



GLI INCONTRI DI FORMAZIONE ASCAI

Comunicazione interna e formazione. Separati in casa?

*Le sinergie e i possibili conflitti.
Come "com-formare" l'azienda moderna?*

*L'house organ, i portali intranet e le WebTv
fanno informazione o formazione?*

*L'aula e l'e-learning sono anche strumenti
di comunicazione interna?*

*Esploriamo i confini sempre più invisibili
e le complementarietà sempre più potenti
di due discipline che insieme possono contribuire
al successo dell'impresa.*

www.ascai.it



Associazione degli Industrialisti
della Provincia di Bari

*Bari, Sala Congressi Terminal Crociere
Nuova Stazione Marittima
Piazzale Cristoforo Colombo, 1*

Venerdì 8 luglio 2005

PROGRAMMA

Venerdì 8 luglio 2005

Apertura Lavori

Vito Di Bari

Politecnico di Milano

Relazione introduttiva e illustrazione dello "spazio tematico"

Mario D'Ambrosio

Presidente AIDP, Associazione Italiana Direttori del Personale

"Le strade della formazione"

Rossella Daverio

Responsabile comunicazione Aermacchi

"Le strade della comunicazione"

"La convergenza alla prova dei fatti"

Testimonianze e tavola rotonda

Rita Andretta

Responsabile comunicazione interna e formazione TIM

Roberto Barbino

Responsabile formazione Banca Intesa

Vito Carnimeo

Direttore Risorse Umane Serono Pharma

Dino Zampieron

Responsabile comunicazione interna SanPaolo IMI

Chairman

Antonio Beonio Brocchieri

Docente, scrittore, Vicepresidente ASCAI

Curriculum Relatori

Partecipanti

Apertura Lavori

Buongiorno a tutti e ben arrivati a questa giornata di incontro Ascai.

Apro questa mattinata con una nota di grande positività per il luogo dove siamo che, credo, tutti noi notiamo essere molto attraente, e anche perché con qualche problema – ovviamente – di orari di trasporti mi sembra che siamo qui numerosi; ma anche con una nota di rammarico perché al mio posto ci sarebbe dovuto essere Andrea Zorzi, Presidente di Ascai, il quale purtroppo è stato costretto a lasciare due ore fa Bari per un problema di famiglia che speriamo tutti non sia importante, non sia grave, ma che l'ha costretto a mettersi in macchina e in questo momento è in autostrada, però mi ha pregato di trasmettere a tutti voi non soltanto i suoi saluti, ma anche il suo dispiacere di non essere qui con voi in questa occasione.

Il mio ruolo è fondamentalmente questa mattina quello di darvi il benvenuto e di ringraziare alcune persone che ci sono state vicine, che ci hanno aiutato nell'organizzazione di questo incontro, incontro che si svolge – ed è importante per noi perché ha un significato ben preciso – con il patrocinio dell'Associazione Industriale di Bari che vogliamo ringraziare; così come vogliamo ringraziare gli sponsor che ci hanno aiutato e che sono la Nicola Osture, un Tour Operator come dice il nome stesso, che sono la CVS e che sono l'Exige.

Ci sarebbe dovuto essere questa mattina tra noi – e l'avevamo pregato anche di dire due parole – l'Amministratore Delegato di Exige, ma in realtà non ha potuto esserci; ma un grazie specialissimo va al nostro socio e amico Ascai, Domenico Bracciodieta che si è adoperato tantissimo perché questa giornata fosse un successo. Quindi ringrazio lui a nome di tutti noi.

Un ringraziamento va anche – e mi sembra doveroso e inevitabile e piacevole – al Direttore di Ascai, Pierluigi Pauletti, che è seduto in prima fila e che, come al solito, è l'anima nera o l'anima bianca di tutte le nostre iniziative, e naturalmente a chi come segreteria lo ha aiutato a mettere in piedi questo progetto.

Naturalmente – questo è dovuto ed evidente – il ringraziamento poi più introduttivo ai nostri lavori va alle persone che in questo momento sono sedute a questo tavolo: al Prof. Guido Di Bari, alla dr.ssa Rossella D'Averio e al Dott. Mario D'Ambrosio che tutti voi conoscete, che questa mattina ci porranno e proporranno il

tema sul quale ragioneremo tutti assieme.

E altrettanto, ma lo faremo più avanti, a tutti i colleghi che siederanno alla tavola rotonda di discussione dei temi; mi auguro che questa discussione non avvenga soltanto tra gli oratori di questa mattina e i membri della tavola rotonda, ma possa coinvolgere anche interventi e notazioni da parte di tutti voi.

Credo che non ci sia molto da aggiungere tranne una parola per dire che penso – poi voi giudicherete, giudicheremo tutti insieme – che il tema di oggi sia un tema forte.

E' un po' che Ascai cerca di individuare dei temi forti seguendo due linee. Da una parte elementi innovativi che possiamo scorgere nel panorama del nostro mestiere di comunicatori, e dall'altra parte tematiche che sono concrete nel nostro lavoro quotidiano.

Forse nel tema di oggi si congiungono questi due aspetti; certamente formazione e comunicazione stanno percorrendo strade fortemente evolutive, ciascuna nel proprio ambito, ma altrettanto certamente queste due strade si toccano, si incontrano, si completano forse anche si oppongono.

Ecco, credo che uno degli obiettivi della giornata, sia quello di chiederci onestamente se e in che misura convergono, in che misura si oppongono sotto diversi aspetti, e questi diversi aspetti ce li racconteranno, per iniziare, i due speakers di questa mattina, che presenteranno i loro ragionamenti sul tema, utilizzando una piattaforma problematica che ci verrà proposta da Di Bari al quale lascio la parola.

Vito Di Bari

Politecnico di Milano

Relazione introduttiva e illustrazione dello "spazio tematico"

Allora, io ho l'abitudine di iniziare molte delle relazioni che faccio durante l'anno con una asserzione di rassicurazione nei confronti dell'uditorio, e più o meno dico questo: state tranquilli, non mi metterò a fare il professore. E questo è di conforto assai in genere, lo leggo proprio negli sguardi che si rilassano! Anche perché, come direbbe il nostro grande direttore di Ascai Pauletti, che Dio ci scampi e liberi dai professori! Asserzione dalla quale non sono personalmente neanche troppo esente.

E invece questa mattina vi devo dare una brutta notizia: mi metterò a fare il professore!

Vi tocca. E perché? Innanzitutto perché il tema che mi è stato assegnato è l'illustrazione dello spazio tematico, quindi un filo di inquadramento teorico io non posso evitarmelo per assegnazione di compito da assolvere, un po' perché ci sono oggi due eccellenti relatori questa mattina, il Prof. D'Ambrosio e la Dr.ssa D'Averio e poi nel pomeriggio testimonianze altrettanto eccellenti.

Allora sarebbe un brutto sgarbo da parte mia entrare nel merito, andare a mordere, fare analisi, valutazioni, arrivare a sintesi, formulare proposte, in questo modo ruberei spazio a quello che invece è stato giustamente assegnato.

Quindi, questa mattina, desidero fare con voi un po' di filosofia, filosofia di impresa e mi piacerebbe farla con uno strumento classico della filosofia: il sillogismo. Anzi, con il papà di tutti i sillogismi, proprio quello archetipale: il sillogismo aristotelico.

Vi ricordate al liceo premessa maggiore, premessa minore, sintesi? La premessa maggiore abitualmente è di scenario, uno scenario dato; la premessa minore abitualmente è di approccio di metodo, quindi include possibilità di alcune variabili, è qui che potete sbagliare se introducete dei falsi argomenti, e poi sintesi di queste cose.

E le riflessioni su cosa mi piacerebbe introdurle? Stante che vi ho comminato la pena di fare il professore - seppure per un quarto d'ora o 10 minuti - mi piacerebbe restare nella mia area.

Di cosa mi occupo io? Molti di voi sono miei amici e quindi lo sanno. Io mi occupo di innovazione dei sistemi che non sono i sistemi informatici; faccio cioè previsioni a medio termine: cosa faremo, come si evolveranno le cose, come cambierà

il nostro modo di fare le cose, magari fare impresa a 5-10-15 anni.

Io, in pratica, lavoro sui trend e mi chiedo dove va a parare la parabola di questo trend?

Allora mi piacerebbe partire da due riflessioni basate su trend che sono attualmente in evoluzione nel mondo di impresa, e che – a mio modo di vedere – impattano in qualche modo sull'argomento odierno: ruolo della comunicazione e ruolo della formazione.

Primo trend. E' cambiato, sta cambiando, cambierà sempre di più il patto psicologico fra impresa e lavoratore.

Noi veniamo da una dimensione storica di alcune centinaia di anni, seppure in maniera un po' diversa, in cui il patto fra l'impresa e lavoratore era uno scambio basato su io impresa ti do sicurezze, tu lavoratore mi dai fedeltà. Io ti do sicurezze, ti garantisco un tenore di vita dignitoso, la sopravvivenza o molto di più, ti inquadro, ti do l'assistenza medica, ti garantisco la pensione, è un progetto di vita, un progetto a lungo termine. A volte la vita ci scombina le carte, questo progetto di vita subisce delle interferenze, cambiamo rotta, ma voi stessi, i nostri padri e i nostri nonni andavano in una azienda e ci restavano, e a volte l'azienda badava anche a qualcosa che c'era intorno. Rizzoli faceva le case per i dipendenti, i figli dei dipendenti avevano una corsia privilegiata per quella medesima azienda. Un piano di vita, ma basato su quale metafora? Basato sulla metafora genitori-figli.

La famosissima frase del Vangelo secondo Luca che è stata ripresa poi dal Papa buono, lasciate che i bimbi vengano a me, quella continua. Se voi andate a guardare, il Vangelo secondo Luca dice lasciate che i bimbi vengano a me perché solo loro potranno capire il regno di Dio, perché loro non hanno niente e non sanno niente e Dio può dargli tutto.

Il figlio è così. L'uomo è l'unico animale che è assolutamente incapace, nella sua infanzia, di badare a se stesso mentre tutte le altre specie animali evolvono in tempi molto più brevi; motivo per cui il rapporto tradizionale dell'impresa nei confronti dei lavoratori riproduce la metafora del rapporto fra genitori e figli, tanto che una delle parole più in voga degli ultimi decenni era *siamo una grande famiglia*.

Attenzione, però, perché il rapporto genitori/figli è un rapporto tipicamente – direbbero gli psicologi – adulto/bambino.

Cosa succede? Come si sono andati ad attestare i ruoli della comunicazione e della formazione in questo modo che, se ci pensate, riproducono anche un po' gli strumenti, gli ambienti, gli approcci, l'aula, le comunicazioni interne. Si sono andate ad attestare su questa tipologia di metafora. La comunicazione: io dico a mio figlio questo è bene, questo è male, questo ti è utile, questo ti evita di romperti una gamba.

La formazione. Tipicamente i genitori sono l'archetipo della prima fase di formazione - quella tra l'altro più importante perché forma il nostro carattere – dei bambini.

Però la dinamica del patto fra l'impresa e il lavoratore sta cambiando, e il nuovo patto, il trend che sta nascendo e tenderà ad affermarsi, è: io impresa ti garantisco crescita professionale e, in cambio di questo, tu lavoratore dai adesione ai miei obiettivi di impresa.

Ora appare assolutamente chiaro a chiunque di noi:

- 1) che questo è un patto fra persone adulte
- 2) che non è un progetto di vita.

Non voglio dire che sia un progetto di breve termine, però è soggetto a negoziazioni periodiche, 5-10 anni, e ci chiediamo è questo il lavoratore giusto per la mia impresa? Il manager a capo di questo processo? E, dall'altra parte, è questa l'impresa che mi sta dando le gratificazioni professionali, le sfide, le gratificazioni economiche, la carriera che io desidero?

E cosa succede? Che a differenza della famiglia – che è un progetto di vita e mai si cambia salvo una volta – questo è invece un progetto che lascia lo spazio per cambiare: resto qui fino a quando ricavo le mie gratificazioni, resto qui fino a quando mi viene data possibilità di crescere. La possibilità di crescere posso utilizzarla in azienda, l'iter di una carriera, o posso andarmela a rivendere, incasso i benefici altrove.

Bene, questo nuovo patto forza ovviamente la comunicazione e la formazione ad evolvere il loro ruolo innanzitutto ad una relazione basata più su modalità adulto/adulto; in secondo luogo forzano a considerarla e, attenzione, soprattutto ad essere considerata dai vertici aziendali – dal top management, dall'amministratore delegato, presidenti, CdA – non solo come una modalità di supporto, ma bensì come una porzione rilevante del nuovo patto con i lavoratori.

Diventa clausola negoziale del patto psicologico che sta cominciando a

nascere, e che sempre più si evolverà in questa dimensione.

Questo significa che il ruolo della comunicazione e della formazione a supporto della crescita professionale degli individui non è più aggirabile perché costituisce parte dell'accordo.

Qui ci sono alcuni che vengono da banche, avete negoziato dei pacchetti di formazione per i dipendenti; poi per un paio di anni avete fatto gli gnorri, poi adesso li dovete rilasciare, quindi è diventata una parte del patto. Prima cosa era? Nel rapporto genitori/figli e adulti/bambini era una elargizione liberale, a volte persino un po' paternalistica: ti do comunicazione, ti tengo al corrente, ti do formazione, sii grato. Nel rapporto fra adulti non è più così, è parte di un accordo preciso.

Prima di passare al secondo trend vedo che tra i compiti che mi sono assegnati ci sono gli strumenti.

Io sugli strumenti non entrerò per un paio di motivi.

Il primo, in Ascai ho già parlato dell'innovazione degli strumenti di comunicazione e formazione e, secondo, mi sembra sia compito dei relatori; però non voglio imboscarmi, astenermi dall'esprimere una opinione. E pur essendo gli strumenti di innovazione nella comunicazione a me straordinariamente cari - io 20 anni fa consultavo Cantarella sulla prima Web TV che era quella della Fiat, e da allora continuo ad occuparmene. Al momento attuale ho cominciato da alcuni anni ad occuparmi molto attivamente di formazione multimediale, insomma nel mio cuore ci tengo - devo dirvi con grande onestà e trasparenza che gli strumenti noi oggi dovremo fare uno sforzo per darli per neutri.

Perché? E' vero che i nuovi strumenti aprono nuove strade che abilitano maggiormente la comunicazione da adulto ad adulto o di più alto livello di crescita professionale, però è altrettanto vero che gli strumenti sono pur sempre strumenti, quindi dipende da come li usi.

Se usi la Web TV per essere paternalista e parlare alla tua organizzazione come se gli stessi parlando... - accade ancora oggi, seppure i nostri management sembrano rendersene conto nelle convention: maggiore spettacolarità, approccio comunque monodirezionale e così via - è ovvio che puoi usare gli strumenti più innovativi del mondo però utilizzati con il medesimo approccio tradizionale.

Sono entrato e chiudo l'argomento degli strumenti che verrà dopo.

Secondo trend: le organizzazioni sono, e sempre più saranno, basate su individui che lavorano per obiettivi, magari meno individui a cui si chiede di essere protagonisti in prima persona della sfida dell'impresa, essere la faccia buona dell'impresa nei confronti dell'esterno, e quindi l'interfaccia attraverso la quale viene percepito molto più che dalle campagne pubblicitarie il valore dell'impresa.

Io vado in banca due volte all'anno, ogni due anni io cambio banca. Perché? Ci si chiede soprattutto dov'è la differenza reale di questo metodo di prendere decisioni, di fare delle scelte.

Bene, cosa significa questo?

Per cominciare, prendere decisioni e fare delle scelte è tipicamente un'attività da adulti, e pertanto se ci fosse rimasto qualche dubbio dal trend precedente dobbiamo assolutamente avere una relazione adulti/adulti; ma ciò che ha maggiore importanza è che si evolve il ruolo della comunicazione e della formazione, perché come si fa? Qual è il meccanismo tipico del prendere una decisione? Devi avere un metodo basato su competenze, metodo che poi di volta in volta si declina, viene customizzato su competenze differenti, e devi avere informazioni che ti consentano di fare la scelta giusta.

Dove risiede in azienda la generazione del metodo, delle competenze se non nella formazione? Dove risiede in una azienda la fornitura costante e aggiornata di informazioni che facciano da supporto alle decisioni? Sicuramente nella comunicazione interna.

Ed ecco che ancora una volta comunicazione e formazione devono evolvere il ruolo perché da un decennio all'altro stanno cominciando a diventare assolutamente centrali nella scalabilità da efficienza ad efficacia, dal lavorare per attività a lavorare per obiettivi, perché comunicazione e formazione, nell'impresa che si basa su individui e lavora per obiettivi, sono diventati uno strumento operativo. E, pertanto, non possono più consentirsi di essere una elargizione liberale, ma devono essere allineati ai piani triennali, agli obiettivi di impresa, non sono più aggirabili.

Ecco, da un ruolo marginale ad un ruolo centrale, ed era il secondo trend.

Ora com'è che noi siamo qui a fare un incontro in cui ci chiediamo se comunicazione interna e formazione sono separati in casa, ci chiediamo dei possibili conflitti?

Lo dico esplicitamente. Per la loro natura di elargizione all'azienda – adesso parlo per metafore, non prendetemi proprio alla lettera – i ruoli e le funzioni della comunicazione interna e della formazione sono nati nelle aziende con un approccio da edilizia selvaggia; cioè non è una delle parti come la direzione commerciale, e a seconda delle aziende e della particolare sensibilità della proprietà di queste aziende, e delle esigenze di questa azienda, è nata prima la formazione, è nata prima la comunicazione. Quella che è nata dopo si è aggregata, sono nate logiche di dipendenze fra i ruoli e fra le funzioni, si sono sovrapposti i ruoli e le funzioni, sono nate delle ridondanze. Le ridondanze gestite da uomini generano conflitti, poi ci sono quelli di buon senso il 99% delle decisioni sono di buon senso, ma ci sono quelli che difendono il territorio.

Questo clima da nascita di edilizia selvaggia tipica degli optional e le modalità diverse di nascere ovunque hanno determinato un'area di distonia.

Bene, se noi riteniamo di poter gestire la complementarietà fra formazione e comunicazione interna sulla base dei ruoli e delle funzioni io vi dico con grande sincerità da questo problema non verremo mai fuori; ma se è vero che l'enfasi della tendenza attuale chiamano a gran voce un grande concetto, un rilevante concetto, e cioè l'individuo a cui fornire employment, e se la comunicazione e la formazione avranno l'atto di maturità – e questo starà agli uomini io consulto da un po' di tempo sia Andrea sia il dott. Baradino, sono formazione e comunicazione e vanno d'amore e d'accordo. Come mai? Erano cugini? No, si sono allineati nel perseguire i propri obiettivi sull'uomo, sull'individuo, sulla crescita professionale, e qui il gioco va ad incastrarsi a manetta perché ognuno si schiera. Se l'arruolamento non è per ruoli, per funzioni, per territori da difendere, ma è allineato sull'uomo e sulla crescita dell'individuo in azienda ognuno sa come schierarsi in campo.

Bene, vi ho promesso un sillogismo, con un sillogismo concludo.

E' solo un riassunto della riflessione che abbiamo fatto insieme.

Costruiamo il sillogismo.

Premessa maggiore dell'impresa moderna, la formazione e la comunicazione costituiscono parte integrante del nuovo patto fra impresa e lavoratore, e sono pertanto una clausola ineludibile e nel tempo non più aggirabile. Non sono più un optional elargito da genitore a figlio. Sono parte vincolante della relazione fra impresa

e lavoratore nei prossimi 10-15 anni.

E' la più grande evoluzione che ci sia. Mia moglie ed io siamo sposati, ci siamo promessi fedeltà vicendevole, è parte integrante del nostro patto. Uno dei due può cercare di fare il furbo, se l'altro lo becca ha pieno diritto ad assolversi dagli obblighi.

La premessa maggiore era un po' di scenario che è dato, non saremo noi a modificarlo, il mondo sta andando in quella direzione.

Premessa minore, le soggettività variabili imputabili azienda per azienda, ma il trend è che nell'impresa moderna gli individui sono chiamati a decidere, a fare delle scelte. E pertanto devono essere formati a farlo – il metodo e le competenze – e devono essere forniti di informazione che li abiliti ad effettuare queste scelte, il supporto alle decisioni: la comunicazione interna.

La comunicazione e la formazione diventano a questo punto il driver per le decisioni.

Sono uno strumento operativo funzionale all'efficacia della performance degli individui e, pertanto, nel nuovo modo di fare impresa della performance collettiva dell'impresa.

Sintesi. Se la comunicazione e la formazione si schierano in campo, continuano a schierarsi in campo sulla base dell'approccio tradizionale, e pertanto per ruoli, in questo modo si enfatizzano le distonie – come le avete chiamate qua -, i conflitti, le ridondanze, le sovrapposizioni; se però, invece, la comunicazione e la formazione nell'azione moderna di fare impresa si allineano all'individuo e lo trattano da adulto che ha la responsabilità di fare delle scelte per conto dell'impresa, ecco che si minimizzano i conflitti e le due attività diventano sinergiche.

Io ho fatto un po' di filosofia, grazie.

CHAIRMAN

Voglio ringraziare il prof. Di Bari per la filosofia che ci ha fatto, se tutte le filosofie fossero così io sarei anche contento di aver fatto in tempi lontani della filosofia; però voglio anche fare la spia nei confronti dell'amico Vito Di Bari per dire che dietro a questa filosofia o a fianco di questa filosofia – molti di voi lo sanno, ma mi piace ricordarlo in questo momento – c'è una forte pratica, c'è una forte esperienza e c'è anche una forte capacità di tradurre le cose che ha detto - mi pare che questo

elemento del nuovo patto in termini, direi quasi di psicologia berniana, sia un fatto importante – in realtà di lavoro.

Io ho avuto la fortuna di vedere il gruppo di giovani che Vito ha costruito e che fa lavorare e vi assicuro che questo discorso sul patto nuovo, cioè di questo scambio fra crescita ed adesione agli obiettivi, non sono parole ma sono veramente il suo modo di concepire l'impresa.

Detto questo, grazie davvero perché hai saputo porre una piattaforma da cui i due prossimi interventi non potranno scappare, e direi alla quale non riusciranno a sottrarsi, quindi passerò la parola subito a Mario D'Ambrosio che tutti conoscete, ma lasciatemi dire che, oltre alle cose che conosciamo, cioè di essere Presidente Nazionale dell'AIDP e di avere una intensa attività come docente e scrittore ecc., anche lui, quello che ci racconta, ce lo porta sulla base di una forte esperienza sul campo come direttore del personale della CAV.

Mario D'Ambrosio

Presidente AIDP, Associazione Italiana Direttori del Personale

"Le strade della formazione"

Grazie. Direi che la piattaforma che ci ha proposto Vito Di Bari è molto interessante, è talmente interessante che mi verrebbe voglia di abbandonare tutto e cominciare a discutere direttamente sulle cose che lui ci ha proposto cominciando, naturalmente, dai miei oltre 25 anni di direzione del personale in aziende nazionali e multinazionali in cui, quindi, ho vissuto anche questa evoluzione che in qualche modo Alberto tratteggiava, questa crescita da un certo punto di vista affiancata, ma da un altro punto di vista un po' sovrapposta, casuale.

Non voglio assolutamente sfuggire dalla piattaforma che Vito Di Bari ci ha lasciato, ma sia sul discorso del patto psicologico, sia sul discorso della centralità della persona è assolutamente in linea con quello che oggi sono le tematiche più forti, più importanti della direzione delle risorse umane, e lo vedremo nella mia presentazione che chiaramente muove proprio da questo tipo di concetto fino ad arrivare a dire che naturalmente le funzioni in qualche modo le vediamo, le separiamo, ma anche per vischiosità organizzativa, per cercare di avere le idee più chiare in azienda, ma in effetti sono veramente confuse. Confuse nel senso proprio della parola. Sono integrate e camminano insieme.

Oggi sicuramente comunicare vuol dire formare e fare formazione in ogni istante e in ogni momento, soprattutto all'interno, per questo patto psicologico, per il discorso che la persona è considerata quella che aggiunge il valore decisivo per il vantaggio competitivo dell'impresa, quella che è depositaria del sapere, del saper fare, ma soprattutto del saper essere.

E se noi oggi cerchiamo il saper essere, puntiamo su quello, vogliamo che le nostre persone si dedichino, si impegnino, ci diano nel rapporto quella componente psicologica che è il modo di essere all'interno dell'azienda, di coinvolgersi, di dare quel di più, l'anima – come diciamo a volte – è chiaro che il modo con cui con loro comunichiamo, con cui li coinvolgiamo, con cui siamo chiari, con cui creiamo la fiducia e creiamo questo patto è fondamentale. E lo sappiamo benissimo nella direzione del personale.

Quindi grazie veramente, Vito, per questa introduzione, l'atmosfera è quella

giusta, io vado avanti e vado avanti rapidamente perché tante cose ormai le abbiamo dette.

Cambia, cambia lo scenario, cambia quindi il modo di essere delle organizzazioni che si devono confrontare con un nuovo scenario dato dalla globalizzazione, dal fatto che i mercati sono diventati vorticosi, dal fatto che i clienti sono diventati il riferimento principale, quelli che effettivamente dominano il percorso dell'azienda, e lo fanno con grande cambiamento e grande velocità.

Ecco, le organizzazioni devono cambiare, devono essere in grado di lavorare in maniera diversa. Devono essere in grado di far fronte a questo nuovo scenario con la capacità di rispondere mettendo insieme ed organizzando le risorse, che hanno a disposizione, in maniera differente rispetto al passato; ma soprattutto, quando andiamo su quella risorsa che abbiamo detto che è quella centrale e la più importante, che sono le persone, devono saper anche confrontarsi, lavorare, comunicare e sviluppare, quindi formare, persone diverse. Persone che si confrontino con questo nuovo scenario che è dato anche da flessibilità, quindi in qualche modo incertezza, e quindi in qualche modo necessità di avere sicurezze.

E qui mi riallaccio a quello che diceva Vito. Sicuramente l'employership, quindi le nuove aspettative, perché la sicurezza deriva oggi alle persone dal fatto di essere più forti, dal fatto di essere più salde della loro capacità e preparazione professionale. E' lì che gioca la formazione, ma nell'insieme questa trasmissione di competenze, di modelli di sviluppo deve essere fatta con trasparenza, con chiarezza, senza nascondere il vero senso di essere azienda e i veri valori dell'azienda e i veri obiettivi, senza nascondere dove stiamo andando. Anzi, anche se a volte possono essere aspetti non particolarmente gradevoli – compito della comunicazione è renderli tali – ma vanno detti, e quindi ecco questa fiducia, questa confidence.

L'ultimo libro di Elisabeth Moscanter, che – se qualcuno di voi si ricorda – scrisse quando i giganti imparano a danzare, lei è consulente della Casa Bianca, è proprio confidence.

E' uscito recentemente il patto di fiducia, l'employership, che indica come oggi bisogna coinvolgere, avere le persone in linea, allineate, come la people strategy deve operare. E lì ecco che comunicazione e formazione si confondono, sono un'unica cosa.

Quindi ecco che oggi abbiamo la customer relationship management, la

grande attenzione al servizio, la qualità per il cliente. Ecco che quindi le organizzazioni non sono più quelle tayloriste e stabili, piramidali e gerarchiche e proceduralizzate, ma lavorano per processi. Sono molto più informali, molto più piatte, molto più veloci.

Ecco che le persone diventano dei depositari di competenze, ed ecco che per gestirle io devo avere un sistema che permette alla capacità generale dell'organizzazione di saper affrontare dovunque il tema della gestione delle persone.

Ecco che la direzione risorse umane diventa il cosiddetto partner della linea; ecco che si configurano scene a fianco di chi opera sul fronte operativo per far sì che ci sia una coerenza generale nella gestione delle persone.

Quindi competitività globale, naturalmente sempre più necessità di agire localmente, quindi pensare in maniera più generale ma sicuramente poi agire più localmente e personalizzare al massimo la produzione, il prodotto dell'azienda, e quindi grande richiesta del cliente in questo senso e grande risposta che ci si aspetta dall'impresa.

Queste nuove aziende, queste nuove organizzazioni aziendali devono organizzarsi per poter rispondere a queste richieste di grande evoluzione, di innovazione, di velocità e di capacità di apprendimento continuo che, sappiamo, vanno ormai diffuse e assimilate all'interno del sistema aziendale nel concetto del learning organization e del know management che tratterò in seguito.

I nuovi dipendenti, i nuovi lavoratori, i nuovi collaboratori, le persone che sono nelle nostre aziende sono molto professionalizzate, persone che cambiano grande professionalità che deve essere mantenuta e costantemente aggiornata, e quindi il nuovo fronte della formazione, la formazione che diventa finalizzata all'apprendimento, formazione trasversale, la formazione che deve coinvolgere e motivare, e quindi non può prescindere dalla componente e dalle capacità comunicazionali, dal fatto che chi oggi informa deve avere una grande competenza in area comunicazionale, deve sapere come entrare in sintonia con la gente, deve sapere come coinvolgerla e deve sapere che, anche quando parla in contesti diversi che non sono quelli ufficiali formativi, perché poi anche la formazione oggi è diffusa e pervasa all'interno del sistema aziendale, sta facendo comunque comunicazione.

Questo, naturalmente, per quanto riguarda i manager dell'azienda a cominciare dalle funzioni centrali.

Quindi ecco che sono molteplici gli aspetti che devono essere tenuti sotto controllo; ecco perché parlavamo di complessità della nuova organizzazione.

Quali sono gli obiettivi forti in cui comunicazione interna si confonde e trova questo momento di grande sinergia e allineamento e necessità di lavorare in maniera stretta con la formazione?

I momenti del cambiamento che abbiamo detto che contrassegnano continuamente i passaggi; la cultura che, logicamente, è sottoposta ai cambiamenti sempre più ravvicinati e si trova in situazione di debolezza e di dover essere continuamente rafforzata; i flussi di informazione operativa; motivazione e coinvolgimento delle risorse e, se abbiamo detto che le persone diventano sempre più protagoniste, diventano sempre più empowerizzate, lavoriamo con l'empowerment su di loro, quindi le dobbiamo rendere sempre più responsabili e il senso di responsabilità non può che essere accresciuto attraverso i vari passaggi di comunicazione.

Qui il rapporto capo/collaboratore diventa assolutamente protagonista e fondamentale.

La velocità richiede una grande accelerazione di processi decisionali e poi saper continuamente proporre alle persone tutte quelle tecniche e modalità che gli consentono di abbreviare i tempi.

Volendo, quindi, distribuire su due assi di efficienza e di efficacia possiamo in qualche maniera raggruppare gli obiettivi principali espressi prima in percorsi che vanno dai processi operativi, che puntano naturalmente all'efficienza della capacità dell'organizzazione di lavorare e di ottenere il massimo di qualità, di riduzione dei costi, di capacità di saper sfruttare al meglio le proprie risorse, fino al coinvolgimento – passando attraverso le conoscenze, la cultura, i valori – e motivazione che consente di ottenere, come azienda e direzione del personale, i risultati, cioè che le persone si sentano coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi.

Per capire meglio riassumo rapidamente quelle che potrebbero essere le diverse collocazioni della comunicazione interna oggi che sono diversificate. E' logico che dove troviamo la massima possibilità di integrazione nell'ambito delle risorse umane e organizzazione. Le due funzioni sono ravvicinate, lavorano insieme, e quindi viene favorito il loro coordinamento; però spesso oggi le troviamo in staff direttamente collegate alla direzione generale, al top management, così come possiamo trovare la

comunicazione interna proprio come funzione a se stante, oppure all'interno del sistema di comunicazione aziendale, relazioni istituzionali, relazioni esterne e relazioni interne insieme.

Queste sono le diverse possibilità di posizionamento in base alle quali, naturalmente, la gestionalità delle due funzioni cambia e realizza il proprio percorso in maniera diversa; e su quelle, naturalmente, ecco che dobbiamo lavorare come responsabili di formazione e responsabili di comunicazione per un più efficace allineamento possibile.

E' chiaro che sui ruoli trasversali che voi vedete – integrazione, coordinamento e consulenza – su quest'asse noi raggiungiamo i punti più forti di convergenza e di combinazione lavorativa tra comunicazione e formazione, quando le dobbiamo utilizzare nell'ambito della diffusione di esperienze, e creare tutto quello che è il coinvolgimento delle persone nella mission, nella vision, così come quando andiamo a lavorare in maniera tecnica, perché ormai la gestione dell'informazione e della comunicazione è diventata una componente di struttura.

Oggi gestire in maniera appropriata la comunicazione, le informazioni, il knowledge all'interno dell'azienda diventa di per se stesso fare valore, creare valore. Ed è lì che ritroviamo una grande convergenza. La comunicazione interna ed esterna diventano un tutt'uno, devono quindi essere coerenti e in grado di esprimere la massima potenzialità insieme.

E' chiaro che nei vari livelli in cui ho provato a raggruppare i momenti di espressione della comunicazione, che naturalmente si coinvolge e si integra in maniera molto forte con le esigenze di formazione, passiamo nell'area strategica più importante della vision, della mission, delle linee guida, dell'appropriarsi dei processi organizzativi, e in questo modo possiamo naturalmente avere un'area organizzativa che coinvolgere le persone in maniera funzionale, coordinandole perché possano esprimere al massimo la loro capacità di realizzare valore e di raggiungere gli obiettivi; quindi un coordinamento che coinvolge il personale, l'organizzazione del lavoro, il confronto tra l'ambiente esterno e l'ambiente interno.

Così come possiamo scendere nell'area più operativa dove troviamo anche una serie di messaggi, una serie di esempi di comunicazione quali gli ordini di servizio, le procedure, l'organigramma e altri strumenti nei quali si integrano naturalmente le

fasi di comunicazione con quelle di formazione, diventando un tutt'uno per la funzionalità dell'azienda.

Abbiamo una serie di canali che sono i soliti che possono essere utilizzati per poter finalizzare l'utilizzo comune del sistema di comunicazione e della formazione, e che sono un po' quelli che tutti conosciamo: le procedure, l'utilizzo dei reporting, il mansionario aziendale, la cartellonistica, la carta dei servizi, cioè una serie di punti utilizzati come veicoli di formazione che rappresentano di fatto una modalità di trasmettere informazioni e di comunicare.

Lo stesso se parliamo dei workshop, dei circoli di qualità, del sistema delle riunioni, anche qui troviamo nel cosiddetto canale relazionale una serie di punti di contatto forti ed evidenti in cui appare chiaro come comunicazione e formazione interagiscono.

Gli eventi che vanno dalle convention alle indagini di clima, anche qui abbiamo una grande convergenza, un notevole utilizzo di strumenti comunicazionali a fini formativi e viceversa, fino ad arrivare agli strumenti elettronici - sui quali in qualche modo andremo un po' a concentrarci in maniera più specifica - che sono diventati gli strumenti più importanti, più innovativi per l'azienda, a cominciare dall'intranet, momento apicale, quello più evidente, in cui, attraverso la formazione elettronica, l'e-learning, si riescono ad attivare una serie di percorsi formativi molto interessanti.

Ecco, quindi, che l'azienda, utilizzando in maniera ormai pervasiva e massiccia strumenti di comunicazione innovativi ed innovazione tecnologica, di fatto realizza un grande canale, una grande rete integrativa di comunicazione, perseguendo fini di sviluppo e di formazione generali di tutte le persone nell'azienda.

Misurazione dei risultati è propria, è una parte che ci deriva dalle due posizioni. Formazione attraverso l'e-learning, attraverso il sistema della Intranet, attraverso la diffusione di modelli e procedure, dall'altro supporto di comunicazione, perché oggi anche la semplice diffusione di conoscenze e di informazioni permette all'azienda di rendere più forte il suo sistema nel suo complesso, vale a dire lavorare con una learning organization, quindi non soltanto potenziare e mettere all'altezza delle sue esigenze tutte le persone che lavorano all'interno dell'impresa, ma anche diventare essa stessa capitalizzatrice di conoscenza.

E' chiaro che gli ambiti in cui si può lavorare per la socializzazione del know

how sono molteplici e lavorano insieme per ottenere questo risultato; ma, come vedete proprio dal punto forse finale della colonna a destra, sicuramente la formazione da un lato, i database informativi e la Intranet dall'altro sono quelli su cui oggi si basa di più la capacità dell'azienda di lavorare sul nuovo management.

Riguardo al cambiamento, questo deve diventare una componente fisiologica dell'azienda. Non deve essere più un momento eccezionale. Una volta, i cambiamenti nelle organizzazioni aziendali avvenivano ogni quinquennio, ed era un evento straordinario all'interno dell'azienda. Se ne cominciava a parlare mesi prima. Oggi si cambia tutti i giorni. L'organizzazione quando è pronta è già cambiata, c'è qualche cosa di diverso proprio nel DNA del sistema azienda, ed è lì allora che dobbiamo andare ad attuare i maggiori cambiamenti.

E questi cambiamenti, per cui rendiamo le persone più predisposte a metabolizzare il cambiamento e a viverlo non come una patologia, ma come un momento di sfida, di spinta ad uscire, a tirar fuori le energie, ad essere capace di rimettersi in gioco, trovare nuovi stimoli, possono avvenire soltanto attraverso la comunicazione. Una comunicazione chiara e diretta, che accompagni naturalmente la formazione, che è sempre il lieto motivo della mia presentazione, la parte tecnica e professionale indispensabile per lo sviluppo e la formazione delle nuove conoscenze; ma se dietro non c'è il tessuto forte di legame, di tenuta insieme del sistema sociale da un lato, di coinvolgimento delle persone dall'altro, di costruzione di quella fiducia che lega queste persone all'azienda per cui dice "sì, OK, cambia tutto, cambia l'organizzazione tutti i giorni, ma io devo stare tranquillo perché l'azienda, su questa sorta di nuovo patto psicologico, lavora su di me, mi coinvolge in quello che succede, mi dice con chiarezza dove stiamo andando, mi dice se sta cambiando la mission e la vision, mi sostiene con una formazione che mi mette in grado di essere sempre pronto ad affrontare le nuove esigenze, le nuove fasi che si possono presentare ogni giorno sul mio scenario aziendale, be', io lavoro in maniera completamente diversa. Accetto e anzi divento elemento proattivo del sistema aziendale, delle fasi di cambiamento. Le vivo in maniera completamente diversa".

Ecco che, quindi, la comunicazione interna insieme alle modalità di coinvolgimento e alla formazione manageriale ad hoc, riescono a creare quell'ambiente, quel sistema, quella specie di *liquido amniotico* nel quale l'azienda può

muoversi, può percorrendo questo suo processo di cambiamento, di crescita, di sviluppo, insieme a tutte le sue persone che, interrelate, possono muoversi continuamente verso i diversi scenari che si presentano.

E' chiaro che tutto questo può essere in qualche modo focalizzato attraverso la chiarezza e visibilità del sistema di change management, che derivano da un continuo scambio informativo, dal sostegno del top management, che coinvolge le persone e rende fluida la comunicazione realizzando un flusso continuo di interrelazioni, razionalizzato e finalizzato a sostenere i momenti di cambiamento.

In questo ambito allora, il ruolo della Intranet è quello di un player fondamentale perché in grado di raggiungere capillarmente tutte le persone nell'impresa.

E' un po' la base portante che consente di fronteggiare le nuove sfide, di sollecitare direttamente la curiosità delle persone, risultando quindi strumento pervasivo.

Mi dispiace che oggi non ci sia Franco Amicucci, con lui avremmo visto molto chiaramente come queste cose possono evolvere concretamente; lui ce le avrebbe fatte vedere realmente, ci avrebbe dimostrato come, accendendo il PC la mattina, vengo immediatamente provocato, attratto, spinto a partecipare a quello che di nuovo sta accadendo nell'azienda.

Ed è qui che la Intranet dimostra una grande accessibilità, consente di cambiare continuamente i dati, di proporre stimoli innovativi tutti i giorni, di avere una performance del sistema sempre elevata, permettendo di stabilire la massima coerenza tra l'ambiente aziendale, i destinatari e i contenuti. Quindi Intranet oggi diventa uno strumento potente per collegare le persone, aggiornarle e formarle continuamente.

Proprio attraverso lo strumento dell'Intranet, si realizza quella specie di sintesi tra la comunicazione, la diffusione massima di conoscenze e la formazione, quindi la capacità di trasmettere nuove conoscenze, nuovi saperi, di creare nuove capacità nelle persone rappresenta; di fatto l'Intranet è il punto in cui abbiamo la massima convergenza tra la comunicazione e la formazione.

Vorrei citare altre comunità di pratica che vanno ancora oltre. Voi sapete che queste comunità sono gruppi virtuali informali che si creano all'interno delle imprese, dove le persone cominciano a interagire comunicando, parlando fra di loro per

un'occasione qualsiasi. Possono essere addirittura persone, operatori, utilizzatori di applicazioni che entrano in contatto via Intranet ed addirittura non appartengono alla stessa azienda. Possono appartenere ad aziende diverse, a sistemi aziendali che magari fanno parte di una Extranet, oppure che entrano in contatto perché sono fornitori e clienti, e da lì in qualche modo si appassionano, interscambiano una serie di informazioni e una serie di notizie fino ad appassionarsi ad una tematica specifica, su cui iniziano a lavorare insieme per trovare nuove soluzioni.

Quindi le comunità di pratica rappresentano addirittura una specie di soluzione spontanea, una specie di soluzione di fatto, in cui le persone creano autoformazione attraverso uno scambio di comunicazione, mettendo in comune tutta la loro conoscenza ed esperienza, appartenendo a funzioni professionali diverse, e quindi comunicano, creano scambio di conoscenze, diffondono sapere, creano nuove soluzioni, creando valore per l'azienda e innescando circuiti virtuosi di autoformazione.

A questo punto vorrei chiudere il mio intervento parlando del community management, vale a dire gestire le comunità, l'insieme, anche informale, di persone e di individui per poter attivare lo sviluppo. Informare e formare nello stesso tempo, quindi un community management che non può essere fatto se non attraverso una comunicazione innovativa, diversa, mirata e centrata sulla persona.

Queste, quindi, possono essere le nuove frontiere. Una comunicazione generale, despecificata, attratta da momenti legati alla soluzione di problemi contingenti o alla realizzazione di specifici obiettivi che l'azienda sta perseguendo; ma semplicemente comunicare per far sì che la gente si senta vicina, si apra ad un percorso di reciproca collaborazione, di reciproco studio e reciproca ricerca, unita da interessi che possono anche esulare dallo specifico aziendale; l'idea di fondo è che comunque da questo processo derivi valore per l'azienda stessa.

In questo modo andiamo oltre a quelli che sono i concetti irrigimentati e razionalizzati della comunicazione e della formazione.

Tali avvenimenti spesso accadono senza che ce ne rendiamo conto. Ci pervadono, poi, all'improvviso, ci accorgiamo di fare cose nuove, che in seguito definiamo, concettualizzandole in una pratica comune.

Forse sono le cose che oggi i sistemi di comunicazione più informali possono permetterci di fare.

Volevo lasciarvi anche due copertine di Amlet, sapete che è una delle riviste della nostra Associazione. Qui c'è una alice un po' confusa e spersa tra il mezzo e il messaggio, e anche qui vorrei richiamare l'attenzione tra comunicazione e formazione perché oggi il mezzo e il messaggio, forse, come dicevamo nel caso della Intranet, sono un tutt'uno e fanno insieme comunicazione e formazione.

L'altra questione è quella dello scambio o dialogo. Direi anche qui la risposta è unitaria. Scambio perché ci si scambia valore, ci si scambiano informazioni e conoscenze. Dialogo perché il sistema sociale deve continuamente essere mantenuto vivo, vivace e funzionale per l'ottenimento dei risultati.

E, infine, mi sembra importante lasciarvi queste parole di Marcel Proust: *il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi.*

Grazie.

CHAIRMAN

Grazie a Mario D'Ambrosio che ci ha presentato tantissimi temi in uno scenario amplissimo.

Io vorrei rubare solo pochi secondi al prossimo intervento per focalizzare alcuni elementi interessanti. Allora, Vito Di Bari aveva parlato e posto una piattaforma, la condizione di un nuovo patto; Mario D'Ambrosio ha cominciato da una parte a qualificare questa piattaforma con la parola confidence, come requisito senza il quale non si va da nessuna parte, poi ha esplorato tutta una serie di territori; io vorrei direi, che lo slittamento fra formazione e comunicazione non è una svista; allo stesso tempo, anche per accendere un dei cinque testimoni che dovranno poi vivacizzare la tavola rotonda, vorrei dire che Mario è stato molto political correct, come è giusto e doveroso, ma nella sua presentazione c'erano alcuni chiodi nascosti sui quali il ragionamento può forare.

Il primo era le soluzioni organizzative possono essere diverse e tante. Prendiamone atto, ma se incrociamo questo con il fatto che gli strumenti sono in larga misura comuni per arrivare al problema della Intranet, è chiaro che ci si pone un problema. Qualora le soluzioni organizzative, per ragioni varie, non vedono formazione e comunicazione nella stessa casella, chi controlla questa convergenza di strumenti, di

obiettivi?

Allora io chiederei ai signori che parleranno nella tavola rotonda di ragionare su questo e incominciare a ragionare sui problemi che possono emergere e dal confronto necessario per affrontare tali problemi.

Un altro di questi chiodini che lui ha messo dentro con aria molto innocente, riguarda quanto ha detto – prendo le parole capendo che i ragionamenti sono sempre più complessi delle parole – “formazione per cambiare, comunicazione per tenere saldo il tessuto sociale”.

Sappiamo tutti che per tenere saldo il tessuto sociale bisogna cambiare, anzi bisogna cavalcare il cambiamento, però chiedo comunicatori e formatori qui presenti, anzi, scusate, comunicatori o formatori qui presenti, come si trovano tra questo accenno di definizione *formazione per cambiare, comunicazione per rinsaldare un tessuto?*

E, di nuovo, chi definisce la rotta? Chi definisce i tempi, i contenuti, chi misura i risultati?

Per finire con questa ultima cosa che mi pare importante, tralascio di sottolineare come Intranet sia il punto verità di tutti questi interrogativi, voglio sottolineare questo concetto con cui Mario ha chiuso, cioè il community management.

Il concetto di management vuol dire, come tutti sappiamo, gestire nel senso più ampio. In questa gestione in senso ampio, i poteri aziendali perché, noi siamo persone di aziende e le aziende sono fatte di poteri e non solo di intenzioni, come si confrontano? Come ricavano o difendono i propri spazi?

Sappiamo tutti che quando c'è un blocco di risorse da tagliare o qualche volta anche da incrementare, i tavoli aziendali si insanguinano, e si dice questo me lo prendo io. Be', non possiamo non considerare che questo terreno di confluenza e/o competizione delle due aree, è anche terreno di confluenza e/o competizione di sistemi di poteri diversi.

Detto questo, passo la parola alla dr.ssa D'Averio che di comunicazione si è nutrita in tutta la sua vita, e che può portarci – e ci porterà – non soltanto una amplissima esperienza a 360 gradi nel campo della comunicazione, ma arricchisce questa esperienza di una specifica dimensione spaziale perché buona parte della sua attività professionale è avvenuta fuori d'Italia.

Rossella Daverio

Responsabile comunicazione Aermacchi
"Le strade della comunicazione"

Grazie Alberto.

Se il cerimoniale me lo consente lascio il tavolo perché mi piace più parlare tra di voi e perché avevo una curiosità prima di cominciare a dirvi quello a cui ho pensato, cioè di conoscervi meglio. Davanti ci sono i soliti noti, ma dietro ci sono alcuni a cui – non mi considerate invadente – vorrei chiedere cosa fate nella vita. Siete studenti, lavorate già?

Risposta: Lavoriamo già, io sono in area Gasparro, lavoro per Infoa che è un centro di formazione e mi occupo di coordinamento, di progetti formativi, e, inoltre, di tutela, attività di comunicazione e diffusione dei risultati dei progetti formativi.

Risposta: Io sono Alessandro Ileo, lavoro anche io con Infoa e mi occupo più che altro di progettazione formativa e di coordinamento dei progetti.

Risposta: Io sono Giovanna Iacovone, lavoro in una banca e mi occupo di formazione.

Risposta: Io sono Francesca Martinelli, lavoro nella stessa banca della mia collega e mi occupo di marketing, l'ufficio è marketing, formazione e sviluppo.

Risposta: Maria Pia Ebreo, lavoro per Openet Technology e mi occupo di comunicazione.

Risposta: Vanna Farella, lavoro nella stessa azienda Openet e mi occupo di coordinamenti informativi.

Risposta: Luciana Escore, laureata in scienze della comunicazione presso la Sapienza di Roma, studentessa di un master in management e sviluppo delle risorse umane.

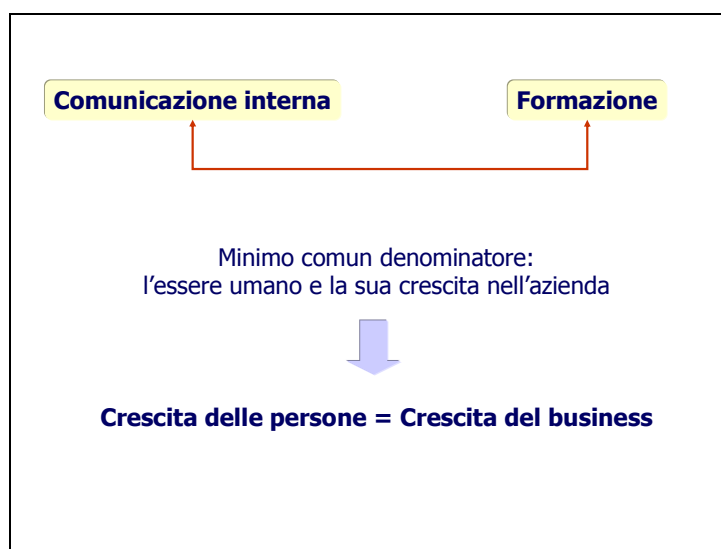
Risposta: Anche io laureata in scienze della comunicazione, frequento lo stesso master e forse presto lavorerò nella formazione o nella comunicazione.

D'AVERIO

Auguri. Volevo sapere chi siete perché vi ho visti molto attenti e giovani, e perché quello che dirò è un po' più pessimista di quello che hanno detto le due persone che mi hanno preceduto, quindi pensavo a voi che avete appena cominciato a lavorare o non ancora.

Siamo tutti giovani nel cuore, ma ho visto queste facce particolarmente giovani e particolarmente attente, e scenderei un po' dalle piattaforme filosofiche che condivido in pieno per tornarvi magari alla fine del mio discorso, per parlare un po' di vita reale della comunicazione in particolare, perché è quello che ho fatto per tutta la mia vita, ma anche della formazione che è strettamente connessa. E mi rifaccio alla frase di Rimke che lei ha citato perché credo che sia molto vera. Stiamo parlando di un futuro che non è ancora accaduto, a mio avviso, che accadrà sicuramente, ma mi pare che i due interventi degli Oratori che mi hanno preceduta diano una visione un po' troppo positiva e ottimistica di due discipline che sono sicuramente rivoluzionarie, ma che soffrono ancora molto, in seno alle aziende, di incomprensioni o di mancanza di risorse o di mancanza di dialogo fra di loro.

Adesso avrei qualche slide da mostrarvi.



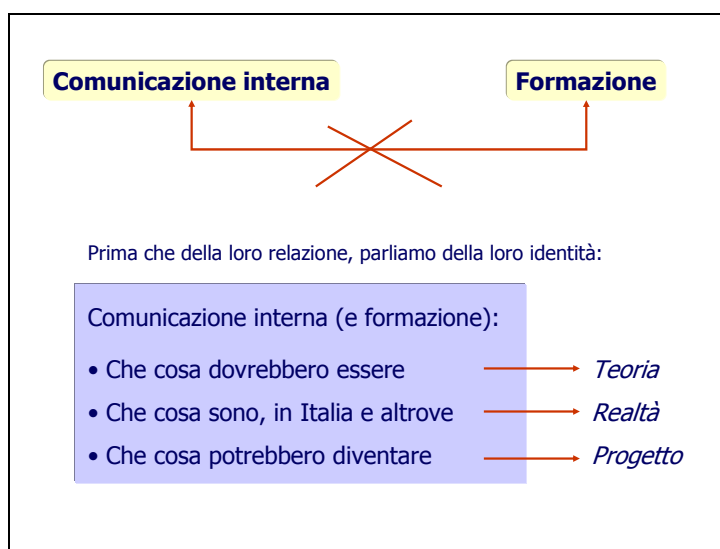
Ecco, i due temi che ci interessano oggi e la loro relazione.

Ripeto una cosa che ha detto Vito Di Bari con altre parole. La loro relazione, che è il tema di questo convegno, mi sembra una evidenza perché hanno un minimo comun denominatore molto forte, cioè l'essere umano e la sua crescita nell'azienda, e dietro c'è un assunto che troviamo – direi – in tutti i discorsi, in tutti i sacri libri di

management che circolano di questi tempi, cioè la crescita delle persone in un mondo che è sempre meno opificio e sempre più servizio, sempre meno materiale e sempre più immateriale equivale alla crescita del business.

Per essere semplici, la missione ultima, e anche giusta, di ogni azienda è creare ricchezza, quindi sono di moda oggi comunicazione interna e formazione – e utilizzo volutamente il termine sono di moda – perché si pensa che entrambe queste discipline possano arricchire l'azienda attraverso la crescita delle sue persone.

Io penso, in realtà, che queste due discipline non dialoghino ancora abbastanza tra loro, non lavorino ancora in maniera sufficientemente integrata come dovrebbe essere; però prima di addentrarmi nella relazione tra questi due poli vorrei parlare della loro identità, perché credo che si possa capire la relazione fra due cose o fra due persone solo se si comincia dalla loro identità, e per identità intendo che cosa dovrebbero essere in teoria o in quello che leggiamo in molti libri e in molti trattati oggi, che cosa sono in realtà, almeno nella mia esperienza personale - ho fatto ricorso davvero molto alla mia esperienza personale – e, infine, la dimensione progettuale dell'identità, che cosa potrebbero diventare in quel futuro che – ripeto – a mio avviso non è ancora accaduto.



Ho riflettuto su come cominciare per preparare questa presentazione e sono andata su Internet, visto che se ne parla, a riguardarmi un po' quelle pagine che tutte le aziende, grandi o piccole, italiane o straniere, hanno e che si chiama valori e missione, oppure valori e comportamenti ecc., e ho preso delle frasi veramente a caso.



La prima - ed è un dovere - è General Electric, perché direi che l'ex Presidente di General Electric ha avuto in queste discipline un ruolo veramente fondatore, e faccio riferimento a Jacques Welsch, che parla di meritocrazia e di conoscenza; il secondo è Coca Cola che usa un linguaggio più emozionale; il terzo è una industria farmaceutica nuova, Sanofia Ventis, che conosco bene, e traduco perché il francese è meno familiare: il nostro obiettivo è associare ciascuno dei nostri collaboratori al nostro successo sviluppando le loro competenze professionali e il loro talento, e stimolando la loro evoluzione in seno al gruppo.

Ho preso un'azienda italiana, Telecom Italia, che parla di spirito di squadra, di associazione delle risorse umano allo sviluppo e, infine, quella che mi sembra più forte, perché dietro c'è un convincimento espresso con semplicità, ma molto sostanziale. Per il successo bisogna scommettere di più sulle persone che sulle strategie. E questo è di Honeywell.

Per passare da un linguaggio, se volete, un po' sintetico pubblicitario che è quello che si utilizza in queste sedi, in questi vision and mission statement, e tradurlo in linguaggio operativo, credo si potrebbe dire che in altri termini, in teoria, come abbiamo sentito anche stamattina, la comunicazione interna e la formazione sono degli strumenti privilegiati per creare una cultura comune che è necessaria, per tutelare la pace sociale quando è opportuno e soprattutto nei momenti difficili, per motivare i dipendenti, per identificare e promuovere il talento, addirittura per capire la

funzionalità organizzativa, per penetrarvi per vedere se va o non va e, infine, addirittura per conseguire o a volte identificare delle scelte strategiche per l'azienda perché creano una sorta di creatività collettiva che permette di vedere se le strategie utilizzate sono buone, e anche di identificarne altre.

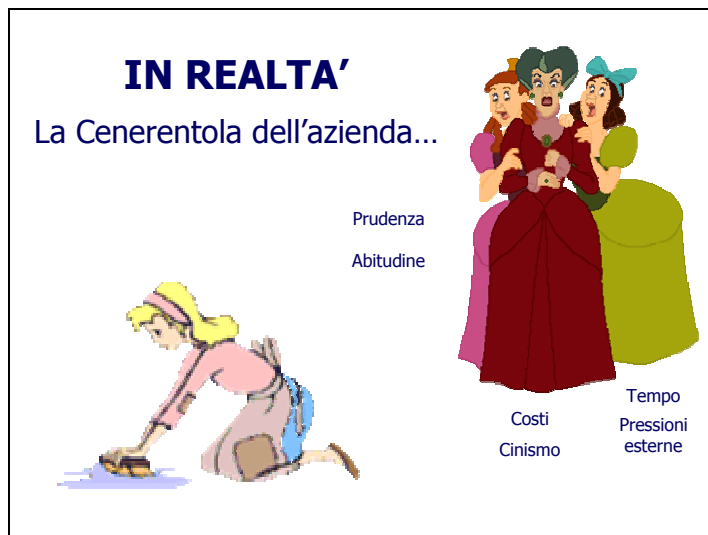
Tutto questo è vero, io su tutto questo sono d'accordo, ma tutto questo – temo – in molti casi oggi è teoria.

In altri termini, la comunicazione interna (e la formazione) sono viste, in teoria, come:

- Vettori di una cultura comune
- Strumenti per tutelare la "pace sociale"
- Fonte di motivazione dei dipendenti
- Mezzi di identificazione, promozione e protezione dei talenti
- Chiavi di lettura privilegiate della funzionalità organizzativa
- Leve strategiche che permettono di conseguire i risultati sperati... e addirittura di definirli

In realtà, io ho preso un'immagine che credo sia simpatica un po' a tutti, sono

un po' la Cenerentola dell'azienda o almeno delle aziende in cui ho lavorato io. Le altre evidentemente sono più fortunate, e hanno come Cenerentola una matrigna e delle sorellastre che io ho chiamato la prudenza.



Una comunicazione interna che sia davvero in comunicazione, che sia scambio, che sia dibattito, è un rischio sempre. E' di per sé una disciplina imprudente, e il management è prudente per definizione.

Il tempo. Quante volte ci siamo sentiti dire no, no, no, non vado a concludere quel corso di formazione lì perché non ho tempo! No, non ci vado perché devo vedere gli investitori. No, non ci vado perché devo vedere un banchiere.

I costi. I budget si riducono nelle aziende oggi, nessuno di noi – credo – è immensamente ricco; non siamo in tempi rinascimentali di ricchezza, per cui in genere si preferisce investire in una campagna pubblicitaria che in uno strumento di comunicazione interna, e poi l'abitudine. Sono discipline che rompono in qualche modo per definizione. L'abitudine gerarchica, l'abitudine dei comportamenti, le pressioni esterne. In un'agenda molto intensa come in generale è quella di qualunque top manager, in linea di principio si privilegia l'intervista con un giornalista, l'incontro con un cliente, il dialogo con una banca a quel quarto d'ora che si potrebbe dedicare ai propri dipendenti che comunque sono sempre lì. Tanto loro ci sono. Non siamo molto lontani dal concetto di famiglia simbiotica, non l'abbiamo ancora superato del tutto.

E infine il cinismo.

Ho letto di recente una frase di Umberto Nordio famoso Presidente dell'Alitalia a suo tempo e di successo – mi pare di ricordare – che disse una volta, intervistato

sulla comunicazione interna e sui suoi dipendenti, ma io non mi occupo dei miei dipendenti. Di loro si occupano i Sindacati.

Aveva almeno il pregio della sincerità. Non trovate?

Cosa vuol dire? Cosa fa Cenerentola oggi?

Sovente ha dei budget ridotti, sicuramente dei budget ridotti rispetto ai budget della pubblicità, dei saloni, dei congressi che costano, quindi il budget che si taglia per primo in tempi di tagli di budget è spesso – e parlo per la mia esperienza perché io sono persona di comunicazione più che di risorse umane – quello della comunicazione e della comunicazione interna. Responsabili di ripiego. Ci sono sovente, anche per ragioni storiche, quante volte un capo ufficio stampa che ha un po' paura dei giornalisti, o che ha detto una frase infelice al Financial Times, viene mandato alla comunicazione interna? Quante volte un responsabile delle relazioni sociali che ha avuto una negoziazione sindacale infelice diventa formazione? Succede tanto. Quante volte un responsabile commerciale che non ha venduto neanche uno spillo entra a far parte della comunicazione interna o delle risorse umane? Sovente.

Esclusione dal circuito privilegiato dell'informazione di prima mano. Per comunicare bene, per formare bene bisogna sapere in fretta. In generale un amministratore delegato, un presidente di società ha subito il riflesso di informare di un nuovo contratto o di un nuovo problema coloro che fanno la stampa, perché dicono ecco, se domani mi esce sui giornali è un problema. Coloro che fanno la comunicazione interna e la formazione sono in genere molto distanti da lui nella piramide gerarchica delle aziende, e sanno tardi. Quindi il loro potere effettivo di fare una comunicazione o una informazione efficace è molto diluito da questo sapere tardi.

L'ha detto anche lei, la confusione nella leadership. La leadership della comunicazione interna – parlo soprattutto di questo in questa frase – è confusamente divisa tra risorse umane e comunicazione.

Io non lo so se è meglio che la comunicazione interna sia con la risorse umane o con la comunicazione, e aggiungo una frase: non me ne frega nulla. Quando, però, questo significa che ci si trova di fronte molte volte alla competizione o al contrasto di due culture che sono davvero diverse, quella dei comunicatori e quella dei responsabili delle risorse umane, oppure, ancor peggio, che il contenitore è disegnato dalla comunicazione per poi essere riempito da un contenuto deciso dalle risorse umane,

allora diventa problematica questa divisione.

Mi viene in mente Alice nel paese delle meraviglie della sua rivista che si agita un po' tra il mezzo e il media, perché – l'hanno detto in molti – il mezzo è il messaggio.

Abbiamo parlato molto di strumenti stamattina.

Io vi dico subito che io sono un po' antistrumenti, nel senso che quando ho visto questo invito ho letto l'house organ, l'intranet, le Web TV servono per, l'aula, l'e-learning... sono tutte cose di cui riconosco sicuramente l'impatto e l'utilità, ma trovo che se ne parli troppo e che si dovrebbe parlare di più di quello che c'è dentro, dei messaggi e dei comportamenti umani, e che qualunque strumento, anche il più costoso, il più bello, il portale più interattivo del mondo se non è sostenuto dai convincimenti umani non solo non serve, ma crea delle attese in coloro che lo consultano che poi non essendo confermate dalle qualità dei comportamenti diventano ancora più deludenti di quanto sarebbero se il portale non ci fosse.

Ieri sera parlavo di questo tema con Andrea Zorzi, e mi dispiace davvero che non sia qui, e ha usato una bella frase. Ha detto gli strumenti sono freddi e quello che cambia, che cambia la gente, che la convince a fare dei sacrifici e che la convince ad aderire ad una cultura comune è il cuore. E gli strumenti non hanno il cuore.

Ne sono veramente convinta, per cui non ne parlerò parecchio perché li considero una conseguenza del resto e non un alibi o una soluzione.

Anche le nuove tecnologie io le utilizzo, le amo, ne capisco l'impatto, però mi lasciano un po' fredda perché per un capo azienda ieri c'era il giornale, e la frase comune era ma cosa vuole che parli con la gente, è già scritto sul giornale! Oggi c'è il portale, però, ripeto, se i comportamenti e i convincimenti non cambiano io credo che il portale come il giornale diventa quello che gli americani chiamerebbero una emptyshell.

In pratica, la situazione di Cenerentola è sovente questa:

- Budget ridotti
- Responsabili "di ripiego"
- Esclusione dal circuito privilegiato dell'informazione di "prima mano"
- Leadership divisa confusamente tra Risorse Umane e Comunicazione:
 - scontro tra approcci diversi
 - incoerenze tra contenitore e contenuto
- Priorità data a strumenti / eventi più che a messaggi / attitudini
- Nuove tecnologie usate spesso come un alibi invece che come una rivoluzione: una volta c'era il giornale, oggi c'è il portale...

Alberto diceva che ho avuto la fortuna di lavorare in diversi paesi del mondo. Io ho lavorato molto poco in Italia e ci lavoro da poco, quindi la sto un po' scoprendo, e ho fatto questo giochino di paragonare un po' comunicazione interna soprattutto – perché è la cosa che conosco meglio – e formazione in diversi paesi, facendo quelle sintesi geografiche che sono sempre un po' sbagliate, nel senso che una cosa che si impara è che definire un paese con una formula è sempre un errore ed è sempre un pregiudizio. Tuttavia, avendoci lavorato direttamente, credo che ci siano delle linee di tendenza che forse non è inutile esaminare.

Differenze geografiche nell'approccio alla comunicazione interna



In Germania – ho lavorato molto con aziende tedesche, non ho vissuto in Germania, negli altri tre sì, ma ci ho lavorato veramente tanto – c'è un alto livello di professionalità che, se volete, è un po' la barzelletta tipica, ma che è un vero valore ed è un vero valore positivo.

La comunicazione interna in Germania è fatta in maniera molto professionale con un alto senso del dovere anche perché, come voi sapete, i Sindacati in Germania siedono nel supervising reporting di tutte le aziende per legge, e questo obbliga a comunicare e obbliga ad assumere certi atteggiamenti di trasparenza che da noi non sempre ci sono; però è molto occasionale, cioè si fa quando si vede più che con la costanza che questa disciplina richiederebbe.

Per la Francia, che è il paese dove ho vissuto più a lungo e che conosco meglio, ho messo come primo aggettivo che mi è uscito di istinto "politica".

Il primo aggettivo che mi è venuto in mente è politica, la Francia è un paese molto politico nel senso anche buono del termine, con un'alta coscienza dello Stato e della politica, qualche volta la politica diventa – come dicono loro – *politicienne*, cioè la politica politichese, e la comunicazione è molto così.

E' molto determinata da intenti, linguaggi e obiettivi politici, però a differenza di altri paesi, e soprattutto dell'Italia, in genere la comunicazione interna è integrata con le attività di comunicazione.

In Francia, più che altrove, la comunicazione, la cosiddetta direzione della comunicazione include in sé tutte le discipline di comunicazione perché c'è una visione d'insieme di questa attività e c'è la convinzione – punto positivo, a mio avviso – che non si può fare esterne senza prendere in contro l'interno e che non si può fare interno senza conoscere l'esterno.

Gli Stati Uniti sono, a mio avviso – ed io non sono particolarmente filoamericana né di natura e né di cultura – più avanti. Mi sono chiesta anche perché preparando questa presentazione, credo che le ragioni siano due.

La prima è la trasparenza. Gli Stati Uniti sono certamente, tra i paesi che ho conosciuto, come la Gran Bretagna, tradizionalmente più trasparenti nel comunicare perché hanno delle autorità di regolamentazione dei mercati, dei prodotti e della Borsa che impongono questa trasparenza.

Un piccolo fatto che mi sembra emblematico fra tutti: gli Stati Uniti sono stati

il primo paese dove è d'obbligo pubblicare su Internet e sui documenti della SEC, che è la società che gestisce la Borsa di New York, lo stipendio dei dirigenti.

Se una società è quotata in una Borsa americana i suoi dirigenti devono dichiarare pubblicamente il loro stipendio.

E' ovvio che questo implica una serie di conseguenze nella cultura di un'impresa e nelle aspettative di chi ci lavora.

La seconda ragione è la seguente. Credo che gli Stati Uniti più di noi sono abituati – e questo è bene – a parlare semplice, a chiedere in maniera diretta le cose, ad aspettarsi da chi li guida un linguaggio chiaro di fronte alle loro domande. E in questo – farò sorridere qualcuno – mi è venuta in mente una canzone di Paolo Conte che dice *tu parlavi difficile come fa l'Europa quando piove*.

Ecco, negli Stati Uniti si parla semplice, e parlare semplice in comunicazione, in efficacia del contatto, è – secondo me – sempre una cosa positiva perché la semplicità è l'essenza della complessità, non è l'evitamento di questa.

Direi che il difetto che io trovo negli Stati Uniti è che tutto è un evento. Non per nulla l'event management l'hanno inventato loro, e mi è venuta in mente una cosa che ogni grande azienda americana fa almeno una volta se non due all'anno. Tutte le aziende sono associate ad un programma di charity che forse conoscete, si chiama United Adway, e tutte le aziende hanno un Chapter United Adway per cui i lavoratori versano dei soldi per scopi benefici, il che è molto bello e molto giusto.

Due grandi eventi nella comunicazione interna annuali sono, per esempio, andare a restaurare una vecchia fattoria in Pennsylvania che poi sarà utilizzata come orfanotrofio, oppure vendere panini con gli hamburger a favore di un'associazione per i malati di AIDS. Intenti nobilissimi, eventi mega di comunicazione interna, il motto è United Adway every one, every day, che è forte, però con questo susseguirsi di eventi di questo tipo si cade un po' nel buonismo e si ha una specie di evitamento dei problemi reali dell'azienda.

Infine l'Italia non lo so. Non lo so perché ci sono tornata da poco, non lo so perché mi pare che l'Italia sia ancora alla ricerca di un modello e perché non capisco bene ancora come si situino – e questi convegni sono utili anche per me per impararlo – la comunicazione interna e la formazione nel peso strategico e nell'organizzazione delle aziende italiane.

E' molto diverso comunque, quello che so è che è molto diverso rispetto a questi altri paesi.

Dopo questa prima panoramica, e riassumendo la teoria che ci è stata illustrata e la potenza di queste discipline, mi sono chiesta perché siamo tutti così convinti, perché ci sembra così ovvio che far crescere le persone vuol dire far crescere il business, che la comunicazione interna e le risorse umane debbano lavorare insieme diventando dei vettori potenti di cambiamento e poi, in realtà, non succede spesso o succede male.

Mi sono interrogata personalmente perché credo che bisogna andare un po' a fondo, perché questa contraddizione così forte mi pare così generalizzata tra teoria e pratica, cioè se è vero quello che ho detto e quello che voi avete detto, se ci crediamo tutti, un direttore della comunicazione interna in un'azienda dovrebbe avere il peso di un direttore generale, perché possiede le chiavi del cambiamento e dovrebbe avere lo stesso ammontare di informazioni di un direttore generale per utilizzarlo al meglio nei confronti di quella che è la risorsa essenziale di un'azienda, cioè le sue persone.

Non è il caso, non succede. I capi azienda sono tutti degli incompetenti o degli incoscienti. E' legittimo porsi la questione. Bisogna abbandonare per un momento il linguaggio dei buoni sentimenti e dei convegni per chiedersi se davvero la formazione e la comunicazione interna sono utili ad un'azienda per il suo sviluppo; se qualità, competenza e motivazione creano davvero valore, valore economico intendo dire, e torniamo alla Honeywell, è vero che è meglio una strategia che zoppica attuata da persone motivate, coraggiose, intelligenti e di talento, di una strategia perfetta sulla carta attuata da mediocri.

Non lo so, me lo sono chiesta davvero.

PERCHÉ???

Perché questa contraddizione così forte e generalizzata tra teoria e pratica?

I capi azienda sono tutti degli incompetenti o degli incoscienti?...



...O è legittimo abbandonare per un attimo il linguaggio dei "buoni sentimenti" e chiedersi...

- Formazione e comunicazione interna sono davvero utili a un'azienda per il suo sviluppo?
- Qualità, competenza e motivazione delle persone contribuiscono davvero a creare valore?
- È vero, o almeno verosimile, che "in the end, you bet on people and not on strategies"?

Io sono una fervida appassionata e convinta sostenitrice da anni della comunicazione interna che trovo, fra tutte le discipline di comunicazione, la più interessante e la più difficile, assieme alla formazione che è un po' la sua sorella gemella; però nel preparare questo intervento mi sono chiesta se ho ragione.

Un po' mi era stato detto di farlo, di cercare di essere concreta. Quando si è un po' persi si torna a delle certezze nella vita come nel lavoro. Ho messo insieme tre esempi di comunicazione interna e/o formazione riuscita che ho vissuto personalmente nella mia vita professionale, con i quali non vorrei tediarvi ma che mi sembrano proprio esempi concreti di cosa si può fare se si vuole.

Il primo era in una azienda farmaceutica. Credo che ci sia qui il direttore delle risorse umane di Serono, che è un'azienda farmaceutica molto innovativa e molto simpatica. Ho avuto modo di conoscerla da lontano. La farmacia è un settore veramente appassionante in cui – lui lo sa meglio di me – la risorsa umana è essenziale perché ci sono i ricercatori, e i ricercatori sono sensibili, sono affettivi e sono bisognosi di informazione.

Mi riferisco, dunque, ad un'azienda farmaceutica che ha vissuto nel 1997 l'anno più nero della sua storia.

Era l'epoca in cui lavoravo appunto negli Stati Uniti. Una fabbrica che produceva proteine plasmatiche, il sangue, è stata chiusa per assenza di compliance igienica con le norme della FIA che è l'organo federale americano che governa il settore della farmacia.

C'è stata una perdita secca di denaro immensa perché quello della produzione

di plasma protein è un settore ricco. C'è stata una demotivazione totale del management per cui una serie di altri problemi a catena si sono aperti come spesso succede nell'azienda, e c'è stata infine una perdita economica secca di entità veramente vitale – direi – per l'avvenire di questa società.

Ebbene, il 1988 è stato l'anno più fruttuoso dal punto di vista del fatturato dell'Ebit di tutta la storia di questa azienda. La sola cosa che abbiamo fatto, non ci sono stati prodotti nuovi, è stato comunicare, però comunicare a tutti i dipendenti dell'azienda e non un giorno tutti insieme in una stanza e hamburger tutti alla fine, ma in focus group di circa 10 persone, discutendo con molta verità i problemi dell'azienda e il ruolo di ciascuno nel cercare di risolverli, e dicendo con molta semplicità ancora una volta è una questione di vita o di morte, cioè ci sei o non ci sei? Ci stai o non ci stai a rimboccarsi le maniche?

Ebbene, nel 1998, oltre al fatto che si sono risolti, con la volontà e i sacrifici di tutti, i problemi di compliance di cui vi parlavo all'inizio, fatto vitale per il business dell'azienda, c'è stata anche una specie di energia collettiva, scatenata da questi dialoghi, veramente inimmaginabile.

Esempi di comunicazione interna "riuscita" / 1

Rhône-Poulenc Rorer – Farmacia, USA (1997-98):

- **Problema:** crisi industriale, commerciale, manageriale ed economica
- **Strategia:** credibilità del top management, responsabilizzazione di tutti
- **Strumenti:** "focus groups" con tutti i dipendenti dell'azienda, seguiti da aggiornamenti periodici sullo "stato dell'unione"
- **Risultato:** nel 1998, migliori risultati economici dell'azienda in tutta la sua storia
- **KSF:** un capo azienda giovane e colto, la pressione del mercato finanziario

Vi racconto un'altra realtà che è Lufthansa.

Lufthansa è una compagnia aerea che era sul filo del fallimento qualche anno fa. Io ho avuto la fortuna di conoscere e di ascoltare a lungo il presidente di Lufthansa all'epoca, che si chiamava Jurger Weber.

Il personale di Lufthansa è rimasto senza aumento di stipendio per due anni a cominciare dal Presidente che si è ridotto il suo, e questo signore ha fatto la stessa, cioè Jurger Weber ha visto ogni dipendente di Lufthansa in tutti gli scali del mondo, cioè quando gli hanno dato questo ruolo ha fatto il giro del mondo; ma li ha visti tutti ed ha detto a tutti qui o Lufthansa sparisce perché il governo tedesco non ha dato sussidi, oppure, a cominciare da me, non aumentiamo gli stipendi ecc. ecc., ci state o non ci state? E Lufthansa oggi è la compagnia aerea europea sicuramente più di successo sotto ogni punto di vista.

Aventis Crop Science è un caso analogo. Io lavoravo nel gruppo, sempre farmacia agrochimica, disinvestimento della società perché si è concentrata sul settore farmaceutico e ha disinvestito le attività corollarie, e anche lì si è giocata la carta della comunicazione costante e totalmente trasparente a tutti coloro che erano interessati al problema.

Esempi di comunicazione interna "riuscita" / 2

Aventis Crop Science, agrochimica Francia e Germania (2002-03):

- **Problema:** annuncio della vendita della società al miglior offerente; gravi difficoltà economiche; cambiamento del top management
- **Strategia:** realismo, trasparenza, fierezza, "complicità"
- **Strumenti:** comunicazione costante e parallela con i dirigenti, i sindacati e i media, poco spazio per le interpretazioni, creazione di una "road map" aggiornata mensilmente
- **Risultato:** processo di vendita condotto in tempi brevi, miglioramento dei risultati economici, nessun problema sociale, mantenimento dei siti produttivi francesi e tedeschi
- **KSF:** la determinazione e l'intelligenza del Presidente di Aventis, la pressione finanziaria e sociale

E, infine, Alcatel che è l'esempio più anziano e forse più significativo, perché è successo molti anni fa e perché in questo caso c'è stata una alleanza forte di comunicazione e formazione.

Alcatel è nata nell'87 dalla fusione dell'attività di telecomunicazioni della ex ITT americana con le attività europee di telecomunicazione di Alcatel, e si è chiamata Alcatel.

Esempi di comunicazione interna "riuscita" / 3

Alcatel, telecomunicazioni – Europa (1989-90):

- **Problema:** nascita di un nuovo grande Gruppo, con integrazione di realtà diversificate e molto autonome
- **Strategia:** associazione di formazione e comunicazione interna in un programma comune, l' "Alcatel Way"
- **Strumenti:**
 - Seminari per tutti i 300 dirigenti di più alto livello, nell'arco di due anni, sulla strategia, la cultura, i valori, la gestione delle persone. Risultati resi disponibili a tutti, a cascata.
 - Seminari analoghi, ma più centrati sulla creatività, per tutti gli "high potential".
- **Risultato:**
 - Alcatel raggiunge l'obiettivo di una redditività del 5% sul fatturato due anni prima del previsto;
 - L'azione è introdotta alla Borsa di NY e la sua quotazione arriva a livelli più che soddisfacenti.
- **KSF:** forte alleanza tra Comunicazione e Risorse Umane, impegno personale del presidente

Il problema era mettere insieme della gente che aveva veramente una testa diversa, una cultura diversa, un potere enorme. La filiale ITT tedesca aveva 40 mila persone, era quotata in Borsa e aveva sempre gestito da sola il suo lavoro. E lì ci fu una vera visione – devo dire – da parte del Presidente dell'azienda che fece due anni di seminari per tutto il top management, poi diffusi a cascata, in un'epoca in cui queste cose non erano di moda. Si chiamarono l'Alcatel Way e lavorammo e imparammo davvero tutti.

Abbiamo fatto tutti obbligatoriamente una settimana di apprendimento di come si fa una performance valuation di qualcuno. Abbiamo creato e identificato noi stessi con i valori dell'azienda comparandola ai suoi concorrenti e parlando con i suoi clienti.

Questo ha creato, per essere brevi, un fondamento di cultura comune nella quale tutti si sono riconosciuti e tutti hanno aderito.

Mi sono poi chiesta quali erano i punti comuni tra questi tre esempi che vi ho brevemente illustrato, e mi paiono tre.

I punti in comune tra questi esempi

- La "crisi", in senso etimologico
- Il coinvolgimento "fisico" e la qualità personale del top management
- La coerenza e costanza delle iniziative

Il primo è la crisi nel senso etimologico, cioè di cambiamento. Come dire, si arrivano a fare questi esperimenti così riusciti di comunicazione vera o di formazione vera quando c'è un cambiamento.

La seconda è il coinvolgimento fisico e la qualità, direi proprio la qualità personale, umana, culturale del top management coinvolto.

E, infine, la coerenza e la costanza delle iniziative, cioè sono iniziative che hanno avuto successo nel medio termine, non nel lungo, ma sono state non un evento ma un momento di impegno costante che ne ha sancito la credibilità.

Sono tornata quindi alla mia domanda perché, cioè mi sono detta no, è vero, la comunicazione interna e la formazione possono cambiare il mondo.

Allora perché c'è questa discrepanza tra il convincimento teorico e la pratica quotidiana?

E questa è una mia ipotesi, ma ve la propongo.

PERCHÉ???



Divergenza di TEMPI tra il top manager e le "soft activities"

- Il top manager lavora sul breve termine:
 - È giudicato sui suoi risultati annuali e spesso trimestrali
 - La sua visibilità immediata è fattore chiave nell'evoluzione della sua carriera
 - Sovente è legato a un mondo politico in rapida evoluzione
 - Di conseguenza privilegia l'**approccio tattico**
- Le "soft activities" si proiettano nel medio-lungo termine:
 - Comunicare e formare richiedono tempo
 - E preparano l'avvenire
 - Di conseguenza necessitano di un **approccio strategico**

Credo che il problema sia il tempo, cioè c'è una discrepanza, una divergenza di tempi tra un top management e quelle che si chiamano le soft activities, cioè le attività che servono a comunicare, a formare, a far crescere la gente.

Cheché ne dicano, i top manager lavorano sul breve, e lavorano sul breve – credo – per diverse ragioni, perché sono giudicati sempre sui loro risultati annuali e, se sono quotati in una Borsa anglosassone, trimestrali.

Molto spesso sono persone di una certa età, quindi, non si proiettano molto nell'avvenire. Hanno tra i 57 e i 65 anni, quindi la visibilità immediata, la gloria immediata è, per tornare al patto psicologico che hanno in questo caso con se stessi, vitale per loro.

Un manager di 40 anni si identifica con l'avvenire della sua azienda per i prossimi 25, un manager di 63 no, pensa alla sua gloria immediata, agli articoli di giornale che avrà quando andrà in pensione 2-3-4 anni dopo.

Sovente è nominato – vero in Francia e vero in Italia, meno negli altri paesi che ho nominato – da un mondo politico in rapida evoluzione, la cui conseguenza è quella di privilegiare l'approccio tattico.

Le soft activities si proiettano nel lungo termine perché costruiscono l'avvenire e devono – secondo me – privilegiare un approccio strategico. Quindi c'è questa divergenza.

E' ovvio – torniamo agli esempi pratici che ho fatto all'inizio – che uno preferisca, quando ha un'agenda di breve termine, parlare due ore con un giornalista del Financial Times piuttosto che tre con i suoi dipendenti.

Come si può fare per proseguire su quel cammino che il prof. Di Bari ha indicato stamattina? Cioè quello della consapevolezza, dell'importanza di queste discipline per il successo e l'avvenire di un'azienda? Cioè colmare il gap tra la visione di un top manager che comunque è l'attore prioritario in queste cose per stabilire l'importanza, i tempi, i ritmi di queste discipline.

COME???

Come colmare il gap

- **Coraggio:** enunciare i rischi, proporre le soluzioni
→ Le crisi si prevedono e si preparano
- **Tempismo:** lavorare sul medio termine
→ Uscire da approcci di lungo termine troppo intellettuali, ma anche da tatticismi di breve termine, spesso inefficaci e costosi
- **Pragmatismo:** valorizzare il rapporto costi – benefici
→ Comparate ad altre "soft activities", comunicazione interna e formazione non costano molto e ... possono cambiare il mondo.

 **Con un linguaggio nuovo**

Prima di tutto credo con coraggio, cioè parlare noi, le persone che fanno la comunicazione e risorse umane, con coraggio dei rischi che si possono correre e, poiché si tratta di discipline che diventano vitali in tempi di cambiamento, spiegare che i momenti si preparano quando li si vuole affrontare con successo.

Il tempismo, quindi, nel senso di conoscenza dei tempi e del tempo. Vi dicevo che un top manager in genere, nella mia esperienza, lavora sul breve mentre queste discipline lavorano sul lungo.

In realtà credo che le due realtà si possano ragionevolmente incontrare sul medio, e penso che gli esempi che vi ho fatto dimostrino come si possano conseguire risultati veramente importanti di medio termine utilizzando queste discipline in una maniera pertinente.

E, infine, il pragmatismo: valorizzare il rapporto costi/benefici perché, in fondo, una buona formazione e una buona comunicazione interna costano sempre meno di molte altre cose.

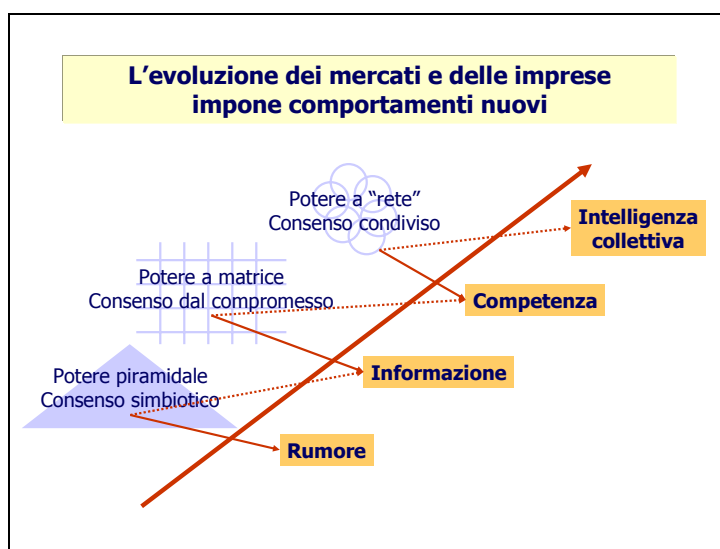
Quante volte, quasi sempre, un grande salone aeronautico – parlo di quelli che conosco – costa molto di più di quanto viene stanziato in tre anni di budget per la comunicazione interna.

E io continuo a chiedermi se è più utile. E questo con un linguaggio giusto per ciò che è sgradevole, perché credo che la comunicazione sia fatta per spiegare e dire che siamo tutti sulla stessa barca, ed il linguaggio di verità mi sembra l'unico che abbia la forza di convincimento necessaria e sufficiente per far aderire molti ad un progetto comune.

Vado un attimo nel teorico.

Io sono molto d'accordo con quello che ha detto lui stamattina. Sono ottimista perché credo che l'evoluzione dei mercati e delle imprese imporrà, che ci piaccia o no, dei comportamenti nuovi.

Perché? Perché si è passati da un potere piramidale, quindi con senso simbiotico – genitore/figlio – con molti vantaggi come la protezione, la sicurezza, la fedeltà, ad un potere a matrice che sta probabilmente uscendo dalla sua ultima fase di sviluppo, in cui il consenso viene dal compromesso, per arrivare ad un potere a rete, in cui il consenso deve essere condiviso, e non solo da coloro che vivono in un'azienda, ma condiviso da coloro che ne sono gli attori più importanti nel mondo esterno.



Dal punto di vista della comunicazione, la fase genitore/figlio del potere piramidale simbiotico è coincisa con molto rumore sia nel senso letterale di brusio, sia nel senso di rumors, di bisbigli di corridoio, e un po' di informazione. E' molto schematica questa slide, ma penso che renda l'idea.

Secondo me il potere a matrice con senso del compromesso ha sicuramente costruito molto di più sull'informazione che sulla comunicazione, e cominciato a far crescere le competenze.

Oggi direi che la competenza è riconosciuta, ma anche la competenza da sola non basta, e credo che bisogna andare verso forme di intelligenza collettiva in cui soltanto il comprendere il senso etimologico di tutti potrà rendere un'azienda veramente un'azienda di successo.

E, quindi, torno alla mia immagine iniziale.



Credo proprio che in futuro Cenerentola andrà a corte, ma che sarà sempre seguita dagli sguardi scandalizzati dei difensori dello status quo, perché ci saranno sempre.

Non mi sono riferita molto alla relazione fra le due, ma ho parlato più della loro identità, se volete, della loro relazione; a questo riguardo vorrei dire soltanto due cose.

Ho letto il titolo del vostro convegno e mi ha fatto sorridere, è carico di senso ma allo stesso tempo mi ha fatto venire in mente l'idea di un conformismo, mentre credo che, se vogliamo utilizzare appieno le potenzialità implicite di questa disciplina, bisogna essere anticonformisti e trasformare.

Mi sono anche detta che polarizzare l'attenzione su due cose, formazione e comunicazione interna, non è forse molto giusto.

Io credo che bisogna pensare in rete anche con la comunicazione esterna e con la comunicazione finanziaria. Quante volte una comunicazione rassicurante per gli analisti è stata devastante per l'interno?

La politica retributiva. Come si fa a formare senza avere una politica retributiva che ne sia la conseguenza, che sia coerente?

Lo sviluppo delle carriere, le relazioni sindacali, sono tutte tessere di uno stesso mosaico.

Penso che la comunicazione debba essere più olistica, cioè più consapevole del suo ruolo finale che è quello di creare dei ponti tra un'azienda, un ente, una persona, e tutti coloro che dentro o fuori le mura dell'azienda hanno una influenza determinante per il suo avvenire.

Penso che le risorse umane siano ancora sovente delle protettrici della procedura, e che dovrebbero invece diventare delle protettrici delle idee, della diversità, da cui l'anticonformismo. Solo da un gruppo di persone diverse fra loro in genere, nella mia esperienza, escono talento e idee nuove.

Temi organizzativi. Si è parlato di organizzazione per obiettivo, io preferisco chiamarla per progetto, ma voglio esattamente dire la stessa cosa.

Dove organizzazione significa fare in modo che tutti cooperino per il raggiungimento di un obiettivo comune, nell'ambito di un progetto che li unisce, non solo coloro che appartengono alla comunicazione interna e alla formazione, ma tutti quei signori che sono in alto alla slide, e probabilmente altri ancora, e infine anche i capi azienda che, invece di giocare al potere, devono riflettere davvero sullo sviluppo.

Ho l'intenzione di parlare di una espressione ovvia, *sviluppo durevole*, ma credo che sia molto pertinente.

In questo senso le imprese saranno, spero, più competitive, più ricche, più colte.

Le imprese, in passato, erano soprattutto un luogo di generazione, di innovazione e dunque di cultura, perché si pensava che non fosse possibile innovare un prodotto se non si innovavano anche le persone.

Viene in mente Adriano Olivetti, ma ce ne sono altri.

Infine, questa è una mia convinzione personale, le imprese devono diventare più socialmente responsabili.



Io sono convinta che un'impresa debba creare ricchezza non per pochi ma per molti, debba creare merito e riconoscimento del merito, debba creare cultura – lo ripeto -, debba creare lavoro e debba creare, perché no? – e guardo le persone giovani – speranza.

Non credo che oggi le imprese creino speranza, e sono convinta che se mettessero in pratica gli strumenti e i concetti di cui oggi stiamo parlando darebbero anche più speranza.

CHAIRMAN

Vorrei chiudere velocemente perché Rossella ha rubato un po' di tempo, e ha fatto molto bene, ha detto cose che mi paiono molto importanti e significative anche perché vengono dall'esperienza.

Io vorrei cogliere del suo lungo e articolato discorso, una sola cosa, e consegnarla ai signori che parleranno dopo; è quella parola che ha usato, anzi quel verbo: *spiegare*. Intendeva – se io non ho capito male – che noi dovremmo *saper spiegare* certe cose.

Ecco, io che sono sempre di animo meschino, penso che dietro la riflessione alla domanda sul fatto se noi comunicatori d'azienda sappiamo o no comunicare con il nostro pubblico fondamentale, ci sia - che lo si voglia o no – il nostro top management, perché è questo che ci permette di comunicare con tutti gli altri.

E io credo che sia la domanda piuttosto importante alla quale, forse, in futuro

dedicheremo anche altre riflessioni tra noi Ascai, perché personalmente penso che noi siamo molto deboli come comunicatori verso il nostro pubblico primario.

"La convergenza alla prova dei fatti" **Testimonianze e tavola rotonda**

CHAIRMAN

Allora, iniziamo la seconda parte della nostra giornata presentandovi i protagonisti della discussione.

Andando in ordine alfabetico Rita Andretta, responsabile della comunicazione interna e formazione della TIM; Roberto Barabino, responsabile della formazione di BancaIntesa; Vito Carmineo, Direttore delle Risorse Umane di Ferolo Farma e Dino Zampieron, responsabile della comunicazione interna SanPaolo Imi.

Come vedete, rispetto al programma, non ci sono – e ce ne dispiace – Franco Amicucci e Marco Magnanti.

Allora, il titolo di questa tavola rotonda è "La convergenza alla prova dei fatti".

Io ho già cercato di raggiungere un accordo con i signori qui seduti perché questa nostra sessione di lavoro sia il più possibile concreta, forte, diretta.

Sostanzialmente mi pare che, al di là delle formule scritte, il ragionamento dovrebbe essere di questo tipo: abbiamo sentito questa mattina delle provocazioni, delle notazioni e delle proposte che sono in parte di ordine teorico e in parte riferite al mondo del dover essere, quindi alcune delle idee discusse sono riferite al mondo dell'essere, quello con il quale ogni giorno dobbiamo fare i conti nel nostro lavoro.

Ecco, io chiederei a questo punto di dire bene, rispetto a questo scenario, a queste provocazioni, come ci si deve concretamente collocare nel lavoro.

Detto esplicitamente, credo che tutti noi sappiamo le regole del gioco, del politichese e del political correct.

Io inviterei loro, me, voi tutti, a dimenticare un po' queste regole del gioco, del political correct e dirci le cose che ci preoccupano, che ci interessano e che ci stimolano.

Vorrei coinvolgere il più possibile tutti voi, nessuno è escluso da questo discorso e da questi contributi, naturalmente meno che mai coloro che hanno parlato questa mattina e tutti coloro che hanno qualche cosa da raccontare agli altri.

Rita Andretta

Responsabile comunicazione interna e formazione TIM

Allora, stamattina, arrivando qui, ho incontrato un collega che recentemente aveva fatto un corso di formazione sul public speaking. Io ero lì come testimone.

E questo collega, continuando nella sua consuetudine, mi ha detto guarda, alla tavola rotonda di qualcosa di diverso da quelli che ti hanno preceduto.

Difficilissimo questo punto, assolutamente difficilissimo, stamattina credo che abbiamo sentito una quantità di riflessioni di qualità oltretutto di quantità che hanno spaziato su tutti i temi, e mi sarà molto difficile non ritornare – nelle cose che dirò – alle cose che abbiamo sentito questa mattina.

L'unica cosa diversa, come ci suggerisce il collega, è parlare del caso pratico, parlare di quella che è la nostra personale esperienza perché quella, chiaramente, è un po' meno teoria.

Direi cosa mi è successo quando, venendo da una esperienza precedente nel gruppo Telecom, arrivai in TIM e mi sono trovata, per la prima volta, anche la responsabilità della comunicazione interna; quindi da completa neofita, per un tema che non avevo mai trattato prima, mi sono trovata in una funzione che era di sviluppo risorse, di formazione e di comunicazione interna. Tra l'altro la comunicazione interna era appena passata all'interno del settore delle risorse umane, quindi qui rispondo alla sollecitazione di parlare anche dell'organizzazione.

La comunicazione interna fino ad un paio di mesi prima del mio arrivo era nel settore della comunicazione, primo livello dell'AD, e quindi responsabilità della comunicazione esterna – ufficio stampa – e comunicazione interna.

Per vari motivi era passata da poco in risorse umane, ma si vedeva che veniva da una funzione diversa perché aveva un carattere molto istituzionale; cioè comunicare ai dipendenti secondo la tipologia mentale di chi comunica all'esterno. Quindi la comunicazione interna era molto simile a quella esterna, quindi si comunicavano fatti aziendali di ordine pubblico, si informano i dipendenti delle cose che succedono a livello commerciale, dei rapporti con il mondo esterno ecc.

Molto istituzionale, molto pulita, molto corretta; c'era l'house organ, non mancava nulla, non c'erano difetti di forma, era insomma perfetta.

Io credo che sia un po' una cosa comune che quando fai delle indagini la prima cosa che i dipendenti criticano è la comunicazione interna. Succede in tutte le aziende. Prima facevo consulenza e la comunicazione interna era sempre il punto di caduta, quindi non mi sono stupita quando poi ho trovato questo deficit anche nella mia azienda, in TIM, come problema principale rilevato dai dipendenti nelle indagini. Così, essendo mia responsabilità, ho cominciato a fare una serie di riflessioni: come deve essere, cosa deve essere. E, quindi, togliendo tutti gli obiettivi che abbiamo visto stamattina sia con l'intervento bellissimo del dott. D'Ambrosio che l'intervento molto puntuale della dr.ssa D'Averio, gli obiettivi erano chiarissimi: devi comunicare in maniera istituzionale, devi passare gli appunti, ma mancava quel qualcosa che anche stamattina è emerso, e cioè il legame con l'empowerment dei dipendenti.

Mancava il sentirsi uno strumento che poteva veramente contribuire a questo empowerment, che poi significa clima, significa senso di appartenenza, orgoglio di appartenenza e significa, quindi, collegamento con il business, perché le persone motivate, lo sappiamo, danno più risultati.

Essendo io responsabile dello sviluppo delle persone mi sento anche responsabile della loro motivazione, e ho dovuto pensare alla comunicazione come un qualcosa che mi aiutasse in questo; quindi senza nulla togliere al fatto che la comunicazione interna nella mia azienda continua ad essere lo strumento con cui si comunicano le cose istituzionali, con cui si fa sharing, con cui si aggiorna il portale, con cui si pubblicano i comunicati stampa, si organizzano le convention, si pubblica il giornale aziendale ecc.. Quello che mi è sembrato di poter dare, nello svolgere la mia funzione, è stato quello di integrarla maggiormente con le aree di sviluppo e formazione, quindi ho ampliato l'orizzonte rispetto al conformare, diciamo ho reso la comunicazione interna un consviluppare, un congegnare le persone e per poi avviare la gestione delle persone, una gestione del personale da parte dei capi, nella comunicazione alle persone da parte dei capi.

Parliamo tanto di comunicazione interna come assunzione ecc., ma poi sappiamo che le persone ricevono informazioni, sentono una vera comunicazione aziendale quando ricevono informazioni anche dai loro capi. Le persone tendono a

credere più al capo che a quello che lo deve supportare, quindi ho sentito una responsabilità forse un po' troppo ampia, ma era importante riuscire a mettere le varie aree che dipendono da me e tutte le persone all'interno dell'azienda su questo binario.

Quindi io posso garantire una parte della comunicazione, posso garantire una parte dell'empowerment delle persone con gli strumenti che ho, ma devo portare all'interno di questo processo anche i capi, perché se non ho tutta l'azienda che comunica nello stesso modo non ho ottenuto l'empowerment di cui si parlava.

A livello pratico questo – chiaramente – significa tantissime cose. Significa che anche noi abbiamo fatto corsi di formazione sulla valutazione dei dipendenti, puntando tutto sulla comunicazione degli obiettivi e non tanto sul raggiungimento degli obiettivi; quindi 1.500 capi sono venuti in aula tra l'anno scorso e quest'anno per parlare di come si deve comunicare ai dipendenti.

una frase che mi è piaciuta tantissimo stamattina è: *mentre si forme si comunica*, quindi si deve fare molta attenzione ai messaggi che si danno in aula perché le persone percepiscono questo momento come quello in cui l'azienda comunica cose rilevanti. Non importa se chi parla è un consulente esterno, egli è colui che la *mia* azienda ha scelto per parlare con me, da ciò deriva che quello che quel consulente dirà, e quindi la formazione classica in aula, mostra un qualcosa ai dipendenti che per i dipendenti è comunicazione.

Quindi va data grande attenzione all'integrazione tra comunicazione e formazione, e non solamente nell'usare la comunicazione interna per comunicare le cose che si fanno per lo sviluppo delle persone, ma è necessario considerare che ogni azione che noi facciamo è un'azione di comunicazione.

Io mi fermerei qui su quanto perviene all'ambito generale. I progetti che mi vengono in mente sono molti ma preferirei lasciare più spazio al dibattito.

CHAIRMAN

Proseguendo nella mia fervida attività di selezionatore, direi che tre cose mi hanno particolarmente colpito.

Una è la tipologia mentale diversa tra il prima e il dopo del processo di evoluzione della comunicazione interna e di quella della comunicazione esterna,

soprattutto con la stampa di tipo istituzionale.
Credo che sia un aspetto su cui vale la pena di meditare.

La seconda riguarda il cambiamento organizzativo per vari motivi.

La terza, grave ed importante, grave non in senso negativo, ma in senso del peso, è la necessità emersa di coinvolgere i capi, e, qui, non sono semplicemente i capi nel settore della comunicazione, ma sono i capi di tutti i settori dell'azienda. Coinvolgere i capi della comunicazione o della comunicazione e formazione è uno dei compiti importanti, e io credo uno dei compiti ai quali noi non ci dedichiamo molto.

Detto questo, passiamo la mano a Roberto Barabino.

Roberto Barbino

Responsabile formazione Banca Intesa

Prima di iniziare con il mio intervento, voglio fare alcune considerazioni prendendo spunto da quello che è emerso questa mattina.

Vorrei dire questo, io ho un'esperienza di lavoro lunga e diversificata, ho lavorato in molte imprese industriali e di servizio, ho fatto il consulente per tanti anni e ho avuto il privilegio di fare le mie due ultime esperienze di lavoro in due aziende in profonda trasformazione, che sono state Poste Italiane e BancaIntesa.

Riprenderei alcune considerazioni fatte dalla dr.ssa D'Averio questa mattina, cioè come il fattore di successo maggiore del cambiamento e dell'efficacia delle iniziative di formazione e di comunicazione derivi dalla crisi.

Condivido pienamente questa impostazione perché, appunto, quando il Dott. Passera venne a fare l'Amministratore Delegato di Poste Italiane mise tutti, a partire dai dirigenti ma poi, attraverso la comunicazione interna, tutti i colleghi che erano 175 mila in quel momento, di fronte alla realtà.

E qui prendo un'altra citazione, quella di Victor Hugo, *la vérité è l'abilité suprême*; cioè, effettivamente, dire la verità alle persone o spiegare, come Brocchieri accennava precedentemente, è la cosa fondamentale. Quando, appunto, Passera arrivò in Poste Italiane disse con chiarezza che l'azienda era tecnicamente fallita, che se fosse stata un'azienda privata avrebbe dovuto portare i libri in tribunale, che non li portava soltanto perché era un'azienda pubblica, ma che il tempo che c'era a disposizione per poter recuperare e sopravvivere non era molto in quanto la Comunità Europea non consentiva più di dare finanziamenti a fondo perduto, come le Poste avevano avuto nel passato, secondo la famosa espressione il ripianamento. Ripianamento vuol dire che si reintegrano soldi a fronte di perdite che nel 1998 erano 2.600 miliardi.

Ecco, devo dire che questo linguaggio della verità, molto crudo, lasciò chiaramente un segno doloroso; la prima riunione fatta con i dirigenti fu una riunione in cui il gelo si sentiva nell'aria e si tagliava con il coltello, ma fu il test della verità.

E devo dire che nel momento in cui ci fu questo grandissimo impegno, sia di comunicazione da una parte che di formazione dall'altra per coinvolgere le persone, le persone, quando capirono che potevano in qualche misura contribuire al risanamento, ci misero il cuore, l'anima, e fecero quella grande trasformazione che qualcuno ha

chiamato miracolo. In realtà non fu un miracolo, ma il frutto di una condivisione profonda degli obiettivi che erano quelli inerenti alla sopravvivenza dell'azienda e delle persone nell'azienda.

Le persone, quelle che erano sostanzialmente mal pagate, maltrattate, gestite per lungo tempo in modo clientelare con interferenze politico-sindacali di varia natura, quando capirono che c'era un momento di speranza – ecco qui il *confidence* che qualcuno ha citato – ci hanno messo il cuore senza avere vantaggi economici immediati. E questo dimostra che le persone sono capaci di fare grandi sforzi se credono negli obiettivi.

Ad esempio, quando i postini hanno capito che avendo fatto un profondo rinnovamento di tutta la macchina distributiva, avendo sostituito la ferrovia con l'aereo, avendo rinnovato completamente gli impianti di meccanizzazione postale, avendo riformulato i ruoli, tutto questo grande castello poteva franare se loro non avessero tutti i giorni, sotto l'acqua o sotto il sole, prelevato dalle cassette della corrispondenza la corrispondenza stessa nei tempi esatti, hanno capito che il loro ruolo, per quanto modesto da certi punti di vista, era assolutamente essenziale. Questo li ha stimolati a metterci l'anima, tanto è vero che, quando venne lanciata la posta prioritaria con grande successo, facendo i complimenti al direttore della divisione corrispondenza, gli chiesi quale è stata, fra le tante azioni che sono state fatte, quella – a suo avviso – determinante nel cambiamento e nel successo di questa operazione? Lui ci pensò un po', poi ad un certo punto mi disse "ci hanno messo il cuore".

Ecco, questa è una dimostrazione concreta, di cosa vuol dire il coinvolgimento delle persone attraverso la verità, attraverso la sfida, sfida che deve essere posta in modo positivo e che deve sollecitare, appunto, il contributo delle persone.

Ecco, una delle cose che io ho potuto verificare non solo in quella esperienza, ma anche in quella che sto vivendo oggi in BancaIntesa, è che le persone, se messe in condizione di capire, non si tirano indietro.

Più del 90% delle persone è disposto a fare sacrifici, a fare sforzi se vale la pena, però bisogna che esse capiscano qual è il contributo che possono dare, qual è la linea strategica che si deve perseguire. E, allora, sulla condivisione di questi elementi evidentemente giocano sia la comunicazione che la formazione.

Il dott. Passera, che è stato amministratore delegato prima delle Poste e poi di

BancaIntesa, a queste due leve dà una importanza strategica, si gioca personalmente in maniera straordinaria. Lui è solito fare quello che noi chiamiamo il giro d'Italia, che è già stato fatto più di una volta, cioè si visitano tutte le regioni italiane incontrando 10 mila persone in ogni giro a cui si raccontano quali sono gli obiettivi, quali sono i risultati, quali sono i problemi, qual è il contributo che le persone devono dare e poi, naturalmente, la formazione che mette le persone in condizione di acquisire le competenze e approfondire la conoscenza dell'impatto che il loro ruolo può avere sul cambiamento per dare, appunto, questo contributo.

Ecco, io credo che questi siano gli elementi sostanziali.

Volendo fare qualche riferimento io farei prima una considerazione etimologica veloce.

Comunicazione vuol dire mettere in comune. Come è stato detto questa mattina è scambio. La formazione è formare, dare forma, plasmare.

Ecco, quello che si è verificato spesso – e questa è una riflessione critica – è che la comunicazione interna ha perso spesso la sua funzione di scambio ed è diventata una funzione che stamattina si chiamava la voce del padrone, cioè chi ti dice la verità così come la si vuole presentare, quindi non la verità, ma quello che si ritiene conveniente dire.

E la formazione a volte, invece, è diventata un dialogo fine a se stesso che non trovava poi, nella realtà operativa e nella concretezza della gestione, un riscontro.

Io credo, quindi, che una cosa da fare sia il recupero dei valori originari. La comunicazione deve essere un fatto dialogico, perché spiegare vuol dire spiegarsi, vuol dire parlarsi, vuol dire condividere e non semplicemente far partire dei messaggi dall'alto che arrivano verso il basso. La formazione non può essere un fatto puramente tecnico di apprendimento, ma deve essere una leva di business, un quid è tarato effettivamente sugli indirizzi strategici e sui valori che servono per competere.

Come si diceva anche questa mattina, è proprio la cultura, il sistema di valore quello che tiene insieme questo discorso; quindi comunicazione e formazione come leve di gestione dei fattori intangibili che oggi, nell'impresa, assumono una rilevanza determinante, come potete constatare da una frase, detta da un analista finanziario londinese al dott. Corrado Passera l'anno scorso, quando presentò i risultati del bilancio 2003: "i numeri vanno bene, ma quello che più mi preme sapere è cosa ha fatto per

gli intangibili". Lui faceva riferimento in particolare alla soddisfazione del cliente e alla valorizzazione del capitale umano.

Oramai, anche quelli che erano abituati a ragionare solo in termini di numeri, ragionano in termini di qualità, perché soltanto una valorizzazione di questi elementi consente quel concetto di sostenibilità dei risultati che oggi prevale sui risultati di breve.

Stamattina si faceva riferimento al fatto che i manager sono abituati a misurarsi sui risultati di breve, spesso è ancora così nella realtà, ma sempre di più i mercati cominciano a guardare più lontano.

Non basta più il risultato di breve se non è sostenibile, e allora per non dire troppe cose, ma facendo riferimento al settore finanziario di cui io faccio parte, sottolineo che l'attenzione ai risultati di breve ha portato il sistema finanziario, in particolare quello italiano, sull'orlo del burrone.

Io sostengo che il sistema finanziario è a rischio mortale perché non ha saputo ragionare in una prospettiva di medio e lungo termine, ma ha cercato di fare risultati vendendo qualsiasi cosa a chiunque senza tener conto di quali erano le effettive esigenze.

Se non ci si regola su questo piano, se non si parla anche qui il linguaggio della verità, il rischio è altissimo.

Allora credo che anche questo settore deve cambiare. Se non provvederanno le banche italiane a muoversi in questa logica ci penserà sicuramente qualcun altro.

Ecco, noi dobbiamo renderci conto che nei confronti dei dipendenti e dei colleghi, nei confronti dei clienti dobbiamo dire le cose che sono utili e non quelle che riteniamo siano per noi convenienti.

L'utilità è un fatto di scambio sia nei confronti del mercato, sia nei confronti dei collaboratori.

Io avevo preparato una serie di lucidi pensando anche ad altre cose, ma a questo punto mi fermerei perché mi interessava molto fare questa considerazione di carattere generale.

CHAIRMAN

Grazie dott. Barbino. Mi pare vi sia un evidente filo in comune tra le cose che lei ha sottolineato - crisi, verità, obiettivi, ruoli, comprensione – e quelle che ha sottolineato, questa mattina, Rossella D'Averio.

Voglio fare una domanda che naturalmente giro a chi vuole raccoglierla. Come è vero che nessuno si sceglie i propri genitori, per quanto riguarda noi – almeno in questa stanza – è vero che nessuno si sceglie i propri capi. Allora, se siamo tutti d'accordo che poi, in realtà, in larga misura è la capacità e la volontà e la forza dei capi, molto spesso il *numero uno* che va in giro sul territorio e che parla e decide di dire la verità, be', però noi comunicatori una domanda ce la dobbiamo fare: che cosa possiamo fare noi, che strade abbiamo, che strumenti abbiamo per convincere i *genitori* che non ci siamo scelti che queste strade sono vincenti?

Io vorrei stimolarvi, se è possibile, su questa domanda anche perché credo che uno dei ruoli importanti che può avere e che avrà Ascai nel prossimo futuro sarà quello di aiutarci tutti un po' a gestire questo problema.

I capi non si scelgono, però si possono un po' influenzare.

ANDRETTA

Visto che sono stato breve prima, è uno dei progetti cui accennavo prima e di cui non ho parlato. L'ho detto anche io, ritengo che la responsabilizzazione dei capi sulla comunicazione sia il punto veramente di svolta. Non possiamo fare i professionisti e i consulenti all'interno di un'azienda completando il nostro ruolo attraverso la realizzazione di un bellissimo portale o una bellissima rivista, o passando informazioni.

Per tornare al caso concreto è assolutamente pertinente al concetto di cui stiamo discutendo.

Dopo la famosa indagine di clima annuale, che dà bellissimi dati statistici incrociati donne-uomini, sud-nord ecc., abbiamo svolto una serie di focus su quei dati, chiedendo alle persone non tanto di spiegarceli ma di dirci che cosa, secondo loro, andava fatto per migliorare.

E abbiamo messo in fila i temi. Il 70% riguardava attività di risorse umane, e un 30% sembrava essere di carattere aziendale.

Quando poi si analizza il 70% si scopre che sono cose che le risorse umane fanno, ma che vengono veicolate alle persone attraverso i capi: politica retributiva, scelte delle persone che vanno a fare la formazione. Tutte cose che vengono veicolate tramite i capi, e quindi siamo tornati, anzi in questo momento stiamo tornando, dai capi, leggendo con loro, questi risultati e responsabilizzandoli su quello che è il clima interno. Questo significa motivazione e business.

Tra l'altro è scelta di gruppo, quindi non di Tim ma del Gruppo Telecom; quest'anno la maggior parte del management ha, tra gli obiettivi di MBO, un obiettivo legato al clima aziendale, e quindi devono fare qualcosa.

D'AVERIO

Volevo fare una battuta su nessuno sceglie i propri capi perché mi ricordo quando ero molto giovane e vidi per la prima volta un cacciatore di teste, non sapevo neanche cosa volesse dire cacciatore di teste, ma lui mi disse una cosa che mi è rimasta impressa: "prima di prendere un lavoro, scelga il proprio capo". E io ho sempre cercato di farlo nei limiti del possibile.

So che è un discorso un po' di lusso quello che faccio, però al di là dell'aneddoto, direi che dobbiamo andare verso una relazione professionale, un patto professionale in cui il capo e il collaboratore si scelgono un po' a vicenda, almeno in un mondo moderno così dovrebbe essere.

Secondo punto. Io volevo fare un commento su uno dei vostri stimoli.

La signora Andretta ha parlato del comunicatore interno e del comunicatore esterno come di pensieri antitetici, diversi, e questo è uno dei problemi. Credo che sia un problema. Ancora una volta non faccio un discorso di potere, ma faccio un discorso di competenza.

Potrei anche rivoltare il discorso, dicendo che non ho mai trovato tipologie mentali più diverse del comunicatore rispetto alle risorse umane, perché le risorse umane vengono da una cultura di segreto, e il comunicatore deve andare verso una cultura di verità.

Ma ciò detto, non è questo che mi interessa. Trovo che chiunque sia a fare la comunicazione interna, in qualunque posizione dell'organizzazione, deve capire la comunicazione esterna e viceversa. Fino a quando questi due mondi continueranno a

considerarsi tipologie mentali diverse, noi falliremo il nostro compito, perché ogni articolo di giornale ha una influenza sull'interno e perché ogni persona dell'interno, attraverso un semplice e-mail, per esempio, può vanificare qualunque sforzo pubblicitario in un attimo.

Quindi mi preoccupa contrapporli; credo, infatti, che uno dei temi su cui Ascai potrebbe lavorare, oltre quello inerente al dialogo con i capi, è il concetto olistico di comunicazione interna e comunicazione esterna come due facce della stessa medaglia, considerando anche che in Italia i due settori sono spesso divisi.

CHAIRMAN

Grazie Rossella. Se riuscissimo a fomentare una bella rissa tra comunicatori e risorse umane sarebbe divertente!

Questa mattina Rossella ha parlato di esperienze del mondo farmaceutico, ci sono state risonanze nell'esperienza e nelle vicende di Vito Carmineo?

Vito Carmineo

Direttore Risorse Umane Serono Pharma

Proviamo a rispondere. Io proverò a proporvi alcune riflessioni che vengono dalla mia esperienza, con il mio angolo visuale che è quello di un responsabile del personale, quindi appartenente ad un profilo più organizzativo.

Ribaltando un po' la domanda del titolo proposto da Ascai, piuttosto di dire comunicazione e formazione separati in casa, propongo, per quanto riguarda le mie provocazioni, un'altra domanda che implica una risposta che è già positiva rispetto a quella precedente.

La tesi che io provo rapidamente a sostenere è che sempre più nitidamente, almeno nel settore farmaceutico, sta emergendo il fenomeno della convergenza operativa e gestionale tra attività di comunicazione interna e quelle di formazione, tendenti probabilmente a creare un'unica nuova funzione.

E questo per motivi di natura organizzativa e di costo soprattutto, nel senso che i principali cambiamenti in atto, come si diceva stamattina, i trend sono questi. I processi di razionalizzazione organizzativa tendono ad accorpare le funzioni di servizio,

riducendo doppioni funzionali o aree di conflitto limitrofe, c'è un orientamento ad accrescere il controllo e la gestione strategica di attività sempre più complesse e variegate, allineamento di fatto tra gli obiettivi delle attività di formazione e di comunicazione interna, utilizzazione degli stessi strumenti operativi di natura informatica, in quanto entrambe le aree si rivolgono alla stessa audience, quindi al cliente interno.

Ora, al di là delle formalizzazioni organizzative che ogni singola azienda poi sta cercando o cercherà, di fatto in molte realtà aziendali esiste un unico pool di professional che gestisce sia le attività di formazione che quelle di comunicazione interna.

La responsabilità di gestire entrambe le attività sta definitivamente collocandosi sotto un'unica cabina di regia che può piacere ad alcuni e meno ad altri, ma di fatto è la direzione del personale.

Ora, quello che diceva poc'anzi la dr.ssa D'Averio è significativo, nel senso che la cultura effettivamente della direzione del personale storicamente è una cultura di chiusura, di controllo. In AIDP stiamo ragionando moltissimo su questo, siamo convinti che la figura del personale si sta evolvendo notevolmente e sta andando verso approcci culturali di tipo nuovo.

Questo potrebbe essere uno dei test interessanti.

Sta accadendo che le due figure del formatore e del comunicatore interno siano sempre più interscambiabili tanto da coincidere con lo stesso professionista interno o esterno all'azienda.

Non mi soffermerò affatto sulla strumentazione professionale perché di fatto ne avete già parlato, e del resto sarebbe ridondante. Vorrei invece solo evidenziare che a mio modo di vedere, sia le esperienze italiane che quelle straniere ci mettono in guardia dal credere che la gestione della formazione e della comunicazione interna sia solo una questione di mere tecniche o strumenti operativi per quanto avanzati.

In realtà sta tornando di moda un vecchio dilemma imprenditoriale per cui il primo quesito che ci si pone è *che cosa mantengo dentro e che cosa cedo all'esterno acquisendolo sul mercato in termini di prodotti formativi e prodotti di comunicazione*, ma facendo questo io sposto l'aspetto strategico che è quello proprio del controllo e della coerenza del messaggio sul quale vorrei soffermarmi maggiormente.

Diciamo che come le corporation di un tempo che hanno esternalizzato tutte le fasi produttive, così possiamo avere oggi aziende che esternalizzano del tutto le attività di comunicazione e di formazione che ovviamente, per loro natura, sono indifferentemente collocabili dentro o fuori i confini aziendali. Sennonché, come dicevo poc'anzi, abbiamo un problema di controllo, di coerenza e di finalità.

Il secondo quesito che ci poniamo a livello di azienda è *posso informatizzare qualsiasi strumento gestionale di comunicazione e formazione? E a quali condizioni?*

La prima variabile tecnologica è fin troppo banale, nel senso che il primo problema è che tutti gli strumenti dialoghino tra di loro evitando l'utilizzo stratificato ed eterogeneo di software diversi.

Questa frase è bella a dirsi, ma è difficilissima da realizzare perché nelle nostre aziende noi vediamo che in realtà questo è un primo scoglio, una prima grossa difficoltà.

Ma non è questa quella più importante.

Quella sulla quale vorrei spostare l'attenzione è proprio la mancanza di una visione di insieme che scaturisce dalle strategie aziendali.

Solo ottime politiche di gestione, di comunicazione e di formazione possono supportare efficacemente la realizzazione delle strategie, e quindi, focalizzando questa funzione, è chiaro che le competenze trasversali sono più o meno le solite, sono scontate, ma in questa fase ritengo siano sempre più importanti. Quindi è necessario integrare una capacità analitica più acuta dei fabbisogni e una grande flessibilità e tempestività nell'utilizzo di strumenti svariati, adottando creatività ed inventiva nei messaggi da trasmettere, nell'approccio al problem solving, ma soprattutto – vorrei sottolineare – atteggiamenti più informali e trasgressivi, nel senso che è stato esposto nelle relazioni precedenti.

Il discorso della trasgressività è quello che rompe il famoso schema della sorellastre di Cenerentola, cioè la prudenza, il cinismo, il controllo del tempo, le abitudini. Il comunicatore, il formatore, oggi, deve essere un soggetto molto più trasgressivo di quanto lo è stato in passato. E di questo ne sono personalmente convinto.

Coloro che operano nella comunicazione e formazione sono sempre meno tecnologi, a mio modo di vedere, e quindi portatori di specifiche competenze distintive,

e sono invece sempre più garanti dell'integrazione organizzativa e manageriale. Sono sempre più i divulgatori della strategia aziendale, qualunque essa sia proprio, in un'ottica di trasparenza.

Questo sia attraverso la gamma di nuovi strumenti professionali, sia, soprattutto, attraverso un diverso approccio professionale e culturale.

Allora quale può essere, a grandi linee, il framework delle attività forti in ambito di comunicazione? Cioè, dove sono le aree di maggiore convergenza tra la comunicazione e la formazione?

Certamente al vertice troviamo tutti i processi di cambiamento organizzativo, dove deve essere fatto lo sforzo maggiore di organizzazioni, delocalizzazioni, outsourcing, sono momenti così traumatici e importanti per l'azienda che necessitano della massima concentrazione e convergenza di strumenti comunicativi e formativi.

L'area ovviamente dello sviluppo delle competenze, e qui possiamo spaziare su cose che già sono state accennate precedentemente, come quella della gestione della comunicazione in tutte le attività di relazione col personale.

E, quindi, dal discorso dell'acquisizione e mantenimento delle risorse mediante strumenti più interessanti, dal job posting interno prima ancora della ricerca esterna come fatto sistematico da privilegiare sempre, politiche di compensation e relazioni sociali, divulgazione di tutto quanto è attività extralavorativa che assume importanza crescente, ma io direi l'ambito delle relazioni sindacali diventa un altro territorio particolarmente interessante. E questo non solo in termini di informativa, ma in termini di territorio di confronto e di cogestione di determinate attività.

Cogestione è una parola strana per noi in Italia, lasciamo perdere i colleghi tedeschi, ma il concetto è quello: quanto si può realizzare? Perché anche il Sindacato è un agente di formazione e di informazione o di controinformazione e comunque un agente di formazione del personale. Quindi è chiaro che fare informazione e controinformazione in un'ottica di gioco a somma zero continua ad essere perdente, sebbene la cultura delle relazioni sindacali in questi ultimi anni sia profondamente cambiata, però esiste ancora questo tipo di approccio.

Questa slide la schivo volentieri perché già Mario ne ha parlato molto in termini di strumenti e di come singoli strumenti di formazione e comunicazione interna possono impattare le singole aree accennate, ecco, vorrei focalizzare invece e tornare

sul discorso iniziale del disallineamento e della coerenza.

Io ritengo che questa funzione deve assicurare che gli obiettivi che le vengono affidati, o comunque concordati con ogni singola unità, discendano e siano coerenti con le strategie del vertice aziendale.

Si diceva prima che gli operatori della comunicazione e della formazione sono troppo lontani dal vertice.

Questo è un vero problema, è uno dei problemi chiave, perché solo così possono garantire coerenza nel funzionamento di tutti gli strumenti esistenti; quindi una gestione integrata di strumenti – si parlare di people management – che sia in linea e che sia trasparente rispetto l'audience.

Alcune sfide che ritengo necessario in qualche maniera conciliare.

Qualsiasi attività deve sempre puntare a rendere l'organizzazione nel suo insieme capace di costruire modelli più dinamici con processi più fluidificati.

La diffusione di strumenti e soluzioni flessibilmente utilizzabili sempre ormai è imprescindibile con il supporto di nuove tecnologie il cui uso sta cambiando enormemente, cioè non è solo lo strumento tecnico da applicare, ma è l'uso e la finalità di questo strumento che deve essere oggetto di inventiva e di nuove sperimentazioni.

La definizione della propria autonomia funzionale passa per il rispetto dei confini con le altre funzioni.

Questo è un altro problema spesso sentito nelle organizzazioni: i confini, le competenze, scavalcamenti di steccati. Questo resta sempre e dovrà restare un ruolo di servizio e di supporto.

Infine, certamente non ultimo, la mobilitazione per gli obiettivi dell'azienda deve sempre sposarsi con la soddisfazione delle necessità, delle esigenze e delle attese dei singoli individui a cui questa funzione si rivolge.

Concludo dicendo, come è a tutti noto, che le direzioni aziendali oggi si differenziano tra quelle orientate al mantenimento degli equilibri esistenti e quelle che invece fanno sperimentazioni innovative, cercando di costruire nuove regole e nuovi significati.

Il possibile successo di questa funzione sarà legato sempre più alla capacità di dare forza e coerenza alla strategia aziendale focalizzando in particolare la cultura

dell'innovazione.

Questo è tutto, grazie.

CHAIRMAN

Grazie. Quanto detto da Carmineo ci porta ai discorsi di disallineamento di obiettivi. Non so se ci sono commenti su questo ricchissimo intervento, sennò passiamo all'ultimo intervento di questo primo turno e poi vi chiederò di riconfrontarvi.

Dino Zampieron

Responsabile comunicazione interna SanPaolo IMI

Vorrei raccontarvi in sintesi la mia esperienza, la nostra esperienza come Gruppo SanPaolo Imi sulla comunicazione interna, poi magari nel secondo giro di tavolo, se ci sarà tempo, mi piacerebbe poter testimoniare come nel nostro Gruppo si è inteso coniugare comunicazione e formazione, quindi prima vorrei tracciare il contesto in modo da comprendere meglio la nostra azione.



Allora, il nostro Gruppo, che è qui schematizzato, ha fatto una scelta politica e strategica diversa da quella, per esempio, che ha fatto il Gruppo Intesa.

Voi avete visto prima un unico marchio così come Unicredito, ma il nostro Gruppo ha fatto una scelta strategica diversa; nella rete commerciale, ad esempio, sopravvivono, a livello di corporate legal identity, più marchi e più società, quindi ciascuna di queste banche ha una sua autonomia giuridica e una sua identità sociale.

Il Gruppo Sanpaolo IMI



Vi sono poi una serie di società prodotte, società strumentali e società specializzate che sono nel perimetro di Gruppo, così come anche società che operano a livello internazionale come la Banca Coper o come l'Intereuropa Bank in Romania e in Croazia.

Voi capirete che in questo scenario, che si è formato attraverso una serie successiva di integrazioni, fusioni, accorpamenti, con culture, identità e valori completamente diversi e lontani tra loro provenendo da storie diverse, basta citare l'Imi, cosa era l'Imi, il Banco Napoli, o le Casse di Risparmio del nord-est, allora in questo scenario fare comunicazione interna credo sia complesso e risulti una bella sfida.

Questa sfida come l'abbiamo portata avanti?

Innanzitutto siamo partiti con un check up della comunicazione interna a livello di tutte le realtà del gruppo.

Abbiamo fatto un'analisi di clima, un'analisi degli strumenti esistenti sia di comunicazione diretta che di comunicazione indiretta.

Da questa analisi, che è stata fatta in termini qualitativi e quantitativi, è nato un piano strategico di comunicazione interna.

In questo modo siamo passati ad un piano regolatore che ha come base la

definizione di un sistema integrato di comunicazione interna. Non si è inventato nulla di nuovo, per la verità, sono stati applicati i fondamentali di chi fa comunicazione interna; siamo partiti dalla realtà presente per pervenire ad un sistema integrato di comunicazione interna definendo ovviamente i contenuti, attraverso un processo che non si è concluso. A livello esemplificativo - lo abbiamo visto più volte questa mattina, e anche sentito dire dai colleghi che mi hanno preceduto - abbiamo declinato i valori comuni a tutto il gruppo, valori che poi sono declinati rispettivamente per tutti, costituendo la piattaforma di valore comune, caratterizzata per ciascuno dei portatori di interesse che gravitano intorno al Gruppo.

La Comunicazione Interna come "sistema"



GRUPPO SANNIOLI IMI

Il Piano formativo

...per potenziare la cultura dei capi sull'importanza di una comunicazione interna efficace al servizio degli obiettivi di business...

Target: tutti i capi intermedi del Gruppo (4000 persone circa)

Modalità: contributo attivo dei partecipanti, condivisione delle esperienze professionali, lavoro comune sul campo

Struttura del piano: due giornate d'aula più una di follow up intervallate da attività di laboratorio

GRUPPO SNNIOLO IMI

Il lavoro sul campo

l'Action Plan

...uno strumento concreto per raggiungere, attraverso metodi e strumenti di comunicazione interna, gli obiettivi commerciali prefissati...

la *community* dei Direttori

...un luogo virtuale di incontro per condividere idee, best practice e per pubblicare e commentare i propri Action Plan...

GRUPPO SNNIOLO IMI

Noi stiamo per presentare entro quest'anno un nuovo piano biennale che dovrà poi essere sviluppato su tutto il perimetro, abbiamo definito gli attori e, per assicurare una coerenza ed una regia, è stato costituito un gruppo di lavoro che è una sorta di comitato di cui fanno parte tutte le strutture e funzioni aziendali che si occupano di comunicazione interna, quindi oltreché comunicazione interna relazioni esterne, public relations e personale, sono stati definiti i comitati di redazione dei

media di comunicazione interna aziendale ed è stata costituita una rete di referenti di comunicazione interna.

Allora, tenuto conto di quella complessità di perimetro che abbiamo visto in partenza, e, tenuto conto che poi a sua volta ciascuna banca, in particolare il S. Paolo che è la banca capogruppo, è articolata su tutto il territorio nazionale - oltretutto all'estero - su 3.200 filiali, parliamo di 43 mila dipendenti, circa 5 mila promotori finanziari - queste sono le dimensioni - abbiamo pensato di individuare, presso ciascuna società piuttosto che area territoriale, un referente di comunicazione interna.

E' una specie di nostro consulente locale della comunicazione interna che funge da nodo sia in andata che in ritorno di tutto il processo di comunicazione interna, ne assicura quindi il presidio, il monitoraggio e il ritorno.

Ecco, poi si è fatto un lavoro - che è tuttora in corso - sulla rivisitazione dell'house organ, strumento in evoluzione nella nostra realtà, che sta cambiando da house organ aziendale ad house organ di gruppo, quindi deve in qualche modo rappresentare e ospitare tutte le comunità che fanno parte del gruppo, soprattutto sui portali preesistenti.

Parlando di edilizia selvaggia erano spuntati un po' in modo disarticolato, portali Intranet per la divisione corporate piuttosto che retail, nel giugno 2003 abbiamo lanciato il portale Intranet di comunicazione interna.

Ora questo portale possiamo che è il più visitato dall'audience interna, tenete conto che da 5 mila accessi circa giornalieri del giugno 2003, oggi siamo passati ad una media di 30 mila accessi giornalieri; ma quel che è più importante è un progetto che è già in fase prototipale di integrazione dei portali di community intranet in un unico portale che ha come architettura e come struttura fondante il portale intranet di comunicazione interna, ed attraverso questo portale si accede poi ai portali di business piuttosto che i portali di comunità.

Anche questa è un'attività lanciata.

Abbiamo organizzato anche una metodologia che prevede un manuale di comunicazione interna come strumento di orientamento per individuare ed attribuire le competenze di chi fa che cosa sulla comunicazione interna, questo per rispondere anche ad un quesito, emerso questa mattina sulle convergenze, su chi le controlla e chi le stabilisce. Inoltre mi piacerebbe tornare su questo, se c'è la possibilità, per avviare

un'attività di monitoraggio, per verificare l'efficacia delle azioni o dei messaggi e dei contenuti veicolati attraverso il processo di comunicazione a cascata, che è un'altra metodologia che ci siamo dati, piuttosto che attraverso i media di comunicazione interna. Senza tale verifica non abbiamo mai la consapevolezza e la percezione dell'efficacia della nostra azione.

Com-formiamo l'organizzazione



GRUPPO SANNIOLO IRI

Stiamo quindi facendo, in questo periodo, un sondaggio sull'house organ per capire il gradimento della nostra audience, così come stiamo progettando una nuova analisi di clima a valle di questo piano per verificarne i risultati e l'efficacia.

Mi ricordo che a Venezia era emerso che la comunicazione interna non è efficace se non incide sui comportamenti, se non li porta da a; allora per capire questo percorso occorre anche misurare, e misurare la comunicazione attraverso strumenti che siano sia di tipo qualitativo che di tipo quantitativo.

Mi fermo qua, se poi c'è la possibilità, ritorno sul tema comunicazione e formazione.

CHAIRMAN

Grazie ad Alvisè Zampieron.

A questo punto io vorrei fare una proposta; mi sono scritto quattro parole che costituiscono quattro domande alle quali chiederei ai nostri testimoni di cercare di dare risposta; però non vorrei, come dire, prevaricare su eventuali domande, curiosità o su

eventuali spunti che provengono dalla sala.

Allora le mie quattro curiosità, e vorrei avere risposte dirette a queste domande da parte vostra, non hanno un ordine preciso:

portale, o se vogliamo banalmente Intranet. Chi di voi ne è totalmente padre e signore responsabile? Altrimenti come si dividono le responsabilità di indirizzo globale e architettura globale del portale in funzione degli obiettivi, chi è responsabile dei contenuti e con quali verifiche, chi è responsabile degli accessi, come e perché vengono definiti; chi è responsabile dei feedback che si possono trarre dall'uso del portale.

Come vedete, sono domande semplici.

Mi sembra che grosso modo siamo un po' tutti d'accordo su come e cosa dovremmo fare, su quali sono le linee da seguire. Vorrei cercare di capire, in sostanza, i problemi, dove emergono e come si risolvono, ora e nel tempo. In che misura un documento strategico di comunicazione approvato e vissuto, parte dagli obiettivi di business e si amplia.

Terzo, e questo è facilissimo, verità e management, perché è vero, giusto e bello affermare che dobbiamo dire la verità, ma lo sappiamo tutti che ci sono molte buone serie ragioni per cui alcuni manager dell'azienda - ripeto, molte buone e serie ragioni - non vogliono dire la verità. E sappiamo tutti che certe verità sono utili verso certi target, ma sono dannose verso altri target.

Ecco, nella vostra esperienza reale come gestite questo problema?

E ultimo, proprio per concludere, che strumenti usate come comunicatori per comunicare? In larga misura verso l'alto ma anche verso i laterali, se esistono strumenti formalizzati, il piano strategico è un piano condiviso dai colleghi e con che modalità? Vorrei che provaste a tracciare delle linee su questo, per arrivare a delle conclusioni concrete.

Io vorrei continuare su questo filone che evidenzia in qualche modo delle aree critiche.

Sono due le domande in particolare. Una riguarda il cambiamento come momento in cui la comunicazione diventa un ruolo chiave. Spesso può accadere che in

momenti di cambiamento radicale e di riorganizzazioni la comunicazione interna giochi un ruolo di semplice implementazione di decisioni magari prese altrove, a livello di top management, e in questi casi come risolvere questo problema? Nel senso che la funzione di comunicazione interna dovrebbe essere tra le funzioni coinvolte in prima linea nella presa di decisioni per stabilire le direzioni del cambiamento, e spesso magari questo può non avvenire.

CHAIRMAN

Credo che la domanda sia chiara e forte.

La seconda domanda riguarda, per riallacciarmi ad un argomento trattato dal dott. Carmineo, il livello di coerenza, ovvero spesso l'attività di formazione viene esternalizzata. Si parla di coerenza e integrazione e di trasformazione e comunicazione interna. Allora come trasmettere un messaggio coerente interno nel momento in cui gli attori di questa comunicazione sono esterni, in cui il ruolo viene giocato da persone che non appartengono propriamente all'organizzazione?

CHAIRMAN

Grazie. Credo che vi siano argomenti interessanti, volete provare a dare delle risposte?

Se possibile chiedo ai relatori di dare anche una risposta precisa se la comunicazione interna può esistere insieme alla formazione, che è propriamente il tema del convegno.

Ci stiamo spostando, sappiamo che il tema è importantissimo e vario, ci sono tante cose dette stamattina e forse è il caso che cominciamo a decidere o a dare qualche parere se sia giusto che la comunicazione interna è giusto si trovi con le risorse umane, con la formazione, con l'amministratore delegato. Mi piacerebbe approfondire ciò che è stato rilevato stamattina, che la comunicazione interna nel

nostro paese, probabilmente, ancora non è quello che dovrebbe essere. Sono tanti, allora un invito che faccio è da questo convegno venisse fuori una risposta, una indicazione per noi: è il caso che possa convivere con la formazione, non è il caso; è il caso che dipenda direttamente dall'amministratore delegato o che dipenda dalla direzione risorse umane?

Grazie.

Volevo fare un intervento che abbia una certa tensione provocatoria.

Allora, io ho riflettuto molto, sono stato molto attento a questo incontro che ha avuto una partecipazione davvero molto attiva, soprattutto per le relazioni di questa mattina che sono state importanti e per i contributi sul piano dell'esperienza.

Si trattava di vedere se la comunicazione interna e la formazione sono separati in casa e dalla discussione, e per quel che ho capito io - voi dovete capire che oltre ad essere sordo ho una graduale perdita di neuroni che si accentua man mano che andiamo avanti - mi sembra che le soluzioni sono sostanzialmente che bisogna trovare un modo di intendersi e addirittura qualcuno ha detto che bisogna studiare il coinvolgimento per trovare una funzione nuova che comprenda sia la formazione che la comunicazione interna.

E allora mi è venuta in mente qualche riflessione a cui faccio una premessa.

Di mestiere, specialmente negli ultimi anni, ho tentato di fare il comunicatore di impresa, quello che si chiamava il comunicatore di impresa.

Ora mi è venuto in mente che la gestione del personale, che oggi viene chiamata rapporti con le risorse umane, che alcuni hanno definito una specie di rivoluzione organizzativa che modificava tutto il sistema di organizzazione, bene, la gestione del personale ha sempre curato anche un certo rapporto, fin dalla sua origine - parliamo di 50 anni fa - con le persone perché si chiamava direttore del personale, salvo che ad un certo momento il rinforzarsi di una certa pressione sindacale ha portato il direttore del personale ad occuparsi più delle questioni sindacali che delle questioni di rapporto con il personale, tanto è vero che l'esigenza di rispondere alle questioni di tipo contrattuale ha fatto sì che le funzioni relative alle questioni del rapporto diretto con il personale perdessero molto del loro significato, tanto è vero che allora il rapporto all'interno, al mondo interno, in realtà si consolidava in una specie di

informazione. Se vi ricordate, all'inizio del rapporto con il personale si parlava addirittura della voce del padrone che parlava. Perché? Perché le aziende, giustamente, non volevano confondersi con quelle che erano le funzioni dei Sindacati che a loro volta premevano per avere un rapporto diretto con il personale.

E' in questo momento che la direzione del personale, che non si chiama ancora risorse umane, abbandona un poco alla volta questo settore perché è presa dalla pressione sindacale, e in questo momento si aprono delle possibilità per quella che è la comunicazione interna che affronta il problema con il personale, che non si chiama più personale ma si comincia a chiamare collaboratori di impresa, proponendosi lentamente con funzione autonoma.

Difatti dall'informazione si va via via alla comunicazione con il personale, anzi con i collaboratori, e poi via via si va articolando per i diversi settori di cui l'azienda di compone, commerciali, finanziari, tecnici e via dicendo.

Ora tutte queste considerazioni per arrivare alla provocazione.

La gestione del personale, come è emerso dagli interventi fatti anche stamattina, è in realtà, anche con il nuovo nome, un servizio che viene reso all'impresa. E' l'impresa che ha interesse che sia gestito il personale, mentre invece la comunicazione con il personale è pensata e tenta di realizzarsi al servizio dei collaboratori e non dell'impresa.

Non esiste una dicotomia radicale, non esiste una contraddizione, però queste sono le due caratteristiche confermate sia dai discorsi di questa mattina, sia da alcune allusioni fatte con molta puntualità sulla questione della comunicazione dalla D'Averio, sia sulle stesse considerazioni che ha fatto D'Ambrosio.

Da questo il sospetto che, in realtà, invece di parlare di comunicazione interna e formazione come separati, o di comunicazione interna come formazione che possono conformarsi nell'azienda modello, tenuto conto di tutta la situazione in movimento - secondo le considerazioni che sono state fatte questa mattina, specialmente con la prima parte - mi viene il sospetto che in realtà più che di una nuova funzione occorre riconoscere la destinazione diversa delle due funzioni con questa specializzazione: che mentre la funzione della gestione del personale è certamente una funzione dell'impresa, la comunicazione deve diventare, e di fatto sta diventando, gestione e funzione propria di esperti consulenti esterni, e che non ha come obiettivo l'impresa se

non indirettamente, ma ha come obiettivo le persone che sono interessate a questa funzione.

CHAIRMAN

Grazie Pierluigi, anche tu poni un tema importante.

Allora, per quanto riguarda la tua richiesta, la mia idea era di fare su questo specifico tema l'ultima tornata. Abbiamo il tempo, quindi direi a questo punto voi avete ascoltato diverse questioni e diverse prospettive, farei un giro di tavolo cercando di dare indicazioni su come ci muoviamo nei fatti nelle nostre aziende su questi temi.

Direi di chiudere sul discorso formazione. Proviamo a vedere qual è la situazione. Invertiamo l'ordine.

Mi pare che dalle domande che sono state poste ci sia l'esigenza di trovare un punto di incontro tra la comunicazione interna e la formazione.

Io posso raccontare come l'abbiamo affrontato noi, non tanto a livello di struttura organizzativa, di modello organizzativo - questa scelta segue un po' le mode, le preferenze, le convinzioni del management - ma posso dire che nel mio gruppo oggi la comunicazione interna è una funzione della direzione del personale e organizzazione. La formazione è un'altra funzione della direzione personale, ma tra una settimana questo modello cambierà, e comunicazione interna ed esterna si uniranno in un'unica struttura organizzativa in capo all'amministratore delegato.

CHAIRMAN

Bene, dato questo cambiamento, cosa può voler dire questo cambiamento? E cosa può comportare?

Io vedo delle conseguenze buone ed altre meno, sinceramente.

Il vantaggio può stare in una maggiore tempestività. La collega D'Averio stamattina diceva che spesso la comunicazione interna è Cenerentola rispetto a quella esterna, arriva tardi e arriva magari dopo che sono state diffuse alla stampa. In questo caso mettendole assieme io vedo una maggiore tempestività, una maggior freschezza

delle informazioni.

In secondo luogo, essendo al vertice, al top, può avere maggiori opportunità di accesso rispetto a quella che può essere invece una fonte mediata nel momento in cui ha un riporto di direzione di staff.

Svantaggi. Si perde quella che può essere la connotazione gestionale della comunicazione interna che è strettamente legata, appunto, alla mission della direzione personale e organizzazione. Si perde un po' di contatto con quella che può essere la formazione che non fa più parte della stessa direzione.

Ecco, questo, senza averlo vissuto, penso possa essere l'impatto.

CHAIRMAN

E' interessante che qualcuno sia in disaccordo, vorrei però, prima di lasciare la parola a lei, chiederti ancora da un punto di vista della forza aziendale, della forza politica aziendale, del peso aziendale, e quindi soldi, risorse ecc., come vedi questo cambiamento?

Credo sia da testare in vivo, io sono convinto che la forza si acquisisca in ragione della convinzione e volontà del management di investire sulla comunicazione interna, non tanto per il fatto di essere in una direzione piuttosto che in un'altra.

Io sono convinto che la forza te la dà il top che crede o non crede, investe o non investe, ti coinvolge o non ti coinvolge. Quindi forse, nel momento in cui si è più vicini, cioè c'è meno distanza tra comunicazione interna e vertice l'auspicio è che si abbia anche un maggiore commitment.

CHAIRMAN

Sei in disaccordo?

ANDRETTA

No, non chiamiamolo disaccordo, chiamiamolo visione forse leggermente diversa, e vorrei a questo punto riprendere qualcosa che diceva prima D'Averio e altri

temi emersi.

Il mio movimento, che ha fatto pensare che io fossi in disaccordo, derivava dal fatto della maggior freschezza che ci può essere se la comunicazione è posta più vicina alla comunicazione esterna.

Io credo che sia un tema di capacità di crearsi dei canali di comunicazione.

Signori, siamo dei professionisti aziendali, dobbiamo avere l'autorevolezza di dare a questa funzione un ruolo per cui ricevere informazioni nello stesso momento, poi evidentemente ci sono informazioni che non possono essere divulgate all'interno prima di essere divulgate all'esterno, perché l'acquisto di un'azienda o il cambio manageriale non può essere divulgato all'interno prima di essere socializzato, poi le cose cambiano all'ultimo momento.

Mi sembra di capire che ci siano due gruppi di domande. Le prime di tipo politico e le seconde di tipo tecnico. Tu ci avevi chiesto di partire da quelle più generali e poi tornare su quelle tecniche. Se non ti dispiace io manterrei l'ordine iniziale.

Io comincerei da una bellissima domanda che Brocchieri ci ha fatto, che mi sembra una domanda con contenuto quasi escatologico, cioè verità e management.

E' molto intrigante. Ora, nelle organizzazioni oltre alla verità esiste l'omissione e la falsità, se scendiamo, si arriva a livelli di gravità via via crescenti.

Un tempo i vecchi marpioni aziendali avrebbero detto che si sceglie l'una o l'altra a seconda della situazione, cioè la risposta giusta dipende.

Ora, se questo poteva avere un senso sino a qualche tempo fa è chiaro che se oggi parliamo di sviluppo sostenibile, di etica, ma senza usare questi paroloni se parliamo di senso di appartenenza, di identificazione, di motivazione delle persone, ma come si può scegliere una strada che sia diversa da quella dell'essere coerenti sino in fondo e, quindi, dire la verità?

Il problema è come dire la verità, ma ci sono una serie di altri aspetti: quando dirla, come, con che mezzi e con quali conseguenze per l'azienda. Anche questo, quindi, è da valutare. Comunque dirla perché un'azienda che ha una cultura forte è un'azienda sincera, è un'azienda che ha il coraggio di affrontare le conseguenze di decisioni che possono essere anche molto impopolari, e qui mi collego ad un'altra domanda, cioè il cambiamento organizzativo è uno dei momenti più importanti in cui la

comunicazione e la formazione assumono, attraverso la trasmissione o meno della verità di quello che è stato deciso, una fortissima valenza.

Allora attenzione perché il processo di decision meeting è un'altra cosa, perché sentivo dire implementazione di decisioni altrui, mere trasmissioni formative di decisioni prese da altri.

Le organizzazioni, per definizione, non sono mai state - e io penso non lo saranno mai - democratiche, nel senso che c'è sempre qualcuno che decide. Le decisioni vanno prese dalle persone che in qualche maniera o le devono prendere perché ne sono titolate, o perché sono proprietarie dell'azienda.

Quindi il processo decisionale può essere condiviso, può essere allargato, ma è un processo verticistico.

Ora il problema è come trasmettere questa verità presa, perché se vendere o non vendere un'azienda - lo so che su questo potrebbero esserci tante sfumature diverse - è chiaro che la decisione deve essere presa in un certo ambito. E' importantissimo trasmetterlo nel modo corretto, nelle forme più efficaci affinché comunque l'organizzazione mantenga la sua integrità anche in situazioni di particolari difficoltà.

Gli esempi che sono stati fatti prima da Rossella D'Averio, ma anche esperienze personali in altre aziende, penso che siano situazioni abbastanza comuni e dicono che lì dove l'azienda ha avuto il coraggio di esporsi dicendo la verità è anche stata in grado di gestire momenti di grandissima difficoltà. Lì dove è stata anteposta una falsa realtà, una omissione - cosa molto più frequente perché l'azienda è difficile che oggi dica falsità ma può omettere informazioni - è chiaramente un'azienda che poi si espone al rischio di avere una popolazione aziendale fortemente conflittuale.

Questa è la prima conseguenza.

Un altro problema, ed è un'altra delle domande emerse, è quello della coerenza, perché non è sufficiente che qualcuno in azienda in posizione di vertice voglia dire la verità. Il problema è che ogni azienda, che ovviamente non è per definizione una organizzazione razionale, è tendenzialmente un caos, quindi l'azienda è composta da tante sub culture che spesso sono allineate e il più delle volte non sono allineate, per cui c'è il manager o la direzione, o una unità, o l'imprenditore particolarmente avanzato, aperto o coraggioso, al suo fianco ci sono altri colleghi o

altre direzioni o altre unità che in realtà la pensano in maniera del tutto diversa. Ci sono messaggi che passano prima in maniera chiara, trasparente e completa, ci sono nella porta accanto, che può significare l'altro stabilimento, l'altra unità produttiva, dove quelle verità vengono negate.

Quindi il problema è trovare una coerenza interna, trovare un allineamento, e questa è una scelta prima di tutto politica; dopo, a valle, il discorso tecnico del come dirla diventa un problema di professionisti della comunicazione, ma al professionista della comunicazione - interno od esterno che sia - deve essere detto chiaramente obiettivo, scopo ecc. ecc. Poi il professionista dirà utilizziamo questo strumento piuttosto che questo.

Questo mi sembrava importante da sottolineare.

Io mi fermerei qui.

Vorrei dire che condivido al 100% quello che ha testé detto Carmineo sul tema della verità, nel senso che è vero che ci sono contesti pubblici diversi ecc., ma se non si passa da una condivisione reale dei problemi, e quindi anche delle difficoltà e delle situazioni di crisi e non si conta sull'intelligenza delle persone, sulle persone che danno un contributo, sicuramente non si arriva ad una soluzione.

Poi è vero che le aziende non sono democratiche e quindi ci sono decisioni che vanno prese al vertice e altre a livello intermedio, però vorrei sottolineare un fatto che era stato detto stamattina dal prof. Di Bari.

Centralità della persona, il nuovo patto psicologico, vuol dire anche che se le responsabilità sono diverse, ciascuno deve prendere le sue.

Allora voglio fare due esempi molto semplici e concreti che riguardano il mio settore.

Io, lo sapete, sono responsabile della formazione.

Io ad un certo punto mi sono reso conto di un fatto, che nell'evoluzione nostra aziendale si sono create delle difficoltà legate al processo di trasformazione molto forte, la fusione di tre grandi banche, Comit, Cariplo, Ambroveneto, la modifica dei ruoli, una serie di questioni e problemi, e mi sono reso conto che da un certo punto in avanti fare la formazione senza un ragionevole chiarimento di quali fossero gli obiettivi che ciascun ruolo doveva perseguire in rapporto alle strategie aziendali rendeva gli

sforzi vani.

Allora io mi sono sentito in dovere di porre in modo netto una questione, sono qui per fare la formazione, ma voglio fare formazione utile, quindi pongo come conditio sine qua non per poter fare formazione che ci sia questo chiarimento. Il che non vuol dire che pretendiamo di avere i ruoli codificati, mansionari, ma se ciascuno non capisce il contributo che il suo ruolo dà al sistema del quale fa parte, e poi all'azienda nel suo insieme, non si va da nessuna parte. La formazione diventa inutile.

E questo, tra l'altro, è particolarmente importante in un contesto come quello bancario - ritorno qui alle polemiche che esprimevo prima - che qualcuno in passato ha chiamato la foresta pietrificata, cioè un contesto in cui si fa molta forma e poca sostanza, si chiacchiera ma non si agisce e in cui ciascuno fa la sua parte, magari professionalmente, però non va insieme agli altri.

Allora noi diciamo che il sistema bancario lavora spesso a *canne d'organo*; ecco, credo che anche questo sia un punto importante.

Noi ci siamo posti - e questo è un rapporto fra comunicazione e formazione, ma anche con altre funzioni della direzione risorse umane di cui facciamo parte - la domanda di che cosa dovevamo fare per superare questo gap. E ci siamo detti, appunto, che tutti i progetti che venivano attivati da una di queste funzioni dovevano essere esaminati insieme per trovare i punti di sinergia e di collegamento.

Faccio degli esempi.

Noi abbiamo lanciato come formazione, tempo fa, un importante intervento che riguarda l'integrazione commerciale, quindi l'integrazione di tutte quelle funzioni che hanno impatto diretto e indiretto sul cliente che sono, appunto, la funzione commerciale diretta vera e propria, la funzione marketing, la funzione credito e così via, e quando abbiamo iniziato a sviluppare questo progetto ci siamo resi conto, appunto, che la voce della formazione tendeva a diventare un luogo di sfogo, proprio perché le persone ci portavano i problemi, esponevano i problemi ma non si trovavano le soluzioni.

Allora abbiamo deciso di coinvolgere l'organizzazione e abbiamo fatto, quindi, una mappa di tutti i ruoli - che nel contesto del gruppo sono numerosissimi - che sono interessati a questo processo di relazione commerciale con la clientela, abbiamo coinvolto il controllo di gestione che doveva parlarci e discutere con i colleghi di queste

aree i parametri di misura della performance delle diverse unità, e le correlazioni tra questi parametri, perché se ciascuno viene valutato soltanto sull'obiettivo specifico, ma non sugli obiettivi delle altre funzioni, la tendenza è che ciascuno cerca sempre di avere una convenienza diretta da quello che fa ma non una convenienza aziendale. Allora si è ragionato su come istituire o migliorare dei parametri che vedessero l'incrocio delle responsabilità tra le diverse funzioni.

Poi abbiamo coinvolto la funzione sviluppo, perché c'è il problema di mettere negli obiettivi di ogni manager degli obiettivi che siano coerenti con questo bisogno di integrazione e con i parametri di misura che la funzione pianificazione e controllo sta mettendo a punto.

Questo è un esempio di cosa vuol dire attivare sinergie interfunzionali non solo all'interno delle risorse umane, ma anche nell'ambito di funzioni contigue, come la pianificazione e controllo, perché il messaggio della formazione sia una cosa che vale, che produce valore.

Vorrei fare questo esempio perché poi noi, nel procedere in questo progetto, abbiamo ritenuto necessario non solo fare l'aula, ma creare un momento di condivisione di esperienze di successo. Allora abbiamo intervistato diversi responsabili delle nostre strutture commerciali e abbiamo identificato alcuni casi di successo in cui l'integrazione era effettivamente avvenuta.

Questi casi di successo li abbiamo trasformati in uno strumento che si chiama e-learning history, storia di apprendimento, che viene veicolata on-line attraverso la nostra piattaforma e attraverso una comunità virtuale nella quale il partecipante riceve l'input iniziale di questa storia, cioè il problema; ad esempio, il collega della divisione corporate che si trova di fronte ad una esigenza che non è di sua pertinenza ma fa parte di un'altra divisione, e si pone il problema, e i colleghi provano on-line a scambiarsi idee su come affronterebbero questo tema; dopodiché c'è l'assistenza di un tutor on-line al quale si dice come è stato sviluppato il rapporto, si continua poi su un'ulteriore parte del problema. Le persone sviluppano altre riflessioni su questa parte, a questo punto si fornisce una soluzione intermedia, si ha quindi un'ulteriore discussione fino ad arrivare alla soluzione finale.

CHAIRMAN

Mi pare che la piattaforma sia gestita nell'area risorse umane.

Sì, fondamentalmente, ma è chiaro che noi abbiamo una piattaforma di e-learning, che si chiama Intesa Campus, che è della formazione ed è inserita nell'Intranet aziendale, gestito dalle Risorse Umane.

CHAIRMAN

Mentre il sito Internet esterno è gestito dalla comunicazione esterna.

Sì. Vorrei però finire di raccontare questa esperienza, le persone, dopo questo periodo di riflessione e e-learning, tornano in aula e lì trovano i veri personaggi che hanno vissuto realmente quelle vicende, e quindi si possono confrontare con chi i problemi li ha vissuti, naturalmente, avendo un rapporto più diretto e più coinvolgente che la dimensione on-line non consente di avere.

Tra l'altro questo ha dato luogo ad un ulteriore sviluppo, l'attivazione di un sistema di management che va al di là del corso, al di là del momento formativo, e mette in condizione tutti coloro che sono interessati ad una certa tematica, come in questo caso è la relazione con il cliente, di proseguire e anche sedimentare e socializzare tutte le esperienze di successo che sono state fatte.

Volevo fare ancora una considerazione, una volta fatto il piano di impresa 2003-2005, oltre a quel giro d'Italia di cui vi parlavo, in cui il dott. Passera è andato a raccontare gli orientamenti aziendali a tutti, abbiamo fatto partire un processo formativo - che abbiamo chiamato *workshop dirigenti* - che ha riguardato 700 persone, cioè tutti i dirigenti del gruppo, nel quale quel primo messaggio, mandato in forma più tradizionale di comunicazione allargata, è stato elaborato in gruppi ristretti, cioè in gruppi di 20-30 persone che ricevevano dall'amministratore delegato un ulteriore input man mano che il corso procedeva. Questo processo formativo è durato un anno e mezzo, abbiamo fatto 17 edizioni - e naturalmente l'amministratore delegato aggiornava il piano allo stato della situazione reale, cioè non raccontava soltanto quello che era stato fatto un anno e mezzo prima; sulla base di questo input i dirigenti erano chiamati a fare una diagnosi dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'azienda, e

poi su questi punti di forza e di debolezza che erano relativi a tre aree, cioè la relazione con il cliente, la relazione con le persone e i risultati, si confrontavano alla fine di questo workshop con i tre massimi dirigenti del settore, cioè il direttore della rete che è il maggiore responsabile del mercato, il direttore delle risorse umane e il direttore della pianificazione e controllo.

Ecco, la cosa interessante di questo processo è che non solo ha permesso una assimilazione molto più approfondita e uno scambio molto più vero su queste tematiche, per cui il piano strategico è veramente passato, è entrato nel cuore delle persone, ma poi i suggerimenti che hanno dato i colleghi - alcuni buoni, altri meno - sono stati assorbiti e assimilati e fanno parte adesso del nuovo piano di impresa 2005-2007 che verrà presentato nei prossimi giorni, il 12 alla stampa e il 18 al personale.

E, quindi, c'è questo meccanismo che contemporaneamente è comunicazione e formazione.

ANDRETTA

Inizio dalla cosa più semplice, rispondo alla domanda sul portale.

Il portale Intranet, da noi, dipende dalla comunicazione interna, ed è strutturato su tre aree, una si chiama MyTIM che è l'azienda, la parte istituzionale del portale, una si chiama Myarea, che è l'area funzionale delle persone, e una si chiama Mystace dove trovo ad esempio la mia busta paga, cioè le cose che riguardano me.

La redazione è una redazione allargata a delle persone che non sono solamente referenti di comunicazione istituzionali, ma sono 120 persone che fanno altri mestieri in azienda e sono i nostri supporter - così chiamati - di comunicazione interna.

Parlo nuovamente di questo, anche se qualcuno di voi lo ha già sentito, perché è un caso abbastanza di successo ed interessante, infatti queste persone anche se fanno altri mestiere ma sono quelle che ci danno le informazioni e anche le microinformazioni, in quanto magari noi riusciamo a sapere quelle più alte ma non sappiamo che abbiamo acquisito un cliente per noi strategico, forse lo sa la direzione commerciale ma non arriva in maniera ufficiale alla comunicazione interna; quindi questa rete di supporters con dei leader che fanno da filtro, persone quindi di livello un po' più alto, che non sono dirigenti ma che sanno filtrare ciò che può essere detto; c'è sempre il tema della verità, ma ci sono anche temi non dico di segreto aziendale, ma

comunque di corretta riservatezza, non è che posso raccontare prima l'offerta con cui combatterò Vodafone per l'estate, non posso dirla in giro e non posso garantire sulla fedeltà di 10 mila persone, evidentemente, e quindi con queste persone e con questo piccolo filtro arriva l'informazione che viene vagliata e messa nel punto giusto del portale.

Cominciando a parlare anche di formazione, ad esempio le aree più tecniche, la rete, coloro che mettono le antenne e fanno funzionare la rete, e i sistemi informativi, quelli che fanno funzionare i servizi, quelli che lavorano per l'esterno, utilizzano la parte del portale che si chiama Myarea per fare management puro.

Entrano tutti con la password, io posso andare in alcune parti del portale ma non posso accedere a documenti riservati cui loro invece possono accedere.

Alcuni di questi, laddove sono pubblicizzabili, entrano nella parte MyTim, nella parte aperta a tutti, ma loro possono usare il portale per fare autoformazione: funziona un po' così "è inutile che ti racconto tutto, l'ho messo su Myarea, vai lì, trovi tutto, poi se hai dei dubbi chiamami".

La chiamo formazione per definire comunque un passaggio di competenze, anche il portale è uno strumento di formazione oltre che strumento di informazione, è ormai lo strumento attraverso il quale passa l'e-learning, fatto che ormai è diventato esperienza comune nelle grandi aziende.

Credo che questo sia un nostro privilegio, per le piccole aziende è più difficile. Un privilegio e a volte una difficoltà, perché le informazioni sono molto più sparse in aree diverse, in aree magari conflittuali molto divisionalizzate, quindi con le difficoltà tipiche della grande azienda che riguardano meno la piccola azienda.

Questa mattina la dr.ssa D'Averio ha avuto una visione della comunicazione interna dal punto di vista risorse umane che faceva proprio riferimento a quella citata prima, quindi al ruolo delle risorse umane come *poliziotto*, come custode dei segreti aziendali e come repressore, no? Nel frattempo c'è stata una evoluzione della funzione che ha portato le risorse umane anche in un'ottica di sviluppo sulla motivazione e, in ultimo, la comunicazione interna.

Quindi, per ritornare all'intervento di stamattina del prof. Di Bari, diceva siamo in un rapporto tra adulti, no? E, quindi, la comunicazione interna deve essere vista

diversamente al di là della comunicazione esterna. La critica delle Risorse Umane come repressore, la comunicazione esterna che è vista un po' da tutti come eterea, troppo perfetta ecc., e poi c'è invece tutto ciò che riguarda l'attività formativa.

Quindi mi è venuta in mente l'idea di una tripla convergenza, oltre a quella del riconformare l'azienda. Io lavoro con Zampieron, quindi ho collaborato alla realizzazione della presentazione insieme a Dino, e c'è una fase successiva della presentazione, che dura 10 secondi e che per noi rappresenta un po' questa tripla convergenza, mostrando anche un po' il ruolo dello sviluppo, il nuovo ruolo delle Risorse Umane che ha permesso, attraverso il cambiamento della cultura aziendale, di fare determinate cose che in una *foresta pietrificata* di 10 anni fa non si sarebbero potute fare.

CHAIRMAN

Allora vedremo questo materiale alla fine.

D'AVERIO

Vorrei tornare al tema che mi interessa molto, e che è quello della verità, perché la verità è una parola pesante, e a quello che avete detto entrambi.

Mi sembra ovvio che le strategie che TIM adotterà per cercare di battere Vodafone durante l'estate non possono essere dette e faccio onore ai dipendenti di TIM - che non conosco - di non aspettarsi di conoscerle prima del tempo. Penso che siccome ci sono intelligenze collettive sarebbero anche stupiti di saperle, però credo che questo sia un esempio estremo.

Io sono d'accordo su tutto quello che il dott. Barabino ha detto. Raramente è successo di trovare questa sintonia, tranne una cosa molto semplice.

Sempre sul tema della verità il dott. Barabino ha detto che il nuovo piano di impresa di Banca Intesa sarà annunciato il 12 in esterno e il 18 in interno.

Perché? Non stiamo chiedendo di annunciare piani strategici di TIM o di Banca Intesa sul come battere il S. Paolo, ma questa è una cosa semplice. Perché lasciate passare quattro giorni tra una comunicazione esterna e una interna che comunque ci sarà.

Mi sembra che un segno di rispetto e di verità sarebbe - certo - fare un

comunicato stampa o una conferenza, per gli investitori e due ore dopo, nello stesso giorno, prima che sia sui quotidiani, dirlo ai vostri dipendenti.

Ecco, sono questi - mi sembra - i mezzi semplici per percorrere il cammino del rispetto e della verità.

CHAIRMAN

Replica su questo?

BARABINO

Sì, direi che è un'osservazione puntuale. Francamente non le so dare una risposta perché non sono io che gestisco la comunicazione, però il fatto che ci sia una distanza, sia pure limitata, è sicuramente un problema anche se poi, chiaramente, i contenuti sono diversi, nel senso che quello che viene detto all'interno poi ha anche un approfondimento e una estensione maggiore di quello che è il comunicato più ufficiale che viene dato all'esterno.

Sicuramente l'ideale sarebbe - condivido con lei - una quasi o totale contestualità. Totale è impossibile, ma una vicinanza massima sì. Io personalmente sono d'accordo, ma non le so dare quella risposta del perché passano questi 4 giorni.

CHAIRMAN

Se non ci sono altre domande ultimo giro rapido. Mi pare che abbiamo fatto un lungo tragitto oggi, dalla posizione di questa nuova piattaforma che vede un rapporto adulto fra dipendente e azienda, tra personale e azienda, tra Risorse Umane e azienda, all'affidabilità di questo rapporto come requisito necessario, e quindi al discorso della verità come strumento.

La verità sostenibile, la verità possibile la si costruisce con la comunicazione e con la formazione.

Attorno a questo tavolo ci sono persone che rappresentano raggruppandole formazione e comunicazione, persone che sono comunicazione, persone che sono formazione. Qualcuno fa capo alla direzione del personale, qualcuno no, o ne faceva capo, dunque vorrei farvi due domande e su questo vi chiederei di dare una risposta, come dire, il più possibile netta e chiarificatrice.

Prima domanda. Secondo voi, è bene che indipendentemente dalla collocazione organizzativa, formazione e comunicazione, pur con tutte le loro convergenze, rimangano due entità separate, ripeto non tanto dal punto di vista dell'organizzazione, ma proprio dal punto di vista delle logiche e delle dinamiche, dei sistemi, dei valori e degli obiettivi ecc.? O è bene che queste due braccia di intervento sul capitale umano appartengano il più possibile ad una stessa volontà?

Seconda domanda. Siamo partiti abbracciando stamattina due percorsi, l'evoluzione della comunicazione e l'evoluzione della formazione. Non vorrei sembrare il signore che su RAIUNO chiude le trasmissioni notturne con domande flautate a gentili signore e signorine, ma a vostro avviso sarà la comunicazione che tenderà ad inglobare in sé il momento formativo o sarà la formazione che tenderà a conglobare in sé il momento comunicativo? O, per essere completi dal punto di vista logico, ciascuno rimarrà nella sua identità?

ANDRETTA

Provo a dare una risposta perché non posso che dire che sono contenta così come sto. Ho sotto di me un signore che fa la comunicazione interna e un signore che mi fa la formazione con poi delle piccole strutture separate ed io sto benissimo, nel senso che riesco a far avere ai miei due responsabili i giusti momenti di integrazione, i giusti momenti di non sovrapposizione, il risultato è una vera interazione di attività mantenendo competenze e capacità personali fra i due, perché l'uomo di comunicazione interna ha una certa sensibilità, e quindi anche per questo è stato spesso più vicino all'uomo della comunicazione esterna perché c'è in generale una sensibilità per la notizia, del come si dà la notizia, che magari l'uomo della formazione non ha perché non gli è richiesta. Quindi avere entrambe queste anime e farle lavorare insieme è un po' il modello ideale, è un modello che a me piace.

Non essendoci un modello ideale perché dipende moltissimo dalle persone, dalla cultura aziendale, dalla modalità di lavorare che c'è in azienda. Quindi non esiste un modello perfetto.

Sull'evoluzione riprendo quello che diceva prima il collega dissentendo leggermente.

Non credo che nell'evoluzione della comunicazione questo avvenga sia per i

dipendenti e la formazione sia per l'azienda al 100%. Credo che quello che ci veniva detto stamattina, evoluzione del patto, del contratto tra dipendente e azienda sia un momento di contesto che dobbiamo saper leggere in maniera molto forte.

Non esiste più la vecchia direzione del personale di potere, o per lo meno sta passando; il dipendente, le nuove generazioni ormai non hanno più quell'attaccamento all'azienda che deriva dal fatto che il padre stava nell'azienda, entra in azienda prima che il padre vada in pensione...Sanno che non è così, hanno capito che non è così, e quindi chiedono qualcosa di diverso. L'azienda deve darci l'opportunità di crescere professionalmente, deve darci le informazioni e la formazione. Deve darci le informazioni per lavorare bene nel contesto e la formazione per crescere professionalmente.

Questo è il nuovo patto delle nuove generazioni.

Noi siamo purtroppo una generazione ancora legata ai sistemi di fedeltà, ma i ragazzi che abbiamo di 30 anni o ricevono dall'azienda qualcosa o vanno via. Allora se vanno via, ci restano, purtroppo, quelli peggiori che non riescono ad andar via specialmente in questo momento in cui il mercato è fermo.

Per quanto riguarda la formazione, i formatori dicono l'aula non conta più, facciamogli fare teatro, diamo pillole di learning e quindi qualcosa che è comunicazione. Io credo, perché sono della vecchia generazione, che forse si debba continuare con gli strumenti tradizionali e gli strumenti innovativi bene integrati, ma soprattutto contenuti. Prima, diceva la collega, "se esternalizzo la formazione attenzione a chi viene in aula; io faccio 1.600 corsi all'anno come formazione, c'è tutta una parte di addestramento di cui non parlo, alla fine la formazione è quella di cui parlavamo a questo tavolo, solo una parte della formazione diventa messaggio aziendale. Bisogna essere attenti a chi dà i messaggi aziendali.

Io direi che sono d'accordo sostanzialmente con quello che diceva Andretta, in particolare sul fatto che non c'è bisogno di inglobare l'una nell'altra. Secondo me abbiamo bisogno mantenere il principio di differenziazione/integrazione, cioè sono professionalità diverse che attingono alla fonte comune, che è la strategia aziendale o sistema di valori, devono essere portatori di queste cose, con modalità diverse. Certo

che devono, appunto, trovare il modo di fare sinergia.

Noi, per esempio, stiamo adesso avviando un progetto che riguarda in particolare la figura dei direttori di filiale, è un progetto formativo, è un progetto nel quale noi coinvolgiamo non solo tutta la struttura di rete, quindi dal direttore di divisione ai direttori delle regioni, poi ai direttori delle aree ecc. in un processo di comunicazione che però non è solo comunicazione perché è fatto anche attraverso workshop e quindi in parte anche formazione, ma coinvolgiamo tutte le strutture aziendali, cioè tutte le strutture che hanno un impatto sulla filiale, e quindi dobbiamo mettere in atto un meccanismo che permetta di raccogliere tutte le problematiche che vengono sentite da questa figura professionale, queste problematiche vengono riportate alle varie funzioni affinché queste diano delle risposte opportune e tutto questo diventa momento di sinergie fra tutte le diverse componenti.

E' una cosa che la formazione da sola non potrebbe fare, e devo dire neanche tutte e due insieme, perché il concetto che noi portiamo avanti è questo: formazione, comunicazione, gestione - la gestione è molto importante, è come si affrontano i problemi quotidianamente e concretamente - devono andare insieme anche con l'organizzazione, quindi con una corretta definizione, evoluzione e modifica dei ruoli.

Il punto, che qualcuno ha già detto oggi, è il tema della coerenza e la coerenza è una cosa che ciascuno deve provvedere a presidiare per quanto gli compete.

Nessuno è il gestore ultimo della coerenza perché da noi, per esempio, l'organizzazione si occupa della coerenza dei processi interfunzionali, ma se i processi girano e le persone non girano comunque non si raggiunge il risultato.

Quindi lo sforzo che noi stiamo facendo è proprio quello di mettere insieme questi pezzi, e devo dire che da questo punto di vista la consapevolezza che si è raggiunta nei responsabili è veramente elevata, cioè questa è una delle acquisizioni più forti che abbiamo fatto in questi due anni di piano di impresa, 2003-2004, proprio il fatto di capire quali sono gli snodi, quali le interrelazioni per poi lavorarci insieme.

Questo, naturalmente, non vuol dire che non ci siano conflitti, diverse interpretazioni ecc. ecc., ma che c'è una volontà di fondo di provare a leggere le interconnessioni.

Questo è sicuramente acquisito e lo considero un patrimonio della nostra

cultura aziendale.

Molto rapidamente, risposte nette in un ambito così variegato e complesso penso che non sia cosa facile. Io ci provo, penso di averlo già espresso in qualche maniera nel mio intervento precedente.

Io credo che oggi la tendenza è verso una convergenza. E' così nel mio ambito, ma potrebbe essere anche in altri settori abbastanza simili.

Non significa che è una tendenza irreversibile, non significa che è un qualcosa di definitivo, le aziende cambiano con una velocità straordinaria, penso che in questo momento e per i prossimi anni convenga, fare così.

Questo che cosa significa poi? Che la comunicazione e la formazione devono stare insieme sotto la direzione del personale, sotto la direzione generale? Non è importante, ovviamente ogni azienda ha la sua storia e la sua configurazione, i suoi uomini che determinano poi la distribuzione di potere in maniera diversa.

Certamente ritengo che i presupposti siano almeno tre, cioè che comunque ci sia una regia unica - questo mi sembra il primo aspetto importante -, che questa funzione sia vicino al vertice, quindi abbia una immediatezza e dimestichezza lì dove nascono le decisioni e le informazioni, che abbia dei confini organizzativi precisi, perché senno' il tasso di conflittualità tenderà ad aumentare.

Quale prevarrà delle due? Non penso che una delle due prevarrà sull'altra perché ciascuna ha la sua identità netta e precisa. Forse abbiamo visto oggi soprattutto ciò che le avvicina, meno ciò che le allontana o le differenzia, però io direi che abbiamo parlato di un matrimonio ma non di una fusione, per cui non penso che nessuna delle due potrà mai assorbire l'altra.

Ho poco da aggiungere perché è condivisibile quello che hanno sostenuto i miei colleghi. Aggiungerei solo, anche per dare risposta ad una delle provocazioni lanciate questa mattina circa il rischio di conflitto tra poteri aziendali e diverse fonti detentrici di comunicazione, come magari azione del prossimo piano annuale, di fare una policy della comunicazione, comunicazione in senso generale, sia interna che esterna.

Allora forse con questa policy c'è un po' di piano regolatore del traffico e con

regia chiara - che deve esserci - rispetto al traffico, non nel senso di censura ma proprio di regolare il traffico.

E, quindi, una policy che ovviamente deve essere variabile, continuamente adattabile in ragione di quella che è l'evoluzione aziendale organizzativa, e forse questo può aiutare a fare ordine.

L'importante è - come diceva stamattina Di Bari - che al centro non ci sia il potere ma l'individuo. Nel momento in cui comunicazione e formazione hanno al centro l'individuo io credo che poi il dilemma si risolve da sé perché c'è questa centralità della persona e alla fine la convergenza si trova di per sé.

Per ribadire e valorizzare il fatto che l'individuo è al centro, la nostra campagna pubblicitaria, l'ultima campagna pubblicitaria, è proprio fatta avendo come protagonisti i nostri collaboratori.

CHAIRMAN

Allora credo che siamo arrivati alla fine di questa giornata che personalmente è sembrata essere molto interessante e piena; direi che anche questo ultimissimo accenno alla policy della comunicazione da solo vale un paio di incontri di questo tipo, e non escludo che si facciano.

Io voglio ringraziare Rita Andretta, Roberto Barabino, Vito Carmineo e Zampieron, ma voglio anche scusarmi con loro perché lo so di essere stato un po' inopportuno, un po' insistente nel cercare di snidarvi nelle vostre convinzioni che dovevano forse restare un po' più recondite; spero di non avere esagerato e di non aver forzato troppo il gioco, e credo che se parliamo di verità come bandiera della comunicazione in un convegno tra comunicatori qualche parte di verità dobbiamo cercare di raccontarcela e di sapere che ce la raccontiamo tra professionisti.

Ovviamente ringrazio coloro che sono intervenuti questa mattina, che hanno dato veramente un grande contributo, e lo abbiamo visto anche dalle reazioni del pubblico molto positive, e ringrazio il pubblico che è stato molto interessato e molto attento e paziente.

CURRICULUM RELATORI

Franco Amicucci

Sociologo, formatore, collaboratore di Sistemi Formativi Confindustria, di importanti multinazionali e grandi gruppi italiani. Ha recentemente seguito l'avvio di Fondirigenti, il fondo interprofessionale per la formazione manageriale in Italia. Ha curato lezioni televisive sulle competenze relazionali per Nettuno, network per l'Università ovunque, attualmente utilizzate nei percorsi di Laurea a distanza in sei università italiane. Docente di Sociologia dei processi comunicativi alla Facoltà di Economia dell'Università di Macerata, corso di Laurea specialistica in Pubblicità e comunicazione d'impresa. Componente del direttivo nazionale Ascai. Nel 2000 ha fondato Amicucci Formazione, con base a Recanati, con la missione di farne il punto di riferimento in Italia per la ricerca e la sperimentazione di una formazione innovativa.

Rita Andretta

Laureata in lettere moderne, ha iniziato la sua carriera lavorativa in un'azienda metalmeccanica del Veneto che ha lasciato per partecipare al Master in Business Administration del CUOA, struttura presso la quale ha poi prestato la propria collaborazione come responsabile di un Master innovativo sull'azienda integrata.

Responsabile dello Sviluppo, Formazione e Comunicazione Interna di TIM provenendo dalla responsabilità della funzione di Compensation e Benefit del Gruppo Telecom Italia.

Prima di entrare nel Gruppo ha lavorato per più di dieci anni nella consulenza per le risorse umane e l'organizzazione, prima in Hay Management Group e successivamente in Watson Wyatt.

Roberto Barabino

Laureato in Economia e Commercio.

E' Responsabile del Servizio Formazione di Banca Intesa.

Ha ricoperto, in aziende private e pubbliche, incarichi di responsabilità per la formazione, lo sviluppo e la gestione delle persone, a livello nazionale e internazionale.

Ha svolto attività di consulenza per imprese industriali, assicurative, bancarie ed altre aziende di servizi.

E' autore di diversi articoli su tematiche di formazione e di management.

Alberto Beonio Brocchieri

Si è laureato a Milano con Enzo Paci, discutendo una tesi in filosofia teoretica. E' sposato ed ha due figli. In anni remoti è stato campione italiano universitario di spada ed ha partecipato a due Universiadi. Ama la musica e bistratta il pianoforte.

Le sue esperienze professionali, sia come dirigente di azienda sia come consulente, si sono svolte sempre nell'ambito delle attività di Comunicazione di Impresa, spaziando dalle comunicazioni interne ai rapporti con i media, dalle comunicazioni di marketing alle relazioni istituzionali, dalla pubblicità alla produzione di audiovisivi alle iniziative editoriali.

Ha dedicato particolare attenzione alle problematiche connesse all'evoluzione delle comunicazioni di massa e di Internet.

Collabora con riviste e quotidiani e svolge attività di docenza.

E' Vicepresidente di ASCAI (Associazione per lo sviluppo della comunicazione aziendale in Italia).

Nel 2004 ha pubblicato, presso l'editore Marsilio, il romanzo "Il mistero della donna scomparsa".

Vito Carnimeo

Laureato nel 1978 in Scienze Politiche, nel 1989, grazie ad una borsa di studio del Ministero degli Esteri italiano, ha svolto in Ungheria uno studio sullo sviluppo della nuova imprenditoria privata e sulle forme di sostegno dello Stato.

Dal 1983 al 1994 è stato dipendente della SPEGEA, Scuola di perfezionamento in Gestione Aziendale, appartenente all'ASSINDUSTRIA di BARI e situata nel Parco Tecnologico della TECNOPOLIS di Valenzano (Bari). Presso tale Ente ha svolto prima il ruolo di tutor, poi di docente ed infine di coordinatore didattico dei corsi di Master in Business Administration.

E' stato sino al 1999 dirigente delle Industrie Natuzzi S.p.A., quale Responsabile della Direzione del Personale e Organizzazione, con la responsabilità dell'Ufficio Formazione, Addestramento e Sviluppo delle Risorse Umane.

Dal giugno 1999 a tutt'oggi è Direttore delle Risorse Umane e dei Servizi Generali dell'Industria Farmaceutica SERONO di Bari, appartenente all'omonimo Gruppo Internazionale, basato a Ginevra. In tale veste collabora col Direttore Generale nella definizione delle strategie aziendali e dei cambiamenti organizzativi, cura i Rapporti Sindacali interni ed esterni, le attività di selezione e formazione, le Performance Appraisal, le politiche incentivanti e di carriera, supervisiona la gestione dei Servizi Generali.

Dal 2004 è professore a contratto per la Cattedra di Psicologia delle Organizzazioni, presso la facoltà di Scienze della Formazione, corso di laurea in Psicologia.

Dal 1994 al 2003, è stato professore a contratto per la Cattedra di "Organizzazione Aziendale e del personale", presso la Scuola di Specializzazione in Diritto del Lavoro e Sicurezza Sociale della Facoltà di giurisprudenza, UNIVERSITA' degli Studi di Bari.

Dal 2003 è membro della Giunta di coordinamento per il Master universitario in "Gestione del Personale e delle Relazioni Sindacali" presso la facoltà di Giurisprudenza di Bari.

Dal dicembre 1999 al dicembre 2002 è stato Presidente del gruppo appulo-lucano dell'AIDP (Associazione nazionale per la Direzione del Personale).

Fra il 1993 e il 1996 è stato Vice Presidente Nazionale dell'A.I.F. (Associazione Italiana Formatori), curandone particolarmente gli aspetti economico-gestionali ed operando nella redazione della Rivista di Formazione FOR (Edito da Franco Maria Ricci), organo di questa associazione.

Ha svolto numerosi interventi didattici e coordinato svariati corsi per conto di diverse società.

Mario D'Ambrosio

E' Presidente Nazionale dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) dal 2002 e Direttore del centro Studi e Ricerche per l'organizzazione e Management delle Risorse Umane presso il Link Campus University of Malta.

Svolge l'attività di professore incaricato per l'insegnamento di Gestione delle Risorse Umane e Comunicazione Organizzativa presso diverse università quali Roma 1, Roma 3, LUMSA di Roma e Pescara. E' stato Amministratore Delegato e Manager responsabile della start-up dell'azienda Gestis Srl appartenente al Gruppo Metis S.p.A.

E' stato, inoltre, Direttore delle Risorse Umane e Organizzazione della Treno Alta Velocità S.p.A, gruppo FS. E' componente del Comitato Scientifico della rivista di Management "L'Impresa", della Rivista Direzione del Personale e dell'ISPER. Inoltre, è promotore del progetto AIDP-AIRC per il Premio Aziende Attive nello sviluppo di progetti in favore della sicurezza in azienda e della ricerca contro il cancro. Ha fondato la Federazione Euromediterranea per lo sviluppo culturale del management delle risorse umane. E' componente del consiglio direttivo nazionale della FederManagement.

Rossella Daverio

Laureata in Lettere Moderne, Rossella Daverio si è specializzata, in Francia, in analisi transazionale e in coaching e team building.

L'intero percorso professionale di Rossella Daverio si è svolto nell'ambito della comunicazione d'impresa, in Italia e all'estero.

Dopo una prima esperienza italiana, presso Alcatel Italia, Rossella Daverio è stata chiamata a Parigi, al quartier generale di questa azienda di telecomunicazioni, con il ruolo di capo ufficio stampa. Due anni dopo, è diventata direttrice della comunicazione per l'insieme del gruppo Alcatel.

Successivamente ha avuto analoghe responsabilità di direzione della comunicazione per Rhone-Poulenc (farmacia) e Airbus (aeronautica).

In queste fasi della sua vita professionale, ha lavorato negli Stati Uniti, dove era localizzato il quartier generale del settore farmaceutico di Rhone-Poulenc, e di nuovo in Francia, a Tolosa, sede di Airbus.

Nel corso della sua carriera, Rossella Daverio ha ideato e seguito in prima persona vasti programmi internazionali di comunicazione interna, particolarmente in relazione a momenti di profondo cambiamento capitalistico, tecnologico o strutturale delle aziende per cui ha lavorato.

Vito Di Bari

Insegna al Politecnico di Milano ed alla Bocconi. È Direttore Scientifico di NextMedia Lab, laboratorio di ricerca sulla comunicazione innovativa per l'impresa.

E' stato Executive Vice-President del network televisivo americano SPN (New York, NY) ed Executive Director dell'International Multimedia Institute dell'UNESCO (Parigi).

Autore de *ILSole24Ore Libri*, il Financial Times lo ha definito "il nuovo guru della comunicazione multimediale europea per l'impresa" ed il premio Nobel Kenneth Arrow ha detto di lui "C'è da aspettarsi un grande cambiamento nel modo in cui la gente interagirà e – nel mondo del business – Di Bari elabora sogni. Sogni possibili, basati su solidi fatti".

Coordina il Comitato Scientifico di ASCAI.

Marco Magnanti

Presidente della Delegazione regionale Lazio dell'[AIF](#), Associazione italiana formatori, e responsabile della Formazione e della Comunicazione Interna del [Gruppo Autostrade](#).

Marco Magnanti è nato a Roma e si è laureato in Psicologia alla Sapienza di Roma, specializzato in Psicologia di Comunità è iscritto all'albo degli Psicologi.

Ha iniziato la sua esperienza come docente presso l'ex Indesit di Aversa, mentre approfondiva le sue competenze presso l'associazione Spazio, prima di giungere al Cerved come docente, in particolare nei corsi motivazionali all'uso del computer.

Magnanti si sta occupando attualmente, per la società Autostrade per l'Italia, di formazione nello sviluppo di un sistema aziendale di FaD e della docenza in corsi di formazione su leadership, team building e stress management. I suoi attuali interessi sono la teoria della complessità, le neuroscienze ed il counseling.

Dino Zampieron

Laureato in Scienze Politiche.

Responsabile della Funzione Comunicazione Interna del Gruppo Sanpaoloimi e Responsabile del Personale della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A..

Entrato nel 1973 presso la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A. vi ha svolto tutta la carriera, promosso nel 1984 funzionario e quindi nominato dirigente nel 1995.

Assegnato dapprima alla Filiale di Montagnana, poi a quella di Santa Margherita Adige ed in seguito all'Ufficio Operazioni Varie della Sede di Padova.

Trasferito nel 1975 all'Ufficio Amministrativo del Personale e Relazioni Sindacali, ha progressivamente maturato esperienze e competenze su tutte le materie attinenti l'amministrazione del personale (stipendi – contributi previdenza – assistenza) fino ad assumere l'incarico di Capo dello stesso Ufficio; in tale veste ha esercitato anche la responsabilità delle relazioni sindacali aziendali, del contenzioso del lavoro e dei provvedimenti disciplinari.

Nominato nel 1998 Direttore Area Risorse Umane con responsabilità degli Uffici Amministrazione del Personale e Relazioni Sindacali, Gestione del Personale, Formazione del Personale e quindi nel 2000 Direttore della Funzione Personale di Cardine Banca SpA con responsabilità delle Unità operative Gestione e Sviluppo del Personale, Formazione del Personale, Amministrazione del Personale, Relazioni Sindacali e Contenzioso, Sviluppo Organizzativo.

Nel 2004 è stato nominato Responsabile della Comunicazione Interna di Sanpaolo IMI S.p.A. e nel 2005 Responsabile del Personale della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A..



***Gli Incontri di formazione ASCAI
Bari – 8 luglio 2005***

PARTECIPANTI

Nominativo

AGAGLIATI Giorgio
AMICUCCI Franco
ANDRETTA Rita
AVANTAGGIATO Massimo
BARABINO Roberto
BATTILANA Gaetano
BECCO Monica
BEONIO BROCCIERI
BOCCIA ELEONORA
BORTOLAN Antonio
BOSNA Carlo
BRACCIODIETA Domenico
BUONVINO Antonio
CAMPANELLA Antonio
CARDONE Daniela
CARELLA Vanna
CARNIMEO Vito
CAVAZZA Massimiliano
CHIARELLA Alessandra
CHIONNA Stefania
CROCITTO Mariella
D'AMBROSIO Mario
DANZA Massimo
DAVERIO Rossella

Azienda

Sanpaolo IMI
Amicucci Formazione
TIM

Banca Intesa
Banca Pop. Vicenza
Sanpaolo IMI
Vice Presidente ASCAI
Axa Assicurazioni
Veneto Banca SCARL
E-labora s.r.l.
Infosei
Banca Carime
Agenzia Entrate

Openet Technologies
Serono Pharma
Sanpaolo IMI
Ambrosini e Associati

Presidente AIDP
CreativiAssociati s.r.l.

Aermacchi

E-mail

giorgio.agagliati@sanpaoloimi.com
af@amicucciformazione.com
randretta@mail.tim.it
manet@clio.it
roberto.barabino@bancaintesa.it
gbattilana@popvi.it
monica.becco@sanpaoloimi.com
abeonio@aliceposta.it
eleonora.boccia@axa-assicurazioni.it
antonio.bortolan@venetobanca.it
c.bosna@e-laborasrl.it
m.bracciodieta@infosei.com
antonio.buonvino@carime.it
antonio.campanella@agenziaentrate.it
horusgioielli@tin.it
carella@openet.it
vito.carnimeo@serono.com
massimiliano.cavazza@sanpaoloimi.com
chiarella@ambrosinieassociati.it
info@stefaniachionna.it
marielcr@libero.it
aidp@aidp.it
info@creativiassociati.it

rossella.daverio@aermacchi.it



DE PASCALIS Attilio
DE SANTIS Roberto
DI BARI Vito
DI LEO Alessandro
DI MAIO Tonino
DI STASIO Guido
EBREO Mariapia
FALCO Vito
FEBBRARO Maria Rosaria
GASPARRO Iliaria
GAUDIANO Vito
GUGLIELMI Beatrice
IACOVONE Giovanna
ISACCHINI Gabriele
LAZZARIN Piergiorgio
LEONE Giovanni
LIUZZI Franco
LOZZI Fabio
MACARIO Luca
MAGNANTI Marco
MALIZIA Pierfranco
MARCON Paolo
MAREMONTI Grazia
MARTINELLI Francesca
MARZANO Gaetano
MELCORE Lucia
MIALE Katia
MINOIA Paola
MIRIZZI Pierluigi

Bipiemme Gestioni SpA
APQ CISL
Politenico Milano
IFOA

Impreform
Openet Technologies
BariLive

IFOA
Openet Technologies
Regione Marche
Banca Pop. Del Materano

DGTMedia

Gruppo Intini
Impreform
Banca Intesa
Autostrade SpA
Comitato Scientifico ASCAI
BNL
Poste Italiane
Banca Pop. Del Materano
Studiodelta srl

Micron Technology Italia
ASCAI

attilio.depascalis@bpmsgsr.it
r.desantis@cisl.it
dibari@nextmedialab.it
orientalavoro@ifoa.it
tonino.dimaio@libero.it
g.distasio@impreform.it
ebreo@openet.it
falco@barilive.it
mariarosaria_febbrar@libero.it
ilaria.gasparro@libero.it
openet@openet.it
beatrice.guglielmi@regione.marche.it
marketing@bpmat.it
gabriele.isacchini@virgilio.it
p.lazzarin@dgtmedia.com
giovannileone@fastwebnet.it
francoliuzzi@intini.it
f.lozzi@impreform.it
luca.macario.quest@bancaintesa.it
mmagnanti@autostrade.it
pfmalizia@yahoo.it
paolo.marcon@bnlmail.com
maremontig@posteitaliane.it
marketing@bpmat.it
l.barberini@studiodelta.it
luciamelcore@libero.it
kmiale@micron.com
ascai@iol.it

pmirizzi@diciottosrl.it

Diciotto s.r.l.



NICOLINI Pierpaolo
NICOSIA Francesca
NOBILI Dalila
PASSANTE Paolo
PASTORE
PAULETTI Pierluigi
PERUGINI Ugo
PISANO Sara
PROCACCI Margherita
ROCCA Renato
RUSTICO Antonello
SABATO Andrea
SCARDOVI Barbara
SCHIRINZI Nico
SERVOLI Nanda
SIGNORILE Rita
SIMONE Francesco
SOLIMANDO Lucrezia
TEDESCHI Valeria
TORITTO Maria Teresa
VAGHI Maria Pia
VALLETTA Marco
VALLETTA Raffaele
VECCHIO Giuseppe
VECCHIO Viviana
ZAMPIERON Dino
ZIPPITELLI Piermarino
ZORZI Andrea

Banca Intesa
Agenzia Entrate
ASCAI

Decathlon
Direttore ASCAI
Alleanza Assicurazioni

Megamark
Sanpaolo IMI
Serono Pharma

Bristol-Myers Squibb

Eureka
Eureka
Openet Technologies

Studio Valletta
Studio Valletta
Micron Technology Italia

Sanpaolo IMI
CreativiAssociati s.r.l.
Presidente ASCAI

pierpaolonicolini1@bancaintesa.it
francesca.nicosia@agenziaentrate.it
ascai@iol.it
paolopass@alice.it

ascai@iol.it
ugo.perugini@alleanzaassicurazioni.it
pisanosara@tiscali.it
procacci@megamark.it
renato.rocca@sanpaoloimi.com
antonello.rustico@serono.com
barbarascardovi@email.it
barbarascardovi@email.it
nicoschirinzi@libero.it
nanda.servoli@bms.com
ritasignorile@libero.it
francesco.simone@email.it
eureka@eureka-online.it
info@eureka-online.it
toritto@openet.it
mariapia.vaghi@nervianoms.com
info@studiovalletta.com
info@studiovalletta.com
gvecchio@micron.com
vivianavecchio@yahoo.it
dino.zampieron@sanpaoloimi.com
info@creativiassociati.it
andrea.zorzi@bancaintesa.it

