



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*La leadership e un Chief Communication
Officer al di sopra di ogni sospetto:
indagine nel campo del crisis management*

Relatore
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando
Ursula D'Aquila
n° matr. 1104271 / LMSGC

Anno Accademico 2015 / 2016

Ai miei genitori.
I miei leader, sempre.

INDICE

ABSTRACT	4
UNA NUOVA IMPRESA: leader e CCO	6
Investire nella leadership	6
Il ruolo del professionista di relazioni pubbliche.....	7
Essere leader: caratteristiche	12
Essere riconosciuti	16
Intelligenza emotiva: seminario con il solito guru?	20
Come comunicano i leader	23
Essere CCO: caratteristiche	24
Cambiamento: la teoria del caos	31
Management is administration, but leadership is innovation?	33
ENTRARE IN CRISI: chi, cosa e perchè	34
Cos'è una crisi.....	35
Il ruolo del CCO aziendale	40
L'importanza della leadership comunicativa nel crisis management	45
Resilienza	52
Chiudere il cerchio	57
LA REALTA' DELLE COSE	59
La ricerca	66
Parentesi tecnica: essere leader nell'era digitale	95
CONCLUSIONE: abbiamo un profilo?	100
BIBLIOGRAFIA	107
SITOGRAFIA	109
RINGRAZIAMENTI	112

ABSTRACT

Vendimi questa penna!
J. Belfort

Jordan Belfort nasce nel Bronx il 9 Luglio 1962, figlio di due commercialisti. Si laurea in biologia presso l'American University di Washington e inizia a lavorare come broker presso la banca americana L.F. Rothschild. Nel 1989 fonda la società di brokeraggio *Stratton Oakmont*, che vende telefonicamente penny stock, azioni di piccole società dalle dubbie prospettive di crescita. Ingannando gli investitori sul reale valore delle azioni vendute e sul livello di rischio degli investimenti, diventa ricco. Durante questi anni Belfort sviluppa uno stile di vita alquanto controverso, fatto di feste, droga e alcol, diventando un tossicodipendente. Nel frattempo la Stratton Oakmont arriva a impiegare fino a 1.000 agenti di borsa e a fatturare oltre un miliardo di dollari. Belfort viene arrestato nel 1998 per frode e riciclaggio di denaro. Dopo piena collaborazione con l'FBI, trascorre 22 mesi in una prigione federale. Aveva guadagnato in totale 200 milioni di dollari. Fu condannato a rimborsare tutte le sue 1513 vittime. Durante i mesi in carcere conosce Tommy Chong¹ (attore, regista e sceneggiatore), che lo incoraggia a scrivere un libro sulla sua storia. Da questo libro, intitolato "*The Wolf of Wall Street*", è stato tratto un film omonimo diretto da Martin Scorsese. Oggi, scontata la pena, Belfort si è inventato una nuova carriera come consulente, formatore e coach motivazionale, sfruttando le sue qualità indubbie nel persuadere i clienti². È considerato uno dei migliori broker della storia di Wall Street³.

Mai esempio fu così sbagliato per parlare di leadership efficiente, comunicazione aziendale, rapporto organizzazione-stakeholders, reputazione e fiducia. Eppure, nella sua pazza vita, c'era un elemento, un talento, che gli ha permesso di essere un visionario a 25 anni e mettere su una baracca fruttatagli 200 milioni di dollari. Sicuramente aveva una dote innata per la truffa e la vendita di azioni con un valore quasi inesistente (ghiaccio agli eschimesi, insomma), ma oltre a queste "competenze", Belfort era ipnotizzante. Vendeva penny stock al telefono a gente comune disposta ad investire i risparmi per la pensione solo perché inebriate dalle sue parole, sapeva trarre il massimo dai suoi dipendenti, certo anche loro

1 Guerrasio, 2015, *Tommy Chong was prison inmates with the real 'Wolf of Wall Street' and inspired him to write his book in their cell*, uk.businessinsider.com/tommy-chong-jordan-belfort-wolf-of-wall-street-2015-10?r=US&IR=T

² Sito di Jordan Belfort, jordanbelfort.com/

³ Biografia di Jordan Belfort, it.wikipedia.org/wiki/Jordan_Belfort

tendenti alla sfrenatezza, ma dando il massimo sul lavoro. Doti di coaching? Formazione adeguata? Guru addestrato? O semplicemente una persona con retorica travolgente? Belfort era un biologo, entrato a Wall Street perché era il sogno di ogni giovane americano con un po' di ambizione. Se le cose fossero andate diversamente e gli eccessi negativi non avessero fatto da sfondo alla storia di Belfort, sarebbe stato di certo un esempio molto più appropriato da mettere come introduzione ad una tesi di laurea. Ma la verità è che questo tipo ci sapeva fare. Guadagnava con le truffe! Sì, ma dentro la sua “piccola” azienda aveva 1.000 persone che si fidavano di lui e davano il massimo, tra una festa e l'altra. Altrettante, facevano la fila per consegnare il curriculum. Da una persona che trascorreva metà del tempo a fare “baldoria” non ci si aspetta che abbia avuto un seguito così fedele, eppure fu così. Sapeva ricavare gli outcome dai suoi impiegati. Quello che ci interessa analizzare sono tutte quelle caratteristiche che fanno di una persona un vero leader. Carisma, saper parlare in pubblico, coinvolgere il team, ispirare a fare sempre di più, entusiasmo, passione, comunicazione efficiente.

Nel primo capitolo si cercherà di definire quali sono le caratteristiche di un leader e quelle di un CCO all'interno dell'organizzazione, rispondendo alle domande: leader si nasce o si diventa? In cosa un CEO è diverso da un CCO (tralasciano le ovvie mansioni che i settori differenti di lavoro richiedono)? Si deve per forza essere dei buoni leader? Cosa hanno in comune la leadership con le relazioni pubbliche?

Nel secondo capitolo si indagherà invece in un contesto diverso: la crisi. Bisogna ammetterlo, ogni organizzazione grande o piccola che sia, passerà almeno una volta nella sua esistenza attraverso una crisi. In quel caso, le doti di leadership potranno fare la differenza per un CCO/crisis manager? Cosa sono le cosiddette “strategie dormienti” o resilienza?

Nel terzo capitolo verranno mostrati i risultati derivati dalla ricerca condotta su un gruppo di professionisti nel settore della comunicazione, grazie ai quali si potrà delineare lo scenario attuale in cui si muove il nostro CCO, le sue caratteristiche e la leadership in situazioni di crisi.

Infine, vedremo se sarà possibile delineare un “profilo ideale” del CCO di oggi e se sviluppare una leadership efficace è così importante per le aziende che si muovono verso il futuro.

1. UNA NUOVA IMPRESA : leader e Chief Communication Officer

I leader non creano seguaci, creano nuovi leader.

Tom Peters

La parola inglese “leader” deriva dal verbo “to lead”, ossia guidare. Una figura leader ricopre quindi una posizione di comando, di direzione, in testa al gruppo. Spesso viene usato il sinonimo “capo”, che esplicita meglio (in italiano) il concetto e rende immediata l’associazione di una figura “capo” a tutto il framework dell’ “autorità”. Un capo ha una posizione di prestigio, gerarchicamente alta e solitamente guida un gruppo di seguaci in virtù dell’autorità che ha ricevuto dagli stessi o da una figura superiore. Il verbo esplicativo quindi che più rende chiaro il termine “leader” è proprio “guidare”, invece di “comandare”. La vera essenza di una persona, che sia un quadro o un primo operaio, con capacità da leader è proprio quella di saper guidare un gruppo di persone nella direzione giusta in quel momento. Impartire ordini è facile, spronare e motivare è tutta un’altra storia. Avere un ruolo gerarchicamente superiore ed essere chiamati “capi” o “manager” non fa di noi dei leader, e in un periodo in cui l’organizzazione aziendale comincia a guardare al proprio interno prima che al mercato esterno, è un fattore da analizzare meglio.

Investire nella leadership

Oggi, molte imprese e organizzazioni cominciano a capire il valore generato dai cosiddetti “intangibile assets”, ossia quei valori immateriali che contribuiscono in modo esponenziale al raggiungimento degli obiettivi definiti. Le esigenze cambiano, il mercato cresce e diventa sempre più “incontrollabile” (soprattutto con il web 3.0) e cambia pure il sistema delle relazioni interne ed esterne.

Una ricerca promossa da Hay Group⁴ spiega che la diffusione all’interno delle imprese di strategie di leadership vuol dire attuare un cambiamento organizzativo di successo: “il passaggio da una struttura organizzativa tradizionale in cui la strategia viene definita ed implementata dall’alto, con una modalità strettamente gerarchica, ad un modello decisionale ed organizzativo più simile a un network globale, in cui la leadership è diffusa a tutti i livelli dell’organizzazione”. La ricerca illustra le pratiche svolte all’interno di organizzazioni che stanno attuando cambiamenti di questo tipo (come General Eletttric, Procter&Gamble,

⁴ Bassi G., *Il successo? Più leadership*, *IlSole24Ore*, Job24 23/02/2011 pg. 29

Intel Corporation e CocaCola), le quali “tracciano il quadro delle qualità necessarie a un lavoratore per diventare leader”. Sviluppando talenti, bilanciano vita e lavoro, coinvolgono nei processi decisionali, innovano a tutti i livelli, si aspettano che tutti i dipendenti portino all'interno dell'organizzazione novità, idee e valore: sono questi i presupposti che un'azienda con una forte leadership possiede. L'intervista⁵ a Giuseppe Recchi, amministratore delegato di General Electric Sud Europa, spiega il successo dell'azienda in una sola parola: formazione. Un miliardo di dollari all'anno viene speso in formazione, dando attenzione così alla crescita dei leader e allo sviluppo di una cultura d'impresa condivisa. Recchi illustra anche le caratteristiche che i leader possiedono all'interno di General Electric, definite in 5 parametri: i Growth Values (i punti di riferimento di un leader), l'External Focus (la capacità di capire cosa accade al di fuori della società), la Clear Thinker (la semplificazione del pensiero che consente di schematizzare i problemi), l'Expertise (profonda conoscenza del settore di appartenenza) ed infine l'Empatia (insieme a coraggio e immaginazione, è l'aspetto che consente di ascoltare il gruppo e coinvolgerlo nel percorso).

Investire in formazione non equivale però a partecipare ad uno di quei seminari riempi-sala stile “Yes Man”, con tanto di coach motivazionale che riuscirebbe anche a vendere del ghiaccio agli eschimesi. Sta all'azienda acquisire le competenze necessarie dall'interno ed espanderle a tutti i livelli di lavoro. Ed avere un settore di comunicazione organizzato in questo senso, può diventare un nodo di partenza cruciale: un punto nevralgico da cui si dirama uno stile organizzativo che racchiude tutta l'identità dell'organizzazione.

Il ruolo del professionista di relazioni pubbliche

Separare il concetto di leadership da quello di relazioni pubbliche può essere una scelta fondamentalmente scontata. Cosa possono avere in comune uno stile di governance e una professione specializzata? Apparentemente nulla, come sostiene il guru del management Richard E. Boyatzis, che analizzando in un'intervista⁶ i “Sei modelli per essere leader in azienda”, separa il concetto di leadership da quello di *public relations*. È vero anche che alla base di quest'affermazione ci stanno dei casi di leadership fallimentare, in cui le figure

⁵ *Ibidem*

⁶ Mincuzzi A., *Sei modelli per essere leader in azienda*, *ILSole24Ore* 9/11/2006 pg. 19

analizzate hanno commesso l'errore di mettere al centro dell'attenzione loro stessi, piuttosto che l'identità e la salute dell'impresa.

Ma il rapporto che la leadership ha con le relazioni pubbliche è simile all'azione che un aggettivo svolge con un sostantivo: lo sostiene e lo rafforza. Analogamente un CEO affiancato da un reparto di comunicazione organizzato attraverso una leadership efficace è un vantaggio per tutta l'impresa. Questo va anche a sostegno di uno dei settori di competenza delle relazioni pubbliche: la comunicazione istituzionale. Come già espresso, cambiare all'interno per riflettere all'esterno. *“Che si possa fare confusione fra la Comunicazione Istituzionale e le Relazioni Pubbliche è abbastanza comprensibile, poiché cronologicamente le seconde derivano dalla prima. E ancora oggi, molti di coloro che si occupano di Relazioni Pubbliche, in realtà non fanno altro che Comunicazione istituzionale”*, sostiene Scott M. Cutlip.

La figura del professionista di relazioni pubbliche si arricchisce di funzioni manageriali, diventando così un ottimo candidato per assumere quel ruolo strategico/di leadership all'interno di un'organizzazione (ed accanto al CEO), integrando le competenze relative al settore delle relazioni pubbliche e quelle appartenenti alla sfera operativa del management. È vero che alla professione del relatore pubblico si deve ancora pienamente riconoscere la stessa dignità di altre professioni, ma il capitale di conoscenze che possiede è sicuramente ciò di cui ha bisogno un'organizzazione che vuole procedere nel futuro. Si parla spesso di passaggio al marketing relazionale e alla centralità del consumatore, di comunicazione *one-with-one* e di capitale relazionale. Una strategia che deve cambiare la sua visione, passare dai valori del brand a quelli dell'impresa tutta. Un'organizzazione che “comunica se stessa” e che è improntata alla costruzione di relazioni durature, apportando così valore al concetto di reputazione. Ma come diventa possibile tutto questo? Comunicando. Non solo è necessaria una buona comunicazione tra azienda e consumatore, ma soprattutto all'interno della stessa. “La comunicazione interna è la chiave del successo” sostiene Giampaolo Fabris, ex-professore all'università “Vita e Salute” del San Raffaele di Milano. Il professore sostiene⁷ che la cultura d'impresa e la comunicazione interna sono i fattori potenziali di successo di un'organizzazione nello scenario attuale. Riconoscersi all'interno dell'azienda e condividere una mentalità di squadra, grazie all'imprinting di una leadership forte è un “plus fondamentale”.

⁷ Vergnano F., *I manager sotto la lente dell'antropologo*, Il Sole24Ore, 21/01/2006 pg. 9

I cambiamenti di successo sono sempre il risultato di conservazione e innovazione, ma un'azienda che vuole cambiare il suo rapporto con i clienti, deve prima occuparsi di cambiare i rapporti che ha creato al suo interno, riflettendoli poi all'esterno. Stare quindi al passo con un futuro rivolto ormai al sistema delle relazioni e ai benefici che queste apportano (se gestite efficacemente e in sincerità) richiede un lavoro incessante. Il professionista di relazioni pubbliche nasce già rivolto in questa direzione ed il suo costante arricchimento professionale porta all'impresa il vantaggio di avere un reparto guidato da una figura precisa che lavora guardando sempre allo scenario futuro.

Judy Gombita, PR e communication management strategist, individua sul blog *prconversations.com*⁸ le 4 “P” delle relazioni pubbliche, spiegando come questi “parametri” rientrino nella concezione di “leadership nelle relazioni pubbliche”:

- *Purpose* : c'è bisogno di aiutare le organizzazioni a chiarire il loro obiettivo e una parte di questo processo consiste anche nell'identificazione dei doveri che ha un'organizzazione verso la società. Quest'ultimo passo è il cuore della gestione e della strategia aziendale, dato che costituisce una fonte di legittimazione sociale, una sorta di “licenza per operare”.
- *Principles* : dopo aver chiarito l'obiettivo, è necessario decidere quale strategia adottare per raggiungerlo. Questo include avere regole che governano il processo decisionale e attraverso il quale verremo giudicati. Questo è uno dei motivi sul perché i manager hanno bisogno di avere sempre accanto i professionisti di relazioni pubbliche, i quali giocano il ruolo “dei vecchi giullari di corte”: esercitano il potere della verità, dicono cose che gli altri non si permetterebbero mai di dire e dicono senza peli sulla lingua come vengono giudicate dagli altri le azioni e le parole di certe persone/organizzazioni.
- *People* : è strano, ma ancora questo fattore non viene preso in considerazione. Le organizzazioni raggiungono i loro obiettivi attraverso le persone: sia che lavorino per, con o attraverso l'organizzazione. Ciò vuol dire che le relazioni sono cruciali.

⁸ Gombita, 2014, *The four Ps of public relations leadership*, prconversations.com/2014/10/the-four-ps-of-public-relations-leadership/

Una ricerca condotta da Ocean Tomo⁹ ha dimostrato che i cosiddetti “intangibile assets” costituiscono l’80% del valore di un’organizzazione.

- *Process* : questo fattore descrive il nuovo modo di lavorare che caratterizza ogni organizzazione di successo. I giorni di “comando e controllo” del CEO, che si impone, sono finiti. Collaborazione, cooperazione e co-creazione sono gli unici fattori che permettono di guardare al futuro. Tra l’altro, la creazione di relazioni, il rispetto, avere dei valori condivisi e obiettivi comuni, sono prerogative che derivano dalla comunicazione. Infatti, senza la comunicazione come strumento delle relazioni pubbliche niente può essere raggiunto: costituiscono la base della gestione moderna.

Un’importante ricerca, pubblicata dall’Institute for PR¹⁰, parte dal presupposto che per 40 anni sono state sviluppate numerose teorie e concetti complessi sul legame tra l’efficienza della leadership e le performance delle organizzazioni, ma senza nessun accenno alle qualità relative alla “persona”. La domanda di ricerca era chiara: lo stile di leadership è importante (fattore rivolto all’interno) per il business di un’azienda (fattore rivolto all’esterno)? Per questo Juan Meng (University of Alabama) e William C. Heyman (Heyman Associates, Inc.) hanno realizzato uno studio per definire se le qualità/competenze personali di un relatore pubblico siano importanti e decisive per il business di un’organizzazione. Se già di per se l’indagine fa un passo in avanti nel campo della leadership, un ulteriore elemento di innovazione è costituito dall’uso di un sistema di misurazione *quantitativo*, composto da un’integrazione di diversi modelli: SPSS program, Structural Equation Model (SEM), Hierarchical Confirmatory Factor Analysis (HCFA), Convergent and Discriminant Validity (CR, AVE). I ricercatori partono dal presupposto che è importante applicare una leadership efficiente per accrescere le competenze dei professionisti della comunicazione e aiutare quest’ultimi nell’influenzare le decisioni, le azioni e i valori all’interno dell’organizzazione nel loro ruolo di CCO (*Chief Communication Officer*, responsabile delle relazioni pubbliche).

⁹ Stathis, 2015, *Ocean Tomo releases 2015 annual study of intangible asset market value*, oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/

¹⁰ Meng, Heyman, *Measuring Excellent Leadership in Public Relations: A Second-Order Factor Model in the Dimension of Self-Dynamics*, instituteforpr.org/wp-content/uploads/MeasureExcellentLeadershipPR.pdf

Come già sostenevano Grunig J. E., Grunig L. A. e Dozier D.M.¹¹ per raggiungere l'eccellenza nelle relazioni pubbliche e nel *communication management*, i CCO devono spiegare con chiarezza perché il loro ruolo contribuisce all'efficienza di un'organizzazione e qual è il valore (anche monetario) che apportano. Basandosi quindi sulle “vecchie” teorie, la ricerca individua nuove funzioni specifiche dei professionisti di relazioni pubbliche, che chiama “self-dynamics capabilities”. Questo termine si riferisce al fatto che la leadership eccellente è percepita come il risultato della somma delle qualità, attributi personali, capacità, competenze, stile e “envisioning ability¹²” di un leader. A sua volta la “self-dynamics capability” è composta da 3 *sub-dimension*:

- la comprensione di se stessi (*self-insight*), conoscere i propri punti di forza/debolezza e l'ambiente interno dell'organizzazione, allo scopo di adattare le strategie e raggiungere gli obiettivi aziendali; sebbene questa capacità derivi dalla personalità e dall'intelligenza generale del leader, si basa su specifiche funzioni del management;
- la visione condivisa (*shared vision*), si riferisce al livello di coinvolgimento dei membri di un team nella vision e nei valori dell'organizzazione, e allo sforzo che fanno per cambiare le cose; i leader dovrebbero avere la capacità di prevedere i risvolti positivi che si possono ricavare da certe situazioni e comunicarle adeguatamente al gruppo, per coinvolgerlo nel lavoro e nella vision a lungo termine;
- il lavoro in team (*team collaboration*), è un punto importante per la buona riuscita delle attività di management e per il raggiungimento dell'eccellenza nella comunicazione d'impresa; uno sforzo comune e condiviso è la punta di diamante di un settore di comunicazione forte e coeso; il leader deve riconoscere la forza del team come costruttore di una leadership efficace.

L'individuazione di queste categorie qualitative è servita a sottoporre i 222 CCO ad un questionario, con domande e risposte strutturate relative ad ognuna delle *sub-dimension* (come: *un eccellente relatore pubblico dovrebbe avere*: la capacità di essere proattivo, di cambiare strategie ecc., oppure di collaborare con il team, saper affrontare situazioni di crisi ecc., e ancora, coinvolgere nella vision, avere la capacità di fare previsioni ecc.). Il risultato conferma l'assunzione fatta a priori dai ricercatori: la “self-dynamic capability” è un fattore

¹¹ Grunig L. A., Grunig J. E., Dozier D. M., *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002

¹² Capacità di creare immagini mentali/possibili sviluppi di una cosa o di un evento

multidimensionale su cui si basa in larga parte il successo dei relatori pubblici/CCO sia a livello personale che come leader in un'organizzazione. Due supposizioni sono quindi state individuate dai ricercatori: 1) le qualità personali sono essenziali per una leadership di successo nel campo delle relazioni pubbliche, 2) le capacità che fanno la differenza nei leader delle relazioni pubbliche sono complesse non solo nella loro individuazione, ma anche nella scelta dei metodi con cui analizzarle. Il diagramma seguente rappresenta il grado di accordo (maximum 1) dei CCO su quanto ognuna delle *sub-dimension* sia un elemento fondamentale per esercitare una leadership di successo:

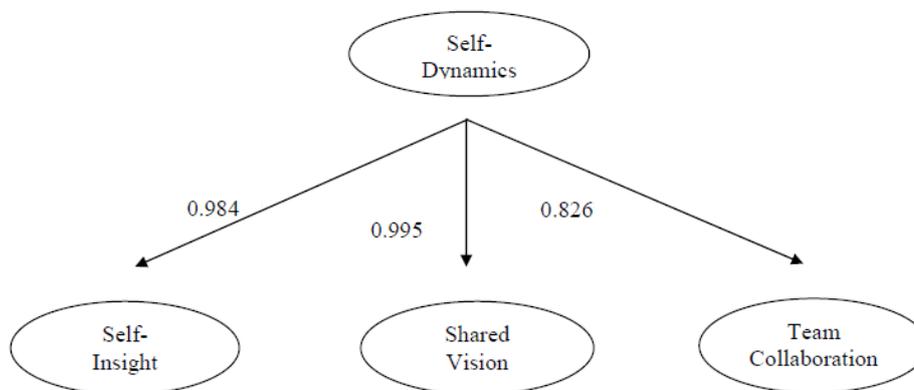


Figura 1. - Grado di accordo dei CCO sulle sub-dimension

Essere leader: caratteristiche

Audentes fortuna iuvat

Virgilio

Alessandro Magno lo era di sicuro. Forse è anche stato il primo della storia, per quanto ne sappiamo. Aveva carisma, una forte personalità e caratteristiche che, a detta di molti storici e poeti del tempo, lo resero un grande leader. Ma *chi* è un leader? Per definizione un leader è quella figura in un gruppo sociale che ricopre un ruolo di comando o direzione. Ma per essere di direzione ad un gruppo non basta semplicemente “ricoprire un ruolo”, ma avere caratteristiche che rendano quest’attività non una semplice azione di comando. Quando ci viene chiesto “chi è un leader” la maggior parte delle volte rispondiamo che è colui che ha

la capacità di guidare le persone con... quella marcia in più! Questa marcia in più è esattamente ciò che contraddistingue un ruolo manageriale da uno da leader.

Già nel 2004, un articolo della rivista “Espansione” analizzava la dicotomia tra manager e leader, presentando le due figure come diverse ma integrabili. Per individuare le caratteristiche delle due figure e la possibilità di integrazione, l’articolo analizza i temi discussi durante il convegno “Manager e leader”. L’amministratore delegato di “Gram” (gruppo di ricerca applicato al management) Luca Varvelli sostiene che il management è “l’arte di produrre e ottenere risultati [...] attraverso il coordinamento di risorse e di persone”, mentre la leadership è “l’utilizzo dell’influenza interpersonale volta a far agire altre persone secondo obiettivi comuni; [...] anche il leader (come il manager) fa le cose giuste, ma a differenza del manager, provoca ed indirizza il cambiamento”. Quindi, tra essere manager ed essere leader ci sono delle differenze di “metodi”. Mentre il management è una disciplina che deriva dall’economia aziendale e che ha delle basi concrete di sviluppo, la leadership si sviluppa da caratteristiche personali e attitudini. È vero che la leadership completa il management, ma non lo sostituisce, ma è anche vero che associare caratteristiche di leadership alle attività manageriali è sicuramente un plus valoriale da non sottovalutare. Si può imparare ad essere manager, ma non sempre ad essere leader.

Ma quali sono le caratteristiche particolari dell’essere leader? Sono individuabili? Nel suo libro intitolato “La Società dei leader”, Marco V. Maroino, consulente di direzione per molteplici aziende italiane ed internazionali, ha sintetizzato le caratteristiche del leader e della leadership. Prima di parlare della ricerca, vediamo come Maroino (il quale ha anche contribuito alla nascita di Koinetica, prima società di consulenza italiana per la Comunicazione Etica) definisce le differenze tra manager e leader. Nel suo articolo su www.quaderni-di-management.it¹³ ha definito il manager come “colui che viene nominato dall’alto e per cui qualcuno che deve essere accettato”; mentre il leader “per esistere deve costantemente riuscire ad attrarre e a mantenere i propri sostenitori, e quindi è qualcuno che vede nell’autorevolezza che gli viene riconosciuta per il modo di essere e di operare, la chiave distintiva della propria esistenza”. Una visione delle due figure senza dubbio chiara ed esaustiva e che ci da un altro elemento importante, da tenere in considerazione per definire con maggior chiarezza la figura in esame: il leader viene riconosciuto dal basso. È

¹³ Maroino, 2004, *La società dei leader*, [quaderni-di-management.it/Articolo2.asp?idArticolo=293](http://www.quaderni-di-management.it/Articolo2.asp?idArticolo=293)

legittimato socialmente all'interno dell'organizzazione, non "imposto"; inoltre non è solo colui che ha delle doti carismatiche, ma sa integrare quest'ultime con gli obiettivi reali e misurabili del management, visto che la realtà moderna fa sì che le organizzazioni abbiano bisogno sempre più di managerialità specifica (tecniche e metodi).

“Le basi di managerialità devono essere rafforzate da alcuni degli elementi definibili come la gestione dell'emotivo, la gestione dell'incertezza. Due sono dunque i modelli a confronto che dovrebbero caratterizzare l'evoluzione di vertici aziendali sensibili: da un lato il 'management' basato sulla gerarchia e la razionalità, che valuta in base al rapporto risultati/obiettivi avvalendosi del consenso su ciò che è già stato deciso; dall'altra la 'leadership', basata sulla capitalizzazione e gestione dell'emotività, che pone mete sfidanti, cerca il consenso e l'esercizio di un ruolo attivo da parte di chi lo concede.”

Passando al contenuto della ricerca, dopo una lunga indagine sul campo con più di 500 manager, ai quali è stato chiesto di definire le persone che sono apparse loro come "leader" e le situazioni nelle quali sono emerse come tali, sono stati analizzati i comportamenti emersi in certe situazioni e i risultati a cui hanno portato. Ne vengono fuori una serie di caratteristiche e qualità che "di norma" il leader dimostra "verso se stesso", "verso l'ambiente" e "verso gli altri".



Figura 2. - Caratteristiche del leader

Questa ricerca infine sostiene che i leader e le loro capacità non servono soltanto alle grandi aziende, ma la loro presenza nelle PMI è di vitale importanza per reggere le sfide in contesti competitivi. L'autore inoltre, attraverso questa indagine, vuole che i lettori e gli interessati al “fenomeno” conoscano il rischio del lasciarsi offuscare dalle troppe teorie che propongono modelli di leadership mirabolanti, chiarendo che esiste una differenza tra il “leader professionale” e il “leader vero”. Mentre il “leader professionale” è colui che vuole stare sul palcoscenico, dipingendo se stesso come il più bravo di tutti, quello “vero” è orientato a valorizzare gli altri e a far emergere le loro doti. In pratica il manager, per essere anche leader, deve essere consapevole dell'impatto che ha sull'ambiente che lo circonda e della sua capacità (o compito) di influenzare. Altra caratteristica collegata direttamente alla leadership è il *cambiamento*¹⁴: le organizzazioni che praticano con successo la capacità di governare il cambiamento raggiungeranno risultati duraturi e di successo. E questa grande sfida spetta alla leadership.

Un'interessante articolo¹⁵ sul sito dell' Harvard Business Review mostra come anche Abraham Lincoln abbia dovuto cambiare il suo stile di leadership e renderlo più assertivo, in modo da prendere efficacemente il comando in certe situazioni che stavano richiedendo una gestione particolare. All'inizio dell'articolo, i due autori Vijay Govindarajan e Hylke Faber (rispettivamente professore alla Dartmouth's Tuck School of Business e CEO della Growth Leaders Network) spiegano come i grandi leader si muovano dentro tre aree principali, con lo scopo di accrescere le proprie competenze e quelle dell'organizzazione:

- gestiscono il *presente*, tenendo sempre presente gli obiettivi e i valori;
- dimenticano in modo selettivo il *passato*, liberandosi di vecchi valori, credenze e abitudini che non servono più al benessere di un'organizzazione;
- costruiscono il *futuro*, abbracciando nuove aspirazioni, valori e comportamenti, consentendo un cambiamento della leadership.

Per spiegare come molti leader siano bravi a muoversi entro la prima e la terza area, ma faticano con la seconda, analizzano il cambio di leadership e quindi l'abbandono delle “vecchie abitudini” da parte dell'allora Presidente Lincoln. “Nell'estate del 1863 Lincoln si rese conto di dover affrontare due grandi sfide: ristabilire il controllo sull'esercito e

¹⁴ Ne parlo in modo più approfondito nel sottoparagrafo *Essere CCO*

¹⁵ Govindarajan, Faber, 2016, *To win the civil war, Lincoln had to change his leadership*, <https://hbr.org/2016/05/to-win-the-civil-war-lincoln-had-to-change-his-leadership>

riconquistare l'opinione pubblica. Come prima cosa, si sbarazzò di alcune vecchie credenze che non sarebbero state d'aiuto in quel momento. Poi, cominciò a dirigere in maniera completamente nuova. Col senno di poi, possiamo renderci conto di come queste importanti decisioni nell'estate del 1863 lo aiutarono a diventare uno dei più grandi leader che l'America abbia mai avuto". Per ristabilire il controllo sull'esercito, cominciò ad esercitare una leadership più assertiva: prese direttamente il comando sui generali, che fino ad allora avevano avuto tutto il potere sulle "army". Da quel momento non si è limitato più a dare consigli ai suoi generali (i quali erano ignorati sistematicamente), ma ha cominciato a dare chiare istruzioni e a non lasciare alcun dubbio su chi fosse veramente al comando. Subito dopo il cambio di stile della sua leadership, l'esercito ottenne una serie di vittorie; invece di "aspettare il momento giusto, l'esercito dell'Unione si muoveva adesso in modo proattivo, seguendo gli ordini di Lincoln". Per quanto riguarda il rapporto con l'opinione pubblica, Lincoln realizzò una campagna di successo basata su lettere aperte rivolte ai cittadini: lette da almeno 10.000.000 persone, l'estensione del pubblico di riferimento e il suo coinvolgimento durante le battaglie fecero sì che Lincoln guadagnasse il consenso pubblico e la fiducia durante tutta la sua presidenza nel 1863 fino alla morte nel 1865. Infine i due autori sostengono che per costruire dei progetti rivolti al futuro, bisogna agire come fece Lincoln: tagliare via ciò che non serve, eliminare ciò che è "troppo passato" per essere proiettato in avanti. "Ma come facciamo a sapere cosa tagliare? È importante distinguere le radici dalle convinzioni di cui possiamo liberarci. Se tagliassimo le radici di un albero, questo morirebbe. Le radici, come il dedicarsi con impegno al raggiungimento degli obiettivi e della vision, hanno un valore senza tempo, che i leader devono preservare e nutrire. Ma ogni persona, come ogni organizzazione, ha anche delle vecchie convinzioni. Se non ce ne liberiamo, saremo intrappolati in esse e difficilmente riusciremo a raggiungere il futuro che tanto desideriamo".

Essere riconosciuti

Un aspetto molto importante e correlato al concetto di leadership è quello del "riconoscimento". Abbiamo detto, all'inizio, che un leader è definito tale perché riconosciuto dal gruppo, dal team. Non è un capo a cui viene assegnata una posizione di comando e che quindi "deve" essere riconosciuto come tale per forza. Il riconoscimento è la scintilla da cui parte il "fuoco della leadership". Senza questo, un capo rimane un capo, non un leader. Quando si riconoscono in un'altra persona una serie di qualità positive e

stimolanti, siamo in presenza di una situazione leader-follower: riconosco che questa persona è stimolante e vale la pena seguirla. Il passo successivo, se le impressioni che abbiamo avuto su questa persona si riveleranno attendibili, sarà la creazione di una situazione leader-leader: l'allievo che supera (in questo caso sarebbe più corretto dire, eguaglia) il maestro. Anche in natura, un lupo diventa capobranco quando viene riconosciuto come tale dal gruppo: non è quello che sottomette il branco, ma quello a cui il branco si sottomette. Il motivo è semplice, gli vengono riconosciute delle qualità (la forza, l'intelligenza) utili alla sopravvivenza del branco stesso. Una ricerca pubblicata sulla rivista "Trends in Ecology & Evolution"¹⁶ ha indagato proprio la leadership nel regno animale, trovando delle somiglianze con quella umana. I ricercatori del "National Institute for Mathematical and Biological Synthesis" si sono trovati davanti al fatto che la leadership umana e le dinamiche sociali all'interno di un gruppo di persone non sono poi così diverse da quelle nel "mondo animale". L'equipe composta da biologi, antropologi, matematici e psicologi ha studiato le dinamiche della leadership all'interno di 4 scenari: movimento, acquisizione di cibo, mediazione dei conflitti e interazioni sociali in generale. In seguito hanno studiato l'attitudine alla leadership secondo diversi parametri (forza, vantaggi, modalità di conseguimento del comando), e la conclusione a cui sono arrivati è che l'acquisizione della leadership è legata in larga parte alle qualità che derivano dall'esperienza: il gruppo riconosce che un individuo ha le competenze e le capacità giuste per ricoprire un ruolo da leader, costruite nel tempo. È ovvio che le competenze riconosciute ad un lupo saranno magari la forza, l'agilità e l'aggressività, mentre ad un CCO verrà riconosciuto il modo in cui coordina un gruppo e ne ispira i componenti. È anche giusto precisare che, come ho già detto, è difficile (ma ovviamente non impossibile) costruire competenze da "born leader"¹⁷, in quanto spesso le qualità della leadership hanno una componente innata in un individuo ma non in un altro. L'esperienza e il training costante, dopotutto, ci può fare capire quali sono le azioni da fare per costruire una solida base di leadership ed integrarla al nostro lavoro di comunicatori.

Restando sempre nell'area del "riconoscimento", non solo un leader deve essere riconosciuto dal suo team, ma anche a quest'ultimo devono essere riconosciute le competenze e la fiducia necessarie al raggiungimento degli obiettivi posti dal leader stesso.

¹⁶ Smith *et al.*, 2015, *Leadership in mammalian society: emergence, distribution, power and payoff*, [cell.com/trends/ecology-evolution/fulltext/S0169-5347\(15\)00249-9](http://cell.com/trends/ecology-evolution/fulltext/S0169-5347(15)00249-9)

¹⁷ "Leader nati"

Chester Elton (speaker motivazionale e autore di numerosi libri sulla leadership e sul management) nel saggio insieme ad Adrian Gostick, “The carrot principle¹⁸” spiega come il riconoscimento delle qualità di un team da parte di un “capo” ha un impatto di accelerazione in campo lavorativo. Certamente, se un manager che non gode di una buona reputazione offre un riconoscimento “falso” al suo team, il livello di fiducia nei suoi confronti non salirà. Questo perché la fiducia, la reputazione e il processo di riconoscimento delle competenze/qualità deve essere costruito nel tempo e con un lavoro costante e genuino. Il messaggio di Elton e Gostick è il seguente: un management di eccellenza nasce quando il riconoscimento viene aggiunto alle altre caratteristiche basilari della leadership. Ma quali sono queste caratteristiche basilari che pongono le fondamenta al principio del “riconoscimento reciproco”?

- *goal-setting*, stabilire gli obiettivi

“Sebbene spesso i dirigenti non possano modificare le mansioni da ricoprire all’interno delle proprie organizzazioni, essi possono cambiare l’atteggiamento dei dipendenti nei confronti del loro impiego stabilendo chiari obiettivi aziendali o di squadra. Definendo l’obiettivo di un dato compito e collegandolo a un risultato finale desiderato, i leader efficaci infondono significato e scopo al lavoro da svolgere. La mansione resta sempre la stessa, ma il suo significato per i dipendenti sale alle stelle”

- *communication*, comunicazione

“Quando vi fermate a rifletterci per un istante, la comunicazione in un’organizzazione ci sarà comunque, con o senza la partecipazione attiva del dirigente. Ogni giorno c’è comunicazione tra i dipendenti: parlano dei computer o dei loro strumenti di lavoro, dell’azienda, dei supervisori, dei colleghi, dei benefit, dei parcheggi riservati, dei processi, delle regole, delle storie d’amore in ufficio, del caffè cattivo e così via. Se qualcosa esiste in un’azienda, qualcuno, da qualche parte, ne sta parlando. Pertanto, quando un dirigente manca di comunicare regolarmente e in modo aperto «chi siamo e che cosa è importante», la conversazione non si ferma. Il dialogo tra dipendenti procede soltanto in una direzione diversa e la cultura aziendale si sviluppa lontano dall’influenza, dagli obiettivi e dalle priorità del suo leader”

¹⁸ Gostick A., Elton C., *The carrot principle*, Free Press, 2007

- *trust*, fiducia

“In un’organizzazione nella quale i dirigenti godono di fiducia, il livello di coinvolgimento dei dipendenti è maggiore. Quando un dipendente ritiene che il proprio manager abbia a cuore ciò che è meglio per lui, viene motivato a fare del suo meglio per il lavoro e per l’azienda, il che crea un impegno complessivo maggiore e dunque migliore redditività”

- *accountability*, responsabilità

“Alcuni dei leader migliori hanno capito che la linea tra errore e fallimento può essere molto sottile. Molte organizzazioni note hanno creato dei premi per gli errori intelligenti. Esse si rendono conto che, in un’atmosfera di rapidi mutamenti e innovazioni, i dipendenti devono sentirsi al sicuro nell’adattare, innovare e sperimentare. Questo significa, senza dubbio, che ci saranno alcuni errori. Va bene così. In queste culture aziendali, una parte del ritenere le persone responsabili delle proprie azioni consiste nel celebrare gli errori che è valsa la pena commettere”

Quattro pilastri basilari che, uniti al fattore-acceleratore “*recognition*” (riconoscimento) sostengono ed alimentano la performance e il livello di coinvolgimento del team. Sotto, lo schema che descrive il “principio della carota”, con le caratteristiche che secondo gli autori costituiscono un management efficace.

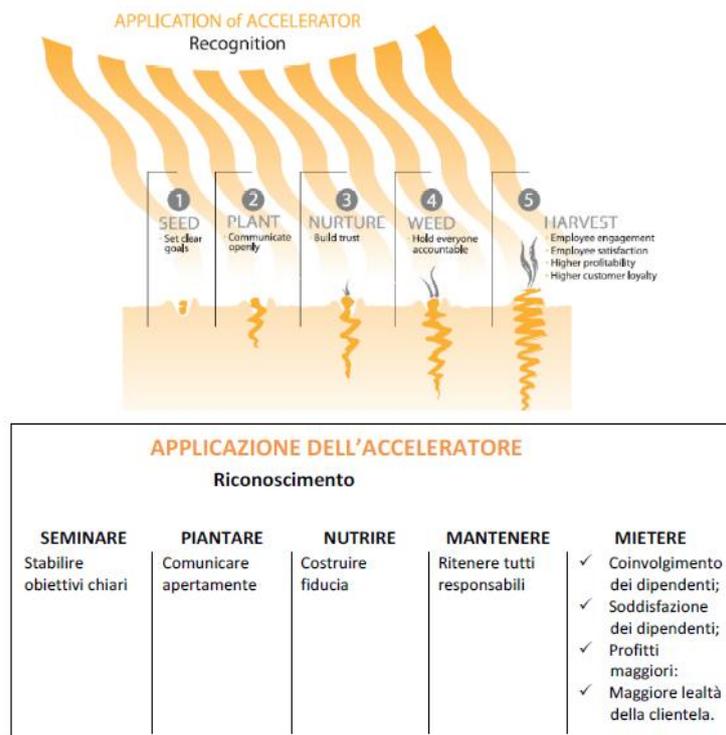


Figura 3. - Illustrazione del "Principio della carota"

Intelligenza emotiva: seminario con il solito guru?

"People will forget what you said and what you did, but they will never forget how you made them feel"¹⁹

Maya Angelou

Il concetto di "intelligenza emotiva" è stato teorizzato nel 1990 dai professori Peter Salovey e John D. Mayer nel loro articolo "Emotional Intelligence". Definiscono questo tipo di intelligenza come la capacità di coinvolgere, l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione, accedere ai sentimenti e/o crearli, capire l'emozione e la conoscenza emotiva, regolare le emozioni per promuovere la crescita emotiva e intellettuale. Alla base dell'intelligenza emotiva ci sono due grosse competenze, caratterizzate da abilità specifiche: la competenza personale e la competenza sociale. In seguito, il concetto di "intelligenza emotiva" (e quello delle competenze che ne scaturiscono) è stato approfondito nel 1995 dallo psicologo e giornalista statunitense Daniel Goleman, che ne ha definito le cinque caratteristiche principali²⁰²¹:

1. *Consapevolezza di sé*: la capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni;
2. *Dominio di sé*: la capacità di utilizzare i propri sentimenti per un fine;
3. *Motivazione*: la capacità di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione;
4. *Empatia*: la capacità di sentire gli altri entrando in un flusso di contatto;
5. *Abilità sociale*: la capacità di stare insieme agli altri cercando di capire i movimenti che accadono tra le persone.

In sostanza, Goleman sostiene che l'intelligenza emotiva è la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, motivare, gestire le nostre emozioni interiormente e nei contesti sociali. Purtroppo queste abilità non sono tenute in considerazione quando si calcola il QI di un individuo, restano così competenze di contorno e non ritenute in grado di esercitare un'influenza costruttiva quando si parla di abilità cognitive. La competenza personale viene descritta dallo studioso come la capacità che determina il modo in cui controlliamo noi stessi (comprende: la consapevolezza di sé, la motivazione e l'empatia); la

¹⁹ *"Le persone dimenticheranno ciò che hai detto e ciò che hai fatto, ma non dimenticheranno mai come le hai fatte sentire"*

²⁰ Goleman D., *Intelligenza emotiva*, BUR Rizzoli, 2013

²¹ Definizione di intelligenza emotiva, [.wikipedia.org/wiki/Intelligenza_emotiva](https://it.wikipedia.org/wiki/Intelligenza_emotiva)

competenza sociale invece è la capacità che determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri (comprende: la comunicazione, la persuasione, la leadership, la gestione del conflitto, la costruzione di legami e la capacità di lavorare in team).

Nel 2002 Goleman, insieme a Annie McKee (docente alla Wharton School of Business della Pennsylvania University) e Richard E. Boyatzis (docente di Comportamento Organizzativo alla Case Western Reserve University) pubblica il libro “Essere leader²²”. In un articolo sul management, Annie McKee sostiene come anche dopo dieci anni la teoria sull'intelligenza emotiva sia attuale e fonte di nuovi sviluppi sul piano della leadership integrata al management. Nell'intervista spiega anche come l'Unicredit Banca abbia dato il via al progetto “Leadership for results”, per diffondere tra i suoi manager uno stile di gestione ispirato all'intelligenza emotiva. Questo perché oggi i manager di piccole e grandi aziende sono sottoposti ad una grande pressione (cambiamenti sociali, sviluppo di nuove tecnologie, nascita di nuovi gruppi di stakeholder), e viene chiesto loro di compiere sacrifici sempre più ardui. È proprio questo il momento, come sostiene anche la McKee, di sviluppare la capacità di dialogare con sé stessi e con gli altri. Un valore aggiunto alle competenze manageriali, che scaturisce dal cambio di scenario dietro le organizzazioni. Infine, alla domanda “come fa un manager ad imparare la leadership emotiva? Seguendo corsi, seminari, meditando, leggendo...” la docente risponde che dovrebbero cominciare a prendersi cura di se stessi: corpo, mente e cuore. Avere valori in cui credere e diffonderli per creare risonanza.

Ma come si lega il concetto di “intelligenza emotiva” alle performance reali della gestione manageriale? Travis Bradberry, autore di “Emotional Intelligence 2.0” e cofounder di TalentSmart²³, scrive su Forbes.com²⁴ che l'intelligenza emotiva ha un forte impatto sul successo professionale, sostenendo anche che è una “powerful way” per indirizzare tutta l'energia ed ottenere alti risultati in termini di performance. In qualsiasi lavoro.

²² Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A., *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*, BUR Rizzoli, 2012

²³ Sito della società di consulenza aziendale, talentsmart.com/

²⁴ Bradberry, 2014, *Emotional Intelligence* EQ, forbes.com/sites/travisbradberry/2014/01/09/emotional-intelligence/#7a38c93ecb1c



Figura 4. - Le skills dell'intelligenza emotiva

Sviluppando l'intelligenza emotiva, si hanno a disposizione una serie di *skills* applicabili nell'area lavorativa, che se valorizzate con un training adeguato portano a risultati concreti. Competenze come la gestione del tempo, l'empatia, il saper lavorare in gruppo e la flessibilità si sviluppano grazie all'intelligenza emotiva, che condiziona quello che pensiamo e quello che facciamo, e i modi che utilizziamo per arrivare a certe conclusioni. Inoltre Bradberry sostiene che l'intelligenza emotiva è un fattore che se correttamente analizzato (come per la sua ricerca) può essere un indicatore delle performance e un fattore chiave per la leadership e l'eccellenza personale. Ma, oltre al fatto che il 90% dei "top performers" presi in esame hanno un alto livello di intelligenza emotiva, un aspetto importante di questa competenza è il suo grado di sviluppo. L'intelligenza emotiva può essere sviluppata. Si può nascere con un alto/basso livello di QI che rimarrà lo stesso sia a 15 anni che a 50, mentre l' "EI" (emotional intelligence) può essere acquisita e sviluppata con la pratica. "Sebbene molte persone sono naturalmente più inclini ad avere un alto tasso di intelligenza emotiva, ciò non toglie che si può sviluppare un'alta intelligenza emotiva anche se non la si ha dalla nascita", sostiene Bradberry. Questo perché il percorso di sviluppo dell' EI nasce nel cervello: i neuroni che mettono in comunicazione la parte razionale del nostro cervello con quella emozionale costituiscono il "nido" in cui si sviluppa l'intelligenza emotiva; e come tutti i neurologi sostengono, la "plasticità" del cervello fa sì che quest'ultimo con il giusto allenamento possa produrre nuovi contatti sinaptici e quindi aumentare la velocità con cui

si imparano nuove competenze. Una volta che insegniamo al nostro cervello ad usare certe competenze, queste entreranno a far parte delle nostre normali abitudini in futuro.

Come comunicano i leader

“Good leaders, good communicators”. Non è un mistero, sostiene in un articolo su reliableplan.com²⁵ Lee Froschheiser, presidente e CEO di Map Consulting²⁶, società che si occupa di fornire dei percorsi formativi in termini di leadership, team building ed executive coaching. Per diventare un manager e un leader, bisogna imparare ad essere dei comunicatori competenti, poiché la comunicazione è la chiave di volta per raggiungere il successo in qualsiasi tipo di business. Ma i “capi” non possono vantare azioni di successo se non hanno intorno a loro un team capace di comunicare: entrambi, insieme, devono imparare a comunicare efficacemente per raggiungere una leadership eccellente. Infatti i leader sono tali perché non creano solo seguaci, ma nuovi leader. Froschheiser individua 5 passi che ogni buon leader-comunicatore dovrebbe seguire per ottenere una comunicazione efficace e che sia basata solamente sul modello “two-way”. Insomma, un piccolo piano di comunicazione da usare sempre, per comunicare con il team e ispirarlo. Ecco i 5 passi:

- 1) Preparare il “modo” di comunicare: chiarire l’obiettivo della comunicazione; pianificare con cura prima di trasferire il messaggio, sia scritto che vis-a-vis; provare ad anticipare il punto di vista che assumerà il ricevente o i suoi sentimenti a riguardo.
- 2) Consegnare il messaggio: esprimere la nostra posizione con convinzione; identificare le azioni da intraprendere; puntare in alto; avere la conferma che l’altra persona ci abbia capiti.
- 3) Ricevere il messaggio: avere una mente aperta; identificare i punti chiave del messaggio; dare valore al feedback e usarlo con scopi costruttivi; dare conferma che abbiamo capito il messaggio.
- 4) Valutare l’efficacia della comunicazione

²⁵ Froschheiser, *Communication: the most important key to leadership success*, reliableplant.com/Read/12675/communication-most-important-key-to-leadership-success

²⁶ Sito della società, mapconsulting.com/

- 5) Mettere in atto azioni correttive quando necessario: fare un'indagine di tutto ciò che potrebbe costituire una barriera alla comunicazione; migliorare in base alle correzioni.

Restando sull'ultimo punto, una volta determinate quali possono essere le circostanze di disturbo ad una comunicazione chiara, bisogna porre delle domande-chiave relative alla "salute" del nostro business, le risposte che avremo ci aiuteranno a definire il campo d'azione di una gestione vincente: come possiamo produrre un allineamento strategico all'interno della nostra organizzazione? Come facciamo a coinvolgere attivamente il nostro team nel raggiungimento degli scopi aziendali? Come facciamo ad assicurarci che tutti abbiano ben chiari i concetti di mission e vision della nostra compagnia? Ancora una volta, le risposte che fanno da sfondo a queste domande ruotano attorno ad una comunicazione chiara, efficiente ed esplicativa.

Essere CCO: caratteristiche

Il Chief Communication Officer (CCO) è la testa del reparto di comunicazione di un'organizzazione. Il suo posto è "quasi accanto" a quello del Chief Executive Officer (CEO). "Quasi accanto" perché per quanto si cerchi di posizionare il ruolo del CCO accanto a quello del dirigente, esiste ancora un gap che pone la figura del CCO in interdipendenza con quella esecutiva.

Nel 2007 l'Arthur W. Page Society, l'associazione professionale di Relatori Pubblici e Responsabili della Corporate Communication che dal 1983 persegue lo scopo di rafforzare il ruolo di leadership aziendale del CCO raggiungendo i più alti standard di qualità, ha pubblicato un report, intitolato "The Authentic Enterprise"²⁷ nel quale si delineavano i nuovi scenari attorno e all'interno della professione di relazioni pubbliche. Individuati i "drivers" dei cambiamenti all'interno della società moderna (la globalizzazione, la rivoluzione dei social network digitali e la presa di potere degli stakeholder), ha sottoposto diversi CEO ad un sondaggio, nel quale veniva chiesto come vedevano oggi la comunicazione da e per l'azienda e il ruolo dei relatori pubblici. La risposta dei CEO ha

²⁷ *The authentic enterprise report*,
awpagesociety.com/attachments/3a0b6883e9cd57a51ec481f7434d865257fb3403/store/a4c3778018d29f14c8a05dfe064774cc47a05a56e60b8f8af8ec985035c8/2007AuthenticEnterprise.pdf

confermato i cambiamenti individuati nella ricerca, sia da un punto di vista esterno all'azienda (ruolo stakeholder, mercato, strategie di business, cambiamenti digitali) che da un punto di vista interno (ruolo dei relatori pubblici, comunicazione interna e rapporto con amministratori delegati). I CEO intervistati hanno espresso la loro visione della comunicazione, dividendo la funzione dei relatori pubblici in tre aree: *reactive communications leaders* (comunicazione con la stampa, eventi), *proactive communications leaders* (costruzione dei messaggi e delle campagne di comunicazione) e *interactive communications leaders* (costruzione di relazioni con gli stakeholder e comunicazione dei valori aziendali). Analizzando le diverse aree, sostengono che il ruolo di cui ha bisogno un'azienda oggi, al centro dei cambiamenti sociali e digitali, è l'ultimo (interattivo), in quanto la *corporate communication* e l'importanza delle relazioni di qualità con i pubblici stanno diventando sempre più complesse, ma allo stesso tempo essenziale. La "presa di coscienza" dei CEO consiste nel chiedere ai loro relatori pubblici di assumere un ruolo strategico e interattivo all'interno dell'impresa, individuando adesso nella comunicazione un ruolo non solo importante e complesso, ma indispensabile. L'impresa si muove quindi verso una nuova realtà moderna, dovendo cambiare non solo le sue strategie di business commerciale, ma anche quelle comunicative. Per questo, il report presenta un nuovo modello di impresa, quello *authentic*. Restando sempre sull'evoluzione del relatore pubblico di un'azienda (CCO), si può sostenere che se la *corporate communication* sta diventando sempre più importante e incisiva nel business di un'organizzazione accanto alle azioni esecutive (come sostiene Griswold, "*All business in a democratic country begins with public permission and exists by public approval. If that be true, it follows that business should be cheerfully willing to tell the public what its policies are, what it is doing and what it hopes to do. This seems practically a duty*²⁸") il ruolo del CCO non dovrà solamente essere di "reports to CEO", ma entrare effettivamente a far parte di un processo inclusivo e al pari dell'amministratore delegato. Un passo in avanti, un passo in più verso l'effettivo "core" di un'organizzazione. Con gli Accordi di Stoccolma nel 2010 è stato fatto un ulteriore passo per la definizione del ruolo di leadership delle relazioni pubbliche. Sono stati individuati cinque settori nei quali agire (sostenibilità, governance, management, comunicazione interna ed esterna), ognuno dei quali è liberamente incrementabile nel modo in cui l'organizzazione ritiene più opportuno. In questo documento vengono ridefiniti e chiariti i ruoli e gli obiettivi del

²⁸ Griswold G., *How AT&T Public Relations Policies Developed. Public Relations Quarterly*, Vol. 12, Fall, 1967, pg.13

relatore pubblico in ciascuna delle cinque aree, sottolineando in questo modo la capillarità dei suoi compiti.

Questa capillarità viene ripresa nel “Mandato di Melbourne” del 2012, in cui viene descritto il “DNA di un’organizzazione che comunica”, e che è consapevole del suo “core”, diviso in

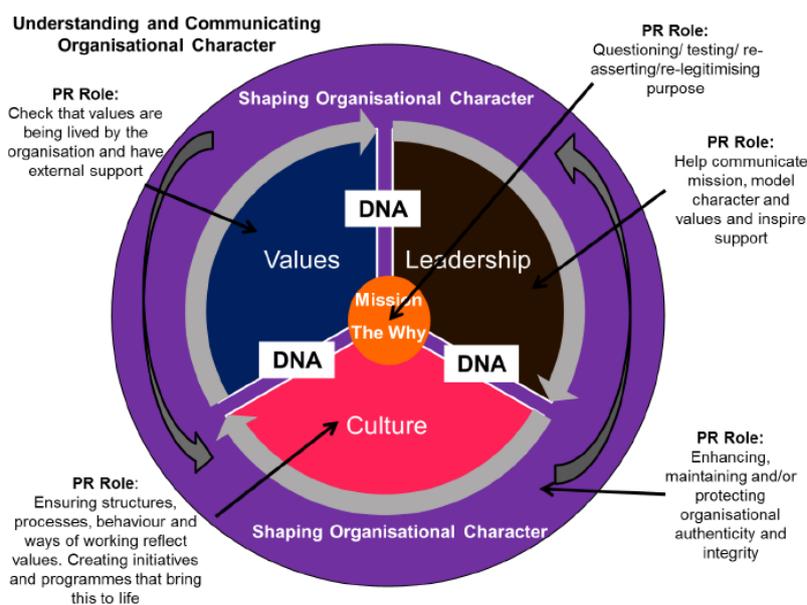


Figura 5. - Il DNA di un'organizzazione

tre aree: i valori, la leadership e la cultura di un'impresa. In questo modo viene sottolineato il ruolo centrale delle relazioni pubbliche e come queste costituiscano, oggi, l'essenza di un'impresa.

Fondamentale è insistere sull'organizzazione di oggi: aperta ai cambiamenti esterni e consapevole del ruolo comunicativo che deve assumere per farsi spazio nel mercato moderno. Quest'attenzione deve rivolgersi non solo all'espansione e all'aggiornamento del reparto comunicazione interno, ma anche al ruolo del CCO che deve essere complementare a quello del CEO e non più subordinato. L'obiettivo è quello di una collaborazione, tra le due figure, sullo stesso piano poiché non si può più prescindere dalla comunicazione. Tutta l'attività relativa al business di un'azienda dipende dalla rete di relazioni e dal modo di comunicare di un'impresa. Non siamo più in un'era in cui basta esporre la merce per venderla: il pubblico (cliente) vuole essere ascoltato, vuole partecipare

e ha bisogno di fidarsi per compiere la sua scelta (comprare). È per questo che le attività di un reparto rispondente al CCO non costituiscono un braccio, ma una testa pensante che decide e gestisce la vita di un'organizzazione (in un'ottica di leadership) accanto al CEO.

Toni Muzi Falconi ha sintetizzato in modo molto chiaro il nuovo modello di Relazioni Pubbliche, il “Building Belief” presentato il 22 Marzo 2012 a New York (messo a punto durante lo Spring Seminar alla Arthur W. Page Society), il quale arriva finalmente ad ammettere il bisogno di un nuovo ruolo del relatore e della sua professione all'interno di un'organizzazione moderna:

“Lo sforzo condotto consiste in una colta, intelligente e abbastanza innovativa razionalizzazione operativa del nuovo contesto sociale in cui le organizzazioni si trovano a dialogare, negoziare e comunicare con gli stakeholder a livello globale introducendo nuovi processi e metodi di approccio al ruolo svolto dai direttori della comunicazione di quelle organizzazioni. In realtà lo spessore del lavoro non sta tanto nella introduzione di nuove prospettive ma la fonte del lavoro: persone che dirigono le più *potenti macchine di comunicazione del mondo*. In estrema sintesi: l'organizzazione identifica e definisce il proprio carattere unico e attiva nei suoi stakeholder (dipendenti, azionisti, fornitori, ma anche singoli, ect.) un processo di argomentazione non più persuasivo ma di convincimento verso i rispettivi stakeholder”.

Arriviamo ad oggi, Marzo 2016 con un nuovo report²⁹ dell'Arthur Page Society, che ha deciso di studiare il nuovo ruolo del CCO, rivolto a modificare il suo operato per rivolgersi in modo differente a questa nuova realtà. Una realtà che non coinvolge solo il CCO ma anche le imprese, che come già detto, devono adattarsi al cambiamento del contesto esterno per non rischiare di ricoprire un ruolo marginale nel mercato. La comunicazione non va più ignorata o relegata ad una funzione di contorno, e con essa certamente nemmeno il ruolo del reparto di comunicazione deve essere tenuto in disparte, essendo il soggetto in grado di affrontare e gestire questo cambiamento. La ricerca ha individuato 5 “cause” o cambiamenti che hanno portato alla ridefinizione del CCO:

²⁹ *The new CCo*, awpagesociety.com/attachments/2c2ba4f62f6ec9f850bbf466eda52099ae4b5fa6/store/f6aebd3e039d0270d58b4c6bc72ae25674dd08a857f60c3c6fbcf970155f/Page+Society+-+The+New+CCO.pdf

- *Spostamento di investimenti:* stanno aumentando le risorse disponibili al reparto comunicazione per lo sviluppo di nuovi contenuti e canali mediatici. Ciò avviene perché le imprese riconoscono la necessità di adottare nuovi approcci e nuovi mezzi per operare nell'attuale mercato moderno.
- *Focus sull'integrazione:* i CCO stanno lavorando sempre più a stretto contatto con altre figure interne all'organizzazione, come il Chief Human Resources Officer (CHRO), il Chief Marketing Officer (CMO) o il Chief Information Officer (CIO). È anche aumentato il grado di collaborazione con il CEO e il Top Management (di cui abbiamo parlato prima), dimostrando la stretta correlazione tra le due funzioni.
- *Creazione di nuovi ruoli professionali:* con l'utilizzo di nuovi metodi e nuove risorse, si crea l'esigenza di dotare i collaboratori di nuove competenze e responsabilità. Così nascono ad esempio il Digital Storyteller, che inserisce lo storytelling all'interno di nuove piattaforme mediatiche; l'Integration Chief, che opera come mediatore gestendo le azioni cross-disciplinari attorno gli obiettivi chiave per l'impresa; l'Insight Analyst, che si basa sul decision making e sulla condivisione di dati; il Behavioural Scientist o Engagement Analyst, che si basa sulle scienze comportamentali per analizzare la comunicazione per poi sviluppare modelli di comunicazione efficaci e coinvolgere l'audience.
- *Nuove partnership:* aumentano le collaborazioni tra CCO e le competenze esterne. La necessità dell'organizzazione interna di apprendere nuove skills richiede l'apporto di collaborazioni con nuovi tipi di agenzie aventi un background diversificato e specializzato. Nuove forme di partnership permettono all'azienda di gestire al meglio i rapidi cambiamenti sociali e le sfide ambientali.
- *Nuovi metodi di valutazione e di misura dei risultati:* le ricerche metriche e le nuove piattaforme gestionali di dati provano il contributo del reparto comunicazione al raggiungimento dei risultati di business. Tra le nuove metriche compaiono: l'Employee Engagement, il Net Promoter Score, il Social Influence, il Likelihood to Act.

Dopo aver definito gli scenari di cambiamento, possiamo passare alla definizione dei nuovi ruoli del CCO individuati dal “report 2016”. Il nuovo CCO sarà: fondativo-strutturale, integratore e architetto.

Il suo ruolo *fondativo-strutturale* risponde all’esigenza contemporanea delle imprese di gestire efficacemente il complesso rapporto con gli stakeholder proteggendo la reputazione aziendale. Azioni rivolte sia all’esterno quanto all’interno dell’organizzazione. Le ultime ricerche che indagano l’evoluzione del ruolo del CCO hanno riconosciuto una leadership concentrata su reputazione, valori e cultura organizzativa, valorizzante le relazioni con tutti i tipi di pubblici e tesa a garantire dialogo a due vie e coinvolgimento. Il CCO è un avvincente consulente per la leadership aziendale, capace di guidare la corporation in tutte le sue fasi e articolando i comportamenti da adottare in caso di fallimento. Il ruolo strutturale del CCO si declina in tre compiti chiave: strategic business leader and counsellor, steward della reputazione aziendale e comunicatore efficace.

Per quanto riguarda il ruolo *integratore*, il nuovo CCO è promotore di un approccio integrato, in grado di collaborare a stretto contatto con le altre figure chiave dell’organizzazione per favorirne il successo della stessa. Il CCO deve intrattenere una relazione di lavoro diretta e “sullo stesso piano” con il CEO e i componenti della commissione esecutiva. Il nuovo modello di leadership quindi non riguarda solo la struttura organizzativa, ma anche l’effettiva condivisione di responsabilità aziendali. Infatti le varie aree organizzative devono operare all’unisono secondo principi chiari e obiettivi comuni, creando un clima improntato su dialogo e l’ascolto reciproco.

La funzione di *architetto*, invece, si riferisce al nuovo CCO che è anche impegnato nella costruzione di un processo focalizzato sul coinvolgimento individuale: costruisce piattaforme tecnologiche in grado di mappare gli stakeholder. Il Digital Engagement System deve diventare una piattaforma innovativa in grado di anticipare i bisogni delle persone basandosi su un’attenta analisi dei dati, per veicolare dei contenuti personalizzati tramite gli adeguati mezzi di comunicazione. Questo innovativo processo richiede: dati chiave per comprendere gli individui, creazione di canali a connessione diretta con tali individui, studio degli individui per formare opinioni e influenzare comportamenti.

Nel “Manuale operativo di Relazioni Pubbliche³⁰” del professor Vecchiato, si individuano, tra le fondamenta di un’efficace strategia di comunicazione: una chiara visione della propria missione, una buona comunicazione interna, un’accurata conoscenza dei punti di forza del prodotto/servizio dell’impresa, una puntuale definizione dei pubblici influenti, una scelta adeguata degli strumenti di comunicazione da impiegare. Ma tra queste abilità, infine, la Page Society inserisce in quest’ultimo report le competenze relative al *management* e *leadership*: il pensiero strategico da leader che permette di uniformare la cultura e le azioni con gli obiettivi organizzativi. “Il CCO deve essere coraggioso, esprimendosi da vero leader, senza porsi in posizione sopraelevata, incoraggiando così un ambiente governato da verità, fiducia e rispetto. Buon istinto, giudizio obiettivo, capacità di pensare e agire con velocità e metodo”. Deve ispirare le persone e dirigere con carattere. Il CCO deve conservare integrità morale, consapevolezza ed intuito, persistenza e ricerca del dialogo continuo, valorizzare i differenti punti di vista e trarre opportunità e benefici dalle diverse prospettive ed esperienze personali”. Tutto ciò deve essere accompagnato dalla capacità di saper comunicare efficacemente, con skills quali: l’ascolto, la negoziazione, la persuasione e l’oratoria.

Per concludere, la “Page Society Report presenta il prototipo di CCO del ventunesimo secolo: “pioniere di nuovi approcci per coinvolgere il team e disegnare nuove strategie di business, forza integrante del Top Management, collante delle varie funzioni aziendali, sviluppatore di tecnologiche piattaforme dati che permettono di gestire efficacemente le relazioni con gli stakeholder. Inoltre egli attira nuovi talenti nella rete organizzativa, facendo convergere i contributi del reparto di comunicazione nel cuore delle esigenze di business e facendo della relazione il pilastro fondante dell’organizzazione³¹”.

³⁰ Vecchiato G. in collaborazione con Pinton E., *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, Milano, FrancoAngeli, 2008

³¹ *The new CCO*,

<http://www.awpagesociety.com/attachments/3a0b6883e9cd57a51ec481f7434d865257fb3403/store/a4c3778018d29f14c8a05dfe064774cc47a05a56e60b8f8af8ec985035c8/2007AuthenticEnterprise.pdf>

Cambiamento: la teoria del caos

Abbiamo parlato del cambiamento come motore per il rinnovo della figura del CCO. Abbiamo definito gli scenari che hanno portato a questa “ri-progettazione” e alle caratteristiche emerse. Un piccolo accenno un po’ letterario merita proprio il “fenomeno del cambiamento” come *caos necessario*.

Sven Hamrefors, dell’Università svedese “Mälardalen University Sweden”, ha pubblicato nel 2009 una ricerca³² nella quale si chiedeva come i professionisti della comunicazione potevano contribuire con la leadership all’interno della loro organizzazione. Partendo dall’opposizione tra i concetti di leadership e “managership³³”, la prima influenza le persone e la seconda le loro attività, l’indagine si chiede: “*how can professional communicators work with professional communication to contribute to their organization’s effectiveness and thereby take their place in its leadership?*”. Il modello sviluppato è basato sull’assunzione che i professionisti di relazioni pubbliche/CCO possiedono un grande *amount* di conoscenza e idee che possono essere sviluppate. Inoltre, si propone come guida per uno sviluppo futuro e possibile del ruolo del professionista, volto al futuro e non più nel presente statico. Ma c’è un capitolo interessante della ricerca che indaga la “teoria del caos”. Infatti, tutti i cambiamenti di ruolo delle professioni (ma in generale *tutti* i cambiamenti) hanno una matrice comune: l’instabilità del contesto. Usata nelle scienze (per esempio in meteorologia), è stata applicata poi in campi diversi per studiare i sistemi complessi. “In un sistema dove prevale solo il caos è impossibile trovare un significato stabile perché tutto può costituire una variabile, precludendo la comprensione. In un sistema dove prevale solo l’ordine è impossibile il cambiamento, poiché tutto è stabile nella cornice della prevedibilità”.

La teoria del caos vale anche nel complesso delle relazioni umane e delle nostre possibilità cognitive. Da una parte vogliamo che il mondo abbia delle informazioni che possiamo individuare e capire, che siano riconoscibili; dall’altra parte vogliamo scoprire cose nuove per non sottostare alla noia di un ordine costante. Sarebbe giusta una combinazione di ordine e caos, in egual misura. La domanda che scaturisce da questo è: nel contesto attuale, cosa possiamo ritenere variabile e cosa no nella nuova definizione di comunicazione e ruolo dei professionisti?

³² Hamrefors, *Final report in the reaserch project business effective professional communication*, http://www.ipr.mdh.se/publications/1560-The_Professional_Communicators_role_in_leadership

³³ Termine usato dall’autore della ricerca

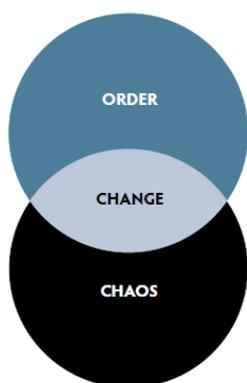


Figura 6. - La teoria del caos

La cosa interessante della teoria del caos è che spiega anche il modo di funzionare dell'intelligenza cognitiva umana. La "stabilità cognitiva", spiega la ricerca, è un effetto di come la nostra memoria è organizzata all'interno del cervello. La stabilità è importante perché evita che incappiamo in quel fenomeno chiamato "dissonanza cognitiva". Quando usiamo la memoria, possiamo produrre due tipi di associazioni, positive o negative. Quelle positive, ci aiutano a capire qual è il potenziale in certe situazioni che altrimenti non si potrebbe verificare.

Quelle negative sono semplicemente confusionarie e riducono la capacità di prevedere il potenziale ricavabile. In una situazione particolare l'uso della memoria come strumento creativo per ricavare possibilità produttive da certe situazioni e favorire l'associazione positiva, è importante saper comunicare concetti che non siano ancorati ad un particolare modo di agire. Al contrario, la comunicazione deve contribuire ad associazioni stimolanti tra concetti con modi differenti di essere messi in pratica.

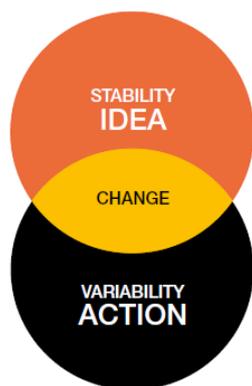


Figura 7(2). - La teoria del caos

Il grafico sopra spiega meglio: la teoria del caos bilancia i concetti legati alla stabilità alle variabili possibili nelle attività, cioè nella messa in pratica.

Infine la ricerca conclude l'argomento dicendo che la comunicazione, all'interno di un'organizzazione, dovrebbe essere guidata dal principio secondo cui il team debba essere guidato, sì da concetti stabili, ma nello stesso tempo stimolato a produrre delle variabili nelle loro attività di lavoro quotidiano. La ri-definizione del ruolo del CCO, il nuovo protagonismo della comunicazione dentro le organizzazioni e lo sviluppo di caratteristiche di leadership devono fare i conti con le variabili prodotte dal nuovo contesto sociale. Mantenere i principi che ci portano al futuro (prevedibilità), individuare quali possono essere i concetti che hanno del potenziale e che si muovono nel "caos del cambiamento" (instabilità).

Management is administration, but leadership is innovation?

Davvero management e leadership sono due mondi così lontani? È vero il detto “i manager fanno le cose per bene e i leader le cose giuste”?

John O’Leary, professore all’Università del Texas, in un articolo breve ma a dir poco esaustivo sull’*Harvard Business Review*³⁴, ha provato a rispondere a questo quesito, cercando le differenze tra management e leadership. Tramite un questionario semi-strutturato ha rivolto ad 8 leader, provenienti da campi diversi, domande riguardanti separatamente leadership e management. Tutti i partecipanti hanno descritto i due concetti come aventi tratti molto diversi tra loro; e alla domanda finale in cui si chiedeva se quindi in conclusione i due concetti fossero opposti, hanno risposto che senza dubbio lo erano. Totalmente. Per esempio, scrive o’Leary, “gli intervistati spesso facevano riferimento al leader come ad un personaggio con un forte impatto positivo sui suoi followers e dei comportamenti coinvolgenti. Mentre parlando di management, si concentravano più sui comportamenti attuati dal manager allo scopo di massimizzare le performance e raggiungere gli obiettivi”. E ancora, i tratti distintivi del manager individuati dagli intervistati sono stati: il guadagno della fiducia e dell’affidabilità, l’essere ottimista e sempre al centro delle dinamiche, la facoltà di dare “penalità e ricompense”. I comportamenti distintivi del leader individuati dagli intervistati invece ruotano tutti attorno al team: incoraggiare, coinvolgere, dare fiducia e motivare. Alla fine della ricerca l’autore sostiene di aver capito perché spesso l’idea comune è quella che i manager e i leader sono figure che hanno compiti diametralmente opposti. Ma forse non è proprio così, perché la linea di distinzione comincia a sfocarsi quando ci concentriamo sui compiti materiali che svolgono le due figure: sono simili, in alcuni casi identici. “La differenza cruciale, forse l’unica, riguarda la persona che li svolge. Concentrati sulle persone e dimostrerai di essere un leader; concentrati sui risultati e agirai come un manager. Ma, effettivamente, le attività che stai svolgendo non sono poi così diverse”.

³⁴ O’Leary, 2016, *Do managers and leaders really do different things?*, <https://hbr.org/2016/06/do-managers-and-leaders-really-do-different-things>

2. ENTRARE IN CRISI: chi, cosa e perché.

Tutti abbiamo attraversato una crisi: personale, di coppia, di famiglia. In tutti i casi ci sono dei meccanismi che ci permettono di superarla, in un modo o nell'altro. Possiamo uscirne vincitori o vinti, in positivo o in negativo, l'attraversiamo e poi ne usciamo. Sono delle spirali di eventi "fuori dalla norma" che ci costringono ad adottare comportamenti e a prendere delle decisioni speciali. Anche quando non ne usciamo completamente vittoriosi, c'è sempre un bagaglio di esperienze che accumuliamo dopo una crisi, che modificheranno il nostro modo di agire quando ci ritroveremo in presenza di una nuova situazione eccezionale. Per questo, nessuna crisi è uguale ad un'altra.

Si può pure sostenere che in fondo non ci saremmo mai e poi mai aspettati di venire lasciati dal nostro compagno/a, che non pensavamo alla possibilità di essere licenziati o che qualche nostra zia mettesse in cattiva luce la nostra persona. Si può cadere da un pero, inizialmente, ma in cuor nostro almeno una volta nel corso di una relazione (affettiva, di lavoro, familiare) facciamo qualche pensiero che dipinge uno scenario catastrofico e poi subito un altro in cui noi ci opponiamo.

Quando si affronta una crisi è essenziale aver già attraversato, se pur in forma "di eventualità", uno scenario di questo tipo. È importante mettere in conto una serie di eventi di crisi e abbinare ad essi comportamenti allo scopo di gestire o arginare ciò che ne viene fuori. Anche in questo caso, la prevenzione è tutto. Magari, nelle situazioni strettamente personali non metteremo mai in atto tutti quei comportamenti che ci eravamo immaginati di compiere, dato il fattore strettamente emotivo, ma in certe occasioni aver già impostato un piano d'azione e seguirlo è la strada migliore.

In ogni azienda, impresa, organizzazione o società (grandi o piccole) viene sempre il momento in cui si verifica una crisi e tutti sono chiamati ad attraversarla. Dal dirigente all'uscire. Serve un corposo lavoro di gruppo, ma servono anche un piano e delle istruzioni chiare, da un'unica voce.

Le relazioni pubbliche svolgono oggi un ruolo essenziale accanto al CEO di un'organizzazione e sempre più cominciano ad avere un peso nella definizione delle strategie e della politica di un'impresa (*Relazioni pubbliche e Corporate communication*). È essenziale quindi analizzare le figure del professionista di relazioni pubbliche e del CCO aziendale in un contesto di crisi, per definirne i comportamenti e le azioni che andranno ad

arricchire il bagaglio con il quale un'organizzazione si prepara ad affrontare una situazione "eccezionale".

Cos'è una crisi

Per valutare la situazione, sappi rispondere a queste domande: quale sovrano possiede il maggiore Tao? Quale comandante è più abile? Per quale esercito gli elementi naturali e il terreno costituiscono un vantaggio? Quale esercito è meglio preparato e disciplinato? Quali sono le truppe più forti?
Sun-Tzu, L'arte della guerra

L'incipit di questo paragrafo, tratto da uno dei più conosciuti trattati sulla strategia militare, costituisce a mio avviso un'ottima metafora per parlare di crisi. In fin dei conti, una crisi è una battaglia se ci pensiamo. La tensione, le mosse-scelte, il team-esercito, gli strumenti-armi, il comandante... Ma cos'è una crisi? Per rispondere a questa domanda dobbiamo avvalerci di una serie di definizioni che insieme la descrivono e ne spiegano le caratteristiche. Per Toni Muzi Falconi, ad esempio, è "un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica alla identità, all'immagine o alla reputazione dell'organizzazione stessa, andando a incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti³⁵". L'Institute for Crisis Management (ICM) ha dato una spiegazione più tecnica, "una significativa interruzione degli affari che causa un'ampia copertura mediatica. Il conseguente interesse pubblico turberà le normali operazioni dell'organizzazione e potrebbe anche avere un impatto sui suoi affari a livello politico, legale, finanziario e governativo³⁶". Infine, un'ultima definizione di crisi che completa il concetto è quella di Sergio Veneziani, "l'effetto dell'accumulo di uno o più eventi, interni o esterni all'impresa, che, in ragione della loro improbabilità e imprevedibilità, o per negligenza, creano una situazione di emergenza e di destabilizzazione del sistema organizzativo, in grado di compromettere le attività presenti e future e le relazioni con il pubblico, con danni a vari livelli, ma con la caratteristica di offrire anche nuove opportunità di sviluppo³⁷". Attraverso queste tre definizioni possiamo estrapolare i

³⁵ Muzi Falconi T., *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore, 2003

³⁶ Fonte, Institute for Crisis Management, crisisconsultant.com/

³⁷ Veneziani, comunicazione.uniroma1.it

punti chiave che ci permettono di riassumere le caratteristiche che di solito ha un evento definito “crisi”:

- Avvenimento non atteso; interno o esterno (a un’organizzazione)
- Elementi coinvolti: persone, processi, prodotti, attività, stabilimenti
- Problematiche di immagine e reputazione
- Criticità nel rapporto con stakeholder e pubblici influenti
- Copertura mediatica dell’evento
- Impatto su affari politici, finanziari, legali, governativi ed economici
- Accumulo di eventi improbabili/imprevedibili/non considerati con attenzione
- Possibilità di uno sviluppo *positivo*

Questi elementi, che insieme forniscono un quadro esaustivo della crisi, possono tuttavia essere raggruppati ulteriormente in uno schema³⁸, come individuato dal manuale di “Crisis Management³⁹”:



Figura 8. - Il triangolo della crisi

La crisi è dunque il prodotto che scaturisce dall’interazione di tre elementi: un episodio scatenante, un contesto favorevole ed uno amplificatore. Insieme, questi elementi costituiscono il punto di partenza di un percorso che coinvolgerà l’azienda, i suoi pubblici ed i suoi stakeholder. Dalla sua gestione e riuscita dipenderà il futuro dell’azienda, che ne uscirà vincente o perdente. Per far fronte ad una situazione di questo tipo, ogni

³⁸ Creato da me con gli elementi del manuale sotto citato, *Crisis Management*

³⁹ Vecchiato G., Poma L., *Crisis Management*, Gruppo24Ore, 2012

organizzazione deve innanzi tutto ammettere che un “fattore crisi” è possibile che si verifichi, per questo dovrebbe in giocare d’anticipo e mettere a punto una serie di azioni da svolgere in caso di emergenza. Il manuale, già citato, suggerisce tre step fondamentali per rapportarsi ad una situazione di questo tipo e gestirne le fasi di sviluppo. Gli step sono: *research*, *response* e *recovery*. Il primo, *research*, è una fase di ricerca e monitoraggio, fondamentale per creare un quadro delle possibili situazioni problematiche che potrebbero verificarsi e gli attori che coinvolgerebbero. In questa fase è fondamentale l’ascolto: come in un piano di comunicazione, è cruciale tendere l’orecchio e dare attenzione a tutti quei segnali, spesso deboli, che potrebbero presagire lo “scoppio” di una crisi. Molto spesso le aziende ignorano o sottovalutano tanti piccoli fattori, peccando di presunzione e negando che potrebbero essere la scintilla di un incendio che deve ancora scoppiare. Oltre al monitoraggio dei fattori esterni e all’analisi delle possibili aree vulnerabili, è importante la creazione di un “piano di crisi”: un vero e proprio manuale da usare in caso di emergenza. Il piano di crisi, insieme alla messa a punto di un “*crisis team*”, può rivelarsi la chiave per la risoluzione della crisi. Le parole d’ordine in questa prima fase sono: ascolto e preparazione. La seconda fase, *response*, è la messa in atto da parte del crisis team del piano di crisi, corrispondente alla fase di gestione operativa che troviamo in un piano di comunicazione. È l’azione vera e propria, l’inizio di tutte le operazioni di salvaguardia della vita di un’organizzazione; è un processo che può essere lungo e tedioso, ma che se ben affrontato può costituire una nuova rinascita per l’azienda. In questa fase i protagonisti sono il team e la sua guida, il leader del “progetto crisi”.

L’ultima fase, *recovery*, non è di certo la meno importante. Spesso dopo l’uscita positiva da una crisi, le organizzazioni credono che il lavoro sia terminato. Vittoria, operazioni concluse, si continua a vendere. Invece non è così: la reputazione che hanno acquisito durante gli anni di crescita e che hanno saputo mantenere durante la fase *response*, potrebbe andare persa proprio perché non hanno saputo affrontare la fase di rilancio. Serve mantenere i canali di comunicazione aperti con pubblico e stakeholder, rimanere disponibili anche quando si è superato tutto, fare un’analisi di ciò che non è andato e che ha fatto scoppiare la crisi, ridefinire il raggio d’azione e ri-mappare il bacino di riferimento che può essersi modificato in seguito alle azioni intraprese nella fase gestionale. È in questo modo che ci si dimostra aperti, seri e degni di nuova fiducia, mantenendo la reputazione che “ci è stata concessa”.

La prima e la seconda fase hanno due elementi che ci riportano all'argomento principale: team e leader. Il manuale "Crisis Management" sostiene:

"A seconda della gravità dell'evento che colpisce l'organizzazione si può decidere se sarà o meno il leader dell'azienda a prendere in consegna il ruolo di portavoce. In ogni caso il Ceo dell'impresa deve sempre essere pronto a scendere in campo in prima persona nel caso in cui la situazione si aggravasse, poiché solo lui può rappresentare agli occhi del pubblico la vera anima dell'organizzazione. È importante sottolineare che il portavoce rimane comunque un membro del crisis team e, come tale, deve svolgere solo il proprio ruolo di comunicatore. In Italia spesso capita che durante una crisi l'intera gestione della crisi venga lasciata nelle mani di una sola figura, che diventa così una specie di "guru", e finisce per decidere ogni cosa. Questa soluzione si dimostra quasi sempre errata o inopportuna, in quanto una sola persona difficilmente avrà tutte le competenze per poter prendere le corrette decisioni in tutti gli ambiti che una crisi può coinvolgere".⁴⁰

Eppure, quando un'azienda entra in crisi, è la comunicazione dell'evento nefasto che ne determina, almeno al 50%, se e come ne uscirà. Anche se le azioni intraprese non sono del tutto corrette, una buona comunicazione determina il grado e il tipo di percezione che gli stakeholder (e tutto il pubblico, anche quello non direttamente influenzato) avrà. Sempre meglio comunicare e se non si hanno buone notizie, assumersi la responsabilità etica di comunicare come stanno le cose. La *risk communication* (la comunicazione del rischio, fase importante della *research*), la *crisis communication* e le *media relations* (crisis team e CCO) sono i pilastri su cui si andranno ad appoggiare le operazioni di *crisis management* (CEO). In situazioni del genere i due mondi, comunicazione ed esecuzione operativa, entrano in contatto. Un'azienda moderna che costruisce la sua reputazione in base ai servizi che offre e a come li comunica al pubblico, è un'azienda che oggi è costituita al 50% dalle operazioni che fanno capo al CEO e al 50% dalle attività di comunicazione. È giusto sostenere che "una sola persona difficilmente avrà tutte le competenze per prendere le corrette decisioni in tutti gli ambiti [...]", ma è ovvio che la gestione di una crisi è il frutto del lavoro di un team guidato ed incoraggiato, e il pubblico che guarda l'azienda "annaspante" riconoscerà lo sforzo di offrire una faccia "importante" in un contesto così amaro. Se saper comunicare efficacemente durante la crisi determina la sua "salvezza" o meno, di certo relegare le attività di portavoce al concetto di "guru" è molto restrittivo. Come un CEO deve essere il frontman di un'azienda in tempesta, un CCO non deve essere da meno, e ritornando allo "sforzo di offrire una faccia", in questo caso saranno due.

⁴⁰ Vecchiato G., Poma L., *Crisis Management*, Gruppo24Ore, 2012, (pp. 107)

Siamo arrivati alla crisi, in cui CEO e CCO sono i due protagonisti. Quando si va a scrivere il piano di crisi, il CEO e il CCO (di cui vengono quindi ridefiniti i ruoli) andranno sotto il ruolo di portavoce. Il CCO sarà sia portavoce che leader di progetto, in costante comunicazione con il CEO poiché dovrà comunicare tutte le operazioni pratiche che si stanno facendo per far fronte alla crisi. Sono in un rapporto osmotico di interscambio.

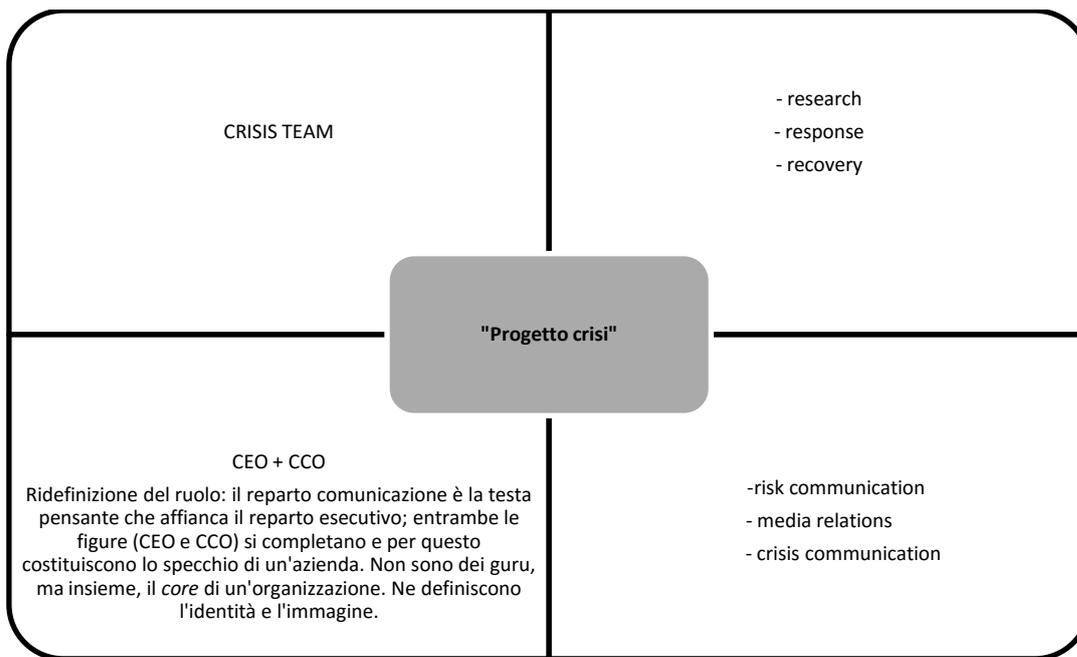


Figura 9. - Matrice del "Progetto crisi"

Per questo sostengo che le attività di comunicazione di crisi e il crisis team debbano avere una guida predefinita, che svolgerà ruolo di portavoce (mettendoci la faccia) e quello di "leader di progetto"⁴¹. Come ho scritto all'inizio del paragrafo, ogni crisi è una battaglia, o una guerra. Per uscirne, l'esercito deve avere un comandante. In questo caso il crisis team deve avere una figura guida: è necessaria e conviene, l'anarchia non ha mai portato a nulla di buono. È inutile precisare che ho individuato questa figura nel CCO, di cui parlerò nel paragrafo seguente.

⁴¹ Ho già utilizzato questa espressione; con "progetto" mi riferisco alle operazioni di *crisis management*, in quanto penso che intraprendere questo genere di azioni sia comunque svolgere un progetto in uno scenario particolare.

Il ruolo del CCO aziendale

“Io credo che noi [i CCO] più degli altri dipendenti abbiamo un senso di appartenenza alla nostra azienda, perché è difficile rappresentare l'impresa... e anche doverla valorizzare richiede un grande sforzo se la tua dedizione verso l'azienda è debole⁴²”

Un'interessante ricerca attraverso una serie di interviste autobiografiche ad un campione multi-settore di 15 CCO tra le più importanti aziende quotate in borsa⁴³, indaga sulla ridefinizione del ruolo del relatore pubblico. I ricercatori sono partiti dal presupposto che “la comunicazione rappresenta una *componente strutturale* e un *elemento unificante* che permea l'intero sistema aziendale. Essa funge da *elemento di raccordo tra l'impresa e i sottosistemi e sovrasisistemi ambientali* e da strumento per il suo funzionamento e il suo sviluppo in quanto elemento costitutivo di tutti i processi aziendali⁴⁴”. E poiché la comunicazione contribuisce a creare valore economico tramite le relazioni che instaura all'interno e all'esterno, come sostiene Fiocca⁴⁵, essa “alimenta le risorse immateriali che controlla”. Dall'altra parte, l'ambiente esterno è spesso caratterizzato da continui elementi di incertezza, e quanto più questi elementi producono instabilità (ad esempio col verificarsi di una crisi), “tanto più importante si rivela il ruolo della comunicazione per una gestione ottimale delle relazioni all'interno del sistema”⁴⁶. L'importanza della comunicazione ci riporta quindi a marcare quella del CCO e al consolidamento del suo ruolo plastico. Grazie alle interviste, i ricercatori sono riusciti a delineare quattro profili “tipo” del CCO. La cosa interessante che ho individuato è che non sono esplicitate le solite classificazioni^{47,48} accademiche, come “ruolo tecnico-manageriale, strategico-riflettivo, consulenziale-formativo” (che certamente hanno contribuito a svolgere una guida significativa per questa e altre ricerche, costituendo un forte incipit), ma si concentrano ad analizzare il punto di vista dei CCO aziendali, delineando dei profili molto creativi. Ho voluto prendere in esame questa ricerca per

⁴² Key Informant 4 della ricerca

⁴³ Gambetti, Brioschi, Giovanardi, 2012, *Il comunicatore d'impresa in tempi di crisi: l'uomo, il manager, il leader*, docplayer.it/9896010-Il-comunicatore-d-impresa-in-tempi-di-crisi-e-di-complexita-l-uomo-il-manager-il-leader.html

⁴⁴ Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000

⁴⁵ Fiocca R., *Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione. Studies in Communication Sciences*, n. 1, pp. 1-19, 2001

⁴⁶ Fiocca R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993

⁴⁷ Van Ruler B., Vercic D., Balmer M.T., *The Bled Manifesto on public relations*, Pristop D.O.O., Ljubljana, 2002

⁴⁸ Invernizzi E., *RP e comunicazione aziendale. Sviluppo & Organizzazione*, 2004

introdurre il ruolo del CCO (e poi parlare delle competenze nella sfera della leadership durante una crisi) perché ritengo che sia un punto di partenza stimolante per l'argomento. La ricerca ha individuato grazie alle interviste face-to-face in chiave *storytelling* cinque tipologie di CCO: equilibrista, maggiordomo, artista-artigiano, narratore e stratega-visionario. Tutti questi profili hanno lo stesso sfondo: “un leader romantico, ovvero un dirigente appassionato, entusiasta, scrupoloso, leale e instancabile, un leader con un *alto senso di appartenenza* alla propria azienda e che *ama le persone*. Appassionato ed entusiasta perché la comunicazione è dallo stesso sentita sia come una missione, sia come una necessità. I CCO svolgono il proprio lavoro perché lo amano e si divertono così tanto da considerarlo una vera passione⁴⁹.” In basso, la tabella che racchiude il settore di provenienza dei CCO intervistati, l'azienda ed il sesso⁵⁰:

Azienda	Settore	Genere
CAMPARI GROUP	Food & Beverages	femmina
ENI	Public utilities	maschio
FIAT GROUP	Mechanics & Automotive	maschio
FINMECCANICA	High technology (Aerospace, Defence and Security)	maschio
IL SOLE 24 ORE	Media & Entertainment	maschio
INTESA SANPAOLO	Banking & Finance	femmina
LUXOTTICA GROUP	Fashion & Accessories	maschio
MEDIASET	Media & Entertainment	maschio
PARMALAT	Food & Beverages	femmina
PIRELLI	Mechanics & Automotive	maschio
RCS MEDIA GROUP	Media & Entertainment	maschio
TELECOM ITALIA	Telecommunications	maschio
UNICREDIT	Banking & Finance	maschio
TOD'S	Fashion & Accessories	femmina
BENETTON	Fashion & Accessories	maschio

51

Descriviamo brevemente le caratteristiche dei profili individuati:

- Equilibrista: “si comporta come un *negoziatore* il cui scopo primario è mediare i diversi e spesso conflittuali interessi ed obiettivi delle varie funzioni aziendali (ad esempio marketing, finanza, risorse umane), per creare un equilibrio tra le dinamiche di potere dell'azienda e tra i valori culturali eterogenei e le differenti

⁴⁹ Vedi nota 38

⁵⁰ Gli autori della ricerca hanno scelto di mettere il sesso degli intervistati poiché in futuro vorranno svolgere delle ricerche in cui questo fattore sarà una variabile di indagine; non è un fattore che però interessa in questa.

⁵¹ Tabella elaborata dagli autori della ricerca

aspettative delle *business unit* internazionali. È un nodo che collega le *business unit* interne e gli stakeholder esterni, mostrando una forte capacità di *networking*”.

- Maggiordomo: “un leale e riservato “braccio destro” del CEO che offre consigli su richiesta e che agisce nell’azienda come un maggiordomo rispettoso, indispensabile e discreto. Egli gestisce la comunicazione come uno strumento di supporto per le altre funzioni aziendali.”
- Artista-artigiano: “è un artista dei tempi antichi, *un artigiano che costruisce e sviluppa la propria arte nella sua bottega*. Un’arte basata sul suo bagaglio di cultura personale nonché sulla sua capacità di diffondere i valori aziendali nell’ambiente attraverso la propria competenza, esperienza e sensibilità. Il CCO agisce come un *portatore di valori*, trasmettendo in modo trasparente ed empatico la mission e la vision dell’azienda agli stakeholder.”
- Narratore: “CCO è un uomo capace di raccogliere e raccontare le storie dell’azienda e dei suoi pubblici. Tutto all’interno dell’azienda può essere la fonte per una storia e l’abilità del CCO sta nel riconoscerne di potenziali, esaltando il loro valore, costruendone nuove e condividendole creativamente con gli stakeholder”.
- Stratega-visionario: “un uomo visionario che ha una visione a lungo termine dell’azienda e delle sue opportunità di business ed è in grado di prevedere i suoi futuri sviluppi. Il visionario è anche uno stratega con una marcata predisposizione all’analisi ambientale ed una chiara capacità di scegliere il giusto *media mix* per comunicare efficacemente a tutti i pubblici. Pertanto, ha sviluppato la capacità di comprendere i comportamenti in modo da orientarli ad un più efficace processo decisionale.”

Questi cinque ruoli sono poi stati raccolti in due macro-categorie: il CCO “comandante” e il CCO “ciambellano”. Il primo è definito come una figura molto stimata dal top management, ha un background umanistico e manageriale, è attivo e consapevole di come la comunicazione possa apportare valore all’azienda; è orientato all’ascolto e al monitoraggio dell’ambiente esterno e degli stakeholder, ma anche a valutare il clima

interno. “Inoltre, egli è un mentore per i suoi collaboratori, non agendo mai come un leader individualista, ma come un leader partecipativo, circondato da una *buona squadra di collaboratori* che non tenta mai di *formare a sua immagine*, lasciandoli liberi di esprimere la loro personalità. Infine, il comandante è un *brand*, un personaggio che *non brilla della gloria riflessa di qualcun altro, ma splende della propria*⁵²”.

La seconda figura, il “ciambellano”, è definita come un “amico intimo della proprietà dell’azienda”, un giornalista, un tecnico, un “uomo di fiducia” dal quale non ci si aspetta altro che il suo lavoro ben eseguito. È solamente un esecutore che gode della luce riflessa del CEO e che non ha caratteristiche in grado di farlo spiccare o ritenerlo un leader.

Un altro dato interessante nella ricerca è il background formativo dei CCO. Lo studio infatti rivela un ruolo importante sì della cultura umanistica, ma che deve essere supportato da conoscenze economiche e manageriali, dato che la comunicazione oggi contribuisce a creare asset intangibili per lo sviluppo di performance misurabili e monetizzabili. Inoltre, i percorsi professionali che hanno sperimentato i CCO hanno contribuito a costruire la leadership degli stessi. Scrivono gli autori: “[...] dal racconto della carriera professionale emerge sempre una marcata consapevolezza e sicurezza di sé del CCO, che rivela il suo forte *ego*. La carriera professionale del CCO è segnata di ricordi di incontri con *grandi, illuminati leader*, che sono “proprietari di azienda forti e carismatici o CEO le cui personalità hanno condizionato fortemente e temprato il carattere del CCO. In particolare, traspare dal ricordo emozionante degli incontri con quei *leader* carismatici, una profonda ammirazione, rispetto e persino deferenza nei loro confronti. Un’ammirazione che coltiva un desiderio di emulare il loro stile, dal quale molto si è imparato, ma essendo consapevoli con nostalgia che *quello stile e cultura manageriale non tornerà più, poiché quei leader appartengono ai vecchi tempi*, avendo plasmato CCO di un tipo che come i loro maestri ispiratori, *ora è impossibile trovare ancora*”. Ma forse è possibile seguire lo stesso percorso.

La ricerca infine sostiene che il CCO di oggi dovrebbe agire come un “leader integrativo”, ossia come un manager con la capacità di coordinare un team e che abbia un’importante conoscenza del mondo economico e amministrativo, conoscenza che gli consenta di entrare al 100% a far parte della gestione decisionale all’interno dell’azienda. Un altro passo in avanti che ci dimostra come ricerche come queste raggiungano spesso la conclusione che ci voglia più spazio per una figura come il CCO all’interno del cuore (top management) dell’organizzazione.

⁵² Key Informant 2,7 e 8 della ricerca

Il ruolo del CCO e del reparto comunicazione si rivela cruciale durante una crisi. È giusto dire che il crisis management non è la crisis communication, ma ormai sono due mondi in osmosi che devono convivere e collaborare sullo stesso piano. Un buon crisis management deve comunicare le azioni intraprese e una buona crisis communication sa come si fa. Sul suo blog, Patrick Trancu scrive⁵³: *“Crisis management is not crisis communications. A crisis is managed through a set of carefully planned activities in support of those who have been affected by the company’s actions. A crisis is managed by “acting” not by “speaking”. But in a crisis companies need to effectively communicate their actions. Managing a crisis means knowing exactly which actions to take, taking them responsibly and supporting them through communications”*. Dunque, gestire una crisi significa sapere quali azioni intraprendere e come supportarle attraverso la comunicazione. La prima parte è affidata al crisis team, la seconda al crisis communication team, il quale fornisce anche una guida etica e responsabile alle azioni da intraprendere. E ancora una volta sostengo che, proprio per la collaborazione tra management e communication, CEO e CCO dovrebbero essere il volto dell’organizzazione soprattutto in queste situazioni. Il CCO sa fare delle relazioni e dei rapporti con gli stakeholder il motore di una comunicazione chiara ed efficiente, per questo dovrebbe essere lo specchio delle azioni del CEO. È vero che un’adeguata comunicazione della crisi non può fare da salvagente ad una gestione della crisi disastrosa, per questo la collaborazione e il coordinamento delle due funzioni non può che essere un *plus* per l’azienda. Ad esempio⁵⁴, può essere utile per evitare quello che si è verificato nel 2012, quando il CEO di Costa Concordia, Pier Luigi Foschi, rifiutò un’intervista con la corrispondente della BBC Luisa Baldini su “consiglio” degli avvocati. Gli esperti di comunicazione e management sono quindi stati lasciati da parte, confermando la spunta sulla lista “Tutto quello che bisogna fare per gestire una crisi in maniera superficiale”.

Ancora Trancu: *“La comunicazione di crisi non è la gestione di un ufficio stampa. In una situazione di crisi la capacità del cliente di gestire la situazione dipende in larga misura dalla capacità del professionista di fornire consulenza ed operatività. Tra tutte le discipline delle RP, è nel crisis management che facciamo la differenza soprattutto quando sono in gioco vite umane. E per fare la differenza, oltre a conoscere la metodologia e avere acquisito esperienza, è necessario possedere delle doti personali: capacità di lavorare in*

⁵³Trancu, 2015, *7 Crisis fact from the Germanwings crash*, sittingduck.tta.it/crisis-management-7-crisis-facts-from-the-germanwings-crash/

⁵⁴ Trancu, 2012, *Costa Concordia, i legali prendono il comando della comunicazione*, patricktrancu.wordpress.com/2012/01/22/crisismanagement-costa-concordia-i-legali-prendono-il-comando-della-comunicazione/

condizioni elevate di stress per periodi di tempo prolungati, capacità di anticipare la concatenazione possibile degli eventi, conoscenza delle piattaforme di comunicazione, capacità di organizzare e coordinare un team di lavoro ampio, autorevolezza nel presentare le proprie analisi al top management per indirizzarne le azioni, autocontrollo, sensibilità umana, leadership. Il profilo sbagliato compromette la capacità dell'organizzazione di rispondere con efficacia⁵⁵”. Quest’ultimo pezzo, a mio avviso, esprime perfettamente il valore del ruolo della comunicazione nella gestione della crisi e ribadisce l’importanza per le organizzazioni di costruire una cultura aziendale che sia seriamente preparata alla gestione delle situazioni più disastrose. Non si tratta solo di redigere un manuale e mettere accanto ai nomi i ruoli nelle aree di competenza, ma di avere una nuova visione dell’organizzazione aziendale e dei nuovi parametri di management: una gestione sia esecutiva che comunicativa. Un top management che integri la leadership comunicativa del CCO e le sue doti personali. Ovviamente starà al CCO accrescere le sue conoscenze e svolgere quel ruolo etico e responsabile tipico dei relatori pubblici di tutto rispetto... ma sarebbe già un buon punto di partenza.

L’importanza della leadership comunicativa nel crisis management

Per quanto scrivere un manuale aziendale in caso di crisi possa essere d’aiuto, nessuno è in grado di prevedere con esattezza quale tipo di emergenza un’organizzazione possa ritrovarsi ad affrontare. Certamente, l’obiettivo è quello di essere preparati ed organizzati: sapere da chi è composto il crisis team, chi lo guida, dov’è la crisis room, avere i comunicati pronti e la mailing list aggiornata, preparare la messa online di un eventuale dark site. Arrivati a questo punto è inutile dire che uno degli obiettivi di questa tesi è accrescere l’awareness nel campo del risk management e dell’importanza della comunicazione e della guida CCO in questi casi. Abbiamo parlato dei cambiamenti che si stanno verificando attorno all’azienda e al suo interno, e di come questo influenzi il suo modo di “fare business” rispetto agli stakeholder e ai pubblici. Spesso, però, le organizzazioni non si sforzano di adattare i loro manuali di gestione all’ambiente metamorfico in cui operano. È il problema che aveva individuato già nel 2008 John C. Camillus (professore di Management strategico all’Università di Pittsburgh) in un articolo online sull’ “Harvard

⁵⁵ Trancu, 2015, *Costa Concordia: un problema di cultura*, sittingduck.tta.it/crisis-management-costa-crociere-un-problema-di-cultura/

Business Review⁵⁶: “Companies tend to ignore one complication along the way: they can’t develop models of the increasingly complex environment in which they operate”. Le compagnie ignorano il bisogno di sviluppare modelli che tengano conto della complessità dell’ambiente in cui operano; in questo caso, si ritroveranno ad affrontare i cosiddetti “wicked problems⁵⁷”, ovvero dei problemi ardui da risolvere (a volte impossibili) poiché i prerequisiti che richiedono per essere risolti sono difficili da individuare e spesso a causa delle “interdipendenze” all’interno di questo tipo di situazioni, risolvere una parte di essi porterà alla nascita di problematiche collaterali. Un circolo vizioso insomma, che può benissimo essere condotto nel *frame* della crisi. Infatti alcune caratteristiche dei “wicked problems” possono essere trasferite al concetto di crisi, come: l’unicità dell’evento, i punti di vista diversi degli stakeholder con cui fare i conti, la complessità delle radici del problema e il suo costante evolversi velocemente. Problemi quasi irrisolvibili per un crisis team management... e allora che ruolo decisivo può avere la comunicazione? Nell’articolo Camillus continua sostenendo come spesso le soluzioni migliori siano quelle più semplici, Guglielmo di Occam⁵⁸ docet. Elenca poi diversi principi per aiutare le organizzazioni a far fronte a questo genere di situazioni: principi da trasferire allo scenario della gestione di una crisi. Essi sono:

- Coinvolgere gli stakeholder, documentare le opinioni e comunicare; non è altro che la fase di research e monitoraggio dei segnali da parte dell’ambiente interno ed esterno. È importante pianificare i processi gestionali in base ai risultati di ricerca, poiché questo costituisce un veicolo comunicativo tra tutte le business unit all’interno dell’organizzazione e tra quest’ultima e i pubblici esterni. “*Smart companies emphasize such communication*⁵⁹”. Nell’articolo, Camillus riporta anche il motto nelle situazioni di crisi della Merrill Lynch Credit Corporation, “One, communicate! Two, communicate! And three, communicate!”. Il processo di monitoraggio e comunicazione, attraverso brainstorming, dei riscontri è anche un modo per trovare nuove idee.

⁵⁶ Camillus, 2008, Strategy as a wicked problem, hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem

⁵⁷ Letteralmente, “problemi stregati”, quasi impossibili da risolvere

⁵⁸ Il rasoio di Occam, it.wikipedia.org/wiki/Rasoio_di_Occam

⁵⁹ “Le organizzazioni intelligenti incoraggiano questo tipo di comunicazione”

- Definire l'identità dell'organizzazione; è uno dei compiti principali del reparto comunicazione di un'azienda, definire i valori, la mission e la vision della corporate; saranno utili nel non perdere di vista l'identità dell'azienda e attraverso questi calibrare le scelte in situazioni poco tranquille.
- Concentrarsi sulle azioni da intraprendere; in uno scenario che cambia continuamente le aziende dovrebbero abbandonare l'idea di valutare le strategie possibili e sceglierne una. Spesso è più utile cominciare a muoversi in fretta e tramite riscontri effettivi rendersi conto se si è sulla strada giusta. Un manuale fornisce le linee guida, non la risoluzione a tutti i problemi. È bene quindi prendersi dei rischi in buona fede e saperli comunicare all'esterno.
- Fare previsioni e monitorare il processo di gestione in base a queste; non è altro che il normale processo di *envisioning* nella definizione di mission e vision. Immaginarsi in quale scenario potrebbe trovarsi l'organizzazione nei prossimi mesi, anni e progettare in base a ciò che ne viene fuori. È lo stesso principio che troviamo nella fase “uno” di un piano di comunicazione: analisi dello scenario, visione di un possibile sviluppo futuro che ci aiuterà a scoprire il probabile impatto sul pubblico, e in base a questo prevedere la capacità di *governance* dell'organizzazione.

Questa serie di principi possono essere benissimo traslati nel campo di gestione di una crisi dal punto di vista della comunicazione. Ad una prima lettura possono sembrare un po' superficiali e scontati, ma se andiamo a leggere un qualsiasi *case history* su una crisi recente e facciamo una piccola indagine, potremo vedere che non sono così ovvi come può sembrare.

Un problema con cui si può trovare faccia a faccia un'organizzazione già in crisi, è quello di dover far collaborare il team crisis management (management esecutivo) con quello del crisis communication (CCO e reparto di comunicazione), e se vogliamo parlare di ridefinizione di ruoli, è un problema che prima o poi si dovrà affrontare. Se il mio obiettivo è quello di spiegare come e perché la comunicazione oggi debba avere un ruolo più rilevante, accanto al management di un'azienda (e quindi sviluppare una leadership forte), è opportuno cercare di capire come queste due facce della stessa medaglia possano interagire tra loro. Anche questo può costituire un “wicked problem” interno all'azienda. Sempre a

proposito di questo frame, Amy C. Edmonson, professoressa di Leadership e Management all' Harvard Business School, parla in un suo articolo sull'Harvard Business Review⁶⁰ di come i problemi nella catena della cross-industry (organizzazioni intersettoriali, in questo caso che producono progetti sostenibili e innovativi) possano essere affrontati con una buona dose di leadership e consapevolezza. L'obiettivo è quello di far in modo che i due team collaborino e utilizzino un linguaggio comune, poiché spesso il background lavorativo di cui fanno parte ha strumenti e visuali diversi. La leadership del CCO, in questo caso, è decisiva e ha il compito di mixare le strategie di management con quelle di communication, in modo da avere una visione comune degli obiettivi di risoluzione. Si possono applicare quindi i principi individuati dalla professoressa anche in campo organizzativo e gestionale, interno ad un'organizzazione.

Come prima cosa individua nel leader il compito di estrapolare le visioni diverse, analizzarle, integrarle e proporle al gruppo come “visione d'insieme”, con l'obiettivo di costruire una soluzione per raggiungere un obiettivo comune (in questo caso la risoluzione della crisi). Per fare ciò, bisogna essere abili nell'essere incoraggianti e proporre una collaborazione avvincente che spinga ad essere produttivi e creativi. Questa è una bella sfida per un CCO, il quale deve tenere conto delle possibili tensioni dovute al fatto che spesso un obiettivo chiaro può richiedere strade diverse per essere raggiunto. Questo ci porta al secondo punto: preparare il team alla possibilità di cambiare piano. Ad esempio, nelle operazioni di salvataggio dei 33 minatori rimasti intrappolati nel sottosuolo dopo il crollo del tetto di una miniera sotterranea in Cile⁶¹ nel 2010, il crisis team aveva un unico obiettivo: riportare in superficie tutti e 33 i minatori. Ma un buon piano, prevede anche le possibilità più estreme: riportare in superficie i corpi. Essere preparati è anche questo: stimolare la creazione di scenari avversi e prepararsi a doverli affrontare. Il cambiamento, come una crisi, può essere fonte di nuove opportunità; non dimentichiamoci che adattarsi ad un nuovo scenario è fonte di rinnovamento tanto quanto lo è di sopravvivenza. Andiamo al terzo punto: celebrazione. È vero che ci sono crisi e crisi, ma bisogna anche saperle affrontare con lo spirito giusto. Un team coeso e collaborativo non si crea da solo, né si può improvvisare: il CCO come guida leader va oltre la semplice preparazione, si impegna a cercare il lato positivo e a celebrare il cambiamento che richiede. Il quarto punto

⁶⁰ Edmonson, 2016, *Wicked Problem Solvers: Lessons from Successful Cross-industry Teams*, hbr.org/2016/06/wicked-problem-solvers

⁶¹ it.wikipedia.org/wiki/Incidente_nella_miniera_di_San_Jos%C3%A9

è: l'ambiente sicuro. Un clima interno rilassato e aperto, che non si basa su un sistema “premio-punizione”, favorisce la libera circolazione delle idee e delle opinioni. Lavorare e muoversi in questo contesto permetterà al team di esprimersi senza il timore che venga punito, e questo è importante soprattutto durante la fase di research per testare il clima interno e captare quei segnali deboli che spesso provengono da “voci di corridoio”.

Quando le persone si trovano a lavorare in un contesto del genere, saranno più curiose e non avranno timore di esporre le loro opinioni e aver paura di essere giudicati come “ignoranti” o dediti al pettegolezzo. A volte le idee più pazze sono quelle che si rivelano efficaci. Ovviamente ci vuole tempo e costanza per costruire un clima tranquillo e che faccia sentire tutti come parte di “una grande famiglia”, ma un ambiente “sicuro” di questo tipo è utile soprattutto se mantenuto durante una crisi: tutti si sentiranno in dovere di preservarlo e di collaborare per uscire dalla tempesta. L'ultimo punto è: imparare dalle azioni. Ho già detto che seguire un manuale è utile per le attività di “tamponamento” (inviare comunicati, riunire il crisis team ecc.), ma affidarsi ad un “approccio-modello” può essere una tentazione non proprio corretta. Può essere una scelta corretta nel momento in cui i team, separatamente, si trovano ad affrontare problemi in un territorio familiare (es. il team di crisis management che coordina le operazioni per risolvere un piccolo incidente di produzione; il team di crisis communication che cerca di contenere flussi di informazioni sbagliate sui canali di comunicazione), ma di certo durante una grossa crisi il coordinamento della gestione pratica (esecutivi) con quella comunicativa (reparto comunicazione) è essenziale e molto complesso. Agire in poco tempo e testare attraverso i riscontri se abbiamo intrapreso la strada giusta è molto più proficuo che adattare soluzioni troppo generali in un contesto troppo particolare. Ancora una volta: una crisi non è mai uguale ad un'altra.

Durante una crisi è fondamentale che il leader della situazione abbia delle caratteristiche che lo aiutino ad affrontare la “turbolenza” e sulle quali possa affidarsi per dare il meglio ed indirizzare il team a fare lo stesso. Bernstein⁶² ne ha individuato dieci, analizzando i leader di successo che hanno applicato una leadership consapevole durante una situazione di crisi. Come sostiene Bernstein, ci saranno sempre delle situazioni di leadership di successo e

⁶²Bernstein, Rowe, *Great Crisis Leaders:10 Key Characteristics*, bernsteincrisismanagement.com/newsletter/crisis-manager-081124.html#cmu

altre no, ma le organizzazioni che hanno fallito possono fornire informazioni utili a quelle che si trovano a navigare nelle stesse acque, piantando così il seme per l'evoluzione e l'adattamento del crisis management. Crudo ma giusto.

Ecco le caratteristiche che sono emerse dalla sua analisi, e che ritengo siano fondamentali da apprendere per la ridefinizione del ruolo in esame:

1. Vedere le cose per come sono realmente: i leader forti non hanno paura a stare di fronte alla realtà delle cose; non sfuggono dalle conseguenze, riconoscono gli eventi e attribuiscono il giusto significato a ciò che vedono.
2. Guardare la strategia, ma anche il dettaglio: sanno vedere la “big picture” ma anche tutte le piccole parti che la compongono, la loro causa e gli effetti che possono produrre; sviluppano velocemente una conoscenza dettagliata delle issue.
3. Avere opzioni multiple: una volta identificato il problema, avallano una serie di approcci diversi che potrebbero portare alla soluzione; per fare ciò avviano un processo di brainstorming con il team e accettano che la loro soluzione potrebbe non essere la strada migliore.
4. Essere decisi: quando sono sicuri di aver ascoltato tutte le possibili soluzioni non si tirano indietro di fronte ad una decisione; sanno integrare la conoscenza che deriva dalla loro esperienza con quella più recente; quando prendono la decisione sanno che devono “venderla” agli stakeholder e lavorare affinché l'organizzazione sia pronta a far fronte ad ogni tipo di resistenza esterna.
5. Collaborare: i leader forti, una volta preso in mano il problema, sanno che può coinvolgere una molteplicità di stakeholder, per questo li individuano e instaurano una collaborazione “win-win” per il bene della risoluzione.
6. Ascoltare i consigli “impopolari”: i leader che hanno successo non ascoltano solo i consigli che trovano in linea con il loro modo di vedere le cose; cercano invece

prospettive diverse dalle proprie e che hanno un'altra visione del problema; ciò può essere l'incipit per creare soluzioni alternative che derivano da diverse concezioni del problema.

7. Essere calmi, coraggiosi e positivi: anche quando sono sotto stress si mantengono calmi, riconoscendo che magari il mondo intero sta guardando l'organizzazione e che il modo in cui questa si comporta darà dei segnali particolari al pubblico; quando c'è una brutta notizia da dare evita il panico e provvede a dare chiarimenti, in chiave speranzosa e guardando al futuro; sono coraggiosi perché quando prendono una decisione credono fermamente che sia quella giusta, anche se non è quella più apprezzata.
8. "Prendersi il rischio dei rischi": spesso le crisi portano i leader faccia a faccia con situazioni che non avevano previsto, hanno domande ma non risposte; stare a sentire qualsiasi opinione e visione del problema può portare a soluzioni mai adottate e che hanno risultati incerti; se questa sarà la soluzione migliore, o magari l'ultima possibile, sono disposti a prendersi il rischio.
9. La regola dell' 80%: i leader vincenti sanno che spesso non avranno tutte le informazioni di cui hanno bisogno, ma è sempre meglio prendere una decisione imperfetta che non prenderne proprio.
10. Prepararsi ad ammettere gli errori: i leader coraggiosi che sono pronti a prendersi il rischio commetteranno sicuramente prima o poi degli errori, per questo saranno sempre pronti ad ammetterli e a prendersi le responsabilità.

Bernstein conclude sostenendo che ovviamente non tutti i leader avranno tutte e dieci le caratteristiche in proporzione uguale, ma che la maggior parte di essi che si rivelano di successo le hanno sviluppate durante la gestione di una crisi.

Infine ritengo che le caratteristiche elencate precedentemente sono determinanti nel cambiamento di ruolo del CCO e nella costruzione di una leadership all'interno di

un'organizzazione, anche in una situazione di crisi. Raggiungere l'eccellenza con un training costante fa sì che il ruolo della comunicazione diventi sempre più determinante nel business di un'azienda. Una guida al futuro dei CCO è stata fornita anche dalla ricerca della "Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership"⁶³, che analizza ruoli e caratteristiche di un CCO allo scopo di muovere un passo nel futuro alla ricerca dell'eccellenza. Molte delle caratteristiche individuate dalla ricerca sono già state analizzate da Bernstein, ma un aspetto interessante (sostenuto già da me in questa tesi) è stato individuato dai ricercatori, ossia: il futuro del CCO dentro il *core* dell'organizzazione. Da questa considerazione si evince infatti il bisogno di riconoscere al CCO e al suo team di comunicazione una posizione elevata a livello decisionale. Per essere parte della coalizione dominante è necessario ad un cambio di rotta del ruolo, contribuendo in questo modo a dare input importanti per le decisioni non solo su un piano di business, ma anche sul piano che riguarda le strategie da adottare e la reputazione da costruire. Non sono d'accordo sul fatto che il CCO debba essere un "*trusted advisor*" per il Top Management, poiché entrando a far parte della coalizione dominante dovrebbe svolgere il ruolo manageriale che richiede il livello in cui opera.

Resilienza

Quello che non mi uccide, mi fortifica

Friedrich Nietzsche

Leadership e resilienza sono oggi due concetti correlati e che, se presenti come caratteristiche personali, completano con successo la figura del CCO.

La resilienza è, per definizione psicologica, "la capacità di far fronte in maniera positiva a eventi traumatici, di riorganizzare positivamente la propria vita dinanzi alle difficoltà, di ricostruirsi restando sensibili alle opportunità positive che la vita offre, senza alienare la propria identità"⁶⁴. In sostanza è la forza che alcune persone hanno di vedere il lato positivo di situazioni disastrose e riuscire a trarre lo stesso risultati costruttivi. La resilienza

⁶³ Corporate Excellence, *What makes a Chief Communication Officer excellent?*, 2013, google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwji3N-QyYXOAhUFSBQKHILA70QFgguMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Fcontent%2Fdownload%2F4768%2F74291%2Ffile%2FGlobal%2520CCO%25202013%2520-%2520Executive%2520Summary.pdf&usq=AFQjCNFnwctk9I7j1F2HcR_S11dG0KYbDA&sig2=z3tub0Ds4YaRCiKgwu-Y7A&bvm=bv.127521224,d.d24

⁶⁴ Definizione di "resilienza", [it.wikipedia.org/wiki/Resilienza_\(psicologia\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Resilienza_(psicologia))

è anche il prodotto di caratteristiche emotive, cognitive e istintive, sostenute da esperienza e capacità mentali, in grado creare giudizi e formare scenari di risoluzione positivi. Reagire a situazioni disastrose e riuscire ad organizzarsi nuovamente vuol dire incanalare le energie che derivano da un evento negativo e trasformarle in opportunità: piegarsi, ma non spezzarsi. La resilienza è una capacità che può anche essere appresa e sviluppata in seguito alle esperienze, adattandosi al nuovo contesto e generando un risultato produttivo. È importante per la psicologia umana: è la condizione per la quale di fronte all'imprevedibilità della vita possiamo prendere un respiro e ricostruirci. La capacità di mantenere il controllo sulle proprie emozioni e mantenersi lucidi di fronte a situazioni negative sono caratteristiche decisive e a tratti quasi necessarie nella società di oggi. I fattori che determinano la resilienza possono dunque essere "innati" o appresi grazie alle esperienze; il blog "State of Mind"⁶⁵ ne ha individuati cinque: l'ottimismo, l'autostima, la robustezza psicologica, le emozioni positive ed il supporto sociale. Sono tutte condizioni che permettono di essere resilienti in seguito ad una "crisi" e che aumentano la capacità di mettere in atto azioni positive per contrastare i lasciti negativi di alcuni eventi. Importante, a mio avviso, è il supporto sociale. Tutte le emozioni che abbiamo, gli atteggiamenti che sviluppiamo e l'autostima che abbiamo di noi stessi, sono fattori che sviluppiamo in base al contesto sociale in cui operiamo: un ambiente sinceramente rilassato e costruttivo lo sarà anche dopo un evento negativo, traendo da se stesso la forza. Sono le persone che determinano il modo con cui si andrà ad affrontare una situazione. Più le persone avranno costruito relazioni forti, positive ed efficaci, più trarranno forza da esse per far fronte ad un collasso. L'analisi delle reti e dei cluster che si formano all'interno di un'organizzazione è importante per capire qual è il grado di dinamicità e vitalità che le determinano: più si individuerà un clima di fiducia e creatività, più sarà possibile sviluppare atteggiamenti propositivi e cooperativi. I sistemi che hanno relazioni rigide e ostili al cambiamento, finiranno per spezzarsi. Questo è importante sia per una comunità (ad esempio per i cittadini delle città sconvolte da disastri naturali) sia per un team di lavoro che deve affrontare una crisi, esterna o interna all'azienda. "In definitiva, ciò che determina la qualità della resilienza è la qualità delle risorse personali e dei legami che si sono potuti creare prima e dopo l'evento traumatico. Parlare in termini di resilienza vuol dire modificare lo sguardo con cui si leggono i fenomeni e superare un processo di analisi lineare, di causa ed

⁶⁵ Ganci, 2015, *Resilienza: rialzarsi, più forti di prima*, stateofmind.it/2015/03/resilienza-psicologia-positiva/

effetto[...]”⁶⁶.

La resilienza è importante quindi tanto per le persone, quanto per le organizzazioni.

Il *giornaledellepmi.it*, infatti, descrive bene l'importanza della resilienza all'interno del team lavorativo: “Le persone resilienti sono positive, creano e generano bontà per sé e per gli altri, in sintesi contribuiscono allo sviluppo personale del team nel caso in cui una risorsa sia un leader, e se si è un collaboratore contribuisce a creare un clima di lavoro adeguato per superare le sfide e gli ostacoli e le scelte da prendere nella realizzazione del lavoro”. Un CCO che sia anche un leader resiliente è consapevole del fatto che un team coeso abbia più possibilità di raggiungere risultati di successo e superare i momenti di difficoltà: integrando le competenze è possibile rimanere concentrati sul *problem solving* e optare per le decisioni costruttive.

Oscar Chapital Colchado sostiene che la resilienza di un insieme di persone si verifica quando “un gruppo, struttura sociale, istituzione o nazione forma strutture di coesione, appartenenza, identità e sopravvivenza come strutture sociali illimitate o complesse; sviluppa modi di affrontare eventi e situazioni che mettono in pericolo il gruppo e l'identità formando linee guida che consentono la sopravvivenza, l'espansione e l'influenza del gruppo”⁶⁷. Il concetto quindi è applicabile, come abbiamo visto, non solo ad un singolo individuo, ma anche nell'analisi di contesti sociali in seguito a catastrofi o crisi aziendali, permettendo lo sviluppo di una nuova forza e l'incremento delle risorse necessarie per iniziare una nuova fase di crescita. Ma di solito un gruppo non sviluppa autonomamente queste qualità, se non trainato dall'energia di una guida. Nel caso della resilienza aziendale e in ambito comunicativo, le caratteristiche del CCO possono determinare il grado (e addirittura l'esistenza) di resilienza del team all'interno di un'organizzazione.

Secondo Rangay Gulati⁶⁸, professore presso l'Harvard Business School, ogni azienda che vuole essere sia competitiva sia resiliente dovrebbe costruire la sua strategia di business su cinque pilastri organizzativi:

- il **coordinamento** tra le diverse parti dell'azienda, favorito da un scambio costante e produttivo delle informazioni;

⁶⁶ Ganci, 2015, *Resilienza: rialzarsi, più forti di prima*, stateofmind.it/2015/03/resilienza-psicologia-positiva/

⁶⁷ Colchado O. C. , *La Atribucion Causal y Las Emociones Negativas (Depresion)*, Grin Verlag, 2013

⁶⁸ Gulati R. , *Reorganize for resilience*, Harvard Business School Press, 2010

- la **cooperazione** frutto dalla condivisione degli obiettivi più importanti per l'azienda e non solo una mera suddivisione di compiti e attività;
- la **condivisione** del potere decisionale, non più concentrato in un solo organo ma risultato della collaborazione tra i diversi organi;
- lo sviluppo di **skill trasversali**, cioè lo scambio di idee e visioni aziendali tra tutti i livelli organizzativi e i vari reparti;
- la **connessione con l'esterno**, cioè con stakeholder, pubblici e fornitori.

Inoltre, reputo sia importante che il CCO abbia una vision che sappia andare oltre i risultati benefici nell'immediato, aiutando l'azienda ad agire con uno sguardo al futuro. La resilienza è dunque una caratteristica da attribuire sia all'uomo che alle organizzazioni. Le persone resilienti non sono quelle estremamente visionarie o positive fino allo sfinimento, ma sono persone che guardano sempre al risultato positivo che si può generare da una situazione spiacevole attraverso un esercizio di adattamento e cambiamento delle prospettive. Ecco che ritorna il "cambiamento" come una prerogativa per la crescita, anche quando deriva da una "crisis situation". Un'azienda resiliente, come una persona, è sia consapevole dei suoi punti deboli (grazie ad un costante monitoraggio delle *weak areas*) che di quelli di forza, ma tuttavia non basa le sue strategie solo su quest'ultimi. È un'attitudine che si impara lavorando all'inizio sulla sfera individuale, per poi rifletterne all'esterno i risultati. Non voglio parlare di *coaching* o di come tutti quei seminari che promettono di "diventare leader e manager a sei zeri" siano un buono strumento per sviluppare capacità di resilienza. Certo, penso che queste caratteristiche siano sviluppabili e incrementabili, che ci si possa lavorare sopra, ma spesso l'impostazione mentale di "un individuo vincente" è un dono naturale. Crudo da esprimere, ma certe persone sono nate per guidare e altre per seguire. Tutti abbiamo bisogno di un punto di riferimento nella nostra vita, e vediamo in quel punto la nostra guida. Se poi questa guida è degna del compito, cercherà di farci diventare come lei: spronandoci e impegnandosi a farci sviluppare quelle doti e quei talenti unici e particolari di una persona. Come il bene genera bene, i leader generano leader. E le capacità di guardare alle situazioni negative come a degli spunti per una nuova forza creatrice sono attitudini che spesso derivano da inclinazioni naturali. C'è chi vede il bicchiere mezzo pieno, e chi mezzo vuoto. Per questo penso che le inclinazioni naturali possono essere certamente raddrizzate e aggiustate, ma che essendo parte della nostra personalità non possono essere estirpate. I leader sono definiti tali perché le persone vedono in loro "quel qualcosa in più" che spesso

non riescono a descrivere e definire. È anche vero che nello specifico caso della resilienza, un evento traumatico o estremamente catastrofico (come i disastri naturali) possa suscitare in un individuo le caratteristiche tipiche della resilienza. Nel caso di una guida-leader l'attitudine innata è quella che conta di più. Ma allora non è possibile cambiare le nostre attitudini? Certo, ma ci vuole tempo e spesso una guida che ha già queste caratteristiche e che ci insegna a svilupparle, fa la differenza.

Lo stesso vale per le organizzazioni: solo quelle che hanno costruito nel tempo una buona reputazione, una strategia di business etica e responsabile, che hanno sviluppato la capacità di cambiare insieme al contesto e ad essere degne di fiducia (non solo da parte degli stakeholder, ma anche del "suo" personale) avranno maggiore probabilità di attuare un comportamento resiliente per far fronte ad una crisi. L'unica differenza, al contrario delle persone, è che spesso "la vita o la morte" di un'organizzazione dipende dal grado di resilienza che ha sviluppato nel tempo. "Le organizzazioni più resilienti vincono, anche di fronte alle difficoltà manifeste e dichiarate: si manifesta quella combinazione tale per cui le difficoltà possono diventare un punto di forza e una opportunità. Ciò significa che all'interno del contesto organizzativo vanno superati gli eventi stressanti, quelli che mettono le persone e il team in uno stallo decisionale⁶⁹". Creare un clima energetico, stimolare la creatività, invogliare alla condivisione e vedere nel cambiamento (inteso come crisi) un momento di rinascita, sono azioni oggi necessarie per un'organizzazione che si muove nel presente, ma che guarda al futuro.

Possiamo quindi definire le caratteristiche di un'organizzazione resiliente? Un aiuto è stato fornito dalla ricerca⁷⁰ promossa dalla "Sda Bocconi School of Management", che attraverso l'analisi di 750 imprese ha individuato le sette costanti alla base di un'organizzazione resiliente, sotto brevemente descritte:

- **Autenticità**, ovvero la coerenza del prodotto/servizio con le aspettative dei clienti e gestione del business in sintonia con i valori aziendali.
- **Customer centrity**, creare relazioni di lungo termine con i clienti, sacrificando a volte i benefici che derivano da quelle a breve termine.

⁶⁹ Tardia, 2015, *Il ruolo della resilienza in azienda*, giornaledellepmi.it/il-ruolo-della-resilienza-in-azienda/

⁷⁰ Pirotti G. B. , Venzin M. , *Resilience* , Egea, 2014

- **Business model semplici**, che si concentrano sulle competenze chiave.
- **Diversificazione geografica ridotta**, per evitare sbagli nel monitoraggio dei rischi “locali”.
- **Assunzione di una prospettiva di lungo termine**, che vada oltre il presente in cui si trova l’organizzazione.
- **Processi decisori veloci**, per far fronte ai cambiamenti repentini della società.
- **Top management “specialista”**, che abbia una cultura manageriale ma che sappia anche favorire la comunicazione trasversale all’interno dell’organizzazione.

La resilienza si può anche definire una “strategia dormiente”. Spesso le organizzazioni pensano di dover essere preparate ad un cambiamento continuo, ma non è questo il genere di cambiamento che arreca più danno! I cambiamenti improvvisi sono invece quelli che destabilizzano di più un’organizzazione e spesso si rivelano fatali. Credo, infatti, che un’azienda debba nutrire costantemente l’atteggiamento resiliente e non sentirsi sempre come in un limbo. Si tratta di un monitoraggio costante della “salute” di un’organizzazione, di nuovo, base di *crisis management*. Non solo bisogna avere un piano d’azione in caso di crisi, ma alimentare costantemente quell’atteggiamento resiliente che aiuterà l’organizzazione a rimanere in piedi durante il passaggio della tempesta.

Chiudere il cerchio

Mi sembra quasi “doveroso” chiudere questo capitolo con un ultimo cenno a Belfort, a proposito di resilienza. Forse non è stato l’esempio più adatto per parlare di “leader rispettabili” e soprattutto nel campo della comunicazione, ma sicuramente è stato un personaggio che ha saputo rinascere dalle ceneri che il fuoco della sua “esuberanza” aveva generato. Si è piegato alle conseguenze disastrose degli eventi che, ribadisco, aveva creato lui e ne ha saputo sfruttare il sottile lato positivo che ne era rimasto: il suo talento insieme alla sua personalità. Infatti, dopo aver scontato la sua pena, ha intrapreso la carriera di consulente e speaker motivazionale. La capacità di farsi ascoltare e quella di ispirare le persone che lavoravano (truffavano, lo so) per lui, sono state due doti appartenute magari ad una persona sbagliata (che faceva cose discutibilissime), ma la sua resilienza mi spinge a dire che non tutti ne sono capaci. Una vita folle, la prigione, i soldi ormai persi, la

possibilità di non rivedere più i suoi figli: non tutti avrebbero potuto farcela e non tutti avrebbero saputo reinventarsi come ha fatto lui. È addirittura quasi divertente (viste le vicende del personaggio) vedere come lo stesso Leonardo Di Caprio⁷¹ parli di Jordan Belfort e delle sue qualità di *public speaking* e motivatore di giovani imprenditori, come esempio di ambizione e duro lavoro. Ma se incliniamo un po' la testa, in fondo, è stato un personaggio al 97% totalmente folle e al 3% possessore di quella scintilla che lo ha contraddistinto dal resto e che ha destato la mia curiosità.

⁷¹ Che interpreta Jordan Belfort nel film "The Wolf of Wall Street"

3. LA REALTA' DELLE COSE

*Dalla condotta di alcuni, dipende il destino di tutti*⁷²

Lasciamo un *character* e ne prendiamo un altro. E questa volta sarà più difficile negare che sia (stato) un leader. È stato un militare, un re e un ottimo stratega. Aveva una grande influenza sui suoi soldati e un forte carisma. Amante della lettura, aperto ai dibattiti, razionale e con una forte personalità, si guadagnò l'appellativo "magnus". Alessandro il Grande⁷³ è stato uno dei primi (se non proprio il primo, di cui ne abbiamo notizie) ad essere riconosciuto come un grande leader. Non creò altri leader (penso per via del periodo storico in cui ha vissuto, in cui non essere l'unico leader/re gli sarebbe costata la vita⁷⁴), ma le sue gesta, non solo militari, lo accompagnano ancora oggi. Accanto al suo essere stato un ottimo stratega militare, Alessandro aveva un sogno e si sforzò fin quasi a perdere il senno pur di sfiorarlo: costruire un immenso impero. Il suo esercito era composto da varie figure, proprio per essere sempre preparato ad affrontare problemi di natura diversa: scienziati, medici, cartografi, storici e filosofi. Non era certo facile amalgamare le culture dei vari paesi che sottometteva, e figure con mansioni e conoscenze settoriali avrebbero potuto aiutarlo nel compito. Tuttavia la storia ci riporta altro. Indubbio, invece, è il suo essere stato un leader. Il suo esercito l'ha seguito nell'incredibile sogno di spingersi fino ai "confini del mondo" e senza di esso non sarebbe stato possibile: Alessandro, senza quest'ultimo, sarebbe stato "solo" Alessandro. Lasciamo stare il tempo, le condizioni economiche e le necessità di chi faceva il soldato, la storia che ci è pervenuta è questa: arrivare fino in India per espandere i domini, in condizioni che non hanno bisogno di essere descritte, essere spinti da un uomo assetato di conoscenza è un'impresa assolutamente incredibile. Alessandro esercitava una forte influenza sia sui suoi uomini che sulle popolazioni che sottometteva (con la forza, certo). Ma sapeva dosare la sua generosità e la sua violenza impetuosa: sia con i suoi che con le civiltà estranee. Alessandro era un visionario. Con il

⁷² Alessandro, il Grande

⁷³ Alcune mie riformulazioni hanno preso spunto da: Bellandi G., *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile*, Franco Angeli, 2006; De Vito F., *Alessandro Magno. Lezioni di leadership*, Ebook, 2015)

⁷⁴ "Lo farei se fossi Parmenione; ma io sono Alessandro, e come il cielo non contiene due soli l'Asia non conterrà due re", in risposta al generale Parmenione; citato da Indro Montanelli, *Storia dei Greci*, BUR Rizzoli, 1959.

suo linguaggio semplice, ma denso di pregnanza retorica, ha saputo parlare all'immaginario collettivo del suo popolo: convincendolo, incoraggiandolo e sostenendolo.

A questo punto, voglio legare i concetti di *mission* e *vision* alla leadership alessandrina. Il concetto di vision legato alla strategia di Alessandro è la capacità di capire come muoversi per raggiungere un obiettivo; per farlo utilizzava un'altra risorsa: la pianificazione. Fissati gli obiettivi (conquista della Persia e creazione di un unico grande impero), organizzava i mezzi e gli strumenti (formazione esercito, tecniche di guerra come la "falange macedone") che l'avrebbero aiutato a raggiungerli ed infine comunicava i suoi valori (la conquista del mondo sotto un'unica direzione, quella macedone, che avrebbe inglobato e valorizzato le diverse culture). Dopo ciò, Alessandro comunicava ai suoi alleati dando loro una mission, che serviva, e serve, a non perdere di vista gli obiettivi prefissati e ad orientare le azioni, legittimando lo stesso Alessandro. Come abbiamo detto, Alessandro sapeva motivare i suoi soldati, grazie ai sogni di grandezza e all'associazione di essi ai concetti di "bottino" e "gloria". Le altre capacità che appartenevano ad Alessandro e che facevano di lui un leader erano quella di imparare dai maestri e di avere una grande fiducia nei propri mezzi e nei propri uomini. Infine, mission/vision, strategie chiare e comunicazione efficace di sé e delle proprie azioni, sono "doti" che reputo alla base di qualsiasi tipologia di leadership o leader.

L'esempio di Alessandro Magno non è stato preso a caso. Lance Kurke⁷⁵, professore di management alla School of Business dell'Università di Duquesne e presidente della "Kurke and Associates", nel suo libro "The wisdom of Alexander the Great", individua (rileggendo le biografie su Alessandro Magno da parte di storici e filosofi del tempo) delle virtù o capacità nella sua persona che possono essere utili anche ad un leader moderno. Queste caratteristiche sono:

1. La capacità di riformulare un problema: quando un problema appare irrisolvibile, bisogna spostare l'attenzione su altri problemi "di contorno", provare così a risolvere quelli sfruttando i nostri punti di forza; in questo modo pian piano ci avvicineremo al problema principale e lo avremo trasformato da uno irrisolvibile ad uno facilmente risolvibile. Questo approccio si chiama anche "pensiero laterale" ed è una capacità che appartiene alle persone molto creative.

⁷⁵ Kurke Lance B., *The Wisdom of Alexander the Great: Enduring Leadership Lessons From the Man Who Created an Empire*, Amacom, 2004

2. L'utilità di costruire alleanze: far capire ai nostri stakeholder che abbiamo obiettivi in comune e che unendo le forze potremo raggiungerli nel minor tempo possibile e con un minor numero di "perdite". Questo vuol dire creare alleanze e partnership che daranno valore alla nostra organizzazione e renderanno più forti le relazioni all'interno della stessa. È una strategia intelligente per un leader che si concentra a rinforzare le relazioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione, capendo che ciò può costituire una forza soprattutto in situazioni di crisi.
3. La necessità di assegnare un'identità alla propria missione: l'immagine dell'azienda deve essere in linea con l'identità aziendale e tutti gli obiettivi che si prefigge di raggiungere. Ciò rafforzerà la collaborazione delle figure aziendali nello sforzo comune di perseguire mission e vision. La creazione di un'identità aziendale rafforza i valori d'impresa e farà sì che nelle situazioni di rischio o crisi si venga a creare un senso di unità e impegno comune.
4. L'utilizzo dei simboli: un leader che fa appello ai simboli (un gesto particolare, in un luogo significativo con persone scelte) può "sfruttare" la loro valenza e influenzare stakeholder interni e soprattutto esterni (pubblici, stampa).

L'esempio di Alessandro Magno costituisce un'eccellenza nel campo della leadership, tanto che è diventato quasi un modello, uno stile. Tuttavia io penso che la leadership non possa essere semplicemente suddivisa in modelli, ma che ne esista una e una sola, vincente a seconda del tipo di contesto (e quindi diversa in ogni situazione). Per questo ho evitato di riprendere tutti quei modelli di leadership (assertiva, direttiva, delegante, ecc.) e descriverne ancora una volta le caratteristiche. È ovvio quindi che ad ogni tipo di situazione/contesto/ambiente/scenario venga applicato un approccio diverso, ma ciò non cambia il risultato che vogliamo ottenere: raggiungere un obiettivo, creare un clima favorevole sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, promuovere la crescita dell'impresa e quindi delle persone che ne fanno parte (sarà un vantaggio sia a livello economico che personale), restare in linea con la mission e la vision, creare un'identità aziendale forte e degna di fiducia da parte dei nostri stakeholder, superare (possibilmente positivamente) le situazioni di crisi con una nuova consapevolezza che accrescerà il valore

aziendale. Ogni responsabile applicherà, quindi, l'approccio che ritiene più adatto a seconda del tipo di organizzazione e della situazione in cui si trova. Quello che porterà al raggiungimento degli obiettivi e alla creazione di situazioni favorevoli e positive (interne ed esterne) sarà la leadership vincente.

Concludendo su Alessandro Magno: di certo non aveva frequentato alcun corso di coaching, seminario formativo o motivazionale.

Sarebbe da ipocriti sostenere che tutti possiamo diventare dei matematici. Possiamo migliorare, accrescere delle facoltà, studiare, impegnarci. Non diventeremo John Nash. Tutti quei corsi che si pubblicizzano promettendo di rendervi leader eccellenti in soli 4 giorni fanno parte delle più moderne tipologie di “televendite”⁷⁶. Il bello è che magari sono davvero presenti figure valide e importanti, ma al prezzo di quasi 4000€. Sostengo che tutti possiamo migliorare le nostre capacità e crescere professionalmente e personalmente, ma che se non possiamo volare, di certo comprare un paio di ali finte a 4000€ non ci eviteranno di schiantarci al suolo dopo poco. Credo nella formazione: costante, capillare e seria. E purtroppo, a volte, alcune aziende affogano nella tempesta di una crisi proprio perché non hanno investito nella coltivazione delle qualità delle persone che operano e nella ricerca di adeguate figure professionali per gestire la comunicazione della crisi. I leader, una volta “scovati”, non faranno che cercare di creare attorno a loro un “ambiente ad immagine e somiglianza loro”, per raggiungere gli obiettivi ai quali si sono votati, coinvolgendo tutti nell'impresa. Come quindi abbiamo visto, leadership e comunicazione sono concetti che si incastrano alla perfezione all'interno di un ambiente organizzativo e sono due concetti ormai indispensabili in un'ottica di crescita aziendale.

Ma cosa succede quando la comunicazione all'interno di una (grande) azienda viene considerata come l'ultima ruota del carro, contribuendo a creare un'immagine negativa della stessa? Proprio quello che accade quando un amministratore delegato (quindi un CEO) decide di essere estremamente crudo, sprovveduto e certamente poco intelligente attraverso le sue parole. Lo scorso Aprile, Francesco Starace (Amministratore Delegato di Enel) è stato invitato a partecipare ad un incontro dal titolo “AD esempio” con gli studenti dell'Università LUISS a Roma, per parlare delle sue tecniche aziendali innovative⁷⁷. Molto innovative, poco da leader e poco vicine al concetto di “comunicazione che cerca di

⁷⁶ Penso sia un valido esempio, sdabocconi.it/it/formazione-executive/percorso-leader

⁷⁷ Video completo, vice.com/it/read/storace-discorso-luiss-cambiamenti-distruzione

guadagnarsi la fiducia dei propri stakeholder”. Vale la pena riportare il passaggio in questione, per capire quanto le parole possano influenzare l’opinione che abbiamo di una società e di una classe di professionisti:

“Per cambiare un’organizzazione ci sono alcune cose abbastanza semplici e stranamente viene sempre creato un problema sul cambiamento. Innanzitutto ci vuole un gruppo sufficiente di persone convinte su questo aspetto, non è necessario sia la maggioranza, basta un manipolo di cambiatori. Poi vanno individuati i gangli di controllo dell’organizzazione che si vuole cambiare e bisogna distruggere, distruggere, fisicamente questi centri di potere. Per farlo, ci vogliono i cambiatori che vanno infilati lì dentro, dando ad essi una visibilità sproporzionata rispetto al loro status aziendale, creando quindi malessere all’interno dell’organizzazione dei gangli che si vuole distruggere. Appena questo malessere diventa sufficientemente manifesto, si colpiscono le persone opposte al cambiamento, e questa cosa va fatta in maniera la più plateale e possibilmente manifesta possibile, sicché da ispirare paura o esempi positivi nel resto dell’organizzazione. Questa cosa va fatta velocemente, con decisione e senza nessuna requie, e dopo pochi mesi l’organizzazione capisce perché alla gente non piace soffrire. E quando capiscono che la strada è un’altra, tutto sommato si convincono miracolosamente e vanno tutti lì.

Cioè, è facile.

[APPLAUSO; qualcuno dal pubblico chiede “è paura?”]

Non è paura, cioè, è come dire è inutile, cioè, se il cambiamento siamo convinti è giusto, poi tutto sommato il capo sono io quindi si fa e dopo di che è il lavoro, succede... ”.

Questa è stata la risposta alla domanda “Quali sono, secondo Francesco Starace, gli ingredienti di una ricetta di successo di un cambiamento? [...] Come si fa a cambiare un’organizzazione come Enel? Quali sono gli elementi chiave?”. È stato un peccato rovinare un dibattito piuttosto interessante (durato più di un’ora) con questo genere di affermazioni, e la cosa ancora più triste è stato l’applauso dei piccoli manager di domani. Il cambiamento, come sappiamo, è uno dei primi fattori che possono scatenare una crisi: spesso è necessario, è importante sapere come gestirlo e bisogna considerarlo una costante nel ciclo di vita di un’azienda. “Il Manifesto⁷⁸”, attraverso le considerazioni di Carlo Freccero, riporta: “La notizia non è che Starace ha pronunciato le frasi di cui sopra. Anche se, pur essendo vecchia, possiamo ancora parlare di notizia, perché l’agenda *mainstream* l’ha,

⁷⁸ Freccero, 2016, *La lezione di Starace: l’inerzia dei media italiani*, ilmanifesto.info/la-lezione-di-starace-linerzia-dei-media-italiani/

sino ad oggi, quasi ignorata. La notizia è che dall'altra parte del globo, in Cile, la frase di Starace ha fatto scandalo. Le sue dichiarazioni non hanno avuto nessun eco negativo in Italia ma il 20 maggio 2016 il giornale cileno *El Mostrador Mercados* riprendeva questa storia con toni fortemente critici titolando «La ricetta fascista di Starace per fare business» ». Inoltre, Freccero scrive: “Al contrario, il suo discorso è significativo proprio perché rischia di rendere visibile quello che normalmente passa inosservato presso i media *mainstream*”. È davvero così? È giustificabile per via della sua trasparente considerazione? Della sua verità senza giri di parole? È invece un comportamento un po' altalenante, poiché all'ultima domanda sui collaboratori, risponde:

“I collaboratori sono fondamentali per fare una buona carriera in azienda. Non puoi fare una buona carriera tradendo i tuoi collaboratori, maltrattando i tuoi collaboratori, impaurendo i tuoi collaboratori, non motivando i tuoi collaboratori, annoiando i tuoi collaboratori! Nascondendoli, perché son troppo bravi! Quindi, bisogna individuarli, curarli, assortirli, perché devono essere diversi tra di loro... se son tutti uguali c'è un problema. Devono essere diversi, quindi gestire i casini che la diversità tra i vari collaboratori fa emergere [...] e coltivarli come delle pianticelle! Cioè: il collaboratore va curato tutti i santi giorni! Ma proprio in maniera maniacale. Tu sei nessuno senza i collaboratori [...] è fondamentale, è tutto lì”.

Ma allora, si parla degli stessi collaboratori da “distruggere” se si opponessero al cambiamento? Io penso che Starace sia una figura intelligente, preparata e soprattutto con grande esperienza. Non a caso è il CEO di un'importantissima azienda come Enel ed in una lettera ai suoi dipendenti/collaboratori si è scusato; da copione, certo, ma è pur sempre un atto di intelligenza. Ma ciò dimostra la poca attenzione che i CEO in generale danno alla comunicazione e alla pervasività dei media.

Al suo posto non avrebbe potuto esserci un responsabile della comunicazione, un relatore pubblico, poiché l'incontro era rivolto al settore degli amministratori delegati, per parlare ai futuri manager. E non posso nemmeno dire che se fosse stato il contrario magari le cose sarebbero andate diversamente e non ci sarebbero stati “scivoloni comunicativi”. È la cultura di base ad essere sbagliata, è la preparazione, è l'assenza del ruolo della comunicazione che manca. Studiando Relazioni Pubbliche so per certo che una comunicazione ufficiale da parte di un top manager, specialmente se è rivolta come in questo caso ai giovani, deve essere: trasparente, non ambigua e deve ispirare.

Proprio in un video⁷⁹ “motivazionale”, che credevo la solita solfa stile seminario, ho trovato degli *steps* che secondo me accomunano sia chi ha raggiunto il successo in termini sportivi/lavorativi sia chi li ha seguiti inconsciamente “diventando” leader: infatti sono punti che abbiamo già individuato nei capitoli precedenti. Il video coinvolge star dello sport e attori: Magic Johnson, Arnold Schwarzneger, Idris Elda, Serena Williams, Conor McGregor, Usain Bolt, Roger Federer.

Avere una visione chiara

Prefiggersi gli obiettivi

Sapere dove stiamo andando

Mettersi l'impegno e la passione

Essere sempre informati

Generare valore, di qualsiasi tipo

Ispirare e farsi ispirare

Mirare in alto

Chiedersi cosa possiamo migliorare e/o cambiare

⁷⁹ Video completo, 2016, *How successful people people think*, <https://www.youtube.com/watch?v=zCyB2DQFdA0>

La ricerca

Nel corso di questi primi due capitoli ho cercato di individuare le possibili “costanti” di un CCO con doti di leadership all’interno di una crisi. A priori ho individuato quali sarebbero potute essere le caratteristiche necessarie ad una leadership efficace in situazioni di emergenza e non, cercando di capire anche se “leader si nasce o si diventa”. Ma questa ricerca preliminare e puramente teorica mi ha portata a chiedermi se, al di là della tonnellata di libri e siti web promotori di corsi di leadership, la realtà fosse davvero così. Un CCO deve essere anche un leader? Qual è la situazione del reparto comunicazione all’interno di piccole e medie aziende? E queste aziende, sono consapevoli davvero dell’importanza della comunicazione e della leadership soprattutto in una situazione “di crisi” ?

Per questo ho deciso di rivolgere alcune semplici domande ad un gruppo di professionisti nel campo della comunicazione e delle gestione della crisi, per cercare di capire meglio lo scenario in cui si muove oggi un Chief Communication Officer e la realtà che il suo ruolo deve affrontare. Ho scelto di intervistare i professionisti e gli studiosi unanimemente considerati i più bravi nel loro settore, sia per motivi professionali che per attività di ricerca applicata al settore.

La ricerca condotta è di tipo qualitativo e le domande del questionario sono a risposta aperta poiché ritengo che le persone tendano a dare risposte più istintive e a parlare delle esperienze (professionali e lavorative, in questo caso) che le riguardano più da vicino; sono state formulate *ex ante*, dato che il questionario è stato pensato dopo un periodo di ricerca e assunzioni provenienti dall’analisi dello scenario in forma teorica. Inoltre il tema trattato richiede delle risposte possibilmente articolate e argomentative. Infine, l’area professionale e i settori di provenienza degli intervistati sono piuttosto variegati (come si può vedere dalla tabella sotto) e ciò ha consentito di capire il perché di alcune risposte, interpretandole a seconda della loro “provenienza”.

I questionari sono stati inviati via mail e in alcuni casi sono stati integrati da interviste telefoniche. Le domande, semplici, hanno avuto l’obiettivo di “sondare il terreno”, ossia capire se effettivamente il ruolo del CCO e della sua leadership sono presenti o no, in che misura e il grado di *awareness* delle aziende. Il campione di professionisti sottoposto alla ricerca è piuttosto variegato: ognuno degli intervistati proviene da settori diversi e ciò mi ha aiutato ad avere una visione ampia e variegata del tema. Ognuno ha contribuito alla ricerca

con l'esperienza maturata nel settore di appartenenza e ogni considerazione ha apportato un *plus* valoriale, non da poco, alla ricerca. Di seguito la lista⁸⁰ degli intervistati e le domande a cui sono stati sottoposti.

Nome e cognome	Azienda, occupazione
Andrea Cerase (1)	Ricercatore freelance in Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi.
Antonio Zuliani (2)	Studio Zuliani, applicazione della Psicologia nei settori della sicurezza, dell'emergenza e dell'ambiente.
Giancarlo Sturloni (3)	Docente di Comunicazione del rischio alla Scuola Internazionale di Studi Superiori Avanzati (SISSA) di Trieste; ex coordinatore della comunicazione di Greenpeace Italia.
Giovanni Landolfi (4)	Giornalista specializzato in comunicazione finanziaria, media relations e corporate PR; partner di <i>stampafinanziaria.it</i> .
Luca Poma (5)	Giornalista, svolge attività come consulente in <i>reputation management</i> , basato su progetti di comunicazione non convenzionale, <i>digital media strategy</i> , responsabilità sociale d'impresa e prevenzione degli scenari di crisi.
Luigi Norsa (6)	Luigi Norsa & Associati S.r.l., società che offre consulenza di direzione nell'area della gestione delle istanze,

⁸⁰ Per una maggiore fluidità, il numero che segue il nome del professionista intervistato verrà riportato accanto alla risposta data.

	della prevenzione e gestione delle emergenze.
Maria Elena Gaglianese (7)	Account in Publicis Italy, una delle più importanti realtà nell'ambito della comunicazione.
Michele Crivellaro (8)	Business Development Specialist presso CSQA Certificazioni S.r.l. .
Patrick Trancu (9)	Gestione e comunicazione di crisi presso T&A (Theodore Trancu & Associates S.r.l.), la più antica agenzia indipendente di relazioni pubbliche in Italia.
Stefano Maria Cianciotta (10)	Consulente aziendale e docente di Comunicazione di Crisi all'Università di Teramo.
Stefano Martello (11)	Giornalista, scrive recensioni, critiche e saggi per prestigiose testate nazionali su carta e nel web.
Stefania Stecca (12)	Università degli Studi di Torino

Domande

Crede che un relatore pubblico/CCO debba avere oggi doti di leadership?

Crede che il tipo di leadership possa influenzare il raggiungimento o meno dei risultati?

Preferirebbe essere un buon capo o un buon leader?

Crede sia importante avere una figura leader di riferimento in una situazione di crisi e che possa dirigere in tal caso il *crisis team*?

Secondo lei, sarebbe opportuno che in una situazione di crisi il

relatore pubblico/CCO avesse anche il ruolo di portavoce dell'organizzazione?

Nel prendere le decisioni, coinvolge il team?

Crede che un team ben guidato e protagonista faccia la differenza da uno che “esegue gli ordini”?

Crede nel valorizzare i talenti dei collaboratori all'interno del team?

Crede che il CCO all'interno dell'organizzazione debba affiancare il CEO e non svolgere un ruolo semplicemente consultivo/marginale?

Secondo lei, che caratteristiche e/o competenze dovrebbe avere un CCO in una situazione di crisi?

Crede che i CCO di oggi abbiano in buona misura doti manageriali?

I CCO di oggi sono parte effettiva del *top management* di un'organizzazione? Se no, crede che dovrebbero esserlo?

Osservazioni, domande, suggerimenti, considerazioni personali.

La prima domanda (**Crede che un relatore pubblico/CCO debba avere oggi doti di leadership?**) può sembrare piuttosto sempliciotta, ma si riferisce al fatto che, come abbiamo visto, non sempre un capo è anche una guida. E soprattutto in una situazione di crisi, gestire il proprio team con doti di leadership può apportare un valore non da poco. Svolgere “semplicemente” il proprio lavoro non equivale ad esercitare doti di leadership, le quali non sono così scontate come si possa pensare e spesso sono assenti o considerate superficiali. Empatia, visione generale, ascolto attivo, credibilità e fiducia da parte del proprio team, atteggiamento proattivo e *appeal* comunicativo non sono sempre presenti in una figura professionale e possono fare la differenza quando “applicate” in un contesto di emergenza. “Applicate”, proprio *tra virgolette*, perché chi ha capacità/caratteristiche considerate peculiarità da leader, non le *applica*, bensì sono parte naturale dell'approccio professionale o sociale e quindi presenti in ogni contesto.

Le risposte a questa prima domanda sono state quasi tutte affermative, confermando che non è scontato avere queste capacità e che via via stanno diventando una condizione quasi necessaria nell'ambiente delle relazioni pubbliche.

“Le doti di leadership sono fondamentali, ancora di più all'interno di un'area che è diventata trasversale e strategica a tutta l'organizzazione” (10), a riprova della crescita e dell'importanza della “comunicazione gestita” all'interno di un'organizzazione.

“Assolutamente sì: la leadership fa la differenza tra il relatore pubblico competente e il mero esecutore di strategie decise da altri” (1), a sostegno del bisogno di autorevolezza che il CCO dovrebbe assumere all'interno del quadro amministrativo.

“Assolutamente sì, nella rappresentazione più alta del concetto di leadership: autorevole, strategica, capace di visione, arricchita da quella necessaria capacità di ‘ascolto’ di persone e di ‘segnali’, anche quando ancora latenti” (12)

Sul fronte emotivo e nelle relazioni con e dentro il team, la leadership è importante perché *“[...] Un buon CCO dev'essere in grado di ispirare fiducia, ma soprattutto essere stimato dalle proprie risorse e dai propri clienti” (7) e inoltre “[...] sono vitali per gestire e motivare il team. In situazione di crisi e/o conflitto, quando occorre agire in tempi stretti e prendere decisioni sensibili, è inoltre importante che il team abbia un punto di riferimento riconosciuto” (3)*

Avere doti di leadership è fondamentale anche per quanto riguarda la gestione delle relazioni interne, poiché diventano *“[...] essenziali assieme alla capacità di relazionarsi in maniera efficace con il leader aziendale”(4)*

Tra le risposte che confermano quanto sostenuto in questa tesi, due invece sostengono che la leadership debba essere una caratteristica di *“[...] tutti, a prescindere dalla mansione. Essere leader non è una caratteristica dei ‘vertici’, ma una dote trasversale” (11) e che “La cosa più importante per un relatore pubblico/CCO è avere doti relazionali non necessariamente di leadership. La capacità di relazionarsi con il top management aziendale – di ascoltare e farsi ascoltare - e con gli stakeholder esterni sono a mio giudizio più importanti rispetto a ‘doti di leadership’” (9).*

La domanda può anche far riferimento ad un discorso più generale parlando di “leadership della professione”, cioè quando chiunque faccia parte del reparto comunicazione è consapevole del bisogno di riconoscimento della professione e del grande apporto che può

dare in un contesto aziendale o di “costruzione della società” (CSR). A sostegno di ciò, “Sì, deve essere una leadership che si basa sull'autorevolezza e sulla riconosciuta professionalità” (6).

Grazie ad una risposta è emersa un'importante distinzione, che non era ancora stata individuata, tra la leadership aziendale e quella di emergenza. Queste due tipologie di leadership sono molto diverse tra loro e le caratteristiche che possiedono sono efficaci in ambiti diversi. “In una situazione di emergenza i tempi sono rigidi, bisogna cogliere il momento; esistono figure, leader che hanno metodi diversi, formazioni diverse e spesso questa diversità porta a conflitti aziendali” (2). La leadership aziendale è quindi molto diversa da quella applicata in uno scenario di crisi e spesso, quindi, il leader che non ha una formazione di crisis management può non avere le giuste conoscenze per gestire una situazione di emergenza. Ovviamente questa risposta confermerà, nella prossima domanda, che il tipo di leadership applicata può modificare o meno il processo di raggiungimento degli obiettivi.

La seconda domanda (**Crede che il tipo di leadership possa influenzare il raggiungimento o meno dei risultati?**) è data dal fatto che, spesso, a seconda del tipo di “guida” (ad esempio, assertiva, di delega, democratica ecc.) possano cambiare il modo, il tempo e la visione tramite i quali si influenza il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. In un certo senso, una guida assertiva permetterà il raggiungimento degli scopi in un lasso di tempo breve, ma allo stesso modo potrebbe non contribuire alla crescita professionale dei componenti di un team tanto quanto una guida “di delega”. Anche la totale mancanza di leadership può essere un fattore determinante nella riuscita o meno delle attività aziendali.

Su questo punto la ricerca ha confermato l'importanza che il tipo di leadership applicata (o il tipo di leader) ha nel raggiungimento dei risultati, “La particolare tipologia di leadership, e la valenza strategica del ruolo che riveste il relatore pubblico, sono elementi fondamentali per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione” (10); questo vale anche da un punto di vista oggettivamente “commerciale”, in quanto “Soprattutto internamente alle organizzazioni, e soprattutto nel settore dei servizi (es. comunicazione/consulenza) il raggiungimento dei risultati dipende molto dalla leadership interna all'organizzazione. Le risorse saranno più motivate e di conseguenza anche i clienti saranno soddisfatti e percepiranno il valore del lavoro dell'organizzazione” (7); e ancora di più in

situazione di crisi “*non si può essere efficaci se non si è in grado di assumere decisioni con tempestività*” (4).

Ne deriva anche che non solo il raggiungimento degli obiettivi dipenda dal tipo di leadership, ma anche da capacità trasversali come quella di “*mettersi nei panni dei destinatari della comunicazione, comprendendone aspettative, valori e percezioni*” (6). Quest’ultima osservazione rientra perfettamente tra le capacità che avrebbe una figura considerata leader: avere una visione a 360 gradi, non solo intesa dalla parte dell’azienda, ma anche e soprattutto da quella degli stakeholder e di tutti gli enti capaci di apportare valore all’organizzazione.

“*Indubbiamente la leadership influenza i risultati delle organizzazioni: se manca si rischia di andare avanti per consuetudine, seguendo le strade più comode. Il leader non asseconda i processi già esistenti, ma punta a cambiarli. Quello che fa la differenza è il modo. Vi sono, infatti, numerosi tipi di organizzazioni e altrettanti stili di leadership: è importante garantire una certa coerenza tra questi due piani. Esistono forme di leadership autoritaria che vanno bene ad esempio nelle organizzazioni militari o nella gestione delle emergenze, e forme di leadership democratica che risultano invece adeguate nella maggior parte delle altre situazioni. Sbagliare stile può significare da un lato una totale perdita di controllo, dall’altro di creare o inasprire conflitti invece di favorire la cooperazione e la condivisione degli obiettivi*” (1). Questa risposta conferma che il “modo” e quindi la leadership influenza il clima interno di un’organizzazione e condiziona di conseguenza il raggiungimento o meno dei risultati. Un leader quindi analizza il contesto, le risorse e i valori dell’azienda, e in base a questo sa scegliere il tipo di guida che serve a portare avanti il percorso verso la *vision*. Se non si riescono a cogliere i segnali giusti, si rischia di “creare o inasprire conflitti”, perdendo i valori di cooperazione interna.

“*Sì, ogni epoca e ogni organizzazione può accettare come rifiutare modelli di leadership che ritiene non funzionali*” (12), interessante il concetto di leadership legato al tempo e alle risorse che l’organizzazione possiede in quel momento. Conferma che il modello “vincente” è quello costruito in base alle particolari circostanze in cui si trova un’azienda e alla scelta dei mezzi a disposizione.

Un aspetto invece più critico, che ha suscitato qualche perplessità, si può racchiudere in una domanda: se un buon leader crea altri leader, allora va a finire che siamo tutti leader? La

risposta può risiedere nella cosiddetta “leadership partecipativa⁸¹” di Neal A. Maxwell, suggeritami da uno dei professionisti intervistati: *“La leadership partecipativa cerca di fare appello a tutte le risorse dei membri del gruppo. Quando ciò avviene, questo tipo di leadership porta a risultati maggiori di quelli che una singola persona potrebbe conseguire. La leadership partecipativa suppone che tutti abbiano qualcosa da dare”* (11). Visione confermata durante la ricerca, *“[...] il raggiungimento di risultati sono frutto di un lavoro di squadra che il relatore pubblico/CCO deve supervisionare, coordinare e gestire”* (9). L’aspetto che però suscita un po’ di perplessità è data dalla probabile evoluzione che una leadership di questo tipo potrebbe provocare, ben descritta dal “Quaderno n°54” sul sito *Cesvot.it*: *“gli svantaggi si riassumono nella accentuata personalizzazione dei rapporti. La logica è quella di un amico che – proprio in virtù di un rapporto intenso – non riesce a rimproverare nulla a un altro amico, contribuendo a una situazione di stallo. In una qualsiasi organizzazione, l’intensa personalizzazione dei rapporti può, così, trasformarsi in un immobilismo operativo, che sacrifichi al rapporto amicale gli obiettivi dell’organizzazione stessa”*. Bene ispirare la creazione di nuovi leader, ma ciò non deve portare ad un immobilismo frutto di una democrazia fanatica. Giusto anche applicare una leadership partecipativa, ma ciò non toglie il fatto che un gruppo proattivo e di successo ha bisogno di essere guidato da una figura *in charge*, che si impegni sì a creare nuovi leader ma che sia concentrata nell’organizzazione delle attività in atto in quel momento. Concludo la parte dedicata a questa domanda, sostenendo di nuovo che la leadership di successo non può essere suddivisa in categorie o tipologie, ma prendere caratteristiche diverse dagli stili teorizzati contribuiscono alla “creazione” di un’unica leadership vincente adattata in contesti differenti.

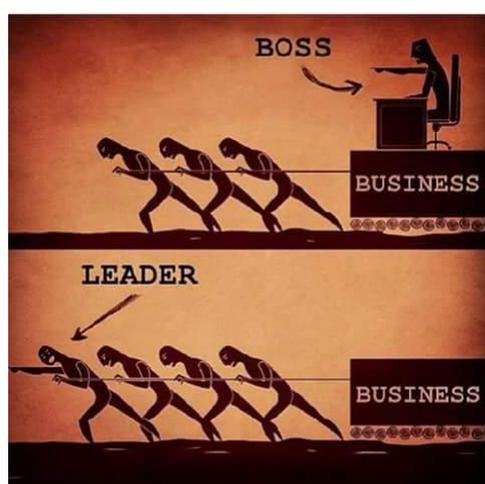


Figura 10. - "Boss e Leader"

La terza domanda (**Preferirebbe essere un buon capo o un buon leader?**) è stata fatta pensando a priori che non tutti i buoni capi sono leader e viceversa. Ci sono delle caratteristiche proprie delle figure leader ed altre che appartengono a quelle che ricoprono “semplicemente” il ruolo di capo. O meglio: le caratteristiche che ritengo peculiarità dei leader,

⁸¹ Quaderno n°54, cesvot.it; grazie al dott. Martello

non sono altro che un *plus*, un valore aggiunto ai connotati propri della figura-capo.

L'immagine accanto è diventata un emblema per spiegare la differenza tra un "boss" e un leader. Un leader è capace di dirigere la sua squadra e di "sporcarsi le mani" quando è necessario e porsi sullo stesso piano dei propri collaboratori. Facendo così, avrà una visione delle cose dalla loro stessa prospettiva e saprà fornire istruzioni e direttive per lavorare al meglio e imparare dal suo stesso team. Il leader crea anche uno spirito di squadra, utilizza un linguaggio inclusivo, genera entusiasmo e fornisce gli spunti per sviluppare i talenti all'interno del team. Un esempio è stato Rudolph Giuliani, avvocato, politico ed ex sindaco di New York. Nel suo libro "Leadership"⁸², descrive e dimostra come le capacità da leader possano essere applicate in qualunque contesto, portando tra i vari esempi gli attentati dell'11 Settembre 2001, durante i quali ha dovuto fare appello a tutte le sue doti di leader. Scrive Giuliani:

"Leadership, works both ways: it is a privilege, but it carries responsibilities-from imposing a structure suitable to an organization's purpose, to forming a team of people who bring out the best in each other, to taking the right, unexpected risks. A leader must develop strong beliefs, and be held accountable for the results-principles he illustrates with candor and courage throughout the pages of this important and timely book"⁸³.

L'ex sindaco si è rivelato non solo un capo, ma una vera guida e i suoi successi hanno rafforzato la convinzione che si può essere leader in qualsiasi contesto: non importa la grandezza dell'azienda, sia essa una *international corporation* o una squadra di calcio di quartiere. Secondo Giuliani, sono 6 i principi per avere successo come leader:

- sviluppare credenze forti
- essere ottimista
- essere coraggioso

⁸² Giuliani R., *Leadership*, Mondadori, 2003

⁸³ "La leadership lavora su due fronti: è un privilegio, ma porta con se delle responsabilità. Da una parte impone una struttura idonea all'obiettivo di un'organizzazione, dall'altra forma un team di persone che tira fuori il meglio le une dalle altre; inoltre si prende i rischi giusti e imprevisti. Un leader deve sviluppare delle credenze forti, e verrà considerato responsabile dei risultati che illustrerà con coraggio e franchezza attraverso le pagine del suo importante e opportuno libro."

- avere una preparazione meticolosa
- lavorare di squadra
- comunicare

Un avvocato-sindaco che mette la comunicazione tra le fondamenta per essere un buon leader anche in situazioni di emergenza, non è cosa da poco. Ciò vuol dire che viene riconosciuta alla comunicazione una responsabilità consistente.

Ovviamente, essere un buon capo con poche o assenti doti di leadership non è una tragedia, e non è certo da considerarsi in una posizione di inferiorità rispetto ad una figura considerata “leader”. Si può essere dei buoni capi, ma non leader; oppure si può essere un buon capo e poi diventare leader.

Passando alle risposte del questionario:

“Certamente un buon leader. Nella mia attività di consulente e docente cerco sempre di attivare strumenti che motivano, semplificano e indicano i percorsi possibili, e ovviamente costruiscano le condizioni per cui ci sia il consenso dei miei interlocutori” (10)

“Un buon leader, se questo vuol dire attivare la delega e favorire l’assunzione di responsabilità da parte dei collaboratori” (4)

“Il termine leader, per come è stato via via rappresentato e raccontato, mi sembra più ampio e ricco di virtù del termine capo, dunque anche più attrattivo sul piano aspirazionale” (12)

“Dovendo scegliere, un buon leader: per la necessità di motivare il team e restare un riferimento anche in situazioni critiche. Ovviamente, trattandosi di contesti lavorativi, in molte situazioni organizzative è importante saper essere anche un buon capo” (3)

“Decisamente un buon leader. I capi spesso sono sopportati, a volte odiati. I leader invece sono stimati anche dagli avversari” (1). Un punto a favore per l’organizzazione: reputazione forte e credibilità anche dal “fronte opposto”.

Queste prime risposte fanno capire che la differenza tra un “buon capo” e un “leader” c’è ed è percepita, e il principale motivo per cui viene scelto “essere leader” è il suo

coinvolgimento con il team. Come abbiamo detto però, un buon capo non preclude l'essere leader, e infatti:

“Si può essere entrambi” (9)

“Il buon capo include nella mia definizione un buon leader, quindi la prima. Si può essere dei buoni leader indipendentemente dalla posizione lavorativa gerarchica, se le cose vanno poi nel modo giusto sono questi a diventare dei buoni capi” (7)

Due aspetti controversi che emergono sono: il fatto che la leadership non viene considerata come una caratteristica che può esserci o no, ma come un fattore imprescindibile dall'essere capo; un'attitudine diversa dall'essere capo che può essere presente in tutte le figure.

“Non è una caratteristica, tutti possono esserlo. Non deve essere appannaggio dei capi. Un modello rigido porta sì ai risultati, ma non è equivocabile e mostra l'assenza di responsabilità. Deve essere un'attitudine, non una tecnica” (11)

“Non c'è alternativa fra le due caratteristiche: un buon capo deve avere doti di leadership e viceversa” (6)

A questo punto sostengo che l'essere leader è sì un'attitudine, un modo di “vedere e fare le cose” che tutti possono avere, ovviamente a qualsiasi livello professionale/lavorativo, ma che si può essere dei buoni capi senza essere necessariamente dei leader, al contrario di quanto affermato nell'ultima risposta. Si può essere un buon capo: preparato, con esperienza, tecnica, dal quale imparare... ma non per questo è un leader. Ed essere leader è proprio un'attitudine non una tecnica, motivo per il quale non può essere facilmente appresa.

Essere un buon capo o un leader “[...] sono due cose diverse. Mi capita di dover fare il capo, non posso fingere di non esserlo, ma in quel caso cerco di circondarmi di ottimi leader. Nel caso del terremoto⁸⁴ devo essere un capo, non un leader, perché ci sono cose che in situazioni del genere richiedono del 'ordini'”

⁸⁴ Il dott. Zuliani è attualmente a lavoro nelle zone del centro Italia colpite dal terremoto del 24 Agosto 2016

(2) e ovviamente delle tempistiche da rispettare. Non è certo una situazione in cui la leadership aziendale può essere di aiuto nella gestione di fasi (purtroppo) così delicate.

La quarta domanda (**Crede sia importante avere una figura leader di riferimento in una situazione di crisi e che possa dirigere in tal caso il *crisis team*?**) è stata fatta supponendo in generale il bisogno di una guida di riferimento in un comitato di crisi. Data l'inesperienza e la poca pratica in un ambiente organizzativo, soprattutto in un contesto di crisi, il "sogno" di ogni studente di comunicazione viene abbattuto dalla realtà aziendale. Dalle risposte, infatti, si evince che: sì, una figura leader in alcuni casi è l'elemento che aiuta e sprona il team, ma che non è costituito necessariamente dal CCO. È vero che non tutti i CCO hanno capacità di leadership e che quindi il posto riservato al "leader" in un crisis team appartenga ad un'altra figura. Questo perché, confermato dal questionario, tutti possono essere leader.

"Nei momenti di crisi l'opinione pubblica cerca un leader autorevole, forte, riconoscibile. Questo non accade sempre, perché molte organizzazioni alle prese con una situazione di crisi sono più propense a difendersi attraverso i consulenti legali, o ad attaccare i media e la loro ricostruzione 'distorta' dei fatti. Il leader in una situazione di crisi, invece, deve essere visibile, attento, coraggioso e soprattutto deve essere percepito come tale all'interno e all'esterno della propria organizzazione. Il leader nella gestione di una crisi è colui che usa il potere del suo ruolo per comunicare rassicurazione, direzione e ispirare fiducia, l'elemento chiave per superare la situazione di crisi che si è venuta a creare" (10)

"Se intendiamo un leader capace di porsi come guida autorevole allora certamente sì" (12)

"Assolutamente sì, e se questa ha lavorato bene in precedenza il team si sentirà al sicuro, saprà cosa fare e potrà supportare il team stesso il leader in modo naturale" (7)

"In una situazione di crisi sono indispensabili la leadership aziendale e quella del team di crisi, che possono benissimo non coincidere, e il loro completo allineamento" (4)

"E' una figura fondamentale: quando c'è una crisi in corso non sempre c'è tempo di discutere su chi comanda. La tempestività nella comunicazione delle crisi è tutto: l'apporto del leader è fondamentale per elaborare tempestivamente la strategia e rispondere immediatamente. L'inazione nelle prime fasi tende sempre a produrre danni – anche in termini di reputazione - che è quasi impossibile riparare. A volte possono servire anni?" (1). La tempestività è un fattore importantissimo che non era stato preso ancora in considerazione dalle altre risposte per quanto riguarda una situazione

d'emergenza. A conferma quindi del valore che una figura-guida apporta al crisis team che, si gestisce in tutto e per tutto le fasi, ma che in caso di "prima inattività" può aver bisogno di essere stimolato ad agire.

"No. Il team è flessibile, costituito prima rispetto a diverse aree vulnerabili rilevate (l'ideale sarebbe un team costituito da figure con competenze adeguate rispetto alla tipologia di crisi). Per questo non è necessario un leader ma tanti. Questo non vuol dire anarchia intellettuale, ma avere più persone con responsabilità diverse che riconoscono l'importanza della mission e gli obiettivi: una squadra" (11)

"Un crisis team necessita di un coordinatore che sappia definire obiettivi e strategie, sappia mettere tutti i componenti del team nelle condizioni di svolgere il proprio compito e si fidi di loro" (6)

"Sì, è essenziale. Ma in generale non è richiesto che sia un esperto di comunicazione, sebbene debba essere stato formato per comunicare in modo efficace nei diversi contesti. È invece cruciale che abbia un ruolo riconosciuto di responsabilità all'interno dell'istituzione, per poterne assumere la funzione di portavoce e presentarsi come una figura di riferimento credibile sia al suo interno che all'esterno dell'organizzazione. Spesso occorre inoltre che abbia le necessarie competenze tecniche[...]" (3)

"In una situazione di crisi è importante per l'azienda poter contare al suo interno su una figura leader. Tuttavia questa dovrebbe essere rappresentata dal top management aziendale o dalla proprietà in caso di società non quotate e non necessariamente dal CCO" (9)

È giusto confermare che il crisis team è composto da figure con uguale importanza e provenienti da settori diversi a seconda del tipo di emergenza che si deve affrontare, che per questo "ognuno vale uno" e non sta al CCO e al reparto comunicazione mandare avanti e avere la leadership di tutto il processo di gestione della crisi. Ritengo che però il CCO abbia, per sua formazione, delle caratteristiche che lo rendano flessibile e in grado di coordinare le decisioni e i processi comunicativi all'interno del crisis team.

La quinta domanda (**Secondo lei, sarebbe opportuno che in una situazione di crisi il relatore pubblico/CCO avesse anche il ruolo di portavoce dell'organizzazione?**) è il secondo sogno di uno studente di comunicazione: il ruolo di portavoce di un'organizzazione del CCO. Spazzato anche questo dalla realtà. In questa tesi si è portata avanti l'idea e la convinzione che il CCO debba far parte del top management aziendale, cosa che non accade tutt'oggi e che quindi rende impossibile anche la minima probabilità che possa svolgere il ruolo di portavoce dell'organizzazione. È lecito che nella maggior

parte dei casi questo ruolo venga ricoperto dal “volto dell’azienda” (soprattutto per quelle piccole o a conduzione familiare, ovviamente), ma in alcuni casi, specialmente in situazioni di crisi, “dire le cose giuste” è un compito che spetta a chi lavora con la comunicazione. Purtroppo il problema che ne viene fuori è sempre lo stesso: il riconoscimento del ruolo del CCO e della leadership della comunicazione all’interno del top management aziendale, l’autorevolezza del reparto comunicazione che manca in una realtà aziendale che gestisce il suo business in un’ottica comunicativa. Nonostante ciò, queste le risposte e la realtà (giusta, ma triste per un’aspirante CCO del futuro) che dipingono.

“Non deve essere per forza così. Dipende dalla tipologia di organizzazione. Può accadere anche che le due figure coincidano, ma non è indispensabile. Fondamentale è che il portavoce sia riconosciuto tale dentro e fuori l’organizzazione” (10)

“Non penso ci sia una risposta univoca a questa domanda. A seconda dei casi e a seconda dell’organizzazione coinvolta vedo pro e contro in entrambe le situazioni. Sicuramente il CCO deve essere fisicamente presente sul luogo di lavoro in situazione di crisi e non per motivare le proprie risorse e creare un legame di empatia con loro” (7)

“Dipende dal tipo di crisi. In generale, ritengo comunque indispensabile la presenza di più soggetti da poter esporre come voci dell’organizzazione, in funzione dei diversi passaggi della crisi” (4)

“Dipende dalla specifica situazione e dal contesto. Il portavoce, in una situazione di crisi, deve diventare un riferimento informativo verso i media. Ne ho una rappresentazione “funzionale”, non strettamente organizzativa. Il CCO è un riferimento organizzativo per tutte le tipologie di stakeholders e deve occuparsi di curare tutta la comunicazione e i supporti necessari. Vi sono crisi così articolate e complesse che potrebbero rendere difficile la sovrapposizione tra i due ruoli” (12)

“Questo dipende molto anche dallo stile del CEO: se è una figura ben riconoscibile e carismatica è opportuno che sia lui a rappresentare l’organizzazione all’esterno. Il CCO in ogni caso deve essere sempre al suo fianco, deve vedere, ascoltare e capire anche quello che per formazione, abitudine o carattere non è abituato a vedere. Il CEO è, anzitutto, un sensore sulla crisi in atto, in grado di cogliere segnali debolissimi e anticipare le mosse piuttosto che subirle. Un CEO impreparato o inadeguato può aumentare i problemi anziché risolverli” (1)

“Sì, ma è soprattutto opportuno il collegamento tra i vari settori, e un costante coordinamento” (11)

“Il relatore pubblico/ COO è naturalmente il portavoce di primo livello, anche se la tipologia di crisi, la sua gravità possono richiedere un portavoce particolarmente preparato su aspetti tecnici o un portavoce che per posizione gerarchica sia credibile e autorevole (il CEO). La scelta del portavoce deve essere fatta sulla base della situazione, del livello di competenza e conoscenza tecnica e di autorevolezza nel rappresentare l’organizzazione ed essere credibile. Il PR/COO è il portavoce naturale nel trasmettere le informazioni sulla situazione e nel filtrare le richieste e suggerire quando è opportuno/necessario mettere in gioco altre figure aziendali” (6)

“Non esistono ricette standard, la selezione del portavoce deve tener conto di molteplici variabili, sia endogene che esogene all’organizzazione” (5)

“Sì, dovrebbe, anche non questo non avviene sempre. Il ruolo del portavoce è un ruolo istituzionale spesso in ‘mano ai giornali’, così l’addetto stampa di solito è chiamato a ricoprire quel ruolo” (2)

“[...] Il CCO o l’esperto di comunicazione del rischio coinvolto nel crisis team ha invece generalmente un ruolo consultivo: definisce la strategia comunicativa – che avrà comunque un peso importante nell’orientare la gestione della crisi – ma non avendo un ruolo di responsabilità nell’organizzazione (e spesso neanche le necessarie competenze tecniche), non può assumere il ruolo di portavoce, ovvero non può parlare a nome dell’organizzazione” (3)

“No, il portavoce dell’organizzazione deve essere scelto tra il top management aziendale. Il CCO lavora dietro le quinte per impostare e implementare in pieno accordo con il Crisis Management Team le strategie e le attività di comunicazione di crisi” (9)

È proprio questo il problema: la mancanza del riconoscimento del CCO nel top management aziendale. Se fosse identificato sempre come volto autorevole accanto al CEO potrebbe benissimo costituire un valido portavoce in una situazione di crisi. Dopotutto, la sua formazione professionale lo rende (come visto in una delle risposte) *“naturalmente il portavoce di primo livello”*, essendo capace di coordinare il flusso comunicativo dentro e fuori l’azienda. Durante una crisi, le figure esperte si impegnano a risolvere i problemi nell’area di competenza (che non coincide con quella del CCO), lasciando al CCO il lavoro di riempire il gap comunicativo tra le azioni intraprese dall’azienda e il loro essere riferite agli stakeholders. Le funzioni che si riconoscono al CCO all’interno del crisis team sono perlopiù quelle funzionali legate al coordinamento delle attività e che comunque cambiano in base al contesto in cui versa la crisi.

Le seguenti tre domande riguardano il team e la valorizzazione dei talenti, temi imprescindibili dalla leadership, poiché *“il solo test per capire davvero se qualcuno è stato un buon leader è vedere se ha lasciato dietro di sé, nelle altre persone, la convinzione e la determinazione per proseguire lungo il percorso tracciato”*⁸⁵. Oggi, l’efficacia di una leadership aziendale è il risultato di un costante team building per accrescere la capacità di risoluzione dei problemi e vincere le difficoltà di comunicazione che possono esserci tra i vari reparti di un’organizzazione. Il buon leader è solo la voce di un team coeso.

Prima di continuare con le domande relative a questo ambito, riporto un passaggio significativo (relativo alla costruzione del crisis team) individuato nell’articolo “Comunicazione e gestione della crisi” del professor Sergio Sciarelli⁸⁶:

“I momenti principali, a cui è utile dedicare una specifica attenzione, sono costituiti dalla creazione del *team* e dalla determinazione della procedura. Per quanto già osservato in precedenza, potrebbe difatti essere opportuno, soprattutto nelle imprese più grandi, preconstituire il gruppo a cui spetterà, nell’ipotesi di crisi, il compito di realizzare il processo di comunicazione. Questo gruppo dovrebbe teoricamente ricomprendere quattro figure principali:

1. un *leader* riconosciuto, a cui competerà l’assunzione in via definitiva delle decisioni e il coordinamento dell’intero *team*;
2. uno o più *portavoce*, incaricati di interloquire, a nome dell’impresa, con l’esterno;
3. un *raccoglitore di dati*, per creare la base informativa delle comunicazioni da indirizzare verso l’esterno e l’interno;
4. un *gestore dei media*, addetto ai rapporti con i vari mezzi di comunicazione”.

Tornando alle risposte, le considerazioni in merito alla sesta domanda (**Nel prendere le decisioni, coinvolge il team?**) sono state:

“Sempre. Il coinvolgimento diventa indispensabile in un sistema trasversale, e aiuta anche ad offrire una lettura più ampia e diversa del problema da affrontare” (10)

“Certo, è fondamentale. Ovviamente non tutti i pareri hanno lo stesso peso, ma è fondamentale condividere le informazioni quando possibile” (7)

⁸⁵ Walter Lippmann, giornalista e politologo statunitense

⁸⁶ Sciarelli S., *Comunicazione e gestione della crisi*, in "Sinergie", n. 59, settembre-dicembre, 2002

“Inevitabilmente” (4)

“[...]molto dipende dal tipo di organizzazione. Quale sia il tipo gestire una crisi presuppone l'esistenza di forme di ascolto strutturato, che significa anche dare a tutti la possibilità di esprimersi e di offrire un utile punto di vista sulla situazione. Visioni ristrette del problema, fughe in avanti, persone che non ascoltano e yes-man che applaudono al capo mentre guida la nave contro gli scogli possono essere molto produttivi. A questo si deve aggiungere la ovvia necessità di coinvolgere nelle decisioni chi ha delle responsabilità. Non ci si può permettere di perdere il sostegno del team nel momento in cui maggiormente serve” (1)

“Certo, il lavoro di team non si basa su “ordini” ma su decisioni prese con il contributo di tutte le competenze rappresentate nel team” (6)

“Ritengo cruciale coinvolgere il team nella definizione degli obiettivi e nel processo decisionale, sebbene la decisione finale resti una responsabilità del team leader. Se i tempi lo permettono, scelte frutto di un percorso condiviso fra i membri del team sono spesso anche scelte migliori, perché arricchite dalle diverse competenze ed esperienze” (3)

“Sì, fa parte di un sano equilibrio. Coinvolgi in quanto parte, ma chi è responsabile deve prendere una decisione, perché la democrazia non sempre è una buona cosa; a volte è necessaria un'entrata a ‘gamba tesa’ per favorire il processo decisionale. Bisogna comprendere tutte le potenzialità team secondo le persone e le loro competenze” (11)

“Un leader è, per definizione, chi sa confrontarsi. Ma vi sono circostanze in cui occorre saper prendere decisioni da soli. Un leader deve sapere quando ci sono le circostanze per coinvolgere altri e quando non ci sono” (12).

Questa ultime due sono state le uniche risposte che lasciano al leader un spazio di decisione, valutando le circostanze e scegliendo, di conseguenza, se assecondare le dinamiche del team o no.

Con la settima domanda (**Crede che un team ben guidato e protagonista faccia la differenza da uno che “esegue gli ordini”?**) si può ben notare dalle testimonianze come realmente il potere del team sia fondamentale nelle dinamiche di un'organizzazione. Tutte le persone che compongono un team, con il loro coinvolgimento, prendono parte al decision taking e il ruolo strategico del rapporto fra il leader e il suo team costituisce un valido sostegno al business aziendale. Sarà anche compito del leader assicurare la coesione interna e la partecipazione attiva di tutti i componenti, con lo scopo di essere preparati

soprattutto alla gestione di fasi aziendali complicate. Un team vincente sarà quindi un gruppo “ben guidato”, da un leader capace, e “protagonista”, nel senso che le azioni di ogni figura saranno necessarie e fondamentali nella riuscita di ogni attività. Un’esclamazione (dalla risposta di uno degli intervistati) racchiude in pieno il senso di questa domanda: “se no non è un team, è un plotone”.

“Penso proprio di sì. Si tratterà di un team motivato, proattivo, che opera per il raggiungimento degli obiettivi e soprattutto per la salvaguardia della reputazione, tema di rilevanza strategico, che si può sviluppare solo se c’è empatia all’interno della organizzazione” (10)

“Nelle crisi servono rapidità di pensiero e rapidità di azione, quindi c’è poco spazio per semplici esecutori” (4)

“Non c’è dubbio che un team debba essere guidato, non comandato. Solo così potrà dare il meglio di sé – se no non è un team, è un plotone” (6)

“Certamente sì. La dimensione puramente esecutiva – per sua natura – lascia poco spazio alla capacità critica e creativa, necessaria invece a chi vuole sentirsi parte attiva di un’esperienza” (12)

“Ovviamente sì, soprattutto in una situazione di crisi, in cui è necessario condividere il contesto in cui si opera e la strategia di comunicazione che orienterà le decisioni operative” (3)

“Totalmente sì, soprattutto in caso di emergenza” (2)

“Il team deve essere ben guidato ma non “protagonista”. In ogni caso il team di lavoro impegnato nella comunicazione di crisi esegue le direttive del CCO e non le discute poiché le azioni da implementare sono state decise e avallate dal Comitato di Crisi al cui interno siedono i vertici aziendali” (9)

L’ottava domanda (**Crede nel valorizzare i talenti dei collaboratori all’interno del team?**) verte sulla valorizzazione dei talenti da parte del leader, o più in generale, di chi ha una posizione di guida all’interno di un team di lavoro. Valorizzare i talenti è un impegno importante ed un’opportunità vantaggiosa per un’organizzazione. Le conoscenze e le abilità acquisite da un individuo saranno patrimonio sia di quest’ultimo, sia dell’azienda che ne trarrà un vantaggio concreto. Per questo, uno dei compiti dell’azienda sarà quella di “attirare” i talenti o scovarli, fornendo un ambiente che favorisca l’apprendimento e l’evoluzione, in modo da apportare valore a tutta l’organizzazione. D’altronde il tema è sempre quello: i leader creano nuovi leader, nella consapevolezza che non si tratta di

competere per mantenere il proprio posto, ma di portare valore all'interno dell'intero team. Purtroppo, l'ultima risposta ci porta davanti ad una peculiarità tutta italiana: meglio battersi per impedire a qualcuno di fare qualcosa che fare realmente qualcosa. Questo è la comunissima realtà del "salvarsi la poltrona".

"Un buon leader deve conoscere la propria organizzazione e contribuire alla crescita di ognuno, e di conseguenza a quella del proprio team" (10)

"Fondamentale" (8)

"Lavoro dove lavoro da tre anni. Se non avessi trovato persone che mi hanno stimolata, cresciuta, formata sicuramente non avrei raggiunto i risultati raggiunti, ma soprattutto avrei cambiato lavoro già diverse volte. Quindi assolutamente sì" (7)

"Sì, moltissimo. La comunicazione è fatta di competenze specifiche molto diverse fra loro che devono essere integrate e valorizzate per raggiungere un obiettivo condiviso all'interno del team, per poi interagire con un ecosistema mediatico in cui occorre saper sfruttare ogni canale e ogni linguaggio disponibile" (3)

"Saper valorizzare i talenti è una capacità che ogni persona dovrebbe coltivare, sia quando si guida un team, sia quando si è parte di un team" (12)

"Certamente, ogni membro del team deve occuparsi di quello che sa fare meglio: scrivere, gestire le relazioni con i media, gestire i social etc..." (9)

"Nel team di comunicazione, prima dei talenti viene l'acquisizione ad alto livello delle competenze di base. Nel team di crisi, vanno assolutamente valorizzati i diversi talenti e competenze" (4)

"Sì, vuol dire 'responsabilità'. Valorizzare i talenti dei collaboratori è compito del leader. Bisogna capire che valorizzare è un investimento!! Spesso il pensiero comune è che qualcun altro, se messo alla luce, possa toglierci il lavoro! Invece, valorizzando i talenti vuol dire delegare e costruire fiducia, limitando i rischi e con la supervisione di una persona esperta. Fidelizzare e costruire fiducia è un comportamento da attuare nel tempo che porterà vantaggi soprattutto nella comunicazione interna in caso di crisi" (11)

Ovviamente non è sempre facile riconoscere i talenti e metter tutti "al proprio posto".

"La partecipazione ad un team dovrebbe essere sulla base dei talenti, delle competenze e non della posizione nominale" (6)

"Ovvio che sì, anche se non sempre vi riesco" (5)

“Sì. Difficile, ma sì. Dipende anche dalla collaborazione delle persone” (2)

“E’ indispensabile: chi ha lavorato in contesti internazionali capisce molto bene che in Italia c’è un enorme problema nel valorizzare i talenti. In molti contesti di lavoro conta solo ciò che fai, non chi sei. L’incapacità di valorizzare il merito invece sta diventando una caratteristica sistemica nel sistema Italia, che inibisce lo sviluppo e la competitività. In Italia, purtroppo, conta più la possibilità di impedire a qualcuno di fare che la possibilità di fare qualcosa. E’ un problema culturale, oltre che politico” (1)

La nona domanda (**Crede che il CCO all’interno dell’organizzazione debba affiancare il CEO e non svolgere un ruolo semplicemente consultivo/marginale?**) è uno dei punti cruciali della ricerca: ancora una volta ci troviamo ad affrontare il problema del riconoscimento del ruolo del CCO e della sua legittimazione all’interno del top management aziendale.

“Affiancarlo ma con un ruolo operativo fondamentale nella elaborazione delle strategie” (10)

“Certo, i due ruoli devono lavorare in modo congiunto. In alcuni casi penso anche che possano coesistere nella stessa persona, ma dipende dall’organizzazione” (7)

“Durante una crisi il CCO deve essere costantemente accanto a chi tiene il timone” (1)

“Direi di sì, nell’idea più compiuta dei due ruoli, CEO e CCO sono figure che dovrebbero saper integrare le rispettive competenze e prospettive, arricchendole reciprocamente e a beneficio dell’organizzazione e dei suoi stakeholders” (12)

La risposta seguente descrive perfettamente la situazione attuale, per la quale se oggi le organizzazioni basano la maggior parte del loro business sul piano comunicativo, a ragion di logica il CCO dovrebbe stare sullo stesso piano del CEO. Ciò non accade e spesso una situazione di emergenza porta alla luce questo problema insieme a quelli dati dal contesto di crisi.

“Se la comunicazione è una leva strategica dell’organizzazione, il CCO non può che essere al fianco del CEO. Spesso però è necessario passare da una crisi per capirlo” (4)

“Nella realtà questo dipende dalle caratteristiche personali del CEO e del CCO. Un CEO autoritario si sceglierà un CCO ‘yes man’ che esegua senza discutere i suoi ordini. Un CEO che sia un buon leader sceglierà un CCO di cui si fida per la sua competenza professionale e possa dargli adeguati consigli e raccomandazioni” (6)

“Deve avere un ruolo strategico e perciò, pur avendo un ruolo consultivo, deve poter avere un peso importante nel processo decisionale che definisce la gestione della crisi” (3)

“Sarebbe essenziale, perché il CEO è spesso sotto pressione e avere una persona che sa affrontare la situazione con funzionalità mentali diverse è fondamentale” (2). Si ricollega al fatto che la leadership aziendale sente la necessità di essere affiancata dalla leadership formata per affrontare situazioni di emergenza. Questa collaborazione può fare davvero la differenza e le due figure, se cooperanti sullo stesso piano, hanno più probabilità di trasformare in opportunità positive e costruttive le variabili della crisi.

Infine, una perfetta istantanea della situazione italiana attuale si ritrova nella risposta seguente: chiaro esempio di come ancora oggi la comunicazione debba guadagnarsi il posto che le spetta, al “tavolo con i grandi”.

“Da anni si discute del ruolo del CCO in abito aziendale. Nei paesi anglosassoni il CCO fa generalmente parte del top management aziendale. In Italia dove la funzione è generalmente pensata più in termini di ufficio stampa che di relazione con gli stakeholder tende ad avere un ruolo marginale anche perché visto come la figura in grado di “manipolare” e “tenere sotto controllo” i media piuttosto come la figura che ha il ‘termometro’ degli stakeholder e che affianca il top management nei processi decisionali che hanno o possono avere un impatto sulla reputazione aziendale. Il CCO è quindi spesso chiamato ad implementare azioni ‘su richiesta’ da parte dei vertici aziendali senza avere capacità di incidere sui processi decisionali” (9)

La decima domanda (**Secondo lei, che caratteristiche e/o competenze dovrebbe avere un CCO in una situazione di crisi?**) ha cercato di raccogliere le qualità che un responsabile della comunicazione dovrebbe avere in una situazione di crisi. Una risposta interessante sulla comunicazione e il suo ruolo fa da prefazione prima di addentrarci nelle caratteristiche del CCO. Definisce perfettamente il motivo per il quale sarebbe una scelta saggia se le organizzazioni affidassero al reparto comunicazione più responsabilità e ne riconoscessero l'autorevolezza.

*“Il responsabile della comunicazione e dei public affairs è uno dei principali protagonisti durante lo scoppio di una crisi poiché l'aspetto comunicativo è fondamentale. È importante, pertanto, che questa figura venga ascoltata e tenuta in considerazione dai vertici aziendali, perché la soluzione positiva di una crisi può avvenire solo **a livello della comunicazione**, sfera che influenza anche gli altri contesti che si stanno adoperando per la risoluzione della crisi. Non di rado, infatti, può accadere che si crei una rivalità tra i consulenti legali e i comunicatori, professionisti molto diversi tra loro perché provenienti da aree di studio*

differenti, il cui approccio alla soluzione dei problemi muove da logiche a volte opposte. Ad esempio il tempo di reazione di un avvocato si misura sulla base degli anni di svolgimento di un eventuale processo; per il comunicatore di crisi invece il tempo si contrae e si restringe alle primissime ore, addirittura ai minuti successivi all'evento critico. Chi si occupa di comunicazione di crisi convive costantemente con la scarsità di tempo a sua disposizione. Altra differenza sostanziale tra gli esperti legali e i comunicatori è rappresentata dal modo di relazionarsi con il pubblico e con gli stakeholders” (10)

Si evince come la comunicazione abbia delle caratteristiche (tempi di reazione, modo di relazionarsi, influenza su altri contesti) che permettono l'organizzazione di tempi e risorse in modo efficace per far fronte ad una situazione di emergenza e che il suo ruolo sia cruciale durante tutto l'iter di risoluzione.

“Un bravo CCO deve essere grado di ascoltare qualsiasi segnale e guardare oltre le contingenze. Deve avere esperienza ma soprattutto curiosità: in qualsiasi crisi entrano in gioco un'infinità di fattori. E ogni crisi è preceduta da molti segnali anticipatori, che possono precisarsi come rumours sui social media, come incidenti marginali, come episodi apparentemente irrilevanti. Il bravo CCO gestisce la crisi riconoscendo il potenziale distruttivo di questi segnali deboli e intervenendo prima degli altri. Nel momento in cui la crisi si acutizza avrà più tempo per distinguere tra il rumore e le variabili significative” (1). Curiosità. La formazione di un CCO in campo di crisis management prevede infatti lo studio dei segnali deboli e richiede una cura nell'interpretazione degli stessi, anticipandone gli effetti o annullando, con azioni preventive, la possibilità che rechino dei danni difficili e dispendiosi da riparare. La curiosità fa parte della “matrice umanistica” dal quale deriva un relatore pubblico: attento e con un occhio sottile rivolto alla realtà sociale.

Un concetto interessante da introdurre, grazie all'intervista con il dottor Zuliani, è quello della “consapevolezza situazionale”.

“La ‘Situation Awareness (SA) è un atteggiamento mentale dinamico simile al concetto di schema mentale, quantunque siano state rilevate varie distinzioni (Gilson, 1995). Secondo la definizione di Endsley (1995a) essa consiste nella ‘percezione di elementi dell'ambiente circostante, collocati in un volume spazio-temporale, la comprensione del loro significato, e la proiezione del loro status nell'immediato futuro’. La perdita della consapevolezza

situazionale è stata riconosciuta essere uno dei fattori salienti degli incidenti aerei in particolare di quelli che coinvolgono aeromobili altamente automatizzati (Endsley, 1996)⁸⁷”

A proposito quindi delle caratteristiche che un CCO dovrebbe avere in caso di crisi: “*Non fidarsi delle risposte automatiche, avere una consapevolezza situazionale; non far scattare risposte automatiche o avere una lettura automatica della situazione*” (2). Non bisogna essere quindi istintivi e reagire con decisioni che, facendo parte del nostro inconscio, risultano nella realtà aberranti. Bisogna capire quindi che la situazione che abbiamo di fronte non è uguale ad un'altra già verificatasi, che ciò che sta avvenendo non è stato ancora visto. “*In queste situazioni il nostro cervello ‘entra in crisi’. Tende a semplificare [...]; una situazione può apparire nota e invece non lo è*” (2). Concordando sul fatto che ogni crisi è diversa dall'altra, richiedendo quindi un approccio non ancora “sperimentato”. La cosiddetta “*assenza di pregiudizio*” (12). Questo aspetto non può essere legato solamente a fattori caratteriali, attitudini o esperienza, ma ad un livello alto di conoscenza di un dato sistema/organizzazione e all'individuazione chiara di tutte quelle variabili che possono giocare un ruolo fondamentale nelle dinamiche di uno scenario. Tutto ciò appare molto simile al lavoro di definizione e monitoraggio costante di segnali, stakeholder e variabili ambientali.

Nella tabella seguente, le caratteristiche più importanti del CCO in caso di crisi che sono state segnalate:

Pragmatismo, pazienza e diplomazia	Distacco e lucidità. Consapevolezza situazionale	Capacità di osservazione e di ascolto interno e dello scenario esterno e presenza in azienda.	Capacità di far comprendere al team le possibili reazioni degli stakeholder e degli influenti.
Curiosità e creatività. Inoltre bisogna aver già fatto l'esperienza di una crisi.	Realismo, obiettività, trasparenza, buon senso.	Essenziale che goda della piena fiducia dei vertici dell'istituzione per cui opera.	Capacità di analisi, gestione delle emozioni, capacità di relazione, visione.

⁸⁷ Di Nuovo S., *La valutazione dell'attenzione. Dalla ricerca sperimentale ai contesti applicativi*, Franco Angeli, 2006

Capacità di mantenere calma e sangue freddo, governo dello stress.	Formazione specifica in comunicazione del rischio e competenze nella gestione dei conflitti fra gli stakeholder coinvolti e nella costruzione delle possibili alleanze.	Comprendere gli obiettivi prioritari dell'azienda e i possibili scenari di evoluzione della situazione; saper rappresentare il problema.	Saper scrivere, saper utilizzare i social media, essere in grado di produrre in house materiali multimediali, saper aprire le porte che servono.
--	---	--	--

L'undicesima domanda (**Crede che i CCO di oggi abbiano in buona misura doti manageriali?**) fa riferimento al fatto che oggi le facoltà umanistiche che formano i futuri comunicatori, non forniscano basi manageriali: opportune e necessarie per inserirsi in un contesto non solo aziendale ma organizzativo in generale. Come detto in precedenza, non importa se sia una grande azienda o una squadra di calcio, ad oggi nella formazione mancano tutte le conoscenze manageriali e specialistiche cruciali per un CCO che guarda al futuro. Le risposte ottenute sono state discordanti: metà hanno confermato che il CCO sia in possesso oggi delle abilità manageriali fondamentali per rapportarsi a realtà organizzative sia grandi che piccole; l'altra metà ha affermato che spesso non sono presenti e che la formazione universitaria non fornisca le basi di management necessarie ad una formazione completa al 100%. Ritengo però che chi ha confermato la presenza della preparazione manageriale, abbia conosciuto dei CCO (o sia stato CCO) che avevano sviluppato e coltivato queste discipline parallelamente e separatamente al corso di studi, soprattutto tramite l'esperienza sul campo. Ad oggi, i corsi di laurea in comunicazione (che non provengano da università private) come quello che sta concludendo la sottoscritta manca di specializzazioni in materie manageriali. Per doti manageriali intendo le competenze tecnico-manageriali classiche relative al processo di direzione di un'azienda, come: marketing, controllo di gestione, basi di finanza, visione strategica, capacità di *problem solving*, tecniche di gestione progettuale, etc. Certamente ce ne sono molte altre e altrettanti sono gli studiosi che hanno indagato sui ruoli e sulle funzioni dirigenziali. Oggi, il *range* delle competenze manageriali prevede anche una serie di *skills* che abbiamo già individuato come appartenenti alla "figura leader", come le competenze comunicative, emotive e sociali.

Un'interessante articolo su *giornaledellepmi.it*⁸⁸, sostenendo il bisogno di un cambiamento all'interno della gestione aziendale, descrive come le organizzazioni necessitino di “riconfigurarsi e ridefinire” le competenze distintive dei ruoli manageriali in tutti i settori.

In seguito, le risposte relative alla tematica delle competenze manageriali.

“Credo di sì. Le organizzazioni, sia private che pubbliche, dovrebbero però imparare a dare più credito e fiducia ai relatori istituzionali” (10)

“Mediamente sì” (8)

*“La mia esperienza personale mi fa pensare che la formazione e la cultura organizzativa siano doti **decisive**. Il nostro sistema formativo tende a declinare l'idea di doti manageriali in modo abbastanza rigido, e questo rischia di tradursi in un irrigidimento degli atteggiamenti di fronte ad un problema. Cioè, in un aggravamento del problema che si vorrebbe risolvere. Inoltre, come sottolineavo precedentemente a proposito della leadership, quello che si impara va comunque applicato alla luce della cultura organizzativa. Nell'ambito della comunicazione del rischio, materia che ritengo di conoscere bene, non esistono bacchette magiche o ricette preconfezionate che tengano. Per risolvere le crisi occorre sempre molto lavoro e molta capacità di interpretare il contesto” (1)*

“Per la mia esperienza sì” (4)

“Sì, i primi comunicatori (anni '80/'90) venivano dalla pubblicità o da percorsi di immagine. Più che altro si parlava di spin doctors. Da oggi, i prossimi comunicatori verranno da una scuola consolidata, ma ancora non esiste un albo dei comunicatori che serve al riconoscimento del ruolo. La regolamentazione è importante. La comunicazione è composta da aree molto diverse, servono delle competenze a 360°, poiché in futuro anche il ruolo del comunicatore verrà calibrato su diverse aree. Dovrebbe esistere un percorso sul modello 'Medicina', che dia spazio alle specializzazioni nei diversi campi, come ad esempio: comunicazione finanziaria, commerciale, etc” (11)

“Difficile rispondere: ne conosco di ottimi manager, ma anche qualcuno che è più un tecnico che un manager. Credo che il panorama complessivo sia molto variegato” (6)

“Non necessariamente, purtroppo” (5)

“Non sempre, anche perché spesso gli uffici di comunicazione sono molto piccoli in termini di personale” (3)

⁸⁸ Morgagni, 2014, *Le competenze manageriali*, giornaledellepmi.it/le-competenze-manageriali/

La penultima domanda (**I CCO di oggi sono parte effettiva del top management di un'organizzazione? Se no, crede che dovrebbero esserlo?**) chiede di confermare l'effettiva presenza della figura del CCO nei vertici aziendali, altro tema "scottante" trattato durante questa tesi. Come abbiamo già visto da alcune risposte precedenti, oggi mancano la fiducia e il riconoscimento del ruolo ...

"Devono esserlo assolutamente. Altrimenti la struttura è ancorata a visioni organizzative novecentesche, e francamente non è in grado di rispondere alle sfide complesse della contemporaneità" (10)

"Sì a entrambe le cose" (7)

"Nella maggior parte delle grandi organizzazioni sì e spesso fanno anche parte dei consigli di amministrazione: un fatto molto importante perché consente di fare prevenzione contro le crisi" (4)

"No, non sono assolutamente parte effettiva, nelle piccole organizzazioni non lo sono assolutamente. Spesso, qui, il ruolo è assente e sono calibrate sul 'capo' o un parente che ricopre il ruolo. In caso di crisi di solito il reparto comunicazione è quello che viene subito sacrificato! In rari casi il CCO partecipa alla crisi come mero filtro: il resto viene deciso in altre stanze" (11)

"Mi è veramente impossibile immaginare che un'organizzazione possa gestire una crisi comunicativa senza che il CCO partecipi alla definizione della strategia. In una situazione in cui si richiede il massimo impegno a tutti (e può significare anche straordinari, notti, stress) dev'essere chiaro perché si va in una certa direzione e come andarci. E per quanto riguarda la comunicazione è al CCO e al CEO che spetta il compito di definire la strategia, dividerla e agire di conseguenza" (1). Impossibile da immaginare, ma purtroppo realtà comune. Questa risposta conferma l'importanza del CCO accanto al CEO e alla loro collaborazione nel definire la strategia!

"Come sempre, dovrebbero esserlo – poi dipende dalle caratteristiche individuali e dal Top Manager" (6)

"Non necessariamente, purtroppo" (5)

"Dovrebbero esserlo, mi sembra ci sia ancora un po' di strada da fare" (12)

"In genere non lo sono, la comunicazione è ancora percepita come uno strumento operativo più che una colonna del management. La risposta dipende dal tipo di organizzazione e dal ruolo che ha la comunicazione al suo interno, ma non c'è alcun dubbio che, considerato il ruolo strategico che oggi assume la comunicazione nella vita delle organizzazioni, il ruolo del CCO dovrebbe evolvere in questa direzione" (3)

“Dovrebbero sicuramente esserlo. Che oggi effettivamente lo siano è un’altra questione” (9)

Concluderei questa parte con una domanda e una risposta emblematiche, estratte da un’intervista⁸⁹ a Stefano Cianciotta pubblicata su *runningonline.com*:

“Quale importanza rivestono i processi comunicativi e, più in generale, dell’organizzazione aziendale che permettono di reagire a una situazione critica?”

La comunicazione di crisi, nel suo dover essere tempestiva, pianificata e aggiornata di continuo, non ammette organizzazioni che vivono la capacità di reazione come un fattore d’improvvisazione. Le aziende private, soprattutto in Italia, continuano a sottovalutare l’impatto di una crisi o di una cattiva reputazione, salvo poi pagare dazio con gli azionisti come nel caso di Moncler dopo la trasmissione di Report, con una perdita del titolo del 4,8%, pari a 140 milioni”

L’ultima domanda del questionario era quella di esprimere considerazioni personali e osservazioni.

Come mi è stato consigliato dalla dottoressa Gaglianese, è bene porre attenzione allo scenario di provenienza degli intervistati, essendo molto vario. Le risposte alle domande sono conseguenza delle esperienze lavorative dei professionisti che hanno risposto e, per questo, talvolta possono non coincidere i punti di vista rispetto alle domande. Anche per questo ho scelto delle domande piuttosto semplici e generali, in modo che l’intervistato potesse spaziare e muoversi liberamente a seconda del proprio ambito professionale. È anche per questo che è difficile ricavare delle conclusioni generali sul tema del CCO in situazioni di crisi, ma mi sono anche stati forniti molti punti di vista sul tema comunicazione ed il suo lento (lentissimo) farsi spazio nello “scheletro” delle organizzazioni. Figure professionali diverse, ma hanno/hanno avuto tutte un rapporto con la comunicazione e il suo “portavoce CCO”. Non posso neanche affermare che ci sono state delle affinità tra le risposte date dal settore giornalisti o tra quelle di chi lavora in ambiente aziendale, con conseguente opposizione dei due blocchi. Ma tutte hanno portato all’attenzione alcune tematiche che tratterò sotto.

⁸⁹ Intervista, 2015, *La comunicazione di crisi: a tu per tu con... Stefano Cianciotta. Corso "Exit strategy. La comunicazione di crisi"*, runningonline.org/la-comunicazione-di-crisi-a-tu-per-tu-con-stefano-cianciotta/

Nell'intervista con il dottor Landolfi, integrata telefonicamente, il tema principale su cui ho riflettuto è stato quello relativo al "peso del CCO". Prima di poter parlare di una sua probabile influenza e autorevolezza in una situazione di crisi, è bene tenere conto della triste realtà per la quale spesso il CCO non è presente o ha un peso nullo nel consiglio di amministrazione di un'organizzazione (quello che nel mondo anglosassone chiamano "coalizione dominante")! Triste perché la sua figura è importantissima per l'individuazione e il monitoraggio di tutti quei segnali deboli che potrebbero favorire la nascita di una crisi. Molte aziende non sono consapevoli del valore che il relatore pubblico, specializzato in crisis management può avere. Mi è stato detto che: non ha importanza se il CCO faccia da portavoce dell'azienda (e abbiamo anche capito che è altamente improbabile che si adotti questa linea), poiché il punto cruciale da risolvere è quello relativo alla sua presenza nel top management. Mi ritengo in parte d'accordo, poiché sì, esiste la necessità immediata di comunicare per far capire alle aziende l'importanza della presenza come parte effettiva nel *core* aziendale del CCO; ma ritengo anche che CEO e CCO dovrebbero stare sullo stesso piano e lavorare fianco a fianco soprattutto in situazioni di emergenza. Il passo verso una crisi reputazionale è breve.

Questa problematica è saltata fuori anche durante l'intervista con il dottor Martello (anch'essa integrata telefonicamente), che mi ha parlato di una certa "resistenza culturale" verso la comunicazione. Conferma che, la composizione di molte aziende italiane non comprende il ruolo del CCO (soprattutto e ovviamente in quelle piccole o medie o a conduzione familiare). Circa la leadership e il leader, sostiene che la leadership (che dovrebbe essere per tutti) oggi è "appannaggio di chi comanda", ma che, aggiungo io, qualcuno deve pur esserlo! Inoltre, un "leader che non crea nuovi leader è un capo", e una figura degna di questo ruolo deve educare i collaboratori a questa visione. I leader infatti creano proprio una cultura attorno a loro, includendo tutto il team e facendo sì che tutti diano il massimo e siano ispirati costantemente. È ciò che è stato rilevato e teorizzato da Adrian Gostick e Chester Elton⁹⁰ nel loro libro "*Impegno totale. Come i manager migliori creano la cultura e la convinzione per raggiungere grandi risultati*"⁹¹, in cui attraverso l'analisi di 300.000 persone in ambienti lavorativi di successo, hanno scoperto che i manager-leader creano una cultura in cui le persone credono davvero e si impegnano al 100% per raggiungere gli

⁹⁰ Citati precedentemente a proposito del "Principio della carota", pg. 18

⁹¹ Gostick A., Elton C., *Impegno totale. Come i manager migliori creano la cultura e la convinzione per raggiungere grandi risultati*, Franco Angeli, 2013

obiettivi e soddisfare i valori di *mission* e *vision* aziendali. Sostiene infatti il dottor Martello che la “leadership parte sì da una persona, ma è permeata da tutte le persone di un gruppo”. Sul ruolo della comunicazione in caso di crisi, afferma che il CCO cercherà naturalmente delle opportunità positive per l’azienda che si trova ad affrontare una situazione spiacevole e che il modello della “comunicazione di difesa” non porta certo a guadagni o a risvolti positivi della vicenda. Infine, sul riconoscimento professionale: *“Stiamo dimenticando i fondamentali, la professione è in costante cambiamento, soprattutto per quanto riguarda gli studi professionali... ma nell’ansia di cavalcare i cambiamenti perdiamo di vista la sostanza del nostro apporto. Dobbiamo cercare di spiegare chi siamo e cosa facciamo! Invece di intrufolarci e dire che la comunicazione è tutto, pensiamo ai fondamentali”*, cioè fare bene e farlo sapere. E ancora: *“[...] Manca la professionalizzazione. C’è una resistenza dei corsi universitari, che non si confrontano con la necessità dell’operatività il rischio è quello di perdere il capitale relazionale e di avere in futuro pochi professionisti che lavorano in grandi aziende.”* Per quando riguarda la leadership: *“La leadership cambia a seconda degli anni e del contesto, del momento storico. Oggi si dice ‘partecipativa e condivisa’, ma non dappertutto”*.

Restando nel campo della professionalizzazione e della formazione universitaria, il dottor Cianciotta conferma pienamente la realtà sostenuta dal dottor Martello e da questa tesi, riporto le sue considerazioni: *“Oggi più di ieri credo che le Facoltà umanistiche, quelle storiche e sociologiche (compresa Comunicazione), se riescono a indagare in modo compiuto anche i temi della Scienza e dell’Economia per abituare lo studente ad individuare soluzioni per risolvere i problemi, sono palestre significative per i Comunicatori di domani. La figura del comunicatore deve avere una visione molto ampia di quanto accade intorno a lui (sia dentro che fuori l’organizzazione), e l’offerta formativa delle Università deve essere riprogettata intorno a questa nuova funzione, strategica per l’intera organizzazione”*.

Oggi, purtroppo, c’è il bisogno di una formazione specifica, come conferma anche il dottor Zuliani. Spesso infatti il ruolo del comunicatore, CCO o relatore pubblico che sia è affidato ad una figura che all’occorrenza indossa anche queste vesti. C’è la necessità reale di una scuola di formazione riconosciuta, per la costruzione di figure con conoscenze specialistiche in grado di inserirsi perfettamente in qualsiasi realtà aziendale. L’Università, che si affida ancora a corsi prettamente umanistici e troppo generali, non va più bene.

Parentesi tecnica: essere leader nell'era digitale.

Un'interessante ricerca⁹² che guarda al futuro è la “Le@d3.0 Academy”, promossa dall'Unione Europea, con lo scopo di incentivare la collaborazione tra aziende e Università nell'elaborazione di *skills* utili nel mercato dell'era digitale: competenze diverse ed evolute per essere applicate nel mercato del Web 3.0 . È un progetto ideato su una piattaforma digitale e si propone di diventare il referente ufficiale dell'Unione Europea per lo sviluppo di competenze di e-Leadership e piani di *training* per aziende, *business school* e managers. Ma perché si sente il bisogno di sviluppare competenze relative al mondo digitale? La ricerca propone la risposta del *Directorate Taxation and Customs Union*: “L'economia digitale è il risultato degli effetti delle nuove tecnologie ‘General-Purpose’⁹³ nel campo della comunicazione e dell'informazione. Riguarda tutti i settori delle attività economiche e sociali. [...] Inoltre, internet incentiva sempre più le persone a creare e condividere le loro idee, aumentando la crescita di nuovi contenuti, mercati e del settore imprenditoriale”. L'Unione Europea ha infatti ritenuto importante sottolineare come il 7% dell'economia sia oggi composta dal settore digitale e di come questo costituisca un *driver* consistente dell'innovazione e della crescita. L'aspetto negativo è che il mercato digitale non è pienamente sfruttato dalle piccole e medie aziende, che hanno bisogno di essere messe a conoscenza degli strumenti e delle opportunità che le nuove tecnologie sono in grado di sfruttare. Il progetto, infatti, ha l'obiettivo di “svegliare le coscienze” di manager, leader e imprenditori e renderli consapevoli dell'importanza vitale del mondo virtuale.

Chi è un *e-leader*? Con la sovrapposizione del mercato digitale a quello tradizionale, è considerato *e-leader* non solo il manager delle Information Technologies, ma qualunque manager che opera nell'economia digitale.

Le domande da cui parte il progetto sono:

- Con l'avvento dell'economia digitale, i leader hanno bisogno di nuove competenze?
- Quali sono le competenze più importanti che un leader deve avere per dirigere il cambiamento, innovare le pratiche sociali, stabilire un nuovo *business model*, attrarre e coltivare talenti?

⁹² Progetto *Le@d3.0 Academy*, 2016, eleaderacademy.eu/project/

⁹³ Per “tecnologie general-purpose” si intende quella classe di strumenti (computer, internet, ma anche strade, energia elettrica ecc.) caratterizzata dalla versatilità in grado di rispondere/risolvere ad una serie di problemi.

- Qual è il gap che bisogna riempire tra le competenze dei manager di oggi e quelle dei futuri manager?
- Quali sono le migliori soluzioni tecnologiche per acquisire competenze di *e-leadership*?
- Professori e *trainers* sono preparati per integrare le *e-skills* nei loro programmi e promuovere questo cambiamento ?

Partendo dalle competenze, il gruppo di ricerca ha individuato le *skills* da possedere per essere dei leader di successo nella *e-leadership*:

- **competenze tecniche:** utilizzare le tecnologie per eseguire operazioni attraverso gli strumenti digitali;
- **gestione delle informazioni:** localizzare, gestire, recuperare e organizzare le informazioni;
- **creazione di contenuti:** integrare e rielaborare i contenuti e le conoscenze già acquisite per elaborarne di nuovi.
- **problem solving:** identificare i “bisogni digitali”, risolverli attraverso gli strumenti specifici del settore e valutare le informazioni recuperate;
- **collaborazione:** incoraggiare e coltivare il legame con gli altri prendendo parte alle *community* online e ai social network;
- **comunicazione e condivisione:** comunicare attraverso gli strumenti online, rispettare la privacy e attenersi alla “netiquette”;
- **etica e responsabilità:** comportarsi in modo responsabile ed etico, all’interno della legalità.
- **capacità strategiche di management:** basate sulla scienza del management, importanti sia per il settore dell’ *Information Technology* che per il business in generale,
- **competenze relative al “mercato ibrido”:** con lo scopo di sfruttare le tecnologie per raggiungere gli obiettivi di business;
- **abilità nell’industria/settore specifici di lavoro:** per sfruttare le conoscenze relative all’ *Information Technology* e applicarle in un settore specifico dell’industria.

Tenendo conto di questa lista, i ricercatori hanno creato una serie di tematiche dentro le quali hanno condotto l'indagine. Le tematiche riguardano competenze tecniche, di project management, problem solving, gestione personale, comunicazione, leadership e team work. I risultati della ricerca, iniziata nel Gennaio del 2015, ha evidenziato un grande gap tra il bisogno di competenze specifiche relative al mercato digitale e la loro effettiva presenza nelle attività di business e nella formazione universitaria. Ad esempio, il 40% dei manager intervistati non si affidano all'analisi dei trend e ai cosiddetti “*big data*” per l'analisi del rischio legata ai loro progetti o non ne percepiscono l'importanza nel loro campo di lavoro. Un altro 39% non si affida agli strumenti digitali per la risoluzione dei conflitti. Inoltre, il dato più eclatante riguarda la costruzione della “fiducia digitale”: molti manager e organizzazioni non ritengono importante lavorare sulla fiducia degli stakeholder nel mercato digitale. D'altro canto, il 47% degli studenti intervistati ritiene necessaria la formazione nell'ambito dell'analisi della gestione del rischio attraverso gli strumenti digitali. Infine, i *trainers*⁹⁴ ritengono necessaria una comprensione profonda di come le nuove tecnologie possano rimodellare e innovare i *business model* ed in generale la vita di ogni organizzazione.

Alla fine di questo percorso di indagine, sono state istituite alcune piattaforme online *open source* con i risultati del progetto, in modo da fornire una base per uno sviluppo futuro delle competenze manageriali nel mondo dell'era digitale.

Ho scelto di riportare questa ricerca perché ritengo che le competenze individuate nel corso di questo progetto e la domanda da cui parte l'iter dell'indagine siano da integrare alle *skills* che abbiamo già individuato. Il mondo virtuale, di cui facciamo parte oggi, comporta la necessità di integrare le competenze del management tradizionale a quelle che si sviluppano in seguito al cambiamento che le nuove piattaforme digitali richiedono alle organizzazioni. I leader, i manager, la comunicazione e il top management in generale devono essere i promotori di questa integrazione e delle opportunità costruttive che ne deriveranno; per fare ciò è necessario investire le risorse essenziali per far fronte a questo cambiamento.

Un altro progetto stimolante è quello creato da Jo Owen, esperto di leadership a livello mondiale, consulente, autore e imprenditore. Il progetto si chiama “*Tribal Business School*” e nasce da sette anni di lavoro presso tribù di diverse aree geografiche (Mongolia, Australia,

⁹⁴I cosiddetti “coach”

Nuova Guinea). Il risultato di questa ricerca è stato pubblicato in un libro che propone un singolare programma formativo per rispondere alle nuove sfide del cambiamento e della leadership che ne deriva. In un'intervista per "L'Impresa"⁹⁵, il ricercatore spiega innanzitutto quali sono i fattori che hanno rivoluzionato l'approccio alla leadership: l'istruzione (i dirigenti di oggi sono più colti, desiderano sentirsi autonomi e chiedono lavori stimolanti; ciò richiede nuove politiche aziendali per rispondere a questo nuovo tipo di leader); la globalizzazione (oggi, le aziende sono specializzate e ciò richiede ai leader la capacità di "far accadere le cose attraverso altre aziende" sulle quali non esercitano alcun controllo); la rivoluzione digitale (la rete cambia i rapporti di influenza e di potere; la leadership è aperta, diffusa e bisogna meritarsela con l'autorevolezza del sapere). Il ricercatore sostiene anche che l'approccio del leader aziendale, nell'attuale *digital transformation*, non può abbandonare la comunicazione *face-to-face* e che quello che conta davvero nell'apprendimento della nuova leadership sia il "*mindset*"⁹⁶ delle persone". Infatti, secondo Owen, le Business School non possono insegnare adeguatamente la leadership, perché ci sono alcune caratteristiche come il coraggio, la resilienza, lo spirito collaborativo, l'adattamento, la positività e la responsabilità, che sono legate alla personalità e al carattere. Inoltre conferma che le università non sono più in grado di fornire le giuste competenze in relazione alla velocità dei cambiamenti. "Dovremo sapere come trattare i clienti, i colleghi, lo staff, come affrontare ambiguità e incertezza, come gestire i *big data*, come attivare competenze distintive quali la resilienza, la creatività o il coraggio, che le scuole e le università non insegnano"⁹⁷. L'autore, studiando il Commando della Fanteria della Marina Reale del *Naval Service* britannico, individua anche tre caratteristiche fondamentali che reputa importanti anche per i leader aziendali: il valore della formazione, lo sviluppo dei valori comuni (cooperazione) e lo spirito con cui si affrontano le avversità. Sempre a proposito dei cambiamenti e dei rischi che comporta l'avvento pressante dell'era digitale nelle organizzazioni, dal programma "*Tribal Business School*" si possono ricavare una serie di lezioni per i leader che oggi si trovano in ambienti incerti:

⁹⁵ Owen J., *Il miglior modello di leader sei tu*, di Alvarez R., L'Impresa, sez. Competenze, n°9, 2016

⁹⁶ mentalità

⁹⁷ Owen nell'intervista

- per sopravvivere si deve cambiare;
- la leadership non è questione di competenze e basta, ma anche di valori vissuti e praticati ogni giorno;
- essere strategici, spesso, vuol dire competere per vivere/vincere;
- la sopravvivenza è un impegno collettivo, “se non lavori in gruppo finirai per morire da solo”.

Infine, trovo interessante l'ultima considerazione dell'intervista sulla leadership recente dell'Unione Europea, a dimostrazione del fatto che applicare una leadership vincente vuol dire soprattutto saper comunicare bene! Anche se non siamo responsabili di ciò che “l'altro capisce”, spesso l'errore sta in chi comunica e in come lo fa.

“L'obiettivo di ogni leader è far sì che la gente desideri seguirlo. Sotto questo aspetto la leadership dell'Unione Europea ha fallito miseramente. [...] Il problema, però, è che i leader non sono riusciti a far capire alla gente comune quali fossero le ricadute positive per loro di questo progetto”.

4. CONCLUSIONE: abbiamo un profilo?

Siamo giunti alla fine di questo percorso e il nostro utopico CCO ha bisogno di uscire alla luce del sole e togliere ogni sospetto. Questi i punti principali che analizzerò per arrivare ad un profilo conclusivo del nostro CCO, forse.

- Chiunque può essere un leader, a qualsiasi livello professionale, ma non tutti.
- Ci sono diversi stili di leadership, ma la migliore è quella creata in base al contesto.
- C'è il bisogno di un forte riconoscimento dell'autorevolezza del CCO in un ambiente organizzativo.
- Il CCO è una figura che è preparata a coordinare e gestire i flussi di comunicazione interni ed esterni e per questo costituisce una figura chiave in caso di crisi.
- Il CCO deve far parte del top management e partecipare attivamente e accanto al CEO al processo decisionale, sia in caso di crisi che non.
- La sua formazione umanistica deve comprendere anche il filone che riguarda il crisis management e deve consentire una specializzazione in diverse aree del management.
- Ci sono delle caratteristiche fondamentali che distinguono un leader da un capo.

Purtroppo mi sembra ormai abbastanza chiaro che il ruolo del CCO è molto sottovalutato e la sua presenza all'interno del quadro direttivo è il più delle volte mitologica. Quasi quasi questa ricerca stava per risultare inutile visto che non è detto che partecipi attivamente alla gestione di una crisi di un'organizzazione. Le società, le aziende sono ancora restie a considerare la comunicazione un fattore importante per "la vita, la crisi o la morte" di un business. E ancor più sottovalutano il suo ruolo nella gestione di una situazione di emergenza. Ho ripetuto più volte che la comunicazione in caso di crisi è spesso determinante per la buona uscita prima e continuità aziendale, poi. Oggi si comunica per farsi conoscere, per vendere, per conoscere il mercato e per spiegare perché si è commesso un errore. Gli stakeholder, come ogni tipo di pubblico che in qualche modo è in relazione con l'azienda, vogliono essere ascoltati, ma soprattutto *sanno ascoltare!* Siamo giunti all'ascolto 3.0. Prima erano le organizzazioni che volevano essere ascoltate (propaganda), poi queste hanno cominciato ad ascoltare prima i loro clienti (indagini di mercato; prodotto su misura), adesso sono i clienti a volere comunicazione attiva da parte delle organizzazioni

e a mettere in risalto il bisogno di uno scambio comunicativo (comunicazione bidirezionale, storytelling, ora relazione). Così come le aziende ascoltano i bisogni del mercato, gli stakeholder e i clienti in generale vogliono potersi fidare e chiedono trasparenza. Molto spesso però, questo aspetto viene sottovalutato, ignorando così i segnali che possono portare ad una crisi reputazionale. Ogni genere di crisi ha un'alta percentuale di poter sfociare in una reputazionale, la quale può portare ad un disastro se non gestita correttamente e tempestivamente. A sostegno di ciò, cito un passaggio dal sito di Luca Poma (uno dei professionisti che ha partecipato alla ricerca) qualche estratto sul crisis management e il ruolo delle relazioni pubbliche:

“Quando sono più “evolute”, le Relazioni Pubbliche muovono dalla considerazione che è funzionale prevedere scenari e prepararsi a fronteggiarli efficacemente, piuttosto che subirli e intervenire a posteriori per risolvere delle emergenze, e in tal caso le RP prendono le sembianze del Crisis-management e si servono delle tecniche proprie di quella disciplina. E questo è un altro filone di riflessione legato alla reputazione sistematicamente dimenticato: quello delle crisi reputazionali potenziali. [...] Eventi di per se poco significativi possono essere ingigantiti, e situazioni che nulla hanno a che fare con la vostra organizzazione possono avere riflessi molto negativi sulle vendite, oppure eventi gravi e drammatici – ancorché statisticamente poco frequenti – possono colpire e danneggiare la reputazione della Vostra azienda. La corretta gestione – preferibilmente “preventiva” – delle crisi reputazionali, diventa quindi uno strumento fondamentale per evitare che la professionalità e la dedizione che un manager ha profuso per molti anni possano essere vanificate o messe in discussione a causa di una situazione reputazionale mal gestita ⁹⁸”

Adesso non mi resta che concludere, analizzando i punti espressi all'inizio di questo capitolo.

Chiunque può essere un leader, a qualsiasi livello professionale, ma non tutti.

“Quando si sviluppa una situazione critica o di emergenza è assolutamente utile che qualcuno riesca ad assumere una significativa leadership, cosa, è bene ricordarlo, ben diversa dal semplice ruolo di comando ⁹⁹”. Questo estratto fa parte di un articolo di Antonio Zuliani (parte dei professionisti citati in questa ricerca) in cui la leadership di successo è analizzata brillantemente attraverso il dramma storico di William Shakespeare, “Enrico V”.

⁹⁸ Poma, Crisis Management, lucapoma.info/

⁹⁹ Zuliani A., *Il leader nelle situazioni di emergenza*, processodecisionale.it, Settembre 2015, anno 10, n° 38

“Le situazioni critiche vanno affrontate tutti assieme per quelle che sono e per questo servono leader come Enrico V”.

Ho scritto più volte che la leadership può essere applicata a qualsiasi livello, che chiunque può essere un leader e che i leader sono tali se creano nuovi leader. Tutto è stato confermato anche dalla ricerca, ma non è escluso che non tutti sono dei leader o possono diventarlo. Si migliora, si studia e si cresce, ma le caratteristiche del “vero leader romantico” sono per lo più innate. Quanti al servizio di Alessandro il Grande hanno poi saputo prendere il suo posto? Quanti hanno saputo reinventarsi e rinascere come Jordan Belfort? Possiamo essere degli ottimi capi, è ovvio, ma non dei leader. La capacità di vedere al di là anche del futuro, trovare le più piccole opportunità di crescita in una crisi, inventare percorsi nuovi, essere consapevoli delle responsabilità del cambiamento, saper ispirare e creare una cultura attorno alla loro figura, sono tutte capacità naturali che vanno integrate ad una figura preparata già da “buon capo”.

Ci sono diversi stili di leadership, ma la migliore è quella creata in base al contesto.

E forse, nonostante la mia riluttanza ad analizzare tutti gli stili di leadership teorizzati, ho trovato un modello (esistente da ben cinquant’anni!), che si può adattare a questa supposizione. “La leadership situazionale” di Paul Hersey e Ken Blanchard, teorizzata nel 1969, sostiene che non esiste lo stile di leadership migliore, ma che il leader deve adottare uno “stile di conduzione” diverso a seconda del livello di maturità dei collaboratori. Quindi lo stile migliore sarà quello che funziona in quel dato contesto. Maturità intesa come:

- maturità lavorativa (capacità tecniche, conoscenze, esperienza);
- maturità psicologica (disponibilità, motivazione, fiducia in se stessi).

Alla variazione di questi tratti, segue quella del comportamento del leader:

- comportamento direttivo (per organizzare e definire il ruolo dei membri del team, spiegare quali attività svolgere, le modalità e le tempistiche);
- comportamento di relazione (per mantenere i rapporti personali con e tra i membri del team, canali di comunicazione aperti, sostegno socio-emotivo, gratificazioni).

A queste varianti, viene applicato lo “stile” di leadership che si adatta meglio¹⁰⁰:

1. **prescrivere.** Se i collaboratori presentano una scarsa maturità, non hanno adeguate competenze, né sono pronti ad assumersi delle responsabilità è necessario che il

¹⁰⁰ Marchegiani, 2009, *Stili di leadership secondo il modello situazionale*, manageronline.it/articoli/vedi/201/stili-di-leadership-secondo-il-modello-situazionale/

leader adotti uno stile basato su un *alto comportamento direttivo e un basso comportamento di relazione*. Il leader definisce i ruoli, stabilisce quali attività devono essere svolte, in che modi, in quali tempi;

2. **vendere**. Se i collaboratori presentano una maturità-medio bassa con scarse competenze, ma una disponibilità ad assumersi delle responsabilità e fiducia in se stessi, lo stile di leadership più adatto è quello dato da *un alto comportamento direttivo e un alto comportamento di relazione*. Il leader definisce i ruoli, le attività da svolgere, i modi e i tempi, ma sostiene i suoi collaboratori cercando di far accettare le scelte adottate;
3. **coinvolgere**. Se i collaboratori hanno una maturità medio-alta per cui sono capaci, ma non dispongono di una adeguata fiducia in se stessi, il leader deve scegliere uno stile fondato su un *basso comportamento direttivo e un alto comportamento di relazione* in modo da spronarli ad utilizzare le proprie capacità
4. **delegare**. Se i collaboratori hanno un alto grado di maturità, dispongono delle competenze tecniche, sono disponibili e sicuri di sé, il leader può adottare un comportamento basato su un *basso comportamento direttivo e un basso comportamento di relazione* limitandosi a definire gli obiettivi e lasciando decidere ai collaboratori come realizzarli.

Infine, il giusto sostegno a questo tipo di leadership è la già citata “consapevolezza situazionale”: agire con lucidità, analizzare i fattori con una percezione reale, in un tempo ristretto, qui e ora.

C'è il bisogno attuale di un riconoscimento dell'autorevolezza del CCO in un ambiente organizzativo.

È un concetto che è stato ripetuto più volte e reso “reale” dai riscontri nell'indagine. Fino a quando la leadership della comunicazione non sarà riconosciuta come componente fondamentale della vita di un'organizzazione, il CCO non otterrà mai la sua poltrona nel top management.

Il CCO è una figura che è preparata a coordinare e gestire i flussi di comunicazione interni ed esterni e per questo costituisce una figura chiave in caso di crisi.

Abbiamo visto e ripetuto ancor di più che il ruolo del CCO è fondamentale in caso di crisi e che la comunicazione “fatta bene” può lasciare un bell' *happy ending*. La comunicazione in

situazioni di emergenza è una parte sempre attiva e spia costante per la trasparenza verso tutti gli stakeholder. I flussi di comunicazione sono sempre presenti, anche quando non sono gestiti da una figura competente in quell'ambito. Perciò ritengo che avere un CCO che “nasce” per svolgere questo tipo di lavoro è sempre meglio che affidare un canale così delicato ad una figura “a intermittenza”. Sul ruolo del portavoce, le risposte alla ricerca hanno reso chiaro il fatto che non spetta necessariamente al CCO, al contrario di ciò che si sostiene sin dall'inizio in questa tesi. È il “volto” dell'organizzazione che deve parlare e mantenere la fiducia negli stakeholder. Per quanto possa sembrare la scelta migliore, le perplessità rimangono. Se al CCO fosse riconosciuta la stessa, legittima, autorevolezza che si riconosce al CEO, si potrebbe anche cambiare prospettiva rispetto al ruolo “portavoce”. Il CCO può anche gestire (gestire, non comandare) tutte quelle attività di coordinamento all'interno del crisis team e la comunicazione non solo verso l'esterno, ma tra il crisis team e il reparto comunicazione.

Il CCO deve far parte del top management e partecipare attivamente e accanto al CEO al processo decisionale, sia in caso di crisi che non.

È stato confermato che: si dovrebbe essere parte effettiva del quadro direttivo, dovrebbe prendere parte attiva al *decision making* soprattutto in stato di emergenza, dovrebbe essere il braccio destro, la spalla del CEO e “compensare” alle funzioni *mancanti*. Ma poco o niente si vede ancora nello scenario italiano attuale. Quali sarebbero le azioni più efficaci per cambiare questo stato delle cose? Chi o cosa ha l'autorevolezza per alzare la voce?

La sua formazione umanistica deve comprendere anche il filone che riguarda il crisis management e deve consentire una specializzazione in diverse aree manageriali.

La formazione del CCO è un altro punto critico alla situazione attuale. Si sente la necessità di istituire corsi più specialistici e un riconoscimento a tutto tondo della professione. Sono le competenze che riguardano il crisis management che richiedono non solo un approfondimento, ma una presenza costante da inserire nei percorsi di studio. Purtroppo, infatti, molte conoscenze si acquisiscono con il passare del tempo e con l'esperienza: una preparazione a priori che definisca e completi la figura del futuro CCO non farebbero altro che apportare valore al ruolo.

Ci sono delle caratteristiche che distinguono un leader da un capo.

Abbiamo visto che in alcuni casi gli intervistati consideravano imprescindibili i due ruoli, in altri si considerava che il fatto di essere leader, oltre a un buon capo, fosse la “scelta migliore”. Non tutti i buoni capi infatti possiedono le caratteristiche che fanno di un leader... un leader.

Abbiamo un profilo? Sì, quello ideale soddisfa tutte le conclusioni riportate in questo capitolo.



Figura 11. - Il profilo ideale del CCO

Mi piacerebbe concludere questo piccolo lavoro con un bellissimo “inno alla comunicazione moderna”, sapientemente rubato dal sito web dell’agenzia di relazioni pubbliche “TT&A¹⁰¹”.

¹⁰¹ Agenzia di relazioni pubbliche, TT&A (*Theodore Trancu and Associates*), <http://www.tta.it/>

Mai la comunicazione, tutta la comunicazione, è stata guidata dall'estrema sintesi come oggi. Vive nel tempo reale di Twitter e Facebook, che è più veloce di quotidiani e televisione. Vive di quella simultaneità che solo una piena sintonia collaborativa riesce a realizzare. Vive di pianificazioni chirurgiche da smontare e rimontare perché nel frattempo intervengono le tigri da cavalcare e le bombe da evitare. Emerge dal frastuono perché ha una voce fuori dal coro, che informa, spesso diverte e non scende da un pulpito. Emerge perché ha una voce che è dialogo e, in quanto tale, nasce dall'ascolto della realtà e non da uno sterile narcisismo. Vive di reinvenzioni, riformulazioni e ribaltamenti dei paradigmi e dei dogmi. Sa parlare la lingua di tutti per farsi capire da tutti. Mai la comunicazione è stata, come oggi, l'esperienza del presente continuo. La sovrapposizione di azione e reazione, che significa sapersi relazionare a viso scoperto tanto con likers, quanto con haters e manipulators. Molti l'ameranno, alcuni meno, tutti comunque la ascolteranno (e la racconteranno).

BIBLIOGRAFIA

- **Bassi G.**, *Il successo? Più leadership*, IlSole24Ore, Job24 23/02/2011 pg. 29
- **Bellandi G.**, *Il talento del leader. Crescere nella vita professionale e personale attraverso una leadership etica e responsabile*, Franco Angeli , 2006
- **Colchado O. C.**, *La Atribucion Causal y Las Emociones Negativas (Depresion)*, Grin Verlag, 2013
- **De Vito F.**, *Alessandro Magno. Lezioni di leadership*, Ebook, 2015
- **Di Nuovo S.**, *La valutazione dell'attenzione. Dalla ricerca sperimentale ai contesti applicativi*, Franco Angeli, 2006
- **Fiocca R.**, *Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione. Studies in Communication Sciences*, n. 1, pp. 1-19, 2001
- **Fiocca R.**, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993
- **Giuliani R.**, *Leadership*, Mondadori, 2003
- **Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A.**, *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*, BUR Rizzoli, 2012
- **Goleman D.**, *Intelligenza emotiva*, BUR Rizzoli, 2013
- **Gostick A., Elton C.**, *The carrot principle*, Free Press, 2007
- **Gostick A., Elton C.**, *Impegno totale. Come i manager migliori creano la cultura e la convinzione per raggiungere grandi risultati*, Franco Angeli, 2013
- **Griswold G.**, *How AT&T Public Relations Policies Developed. Public Relations Quarterly*, Vol. 12, Fall, 1967, pg.13
- **Grunig L. A., Grunig J. E., Dozier D. M.**, *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002
- **Gulati R.**, *Reorganize for resilience*, Harvard Business School Press, 2010
- **Invernizzi E.**, *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffré, Milano, 2000
- **Invernizzi E.**, *RP e comunicazione aziendale. Sviluppo & Organizzazione*, 2004
- **Kurke Lance B.**, *The Wisdom of Alexander the Great: Enduring Leadership Lessons From the Man Who Created an Empire*, Amacom, 2004
- **Mincuzzi A.**, *Sei modelli per essere leader in azienda*, IlSole24Ore 9/11/2006 pg. 19

- **Montanelli I.**, *Storia dei Greci*, BUR Rizzoli, 1959.
- **Muzi Falconi T.**, *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore, 2003
- **Owen J.**, *Il miglior modello di leader sei tu*, di Alvarez R., L'Impresa, sez. Competenze, n°9, pp. 80-86, 2016
- **Pirotti G. B.** , **Venzin M.**, *Resilience* , Egea, 2014
- **Sciarelli S.**, *Comunicazione e gestione della crisi*, in "Sinergie", n. 59 settembre-dicembre, 2002
- **Van Ruler B.**, **Vercic D.**, **Balmer M.T.**, *The Bled Manifesto on public relations*, Pristop D.O.O., Ljubljana, 2002
- **Vecchiato G.** in collaborazione con Pinton E., *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, Milano, FrancoAngeli, 2008
- **Vecchiato G.**, **Poma L.**, *Crisis Management*, Gruppo24Ore, 2012
- **Vergnano F.**, *I manager sotto la lente dell'antropologo*, Il Sole24Ore, 21/01/2006 pg. 9
- **Zuliani A.**, *Il leader nelle situazioni di emergenza*, processodecisionale.it, Settembre 2015, anno 10, n° 38

SITOGRAFIA

- **Arthur Page Society**, *The Authentic Enterprise report*,
<http://www.awpagesociety.com/attachments/3a0b6883e9cd57a51ec481f7434d865257fb3403/store/a4c3778018d29f14c8a05dfe064774cc47a05a56e60b8f8af8ec985035c8/2007AuthenticEnterprise.pdf>
- **Arthur Page Society**, *The new CCo*,
awpagesociety.com/attachments/2c2ba4f62f6ec9f850bbf466eda52099ae4b5fa6/store/f6aebd3e039d0270d58b4c6bc72ae25674dd08a857f60c3c6fbcf970155f/Page+Society+-+The+New+CCO.pdf
- **Bernstein, Rowe**, *Great Crisis Leaders: 10 Key Characteristics*,
bernsteincrisismanagement.com/newsletter/crisis-manager-081124.html#cmu
- **Biografia di Jordan Belfort**, it.wikipedia.org/wiki/Jordan_Belfort
- **Bradberry**, 2014, *Emotional Intelligence EQ*,
forbes.com/sites/travisbradberry/2014/01/09/emotional-intelligence/#7a38c93ecb1c
- **Camillus**, 2008, *Strategy as a wicked problem*, hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem
- **Cesvot.it**
- **Cianciotta, intervista**, 2015, *La comunicazione di crisi: a tu per tu con... Stefano Cianciotta. Corso "Exit strategy. La comunicazione di crisi"*, runningonline.org/la-comunicazione-di-crisi-a-tu-per-tu-con-stefano-cianciotta/
- **Corporate Excellence**, *What makes a Chief Communication Officer excellent?*, 2013,
google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwji3N-QyYXOAhUFSBQKHXL70QFgguMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Feng%2Fcontent%2Fdownload%2F4768%2F74291%2Ffile%2FGlobal%2520CCO%25202013%2520-%2520Executive%2520Summary.pdf&usq=AFQjCNFnwctk9i7j1F2HcR_S11dG0KYbDA&sig2=z3tub0Ds4YaRCiKgwu-Y7A&bvm=bv.127521224,d.d24
- **Definizione di "intelligenza emotiva"**,
it.wikipedia.org/wiki/Intelligenza_emotiva
- **Definizione di "resilienza"**, [it.wikipedia.org/wiki/Resilienza_\(psicologia\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Resilienza_(psicologia))

- **Edmonson**, 2016, *Wicked Problem Solvers: Lessons from Successful Cross-industry Teams*, hbr.org/2016/06/wicked-problem-solvers
- **Freccero**, 2016, *La lezione di Starace: l'inerzia dei media italiani*, ilmanifesto.info/la-lezione-di-starace-linerzia-dei-media-italiani/
- **Froschheiser**, *Communication: the most important key to leadership success*, reliableplant.com/Read/12675/communication-most-important-key-to-leadership-success
- **Gambetti, Brioschi, Giovanardi**, 2012, *Il comunicatore d'impresa in tempi di crisi: l'uomo, il manager, il leader*, docplayer.it/9896010-Il-comunicatore-d-impresa-in-tempi-di-crisi-e-di-complessita-l-uomo-il-manager-il-leader.html
- **Ganci**, 2015, *Resilienza: rialzarsi, più forti di prima*, stateofmind.it/2015/03/resilienza-psicologia-positiva/
- **Gombita**, 2014, *The four Ps of public relations leadership*, prconversations.com/2014/10/the-four-ps-of-public-relations-leadership/
- **Govindarajan, Faber**, 2016, *To win the civil war, Lincoln had to change his leadership*, <https://hbr.org/2016/05/to-win-the-civil-war-lincoln-had-to-change-his-leadership>
- **Guerrasio**, 2015, *Tommy Chong was prison inmates with the real "Wolf of Wall Street" and inspired him to write his book in their cell*, uk.businessinsider.com/tommy-chong-jordan-belfort-wolf-of-wall-street-2015-10?r=US&IR=T
- **Hamrefors**, *Final report in the reaserch project business effective professional communication*, http://www.ipr.mdh.se/publications/1560-The_Professional_Communicators_role_in_leadership
- **Il rasoio di Occam**, it.wikipedia.org/wiki/Rasoio_di_Occam
- **Incidente nella miniera di San José**, it.wikipedia.org/wiki/Incidente_nella_miniera_di_San_Jos%C3%A9
- **Institute for Crisis Management**, crisisconsultant.com/
- **Jordan Belfort**, sito ufficiale, jordanbelfort.com/
- **Map Consulting**, sito della società, mapconsulting.com/
- **Marchegiani**, 2009, *Stili di leadership secondo il modello situazionale*, manageronline.it/articoli/vedi/201/stili-di-leadership-secondo-il-modello-situazionale/

- **Maroino**, 2004, *La società dei leader*, quaderni-di-management.it/Articolo2.asp?idArticolo=293
- **Meng, Heyman**, *Measuring Excellent Leadership in Public Relations: A Second-Order Factor Model in the Dimension of Self-Dynamics*, instituteforpr.org/wp-content/uploads/MeasureExcellentLeadershipPR.pdf
- **Morgagni**, 2014, *Le competenze manageriali*, giornaledellepmi.it/le-competenze-manageriali/
- **O'Leary**, 2016, *Do managers and leaders really do different things?*, <https://hbr.org/2016/06/do-managers-and-leaders-really-do-different-things>
- **Poma**, Crisis Management, lucapoma.info/
- **Progetto Le@d3.0 Academy**, 2016, eleaderacademy.eu/project/
- **Smith et al.**, 2015, *Leadership in mammalian society: emergence, distribution, power and payoff*, [cell.com/trends/ecology-evolution/fulltext/S0169-5347\(15\)00249-9](http://cell.com/trends/ecology-evolution/fulltext/S0169-5347(15)00249-9)
- **Starace, intervento**, video completo, vice.com/it/read/storage-discorso-luiss-cambiamenti-distruzione
- **Stathis**, 2015, *Ocean Tomo releases 2015 annual study of intangibile asset market value*, oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/
- **TalentSmart**, sito della società di consulenza aziendale, talentsmart.com/
- **Tardia**, 2015, *Il ruolo della resilienza in azienda*, giornaledellepmi.it/il-ruolo-della-resilienza-in-azienda/
- **Trancu**, 2012, *Costa Concordia, i legali prendono il comando della comunicazione*, patricktrancu.wordpress.com/2012/01/22/crisismanagement-costa-concordia-i-legali-prendono-il-comando-della-comunicazione/
- **Trancu**, 2015, *Costa Concordia: un problema di cultura*, sittingduck.tta.it/crisis-management-costa-crociere-un-problema-di-cultura/
- **Trancu**, 2015, *7 Crisis fact from the Germanwings crash*, sittingduck.tta.it/crisis-management-7-crisis-facts-from-the-germanwings-crash/
- **Veneziani**, comunicazione.uniroma1.it
- **Video motivazionale**, 2016, *How successful people people think*, <https://www.youtube.com/watch?v=zCyB2DQFdA0>

RINGRAZIAMENTI

Iniziare e concludere questo percorso di ricerca e scrittura non sarebbe stato possibile senza l'aiuto del Professor Vecchiato. Mi ha sostenuta, incoraggiata, ispirata, indirizzata e sopportata. Sì, sopportata. Il suo aiuto è stato decisivo per dare forma alle mie idee più disparate e, soprattutto, mi ha fornito le fonti sulle quali ho potuto costruire il mio progetto di tesi. A lui va la mia più grande stima, sicura di poter contare sempre sui suoi preziosi consigli. Non c'è da stupirsi se non sono l'unica persona a considerarlo un leader, sia in ambito professionale, ma soprattutto in ambito "umano".

Un altro ringraziamento va a tutti i professionisti citati che hanno partecipato a questa piccola ricerca, alla loro disponibilità, alla loro pazienza e alla loro premura. Il loro apporto è stato fondamentale e desidero precisare che ogni errore o imprecisione è imputabile soltanto a me. Mi ritengo fortunata ed onorata per aver avuto la possibilità di *comunicare* con gli esperti di questo settore così variegato.

Infine, ringrazio tutte le persone che mi sono state accanto in questi anni e quelle che non l'hanno fatto. Questione di equilibrio. Entrambe le categorie hanno contribuito a fare di me ciò che sono oggi, per questo le ringrazio.

E se sono arrivata a scrivere i ringraziamenti per la mia Tesi Magistrale alla fine del mio percorso qui, all'Università di Padova, è solo grazie ai miei genitori, di cui sono orgogliosa in una maniera che non si può né spiegare né dimostrare: quella maniera che è solo del cuore. Hanno scommesso su di me e non penso che riuscirò mai ad esprimere la mia gratitudine. Siete il mio vanto.