluppare metodi specifici e conoscenza specifica. Come fonte di finanziamento credo di averle dette tutte. Insomma, il nostro obiettivo è stato quello di assicurarci fin da subito un equilibrio di gestione nell'arco dei dieci anni.

Quarto fattore di successo per noi è stata la politica di marketing: la politica di marketing e di comunicazione, a parte il metodo iniziale che vi ho menzionato che è stato sempre poi replicato – cioè la continua analisi per intercettare bisogni, l'evoluzione di scenario etc. –, una politica per costruire e rafforzare il brand dell'Accademia e poi utilizzare canali di promozione. Tra i canali di promozione, oltre ai consueti – quindi il sito web, la pubblicità, diciamo i canali di marketing e di comunicazione in senso stretto – abbiamo curato in questi dieci anni in particolare il passaparola, l'attivazione di un passaparola positivo. Per fare questo, abbiamo curato molto la rete di relazione e, in particolare, nella rete di relazioni, abbiamo costituito e poi mantenuto e animato la community dei partecipanti ai nostri corsi. Poiché abbiamo voluto fare un marketing basato sulla sostanza, cercare di far conoscere la qualità e la sostanza della nostra formazione, abbiamo pensato che dovessimo stimolare, incentivare chi aveva avuto la possibilità di sperimentare questa qualità poi di esserne portavoce.

Quinto fattore di successo per noi è stato – in realtà è difficile dare un ordine di importanza, comunque... – i risultati raggiunti, innanzitutto la reputazione che questa Accademia è riuscita a costruire e che noi abbiamo misurato nel tempo. Questo è un valore immateriale, ma abbiamo prodotto anche dei risultati molto tangibili, quindi dei veri e propri prodotti di ricerca, delle pubblicazioni, oltre al fatto dell'inserimento in azienda dei partecipanti ai nostri corsi. Ecco, mi pare di aver detto tutto.

**Andrea Zorzi**

Perfetto! Grazie mille!

**Alessandra Mazzei**

Però ci sarebbe anche un'ultima cosa, se possiamo aggiungere, do la parola a Nicola.

## **Nicola Barbera**

Solo per spezzare la serietà. All'interno del gruppo c'è stata una serie di post-it molto seri nell'impostazione, un po' meno nell'esemplificazione, quindi vi chiedo scusa se qualcuno... Vi faccio un esempio, sotto il titolo "Qualità" che è importante: ASCAI ha sguinzagliato una rete di spie in tutte le università, nonostante gli atroci rimorsi di coscienza, le spie hanno riferito le best practices e, quindi, innalzato la qualità. Vi faccio un altro esempio sul marketing: Nicola Barbera ha convinto Banca d'Italia a diramare una circolare che fa lo sconto sul patrimonio di vigilanza a chi assume i laureati dell'Accademia. Maurizio Incletolli ha detto: "se po' ffà!". Poi vediamo un pochino. Autorevolezza, ricerca, pubblicazioni etc.: ASCAI ha pubblicato nel 2010 il "Manuale del Comunicatore", scritto a quattro mani da Acerboni e Maimone, nonostante il testo rivelasse chiaramente la sua origine quadrumane, ha avuto grande successo e dato prestigio ad ASCAI. Ancora: l'Accademia conferisce ai diplomati una certificazione di qualità ISO 9001, peccato solo che i timbri sulla fronte siano indelebili. E stiamo finendo, credo che ancora sul marketing abbiamo due: ASCAI ha ospitato per due giorni a Dubai, a prezzi stracciati, cinquanta importanti manager italiani, sotto minaccia di una fatwa islamica li ha convinti ad assumere i migliori allievi dell'Accademia.

E infine, noblesse oblige, come pubblicità: per farsi conoscere, ASCAI ha inviato Zorzi all'Isola dei Famosi, è stato un grandissimo successo, nonostante sia stato espulso alla prima sera per aver chiesto: "Scusate, ma dov'è la cena Slow Food?"

## **Andrea Zorzi**

Bene, grazie anche al gruppo del Successo! Ora, questa metodologia dell'analisi regressiva non prevede discussione in plenaria. A meno che qualcuno di voi non abbia qualche impressione, adesso dico solo due parole sulla nostra successiva ora, così cominciamo a pensarci, comunque, cinque-dieci minuti di giro su questa cosa possiamo pure farli. Però, come è nostra tradizione nei workshop ASCAI, l'ultima ora la dedichiamo tutti a fare una riflessione in plenaria, quindi qui prendendo la parola liberamente, per ragionare, per proporre, per pensare ai temi di riflessione, di discussione dei prossimi o workshop o convegni o seminari o quello che volete di ASCAI. Lo facciamo sempre, ma questa volta lo facciamo in modo ancora più pregnante, perché voi sapete che quest'oggi, subito dopo pranzo ci sarà l'Assemblea dei Soci che eleggerà un nuovo Consiglio Direttivo. Si apre un nuovo triennio e alla vigilia di ogni triennio poi il Consiglio Direttivo si riunisce in una "roba" che noi chiamiamo "seminario francescano" – cosa che succederà a primavera – e verranno definiti, in quel caso in modo impegnativo per l'associazione, i temi di riflessione e di approfondimento di ASCAI per il triennio, appunto.

Ecco, mi piace sempre che questo lavoro sia fatto sì dal Consiglio Direttivo, perché è giusto che sia fatto così, ma sia fatto sulla scorta delle indicazioni, delle riflessioni che vengono fuori a caldo da questi workshop. Quindi noi cominciamo a pensarci, ovviamente per quanto riguarda temi di riflessione dobbiamo pensare alla nostra percepita attualità del comunicatore e qui sono quaranta diverse. Potrebbero essere cose molto "cassetta degli attrezzi", quindi potremmo pensare a dei momenti di formazione, di workshop, di riflessione su competenze specifiche, anche molto concrete del comunicatore, ben venga! Potremmo pensare a cose un po' più eteree, più alte sulla comunicazione in generale, potremmo pensare a cose più legate all'online piuttosto che al fisico, liberi tutti! Liberi tutti, perché poi il triennio è lungo e ovviamente meriterà tutta una serie di aggiornamenti della nostra scelta dei temi. Però la scelta dei temi che facciamo adesso, alla fine del 2009, in questa oretta, con ogni probabilità ci impegnerà sicuramente per il 2010. Non sono certo che i temi che adesso verranno un po' fuori ci impegneranno per il 2011-12, perché bisogna vedere pure che cosa succede nel mondo della comunicazione e nel mondo delle imprese italiane, però pensiamoci bene, mentre adesso facciamo un giro sul fallimento dell'Accademia e poi prendiamo la parola liberamente su questo perché è molto importante.

### **Fabrizio Finamore**

In realtà, volevo fare i complimenti al gruppo opposto al mio, perché effettivamente mi è sembrata abbastanza articolata, tranne forse un po' di lacune sull'aspetto di budget: ho visto duemila persone, dieci anni, breakeven a dieci anni. O vi ha aiutato Danilo Coppola coi numeri, oppure c'è qualcosa che non mi quadra! Però, a parte quella cosa, devo dire che quello che, secondo me, è emerso – non so se anche il Presidente ha notato questo aspetto che, secondo me, è fondamentale – che molti dei punti che loro hanno messo come punti di forza sono gli stessi argomenti che noi abbiamo esaminato.

### **Andrea Zorzi**

Sono speculari! Il quarto è addirittura quarto per tutti e due: il marketing, la politica di marketing!

### **Fabrizio Finamore**

Quindi, la cosa mi ha colpito, perché sembra quasi che ci fossimo messi d'accordo, nel senso che effettivamente alla fine, nel bene o nel male, le direttrici su cui far viaggiare il successo o l'insuccesso della cosa sono quelle! Perché io ho visto anche che, nei piccoli de cuius di cui parlavano loro, ci sono molti degli argomenti che noi abbiamo preso nel nostro gruppo e che poi, per una questione di sintesi, non abbiamo messo. Per esempio

l'aspetto di internazionalizzazione, di apertura all'estero di una cosa del genere: loro l'hanno vista come punto di forza e noi l'abbiamo vista come potesse essere una debolezza. E quindi devo dire che è molto speculare, nel senso che noi abbiamo visto che, se non ci fosse stata, sarebbe stata una debolezza e loro l'hanno vista come punto di forza. Quindi alla fine, secondo me, quello che emerge è che, nel bene o nel male, le direttrici sono quelle.

### **Andrea Zorzi**

Sì, la particolarità di questa metodologia e anche la ragione per cui poi non se ne fa una discussione... Perché in verità questa metodologia è che, se poi si vuole fare masterplan, sei poi si vuole fare veramente un progetto – magari ASCAI adesso ci penserà – i vostri "giallini", tutti, non solo i lucidi, ma i "giallini" vengono poi considerati in modo speculare, messi insieme e si arriva molto vicini a immaginare gli elementi che sicuramente meritano una riflessione pre-partenza. Cosa che però, voi l'avete visto, è già difficile farla nel gruppo, sarebbe impossibile fare questo approfondimento in plenaria, e quindi bisogna mettersi lì in tre o quattro, ri-clusterizzare di nuovo tutto stavolta, non solo fallimento e successo, però vien fuori facilmente un piano di progetto!

Ecco, un progetto qualsiasi, anche nelle nostre aziende... La specificità è che va utilizzata per una cosa che ancora non esiste, non si valuta una cosa che esiste, ma si valutano le potenzialità di una cosa che non esiste. Però, siccome ci capita tutti i giorni in azienda di immaginare la partenza di una cosa che ancora non esiste, questa roba qui si può fare anche in dieci – cinque sul successo, cinque sul fallimento – e vengono fuori dei risultati abbastanza utili, ecco!

## Temi di riflessione per il triennio 2010-12

### **Andrea Zorzi**

OK! Allora, piano piano, rallentiamo perché dobbiamo pure fare una riflessione con noi stessi: noi adesso stiamo immaginando i temi di riflessione che possono essere molto concreti e operativi, ma possono essere molto alti, molto teorici, molto etici, deontologici, o invece "cacciavitari" dei prossimi tre anni, 2010-12. Non è detto che siano temi di riflessione che ASCAI non ha mai considerato, possono essere anche riprese, ben vengano le riprese e gli approfondimenti aggiornati di temi che magari ASCAI ha già considerato. Ben venga, perché parlare di X nel 1999 e poi riprenderlo nel 2010 può essere una cosa bellissima, utilissima per i comunicatori aziendali. Quindi, potrebbe essere anche una roba che viene ripresa e potrebbero essere anche – io lo dico intento che tutti quanti ci stiamo pensando – possono essere anche temi di riflessione di quelli che quasi quasi si fa fatica a dirli, si fa fatica a scriverli in dépliant.

Una volta ASCAI ha fatto una riflessione chiusa sul tema "come faccio a vendere le mie iniziative di comunicazione all'interno dell'azienda per farmi dare soldi, cioè per farmi dare budget". Ecco, anche cose molto concrete di questo tipo, che quasi quasi si fa fatica a dire. Come faccio a gestire questo Amministratore Delegato incompetente dal punto di vista della comunicazione che però vuole fare l'espertone? Poi troviamo il modo di scriverli nel dépliant, cioè troviamo il modo, semmai, di dare un titolo che non sia così...

Però pensate alla vostra vita quotidiana, pensiamo alla nostra vita quotidiana, cioè alla nostra realtà, alla realtà dei nostri amici che sentiamo, dei nostri colleghi, perché se intercettiamo bisogni veri, siano essi operativi, siano essi di altro genere, facciamo centro come ASCAI ha fatto sempre. Se invece ci immaginiamo una roba... Lasciamo stare i convegni, immaginiamoci la vita vera e i bisogni veri, magari, abbiamo ancora bisogno di imparare a scrivere, di imparare a leggere, di imparare... non lo so! Il dibattito è aperto! Cominciamo da Fanelli.

### **Paola Fanelli**

Io parto dalle cose semplici, quelle che sono facili da dire e non da quelle difficili. Io mi immaginerei un lavoro di approfondimento su tre direttrici chiave: il primo è di lavorare – ed è stato citato anche dal primo gruppo oggi – su trovare ancora ASCAI come luogo in cui si formano le competenze per lavorare in azienda. Le competenze del domani, quindi immaginiamoci del prossimo triennio, sono competenze trasversali di comunicazione interna, di comunicazione esterna, di CSR e di formazione. Diciamo competenze ad

ampio spettro, non più il comunicatore interno verticalmente riconoscibile, ma un mestiere che sappia in qualche modo ragionare in modo trasversale su queste funzioni.

**Andrea Zorzi**

Però, in particolare, tu ti riferisci in questo momento a comunicazione interna, CSR e formazione, hai detto?

**Paola Fanelli**

Esattamente! Queste qua sono le funzioni che, secondo me, sono in questo momento più permeabili tra di loro in azienda – almeno per quanto mi riguarda – e quindi sulle quali vale la pena magari fare una riflessione, capire come costruire la formazione, le competenze di questo mestiere.

Una seconda direttrice che mi piaceva continuare e che ASCAI continuasse a percorrere è quella di riconoscerlo ancora come un luogo di confronto. ASCAI riunisce delle grandi aziende, poter ancora trovare la possibilità di sentire le best practices raccontate dalle aziende: un luogo di confronto e di riflessione su quello che le aziende praticano, ma in modo eccellente.

**Andrea Zorzi**

Scusa, non ti offendere Paola. Più che ascoltare Paola, voi dovete pensare alle vostre, nel senso che quello che dice Paola noi ne facciamo tesoro nel verbale, ma noi continuiamo a pensare alle nostre. Ok?

**Paola Fanelli**

Poi il terzo elemento era vedere ASCAI come anticipatore di trend. È stato un ruolo che ha svolto – lo ricordavi tu all’inizio di questi lavori –, abbiamo parlato di intranet in tempi non sospetti e poi abbiamo visto che cosa è diventato. Il nostro Presidente presentò la web tv quando la maggior parte delle aziende nemmeno sapeva di che cosa si potesse parlare ed è stato poi un trend che ha avuto riconoscimento, concretezza e attuazione. Continuare ad avere le antenne alzate e anche soltanto i sentiment, oltre che cose concrete, riuscire ad averle, percepirle e a raccontarle in questi lavori.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Portaluppi.

**Volfrango Portaluppi**

A caldo, mi venivano in mente tre ambiti da provare a sondare, uno molto specifico: mi piacerebbe una volta avere l'occasione, soprattutto viste anche le aziende rappresentate, di approfondire il tema tra comunicazione aziendale e relazioni sindacali, capire che tipo di meccanismi si innescano, quali sono i pro e i contro, approfondire un attimo quel tema.

**Andrea Zorzi**

Tra comunicazione aziendale tutta o interna/esterna?

**Volfango Portaluppi**

No, interna, scusate.

**Andrea Zorzi**

Comunicazione interna e relazioni sindacali/industriali.

**Volfango Portaluppi**

Poi, per carità, anche l'esterna può avere qualche valenza, però in questo caso mi riferivo più all'interna.

Il secondo aspetto era provare a riflettere se fosse possibile avere anche una visione non solo di quello che avviene in Italia, ma di avere un'occasione per mappare quello che succede almeno nell'area Euro, avere un'occasione, una due giorni di riflessione su quello che accade al di fuori del mercato domestico.

**Andrea Zorzi**

Riguardo, scusa? Cioè, il tema confronto europeo etc., su che cosa?

**Volfango Portaluppi**

Comunicazione aziendale, sì! In questo caso un pochino più ad ampio spettro, non esclusivamente quella prettamente interna.

**Andrea Zorzi**

Hai in mente un convegno, un workshop, un tavolo chiuso, che cosa? Con amici, magari, francesi, inglesi... Oppure un convegno?

**Volfango Portaluppi**

No, no, non pensavo a un convegno, pensavo a una cosa un po' più tipo oggi.

**Andrea Zorzi**



Tipo workshop, con un po' di italiani e...?

**Volfango Portaluppi**

Tipo workshop, con delle esperienze anche concrete, anche perché comunque penso che ci sia l'opportunità di poterlo fare.

E l'ultima invece, sempre un'altra cosa sempre un po' più tematica: mi piacerebbe approfondire il linguaggio aziendale. Questo per esperienza diretta, vedendo i mille problemi che ci sono nel tradurre in maniera comprensibile tanti tipi di linguaggio molto tecnici, piuttosto che burocratici, capire quali formule possano essere approfondite per fare questa operazione.

**Andrea Zorzi**

E questo spiegamelo un po' meglio, approfondimento finalizzato a definire un vademecum per il comunicatore o aiutarlo a capire come si analizza il linguaggio?

**Volfango Portaluppi**

I due aspetti: come premessa come si analizza il linguaggio – almeno, io in questo mi sento abbastanza carente in termini anche teorici, in questo caso può essere un discorso un po' più alto – e come output da questo eventuale workshop potrebbe derivare anche un vademecum, un manuale, un breviario, insomma.

**Andrea Zorzi**

OK, grazie.

**Franco Amicucci**

Tre cose molto di nicchia: due su tendenze e una su continuità. Parto dalle tendenze. Una è il mestiere del comunicatore: dissolverlo, nel senso "tutti comunicatori". Allora, la domanda è: quali le competenze minime che tutti i ruoli trasversali devono possedere nelle organizzazioni.

**Andrea Zorzi**

Perché diventino tutti comunicatori?

**Franco Amicucci**

Sì, in questo senso qua, per facilitare la comunicazione interna etc. Parlo come linguaggio minimo non specialistico – d'accordo su questa parte? – che è la tendenza anche di molti percorsi societari, per esempio in economia, ingegneria si mettono ormai pezzi di comunicazione.

**Andrea Zorzi**

Però, spiegami! Tu che cosa hai in mente? Ci incontriamo e facciamo cosa su questo tema?

**Franco Amicucci**

Come nuovo ruolo anche del comunicatore, trasferire una serie di competenze che prima erano specialistiche...

**Andrea Zorzi**

Su come trasferirle! Definire quali e poi come trasferirle?

**Franco Amicucci**

Sì! Esatto, in questo senso, come dato! Questo qui crea anche un posizionamento, un ruolo nuovo anche all'Accademia. L'Accademia ha senso se è un'altissima specializzazione che si distingue in modo netto dal resto! Quindi, l'elemento distintivo: accentuarlo in modo proprio altissimo. Non avrebbe per me senso, se si affianca a quello che già esiste! O è altissimo – d'accordo, no? – oppure non ha senso!

La seconda cosa è una tendenza di linguaggio che nasce da un'esperienza molto recente che ho avuto in Pirelli. Vi racconto: il sito internazionale [pirelli.com](http://pirelli.com). Hanno fatto un'analisi dei visitatori e i giovani non stanno più di 30 secondi, perché è tutto testuale, il sito. E quindi nasce un'esperienza di visual thinking, come i concetti li trasformiamo in elemento visuale e interattivo, per coinvolgere le cose. E allora, se andate sulla sezione Carrier su Employer branding di Pirelli, vedete un'esperienza che si sta facendo, di passare il testo a visual thinking, inteso come designer della mente e tutta questa parte qua.

**Andrea Zorzi**

Questo però è un momento formativo per noi, giusto?

**Franco Amicucci**

Sì, interno.

**Andrea Zorzi**

Questo però è un momento di formazione.

**Franco Amicucci**

Un trend, questo poi ha una ricaduta su tutto: i modelli di intranet, i modelli di...

**Andrea Zorzi**

No, mi spiego, Franco: è una riflessione su questo fenomeno e su questo trend o è un momento formativo perché noi si abbia degli elementi per poterlo... ?

**Franco Amicucci**

Questo come nuovo mestiere del comunicatore! OK?

**Andrea Zorzi**

OK, quindi può essere un corso di formazione, un workshop formativo.

**Franco Amicucci**

Sì, la forma si può poi definire. La continuità. Noi siamo sempre stati attenti agli scenari tecnologici in cui opera la comunicazione d'impresa: io la manterrei, questa! Cioè, un appuntamento. Sta nascendo una nuova ondata di tecnologie per la comunicazione, basata sulle contaminazioni, la molteplicità, la multicanalità sta diventando l'elemento...

**Andrea Zorzi**

Specifica di più. Perché, sai, la tecnologia... Mi hai detto un argomento molto ampio.

**Franco Amicucci**

Fermiamoci allora al concetto di "dentro l'azienda", le integrazioni tra intranet e il voice, il palmare, questa parte qua. Per anni solo intranet, oggi intranet è anche come si lega con il palmare – parlo di cose molto concrete –, con il voice, con la videoconference, cioè la multicanalità, perché la vedo appunto accentuata su questa parte qua. Anche il ritardo banda larga che abbiamo, però, sta cambiando rapidamente tutto, in questo senso. Quindi cambia la natura, una volta erano molto distinte la web tv e la intranet, oggi c'è un'integrazione dei vari canali. E quindi il ruolo del comunicatore...

**Andrea Zorzi**

Convergenza e gestione!

**Franco Amicucci**

Come si gestiscono le convergenze! Uno comprende quali sono i nuovi scenari, quelli che stanno avvenendo di questa cosa qua... Ieri, per esempio, una cosa che non ho mai visto:

stavano entrando i grandi touch screen, grandissimi da tavolo che sembrano così d'acqua, dove ci si lavora in contemporanea in sette. Per esempio il lavoro di gruppo potevamo farlo, perché regge fino a quindici mani! Grande come la tua scrivania, possiamo stare intorno ed è un desk dove possiamo fare... Come quello dei giornali, ma più evoluto. Ma dove dentro puoi programmare, per esempio quel lavoro lì possiamo farlo in quel tavolo lì che però mi è collegato con le stampanti, con i palmari, con la videoconferenza. Quindi sono convergenze nuove, queste! Ecco, per dire, adesso possiamo decidere: quello lì fa schifo, però devo saperlo che si sta usando, ormai.

**Andrea Zorzi**

OK, hai finito, Franco? Continuiamo il giro! Per ora i volontari, poi gli "involontari". Camardella!

**Annarita Camardella**

Mi interesserebbe poter tratteggiare meglio, che venisse tratteggiato meglio il contributo effettivo della comunicazione interna alle vicende economiche dell'azienda, perché mi è sembrato di percepire in questi pochi anni in cui, comunque, io ho affrontato questo lavoro una sorta di pregiudizio sul "serve, non serve", è "indispensabile o non è indispensabile", soprattutto questo, più che "serve o non serve", perché sicuramente ha un'utilità.

**Andrea Zorzi**

Male non fa. Era una battutaccia!

**Annarita Camardella**

Sì! Soprattutto in tempi di crisi, in cui è stato spesso dibattuto se assorbirla nell'ufficio stampa, crearne una sorta di branca, e comunque è sempre un settore che è guardato con un certo sospetto!

**Andrea Zorzi**

Però, spiegami meglio, tu stai parlando del contributo della comunicazione interna alla creazione di valore dell'azienda, no?

**Annarita Camardella**

Creazione di valore, sì, anche questo, in questi termini, sul miglioramento della gestione anche economica, cioè anche nel senso che un'efficace comunicazione interna fa quadrare meglio un bilancio, magari!

**Andrea Zorzi**

Ma non è dimostrato! Tu dici: "Facciamo una roba per dimostrarlo!".

**Annarita Camardella**

Non è dimostrato! Per me è un argomento di interesse...

**Andrea Zorzi**

Vorrei capire: il tema è "la misurazione" di questa roba?

**Annarita Camardella**

Anche! Può essere una declinazione di questo tema! Cioè, gli strumenti concreti, anche, sicuramente, non solo teorici. Perché si deve poter dimostrare...

**Andrea Zorzi**

Se posso fare una battuta: perché il nostro lavoro dovrebbe essere continuamente mantenuto? Il perché!

**Annarita Camardella**

Perché, soprattutto in aziende produttive, e non solo di servizi, immagino, come la mia, viene anche spontaneo pensare che sia indispensabile l'ingegnere, il comparto operativo, il marketing, cioè altre aree che non siano queste. Allora io ho bisogno di rafforzarmi, come professionista, nel dimostrare, nell'aver strumenti, nell'aver anche consapevolezza io stessa di questo obiettivo contribuito anche a questa area economica delle aziende, che poi è un argomento prioritario.

**Andrea Zorzi**

Come dimostrare la nostra indispensabilità!

**Annarita Camardella**

Sì, dal punto di vista anche dell'output gestionale ed economico, non soltanto culturale, non soltanto umano, non soltanto di valore, perché è più facile dimostrare questo.

Poi, strumenti per coinvolgere sempre di più le differenti platee aziendali: questa è stata un'altra area, in cui ho trovato sempre più difficoltà, diciamo! Perché, sempre in realtà molto vaste, molto variegate, molto differenziate, poter avere la consapevolezza innanzi tutto di quali sono i vari target effettivi, e avere proprio strumenti concreti con i quali coinvolgerli sempre di più.

**Andrea Zorzi**

Spiegamela meglio, non l'ho capita tanto.

**Annarita Camardella**

Come coinvolgere i comparti operai, per esempio, diversamente dai comparti dirigenziali

**Andrea Zorzi**

Diversi target...

**Annarita Camardella**

Sì, diversi target e diverse modalità di approccio e, evidentemente, sempre anche in un contesto attuale, adesso è così, anche di crisi, in cui c'è magari una base di demotivazione, di scarso interesse all'informazione, alla notizia.

**Andrea Zorzi**

Ok, ok! È chiaro. Adesso concentriamoci sui temi! Come gestire diversamente diversi target: stiamo parlando proprio di questo. Tu immagina un workshop o un convegno che è centrato, anziché sugli strumenti, per dire, sui destinatari, quindi sui target?

**Annarita Camardella**

Il che implica anche quali strumenti posso utilizzare.

**Andrea Zorzi**

Come conseguenza, sì.

**Annarita Camardella**

Cioè non solo un'analisi di quali siano, ma come poterli coinvolgere nella mia attività, come raggiungerli.

**Andrea Zorzi**

In quale modo e con quali strumenti.

**Annarita Camardella**

E poi – è già stato anticipato questo – un aggiornamento puntuale sulle nuove tecnologie, opportune, utili per la comunicazione interna, in modo da poterle proporre anche per l'implementazione aziendale. Grazie.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Adesso, per ora, ho Audone, Barbera, Bifulco, Agagliati, Finamore, Greggia, Romano, Pin – se non ho dimenticato nessuno... Audone. Cerchiamo di stare entro i due o tre minuti, grazie.

**Maurizio Audone**

Sì, io vado velocissimo, anche perché tante cose le hanno già dette gli amici qui. Io rilancio il discorso del linguaggio che ritengo particolarmente importante da analizzare, proprio per riuscire ad identificare quello che è il modo di dire le cose, che, nonostante i progressi che sono stati fatti, mi sembra ancora il problema centrale nella maggior parte delle aziende che frequento.

**Andrea Zorzi**

Che cosa vuol dire il linguaggio? Cioè vuol dire tante cose, ma nella tua testa che iniziativa è?

**Maurizio Audone**

Nella mia testa è che dici una cosa con delle parole che ne dicono un'altra, molto spesso.

**Andrea Zorzi**

Questo è chiaro, ma che iniziativa ASCAI è? Noi ad aprile facciamo che cosa?

**Maurizio Audone**

L'iniziativa ad aprile è quella di analizzare e trovare i modi o gli strumenti, i metodi per realizzare l'obiettivo della comunicazione con il linguaggio adeguato.

**Andrea Zorzi**

Raggiungere gli obiettivi...

**Maurizio Audone**

... con il linguaggio adeguato.

**Andrea Zorzi**

Ma tu hai in mente una cosa formativa, in cui ci mettiamo lì a studiare teoria e pratica?

**Maurizio Audone**

Direi di sì: cioè, uno va via e sa come si fa. O, almeno, questo dal mio punto di vista. Anche perché mi piacerebbe che tutti quanti avessero degli strumenti da dare all'interno delle proprie aziende per far sì che risulti facilitato il modo di confezionare dei messaggi. Cosa che è facile magari per chi fa della comunicazione interna o comunque si occupa di comunicazione, diventa meno facile quando parli con un ingegnere, quando parli con altra gente. E sarebbe bene, questo è un lavoro che la comunicazione interna secondo me dovrebbe fare. E poi una cosa che mi piacerebbe fare è avere dei momenti di contatto, magari anche virtuali, in cui si possano maggiormente approfondire dei temi o condividerli.

**Andrea Zorzi**

Cioè, spiegati! Da evento a evento c'è una rete fra comunicatori...

**Maurizio Audone**

Sì, c'è una rete, magari qualcuno ha un problema, lo lancia, lo discutiamo, facciamo un forum, qualcosa. Fine.

**Andrea Zorzi**

Prego, Barbera!

**Nicola Barbera**

Velocemente due punti. Riprendo ed esplodo appena un po' di più il ragionamento che faceva Annarita Camardella nel senso che appunto esiste nelle nostre organizzazione una platea molto composita di destinatari della comunicazione interna. Ero molto incuriosito da una delle proposte che sono state fatte e poi non approvate per questo incontro che era quella di esplorare le differenze di genere. Allora, in effetti le differenze sono parecchie: di genere, ma anche di generazione, perché abbiamo sempre di più questa divaricazione tra giovani digitalizzati, "social-forumizzati" o come altro vogliamo dire, e invece anziani, tra precari e stabili...

**Andrea Zorzi**

"Social-forumizzati" è forte!



**Nicola Barbera**

Vabbè, è venuto così! Tra donne e uomini, tra manager ed esecutivi e quindi, forse, esplorare un po' di più tutte queste differenze di target potrebbe essere una cosa interessante.

L'altro punto invece riprendere quello che diceva Franco Amicucci prima: io sono profondamente convinto che la comunicazione si debba integrare sempre di più con le altre funzioni aziendali. Si può fare in tanti modi: uno dei modi che a me viene in mente, che a me piacerebbe, è che qualche volta ASCAI facesse qualche iniziativa non per soli comunicatori, ma aperta anche ad un certo numero di manager, per avere un confronto tra chi lavora professionalmente nella comunicazione e chi lavora in altre funzioni ma può magari scoprire qualcosa di nuovo, qualcosa di stimolante dal punto di vista dell'utilità, delle interrelazioni e delle sinergie che possono essere realizzate.

**Andrea Zorzi**

Questa che hai in mente tu, diciamo comunicatori e manager insieme, in un momento formativo o in un momento di discussione?

**Nicola Barbera**

Io lo vedrei di più come un momento formativo.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Bifulco.

**Domenico Bifulco**

A me veniva in mente una cosa che in realtà è già stata trattata qualche anno fa in un evento ASCAI, ma che mi sembra sia ancora importante per noi e, cioè, cercare di lavorare per dare al comunicatore, in particolare interno, dell'azienda una sua specificità rispetto alle altre professionalità dell'azienda. È un po' quello che già diceva prima Annarita. Mi sembra importante continuare a lavorare su metodi, strumenti, metodologie per le quali – mi viene in mente una cosa detta a Venezia qualche anno fa – sulla comunicazione interna non tutti gli altri professionisti d'azienda possano avere la loro opinione, perché nessuno di noi si sogna di mettere in discussione ciò che dice il marketing, tutti gli altri hanno un'opinione su quello che diciamo noi. Secondo me, abbiamo bisogno di avere più specificità da questo punto di vista.

**Andrea Zorzi**

Un po' una ripresa di Venezia! Venezia – lo spiego un po' per chi non ha partecipato – era veramente una due giorni di formazione, forse, per noi, proprio sulla cassetta degli attrezzi. Torniamo proprio alla riorganizzazione, all'ABC del comunicatore. Mi pare, no?

**Domenico Bifulco**

E uscendo, magari, con una cassetta ancora più precisa.

**Andrea Zorzi**

E aggiornata, perché Venezia era...

**Domenico Bifulco**

Cinque anni fa, mi sembra. In particolare – ma questo lo aveva già detto prima qualcuno –, quello che mi interesserebbe capire è come misurare l'efficacia della comunicazione interna, i risultati che porta a casa sono probabilmente dovuti anche al concorso di altre concause. Come fare per isolare quello che portiamo a casa noi di tutto questo? Poi due cose – ma Maurizio già mi ha preceduto – sulla possibilità di avere altri momenti di riflessione oltre a questi in cui ci incontriamo.

**Andrea Zorzi**

Online, dici?

**Domenico Bifulco**

Sì, online, diciamo virtuali. Può essere un forum, un blog o qualcosa del genere. E poi mi chiedevo se, a valle di tutti questi momenti vari di riflessione, ASCAI non si potrebbe proporre anche come produzione di contenuti di carattere manualistico.

**Andrea Zorzi**

Spiegamela meglio.

**Domenico Bifulco**

Per esempio, quaderni. A valle di un incontro che è dedicato alla trattazione di un tema specifico e su cui noi ci confrontiamo, fare la sintesi di quello che viene fuori nel

confronto – oltre quelle là che già facciamo, tipo i verbali etc. –, ma un quaderno, un manuale...

**Andrea Zorzi**

Di carta o online?

**Domenico Bifulco**

No, anche online, ma che possa essere il prodotto dei nostri ragionamenti, anche, volendo, da esporre all'esterno o nelle nostre aziende.

**Andrea Zorzi**

Grazie mille. Agagliati.

**Giorgio Agagliati**

Tre velocissimi rilanci di cose dette. Trovo molto importante affrontare la relazione tra comunicazione interna e relazioni sindacali e le esperienze internazionali, che diano vita anche a una rete di collegamento, perché noi normalmente veniamo invitati da serie e meno serie organizzazioni che ci propongono i super-workshop ad Amsterdam piuttosto che... Non vedo perché non potremmo diventare...

**Andrea Zorzi**

A pagamento, ovviamente!

**Giorgio Agagliati**

Super paid! Non vedo perché non potremmo diventare a nostra volta un polo di attrazione e non per fare business, ma per fare cultura internazionale e creare una rete internazionale di gente che fa questo mestiere.

E anche, sempre tra i rilanci, la valutazione dell'apporto economico del nostro lavoro. Che non sembri una captatio benevolentiae o una excusatio non petita ("guarda che però te diamo una mano al fatturato!"), ma perché è vero che c'è... E siccome ci sono cose assurde – alcuni non saranno d'accordo con me – tipo le Relazioni Esterne che pretendono di misurare l'impatto equivalente tra pezzi di articolo e fatturato pubblicitario, investimento pubblicitario, che sono delle assurdità palesi, ma vendute a caro prezzo dai consulenti, noi possiamo invece misurare concretamente una serie di apporti al clima aziendale, magari non direttamente al fatturato, ma certamente a una serie di efficienze dei processi interni.

Due temi nuovi: uno lo riprendo dalla prima sessione di ieri. Nel nostro gruppo – smentitemi, ma mi pare – ci siamo a un certo punto a vedere tecnologie, evoluzione del quadro strumentale, ma in realtà abbiamo passato più di mezz'ora a chiederci quale sarà lo scenario sociale e lavorativo del futuro. Io credo che una volta dovremmo dedicarlo a portare qui non il guru, ma il buon lettore dei trend sociali – l'Ilvo Diamanti della situazione o qualcun altro – che ci dica dove si sta andando a medio termine, non nel 3000, ma fra cinque anni, per capire che cosa ci aspetta nei nostri universi aziendali e che tipo di persone, che mix sociale e culturale avremo in azienda in ingresso, quale che sia il loro ruolo, iperprecari o superstabili, ma intanto chi sono? Perché anche questo fa parte delle capacità previsionali che dobbiamo avere, oltre al megaschermo multitouch screen, che è importante!

**Andrea Zorzi**

Hai in mente più un sociologo...?

**Giorgio Agagliati**

Ho in mente un panel, che non so citare come nomi se non per luoghi comuni, in questo momento che abbia il sociologo che legge i trend della società, l'esperto di mercato del lavoro e l'economista, che ci dicano, insieme, che cosa succede.

**Andrea Zorzi**

E questo, nella tua testa, è che noi ci mettiamo proprio in ascolto di questi, diciamo?

**Giorgio Agagliati**

Che ci mettiamo in ascolto e poi facciamo... Questo dovrebbe essere un "massacra l'esperto", nel senso che ci portano le visioni e noi gli chiediamo tutto quello che ci può servire e non capiamo.

**Andrea Zorzi**

Chiuso?

**Giorgio Agagliati**

Chiuso. Una cosa che sto cominciando ad assaggiare – secondo argomento – quindi non ne so assolutamente abbastanza, ma mi affascina è lo story telling, cioè, per esempio, il professor Fontana, dell'Università di Pavia, che insieme ad altri – Marchetti mi sembra che sia un altro nome – stanno lavorando su queste cose. Io ho assaggiato due pubblicazioni, una delle quali è la riscrittura in chiave di storia aziendale di "Se una notte

d'inverno un viaggiatore" di Calvino. È un esperimento affascinante! Provate a cercare in giro: se vi convince, mi sembra che sarebbe un assaggio, dentro un workshop miscelaneo, una testimonianza di questo tipo potrebbe essere accattivante.

Chiudo...

**Andrea Zorzi**

Aspetta, perché è importante. Anch'io la percepisco come una cosa nuova e, siccome noi siamo esperti di esplorare le cose nuove, può essere che valga la pena. Ma tu immagina che qualcuno ci racconta un'esperienza o che ci mettiamo lì e proviamo a imparare come si fa?

**Giorgio Agagliati**

Devono prima di tutto darci l'approccio metodologico con esempi, l'approccio mentale, culturale, con esempi. Poi possiamo sperimentarci in prove di racconto guidate, però all'inizio c'è bisogno di un tutor. Come? Esatto! È stato presentato a un convegno a Pavia un mese fa, io ci ho mandato una delle mie collaboratrici, che è tornata follemente... Ho comprato i libri e adesso sono abbastanza entusiasta anch'io!

**Andrea Zorzi**

Ok!

**Giorgio Agagliati**

Scusate, ultimissima cosa: sul target di ASCAI e non più sui temi, io vorrei che potessimo allargare in modo strutturale la presenza dei giovani, neolaureati e apprendisti stregoni ai primi passi del mestiere, in due modi. Uno, proponendo anche dei workshop per loro, dove i senior si mettono al loro servizio in chiave esperienziale, anche con formule agevolative per l'associazione, quando questi non hanno reddito, voglio dire. E due, un esperimento di mentorship, senza impegno, dove cioè io non ti prometto che ti assumo, ma dove, a distanza, ti tengo d'occhio e ti segue nei passi professionali, facendoti da consulente esterno e coscienza critica, laddove nel tuo contesto aziendale devi solo stare attento a come ti muovi, ma magari ti cazziano anche; mentre puoi avere l'esperto esterno, che non interferisce, non ti promette di assumerti, non fa nulla di mafiosetto al tuo servizio, ma ti aiuta a camminare nel mondo del mestiere, quando stai muovendo i primi passi. Credo che si chiami mentorship.

**Andrea Zorzi**

Questi sono giovani che diventano soci di ASCAI, non ho capito?!

**Giorgio Agagliati**

Soci giovani, a cui vengono dedicati, oltre all'invito allargato – credo che un workshop come questo potrebbe sdoppiarsi...

**Andrea Zorzi**

Già questi qui non li invitiamo, poveri, e abbiamo delle richieste dei giovani.

**Giorgio Agagliati**

Io credo che sarebbe carino, invece, bello anzi, non carino, nella nostra mission!

**Andrea Zorzi**

Lo so, però il problema è che bisognerebbe farne di più, abbiamo...

**Giorgio Agagliati**

Lo so, vedo tutte le implicazioni pratiche.

**Andrea Zorzi**

Allargare ai giovani!

**Giorgio Agagliati**

Sì, ma allargare ai giovani così e con le mentorship.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Tocca a Finamore, però Audone aveva forse solo un piccolo inciso.

**Maurizio Audone**

Io volevo dire una cosa proprio per quanto riguarda il discorso "fare futuro", che era...

**Andrea Zorzi**

È una fondazione! La fondazione che...

**Maurizio Audone**

Sì, ho capito, ma me lo sono annotato...

**Andrea Zorzi**

Pensavo che ti proponessi...

**Maurizio Audone**

No, mi sono annotato qua la cosa. È che, ecco, volevo mettere l'accento sul Polo della Cultura. Io sono convinto che ASCAI dovrebbe diventare proprio un qualcosa di più visibile all'interno del mondo della comunicazione interna, ma non solo.

**Andrea Zorzi**

Ok! Noi abbiamo lavorato molto tempo sulla nostra invisibilità, è un tema antico questo, cioè noi siamo un po' stronzi, se posso riassumere, cioè ci piace molto la riflessione al nostro interno, però non abbiamo nessun interesse – adesso poi ne parliamo nei prossimi trienni –, ma non abbiamo mai pompato né la base associativa, né il fare i convegni, etc. Però parliamone.

**Maurizio Audone**

Sono d'accordo. Però tutte le volte che sono stato qua, uno dei temi che sono ritornati a galla è stato: perché non ci riconoscono il ruolo che abbiamo all'interno.

**Andrea Zorzi**

Come comunicatori, non come ASCAI.

**Maurizio Audone**

No, no, come comunicatori. Per cui adesso, tutto sommato, non so in che modo, però forse varrebbe la pena che la comunicazione interna uscisse un po' di più.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Finamore.

**Fabrizio Finamore**

Sì, rapidamente, anche perché le mie proposte "fanno scopa" con quelle di Giorgio Agagliati e di Volfango. Volevo solo fare due specifiche: uno, sicuramente, relazioni industriali. Comunicazione interna e relazioni industriali sono una cosa che mi affascinerebbe. Anche alla luce di quello che è emerso un po' nei sottogruppi l'altro giorno con il giovane collega d'Avezzano che oggi non vedo, comunque era emersa questa cosa. Lui mi chiedeva: "Ma, secondo te, potrebbero esserci delle...?". Cioè, io vedevo anche le criticità, quindi, secondo me è un tema da affrontare.

**Andrea Zorzi**

Sì, tra l'altro dico una cosa velocissima: vi ricordate – tu, Fabrizio, di sicuro te lo ricordi – che noi abbiamo fatto una volta, negli anni passati, una serie di workshop che era “Comunicazione interna e formazione, separati in casa”, poi avevamo fatto “Comunicazione interna e relazioni esterne” e avevamo in animo di fare “Comunicazione interna e relazioni sindacali”, poi siamo passati ad altro, forse al web, però è rimasta un po' sospesa, ma resta interessante.

### **Fabrizio Finamore**

Seconda che, da quanto vedo, comunque sposa due-tre concetti detti da Giorgio e da Volfango era quella di un'apertura all'aspetto internazionale. Sinceramente, io proverei anche a osare un po' di più di quello che diceva Volfango a livello europeo. Pensavo, quando parlammo – che cos'era, Il 2001? – di intranet etc., prime visioni di intranet, probabilmente se ci fosse stata un'esperienza – io non è che sia un ideologo, un amante degli Stati Uniti –, qualche esperienza statunitense, chiaramente non penso a convegni, ma anche un'esperienza di una persona o di qualche rappresentante intervenuto lì in quel contesto che ci diceva: “Guardate, le intranet da noi sono così, così, così, colà”. Probabilmente nel 2001 ci avrebbe fatto uno scenario che noi abbiamo visto dopo quattro-cinque anni, soprattutto in alcune realtà particolarmente avanzate americane.

Quindi, non è che io adesso voglio dire che loro saranno sempre più avanti, però probabilmente una testimonianza di quel tipo, al di là del sociologo che può avere una vision futuribile, però magari una testimonianza di quel tipo, soprattutto su alcuni strumenti concreti, ci potrebbe essere utile. Cioè, soprattutto di qualche società americana che è molto avanti da questi punti di vista.

Il terzo punto, invece, riguardo sempre ai target...

### **Andrea Zorzi**

Avevamo pensato di invitare quella volta quell'esperto di quella banca americana – come si chiama quella banca americana? –, poi però non l'abbiamo chiamato! Scherzo!

### **Fabrizio Finamore**

Però l'intranet era perfetta, la loro!

Il terzo punto riguarda, appunto, come dice anche lei, sui target. Io sarei molto, molto operativo e, in particolare – mi rendo conto che lo guardo dal punto di vista mio, quindi insomma dell'azienda numericamente abbastanza grande –, mi interesserebbero dei focus operativi, quindi sul come migliorare la comunicazione dal punto di vista degli strumenti, delle metodologie etc., sul target delle cosiddette function, delle grandi aziende, cioè su tutte le strutture che non operano direttamente nel business, ma sono



funzionali al business, quindi dalle risorse umane stesse al IT a quella che era la vecchia Direzione Operation, a tutte quelle che sono funzionali a... Anche per renderli partecipi del fatto che facciamo tutti parte di una catena, che poi è rivolta al business, non che poi ci sono persone più o meno importanti per l'azienda, ma siamo tutti importanti! Per le aziende come la nostra, che hanno una rete particolarmente diffusa – adesso torno al discorso di ieri –, mi piacerebbe anche un approfondimento su come coinvolgere il più possibile la rete, quindi le periferie, quindi i colleghi più lontani dal centro, per smussare un po' questo gap che c'è anche in alcune realtà molto grandi.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Adesso andiamo proprio per titoli, due minuti al massimo a testa. Greggia.

**Massimo Greggia**

Riprendo un po' delle cose dette, ma le dico come titolo: a me piacerebbe espandere – ed è già emerso – quello che abbiamo in realtà trattato ieri mattina, cioè che cosa sarà la comunicazione nel 2020. Io non sono così convinto...

**Andrea Zorzi**

La prima sessione di ieri.

**Massimo Greggia**

Io non sono così convinto – e ne abbiamo discusso con Fabrizio – che noi saremo indispensabili come comunicatori interni! Sicuramente chi si occuperà in un qualche modo di comunicazione dovrà essere interno, non sono sicurissimo, comunque, che il comunicatore interno, così come lo immaginiamo oggi, sarà necessario nel 2020. Per fare questo, probabilmente, varrebbe la pena – come ha detto qualcuno – tirare dentro chi? Intanto, il manager che ci venga a dire che cosa si aspetta nel 2020, qualcuno che ci racconti come sarà la società nel 2020 e che cosa succede anche in altre parti, perché noi guardiamo al confine nostro, ma probabilmente, se uscissimo un pochino e vedessimo come queste esperienze sono state fatte...

**Andrea Zorzi**

Comunicazione dal 2020!

**Massimo Greggia**

Vorrei ri-espandere la prima sessione, prendendo i pezzi che sono già stati citati, quindi facendo un pochino di bench marking.

L'altra cosa che mi piacerebbe vedere è allargare a contesti un pochino più manifatturieri e industriali, per cui uscire dagli ambiti... io lo so che qui abbiamo un taglio – e mi chiamo fuori per un momento – decisamente bancario e quindi di colletti bianchi e lasciatemi dire che secondo me varrebbe la pena provare a coinvolgere delle realtà industriali, anche medio-piccole, perché bene o male il tessuto produttivo di questo paese è fatto anche comunque molto da aziende un pochino più piccole, che magari by the way possono beneficiarie di esperienze di ASCAI, perché un'azienda medio-piccola magari non si è strutturata, non ha elaborato alcune cose e può beneficiare invece della cose che noi siamo riusciti a fare e a produrre.

**Andrea Zorzi**

Ottimo, grazie! Romano! Romano, Pin, Saracco, Incletolli, Campanella, Nelli, Fogolin, Maimone, e sono le 13. Un minuto e mezzo, due minuti, grazie.

**Tina Romano**

Sì, dunque, le alleanze strategiche: ne abbiamo già parlato, quindi comunicazione interna e marketing, comunicazione interna e ufficio legale. Cioè quali sono, all'interno dell'azienda le alleanze strategiche opportune, considerando che spesso, a livello organizzativo, siamo dislocati un po' dappertutto.

**Andrea Zorzi**

Quindi una ripresa di "separati in casa"?

**Tina Romano**

Esattamente! Quindi come renderci, appunto...

**Andrea Zorzi**

E hai in mente che cosa, allora? Il marketing e...?

**Tina Romano**

Il marketing, in particolare, dove almeno io nel mio contesto vivo spesso situazioni di sovrapposizione sul chi deve dire cosa e, soprattutto, con la comunicazione esterna, perché appunto la comunicazione esterna, la responsabilità sociale è gestita e organizzativamente è posizionata in maniera separata, quindi questo contesto qui!

Sì, una ripresa della cassetta degli attrezzi. Avere volti nuovi e nuovi soci è sicuramente fonte di grande piacere e confronto e mi è dispiaciuto che, purtroppo, non ho avuto occasione di poter parlare e di conoscere meglio i nuovi arrivati, però, vederne di più mi

piacerebbe sicuramente. E anche il discorso dell'internazionalizzazione, sicuramente anche quello! Dunque, cassetta degli attrezzi, piano di comunicazione, palinsesto, misurazione, del ritorno, il budget, un po' l'ABC, ma mi sembra che era emerso: qual è la cassetta degli attrezzi del comunicatore. Ah, diversity.

**Andrea Zorzi**

Grazie mille. Pin.

**Libero Pin**

Velocemente, usabilità degli strumenti, con la presenza di un espertone, ogni tanto. Io ho in mente Jacob Nielsen che è un esperto di internet, però non solo secondo me! Ecco, come spunto. Workshop periodico con tanti giovani, per capire il futuro, forse.

**Andrea Zorzi**

Bisogna che lasciamo fuori gli anziani, insomma.

**Libero Pin**

Nel triennio, forse, una o due iniziative – adesso non so quanto e come –, invitare le aziende, un convegno per esempio, cioè avere un momento di confronto diretto, dall'attore. E poi riprendo l'idea che forse hai detto Bifulco e forse qualcun altro, l'idea di quaderni, non tanto come atti del convegno – che sono come sappiamo tutti molto belli quando si pensano, illeggibili dopo, io non ho esperienze positive in questo senso! –, ma come una cosettina sulla quale dopo lavorare un po'. Però magari vengono fuori delle cose interessanti!

**Andrea Zorzi**

Grazie. Saracco.

**Lucia Saracco**

Allora, uno spunto nuovo è qualche ripresa di tema: a me piacerebbe molto riuscire ad approfondire come cambia la comunicazione di crisi con gli strumenti web 2.0; perché non è la stessa cosa! Ritengo molto utile il discorso di approfondire comunicazione interna e relazioni sindacali, e avere una visione un pochino più internazionale, magari coinvolgendo in qualche occasione anche qualche comunicatore interno di multinazionali che lavorano in Italia.

**Andrea Zorzi**

Sulle relazioni sindacali?

**Lucia Saracco**

No, in generale, sulla comunicazione interna. Allora, comunicazione di crisi con il web 2.0, comunicazione interna e relazioni sindacali, la comunicazione interna utilizzata a livello internazionale da multinazionali. Ci può dare degli spunti, magari non la decliniamo nella nostra realtà così tout court, però qualche elemento interessante ci può arrivare. Sicuramente, molto interessante il discorso del ROI sulla comunicazione interna, perché ci può servire. E poi, sicuramente, credo che sarebbe molto utile lavorare in una logica anche di social network per ASCAI: potrebbe essere per esempio su LinkedIn, ma potremmo veramente inventarci un blog in cui possiamo andare a dire la nostra, ad aggiornarci tutto l'anno.

**Andrea Zorzi**

Facciamo il gruppo su Facebook!

**Lucia Saracco**

Potrebbe anche essere, perché no? Però, magari, su LinkedIn che è un pochino più professionale.

**Andrea Zorzi**

Ci pensiamo. Grazie.

**Lucia Saracco**

Ultimissimo punto: mi piaceva molto il discorso dell'analisi del linguaggio, il discorso "facciamo dei quadernetti". Sarebbe bello, potrebbe essere utile provare a scrivere un manualetto, che ci piacerebbe diffondere nelle nostre organizzazioni e dare ai responsabili, cioè: queste sono le norme di comunicazione interna che tutti i responsabili devono attuare. Magari partendo dagli errori più comuni perché ne abbiamo "quintalate" da portare come esempio! Ovviamente anonimi, però molto significativi. Un responsabile di impresa non può fare questo errore, di comunicazione interna!

**Andrea Zorzi**

"Cose da non fare" è bello! OK, grazie!

Intanto che passiamo la parola ad Incletolli, io faccio una mia proposta che così resta a verbale: a me piacerebbe che riprendessimo, nei modi e nelle forme che vedremo, anche il macrotema dell'ascolto! Perché un ascolto continuativo ci permette poi anche di valutare il ritorno sugli investimenti, cioè il trend verso il basso o verso l'alto, misurato nel tempo – ogni mese, ogni tre mesi, ogni sei mesi – ci permette di valutare anche questo.

### **Maurizio Incletolli**

Eccomi qua! Ancora affascinato dall'Accademia del comunicatore e scorrendo i titoli degli ultimi anni di ASCAI, non posso che riportare alla luce la parola comunicatore, visto che parliamo sempre di comunicazione. Io insisto molto su questa figura e propongo, visto che tanto è stato detto, soltanto i titoli, a questo punto.

Per me il titolo adatto, dopo web 2.0, è "Comunicazione 3.0". Il che significa articolazione del ruolo del comunicatore, sul fronte triplice della tecnologia, delle persone e del budget. Questo significa, tradotto semplicemente, il condizionamento che la professione ha su questi tre fronti. La proposta operativa è dei referenti autorevolissimi su questi tre fronti: uno tecnologico, uno delle relazioni umane – se vogliamo e anche sindacali, perché no? –, il terzo ovviamente un esperto di budget che non è propriamente il nostro mestiere primario, perché molto spesso questi budget sono negati! Quindi obiettivo attraverso tre mossieri di questa che potrebbe essere una ricerca – sento la nostalgia delle ricerche! –, anche perché questa ricerca è un confronto tra ambiti produttivi. E qui riprendo un attimo la sfumatura che era stata detta: non guardiamo solo certi settori, sono il primo a dirlo! Ricerca che può portare anche a un confronto internazionale. Abbiamo perso il filo conduttore con l'Europa. ASCAI, fino all'anno scorso – Andrea lo sa benissimo – era collegata a una federazione, che si chiama FEIEA, serviva anche lì a confrontarsi molto, anche se un po' costosa, a dire la verità!

### **Andrea Zorzi**

No, ma ne siamo ancora parte! Io ho in corso una corrispondenza con il Presidente della FEIEA, adesso vedremo chi sarà il nuovo Presidente di ASCAI, oggi pomeriggio. Ma è importante che questa collaborazione continui e dobbiamo però identificare una-due persone di noi che tengano questi rapporti con queste iniziative che vengono fatte a livello di Francia, Gran Bretagna, Germania etc., e non solo tengano i rapporti, ma poi li riportino a noi, in termini di che cosa è successo, punti belli, punti brutti, e così via! Ecco, dobbiamo trovare questo, ma lo faremo!

### **Maurizio Incletolli**

Sottolineo solo una cosa: questa ricerca è mossa da tre persone, perché possono aiutare gli sviluppi della ricerca e i risultati che non devono essere necessariamente pubblici, mantenendo il nostro adattamento a circolo più che a grande associazione che parla all'esterno, ma che possono portare – chi lo sa? – magari anche a un decalogo su questi tre punti, che serve anche ai giovani!

**Andrea Zorzi**

Grazie. Campanella.

**Antonio Campanella**

Velocissimo. Vorrei ritornare sui temi del comunicatore, quindi il filone Amicucci, Greggia, Incletolli, però con qualche dubbio in più. Mi piacerebbe che l'associazione partisse dall'idea, invece di capire quale sarà questa professione per il futuro, ma quasi facendosi processare dalle altre funzioni aziendali e dal management! Mettiamoci in dubbio! Cioè, non è detto che ci saremo qui, che il nostro lavoro sia sicuro. Noi siamo tutti belli, bravi, intelligenti quando ce lo diciamo tra di noi, invece mettiamoci in dubbio! Facciamoci processare dagli altri, in discussione. "Serviamo, non serviamo" che ce lo dicano gli altri, all'interno dell'azienda!

**Andrea Zorzi**

Comunicatore "disintermediato", può capitare. Grazie. Nelli.

**Roberto Nelli**

Velocissimo anch'io. Sottolineo l'importanza della multietnicità, oltre che della diversità in senso lato; sono delle istanze che alcune imprese, in particolare una della grande distribuzione, mi ha stimolato tempo fa, dicendo: "Fra quindici anni, che tipo di collaboratori dovremo avere sul campo o front office, per rapportarci alle nuove etnie e che tipo di formazione, che tipo di coinvolgimento etc.?"

Altro tema: non solo grande impresa, ma anche tutte le altre, evidentemente con l'analisi delle relazioni di confine; quindi la comunicazione interna, in senso estremamente lato, a questo punto. Comunicazione di confine!

E poi, è ovvio: la valutazione economica! Sono quindici anni che me ne occupo, più che altro per la comunicazione esterna, e si può fare. Esistono ricerche: è un tema estremamente complesso, affascinante, pochi poi concretamente tentano di affrontarlo. Deve essere fatta a livello di sistema, non a livello di singola impresa! Assolutamente! E quindi, ci sono delle ricerche molto interessanti, anche sulla comunicazione interna: ce n'è una che dava per ogni punto di valutazione di clima, ma non è vero, un valore

economico, creato nei mercati finanziari di 8 milioni di dollari. Tanti anni fa! Quindi c'è da lavorarci tantissimo, gli strumenti ci sono, ho già fatto delle sperimentazioni con delle tesi, però non possiamo far sul mercato americano.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Fogolin.

**Silvia Fogolin**

Semplicemente due consigli: quando si sottolineava la necessità di una verifica di scenario, suggerivo una visione di complessità, cioè quindi nel momento in cui si individuano i soggetti che possono aiutarci a capire o a ricostruire uno scenario strategico, sempre in una chiave di complessità, perché insomma è emerso con evidenza qui: la figura del comunicatore dovrà essere un ibridatore nel futuro e comprendere in sé una multidisciplinarietà che forse non siamo nemmeno ora in grado di configurarci.

E quindi io suggerivo, per esempio, di verificare, o comunque di osservare, quella che è l'esperienza del design thinking che si sta con successo portando avanti ormai da molto tempo al Politecnico di Milano, con il professor Celaschi, in particolare. Cioè, rischia di essere un punto di riferimento o comunque uno spunto per molti suggerimenti.

**Andrea Zorzi**

Potrebbe essere lui il testimone e noi ascoltarlo?

**Silvia Fogolin**

Anche! Per esempio una bella esperienza, perché è una persona squisita, però al di là di questo vedo che questa dimensione di design, inteso non come magliette, lampade o altro, ma proprio come dimensione multidisciplinare esplosa, è quasi un atteggiamento culturale, mentale; però, loro l'hanno codificato e quindi sanno anche comunicarlo, dircelo, spiegarci questa visione di design, può essere un'esperienza, cioè quanto meno ci aiuta a capire o a focalizzare alcuni scenari possibili.

Ultima cosa: quando voi parlate di tipologia aziendale, perché non considerare anche la possibilità di dialogare e di ricostruire l'esperienza dei distretti, configurati però come ecosistemi? Perché lì è già esplosa la frammentarietà, quindi delle soluzioni di comunicazione, probabilmente, sono già scenari reali, che potreste già avere in azienda.

**Andrea Zorzi**

Grazie. Maimone.

### **Fabrizio Maimone**

Io proporrei due temi. Uno quello dell'internazionalizzazione, che è già stato molto affrontato, in particolar modo l'interculturalità – che può essere un workshop, può essere un convegno, può essere l'apertura di una rete di relazioni – con una riflessione mia: all'estero si lavora tanto sulla multiculturalità, ogni tanto si importano dei modelli, con la presunzione che quello che si fa fuori sia sempre meglio di quello che facciamo noi. Mentre invece su questo tema, l'impressione è che invece abbiamo anche degli strumenti, volendo, per sviluppare anche noi qual cosina. Questa come considerazione a latere! E poi per quanto riguarda sempre i giovani, ho l'idea che i giovani, le risorse junior, potrebbero diventare non solo target rispetto a delle iniziative, potrebbero avere anche un ruolo propulsivo, perché ci sono tutta una serie di temi che sono emersi quest'oggi dalla riflessione delle nuove tecnologie, quello che avviene altrove, nel resto del mondo etc. etc., la ricerca e quant'altro, per cui indubbiamente anche delle risorse giovani, che hanno appena finito un percorso di formazione e specializzazione, che hanno ancora quasi tutti i neuroni funzionanti, cosa che non sottovaluterei, quindi potrebbero essere... Non è solo un'opportunità per i giovani di acquisire competenze attraverso il passaggio, ma potrebbe essere anche un'opportunità credo per ASCAI!

### **Andrea Zorzi**

Grazie, Fabrizio! Qualsiasi cosa accada, un buon Presidente tiene i tempi!

Quindi, sono le 13, il workshop è finito, vi ringrazio tanto, è stato bellissimo, io mi sono divertito molto, avete lavorato benissimo. Alla prossima grazie.