

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in Strategie di Comunicazione

**Le competenze e le abilità
relazionali e di leadership del nuovo
Chief Communication Officer**

Relatore: Prof. Giampietro Vecchiato

Laureanda: Laura Aguiari

Matricola: 1062556 - LMSGC

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. La comunicazione d'impresa in tempi complessi	4
1.1. Il valore della comunicazione nelle organizzazioni	4
1.2. Le leve della comunicazione e la necessità di coerenza	7
1.3. La comunicazione d'impresa: un approccio multidisciplinare	9
1.3.1. <i>La Total Business Communication</i>	
1.3.2. La comunicazione integrata	
1.3.3. Le Relazioni Pubbliche	
1.3.3.1. I profili e le attività delle RP	
1.4. I modelli teorici e l'evoluzione delle RP	13
1.4.1. Il ruolo strategico delle comunicazione	
1.5. L'organizzazione della Funzione Comunicazione	19
1.5.1. <i>L'Excellence Theory</i>	
1.5.2. <i>L'European Communication Monitor 2016</i>	
1.6. Verso un futuro non troppo lontano	25
CAPITOLO 2. Il ruolo del <i>Chief Communication Officer</i>	26
2.1 Chi è e cosa fa il <i>CCO</i>	26
2.2 Le identità multiple	26
2.3 Il ruolo del <i>CCO</i> nell'impresa	29
2.3.1 Il comandante	
2.3.2 Il ciambellano	
2.4 Il percorso formativo	31
2.5 Il percorso professionale	32

CAPITOLO 3. Il professionista della comunicazione del XXI secolo: abilità e competenze	33
3.1 Il <i>Bled Manifesto</i> e le 4 dimensioni della comunicazione	33
3.2 Il <i>Page Society Report 2016</i>	36
3.2.1 La trasformazione del <i>CCO</i> e della Funzione Comunicazione	
3.2.2 Tre nuovi ruoli per un nuovo <i>CCO</i>	
3.2.2.1 Il <i>CCO</i> Fondativo - Strutturale	
3.2.2.2 Il <i>CCO</i> Integratore	
3.2.2.3 Il <i>CCO</i> Architetto di <i>Digital Engagements System</i>	
3.2.3 Le nuove abilità del <i>CCO</i> secondo il <i>Page Model</i>	
3.2.4 I contributi della <i>Jam Session</i>	
3.3 Parallelismi tra <i>Bled Manifesto</i> e <i>Page Model</i>	54
3.4 Le conoscenze necessarie al <i>CCO</i> secondo studi americani	56
3.5 Le competenze tradizionali di base	59
3.6 <i>Relational skills & leadership capabilities</i>	64
CAPITOLO 4: Analisi delle interviste	71
4.1 Metodo di ricerca	71
4.2 Analisi dei risultati	73
4.2.1 Avvicinamento alla professione	
4.2.2 Organizzazione della Funzione Comunicazione	
4.2.3 Cambiamento e percezione del ruolo di <i>CCO</i>	
4.2.4 Responsabilità, difficoltà, necessità	
4.2.5 Abilità	
4.2.6 Valore aggiunto	
CONCLUSIONI	93

ALLEGATO 1. Domande per l'intervista	97
ALLEGATO 2. Scheda intervistati	98
ALLEGATO 3. Testimonianze italiane	99
1. Intervista a Pierdonato Vercellone	99
2. Intervista a Gianluca Comin	105
3. Intervista a Luca Primavera	110
4. Intervista a Filomena Rosato	119
5. Intervista a Toni Muzi Falconi	125
6. Intervista ad Alessandra Veronese	131
7. Intervista ad Attilio De Pascalis	138
8. Intervista a Vittorio Cino	148
9. Intervista a Patrizia Rutigliano	155
BIBLIOGRAFIA	160
SITOGRAFIA	164

INTRODUZIONE

Questa tesi nasce da alcune domande che coinvolgono quotidianamente i professionisti e gli imprenditori delle organizzazioni del ventunesimo secolo: in che modo e quali tipi di vantaggi apporta la presenza di un comunicatore tra le figure aziendali di un'azienda, in uno scenario di forte cambiamento come quello attuale? Quale ruolo veste all'interno delle organizzazioni? Quali sono i settori di sua competenza e quali abilità deve possedere oggi rispetto al passato?

Considerando la sua posizione e il grado di potere attuale, possiamo parlare di un nuovo comunicatore denominato *Chief Communication Officer*?

L'impresa di oggi è caratterizzata da confini sempre più labili e indefiniti con l'ambiente che la circonda e necessita di maggiore coordinamento e integrazione per gestire e controllare la complessità degli elementi con cui interagisce in un rapporto di circolarità e influenza reciproca.

Il sistema economia – politica - informazione è fortemente mutato con l'avvento della globalizzazione e del *web 2.0*, pertanto le imprese si interrogano continuamente sulle strategie più consone per sopravvivere e raggiungere gli obiettivi di *business*, evitando di soggiacere di fronte agli ostacoli della contemporaneità.

Dal celebre assioma di *Watzlawick* “non si può non comunicare” deriva la necessità per le organizzazioni di assumere piena consapevolezza e controllo della loro comunicazione, come verrà spiegato nel primo capitolo.

Infatti più aumenta l'incertezza dell'ambiente, più complesso diventa il sistema-azienda: urge l'esigenza di ricorrere agli strumenti della comunicazione per gestire e rafforzare le relazioni interne al sistema e ottimizzare i flussi di comunicazione tra impresa e ambiente esterno.

La cultura della comunicazione nelle imprese permette di detenere un fattore strategico e permanente per l'azienda: “strategico” perché influisce sull'identità profonda condizionando l'immagine aziendale e determinando il livello di

successo; e “permanente” perché l’uso razionale, pianificato e controllato della comunicazione favorisce le condizioni per operare con efficacia ed efficienza.

La figura del professionista di comunicazione diviene fondamentale per la gestione della *Total Business Communication*, considerando l’impatto comunicativo di tutte le attività e il contributo della gestione delle relazioni.

Come sarà evidente nel secondo capitolo, il “nuovo” *CCO* vede oggi mutare la sua identità professionale a sostegno degli obiettivi aziendali all’interno di un’organizzazione immersa nella società delle complessità: per svolgere in modo appropriato il proprio ruolo in un contesto in continuo cambiamento, il responsabile della comunicazione deve considerare sempre più le dinamiche economiche, socio-politiche e tecnologiche in cui le organizzazioni vivono e operano. I nuovi tratti caratteristici di cui dispone si riflettono inevitabilmente nel ruolo organizzativo a stretto contatto con le altre Funzioni direttive, e nelle modalità gestionali della comunicazione all’interno dell’impresa, assicurando un’indispensabile coerenza tra ciò che essa dice di fare e ciò che effettivamente fa. Nel terzo capitolo verrà spiegato che, facilitando la collaborazione e il coinvolgimento di tutti i membri dell’organizzazione, sviluppandone la consapevolezza e l’importanza di un’adeguata cultura organizzativa, il responsabile della comunicazione esercita la già nota funzione “riflessiva ed educativa” presentata nel *Bled Manifesto* del 2002. Per indagare sulle nuove competenze e abilità relazionali e di *leadership* che gli sono richieste oggi, ho deciso di partire dall’analisi del *report 2016* sviluppato da *Page Society*, “*The new CCO: transforming enterprises in a changing world*”, il quale delinea il nuovo ruolo che il *CCO* è chiamato a esercitare nel processo di definizione delle caratteristiche identitarie dell’impresa odierna. Egli ricopre in particolare tre funzioni fondamentali: “strutturale”, assicurando coerenza tra i comportamenti dell’azienda e l’azione comunicativa in modo che essa operi in modo responsabile e trasparente nel nome dei valori che la guidano; “integratore”, operando in sinergia strategica con le altre Funzioni organizzative orientando e determinando i comportamenti quotidiani secondo gli obiettivi aziendali;

“architetto”, mantenendo e curando relazioni solide con gli *stakeholder* interpretandone gli umori e gli atteggiamenti. Gli studi più recenti permettono di costruire un parallelismo tra le abilità distintive tradizionali del *Communication Manager* e le nuove competenze relazionali e di *leadership* necessarie oggi per rispondere alle nuove richieste dei sistemi complessi.

Per approfondire il tema e conoscere lo stato in evoluzione della Funzione Comunicazione nelle imprese italiane, il quarto capitolo evidenzierà i risultati della fase di analisi del lavoro di ricerca, composto da nove interviste di *manager* e *CCO* italiani riportate in allegato.

Le conclusioni non determineranno la fine di un percorso di studio, ma confermeranno l'avviato processo di istituzionalizzazione della Funzione Comunicazione, ponendo nuovi quesiti su una professione che affronta continuamente nuove sfide.

CAPITOLO 1

LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA IN TEMPI COMPLESSI

1.1 IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

Le organizzazioni, che siano pubbliche o private, profit o non profit, possiedono le medesime caratteristiche di un sistema aperto, cioè un'entità composta da più parti interdipendenti e in costante interazione, miranti al raggiungimento di uno scopo e aventi non più solo una responsabilità di natura economica ma anche etica e sociale. Il continuo scambio di informazioni e le influenze reciproche tra mondo interno e mondo esterno dell'organizzazione avvengono sottoforma di flussi comunicativi sulla base di relazioni simmetriche formali e informali che si estendono fino a toccare ogni tipologia di interlocutore, andando a sfumare e rendere più labili i confini del sistema-organizzazione.

L'ambiente esterno è inesauribile fonte di incertezza data la sua complessità, in termini di numero ed eterogeneità dei soggetti che lo compongono, e la sua instabilità, a causa dell'incessante velocità di cambiamento e della difficile prevedibilità. In particolare nella seconda metà del XX secolo, i cambiamenti che hanno colpito il mondo esterno – tra cui globalizzazione, internazionalizzazione dei mercati, diffusione delle conoscenze, incremento delle innovazioni tecnologiche, trasformazione della domanda di beni e servizi, aumento e differenziazione dei pubblici – hanno condizionato la vita delle organizzazioni, costringendole a rivedere le proprie logiche e strategie di *business* in un'ottica di maggiore efficacia e comportando mutamenti nella loro natura interna, quali semplificazione gerarchica, comunicazione organizzativa, *outsourcing* delle attività produttive, delocalizzazione (Vecchiato, 2008).

Data l'incessante complessità del contesto e dei soggetti con cui sono destinate a interagire, le imprese si avvalgono sempre più spesso di figure professionali specializzate negli ambiti più disparati, dalla finanza alla gestione delle risorse

umane, dal legale al *change management*. Tra questi esperti compare sempre più spesso il *Communication Manager*, responsabile della Funzione Comunicazione – quando tale Area è presente all'interno di un'azienda – o consulente esterno competente di comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche.

Perché dotarsi di un professionista della comunicazione e perché è diventato indispensabile occuparsi della comunicazione di un'organizzazione?

Il passaggio dall'era industriale a quella postindustriale e i conseguenti cambiamenti nel tessuto sociale, culturale e politico non hanno fatto altro che enfatizzare la centralità della comunicazione, soprattutto nella sua dimensione relazionale, la quale si manifesta ad ogni livello dell'organizzazione. I fenomeni sopracitati hanno evidenziato l'esigenza delle imprese di dotarsi di un'attività di comunicazione sempre più ampia e articolata, in grado di porre in relazione l'impresa con il variegato panorama di *stakeholder* e pubblici.

La creazione e l'attuazione di progetti di comunicazione differenziati per contenuti, canali e obiettivi devono tenere conto del numero e della tipologia dei pubblici, suddivisibili per livello di interesse che essi manifestano nei confronti dell'impresa, e per potere di influenza che sono in grado di esercitare su di essa. Tra le principali tipologie di pubblici compaiono: istituzioni, comunità locali, opinione pubblica (mass media, gruppi di pressione e *opinion leader*), mercato (clienti attuali e potenziali, concorrenti, *partner*, intermediari), comunità finanziaria (azionisti e *shareholders*), mondo interno dell'impresa (dipendenti, *management*, quadri dirigenziali).

Come afferma Vecchiato (2004) “compito delle relazioni pubbliche strategiche è quello di aiutare la coalizione dominante delle organizzazioni sia nella fase di ascolto delle esigenze e delle aspettative dei pubblici, che nella fase di definizione delle azioni più efficaci per governare positivamente tali relazioni”. La costruzione delle relazioni è finalizzata a ottenere il consenso necessario per lo svolgimento delle attività dell'impresa, dotandola della *license to operate*, di una maggiore capacità di incidere e influenzare l'ambiente economico e sociale

rispondendo ai bisogni e alle richieste dei pubblici, e di un elevato grado di credibilità e legittimazione.

Per essere un fattore strategico al conseguimento delle finalità economiche e sociali dell'impresa, la comunicazione deve essere un modello culturale diffuso e condiviso da ogni anima aziendale, ed applicato costantemente – non solo in momenti di crisi – per rafforzare inoltre la credibilità e la reputazione stessa dell'organizzazione. L'adozione di un approccio comunicativo tattico e a breve termine non solo risulta non strategico, ma addirittura inutile al *business*: uno *Strategic Communication Imperative* assicura un sostanziale e diretto contributo delle pratiche comunicative al miglioramento delle strategie e delle *performance* aziendali (Argenti, Howell, A. Beck, 2005).

Il valore strategico della comunicazione e della gestione delle relazioni è considerato una risorsa immateriale determinante per il successo dell'impresa, e un fattore critico di successo che può aumentare, o diminuire – se gestito inadeguatamente – il reale valore economico. Oggi gli *intangibile asset*, rappresentati da reputazione, cultura d'impresa, *media relation*, *brand*, valori, relazioni esterne, ricoprono la stessa importanza della ricerca di interesse in azionisti e *stakeholder*: mediante la relazione, e in particolare la disponibilità al dialogo e all'ascolto, è possibile intraprendere il processo di inclusione dei pubblici essenziale per la creazione e la diffusione di valore.

“La comunicazione è quindi una funzione strategica in quanto: contribuisce ad affermare e a sostenere il progetto imprenditoriale nel territorio in cui l'impresa opera, trasmettendo e valorizzando i suoi caratteri e le sue peculiarità, traducendoli in vantaggi concreti, non solo per i clienti, ma anche per tutto il contesto socioeconomico; e concorre a sviluppare lo stesso progetto imprenditoriale, cercando di convincere gli interlocutori strategici (*stakeholder* e influenti) a cooperare con l'impresa per svilupparne le potenzialità e creare valore economico” (Vecchiato, 2003).

Per fare ciò è indispensabile la coerenza nei comportamenti, sia interni che esterni, e una forte integrazione con tutto il sistema aziendale.

1.2 LE LEVE DELLA COMUNICAZIONE E LA NECESSITÀ DI COERENZA

Le forme di comunicazione di un'organizzazione sono:

- i comportamenti, in quanto comunicazioni implicite emanate consapevolmente e non;
- i segni verbali e non verbali, centrati sull'invio intenzionale ed esplicito di messaggi mirati a specifici interlocutori e formulati mediante forme verbali e non;
- le reti di relazione interpersonali che diffondono opinioni, informazioni e conoscenze.

Ogni leva di comunicazione presa singolarmente non produrrebbe effetti duraturi sulla reputazione. Per esempio, la sola comunicazione intenzionale legata al tentativo di diffondere messaggi mirati a creare l'immagine desiderata, risulterebbe vana di fronte a comportamenti contraddittori. L'organizzazione che coniuga comunicazione intenzionale con comportamenti coerenti riesce invece a governare la reputazione secondo una logica di lungo periodo, enfatizzata dalle reti di relazione (Invernizzi, 2004; Mazzei, 2011).

L'integrazione e il coordinamento tra segni, comportamenti e reti di relazione deve avvenire a più livelli dell'organizzazione tramite adeguati sistemi gestionali e nel rispetto dei valori aziendali distintivi. Mazzei (2011) afferma che “i processi di comunicazione interna che contribuiscono a generare l'alleanza attiva nella comunità organizzativa sono quelli per l'allineamento sugli obiettivi e sulla visione dell'impresa, per la costruzione di un'identità distintiva, per lo sviluppo di relazioni di fiducia, per il consolidamento di un contesto di benessere organizzativo e per la gestione del cambiamento organizzativo”.

Il giudizio di reputazione di un'azienda, frutto della percezione degli *stakeholder*, ha origine dallo scontro tra comunicazione strategicamente pianificata e vari tipi di comunicazione emergente, non pianificabili e sfuggenti al processo di *Corporate Communication Management*, e comprende:

- comportamenti spontanei del personale aziendale durante le interazioni con gli *stakeholder*;
- esperienze personali e conseguenze psicologiche di vari *stakeholder* in seguito alla fruizione di un servizio o il consumo di un prodotto dell'impresa (percezione della *performance*);
- rapporti interpersonali e passaparola *online*;
- messaggi veicolati da intermediari come media, *opinion leader*, istituzioni, organizzazioni non governative, ecc;
- effetti della pubblicità, anche comparativa dei *competitor*.

Volenti o nolenti, questi tipi di comunicazione si ripercuotono con forti effetti sull'organizzazione condizionandone lo sviluppo positivo o negativo della reputazione. I comportamenti di dipendenti e *manager* rivelano molto delle condotte verso i pubblici esterni, influenzando moltissimo sulla loro percezione – basti pensare al visibile atteggiamento del personale di *front-office*.

I comportamenti e le attività dell'impresa trasmettono i valori del *brand* e dell'organizzazione tutta: ogni singolo elemento dell'impresa deve essere coeso a diffondere i valori autentici attraverso la manifestazione di comportamenti adeguati. Primi fra tutti, i dirigenti vestono il ruolo simbolico di *leader* spirituale ed emozionale dell'organizzazione.

È quindi indispensabile una maggior attenzione verso questo tipo di comportamenti – retti da comunicazioni informali, non ufficiali, accidentali e spontanee – in quanto spesso trascurati dall'organizzazione e altrettanto spesso sgraditi dai pubblici.

La convergenza tra comunicazioni pianificate e non pianificate consente agli *stakeholder* interni ed esterni di contribuire al processo di creazione e innovazione della *corporate identity*. A conferma di ciò, Vecchiato (2008) definisce la comunicazione come “l'attività organizzata, continuativa e consapevole di persone e organizzazioni per sostenere e/o agevolare il raggiungimento dei propri obiettivi”.

1.3 LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA: UN APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE

Nella letteratura accademica sono presenti numerosi termini per indicare la comunicazione di un'organizzazione poiché si tratta di un concetto che investe diversi settori: *marketing*, pubblicità, teoria organizzativa, relazioni pubbliche, strategia aziendale, semiotica, sociologia, scienze dell'amministrazione, psicologia, comunicazione di massa, *Corporate Communication* e altri ancora.

In Italia è aumentato negli ultimi anni il numero di manuali, riviste specializzate, associazioni professionali e corsi specifici specializzanti inerenti questi ambiti. Come cita Mazzei (2011) “l'esistenza di una pluralità di concetti da un lato rischia di creare confusione tra gli studiosi e gli operatori, e dall'altro ben evidenzia la molteplicità del concetto di comunicazione”. Le varie interpretazioni dipendono dagli specifici *background* culturali e professionali dei soggetti che affrontano il tema della comunicazione.

Secondo Invernizzi (2005), alcuni dei termini sopraelencati come *Corporate Communication*, comunicazione aziendale, relazioni pubbliche e comunicazione organizzativa, provengono da un medesimo corpo di competenze, conoscenze e attività professionali e possono essere impiegate senza distinzione.

1.3.1 LA TOTAL BUSINESS COMMUNICATION

L'era del *marketing* e delle relazioni pubbliche ha inizio dopo la seconda guerra mondiale per rispondere all'esigenza di una migliore immagine pubblica e una forte identità aziendale. La differenza tra l'epoca fordista e la contemporaneità risiede nel progressivo slittamento dalla ricerca di un'identità collettiva guidata da un'elevata standardizzazione della produzione di massa, a un'identità individuale legata a una maggiore differenziazione.

L'attuale mondo del consumo non è più caratterizzato dall'acquisto “per quantità” ma per comunicare ed esprimere un'immagine di sé socialmente e

individualmente gratificante (Fabris, 1997). Per rispondere a queste nuove esigenze, le imprese hanno inizialmente interpretato l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumenti per raccogliere informazioni dei consumatori utili a delinearne i profili, rimanendo nell'ottica di una comunicazione sostanzialmente unidirezionale. In un secondo momento le organizzazioni hanno assunto consapevolezza della nuova possibilità di interazione e dialogo orizzontale con gli *stakeholder*, ricollocati al centro della relazione, secondo una visione più in linea con il vero significato del termine "comunicare": mettere qualcosa in comune, condividere, quindi comunicare-con. La svolta comunicativa della società postindustriale ha visto lo spostamento da una logica di comunicazione unidirezionale, verticale e gerarchica – dove si credeva che gli effetti della comunicazione fossero conseguenza di dinamiche di causa-effetto – a una logica di comunicazione bidirezionale e simmetrica resa possibile dalla nuova importanza del *feedback* e dell'ascolto.

La novità di tale paradigma tramuta profondamente le organizzazioni.

Alla fine del XX secolo è ormai affermato negli Stati Uniti e in Europa l'idea di una gestione integrata della comunicazione organizzativa: la comunicazione è diventata elemento caratterizzante dell'impresa nella sua interezza e aggiunge valore mediante una forte reputazione e un vantaggio competitivo sul mercato.

Con il termine *Corporate Communication* nasce una nuova visione del ruolo della comunicazione sia all'interno dell'impresa sia all'esterno nelle sue relazioni con l'ambiente di riferimento, e si privilegia un approccio manageriale olistico improntato all'interdisciplinarietà. La *Corporate Communication* è considerata la disciplina della comunicazione integrata per eccellenza ed è legata al concetto della *Total Business Communication*, secondo cui ogni elemento dell'impresa, di qualsiasi livello organizzativo e Funzione Aziendale, acquisisce un preciso significato comunicativo che converge nel carattere distintivo dell'azienda condizionandone l'immagine e i risultati. Ogni aspetto dell'identità e delle azioni aziendali generano effetti comunicativi che abbisognano di essere attentamente gestiti e orientati agli obiettivi di *business*, secondo una logica cultura d'impresa.

1.3.2 LA COMUNICAZIONE INTEGRATA

Il termine “*corporate*” cui fa riferimento la comunicazione d’impresa è attribuito non tanto alla *corporation*, ma all’organizzazione in generale, secondo la traduzione latina *corpus* che prescinde dalla natura privata, pubblica e non profit. Per comprendere la *Corporate Communication*, Van Riel (1995) suggerisce l’immagine di un ombrello che combina varie discipline legate a *management*, *business*, comunicazione organizzativa e relazioni pubbliche, attività rivolte alla gestione e all’orchestrazione di comunicazione interna ed esterna col fine di creare valore aggiunto con e per gli *stakeholder* e al raggiungimento degli obiettivi (Podnar, 2015). L’approccio olistico della *Corporate Communication* enfatizza la visione interdisciplinare della comunicazione nelle organizzazioni.

Secondo Toni Muzi Falconi (1999), la comunicazione d’impresa deve prevedere “un uso integrato delle diverse discipline, utilizzando le specifiche caratteristiche di ciascuna per arrivare a sviluppare sinergie comunicative tali da raggiungere il risultato più efficace con il miglior rapporto costi/benefici”.

In particolare, la comunicazione si dice integrata quando i messaggi rivolti all’interno dell’impresa sono conformi e coerenti con quelli rivolti all’esterno e gli addetti alla Funzione Comunicazione lavorano in forte sinergia con tutte le divisioni aziendali operando nell’interesse dell’organizzazione.

Le discipline della comunicazione d’impresa sono:

- la pubblicità: riguarda le attività rivolte a promuovere un prodotto, informare i consumatori, rafforzare l’immagine del *brand*;
- le promozioni: hanno l’obiettivo di vendere un prodotto tramite offerte speciali, vetrine, concorsi a premi;
- il *direct marketing*: sviluppa relazioni dirette e di fedeltà con i consumatori legate alla presentazione di nuovi prodotti/servizi secondo tecniche mirate;
- le relazioni pubbliche: rivolte alla gestione dei sistemi di relazione.

1.3.3 LE RELAZIONI PUBBLICHE

Le Relazioni Pubbliche in Europa esistono da più di un secolo, e nonostante la lunga età, si conosce poco della loro storia. Infatti molto spesso gli studiosi europei che desiderano approfondire questo tema devono forzatamente far riferimento a testi e manuali americani, cercando di ignorare le grandi differenze tra contesti politici e culturali dei paesi ai due capi dell'oceano.

Il poco interesse per lo sviluppo di una teoria delle relazioni pubbliche è probabilmente dovuto al fatto che le università europee fino a qualche tempo fa non ritenevano tale settore un interessante campo teorico da indagare scientificamente, considerandolo una funzione pratica distante dal livello manageriale ed organizzativo. Col passare degli anni si è giunti alla consapevolezza dell'imprescindibilità della comunicazione per una qualsiasi organizzazione: è impossibile fare relazioni pubbliche senza influenzare le strategie dell'organizzazione e senza responsabilità per la comunicazione interna. Qualsiasi pratica comunicativa condiziona il comportamento aziendale, per questo tutti i componenti di un'impresa dovrebbero cooperare nel rispetto di principi etici, valori e norme condivise.

Fra le numerose definizioni di relazioni pubbliche, Toni Muzi Falconi (1999) sostiene: “le relazioni pubbliche sono una disciplina della comunicazione d'impresa e fanno parte della scienza del *management*. La funzione delle RP è di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione con un'attività continuativa, consapevole e programmata di gestione e coordinamento dei sistemi di relazione che si attivano fra la stessa organizzazione e i suoi diversi segmenti di pubblico influente. Un'attività che deve essere sempre trasparente, corretta, a due vie (...)” e che ha l'obiettivo di “orientare opinioni, atteggiamenti, comportamenti e decisioni degli *stakeholders*-influenti: soggetti che possono ostacolare o agevolare il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione perché dotati di specifici poteri decisionali o perché ritenuti in grado di influenzare i primi”.

1.3.3.1 I PROFILI E LE ATTIVITÀ DELLE RP

Le relazioni pubbliche ricoprono tre profili nella gestione dell'impresa rivolte a specifici segmenti di pubblici:

- organizzativo-gestionale: riguarda la gestione delle risorse umane, la comunicazione interna, il supporto alla progettazione e alla produzione, e identificabile nell'*internal pr* rivolta a dipendenti, collaboratori, fornitori;
- istituzionale: si occupa della divulgazione e dell'accettazione dei progetti imprenditoriali al territorio e alla comunità locale in cui opera l'impresa, e a tutti gli individui pubblici e privati che potrebbero aiutare od ostacolare l'impresa nel raggiungimento degli obiettivi. Qui rientrano le Funzioni di *corporate pr* rivolte a *stakeholder*-influenti, *public affairs* riferite a istituzioni pubbliche nazionali e internazionali, e le *financial pr* con azionisti ed investitori quali pubblici di riferimento;
- commerciale: si focalizza sulla promozione e la vendita dell'offerta dell'impresa, attraverso la Funzione di *marketing pr* rivolta a consumatori, distributori e agenti di vendita.

L'attività di RP si realizza innescando un flusso continuo e costante di azioni che passano attraverso quattro macrofasi:

1. Ascolto iniziale: considerare e variabili esterne e imprese all'organizzazione fornisce elementi e informazioni utili alla definizione degli obiettivi, oltre alla consapevole decisione delle politiche comunicative, contenuti e azioni da intraprendere.
2. Progettazione: l'elaborazione delle strategie e dei piani di comunicazione tiene conto dei risultati dell'analisi del contesto iniziale e degli obiettivi specifici da perseguire, e coniuga gli strumenti più adeguati e i messaggi efficaci da trasmettere ai pubblici.

3. Attuazione: la fase operativa è la fusione delle capacità creative, delle competenze professionali del comunicatore e delle risorse disponibili (umane ed economiche) nell'esecuzione di un migliore rapporto di costi e benefici.
4. Ascolto: il ritorno all'ascolto è cruciale nel consentire la circolarità dei processi di comunicazione. In questa fase vengono misurati e valutati i risultati del piano di comunicazione secondo quattro indicatori classici, di cui i primi due ne misurano l'efficienza, e gli ultimi l'efficacia:
 - output: capacità dello strumento di raggiungere l'interlocutore
 - *outtake*: ricezione da parte dell'interlocutore
 - *outcome*: modifica effettiva del cambiamento nell'interlocutore
 - *outgrowth*: modifica effettiva del cambiamento della relazione tra organizzazione e interlocutore.

In seguito alla valutazione dei risultati è possibile orientare, modificare, confermare o cambiare il piano di comunicazione adottato in vista di un'ulteriore ridefinizione degli obiettivi aziendali considerando le esigenze e le percezioni dei pubblici e le variabili dei contesti interni ed esterni all'organizzazione.

Le quattro macrofasi appena elencate si suddividono a loro volta in otto fasi più specifiche (Vecchiato, 2008):

- 1 *audit* e ascolto organizzato, prevedono la definizione dei bisogni dell'organizzazione tramite sondaggio di opinioni e atteggiamenti degli individui interessati alle decisioni aziendali
- 2 definizione degli obiettivi, in linea con la strategia aziendale
- 3 mappa del potere: individuazione dei pubblici influenti
- 4 definizione dei messaggi chiave, che devono essere familiari e credibili
- 5 progettazione e pianificazione: creazione dei progetti di comunicazione
- 6 scelta degli strumenti di comunicazione in funzione di progetti e obiettivi
- 7 gestione operativa
- 8 verifica e monitoraggio: confronto tra piano ideato e stato di avanzamento dei lavori, comprende i processi di valutazione, analisi e misurazione dei risultati, e l'avvio di un nuovo processo di comunicazione.

Secondo Siano e Vollero, le principali attività di comunicazione strategica sono fondate su un attento ascolto organizzativo e nella *reflective communication function*, in accordo con il *Bled Manifesto* del 2002.

Il processo di *Corporate Communication Management* prende avvio dalla fase di ascolto organizzato (*environmental scanning*) teso alla conoscenza delle aspettative dei pubblici interni ed esterni all'impresa e delle loro opinioni riguardo la reputazione di quest'ultima, in un confronto cooperativo e uno scambio dialogico di *feedback* attraverso mezzi di comunicazione appropriati.

In seguito all'analisi del contesto, la fase strategico-riflessiva opera in veste di *information support*, in quanto i vertici direttivi vengono informati del punto di vista dei pubblici e orientati ad aggiustare la *vision* aziendale su cui si basa l'operato organizzativo, in coerenza con il sistema dei principi guida a base della corporate culture. L'attività riflessiva è legata a un obiettivo educativo, quello di coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione: *vision*, valori guida e *business strategy* devono essere tradotti in elementi di comunicazione per essere veicolati a tutti i pubblici e indirizzare meglio la *mission* nel raggiungimento degli obiettivi aziendali stabiliti.

È fondamentale che la coalizione dominante condivida la *communication strategy* elaborata dal *CCO*, perché solo la sinergia di tutte le componenti organizzative può facilitare il posizionamento desiderato dell'impresa in termini di reputazione. Come descritto dalla letteratura, le finalità della comunicazione aziendale sono la creazione, la salvaguardia e il consolidamento di una buona reputazione aziendale. Infatti la *corporate identity* influisce sui processi di identificazione dei vari *stakeholder group* e sullo sviluppo del senso di appartenenza soprattutto dei pubblici interni.

Per sostenere efficacemente la *corporate identity* è necessario coordinare le decisioni strutturali per rendere sinergiche le risorse di comunicazione: bisogna instaurare un processo di comunicazione integrata. In particolare bisogna armonizzare: parole chiave e *brand mantra (slogan)* da cui derivano messaggi distintivi; meccanismi di partecipazione e coinvolgimento dei vari *stakeholder*

group; elementi di identità visiva (simboli, colori, loghi) e *jingle* aziendali; lo *steytelling* legato alle storie tipiche dell'azienda; i metodi e le tecniche di misurazione dei risultati dei processi di comunicazione; codici etici di condotta aziendale destinati a orientare i comportamenti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Un'adeguata comunicazione deve rispettare inoltre principi di trasparenza, visibilità, autenticità e coerenza attraverso la formulazione dei messaggi, la scelta dei contenuti e dei canali di comunicazione, per assicurare una buona *Stakeholder Relationship* e un'efficace reputazione.

La condivisione di tali principi risulta fondamentale se l'azienda vuole operare, non solo comunicare, nel nome della *corporate social responsibility*.

Infine, il processo di comunicazione strategico deve farsi carico delle proprie responsabilità professionale attraverso una fase di controllo e monitoraggio dei risultati, valutando i risultati delle scelte strategiche di comunicazione con l'utilizzo di appositi metodi e tecniche di misurazione.

Mediante l'ascolto costante, è possibile analizzare l'allineamento tra la reputazione aziendale (stabilita dal giudizio dei pubblici) e la posizione desiderata dall'organizzazione. L'attività di ascolto organizzato costituisce la ciclicità del *Corporate Communication Management*, facendo ricominciare il processo con la fase strategico riflessiva e quanto ne segue.

1.4 I MODELLI TEORICI E L'EVOLUZIONE DELLE RP

In Italia, la maggior parte delle organizzazioni adotta ancora una cultura comunicativa prevalentemente *push* e unidirezionale, che non tiene conto del *feedback* né è interessata alla costruzione di una relazione simmetrica fondata sul dialogo.

La tendenza a ricercare esclusivamente la visibilità risale alla grande crescita economica degli anni '80, dove le imprese erano protagoniste dell'informazione e della pubblicità e bombardavano l'opinione pubblica di immagini e spettacoli col fine di distrarla dai comportamenti effettivi e dai reali obiettivi aziendali (Toni Muzi Falconi, 2005).

Con il tempo questa applicazione autoreferenziale della comunicazione ha provocato una saturazione dei mezzi di comunicazione tale da causare un *overload* informativo e perdere l'interesse e l'attenzione dei destinatari.

L'insorgenza del *web 2.0* ha portato con sé una cultura comunicativa *pull* che dona nuova importanza al pubblico e al valore della relazione, e richiede alle organizzazioni l'accortezza di usufruire delle potenzialità del dialogo abbandonando il trasferimento dei messaggi *push* nella rete (Vecchiato, 2008).

Per comprendere meglio la comunicazione *pull*, è utile ricordare sinteticamente i modelli teorici che hanno segnato la storia delle relazioni pubbliche.

Lo schema descritto da *James E. Grunig* (1984, 1992) parte da un'analisi storica delle RP identificando quattro modalità operative connesse a quattro tipologie di professionisti.

1. La *Press agency* di *Barnum*, l'uomo di spettacolo.

Il modello dell'agenzia di stampa e della pubblicità è legata al mondo della rappresentazione: risponde alla logica de "l'importante è che se ne parli" per affermare l'esistenza dell'organizzazione. Il comunicatore vuole ottenere uno spazio di attenzione sui media indipendentemente dalla qualità e dalla veridicità del messaggio, facendo leva sulla relazione con il giornalista.

2. La *Public Information* di Ivy Lee, il giornalista

Il modello dell'informazione ha lo scopo di influenzare l'opinione pubblica in favore degli obiettivi organizzativi ma riconoscendo al giornalista il ruolo di riportare informazioni veritiere, corrette, tempestive, fondate e trasparenti.

3. Il modello persuasivo di *Edward Bernays*, il sociologo.

Il comunicatore instaura una relazione bidirezionale ma fortemente asimmetrica, poiché l'ascolto del *feedback* è usato come mezzo per persuadere gli *opinion leader* e i pubblici influenti, applicando conoscenze di psicologia, sociologia e *marketing*.

4. Il modello della negoziazione di *Grunig*, il comunicatore per eccellenza.

L'organizzazione stabilisce un rapporto simmetrico e bidirezionale, ascoltando prima i pubblici ed adattando poi i propri obiettivi di *business*, incorporando i valori e gli interessi dei primi. Il relatore pubblico è in questo caso un interprete attivo e un mediatore fra l'impresa e i pubblici, ne favorisce il dialogo e la comprensione reciproca nel rispetto dei principi etici.

5. Il modello dell'integrazione, la novità del *web*.

È l'evoluzione del modello simmetrico di *Grunig*, dove Internet e le nuove tecnologie permettono alle organizzazioni di bypassare l'intermediazione con il giornalista o l'*opinion leader*, sviluppando contatti individuali numericamente infiniti e senza costi aggiunti con i clienti finali.

L'adozione di un modello simmetrico a due vie è molto impegnativo perché richiede alle organizzazioni buona capacità di ascolto, atteggiamento etico e disponibilità autentica a cambiare i propri obiettivi in base alle richieste degli *stakeholder*. Le organizzazioni più consapevoli impiegano un modello di relazione fondato su dialogo, ascolto sincero e costante monitoraggio delle esigenze dei pubblici, nella convinzione che tale approccio comunicativo e processi inclusivi quali lo *Stakeholder Relationship Management*, contribuiscano al raggiungimento dei risultati con maggiore efficacia. Le relazioni pubbliche che

adottano un modello orizzontale di tipo *pull* assumono quindi una funzione trasversale e strategica per l'organizzazione.

1.4.1 IL RUOLO STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE

L'evoluzione della comunicazione e del suo grado di importanza strategica nella gestione, nello sviluppo e nell'incremento di valore aggiunto delle organizzazioni, ha posto le fondamenta per avviare un processo di istituzionalizzazione. I contributi strategici della comunicazione sono molteplici e riguardano la definizione e la diffusione delle strategie aziendali e dei valori guida, l'analisi e l'interpretazione del contesto organizzativo e l'attivazione di relazioni simmetriche con gli *stakeholder*.

L'*Institutionalization Theory* sostiene che la Funzione Comunicazione, grazie al ruolo riflessivo, risponde all'esigenza di isomorfismo e di coerenza dell'organizzazione rispetto al contesto socioeconomico: l'impresa deve condividere e adeguarsi ai valori della comunità nella quale opera.

Secondo l'*Entrepreneurial Organization Theory* (Stevenson, Jarillo, 1990; Alvarez, Barney, 2004), per avere successo, l'organizzazione deve inoltre differenziarsi dai *competitor* grazie ai processi di innovazione e alla creazione di risorse distintive. Le ricerche condotte su casi di eccellenza di aziende italiane come Granarolo, Ferrari, Pastificio Rana, Illycaffè (Invernizzi e Romenti, 2011, 2012) hanno dimostrato che le attività supportate dalla *Entrepreneurial Organization Theory*, quali l'orientamento all'innovazione, la *leadership* trasformativa e l'*Enactement* inteso come attivazione dell'ambiente competitivo, sono cruciali per il successo imprenditoriale.

Rielaborando l'*Entrepreneurial Organization Theory*, Invernizzi e Romenti promuovono l'*Entrepreneurial Communication Paradigm* (2011, 2013), dove ognuna delle quattro dimensioni riporta un vantaggio competitivo e contribuisce al successo dell'impresa:

- *Aligning*: prevede l'analisi dell'ambiente esterno, la funzione di *boundary spanning*, grazie alla quale l'organizzazione riesce a ricoprire una posizione privilegiata di osservazione e interpretazione del contesto, e le attività di *engagement* e *bridging* con gli *stakeholder* più importanti, per sviluppare con essi solide relazioni simmetriche e di lungo periodo;
- *Energizing*: stimola gli *stakeholder* interni a orientarsi all'innovazione e a creare reti collaborative che coniughino risorse disponibili, conoscenze distintive e sviluppo di nuove capacità;
- *Visioning*: attivazione della *leadership* trasformativa attraverso la definizione e la diffusione di *vision*, strategie aziendali e valori guida per indirizzare le energie collettive verso scopi comuni, chiari e coerenti;
- *Constituting*: attivazione (*enactement*) dell'ambiente competitivo tramite processi di attribuzione di senso da parte degli *stakeholder* interni, la creazione di *setting* organizzativi e l'analisi del potenziale impatto comunicativo delle decisioni strategiche aziendali.

1.5 L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE COMUNICAZIONE

Il grado di istituzionalizzazione della Funzione Comunicazione è determinabile dall'analisi di quattro indicatori: la presenza, il supporto e la posizione del dipartimento di comunicazione all'interno della gerarchia organizzativa soprattutto riguardo la *reporting line*; la qualità del *management* e la valutazione delle attività di comunicazione; il controllo e l'impiego dei *social media*; e le risorse destinate alla comunicazione.

Nella maggioranza di grandi e importanti aziende, la Funzione Comunicazione gioca un ruolo significativo nelle fasi di *decision-making* dell'organizzazione e assume responsabilità sia di comunicazione interna che esterna, guidata frequentemente da un *Chief Communication Officer* in rapporto diretto con il *Chief Executive Officer (CEO)*. In casi opposti, la Funzione Comunicazione di altre imprese non è altro che un'area dedicata alle attività di promozione e pubblicità con coinvolgimento minimo nella definizione strategica dell'organizzazione.

Sono ancora molte le organizzazioni che devono modernizzarsi e abbandonare la logica esecutiva della comunicazione, limitata al coordinamento tattico delle attività promozionali e di organizzazione di eventi (Vecchiato, 2008).

Tuttavia, se consideriamo l'evoluzione in corso dell'ultimo decennio nella teoria della *Corporate Communication* e delle RP, vi sono stati cambiamenti rilevanti per quel che concerne il riconoscimento del ruolo strategico delle relazioni pubbliche, soprattutto nelle imprese più innovative.

Secondo lo studio condotto da Invernizzi (2012) per valutare se e in quale misura la Funzione Comunicazione si sia rafforzata nelle grandi imprese italiane, è stato constatato che la presenza stessa di un Ufficio Comunicazione è simbolo di uno specifico peso potenziale nei processi decisionali aziendali, a pari livello di altre funzioni stabili come *Marketing*, Finanza e Risorse Umane. In poco più di 15 anni la presenza della Direzione Comunicazione è aumentata del 64% nelle grandi imprese (nel 2011), segno di un trend di sviluppo davvero significativo. Tali tendenze sono confermate inoltre da altre ricerche come l'*Excellence Theory*, risultato di quindici anni di analisi di *best practice* in RP nelle organizzazioni complesse, e l'indagine annuale *dell'European Communication Monitor* condotta da Euprera (che analizzeremo nei prossimi paragrafi).

1.5.1 L'EXCELLENCE THEORY

L'*Excellence Theory* (J.E. Grunig, L. Grunig, Dozier, 2002) è un modello fondato sulla prospettiva sistemica di Grunig e fornisce le seguenti linee guida per la gestione efficace delle relazioni pubbliche.

1 “Le relazioni pubbliche devono essere considerate dal *management* come una funzione strategica” per l'organizzazione e il professionista di comunicazione deve partecipare alla coalizione dominante nelle fasi di *decision-making*.

2 “La professione di RP è caratterizzata da quattro componenti di ruolo: manageriale, consulenziale, tecnico e di relazione con i media”.

3 “Per una corretta gestione delle RP è necessario creare un presidio unitario” responsabile dell'integrazione di tutte le attività di comunicazione dell'organizzazione e che faccia capo a una Funzione Comunicazione autonoma.

4 “Tra i quattro modelli di RP, il *two-way symmetric* rappresenta il modello ideale”, perché capace di bilanciare gli interessi dell'organizzazione e le aspettative dei pubblici.

5 “I piani di comunicazione realizzati dalla funzione di relazioni pubbliche devono essere gestiti a livello strategico” e non solo tattico, presupponendo fasi di ricerca e di valutazione dell'efficacia.

6 “Per quanto riguarda le condizioni contestuali, le organizzazioni che rappresentano delle *best practice* nel campo delle RP” presentano tali caratteristiche: cultura partecipativa, rete simmetrica di comunicazione, struttura organica, programmi di pari opportunità per i dipendenti e soddisfazione lavorativa dei collaboratori.

1.5.2 L'EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2016

L'*European Communication Monitor* è una *survey* sullo stato in evoluzione dei professionisti di RP e comunicazione d'impresa, condotta annualmente da *European Public Relators Association* (Euprera) e *European Association of Communication Directors* (EACDS) e che coinvolge 43 paesi europei.

Grazie all'ampiezza del campione analizzato, è possibile svolgere confronti temporali e geografici ed evidenziare le maggiori tendenze in atto.

Tra i risultati della ricerca 2016 compaiono:

- *Big data and Strategic Communication*: le influenze sulla professione provenienti dai *big data* sono una sfida che si tramuterà in opportunità se abbinata ad un approfondimento di competenze e conoscenze sul tema.
- *Automation*: gli algoritmi esterni contenuti nelle piattaforme di ricerca, *e-commerce* e *social media* possono essere utilizzate a supporto dei processi decisionali e per la creazione e diffusione di contenuti di comunicazione.
- *Communication Practices*: il *focus* è sul tempo e sulle risorse dedicate ai professionisti di comunicazione per le funzioni operative, manageriali, riflettive e formative – in linea con la classificazione del *Bled Manifesto* (2002) che verrà approfondita nel capitolo 3.

Come evidenzia Invernizzi “all'interno di una settimana tipica, i professionisti dedicano il 36,2% del loro tempo ad attività operative (relazioni con i media, scrittura dei testi, organizzazione di eventi), il 27,8% ad attività manageriali (progettazione, pianificazione, organizzazione, gestione delle persone), il 18,8% ad attività riflettive (allineare la comunicazione interna ed esterna), infine il 17,2% ad attività formative (*coaching*, formazione e abilitazione dei collaboratori)”.

- *Strategic issues and communication channels*: negli ultimi anni il *Communication Management* è riuscito a conciliare le attività comunicative alle strategie di *business* e alle innovazioni digitali. Nonostante il grande

contributo dei mezzi di comunicazione, soprattutto i social media, la comunicazione *face-to-face* rimane lo strumento per eccellenza della comunicazione strategica.

- *Social media Influencers*: una maggiore attenzione deve essere rivolta agli “influenzatori dei *social media*”, attori che stanno acquistando sempre maggiore importanza e richiedono strategie specifiche per relazionarsi con i professionisti di RP.
- *Stakeholder Engagement*: i risultati mostrano la necessità di un’adeguata definizione e una consistente operazionalizzazione del concetto di *Stakeholder Engagement*. Macnamara (2016) delinea tre livelli di coinvolgimento dei pubblici: cognitivo (sensazione di interesse e coinvolgimento), partecipativo (disponibilità a collaborare e migliorare) e affettivo (eccitamento e attrazione emotiva).
- *Social media skills*: il grado di competenze specifiche alla gestione dei social media possedute dai comunicatori è ancora inferiore alle attese.
- *Excellent Communication functions*: questa sezione concerne il riconoscimento dell’eccellenza dei dipartimenti di comunicazione in riferimento all’*Excellence Theory* di Grunig e alle autovalutazioni dei *Communication Manager*. I criteri utilizzati per tale definizione sono indicatori di influenza (se i *CCO* partecipano ai comitati di direzione e se i loro suggerimenti sono impiegati dai *top manager*) e indicatori di *performance* (se la Funzione Comunicazione contribuisce al successo e se i risultati sono superiori a quelli dei *competitor*). Le organizzazioni con una comunicazione eccellente sono quelle in cui si fa largo uso di *big data*, i *CCO* dedicano maggior tempo ad attività di *management*, formazione e *coaching*, le attività di comunicazione sono legate alle strategie di *business* e vi sono investimenti maggiori per lo sviluppo del personale e della loro formazione.

Le evidenze dell'*European Communication Monitor* 2016 presentano dati e riflessioni interessanti (resi noti a luglio 2016) che confermano le previsioni degli studi precedenti nel campo della comunicazione e delle relazioni pubbliche, in particolare quelli che delineano il ruolo del professionista di comunicazione del *Bled Manifesto* (2002) e che trovano riscontro nella pubblicazione del *report* di maggio 2016 di *A. Page Society* (vedi capitolo 3).

1.6 VERSO UN FUTURO NON TROPPO LONTANO

Le più innovative organizzazioni del mondo hanno riconosciuto alla comunicazione una propria struttura che risponde al professionista di comunicazione, definito *Corporate Communication Manager (CCO)* – ora avente una funzione manageriale a tutti gli effetti grazie alla carriera formativa e professionale – a diretto contatto con il *top management*. L'istituzionalizzazione della Funzione Comunicazione è accompagnata dall'ottimizzazione delle *reporting lines*: il *CCO* ha un rapporto diretto con l'amministratore delegato e il *CEO*, collabora con tutti i componenti dell'organizzazione, e ha guadagnato l'accesso alla *C-Suite* partecipando alle fasi di *decision-making*, coordinando le strategie di comunicazione alle strategie di *business*.

Quello che agli arbori della professione era un sogno da conquistare con dedizione, competenza e passione ora sembra dotarsi piano piano di sembianze reali. Le imprese eccellenti che comunicano strategicamente sono ancora esigue, ma le tendenze in atto non fanno che convalidare la direzione del futuro della comunicazione, così come verrà dimostrato nel corso dei prossimi capitoli.

CAPITOLO 2

IL RUOLO DEL *CHIEF COMMUNICATION OFFICER*

Prima di indagare il livello di influenza del *CCO* nel contribuire all'*Organizational Management*, definiamo la sua identità e in cosa consiste il suo incarico.

2.1 CHI È E COSA FA IL *CCO*

Il *Chief Communication Officer (CCO)*, o *Public Relations Officer*, o ancora *Corporate Communication Officer*, è il Responsabile della Funzione Comunicazione in un'organizzazione: si occupa della comunicazione aziendale a tutti i livelli, prevedendone i rischi e le opportunità di successo.

Egli sviluppa e gestisce i piani di comunicazione rivolti ai vari pubblici dell'impresa, sia internamente che esternamente, e mira a costruire e mantenere con essi relazioni di reciproco beneficio, definendo e consigliando strategie che possano avere un impatto positivo sulla reputazione aziendale.

Il suo operato si concentra principalmente sull'ascolto dei bisogni e delle attese degli *stakeholder*, inclusi dipendenti, *shareholder*, *media blogger*, *opinion leader*, stampa, comunità locale, istituzioni, e ovviamente il *top management*.

2.2 LE IDENTITÀ MULTIPLE

Nella ricerca del 2012, Gambetti, Brioschi e Giovanardi elaborano un ritratto del responsabile della comunicazione partendo dall'assunto della letteratura accademica internazionale (*Van Ruler et al. 2002*, *Invernizzi 2004*) che riconosce e semplifica tre ruoli predominanti del *CCO* corrispondenti alle sue mansioni.

- Ruolo tecnico - manageriale: pianificazione e monitoraggio di tutte le attività di comunicazione e ottima conoscenza dei mezzi più innovativi e adeguati per comunicare con gli *stakeholder*.
- Ruolo strategico - riflessivo: attento ascolto delle varie esigenze dei pubblici, riferendole alla *C-Suite* ed intervenendo alla definizione delle strategie aziendali considerando le attuali evoluzioni culturali e sociali.
- Ruolo consulenziale - formativo: supporto e consulto alle funzioni aziendali per quanto concerne problemi di relazione, e formazione dei dipendenti riguardo la comunicazione interpersonale.

Queste funzioni portano a riflettere sull'ascendente del Responsabile della comunicazione al processo decisionale strategico dell'impresa, ma non analizzano come la persona del *CCO*, cioè la sua cultura, identità occupazionale, *background* formativo ed esperienziale, influenzi le pratiche del suo operato.

Gli autori sopracitati desiderano scovare i tratti caratteristici del *CCO*, e i risultati del loro studio rivelano l'immagine di un “*leader* romantico, appassionato, entusiasta, scrupoloso, leale e instancabile, un *leader* con un alto senso di appartenenza alla propria azienda e che ama le persone” (Brioschi *et al.*, 2011). La passione e l'entusiasmo che lo contraddistinguono nascono dalla visione della comunicazione come missione e necessità: il suo forte impegno nel lavoro è sostenuto da un forte senso di lealtà verso il *team*, il *brand* e l'impresa stessa, in quanto “ambasciatore” della credibilità e della reputazione aziendale di fronte *stakeholder* interni ed esterni.

Il Responsabile della comunicazione descritto appare come un attore dalle mille sfaccettature che indossa molteplici maschere, anche tra loro eterogenee, per affrontare la complessità dello scenario contemporaneo.

Queste numerose identità possono sovrapporsi e coesistere, con la prevalenza di alcuni tratti distintivi. In particolare, sono emerse cinque tipologie. (Gambetti, Brioschi, Giovanardi, 2012)

- **Equilibrista:** è un negoziatore che media gli obiettivi e bilancia i diversi e spesso conflittuali interessi delle Funzioni Aziendali, creando un equilibrio di potere basato su valori e attese eterogenee. Deve inoltre raggiungere dei compromessi tra richieste internazionali e nazionali, “deve essere globale, pensando globalmente ed agendo localmente”. Il *CCO* equilibrista funge da “nodo di collegamento” tra le *business unit* interne e gli *stakeholder*, è il collante interfunzionale dell’azienda grazie a capacità di *networking* e doti tipiche di un acuto diplomatico, controllato, sicuro di sé e con un pizzico di autoironia.
- **Maggiordomo:** leale portavoce e collaboratore del *CEO*, serve consigli su richiesta ed opera con discrezione nel rispetto delle Funzioni Aziendali, fa uso razionale delle risorse e comunica solo quando necessario.
- **Artista - artigiano:** diffonde i valori aziendali attraverso competenza ed esperienza, ascolta empaticamente con la sensibilità di un artista e comunica in maniera trasparente offrendo le giuste attenzioni agli interlocutori per trasmettere e creare credibilità e affidabilità.
- **Narratore:** è un affascinante “racconta storie” che vuol condividere e valorizzare le competenze dei collaboratori e i principi dell’impresa. Seduce e coinvolge emotivamente gli *stakeholder* fuori e dentro i confini aziendali, svolge il ruolo di guida carismatico nei confronti dei colleghi e sostiene il *CEO* nei panni di *Corporate Brand Ambassador*.
- **Stratega - visionario:** possiede una visione a lungo termine del futuro aziendale. Analizza il contesto e sceglie strategicamente i canali più adatti per comunicare con i pubblici; osserva e ascolta i contesti interni ed esterni all’impresa cogliendo i segnali e comprendendo i comportamenti in modo da orientare il processo decisionale aziendale: aiuta l’organizzazione ad anticipare il cambiamento e la guida in tempi difficili verso il successo.

2.3 IL RUOLO DEL CCO NELL'IMPRESA

L'identificazione del ruolo del *CCO* all'interno dell'impresa dipende dalla considerazione che egli riceve dalla *C-Suite* e dall'importanza attribuita alla Funzione Comunicazione in azienda.

A questo proposito le cinque identità riconosciute al *CCO* convergono in due ruoli particolari, quello di Comandante e quello di Ciambellano.

2.3.1 IL COMANDANTE

Il Comandante è frutto della fusione dei tratti distintivi del *CCO* equilibrista, visionario-stratega, artista-artigiano.

Molto stimato dal *top management*, possiede una vasta cultura generale risultato di studi umanistici, conoscenza dell'economia della sua azienda e competenze manageriali acquisite durante la carriera.

Convinto che la comunicazione possa contribuire attivamente all'incremento di valore aziendale, opera in costante ascolto, analisi e monitoraggio del contesto ambientale, interpreta i segnali sociali, economici e politici prefigurando un possibile scenario futuro su cui pianificare e controllare le iniziative di comunicazione, considerando costantemente l'impatto sulle variabili aziendali come l'immagine, il clima interno, lo *share trend* sullo *stock exchange*. Nonostante sia un curioso intellettuale, sfoggia competenze tecnico specialistiche che gli consentono di svolgere mansioni esecutive con umiltà e professionalità, ricercando sempre il miglioramento delle proprie conoscenze ed abilità in linea con le continue evoluzioni mediatiche e ambientali.

Egli è inoltre un mentore per i suoi collaboratori: agisce da *leader* motivante e partecipativo e invita i colleghi ad esprimere liberamente e coraggiosamente la propria personalità nel lavoro. Le sue doti di *leadership* si manifestano attraverso la gestione delle relazioni di consulenza con il *CEO*, relazioni trasparenti con i suoi sottoposti e relazioni empatiche con gli *stakeholder* esterni.

La veste di Comandante “mette in evidenza la comunicazione come funzione strategica entro l’organizzazione che ha un impatto importante sia sulla *governance*, sia sulla *performance*” (Brioschi, 2008; Invernizzi e Romenti, 2009).

2.3.2 IL CIAMBELLANO

Il Ciambellano è sintesi della combinazione degli attributi del maggiordomo e del narratore, e comprende quattro tipologie di *CCO*:

1. È parente o amico intimo della proprietà dell’azienda, da piazzare necessariamente all’interno dell’organizzazione senza procurare danni, dato che non possiede alcuna competenza specifica. In tal caso la Funzione Comunicazione è valutata marginale e non richiede particolari abilità e competenze.
2. Uomo di fiducia della proprietà che conosce molto bene l’azienda e la cultura organizzativa ed è capace di garantire la stabilità interna, agendo da portavoce del *top management*.
3. È un mero tecnico che esegue professionalmente le sue mansioni; specialista della comunicazione che non mostra attitudini da *leader*, né carisma né intraprendenza.
4. È un esperto giornalista avente vasta rete di relazioni con *mass media*, *opinion leader* e pubblici influenti, necessari al sostegno dell’immagine aziendale e al supporto in casi di emergenza. Non possiede conoscenze economiche e manageriali e non si interessa dell’impatto delle attività di comunicazione. In questo caso il *CCO* può essere sostituibile a causa del suo scarso dinamismo e assente orientamento manageriale.

La veste di Ciambellano invita a considerare il *CCO* come “sostenitore servizievole della proprietà che agisce come semplice esecutore, o temporaneo solista distante dal ‘corpo e dall’anima’ dell’azienda, che tocca con le sue azioni solo la superficie dell’organizzazione per un limitato periodo di tempo” (Gambetti, Brioschi, Giovanardi 2012).

Emerge quindi la considerazione della comunicazione come pura funzione di servizio, mirante a migliorare l’immagine, la visibilità e l’attrazione dell’impresa.

2.4 IL PERCORSO FORMATIVO

Gli studi nel settore umanistico permettono al *CCO* di interpretare i problemi aziendali secondo prospettive più estese ed umane tenendo i *focus* incentrato sulla persona e sulle sue necessità.

Altre caratteristiche personali quali flessibilità, sensibilità, apertura mentale, *problem-solving* e forte curiosità intellettuale, stimolano in lui l’interesse verso i temi più disparati.

Per l’incarico di *CCO* risultano fondamentali anche le nozioni di economia e *management*, necessarie per lo sviluppo di metodi, competenze e strumenti di comunicazione in grado di influire positivamente sulle *performance* dell’impresa e di insegnargli a gestire in modo proficuo le risorse disponibili.

Tale *background* multidisciplinare favorisce lo sviluppo di comportamenti di *leadership* oltre che promuovere la stima della comunicazione come funzione strategica da parte della *C-Suite*. Attualmente però, l’ancora diffuso orientamento giornalistico dei *CCO* evidenzia la tendenza ad occuparsi di comunicazione facendo riferimento all’esclusivo possesso di un’ampia rete personale di relazioni con figure influenti.

2.5 IL PERCORSO PROFESSIONALE

Le esperienze pregresse nel *management* hanno incrementato le abilità di *leadership* e il carisma, avviando una maturazione umana e professionale. In più occasioni, il *CCO* ha confezionato esperienze scelte “per caso”, cogliendo l’opportunità nel momento giusto e lasciando emergere il proprio valore attraverso la grande passione per il proprio lavoro.

Percepisce il proprio incarico come una vocazione da dirigere con preparazione tecnica, conoscenza, capacità e talento. La sua visione del mondo è flessibile, sospesa tra propensione verso il futuro (strategie per le tendenze in avvenire), consapevolezza del presente (vulnerabilità del rapido e profondo cambiamento globale) e nostalgia del passato (valori e *leader* della tradizione passata).

Per molti Responsabili della Comunicazione è stato significativo l’incontro con grandi *leader* illuminati come Adriano Olivetti o Gianni Agnelli, carismatici proprietari di impresa e *CEO*, la cui personalità ha inciso notevolmente sul loro carattere e sulla loro visione, guadagnando una profonda ammirazione anche a distanza di anni.

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare le abilità e le competenze richieste al *Chief Communication Officer*, partendo dalle teorie del *Bled Manifesto* (2002) che analizzano le quattro funzioni della comunicazione, per giungere allo studio dei risultati del *report* di *A. Page Society* 2016 e i tre nuovi ruoli che dotano l’incaricato alla comunicazione di nuove *skills* relazionali e di *leadership* per adeguare la vita e la *performance* aziendale all’attuale dinamica evolutiva del mondo globale.

CAPITOLO 3

IL PROFESSIONISTA DELLA COMUNICAZIONE DEL XXI SECOLO: ABILITÀ E COMPETENZE

3.1 IL *BLED MANIFESTO* E LE 4 DIMENSIONI DELLA COMUNICAZIONE

Come già affermato, la Funzione Comunicazione ha guadagnato maggiore consolidamento nelle grandi imprese nell'ultimo decennio.

Un ragguardevole contributo agli studi di comunicazione è stato offerto da “*The Bled Manifesto on Public Relations*” di *Van Ruler, Vercic e Balmer* (2002), che apre la strada verso la conquista di una piena legittimazione della professione all'interno delle imprese, lontana dalle uniche teorie americane.

Il *Bled Manifesto*, che riassume il *Delphi European Study* (1998-2001), ha posto le premesse per intendere le RP e la *Corporate Communication* come “un concetto di organizzazione” dando avvio al *Communication Oriented Organization*, cioè un concetto di organizzazione in cui le RP e la comunicazione svolgono un ruolo fondamentale per il successo delle organizzazioni stesse (Invernizzi, 2011). Ma l'apporto davvero rilevante del *Bled Manifesto* è stata la definizione delle quattro dimensioni, o componenti di ruolo, che il relatore pubblico può assolvere in contemporanea senza per forza fare esclusioni.

1. Attività riflettiva

Mediante un'intensa attività di ascolto e *auditing* in cui analizza gli *standard*, le pratiche in cambiamento e i valori dominanti nella società e nel mercato economico, il *CCO* “riflette” i risultati e le aspettative degli *stakeholder* all'interno dell'organizzazione, ne discute con i collaboratori e il vertice esecutivo, e stimola in loro la riflessione delle proprie modalità relazionali, col fine di aiutare l'organizzazione ad evolvere in modo isomorfo e coerente alla

realtà in cui opera. In questo profilo ci si occupa della coerenza interna ed esterna degli obiettivi e dei messaggi dell'organizzazione (Vecchiato, 2008).

2. Attività manageriale

Definire e realizzare programmi e piani operativi per comunicare e per mantenere salde relazioni con i pubblici e conquistarne la fiducia e la comprensione reciproca. Questo ruolo richiede competenze tecniche e gestionali che si traducono in buone capacità di governo della Funzione Comunicazione e di coordinamento delle risorse tecnico-operative a disposizione per realizzare la *mission* organizzativa.

3. Attività operativa

È la “messa in opera”, l'esecuzione tecnica delle attività di relazioni pubbliche: fasi di ascolto, progettazione, scelta dei mezzi di comunicazione, formulazione e trasferimento dei messaggi, misurazione del loro impatto. In questa dimensione rientrano anche i servizi specialistici di RP come la comunicazione di crisi, la responsabilità sociale di impresa (RSI), la comunicazione ambientale, ecc.

4. Attività educativa

Si tratta di attività formative rivolte ad aiutare tutti i componenti dell'organizzazione a divenire comunicatori efficaci per rispondere alle esigenze sociali: tanto più sanno comunicare in modo adeguato e competente tanto più l'impresa ha successo. Questa dimensione tocca la mentalità e i comportamenti di ciascun membro organizzativo, quindi del pubblico interno: la trasmissione della cultura aziendale e della comunicazione interna promette la coerenza dei contenuti emessi dall'organizzazione verso l'ambiente esterno (Vecchiato, 2008).

In particolare il ruolo riflessivo e il ruolo educativo rientrano nell'essenziale dimensione strategica della comunicazione (vedi Capitolo 1, Paragrafo 4.1).

In aggiunta alle quattro dimensioni teorizzate da *Van Ruler, Vercic e Balmer* (2002), l'intervento di E. Invernizzi, *ex* presidente di Euprera (*European PR Education & Research Association*) nel magazine Ferpi del 2011, affida al *Communication Manager* una quinta dimensione:

5. Attività Imprenditoriale

Legata al valore differenziale dell'organizzazione rispetto ai *competitor*, è un'attività di continua innovazione sia di prodotti/servizi sia di processi decisionali strategici capaci di incidere sulla redditività d'impresa e di decretarne il successo. Nelle organizzazioni complesse il *CCO* non deve possedere solamente competenze tecnico-operative, manageriali, formative e riflettive, ma anche attitudini di *business* a supporto delle attività imprenditoriali dell'impresa.

Secondo Invernizzi, con l'aggiunta della dimensione imprenditoriale, il Responsabile della comunicazione non ricopre più solamente un ruolo di supporto all'organizzazione, ma veste anche una funzione chiave nel processo di governo aziendale. Sotto quest'ottica, il cambiamento di paradigma vedrebbe l'ingresso del *CCO* all'interno della coalizione dominante, determinando in prima persona alla direzione strategica dell'impresa, non più equiparato alla mera funzione operativa di gestione della reputazione aziendale.

Dalla pubblicazione del *Bled Manifesto* (2002) sono continuate le discussioni del ruolo del *CCO*, e il suo stato di potere è variato nel tempo da azienda ad azienda. Con il recente studio di *A. Page Society* (2016), i tasselli di questo complesso mosaico hanno trovato giusta collocazione fornendo ipotetiche risposte agli interrogativi che attanagliano i professionisti della comunicazione e che rivendicano il valore del proprio contributo nelle imprese, soprattutto in un contesto effimero e caotico come quello attuale.

3.2 IL PAGE SOCIETY REPORT 2016

In seguito ai travolgenti cambiamenti economici, politici e sociali che hanno influenzato la vita delle imprese, quest'anno la *A.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 deciso di studiare il nuovo ruolo del *Chief Communication Officer*, il quale deve prepararsi a operare e pensare in modo diverso a questa nuova realtà.

La ricerca ha raccolto in un decennio i pareri di centinaia di *manager* appartenenti alle prime 500 aziende della classifica *Fortune* e provenienti da tutti i continenti, ed è stata presentata in esclusiva italiana nella *Jam Session* tenutasi a Milano il 03 Maggio 2016.

Come già anticipato nei capitoli precedenti, la Funzione Comunicazione ha visto accrescere la propria posizione in quanto creatrice di valore per l'azienda, e mai quanto oggi le organizzazioni necessitano dell'aiuto di una guida per capire, analizzare e rispondere ai nuovi scenari.

Nel *report* di *Page Society* del 2007, intitolato "*The Authentic Enterprise*", era stato delineato l'emergente contesto della *Corporate Communication*, stravolto dalla rivoluzione digitale, dalla globalizzazione e dall'*empowerment* dei nuovi *stakeholder*. Le potenti forze trasformatrici hanno imposto alle imprese di adattarsi al cambio demografico degli *stakeholder*, interni ed esterni (sono diventati attivi, impegnati e informati, coscienti del potere scaturito dai *social media*) e di abbracciare la diversità e l'etica non solamente usandole come punti di forza per il raggiungimento di uno scopo sociale ma come vitale imperativo delle *business strategies*. In questo ambiente, le organizzazioni desiderose di affermare il proprio *brand* e assicurarsi un successo duraturo, devono infatti dimostrare con chiarezza il motivo per cui esistono, cosa ricercano e in cosa si differenziano nel mercato di consumatori, investitori e lavoratori.

I valori, la *vision*, la *mission* devono quindi dettare la consistenza di comportamenti e azioni adeguate. L'autenticità, come etica e sincera espressione d'identità, diventa la chiave di successo per le imprese e per chi le governa.

Nel 2012 il report “*Building Belief: a new model for activating corporate character and authentic advocacy*” offriva una guida pratica ai CCO per trasformare in pratica i principi di *authenticity* dell'impresa attraverso il *Page Model for Enterprise Communications*, approfondendo il tema della comunicazione interna. Il comunicatore-guida deve creare tra i colleghi credenze condivise con i *decision-makers*, instillare fiducia e azioni di supporto, spronare attenzione verso i comportamenti praticati, insomma diffondere una coerente cultura aziendale retta sull'intrinseca identità dell'organizzazione, e costruire relazioni strategiche con gli *stakeholder*, motivandoli ad agire a favore dell'impresa.

Il nuovo ruolo del CCO (*report 2016*), che andremo ad analizzare nel prossimo paragrafo, vede la fusione delle diverse abilità tradizionali del passato con l'acquisizione di competenze moderne: si concentra ora sull'integrazione aziendale in tutti i suoi livelli, solidificando la struttura organizzativa e sviluppando nuovi sistemi digitali per coinvolgere direttamente tutti i gruppi di *stakeholder*.

Il nuovo CCO fungerà da consulente e *leader* strategico, *steward* o ambasciatore della reputazione aziendale, costruttore di relazioni con i vari componenti interni ed esterni dell'organizzazione, e sarà determinante per le imprese del ventunesimo secolo.

3.2.1 LA TRASFORMAZIONE DEL CCO E DELLA FUNZIONE COMUNICAZIONE

Il CCO possiede una visione interna ed esterna dell'impresa e scopre, analizza e interpreta l'ambiente circostante. Le aziende in grado di sintonizzarsi e adattarsi in maniera intelligente alle condizioni dell'ecosistema in cui vivono e operano, possiedono una carta in più in termini di vantaggio competitivo. Al contrario, quelle organizzazioni che ignorano i cambiamenti sono destinate a ricoprire una posizione marginale se non addirittura a soccombere nel mercato della concorrenza. Poiché il CCO è la figura che monitora costantemente le condizioni ambientali e comunica tra e per l'impresa, rappresenta il personaggio centrale nel determinare il processo di adattamento dell'organizzazione.

Come ben descritto dal *report* 2016 di *Page Society*, tra le cause di cambiamento sono emersi 5 *patterns*:

- Spostamento di investimenti: stanno aumentando le risorse disponibili alla Funzione Comunicazione per lo sviluppo di nuovi contenuti e canali mediatici, in alcuni casi costruendo *ad hoc* piattaforme pubbliche dedicate. Questa tendenza è probabilmente dovuta al crescente riconoscimento delle imprese della necessità di nuove abilità, approcci, mezzi e metodi di valutazione per operare efficacemente nel nuovo contesto.
- *Focus* sull'integrazione: i CCO stanno lavorando sempre più a stretto contatto con le figure della *C-Suite* per coordinare le azioni rivolte allo *Stakeholder Engagement*. Per esempio, il CCO collabora con il *Chief Human Resources Officer (CHRO)* sulla diversità e la cultura organizzativa; con il *Chief Marketing Officer (CMO)* sul *marketing* e il *sales promotion*; con il *Chief Information Officer (CIO)* per la costruzione di nuovi sistemi digitali. Negli ultimi 5 anni è aumentato moltissimo il grado di collaborazione tra il CCO e i colleghi di altre Funzioni,

soprattutto con il *CEO* e il *top management*, dimostrando che la conquista di un'integrazione cross-funzionale rende le strategie di *business* più agili e performanti.

- Creazione di nuovi ruoli professionali: l'esigenza di implementare nuove strategie aziendali è connessa al bisogno di dotare i collaboratori di nuove competenze e responsabilità. Stanno nascendo nuove professionalità come: *Digital Storyteller*, che inserisce lo *storytelling* all'interno di nuove piattaforme mediatiche, *social*, *web*, video; *Integration Chief*, che opera come mediatore gestendo al meglio gli sforzi cross-disciplinari attorno gli obiettivi chiave per l'impresa; *Insight Analyst*, che si basa sul *decision making* e sulla condivisione di dati per presentare e monitorare le metriche di azione secondo le priorità strategiche; *Behavioural Scientist/Engagement Analyst*, che si basa sulle scienze comportamentali per analizzare la comunicazione e il *digital design* per poi sviluppare modelli di comunicazione efficaci e coinvolgere l'*audience*.
- Nuove *partnership*: aumentano le sinergie tra *CCO* e le *expertise* esterne affinché il primo possa dotarsi di competenze in settori come economia comportamentale, analisi dati, creazione di contenuti. 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. In particolare, con il supporto di *NGO* su temi come la sostenibilità, i diritti umani, l'equità economica e la salute pubblica, i *CCO* assicurano alle proprie aziende un avvenire ottimistico.
- Nuovi metodi di valutazione e di misura dei risultati: le ricerche metriche e le nuove piattaforme gestionali di dati comprovano il contributo della Funzione Comunicazione al raggiungimento dei risultati di *business*. Tra

le nuove metriche compaiono: l'*Employee Engagement* indaga il grado di coinvolgimento e impegno dei lavoratori come indicatore premonitore del successo produttivo aziendale; il *Net Promoter Score* misura il grado di fedeltà e soddisfazione dei consumatori; *Social Influence* indica quanto la raccomandazione di un consumatore può incidere sul comportamento di qualcun altro; *Likelihood to Act* quantifica le possibilità che le persone da coinvolgere passino all'azione sulla base di loro principi, predisposizioni e comportamento passato.

Questi cambiamenti della Funzione Comunicazione hanno determinato l'individuazione da parte dell'*A.W. Page Society* dei tre ruoli fondamentali del *CCO* di oggi, che verranno illustrati nelle prossime pagine.

3.2.2 TRE NUOVI RUOLI PER UN NUOVO CCO

Dopo aver valutato le implicazioni dei nuovi *trend* globali sulle imprese e sulla funzione del *CCO*, bisogna considerare come sia cambiato il ruolo di quest'ultimo.

Le tre nuove vesti che ricopre simultaneamente il Responsabile della Comunicazione designano la maggiore rilevanza che egli sottende nel processo di creazione di valore in azienda.

3.2.2.1 IL CCO FONDATIVO-STRUTTURALE

La componente strutturale del ruolo del *CCO* risponde all'esigenza contemporanea delle imprese di gestire efficacemente il complesso rapporto con gli *stakeholder* proteggendo la reputazione aziendale.

Infatti il *CCO* è un *leader* strategico che garantisce la coerenza tra le azioni e i messaggi dell'organizzazione con le reali intenzioni della stessa, in modo che agisca responsabilmente e in trasparenza nel rispetto degli interessi di tutti gli *stakeholder*. L'attenzione non è rivolta solamente ai pubblici esterni, ma anche a quelli interni: sono entrambi essenziali nella costruzione dell'identità aziendale e nel fornire consiglio sulle strategie legate al *business*.

Le imprese di oggi operano all'interno di un contesto altamente diversificato, immerse in una moltitudine di culture, ideologie, esperienze, aspettative, interessi ed azioni di differenti *stakeholder*. La coalizione dominante, per considerare al meglio la varia composizione degli *stakeholder group*, abbisogna di una guida consapevole delle forti distinzioni e che ne faccia un uso intelligente per definire le risposte aziendali più adatte. L'inclusione e la valorizzazione dei diversi punti di vista non rappresentano solamente il dovere etico dell'azienda di rispettare la diversità di opinioni e interessi degli *stakeholder*, ma anche il punto di forza per l'impresa che vuol distinguersi nel lungo periodo.

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 saggio 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. Giudizio critico, forti abilità interpersonali, perspicacia d'affari e politica, natura collaborativa, diplomazia, previsione sociale e culturale e talento retorico sono solo alcune delle caratteristiche che deve possedere.

Il ruolo strutturale del *CCO* si declina in tre compiti chiave:

A) *Strategic business leader and counselor*

Le comunicazioni rivelano inevitabilmente molto dell'impresa e del suo ambiente: forniscono informazioni riguardanti consumatori, concorrenti, media, linea di condotta, priorità sociali, vulnerabilità della reputazione. Per questo le comunicazioni, intese come interazioni e informazioni utili, devono aiutare l'organizzazione a: identificare, interpretare e agire in base ai cambiamenti dell'ambiente esterno; prevedere le azioni di media tradizionali e *social* attraverso il loro monitoraggio; impegnarsi con le istituzioni e le organizzazioni non profit; costruire relazioni significative e sincere con gli *stakeholder* chiave.

Il *CCO* è un consigliere strategico che divulga verità autentiche, promuove un ambiente ricco di verità e fiducia e vigila costantemente le forze coinvolte nel *business*: è responsabile dell'interpretazione della società e del ruolo etico dell'azienda.

B) *Steward* della reputazione aziendale

Definire e attuare un'efficace cultura aziendale è condizione essenziale per guadagnare la fiducia del pubblico, la quale garantisce all'impresa la licenza di operare.

Il *CCO* assicura che le azioni dell'impresa siano in linea con la retorica, che i valori siano praticati e non solo predicati, e che l'organizzazione si comporti in maniera responsabile, trasparente e attenta alle aspettative degli *stakeholder*.

A.W. Page Society afferma che "le relazioni pubbliche sono per il 90% fatti, e per il 10% parole". Un consulente giudizioso che comprende l'impatto nel *business* dei rapporti con i diversi *stakeholder* ha la possibilità di proteggere a lungo la reputazione dell'impresa.

C) Comunicatore efficace

Fondamentale per l'incarico del *CCO* è la capacità di eseguire effettivamente le strategie di *business* richieste attraverso la coordinazione delle comunicazioni con le acute intuizioni. Le competenze del comunicatore efficace consistono nel raccontare in modo accattivante la storia del *brand* o incoraggiare altri a farlo, descrivere le logiche, le azioni e la politica dell'impresa, individuare la tipologia di *stakeholder* da coinvolgere per interagire propiziamente con essi. Con la diffusione dei nuovi mezzi digitali e la maggiore influenza indiretta esercitata dalle aziende nello smuovere le percezioni, è diventato cruciale comunicare onestamente con i pubblici.

3.2.2.2 IL CCO INTEGRATORE

Il nuovo *CCO* è promotore di un approccio collegiale e integrato, in grado di collaborare a stretto contatto con le altre figure chiave dell'organizzazione per il successo della stessa.

Per esempio, il *CCO* affianca: il *Chief Information Officer (CIO)* per implementare le strutture tecnologiche informative e sviluppare un'ampia capacità di analisi dei dati aziendali; il Responsabile delle risorse umane (*CHRO*) per indagare la qualità dell'identità aziendale e i rapporti tra azienda e dipendenti; il Responsabile *marketing (CMO)* per armonizzare l'intento sociale dell'impresa con *mission, brand* e valori, riflettendo sulle eventuali conseguenze sociali delle performance.

Il *CCO* deve intrattenere una relazione di lavoro diretta e paritaria, non solo di "rapporto" o di ruolo, con il *CEO* e i componenti dell'*Executive Committee*.

Permane la forte distinzione di ogni Funzione manageriale e si aggiunge il concetto di *team* per garantire una maggiore integrazione funzionale e una più stretta collaborazione tra le diverse figure aziendali salvaguardando la diversificazione delle competenze. Infatti le varie aree organizzative devono operare sinergicamente secondo chiari principi ed obiettivi comuni attivando una sana *corporate character* improntata su dialogo e ascolto reciproco.

Lavorare in *team* significa pensare e agire olisticamente portando vantaggi a tutti. Il nuovo modello di *leadership* non riguarda la struttura organizzativa, ma piuttosto l'effettiva condivisione di responsabilità aziendali.

L'imperativo di oggi riguarda azioni e comunicazioni solide tra impresa e tutti gli *stakeholder* in nome dell'*authenticity*.

3.2.2.3 IL CCO ARCHITETTO DI DIGITAL ENGAGEMENTS SYSTEMS

Il nuovo CCO è anche impegnato nella costruzione di un processo di *advocacy* focalizzato sul coinvolgimento individuale: si fa quindi promotore di un processo che vuol condizionare le politiche pubbliche e le decisioni allocative delle risorse dell'azienda mediante la costruzione di sofisticate piattaforme tecnologiche in grado di mappare gli *stakeholder*, favorire la loro conoscenza e sistematizzare il processo di *engagement*, considerandoli non come componenti di una segmentazione ma come individui *in toto*.

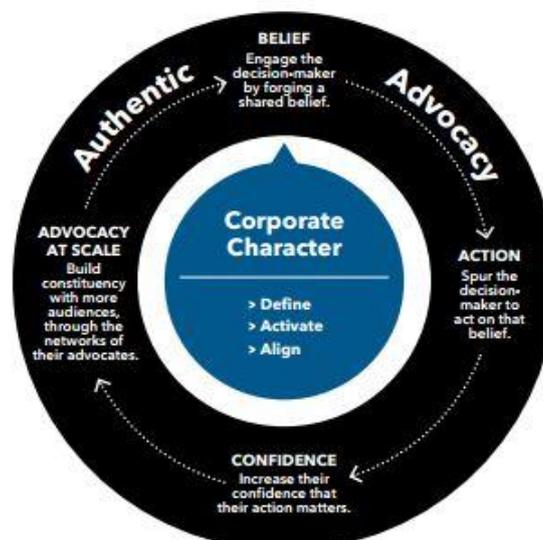
Il *Digital Engagement System* deve divenire una piattaforma innovativa in grado di anticipare i bisogni delle persone basandosi su un'attenta analisi dei loro dati, per veicolare poi contenuti personalizzati mediante adeguati mezzi di comunicazione.

Lo stesso sistema può essere rivolto a diverse tipologie di *stakeholder*. Ad esempio, per quanto concerne la comunicazione interna, è possibile formare i dipendenti e renderli fedeli divulgatori (verso l'esterno) della cultura aziendale. Se rivolti alla comunicazione esterna, tali sistemi si concentrano sull'elaborazione di previsioni circa i comportamenti dei principali gruppi di *stakeholder* e di iniziative mirate ad un coinvolgimento personale. A questo proposito è interessante sottolineare il contributo di moderne infrastrutture come il *Global Stakeholders Relationships Governance* (il rinnovato *Gorel* di T. Muzi Falconi, 1980) e altre pertinenti lo *Stakeholder Relationship Management*, indispensabili strumenti di gestione delle relazioni, utili a bilanciare gli interessi e le aspettative dei pubblici con le esigenze dell'organizzazione.

Questo innovativo processo di *advocacy* richiede alla Funzione Comunicazione:

- Dati chiave per comprendere gli individui: estrapolare informazioni dai *social media* analizzando opinioni e sentimenti tradotti in click, commenti, pagine visionate, *retweets*, video, *likes*, ecc.
- Creazione di canali a connessione diretta con tali individui: combinando intuizione e conoscenza dei comportamenti economici è possibile erigere piattaforme *ad hoc* per offrire esperienze personalizzate.
- Studiare gli individui per formare opinioni e influenzare comportamenti: stimolarli a intraprendere azioni che supportino il *brand* e l'impresa.

The Page Model for Enterprise Communications



3.2.3 LE NUOVE ABILITÀ DEL CCO SECONDO IL PAGE MODEL

La nuova configurazione del *CCO* descritta dal *report* di *Page Society* richiede la dotazione di nuove abilità relazionali e capacità di *leadership* per affrontare le opportunità e le sfide del ventunesimo secolo.

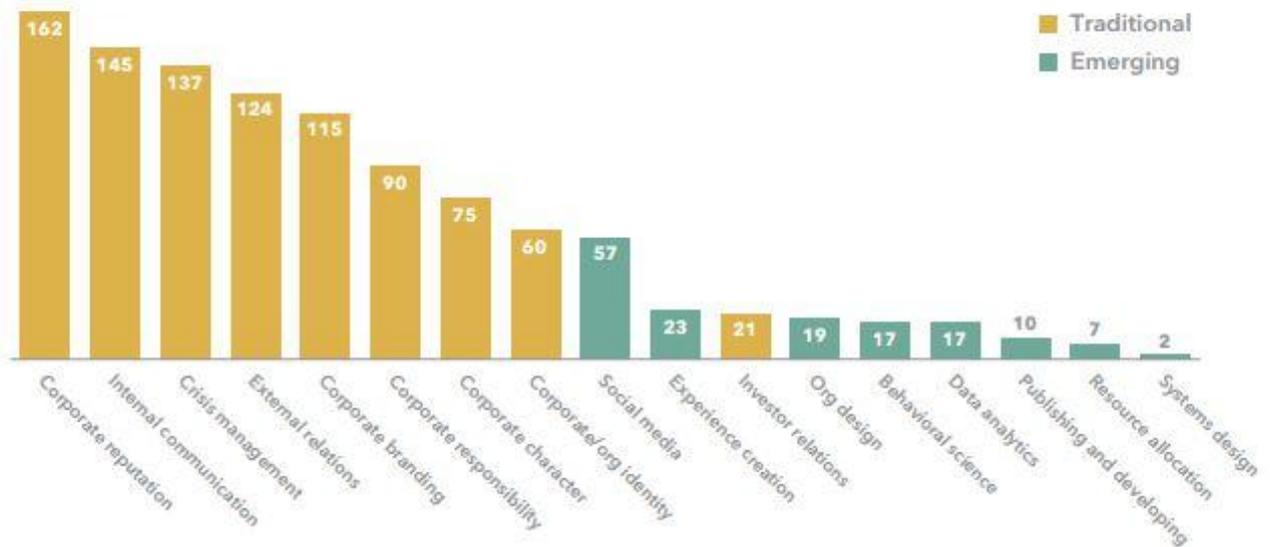
Le tradizionali competenze professionali devono quindi essere riviste sotto una luce più innovativa:

- **Abilità analitiche:** destrezza nell'uso di nuovi media, capacità di analizzare dati, estrapolare *business insights* e applicarli in strategie tese al conseguimento degli obiettivi organizzativi. Investire le informazioni disponibili per rafforzare la reputazione, assestare le strategie comunicative e fornire consulenza strategica alla *leadership*.
- **Abilità di *brand management*:** acquisizione di abilità che in passato appartenevano alla sola Funzione Marketing (*advertising, paid media, social media, brand management*).
- **Abilità comunicative:** capacità di ricerca, scrittura e presentazione, competenze avanzate di *crisis management* e *problem-solving, media relations*, comunicazione interna, metrica e *reporting*.
- **Abilità interpersonali:** etica, simpatia ed empatia sono doti indispensabili per la costituzione di un *team* collaborativo. Il *CCO* rafforza i rapporti informali di potere e influenza, crea e mantiene relazioni proficue, incoraggia la collaborazione tra risorse, coordina le mansioni, semplifica le complessità e adatta al cambiamento: si trasforma in *Chief Inspirational Officer* agendo da *leader*, motivatore e mentore.
- **Abilità di *management* e *leadership*:** pensiero strategico e acume da *leader* permettono di uniformare la cultura e le azioni con gli obiettivi organizzativi. Il *CCO* deve avere il coraggio di “dire le cose come stanno” esprimendosi da vero *leader* di fronte chiunque gli sia di fronte senza

porsi in posizione sopraelevata, incoraggiando così un ambiente governato da verità, fiducia e rispetto. Urge buon istinto, giudizio obiettivo, capacità di pensare e agire con velocità e metodo. Deve ispirare le persone, dirigere con carattere e com-passione, fare un uso consapevole del potere governativo e del *decision-making* basato su informazione, fantasia e confronto critico. Il *CCO* deve conservare integrità morale, consapevolezza ed intuito, persistenza e ricerca del dialogo continuo, sviluppare un'accurata visione d'affari, pensare alternativo e con creatività, valorizzare i differenti punti di vista e trarre opportunità e benefici dalle diverse prospettive ed esperienze personali.

Grafico presente nel *report* di A. Page Society 2016

Areas of Expertise Indicated by Page Jam Participants
(Frequency of Selection)



3.2.4 I CONTRIBUTI DELLA JAM SESSION

Con il convegno di Milano dello scorso 03 maggio dedicato alla discussione dei risultati del *report* 2016 di *Page Society*, è interessante riportare alcune considerazioni dei *manager* italiani, quali G. Comin, G. Azzoni, F. Passoni, M. Barone e T. Muzi Falconi, che hanno partecipato alla tavola rotonda con *Roger Bolton*, presidente di *A.W. Page Society*, e *Björn Edlung*, *ex Global CCO* di *Shell* e ora *manager* presso *Edlung Consulting*.

- GIANLUCA COMIN, *ex Global CCO Enel*, ora *Comin&Partners*

Rispetto dieci anni fa, il terreno che il *CCO* si trova oggi ad affrontare è molto diverso: *stakeholder* informati e consapevoli in grado di organizzare movimenti sociali influenti che impongono alle organizzazioni di cambiare metodi; le imprese hanno perduto il primato di unica fonte di informazione per i pubblici; i media in crisi inseguono le informazioni provenienti dal basso; un mondo sempre più caotico e imprevedibile. Questi meccanismi hanno inciso sulla gestione delle relazioni tra azienda e *stakeholder* e sulle modalità di costruzione della reputazione e del consenso: ora vi è una condivisione orizzontale di qualsiasi contenuto. Ci si chiede dunque se il *CCO* disponga delle competenze per affrontare tutte queste tematiche in maniera strategica e se possa creare valore nella nuova realtà.

Riflettendo sulle competenze oggi indispensabili al *Communication Manager*, Comin cita la capacità di *project management* e pianificazione strategica, la capacità di capire e raccontare l'azienda (*storytelling*) e le *media relation*.

La professione del Responsabile di comunicazione ha spesso vissuto momenti altalenanti di legittimazione che hanno reso difficile l'affermazione del proprio ruolo. Spesso nelle grandi aziende, egli affianca la Funzione di risorse umane, il vertice operativo, oppure lo si chiama in concomitanza di un problema.

Secondo Comin, il *CCO* è tale se partecipa al comitato esecutivo, perché lì vengono decise le strategie "prima" che le cose avvengano: a volte non sono

sufficienti le competenze strategiche ma è necessario compartecipare al gruppo ristretto di governo dell'azienda, altrimenti la propria considerazione diviene insufficiente per l'apporto di contributi.

La partecipazione all'*Executive Committee* deve essere negoziata prima di entrare a far parte dell'azienda, perché una volta entrato è più difficile conquistare la posizione in seguito. Allo stesso tempo è però vero che si tratta di un processo in divenire, ed è più facile conquistare nuove responsabilità se l'Amministratore Delegato dell'azienda è una persona competente.

Per fare parte del comitato esecutivo è indispensabile che il *CCO* sia dotato di:

- **Competenza:** non deve mai smettere di studiare, aggiornarsi e capire i trend. Deve essere portatore di innovazione tramite contenuti, linguaggi, metodologie di contatto con gli *stakeholder*.
- **Capacità di misurarsi:** deve ricercare nuovi metodi di misurazione per confrontare risultati e valori. Un *CCO* che vuol vedere riconosciuto il proprio ruolo deve essere in grado di dimostrare il valore aggiunto.
- **Benchmarking:** è indispensabile un confronto sistematico interno all'impresa, in grado di educare il *top management* e diffondere consapevolezza tra i colleghi.
- **Servizio agli altri:** il *CCO* deve mostrare il valore personale che aggiunge al lavoro degli altri mediante la condivisione di progetti in un'ottica di convenienza reciproca, e attività di *Stakeholder Engagement* globale.

Sulla questione riguardo i rapporti tra *CCO* locali e *CCO* globali (delle multinazionali), Comin ritiene che il *Local CCO* deve tenere sotto controllo e occuparsi di tutte le attività a livello locale, rendendo efficaci le direttive che provengono dal *CCO* centrale. Da un lato il *Global CCO* necessita di omogeneizzare le attività di *Stakeholder Engagement*, dall'altro lato ogni Paese ha le sue differenze culturali. La soluzione risiede nell'intelligenza di mettere insieme le differenze: il *Local CCO* deve essere disposto ad accettare le indicazioni che vengono dal centro, e il *Global CCO* deve comprendere le esigenze della realtà locale.

- GIAMPAOLO AZZONI, Università di Pavia

Dai tre nuovi ruoli esposti da *Page Society*, emergono alcune considerazioni da un punto di vista manageriale: si tratta di novità che esigono un approccio agile e la dotazione di nuovi saperi da parte di chi si occupa di comunicazione.

- I contenuti assumono maggiore importanza: i *brand content* sono contenuti prodotti dall'organizzazione che vanno ben oltre il comunicato stampa e devono essere recepiti attraverso nuovi media.
- Il concetto di “piattaforma” rimanda a uno spazio in cui è effettivamente possibile un dialogo multimediale che permette diversi gradi di partecipazione degli interlocutori. Citando Muzi Falconi, la piattaforma non è più solamente un luogo digitale, ma uno spazio di relazione.
- L'ultimo riferimento riguarda i dati di conoscenza dell'interlocutore e le metriche di valutazione delle attività di comunicazione. L'enorme disponibilità di dati richiede un'attenta selezione manageriale.

Azzoni aggiunge infine che nel *report* è assente una dimensione molto percepita nel contesto italiano, quella della contraddizione e del conflitto. Nel *report* emerge una concezione troppo pacifica delle varie Funzioni organizzative, in cui emerge il ruolo di Integratore del *CCO* che incoraggia al dialogo.

Al contrario, la realtà delle organizzazioni è molto complessa e l'identificazione di un carattere aziendale produrrebbe impatti davvero significativi. Si pensi ai conflitti tra le Funzioni per questioni di budget e di potere.

Gli obiettivi delle varie Funzioni tendono sempre più a convergere, infatti diverse attività sono rivolte al raggiungimento dello stesso scopo: è consigliabile l'approccio al lavoro a progetto vissuto con senso di collegialità e collaborazione. Altri esempi di ambiguità a cui fa riferimento Azzoni è la duplicità di voci tra *CEO* e azienda, e la presenza di una moltitudine differenziata di *stakeholder* coinvolti nel dialogo.

- FIORELLA PASSONI, *CEO Edelman Italia*

Passoni ritiene avulsa la descrizione del *CCO* condotta dal *Page Society report* perché è fondamentale la differenza della specifica organizzazione aziendale in cui è inserito: egli non svolge le stesse mansioni e non detiene le medesime responsabilità in tutte le aziende. In particolare si riferisce a cinque situazioni che ritrova quotidianamente nelle attività con i *CCO*:

1. Le differenze culturali esercitano un peso notevole in azienda e sono spesso causa di turbolenze interne: il *CCO* deve mettere “a sistema”, integrare le diverse Funzioni Aziendali sapendo bilanciare le differenze culturali e facendone scaturire i vantaggi competitivi.
2. Il ruolo del comunicatore è molto complesso in quanto deve conciliare l’esigenza di proteggere la reputazione e la necessità di costruire la fiducia, individuando i momenti corretti in cui agire, gli *stakeholder* a cui indirizzarsi e le azioni da realizzare.
3. “*Bring the outside in & bring the inside out*” si traduce nella capacità del comunicatore di osservare e divulgare all’interno dell’organizzazione eventuali stimoli recepiti sul mercato esterno e utili all’avanzamento aziendale; inoltre deve contemporaneamente trasmettere agli *stakeholder* esterni la cultura aziendale, tenendo presente che non tutti gli interlocutori possiedono lo stesso approccio e il medesimo grado di fiducia.
4. Coniugare pragmatismo e idealismo: esistono situazioni in cui risulta indispensabile avere una visione a 360 gradi per fare evolvere di livello l’impresa e situazioni in cui gestire i problemi della quotidianità in maniera efficace.
5. Raccontare le storie aziendali mediante *earned media* e *owned media*.

Secondo Passoni il comunicatore ideale dovrebbe avere: curiosità, per una continua informazione su mercato e mondo esterno; buona capacità di analisi e di ascolto per integrare i diversi punti di vista aziendali; e flessibilità, indispensabile per le aziende odierne spesso soggette a cambiamenti organizzativi.

- MATTEO BARONE, *Managing Partner Methodos*

Le considerazioni rivolte al rapporto sono di natura critica per individuarne le distanze dal contesto italiano. Barone ritiene che nel *report* prevalgano capacità reattive prevalentemente di ordine tattico-operativo e poche di carattere strategico. Nello specifico:

1. Ruolo fondativo: Il comunicatore ancora fatica a pensarsi come professionista di *business* e dovrebbe acquisire maggiori competenze di *decision-making* e *risk management* per poter fornire consulenza al *Top Management*.

Scarseggiano inoltre gli strumenti di lettura e confronto sulla *reputation* e nel 70% dei casi mancano comparazioni tra *Customer Satisfaction Index*, *Engagement Index* e *Reputation Index* delle organizzazioni.

Spesso *vision*, *mission* e cultura aziendale detengono ambiguità all'interno dell'organizzazione, infatti non sempre la *leadership* è preparata a fare un lavoro di *identity employment*.

2. Ruolo integratore: il comunicatore non svolge solo un ruolo da integratore ma anche altre funzioni che a diverso titolo contribuiscono alla definizione dell'identità del *brand*, della sua reputazione e del suo posizionamento.
3. Ruolo costruttore-piattaforma: vi è spesso una ridondanza degli strumenti metrici, a volte perché costruiti su categorie incongruenti tra loro, altre volte perché adoperati con un uso inefficiente di energia e di tempo. La piattaforma deve essere interpretata come elemento di attivazione dell'*Advocacy*, in cui la comunicazione interna può diventare patrimonio utile alla comunicazione esterna. Il problema è che non si sfrutta ancora il potenziale della convergenza tra settori: bisogna migliorare il potere di convocazione, inteso come capacità di attrarre gli *stakeholder* e farli convergere intorno alla narrazione d'impresa. È indispensabile pensare all'impresa come un processo in cui vari attori e Funzioni concorrono a creare coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*.

Tra le *skills* oggi indispensabili al *CCO*, Barone annovera la capacità di lettura sociologica per comprendere gli scenari in rapido cambiamento, un pensiero innovativo per innestare visione laterale e previsione, la conoscenza di nuovi linguaggi soprattutto tesi alla creazione di contenuti digitali.

- TONI MUZI FALCONI, esperto di RP e *Managing Partner Methodos*

Alla *Jam Session* di Milano, Muzi Falconi riporta pareri in disaccordo con quelli dei colleghi. Per esempio il *CCO* non dovrebbe far parte dell'*Executive Committee* perché il ruolo del *Communication Manager* funziona se “*he thinks different*”: non è possibile risiedere nella coalizione dominante se si pensa diversamente.

Egli conserva molte perplessità pertinenti all'*Advocacy Scale*, in cui tutti i componenti dell'organizzazione sono chiamati a vestire i panni di “ambasciatori” dell'impresa. È necessario rivedere le modalità di costruzione di consenso tipica delle RP.

Secondo Muzi Falconi non bisogna ridursi alle mere teorie dei *report* perché la realtà è molto più complessa di quanto viene descritta, e la professione del *CCO* racchiude il *core*, il valore dell'azienda che tutti condividono nonostante i conflitti e i differenti punti di vista.

3.3 PARALLELISMI TRA *BLED MANIFESTO* E *PAGE MODEL*

Dopo aver analizzato con attenzione il modello di *A.W. Page Society* (2016) e considerato gli apporti di diversi esperti di comunicazione come quelli citati nel paragrafo precedente, è possibile ricondurre la formulazione dei tre ruoli del *CCO* ad un'amplificazione delle dimensioni della comunicazione enunciate dal *Bled Manifesto* (2002). Nello specifico, possiamo considerare:

1. Il ruolo “strutturale” come evoluzione della funzione “riflettiva”.

La dimensione riflettiva è quella cui fa appello il *CCO* nel *match* tra ascolto attivo dei pubblici (interni ed esterni) e gli obiettivi e le azioni dell'organizzazione. Per attrarre e motivare la nuova forza lavoro di domani, il *CCO* deve dotarsi delle competenze tipiche del primo ruolo: comunicazione efficace, giudizio etico, mantenimento della fiducia dei pubblici, protezione della cultura aziendale e della *reputation*. Per ispirare principi condivisi che stimolino all'azione, la fiducia e l'*advocacy*, è necessaria una comprensione totale degli interessi degli *stakeholder* e un'effettiva interazione con essi. Egli funge da filtro tra impresa e *stakeholder*: riflette e riporta le aspettative dei pubblici influenti all'interno dell'organizzazione, pone l'attenzione su problemi e dinamiche relazionali emergenti e incentiva una presa di distanza quando è necessario ottenere una visione d'insieme. In tal caso la riflessività del relatore pubblico rappresenta una sensibilità professionale e una competenza utile ad apportare valore aggiunto alle organizzazioni e viene impiegata nel continuo processo di negoziazione col *management* (Vecchiato, 2011).

2. Il ruolo “integrativo” come incremento della funzione educativa.

La *task* educativa funge da “bussola comunicativa” dell'organizzazione, è una funzione di orientamento e coordinamento che, grazie alla presenza di una moltitudine di soggetti emittenti (*staff* dell'Area Comunicazione, *top management*, tutti i collaboratori che hanno contatti con l'esterno) e una

moltitudine di strumenti e canali di relazione (tradizionali, multimediali e di *networking*) hanno reso il presente più complesso e ricco di opportunità allo stesso tempo. Di fronte al rischio di frammentarietà, la funzione educativa del relatore pubblico è determinante per vestire il ruolo di integratore, trasmettendo il valore della comunicazione e delle relazioni attraverso un approccio integrato e collaborativo. Con il supporto e la collaborazione del *top management* e delle altre Funzioni Aziendali, il *CCO* agisce come integratore della cultura organizzativa coordinando l'impegno degli *stakeholder* a tutti i livelli dell'impresa e indirizzando gli sforzi e l'operato di ciascun membro secondo una visione sistemica.

3. Il ruolo di “architetto” come innovazione della funzione operativa.

La dimensione operativa è quella più soggetta all'evoluzione della società e della professione dei comunicatori. Le competenze tecniche non riguardano più solamente l'esecuzione dei progetti di comunicazione (che prevedono fasi di ascolto, progettazione, formulazione e trasferimento dei messaggi, verifica e misurazione del loro impatto) ma devono fare i conti con la nascita di nuovi strumenti e ambiti comunicativi. Si pensi alla specializzazione per settore di intervento, come la comunicazione digitale, e ai cambiamenti delle modalità operative caratterizzate da tempestività, disintermediazione delle notizie, relazioni dirette con *stakeholder* informati, nuove tecnologie relazionali.

Ed è proprio in queste ultime la novità più interessante: il *CCO* elabora sistemi tecnologici personalizzati secondo le caratteristiche dell'azienda e le aspettative degli *stakeholder*, incoraggiando la nascita di nuove relazioni e opportunità di reciproco vantaggio. Il flusso di informazione a due vie e le reciproche attenzioni tra impresa e pubblici è diventata la norma nelle imprese del nuovo mondo digitale.

La professione del comunicatore, in particolare colui che opera all'interno di un'impresa, è fortemente legata all'aspetto manageriale.

In ogni ruolo che egli veste, che sia strutturale, integratore o di costruttore di nuovi *Engagement Systems*, è possibile individuare il “mantello” del *Manager*.

In tempi complessi, le organizzazioni maggiormente *communication oriented* presentano un *CCO* in *core position*, guida trainante e sviluppatore di robusti piani di comunicazione integrata. Il suo incarico è ricco di responsabilità indispensabili per ottenere, da chi lo circonda (colleghi, *management* e pubblici), il riconoscimento del proprio contributo e la fiducia necessari a decretare il successo dell'organizzazione. Tramite il coordinamento delle varie risorse (persone, canali, strumenti), il rispetto di *policy* e norme condivise, e la realizzazione di programmi di comunicazione che coinvolgano attivamente tutti gli *stakeholder* nel reciproco scambio di informazioni, egli riesce a garantire all'organizzazione il prezioso *goodwill*, traducibile nella legittimazione sociale di operare e la conseguente opportunità di progredire.

3.4 LE CONOSCENZE NECESSARIE AL CCO SECONDO STUDI AMERICANI

La quarta *survey* realizzata da *Korn Ferry's Global Corporate Affairs Practices*, società *leader* nel settore dell'*executive search* e di consulenza nel *talent management*, ha somministrato un questionario *online* nel 2014 interrogando i maggiori *Communication Manager* delle compagnie americane appartenenti alla classifica *Fortune 500*. Le risposte, analizzate nel 2015, hanno fornito alcune novità sul cambiamento di ruolo del *CCO* e delle sue competenze di *leadership*.

Già prima del recente *report* di *Page Society*, era stato riconosciuto l'emergente funzione di *leader* del *CCO* aventi le seguenti caratteristiche:

- Mentalità strategica: tradotta in intuizioni e perspicaci visioni sulle opportunità future dell'organizzazione da implementare nei piani di *business*.
- Coraggio: capacità di affrontare le difficoltà accompagnata dall'audacia di prendere decisioni complesse e dire ciò che è necessario far sapere.
- *Storytelling*: il potere di influenza del *brand* e dell'organizzazione si manifesta nel racconto seducente delle verità aziendali.
- *Corporate Affairs Expertise*: offrire consulenza per lo sviluppo integrato e l'allineamento di strategie di comunicazione considerando l'ampia varietà di *stakeholders*. È necessario posizionare l'impresa tra le più alte posizioni di fiducia, compiendo maggiori sforzi di ragionamento per plasmare le percezioni di investitori, consumatori e *employees*.
- *Brand & Reputation Responsibility*: la vulnerabilità della reputazione è infatti considerata la sfida più critica di oggi. La gestione del *brand* è legata anche all'integrazione delle Funzioni *Marketing* e *Corporate Communication*.
- Comunicazione efficace: espressioni chiare dei progressi, della *vision* e delle ambizioni dell'impresa. Oggi chi fa parte dell'Area Comunicazione ricopre maggiori responsabilità riguardo la gestione e il monitoraggio dei messaggi provenienti da differenti mezzi di comunicazione e altrettanti numerosi *stakeholder*.

Riassumendo i risultati della ricerca sopracitata, affianco alle tradizionali funzioni comunicative, il *CCO* come *leader* deve:

- Salvaguardare la *leadership* aziendale in reputazione, valori e cultura.
- *Design systems*, cioè costruire infrastrutture mediatiche che supportino l'impresa.
- Definire e attivare un coerente *corporate character*: tutti i componenti del *team* devono sentirsi parte di un gruppo e sostenitori degli stessi principi.

- Analizzare le informazioni per comprendere come l'*audience* interpreta l'azienda.
- Coltivare competenze di *business* e finanza.
- Affiancare il *top management* nella risoluzione di problemi.

Dal sondaggio americano è inoltre emerso che il 37% dei Responsabili della Comunicazione fa solitamente rapporto diretto al *CEO* (sebbene la percentuale sia diminuita rispetto gli anni precedenti), e ciò sarebbe in linea con le statistiche dei *CCO* Europei.

Dopo aver spiegato il ruolo del *CCO* proposto dalla letteratura è possibile delineare le competenze che caratterizzano la sua professione, cercando di mettere a confronto quelle appartenenti al passato e le nuove abilità richieste nel complesso scenario odierno.

Prima di esplicitare le nuove *skills* del *CCO* di domani è bene precisare quali capacità appartengono alla lunga storia delle relazioni pubbliche e che ne costituiscono le basi.

3.5 LE COMPETENZE TRADIZIONALI DI BASE

Come si evince dal manuale di relazioni pubbliche e comunicazione di Vecchiato (2003), tra le fondamenta di un'efficace strategia di comunicazione compaiono: 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.

Le abilità e le competenze indispensabili al Responsabile di comunicazione sono varie e articolate e comprendono abilità personali e conoscenze approfondite degli ambiti e dei mezzi di comunicazione.

Per quanto riguarda le conoscenze tecniche del settore, la possibilità di apprendimento passa attraverso lo studio dei testi, la frequenza di un corso di studio presso facoltà di comunicazione, *management* e relazioni pubbliche, ed esperienze dirette presso agenzie professionali.

Gli strumenti di base del professionista di RP prevedono: competenze personali di scrittura efficace, relazioni con la stampa, organizzazione di eventi speciali, sponsorizzazioni, ideazione ed esecuzione di progetti di comunicazione e abilità nelle relazioni interpersonali come gestione dei rapporti, negoziazione, capacità di prendere decisioni.

Vecchiato (2003) ritiene che le funzioni di *Crisis Management*, comunicazione finanziaria, comunicazione ambientale, comunicazione interna, *Public Affairs* (e attività di *lobby*), e *Marketing Pr* siano ambiti di applicazione delle relazioni pubbliche tali da essere entrati nella cerchia dei settori ad alta specializzazione, dove le conoscenze e gli strumenti di comunicazione si mescolano e si integrano sviluppando grande professionalità. Questa conoscenza e applicazione multidisciplinare delle attività del *Communication Manager* conferma il ruolo integrativo enunciato da *Page Society*, in quanto fortemente interconnesso con altre funzioni dell'impresa e in cui sono necessari collaborazione, dialogo paritario e coordinazione.

Per quanto concerne le abilità comunicative, quelle di carattere relazionale, sono coltivabili nella quotidianità attraverso le pratiche interpersonali e una buona dose di osservazione e introspezione. È infatti indispensabile avere consapevolezza dei processi che regolano e condizionano le dinamiche comunicative in modo da gestire al meglio le potenzialità intrinseche di ogni relazione interpersonale e le opportunità di successo.

Prima di elencare le competenze comunicative che appartengono alla lunga tradizione del *Communication Manager*, è bene precisare che ogni obiettivo di comunicazione è influenzato da *stakeholder* diversi, e che per ogni obiettivo deve essere effettuata una segmentazione trasversale dei pubblici in modo da poter estrapolare per ciascun segmento strategie e argomentazioni differenti (Vecchiato, 2003). L'ascolto, unito all'osservazione, è diventato negli ultimi anni pratica assolutamente coerente con i più recenti modelli di gestione manageriale e di *leadership*, oltre alle politiche organizzative orientate alla valorizzazione degli individui in quanto tali: ogni persona è diversa e l'approccio deve essere personalizzato al di là di pregiudizi e generalizzazioni (Tartaglia, 1998).

Numerosi sono i casi appartenenti al passato in cui il responsabile di relazioni pubbliche operava senza tener conto dell'ambiente esterno, sottovalutando le differenze. Ora il professionista mostra una nuova mentalità e un nuovo approccio di interpretare l'organizzazione e il valore delle relazioni con i pubblici influenti. "Le competenze professionali, il dominio di contenuti e le abilità persuasive dovranno sempre più essere utilizzate per convincere l'organizzazione a recepire le aspettative dei pubblici influenti, come nel convincere i pubblici influenti a comprendere le aspettative ed i bisogni dell'organizzazione" (Vecchiato, 2003) Tale considerazione è perfettamente in linea con la funzione riflessiva del comunicatore teorizzata dal *Bled Manifesto* (2002).

Tra le abilità tradizionali imprescindibili della professione, accompagnata alla capacità di saper comunicare efficacemente, risultano fondamentali la già anticipata abilità di ascolto, la negoziazione, la persuasione e il *public speaking*.
Le analizziamo sinteticamente:

- Ascolto

Per ascolto si intende sia l'abilità sociale nelle relazioni interpersonali connessa alla predisposizione psico-emotiva a cogliere il messaggio dell'interlocutore, sia la funzione di ricerca dell'ascolto organizzato, cioè la raccolta di informazioni utili a guidare, controllare e monitorare il processo di comunicazione (Invernizzi, 2001). Per ascoltare bene è importante cogliere lo stato emotivo dell'altro, non solo il contenuto del messaggio che vuole comunicare: l'abilità di ascolto è fortemente legata all'empatia, la capacità di “mettersi nei panni altrui” cercando di vedere le cose attraverso la sua ottica, in modo da facilitare il processo di comprensione reciproca. L'ascolto, come prima fase di una comunicazione a due vie, è fondamentale al *CCO* per capire con precisione quali sono le attese degli *stakeholder* e quali i *leitmotiv* da affrontare in un dialogo continuo.

Come affermano G. Roggero e M. Pecchenino (1995) “l'ascolto è prima di tutto volontà di capire onestamente quello che accade – in una certa zona dell'opinione pubblica, in un certo momento storico e in presenza di certi avvenimenti – e di dedurre le conseguenze reali e pratiche che ne potranno derivare, senza cedere a interpretazioni addomestiche e di comodo”.

Le abilità comunicative del *CCO* connesse all'ascolto attivo sono:

- dare e ricercare informazioni: riflettere prima di parlare, porre domande giuste, esprimere apertamente opinioni, decisioni ed aspettative personali, il tutto assumendosi le proprie responsabilità;
- concentrarsi ad ascoltare *hic et nunc* mettendo da parte i pregiudizi;
- comprendere lo stato emotivo dell'interlocutore;
- esprimere e valutare correttamente critiche e riconoscimenti senza classificare i messaggi in buoni/giusti, ma considerandoli in un'ottica di *feedback* utili;
- adattare il proprio comportamento con flessibilità e riducendo le rigidità;
- tenere conto delle differenze (sociali, culturali, emotive, di età).

La comunicazione non si limita alla componente verbale, anzi molti messaggi vengono inviati utilizzando altri canali come gesti, sguardi, postura, ecc.

Prestare quindi attenzione ai segnali che l'interlocutore invia tramite i suoi comportamenti, permette al comunicatore di acquisire maggiori informazioni sia per comprendere meglio le sue esigenze, sia per fornire un primo tipo di risposta basata sulla comprensione.

- Persuasione

La comunicazione persuasiva è generata dalla fusione di elementi affettivo/relazionali e cognitivi che attivano immaginari e ragionamenti.

La forza persuasiva di un messaggio dipende da tre componenti che si possono intensificare tramite alcune capacità del comunicatore:

4. La credibilità e l'attrattiva di chi parla possono essere rafforzate dalla forza espressiva e dalla competenza del persuasore;
5. La veridicità e l'affidabilità del messaggio possono essere consolidate tramite metodo di presentazione, esposizione sicura, contenuti chiari e dati tecnici;
6. La capacità di coinvolgimento e la ricettività dell'ascoltatore possono essere potenziate dal prestigio, *do ut des*, utilizzo degli affetti.

- Negoziazione

Per raggiungere i suoi obiettivi, il comunicatore incoraggia alla collaborazione per aumentare i benefici reciproci con l'interlocutore (*stakeholder*) in un processo relazionale che richiede necessariamente un rapporto simmetrico e rispettoso dell'identità e degli interessi altrui. Perché ciò avvenga è necessario: mantenere un clima costruttivo, flessibilità relazionale, essere consapevoli della dipendenza reciproca, conoscere le tappe della trattativa, gestire proficuamente i conflitti se e quando appaiono.

- *Public Speaking*

Fin dall'antichità, l'oratore era considerato il comunicatore per eccellenza: domina i contenuti attraverso la conoscenza degli argomenti che tratta; l'ambiente esterno, influenzando positivamente il clima, la situazione e le aspettative degli interlocutori; e il contesto interno, controllando le proprie emozioni e la necessità di improvvisare.

L'abilità di parlare in pubblico è molto importante per il *CCO*, soprattutto in quanto *steward* della reputazione aziendale e responsabile della gestione delle relazioni con i vari pubblici. Egli deve continuamente curare la tecnica oratoria: comunicare un ragionamento logico (*logos*) con passione (*pathos*) coinvolgendo gli ascoltatori, nel pieno rispetto dei principi etici (*ethos*).

Il comunicatore efficace non lascia nulla al caso, studia "come" parlare e presentare gli argomenti per scagionare emozioni positive, attivare e mantenere l'attenzione dei pubblici suscitando interesse nei temi trattati. Per questo l'organizzazione dei contenuti e dell'intervento assume un ruolo rilevante, seguita dalla cura dello stato d'animo del relatore. L'atteggiamento interiore è determinante per il successo di una comunicazione e per il futuro della relazione: sono necessari sereno distacco, fiducia in se stessi, motivazione e autocontrollo, apertura, sospensione del giudizio e ovviamente l'imprescindibile preparazione.

Il *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 della Funzione Comunicazione nel cuore delle esigenze di *business* e facendo della relazione il pilastro fondante dell'organizzazione. Scopriamo quindi quali sono le nuove abilità relazionali cui il *CCO* fa appello in quest'era della complessità.

3.6 RELATIONAL SKILLS & LEADERSHIP CAPABILITIES

I due primi ruoli descritti dal *Page Society report* (2016), cioè quello strutturale e quello integrativo, sono fortemente legati alle funzioni complementari riflessive ed educative tipiche della dimensione strategica della comunicazione, e richiedono l'acquisizione di doti relazionali e di *leadership* ora indispensabili. Vediamo nel dettaglio quali competenze comunicative sono richieste al *CCO*.

- La motivazione del *Coach*

I collaboratori che intrattengono con l'azienda rapporti di lavoro fondati sulla relazione e sull'impegno offrono un contributo cruciale, perché sono più propensi ad avere un alto investimento motivazionale e a mettere in atto comportamenti di comunicazione che favoriscono l'aumento del capitale sociale ed intellettuale (Mazzei, 2011). Il *CCO* deve fungere da esempio per il sistema organizzativo, stimolando i collaboratori a investire maggiori energie e motivazione ed essere parte attiva dell'organizzazione in modo che ricerchino, sviluppino e condividano informazioni tra loro e difendano la reputazione dell'impresa.

Il *CCO*, unendo le forze col Responsabile delle risorse umane, deve contribuire a sviluppare le cinque configurazioni dell'investimento motivazionale: senso di appartenenza, coinvolgimento; impegno, *engagement* ed *empowerment* (Quaglino, 1999). In particolare, deve incoraggiare i colleghi ad investire maggiore presenza psicologica nel rispettivo ruolo lavorativo facendo leva su creatività, opinioni e grado di soddisfazione personale. Il *CCO* stimola alla ricerca dell'eccellenza, allo sviluppo delle potenzialità proprie e altrui in modo che il vantaggio del singolo corrisponda al vantaggio dell'organizzazione.

Gary Becker afferma che “per ottenere incrementi non solo di produttività, ma anche di creatività, le persone (che operano nell'organizzazione) debbono sentirsi motivate. Devono sentirsi felici di cosa fanno e come lo fanno”.

Il *CCO* è un *manager* che dedica impegno costante nella formazione di giovani dirigenti e nuovi collaboratori, fungendo da mentore in grado di insegnare alle persone a guardare se stesse e gli altri in modo diverso.

Mediante la disposizione ad ascoltare con attenzione e senza pregiudizi, incide a creare un'atmosfera positiva e riflessiva che incoraggi lo *staff* di collaboratori ad avanzare proposte schiette e di alta qualità, operando in un equilibrio tra creatività e pragmatismo.

- Guida della *Leadership*

Il nuovo ruolo del *CCO* incorpora le materie prime della *leadership*, ovvero: visione e focalizzazione, valori pratici, consapevolezza e impiego del tempo, motivazione e responsabilizzazione, obiettività e giudizio (*Dilenschneider*, 1992). Il *Communication Manager* collabora con i responsabili delle altre Funzioni nell'elaborazione della visione aziendale. La cooperazione per la formulazione della *vision* viene poi utilizzata come risorsa comune dello *staff* aziendale per assorbirla e tradurla in realtà. Infatti una visione può avere anche ottime basi ma rischia di fallire se l'organico dell'azienda non è convinto della sua validità. Il riconoscimento della visione è connessa all'esigenza di una guida significativa, riconosciuta all'interno e all'esterno dell'azienda.

Il *CCO* deve convincere i collaboratori da un punto di vista emozionale e razionale a supportare la *vision*, e implementare una cultura che rinforzi l'orientamento strategico: deve formare, coordinare e far crescere il *team* con le competenze e le prospettive che richiede una reale campagna di comunicazione strategica, aggiustando continuamente le abilità tecniche del suo *staff* in linea al cambio di esigenze aziendali. Per favorire ciò deve sviluppare la fondamentale arte del *feedback*, ovvero la capacità di formulare giudizi critici che orientino correttamente l'operato, le scelte e gli sforzi di colleghi e *top manager*. L'efficienza, la soddisfazione e la produttività sul lavoro sono fortemente legate al modo in cui vengono comunicate le informazioni su eventuali questioni

sgradevoli (*Goleman*, 1995). Spesso le critiche espresse in modo sbagliato e poco costruttivo sono causa di sentimenti devastanti per la motivazione, l'energia e la sicurezza che i diretti interessati metteranno nelle proprie mansioni.

L'arte della critica costruttiva è fortemente connessa a quella dell'elogio: deve essere specifica (dire esattamente qual è il problema, cosa si può migliorare e come), offrire una soluzione (fornire suggerimenti), espressa in un'interazione privata (possibilmente faccia a faccia per permettere chiarimenti), e sensibile (riflettere sull'impatto di ciò che si dice e come lo si dice). Tale competenza comunicativa verrà utile al *CCO* nella gestione delle relazioni con persone con cui si trova in disaccordo riguardo punto di vista, operato, scelta, e in particolare nei rapporti spesso delicati con la coalizione dominante e le Funzioni aziendali.

Il *CCO* è inoltre guardiano della cultura aziendale: assicura che i valori e i principi siano in linea con gli obiettivi comunicativi e rispettati durante le emissioni di messaggi: egli funge da guida ispiratrice per la diffusione dei valori dentro e fuori l'azienda. Invita inoltre i colleghi, e soprattutto i *manager*, a non esercitare un potere coercitivo ma coinvolgere e responsabilizzare i collaboratori garantendo quotidianamente i valori base dell'azienda e la dignità dell'individuo, mostrando costante interesse alle attività altrui e promuovendo la comunicazione orizzontale per condividere idee ed obiettivi in un'atmosfera di collegialità e fiducia.

- **Colla integrante dell'organizzazione**

Il *CCO* svolge anche la funzione di educare i componenti dell'organizzazione ad acquisire maggiore consapevolezza riguardo gli approcci comunicativi impiegati e le strategie aziendali. Dovrà assistere i colleghi a migliorare i sistemi relazionali dell'intera organizzazione mettendo a disposizione risorse, competenze e strumenti adeguati.

I comportamenti organizzativi sono divenuti negli ultimi anni una variabile molto rilevante da incidere sul valore percepito dell'impresa, condizionano la “*license*

to operate” e sono indispensabili per la generazione e la crescita del capitale intellettuale e sociale. Lo scontento della forza lavoro non permetterà mai all’impresa di realizzare il proprio programma: gli insoddisfatti si impegneranno in maniera minima e con indifferenza minando i successi raggiunti in passato. Il CCO deve quindi facilitare l’allineamento tra obiettivi e visione condivisa, indispensabili per coordinare gli sforzi di tutti i colleghi per il successo dell’impresa; la creazione di un’identità organizzativa che svolga funzione di coesione nel *team* e di distinzione verso l’esterno (il CCO non è l’unico *steward* della reputazione aziendale, ma ogni collaboratore è fondamentale per l’immagine); lo sviluppo di relazioni di fiducia e collaborazione per favorire il regolare funzionamento di modelli e processi aziendali; la diffusione del benessere organizzativo mediante la cura delle variabili psicologiche, organizzative, relazionali, estetiche e di socializzazione tra colleghi; la gestione del cambiamento organizzativo per tenere sotto controllo i livelli di stress e di incertezza intrinseci delle fasi di trasformazione (Mazzei, 2011).

Il contributo del *Communication Manager* è richiesto anche per la gestione delle diversità, rilevante sia per ragioni competitive (per aumentare il potenziale di innovazione dell’azienda e aprirsi a nuovi mercati differenziati), sia per strategie di tipo sociale (ad esempio per adeguarsi alle esigenze di pubblici sempre più eterogenei e multiculturali). La valorizzazione della varietà intesa come conoscenze ed esperienze intellettuali e variabili socio-demografiche è importante perché l’impresa sia provvista di risorse personali e strategiche per affrontare i nuovi aspetti critici dell’ambiente competitivo.

Il CCO deve favorire il dialogo con le diversità interne (collaboratori aventi caratteristiche socioculturali diverse) ed esterne (rapporti con istituzioni, comunità straniere e pubblici) all’azienda in una visione di creazione di valore. Questo è possibile però con il sostegno del *top management* e un impegno autentico a tutti i livelli organizzativi. Questi comportamenti favorirebbero l’introduzione di nuovi talenti e il miglioramento della reputazione con l’implicazione di attività di responsabilità sociale e integrando prospettive

giuridiche, sociali ed economiche. Come afferma *Holmström* (2005) “un’organizzazione riflettiva è sensibile alle diversità ed è orientata alla comprensione reciproca e al dialogo, rafforzando il processo di legittimazione sociale”. In tal caso, la comunicazione rappresenta una *bridging activity* di valore che permette l’avvicinamento e il dialogo tra organizzazioni e pubblici. Il *CCO* promuove l’apprendimento dei colleghi di nuovi modi per configurare il lavoro ed ampliare il proprio *background* di conoscenze e relazioni.

- *Network capabilities*

Il Responsabile della comunicazione, in linea con l’essenza della sua professione, deve fare “relazioni pubbliche” dotandosi di contatti formali e non sia all’interno della struttura organizzativa quanto all’esterno: più è variegata la rete di personalità che conosce, maggiori saranno le possibilità di collaborazioni future per il benessere dell’impresa. L’instaurarsi di un’importante rete di conoscenze è sovente utile in caso di crisi. Poiché le questioni politiche incidono fortemente sulle attività imprenditoriali, il *CCO* deve impegnarsi ad apprendere il più possibile riguardo i centri di potere e le realtà politiche che influenzano il mondo economico e le questioni di attualità nei luoghi in cui risiede l’impresa.

Impeccabile fonte di intelligenza negli affari, negli *stakeholder* e nel mercato, il *CCO* conosce gli interessi e le alleanze dei personaggi chiave e delle istituzioni coinvolte nel *business* dell’azienda per cui opera e intrattiene cordiali rapporti con note figure del settore mediatico e dell’opinione pubblica mantenendo vivo lo scambio di informazioni reciprocamente utili. Le abilità del *Communication Manager* fanno costante appello alla gentilezza, fondamento imprescindibile del suo ruolo finalizzato a ricercare stima e approvazione per l’impresa.

- **Intelligenza sociale e intelligenza emotiva**

Oltre alla perizia tecnica oggi si dà grande rilevanza a fattori quali il lavoro di squadra, la cooperazione, la capacità di ascoltare ed esprimere apertamente il proprio pensiero, insomma quegli elementi che rientrano nell'intelligenza sociale (*Goleman*, 1995) di cui deve essere fornito un responsabile delle relazioni.

Hatch e Gardner identificarono le componenti dell'intelligenza sociale con:

- la capacità di organizzare i gruppi: abilità tipica del leader per coordinare una rete di individui;
- la capacità di negoziare soluzioni: è il talento del mediatore di prevenire i conflitti, risolvere quelli in atto e sedare le liti;
- capacità di stabilire legami personali: legata all'empatia, permette di entrare in connessione con gli altri, facilita l'inizio di un'interazione, riconosce i sentimenti e le preoccupazioni altrui e stimola la risposta adeguata;
- la capacità d'analisi della situazione sociale: ovvero la capacità di identificare e capire le emozioni e le motivazioni altrui facilitando l'intimità dei rapporti.

Tali abilità contraddistinguono l'essenza dei rapporti interpersonali, permettono al comunicatore di plasmare le proprie azioni a seconda delle situazioni sociali come dei veri e propri "camaleonti sociali" (*W.H. Auden*) e garantiscono il successo sociale dell'impresa facendo un'eccellente impressione ai pubblici. Connessa a quella sociale vi è l'intelligenza emotiva.

Eventuali carenze nelle capacità emozionali provocherebbero l'aumento dei costi del lavoro tra cui diminuzione di produttività, fraintendimenti tra colleghi e scoordinamento delle attività aziendali, alti tassi di scadenze non rispettate ed errori, fenomeni di stress lavorativo (*burn out*) e esodo di collaboratori verso ambienti lavorativi migliori. Il *CCO* è ben consapevole che la dotazione di abilità emozionali ripercuote enormi benefici ai fini del lavoro, nella produttività

aziendale e nel benessere organizzativo, ed è sostenitore della stessa applicandola per primo nella propria vita privata oltre che lavorativa.

L'intelligenza emotiva è l'insieme delle capacità che aiutano le persone a interagire armoniosamente e sfruttare al meglio i talenti disponibili e include le seguenti abilità:

- autoconsapevolezza, in quanto la conoscenza delle proprie emozioni facilita la scelta di decisioni sagge nelle relazioni e nelle strategie;
- autocontrollo, inteso come la capacità di controllare gli impulsi in modo che essi siano appropriati alla situazione e favorendo atteggiamenti mentali che alimentino la produttività;
- entusiasmo, attraverso la focalizzazione di emozioni positive di speranza e fiducia;
- empatia, legata all'intelligenza interpersonale di comprendere gli altri, sviluppa la percettività sociale indispensabile per la comprensione degli *stakeholder* e le esigenze dell'organizzazione;
- automotivazione, necessaria per concentrare l'attenzione e perseverare nel perseguimento di un obiettivo nonostante le frustrazioni.

CAPITOLO 4

ANALISI DELLE INTERVISTE

4.1 METODO DI RICERCA

Per indagare lo stato in essere della Funzione Comunicazione all'interno delle imprese e per convalidare la tesi sulla dotazione di nuove abilità relazionali del *Chief Communication Officer* del XXI secolo, ho deciso di svolgere una ricerca.

Ho scelto di utilizzare l'intervista come strumento qualitativo, perché il più adatto ad esplorare contesti poco noti attraverso la somministrazione di domande su argomenti predefiniti e l'estrapolazione di informazioni dall'analisi delle risposte direttamente legate alla realtà personale e lavorativa degli intervistati.

Imprescindibili sono gli aspetti di contenuto e quelli di relazione: come intervistatrice ho dovuto creare un clima di collaborazione evitando di condizionare l'intervistato, in modo da facilitare la raccolta di informazioni veritiere. Questo compito è stato agevolato dalla grande competenza e professionalità dei *manager* intervistati. Per quanto concerne il linguaggio utilizzato e il contenuto, ho costruito un'intervista di profondità, orientata da una serie di poche domande chiave che lasciassero libero l'interlocutore di spaziare nei commenti considerando vari aspetti della professione, lo stato in essere della Funzione Comunicazione nelle aziende e i cambiamenti sociali in atto.

Riguardo alla scelta degli interlocutori, ho selezionato con il sostegno del prof. Vecchiato un campione rappresentativo di soggetti appartenenti al settore della comunicazione e delle RP che dispongono di un'esperienza pluriennale: in particolare, ho intervistato *manager* di aziende medio-grandi nelle quali ho intravisto la possibilità che la figura del *CCO* potesse essere applicata alla prassi oltre che alla teoria.

La prima fase di ricerca è consistita nella scelta degli intervistati, nella preparazione delle domande, nel primo contatto via mail per richiedere la

disponibilità e fissare un appuntamento telefonico, e nell'effettiva realizzazione dell'intervista telefonica. L'intervista ha preso forma sulla base di un "canovaccio" più o meno dettagliato di domande che ho adattato ai contenuti trattati e alle dinamiche comunicative che si sono instaurate durante il colloquio (vedi allegato 1). È stato indispensabile registrare il contenuto della telefonata tramite un'applicazione del telefonino per non rischiare di perdere tempo e parti del discorso durante la presa di appunti cartacei.

Nella seconda fase di ricerca mi sono occupata della raccolta delle informazioni e della trascrizione delle risposte, facendo un lavoro di traduzione e sistematizzazione di ciò che è stato detto e raccontato per trasformare il linguaggio orale in linguaggio scritto. Ovviamente non è stato possibile riprodurre tutti i dati non verbali emessi durante l'intervista, mi riferisco ad esempio alle intonazioni e alle pause in riferimento a momenti di esitazione o enfasi. Non ho ritenuto necessario ai fini del contenuto riportare con precisione tutte le parole dette nel loro esatto ordine e ho tralasciato commenti personali slegati dal tema dell'intervista. L'obiettivo è stato quello di mantenere i significati espressi dall'intervistato creando un testo utile a un'analisi e un confronto finale tra le testimonianze degli intervistati.

Il terzo stadio di ricerca ha previsto una fase di analisi. È stato indispensabile esaminare il metodo di esecuzione di ogni intervista subito dopo averla effettuata per calibrare eventualmente le conversazioni con i successivi professionisti, riflettendo sull'eventuale modifica all'approccio interattivo con l'interlocutore ed aggiungendo precisazioni e accorgimenti necessari per la definizione e la chiarificazione delle domande. L'elaborazione di una breve analisi illustrativa dopo ogni singolo contributo è stata utile alla realizzazione di una conclusione finale e complessiva, risultata da un secondo livello di analisi più approfondito. Mediante un'analisi completa e trasversale delle nozioni chiave di ogni discorso, dei saperi sociali e delle relazioni per opposizione tra risposte degli intervistati, ho raccolto istanze che descrivono il panorama attuale della Funzione Comunicazione nelle aziende italiane e dei rispettivi *CCO*.

4.2 ANALISI DEI RISULTATI

Per una migliore comprensione dei risultati delle interviste, ho suddiviso il processo di analisi per argomento delle risposte ricevute.

Tale analisi deve essere considerata come la somma dei commenti e delle prospettive risultanti dalle esperienze personali degli intervistati ed espressi nella fase di ricerca (vedi allegato 3).

4.2.1 AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

La maggioranza dei *manager* intervistati ha intrapreso gli studi universitari in un periodo in cui non esistevano facoltà di comunicazione perché non era ancora percepita la necessità di un approfondimento per chi si occupava di relazioni pubbliche e comunicazione nelle imprese italiane. Si pensi che il Dipartimento di Comunicazione è nato all'Università di San Marino solo nel 1988 grazie a Umberto Eco, e le aziende del tempo che ricercavano personale pubblicavano annunci sui quotidiani offrendo posizioni senza richiedere periodi di gavetta o *stage*: erano gli anni in cui la Funzione Comunicazione vestiva un ruolo di supporto, non ancora ritenuto indispensabile, al successo dell'azienda.

Come dimostrato dal *background* degli intervistati, la posizione del comunicatore nelle organizzazioni è sovente raggiunta dopo aver percorso due possibili alternative, diverse ma vicine: una è quella delle scuole di comunicazione e relazioni pubbliche e delle agenzie pubblicitarie e di *marketing*; l'altra è il mondo dell'informazione e del giornalismo; una terza via è rappresentata da tutti gli altri settori di studio che non affrontano il tema della comunicazione nello specifico, ma i cui candidati presentano un valore aggiunto indubbio – una sorta di predisposizione naturale ai rapporti interpersonali, mentalità eclettica e sensibilità indispensabili – da renderli ideali all'avviamento della professione.

La motivazione e la passione personali degli interessati hanno inciso e facilitato l'ingresso nell'ambiente lavorativo e l'avanzamento di carriera pur non mostrando un'iniziale formazione *ad hoc* sulla comunicazione. Spesso tale passione è nata sul campo in occasione delle attività lavorative, in altri casi è stata favorita da una predisposizione naturale della persona, in altri ancora la comunicazione è stata recepita come vocazione verso un fine di utilità sociale.

Da anni era convenzione comune richiedere un bagaglio di studi specialistici a chi desiderasse intraprendere la carriera del comunicatore, ma tramite l'analisi delle interviste si evince che non è indispensabile conseguire una laurea in scienze della comunicazione per essere comunicatori efficaci.

Secondo alcuni rappresentanti del mondo imprenditoriale il titolo di laurea ha un valore minore rispetto alle competenze effettivamente possedute.

In alcune ricerche (Galliani e De Carlo, 2003) sulle competenze strategiche per l'orientamento professionale è emerso che i laureati in scienze umanistiche sono ricercati dalle imprese soprattutto per le funzioni connesse alla gestione delle risorse umane, al *marketing* e alla comunicazione: il valore aggiunto di tali lauree deriva dalla forma mentale improntata sul ragionamento.

Infatti, in occasione di assunzioni vengono prese maggiormente in considerazione persone che mostrano capacità di apprendimento e di ragionamento, ampio bagaglio culturale e curiosità.

Nella sua intervista, De Pascalis sottolinea la necessità di essere dotati di *skills* relazionali che prescindono dal campo di studi specifici, facendo il nome di ottimi comunicatori senza possesso di alti titoli di studio ma con ottime competenze comunicative e attitudini personali. L'opinione in via di diffusione riguarda la facilità di insegnare una professionalità con le competenze necessarie, in contrapposizione alla difficoltà di trovare persone di talento aventi quelle competenze trasversali e innate, indicate come strategiche per l'impresa.

Certamente per essere un efficace professionista della comunicazione sono richieste conoscenze approfondite di linguaggi, strumenti e tecniche da utilizzare dato che non sono abilità improvvisabili né trascurabili, soprattutto se è in gioco

il successo delle aziende. L'affiancamento e il supporto di un consulente esterno o di un mentore, unita a una forte dedizione personale, agevola sicuramente l'acquisizione di tali competenze.

4.2.2 ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE COMUNICAZIONE

Nel delineare lo stato organizzativo della Funzione Comunicazione all'interno delle organizzazioni, quasi tutti gli intervistati hanno voluto precisare che vi sono grandi differenze in base a tipo di azienda, assetto manageriale e settore merceologico.

Un'opinione favorevole collettiva riguarda il miglioramento dell'integrazione tra diverse Funzioni all'interno di aziende che considerano comunicazione interna ed esterna di pari valore e utilità strategica.

In accordo con il ruolo integrativo del *CCO* enunciato nel *Page Report 2016*, la modernità e l'innovazione delle imprese ha condotto alla nascita di nuove figure professionali, ognuna delle quali avente un proprio compito e un pubblico di riferimento. Con le parole di Toni Muzi Falconi, il *CCO* ricopre una funzione di "coordinamento, *facilitation*, *coaching* e *integration*", facilitando così le relazioni tra *manager*. Molti comunicatori considerano la collaborazione un elemento indispensabile ad ogni grado dell'organizzazione, indipendentemente dal livello gerarchico e dal settore lavorativo: collaborazione tra responsabili di area, dipendenti sottoposti, alti dirigenti. Dato che il comunicatore svolge un ruolo di filtro, non può permettersi di comunicare solo con i pari grado e i collaboratori del suo *staff*. Secondo Vercellone, il *CCO* deve vestire un ruolo di alta integrazione: molto vicino al consiglio direttivo dell'organizzazione per essere coinvolto nei processi decisionali, e molto legato a tutte le Funzioni Aziendali per essere in costante aggiornamento delle azioni e delle strategie aziendali.

Tali rapporti sono indispensabili per dotarsi di una visione a 360 gradi e poter costruire e mantenere una reputazione in linea con la narrativa organizzativa.

Per poter comunicare efficacemente con tutti i colleghi, il *CCO* deve avvalersi di vaste conoscenze che spaziano dalla comunicazione, dalle competenze manageriali a quelle economiche e produttive; è inoltre continuamente coinvolto in un processo di elaborazione, comprensione, dialogo e ascolto attivo che permettano uno scambio reciproco di informazioni. Nel libro “Da *manager* a professionista” di Brivio e Quarta, De Pascalis evince che la figura del comunicatore d’impresa in Italia si sta evolvendo dando alla luce professionisti ad alta qualificazione e con competenze sempre più ampie in un rapporto di stretta collaborazione con i vertici aziendali, indipendentemente che si parli di *manager* o di consulenti esterni.

Vittorio Cino sottolinea che l’integrazione necessaria tra Funzioni si esprime in termini di coordinamento, collaborazione e supporto di progetti altrui, rispettando però l’autonomia di lavoro di ogni singola Funzione. La differenza rispetto al passato è riscontrabile per quelle aziende che hanno dotato l’Area Comunicazione di autonomia e autorevolezza, non più alle dipendenze del settore *marketing* o delle risorse umane e a diretto rapporto con l’amministratore delegato. Secondo Comin, un responsabile della comunicazione non può svolgere al meglio la funzione di intermediario tra le esigenze degli *stakeholder* e quelle dell’azienda, se non è pienamente inserito all’interno delle prime linee del *management* e se non può contare su una sinergia tra i responsabili di Area. La Funzione Comunicazione merita una maggiore valorizzazione tramite il permesso di partecipare alla definizione delle strategie aziendali per valutare le decisioni organizzative sul loro nascere e apportando “il proprio contributo sulla realizzabilità delle strategie mediante le conoscenze della società e del sentimento degli *stakeholder*” (intervista a Comin).

Negli ultimi anni è aumentata l’ambizione dei professionisti della comunicazione di far parte della coalizione dominante, luogo in cui vengono pensate le strategie aziendali non solo in termini di comunicazione, ma anche di posizionamento e

sviluppo. Filomena Rosato spiega che nelle aziende più illuminate, “è normale che il *CCO* faccia parte della coalizione dominante vestendo i panni di un ‘servo muto’ avente una propria funzione utile ma rispondente ad un servizio senza essere dotato di potere decisionale”.

Toni Muzi Falconi invece non è d’accordo sull’inclusione del *CCO* alla coalizione dominante perché verrebbe messo a rischio il suo giudizio critico, caratteristica principale del suo incarico: la vicinanza degli alti dirigenti potrebbe influenzare la posizione del comunicatore spostandola a favore della maggioranza o dell’amministratore delegato e tramutandolo in un “*Yesman*”, una situazione inconciliabile con il ruolo educativo di coscienza critica dell’organizzazione.

La posizione della Funzione Comunicazione dipende dalla filosofia aziendale e dall’importanza che viene data al comunicatore. Il dibattito sul posto a sedere del *CCO* all’interno dell’organizzazione è destinato a continuare nei prossimi anni data l’enorme varietà di prospettive e considerazioni equamente valide da parte dei professionisti della comunicazione. Dal confronto delle risposte degli intervistati è possibile confermare che non esiste un’ubicazione *standard* per i *CCO* di tutte le organizzazioni: ogni impresa, che sia azienda pubblica, privata o *non profit*, ogni ente e istituzione presentano caratteristiche specifiche tali da richiedere un organigramma e una logica organizzativa “su misura”, adatta alle esigenze dei pubblici interni e funzionale nei confronti dei pubblici esterni e degli obiettivi di *business*.

Personalmente, interpreto la possibilità del *CCO* di partecipare alla coalizione di governo dell’impresa come un’occasione per fare emergere azioni e punti di vista alternativi alle questioni aziendali e alle attività di *routine*, ripensare alle risorse e alle logiche di *business* in modo creativo, e riconsiderare le scelte secondo un profilo etico e di responsabilità sociale che tenga conto dei valori e delle opinioni di tutte le persone che intrattengono rapporti con l’organizzazione, che si trattino di *stakeholder*, dipendenti o *shareholder*.

4.2.3 CAMBIAMENTO E PERCEZIONE DEL RUOLO DI CCO

Benché il numero dei comunicatori in Italia sia notevolmente cresciuto rispetto una decina di anni fa, la figura del CCO richiede ancora una maggiore cultura e consapevolezza da parte delle imprese, seguita da un conseguente aumento di risorse destinate. Il responsabile della comunicazione è spesso visto con perplessità, a volte addirittura con sufficienza, non solo a livello aziendale ma anche in altri settori, dal politico all'istituzionale-pubblico. Toni Muzi Falconi ricorda che il ruolo di CCO fino agli anni '70 era molto importante quando esisteva: nelle poche aziende in cui compariva la sua figura dipendeva direttamente dai vertici e “fungeva da voce e orecchio dell'azienda sul territorio” – si pensi all'enorme valore del comunicatore in Olivetti e Pirelli. Successivamente la complessità dell'organizzazione è evoluta causando “un imbarbarimento del ruolo” tale da declinare le rilevanti funzioni del dopoguerra in addetto stampa e organizzazione di eventi. Poi col tempo l'importanza del CCO ha ripreso a crescere ma in numero limitato di organizzazioni: “negli anni '50 probabilmente c'era lo stesso numero di organizzazioni che valorizza il CCO oggi, poi c'è stato un crollo, e ora siamo di fronte ad una ripresa” (intervista a Falconi).

Ci sono enormi discrepanze all'interno del contesto italiano e tra panorama italiano e quello internazionale riguardo lo stato in essere della percezione del *Communication Manager* interno alle imprese, pur tenendo conto delle differenze di assetto organizzativo e tipo di azienda. In uno dei suoi articoli in Lettera43, Comin afferma che “i comunicatori d'impresa appaiono come una specie ibrida, dalla difficile collocazione” e spesso si imbattono “nell'incapacità di emergere e raggiungere il vertice della propria società” perché il potere strategico della comunicazione viene sottovalutato. Il contributo del CCO rischia di essere superficiale se non può contare sulla fiducia, e quindi sul riconoscimento diretto dell'amministratore delegato e degli altri colleghi.

Tra gli intervistati c'è chi ritiene che “la Funzione Comunicazione abbia subito una leggera involuzione riguardo la crescita di importanza all'interno delle aziende, probabilmente a causa della minore disponibilità di risorse e della definizione più stringente degli obiettivi, con la conseguenza di privilegiare certi settori piuttosto che altri” (intervista a Vercellone).

Primavera sottolinea che in numerose realtà organizzative è ancora presente “l'errata e presuntuosa convinzione” da parte di colleghi e *manager* che l'attività del comunicatore sia una pratica che chiunque possa svolgere efficacemente senza possedere particolari conoscenze e abilità.

Spesso molti dirigenti si comportano come se non ci fosse la necessità di uno specialista di comunicazione, o addirittura come se la comunicazione stessa non influenzi, positivamente o negativamente, i risultati, le attività e le relazioni dell'organizzazione. Molte aziende si comportano come se l'Area Comunicazione non esistesse, attribuendole compiti esecutivi sotto l'ala delle Funzioni *HR* o *marketing*, o addirittura ricorrendo a essa solo in casi di estremo bisogno ignorando l'enorme potenziale strategico. Dalle interviste sono emerse le preoccupazioni dei componenti dell'organizzazione riguardanti:

- l'eventualità che il *CCO* acquisti eccessivo potere, tale da decidere autonomamente e indipendentemente “quali e quante informazioni diffondere sia fuori che dentro il sistema azienda”. In realtà *CCO* e *top management* devono mantenere un rapporto di fiducia tale da permettere un reciproco e completo scambio di informazioni, generare la possibilità di valutare insieme le opzioni e le decisioni per il bene dell'organizzazione. Per “valutare insieme” si intende il momento in cui *manager* e dirigenti considerano i differenti punti di vista, i sentimenti e le esigenze dei pubblici interni ed esterni comunicati mediante le conoscenze del *CCO*, escludendo il potere decisionale di quest'ultimo;
- la paura che egli diventi un “soggetto privilegiato”: il fatto di essere in stretto collegamento con la *governance* a volte può suscitare l'idea nelle altre Funzioni, che il comunicatore sia l'unico depositario del sapere.

“Lo stato della Funzione Comunicazione e la percezione del ruolo del *CCO* dipendono molto dalla maturità e dalla consapevolezza dell’organizzazione in cui opera”, determinando anche la sua posizione all’interno dell’organigramma aziendale (intervista a Veronese).

Non in tutte le organizzazioni il *CCO* ricopre lo stesso rango e le stesse funzioni. Come spiega Filomena Rosato “la professione del comunicatore ha subito enormi cambiamenti a causa dell’evoluzione continua e dell’avvento del digitale, con conseguente mutamento dello spazio di relazione dell’azienda” e passando da una posizione di rappresentanza dell’azienda – soprattutto di fronte la comunità mediatica – limitato nelle mansioni, a un maggiore ruolo di supporto in termini strategici e di valore consulenziale. In particolare, negli ultimi 15 anni “i consulenti esterni hanno dovuto accorpate in se stessi molte funzioni - tra cui quelle strutturale-fondativa, integrativa e architettonica dei tre ruoli enunciati da *Page Society* – in maniera più rapida rispetto i *Communication Manager* interni alle aziende”, perché hanno vissuto molto più pericolosamente i processi di cambiamento della società e dell’economia e hanno dovuto adattarsi velocemente alle nuove esigenze.

Al contrario, altri *manager* asseriscono che “oggi il Responsabile della comunicazione è considerato molto meglio rispetto al passato” riferendosi alla partecipazione del *CCO* alla fase di definizione delle strategie aziendali all’interno della coalizione dominante al pari di altre Funzioni, al maggiore riconoscimento del suo ruolo strategico nel condizionare il *business*, e alla conquista di una certa autonomia d’azione (intervista a Cino).

Manager come Comin, che hanno collezionato numerose esperienze in aziende grandi e multinazionali, non possono che confermare l’enorme contributo del comunicatore nei confronti del *top management*, pur ritenendo che questa posizione debba essere conquistata nel tempo con la dimostrazione quotidiana delle proprie competenze e dell’efficacia dei risultati, in un processo di *escalation* necessario.

4.2.4 RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

Con l'aumento delle responsabilità della Funzione Comunicazione sono aumentati gli oneri e le difficoltà da affrontare. Sommando le risposte della fase di ricerca è possibile delineare tre settori che coinvolgono la figura del comunicatore e richiedono un supporto esterno.

Le necessità del *CCO* di oggi concernono:

- Sostegno del *team* e aggiornamento della cultura organizzativa.

Prima di definire le sfide e le difficoltà che deve affrontare il *CCO* nella società della complessità, bisognerebbe delineare meglio il suo ruolo, le mansioni, la posizione all'interno dell'azienda, i limiti della sua funzione. Una migliore definizione del ruolo è necessaria per ottenere l'indispensabile riconoscimento da parte del *team* aziendale.

Il comunicatore in quanto “portavoce”, è solitamente la figura più esposta alla stampa e alla visibilità aziendale, quindi il supporto di *manager* e colleghi è molto importante anche per il benessere della sua persona e per la totalità delle relazioni interne all'organizzazione. Cino accenna a numerosi casi in cui la gestione manageriale dei rapporti tra pari in merito a problemi di rappresentanza, riconoscibilità della Funzione Comunicazione e intromissione dei colleghi, assorbe la maggior parte del tempo lavorativo a discapito delle prioritarie attività di comunicazione.

Per svolgere al meglio il proprio mestiere, il *CCO* deve circondarsi di persone che comprendano gli ostacoli dell'*environment* in mutamento, la varietà delle percezioni del mondo esterno e abbiano consapevolezza del contributo che la comunicazione può dare al raggiungimento della *mission*.

Per fare ciò è importante che il *CCO* dia avvio ad un “processo di consapevolezza ed educazione” nei confronti dei componenti aziendali, in modo da trasformare le competenze personali e private dei singoli in competenze professionali condivise, in linea con la funzione educativa del comunicatore teorizzata dal Bled Manifesto e confermata dal *Page Report*

2016, che vede il *CCO* supportare i componenti aziendali nel divenire comunicatori efficaci e creatori di buone relazioni quotidiane con tutti i tipi di pubblici, sia nella vita lavorativa sia nella vita privata.

In questo senso il comunicatore si occupa anche della gestione della cultura aziendale, seguendo l'ottica che il benessere, la qualità delle relazioni e la soddisfazione professionale dei collaboratori influenza notevolmente le *performance* di *business*.

Riguardo i rapporti con i colleghi, il *Communication Manager* merita una maggiore autonomia per quel che riguardano le attività tipiche della sua funzione, espressa in maggiore delega da parte della *governance* e maggiore collaborazione con i colleghi, in modo da abbreviare le tempistiche lavorative, facilitare gli scambi di informazione, velocizzare i processi burocratici. Essenziale è il rapporto di comprensione, stima e fiducia reciproca con il capo dell'azienda per consentire armonia lavorativa.

- Supporto materiale dell'organizzazione.

Disponibilità di tutte le risorse necessarie per interpretare al meglio la propria funzione di integrazione – coordinando le attività dei diversi *manager* di Area secondo gli obiettivi comuni di *business* – e la funzione strutturale.

Il *CCO* moderno deve disporre, attraverso il supporto degli altri responsabili di Area, di tutte le leve della comunicazione - dalla reputazione al *marketing*, dalle sponsorizzazioni all'*advertising*, dall'ufficio stampa all'organizzazione di eventi, dalla comunicazione interna a quella esterna, dal *CSR* al *branding*, dal *public affairs* al *lobbying* – allargando la sua esperienza mediante la conoscenza degli ambiti aziendali più disparati e acquistando nuove competenze. Il *Communication Manager* deve ampliare la visione d'insieme dell'organizzazione, sia per quanto riguarda il patrimonio intellettuale-emozionale delle persone che lavorano e interagiscono con l'organizzazione – tenendo conto di sensazioni, opinioni, qualità delle relazioni, aspettative e necessità di collaboratori, *stakeholder*, *shareholder*, *opinion leader*, cittadini,

dirigenti, concorrenti, rappresentanti istituzionali – sia il patrimonio materiale – risorse economiche, attività aziendali, risultati di *business*, *budget*, norme legali, ambiente fisico di lavoro – per valutare la conformità con le strategie aziendali e suggerire eventuali modifiche da attuare.

Inoltre De Pascalis sottolinea che lavorare per un *brand* forte, avente un tipo di *business* interessante da comunicare, facilita il lavoro al *CCO* che cura gli impatti comunicativi esterni legati alla reputazione dell'azienda.

Tutti i *manager* intervistati hanno precisato che la disponibilità di risorse economiche facilita ovviamente il lavoro di ogni responsabile di Area.

Il *CCO* potrebbe sfruttare tali risorse nei processi di misurazione dei piani di comunicazione e nella valutazione dei risultati, investendo quindi nelle fasi di ricerca per ottenere *feedback* e indirizzare meglio le strategie; e per creare efficaci piani di comunicazione con il supporto di mezzi interattivi di alta qualità come video, pubblicità, *blog*, riviste, *brochure*, eventi di successo, ecc. In mancanza di tali risorse economiche il *CCO* si ritroverebbe in situazioni spesso compresenti: potrebbe dipendere dalle altre Funzioni attingendo al loro *budget*, pensare in modo creativo scoprendo soluzioni su misura per sfruttare efficacemente *budget*, strutture e persone a disposizione, impegnarsi in attività di *fundraising*, cioè raccolta fondi, ove l'organizzazione lo consenta.

- Competenze proprie del comunicatore.

Considerando il cambiamento sociale, culturale e tecnologico degli ultimi decenni, al comunicatore sono richieste nuove competenze quali: capacità di analisi dei dati per mappare gli *stakeholder*, capire in profondità le attese dei pubblici, interpretare le tendenze in corso e anticiparle e trasformare i dati in strategie; capacità di ascolto e di interpretazione dei *feedback*; aggiornamento delle innovazioni, sia tecnologiche che metodiche; conoscenza e utilizzo dei vari strumenti di comunicazione, orchestrando sinergicamente mezzi tradizionali e digitali. È indispensabile che il

comunicatore non smetta mai di aggiornarsi e formarsi per mantenere critico il suo pensiero e accrescere la cultura generale di base necessaria per offrire consulenze su più settori e notare le incongruenze tra realtà e modelli comunicativi teorizzati. Con le parole di Rosato “il comunicatore non può restare sul mercato se non investe su se stesso: ciò significa non smettere mai di studiare, approfondire, seguire le tendenze”.

4.2.5 ABILITÀ

Anche sul tema delle abilità indispensabili al professionista di comunicazione del XXI secolo si possono riscontrare pareri disparati, soprattutto per quello che riguarda la valutazione critica del *Page Report 2016*.

Nel capitolo precedente ho fatto un parallelo tra le capacità tradizionali tipiche del *Communication Manager* – come ascolto, dialogo, persuasione, *public speaking*, che costituiscono l’ABC della professione – e altre abilità “nuove” giunte come conseguenza del cambiamento sociale, culturale, economico e del settore stesso della comunicazione. L’accostamento tra le funzioni del *Bled Manifesto 2002* e del *Page Report 2016* prevede l’acquisizione di intelligenza sociale, capacità di *leadership* per vestire i panni di guida all’interno dell’azienda, motivazione necessaria per essere un buon *coach* che insegna e forma i componenti aziendali a essere comunicatori efficaci, doti integrative e di *network* per costruire relazioni, valorizzare le differenze e curare la qualità della comunicazione interna.

Tra gli intervistati è diffusa la convinzione che il comunicatore debba svolgere un ruolo di integrazione con le diverse Funzioni Aziendali improntato su dialogo e collaborazione, così come teorizzato dal *Page Report 2016*. Il *CCO* funge da facilitatore dei rapporti interni, e per fare ciò deve disporre di una visione d’insieme dell’organizzazione, possibile attraverso la pratica di competenze che

spaziano dalla comunicazione: egli deve possedere conoscenze generali degli ambiti produzione, vendita, legale, amministrazione, marketing, per avere un quadro d'insieme del lavoro dei colleghi e gestire al meglio le relazioni e le dinamiche interne al mondo dell'organizzazione.

“La comunicazione interna è il luogo dove si estrinseca maggiormente la capacità del *CCO* di incidere nell'impresa mediante la funzione consulenziale: le abilità relazionali sono sempre più importanti e dipendono dall'intelligenza e dalla maturità emotiva della persona” (intervista a Primavera).

Non tutti i *manager* intervistati sono però convinti della funzione educativa del *Bled Manifesto*, dove il responsabile della comunicazione “forma” i membri dell'organizzazione ad acquisire competenze comunicative.

Secondo Comin, l'attenzione alla qualità della comunicazione interna da parte del *CCO* costituisce un valore aggiunto nella misura in cui le sue azioni sono integrate alle strategie di sviluppo e formazione programmate dall'ufficio del personale. Riguardo questo punto c'è chi ritiene che le attività di comunicazione interna siano pertinenti al *CCO* in quanto figura competente a 360 gradi delle dinamiche di comunicazione e modello che il pubblico interno all'organizzazione deve imitare per apprendere e ottimizzare le proprie competenze comunicative, fondamentali per l'instaurazione di relazioni efficaci sia per il benessere organizzativo sia per il miglioramento delle *performance*. Altri ritengono che tale campo rientri nel dominio dell'ufficio HR, il quale decide le strategie di coinvolgimento dei dipendenti e si avvale del supporto della Funzione Comunicazione per la fase di realizzazione.

Riflettendo sulle priorità del comunicatore, Vercellone rinvia alla funzione riflessiva, indispensabile per la creazione di rapporti incentrati sulla trasparenza con i pubblici e per l'individuazione di strategie e contenuti efficaci per contribuire al successo dell'impresa. Comin precisa che “il comunicatore funge da tramite tra mondo interno e mondo esterno facendo cogliere all'interno la percezione, l'atteggiamento e la sensibilità che i pubblici esterni hanno nei confronti dell'azienda” e adempiendo al ruolo di *steward* e portavoce aziendale.

Secondo Primavera “le nuove abilità relazionali di cui deve munirsi il *CCO* sono funzionali al ruolo strategico: non si tratta più di eseguire ma anche di pensare e immaginare un contesto che verrà nel futuro vicino”. La differenza con il comunicatore tradizionale del passato risiede nell’aumento di capacità tecniche utili a facilitare la comprensione di ambiti fuori dalla sue conoscenze e di doti relazionali per favorire i rapporti di collaborazione e scambio con colleghi e responsabili di altre Funzioni. Alessandra Veronese ha raccontato di professionisti che hanno studiato gli strumenti e i linguaggi della comunicazione senza formarsi sulle competenze trasversali di base della comunicazione interpersonale, mostrando quindi una carenza di consapevolezza e di gestione delle relazioni, non solo *face to face* ma anche tramite *social network*.

Per chi opera nel settore non è sufficiente possedere grande padronanza dei mezzi e delle tecniche di comunicazione, ma è sempre più indispensabile lavorare sulle abilità relazionali e le competenze di *leadership* indispensabili per la gestione delle relazioni interne ed esterne all’organizzazione. In particolare, la tendenza a iperspecializzarsi in un settore piuttosto che un altro non deve rendere i comunicatori selettivi: per esempio l’approfondimento di tematiche di *CSR* non deve mettere in secondo piano l’attenzione per la comunicazione interna o i *public affairs*. Come accennato prima, per natura della sua professione il *Communication Manager* deve mantenere una conoscenza generale e interdisciplinare che tocchi addirittura altre discipline quali l’economia, la finanza, la psicologia, e soprattutto il *management*

Per quanto riguarda le competenze tecniche operative intrinseche del comunicatore, le più conosciute e tradizionali sono capacità di: scrittura, sintesi, presentazione, analisi, comprensione, pensiero critico, perspicacia, curiosità, dedizione. Le competenze tecniche devono essere implementate in tutte le attività della vita organizzativa e lavorativa: terminologie, strategie di business, lettura del contesto, segmentazione dei pubblici, definizione degli obiettivi e delle risorse, competenze linguistiche e informatiche.

Il *CCO* può portare valore aggiunto nel momento in cui è in grado di dimostrare all'organizzazione le proprie competenze tecniche che includono l'abilità di analisi e interpretazione dei dati, la capacità di misurare i risultati tramite indicatori di *performance* utili e chiari, e la motivazione a formarsi continuamente e studiare le *case history* migliori.

Lo scenario in costante evoluzione richiede ai professionisti di essere continuamente aggiornati e preparati ad affrontare qualsiasi tipo di cambiamento, a capire, interpretare e rispondere alle esigenze della società anche tramite il supporto delle nuove tecnologie ma lasciando sempre al primo posto la relazione autentica guidata da dialogo e ascolto. L'innovazione tecnologica può essere interpretata positivamente perché aiuta a migliorare le relazioni tra *stakeholder* e aziende facilitando un rapporto orizzontale, ma bisogna ricordare l'importanza della coerenza tra messaggi interni e messaggi esterni all'impresa, curando con attenzione le relazioni con gli *stakeholder* interni (dipendenti) e quelli esterni (pubblici di riferimento) sia in modalità *online* che *offline*.

Altre competenze recenti che il *report* mette in luce riguardano la capacità del comunicatore di essere un pensatore sistemico in grado di cogliere i dati e le riflessioni utili allo sviluppo e al mantenimento di relazioni di fiducia e dialogo con gli *stakeholder*. In particolare, le competenze psicoattitudinali e l'utilizzo di strumenti di ricerca neuro-scientifici cui fa riferimento Falconi sono diventati fondamentali per il ruolo non solo del *CCO*, ma per chiunque operi all'interno di un'organizzazione. Vittorio Cino parla dell'enorme valore delle abilità personali, quelle che gli americani chiamano *soft skills*, e comprendono qualità innate come la curiosità e l'empatia che possono essere enfatizzate.

È evidente quindi la distinzione tra competenze trasversali o *soft skills* che appartengono alla personalità del comunicatore, e competenze tecniche e specialistiche della professione, che possono essere sviluppate tramite l'esperienza e la formazione continua. Nonostante la società moderna tenda all'ipertecnicismo e alla superspecializzazione, oggi nelle aziende le conoscenze tecniche-professionali si danno per assodate e vengono considerate

secondariamente rispetto competenze di base per la gestione delle risorse umane basate su una spiccata sensibilità riguardo fenomeni emotivi e relazionali.

Le *soft skills* sono competenze emotive e sociali che rappresentano l'insieme delle caratteristiche individuali necessarie per ottenere prestazioni lavorative efficaci: costituiscono la carta *jolly* da spendere nel mondo del lavoro, soprattutto per quei mestieri attinenti al campo della comunicazione e del *marketing*. Vengono definite anche "trasversali" perché non dipendono da un lavoro specifico ma sono attivabili in ogni posizione professionale che le richieda. Negli studi condotti da Galliani e De Carlo del 2003, le competenze trasversali indicate da imprenditori e *manager* come strategiche per l'impresa, vengono suddivise per categoria:

- abilità cognitive legate al ragionamento: visione sistemica, creatività, innovatività, elasticità mentale, gestione del cambiamento, apertura e flessibilità culturale, *problem solving*, capacità di ricezione, analisi, sintesi;
- abilità relazionali legati al rapporto con gli altri: buon carattere, gestione dei rapporti interpersonali, negoziazione, attitudine al lavoro in *team*, pazienza, umiltà, capacità di adattamento, disponibilità al dialogo, capacità di contribuire allo sviluppo di un clima sereno e costruttivo, sensibilità necessaria alla lettura del contesto interno ed esterno, fiducia;
- abilità realizzative legata alla traduzione in azione: motivazione, investimento energetico, proattività, orientamento all'obiettivo, responsabilizzazione, serietà, pianificazione e organizzazione, gestione del tempo e delle priorità, perseveranza, desiderio di crescere, intraprendenza, determinazione;
- abilità manageriali legate alla gestione del potere: *leadership*, gestione e motivazione dei collaboratori, capacità di delega, lealtà verso l'organizzazione, rispetto della gerarchia.

Questa serie di caratteristiche è facilmente riconducibile al bagaglio personale di cui ogni *Communication Manager* deve dotarsi - soprattutto per rientrare nella

nuova configurazione di *CCO* teorizzata e proposta dal *Page Report 2016* - andando a costituire non solo un valore intrinseco per la persona che le possiede, ma un vantaggio competitivo per l'organizzazione in cui opererà. Infatti una scarsa attenzione alle competenze trasversali di *manager* e collaboratori ha conseguenze dirette sulla *performance* aziendale: possono nascere difficoltà di orientamento all'interno di un mercato in continuo cambiamento, scarsa rapidità di reazione, difficoltà nel valorizzare le risorse, gestire il tempo e i processi di decisione.

Come anticipato, alcune di queste qualità non sono insegnabili, altre invece possono essere sollecitate ed educate attraverso concentrazione, studio, dedizione.

Tutti gli intervistati hanno puntualizzato che la funzione di *leadership* non è legata all'istruzione e alla posizione che si ricopre, ma è una carica riconosciuta dall'esterno grazie alla dimostrazione di qualità quali carisma, persuasione e rettitudine. Per essere *leader* una persona non deve semplicemente fare bene il proprio lavoro ma essere un buon *manager*, capace di gestire più compiti e persone contemporaneamente, interpretare l'ambiente aziendale, capire le emozioni dei pubblici dell'organizzazione, cogliere i segnali, ecc. Un comunicatore che veste i panni di *leader* manifesta una sensibilità spiccata, è più disposto ad ascoltare che parlare, si informa e confronta di continuo con diverse personalità, e soprattutto rispetta le sensibilità dei colleghi senza atteggiarsi da unico protagonista con comportamenti autarchici.

Diplomazia e buona dose di umiltà unita ad un alto autocontrollo sono ingredienti essenziali per andare d'accordo con persone diverse per carattere, linguaggio, età, categoria e posizione lavorativa, cercando di gestire le emozioni e reagire in modo costruttivo. Inoltre queste capacità aiutano il *CCO* ad esercitare un ruolo di *leader* all'interno dell'azienda, curando i rapporti con le persone, preparando, formando e supportando i collaboratori (intervista a De Pascalis).

Secondo Vercellone, il ruolo di *leadership* del *CCO* è vestito principalmente nei confronti dei pubblici esterni in quanto portavoce e rappresentante dell'azienda.

Toni Muzi Falconi ritiene che il *CCO* può essere *leader* solo all'interno della propria squadra, ovvero con lo *staff* della Funzione Comunicazione, alludendo alla poca predisposizione dei comunicatori nella gestione del potere.

Tra le valutazioni al *Page Report* 2016 è evidente la differenza che contraddistingue il tradizionale responsabile della comunicazione e il nuovo *Chief Communication Officer*: oltre alle nuove funzioni che deve ricoprire, ora ha conquistato la responsabilità di essere parte attiva alla definizione delle strategie aziendali, sedendo al tavolo della coalizione dominante.

Alcuni rimproverano il *Page Report* 2016 di sovraccaricare il comunicatore di troppi compiti spesso inconciliabili, tali da confondere i colleghi sui confini del suo ruolo. Filomena Rosato mostra una certa perplessità nella nuova configurazione del *CCO*, che deve conciliare le mansioni tecniche tradizionali con la gestione delle relazioni esterne ed interne, interagire, formare e motivare i vari componenti aziendali, assicurare l'integrazione culturale e il rispetto dei valori aziendali, avere maggiori responsabilità manageriali, mantenersi aggiornato sulle innovazioni tecnologiche e metodiche nel campo delle relazioni pubbliche e formarsi su temi di competenza delle altre Aree, incorporando quindi i panni di un "*superman*" molto lontano dalla fattibilità. Per adempiere a tutte le funzioni teorizzate dal *report*, il *CCO* deve necessariamente essere affiancato da un *team* di lavoro molto competente e organizzato in modo da sostenerlo e gestire i vari compiti sottoforma di delega.

Toni Muzi Falconi considera il *report* estremamente ambizioso perché carica di abilità e settori di competenza un comunicatore che già assume una posizione di grande rilievo all'interno della propria organizzazione. Il *report* incorpora nella teoria molte aspirazioni che sono lontane dalla pratica".

Va precisato che il *Page Report* 2016 non ha tenuto in considerazione la realtà delle aziende italiane, perciò i risultati non sono così significativi per il nostro Paese. Anche Luca Primavera conferma una certa lontananza riguardo alcuni aspetti: la ricerca di *Page Society* fa continuamente riferimento a *manager* e

responsabili della comunicazione provenienti da multinazionali e grandi aziende viventi dinamiche completamente diverse rispetto la maggioranza delle piccole medie imprese presenti nel contesto italiano.

4.2.6 VALORE AGGIUNTO

È ormai riconosciuto l'inestimabile valore strategico che un professionista della comunicazione apporta all'organizzazione quando svolge efficacemente la sua funzione. In particolare, De Pascalis riflette sul valore aggiunto dal comunicatore non quando svolge tante attività, ma quando “fa poche cose, buone e nel momento giusto” senza abusare degli strumenti comunicativi e riflettendo prima di agire considerando tempi, luoghi, interlocutori e possibili conseguenze e impatti.

L'obbligo etico del *CCO* è di incentivare l'adozione di pratiche aziendali sostenibili, nel pieno rispetto dei consumatori e trasformando l'impresa in “cittadina” all'interno della comunità in cui opera. Il concetto “*business is business*” è ormai superato. Sempre più aziende sono orientate alla conquista della *Citizenship* basata sulla *Corporate Shared Value*: non vi è semplicemente un'evoluzione della responsabilità sociale di impresa, ma un desiderio proprio dell'organizzazione di integrarsi e divenire protagonista attiva nella società.

Il *CCO* non porta benefici esclusivamente all'azienda – contribuendo al raggiungimento dei risultati e alla crescita dei profitti – ma anche alla società: curando i rapporti esterni, il comunicatore contribuisce a scardinare una serie di concezioni errate e pregiudizi che la comunità detiene nei confronti del mondo imprenditoriale, partecipando alla creazione del benessere collettivo e migliorando gli atteggiamenti e le percezioni tra azienda e società tramite relazioni di qualità. Il comunicatore che fa la differenza è colui che gestisce

efficacemente i rapporti tra azienda e società, supportando la comprensione reciproca e la loro convivenza.

Un'altra responsabilità del comunicatore deriva dall'insorgere dei pericoli moderni derivanti dalla diffusione del digitale e delle relazioni 2.0: deve ammonire l'azienda sulle potenzialità di *web* e tecnologie, promuovere la conoscenza e mantenere relazioni autentiche, sia *online* che *offline*.

In particolare, Veronese sottolinea il merito del comunicatore “di stimolare, motivare e insegnare a comunicare alle persone, non solo coloro legati alla vita e all'operato dell'azienda, ma alle persone della comunità in generale”.

Incoraggiando a partecipare e condividere i valori sia all'interno che all'esterno dell'azienda, l'impresa comunica al mondo la propria cultura, instaura un dialogo proficuo e acquisisce l'autoconsapevolezza necessaria per poter comunicare se stessa.

Dato il ruolo di portavoce, il comunicatore manifesta in maniera più evidente rispetto altre figure aziendali i propri principi morali e la responsabilità sociale ed etica assunta dall'organizzazione.

Rosato asserisce che “il rispetto dei principi etici è così imprescindibile nella professione che non dovrebbe nemmeno essere specificato in quanto intrinseco nella vita e nel valore di qualsiasi professionista. La trasparenza, l'approccio culturalmente corretto e l'etica dei comportamenti sono passi obbligati”.

CONCLUSIONI

In conclusione del mio percorso di tesi, ho trovato conferma del passaggio del *Communication Manager* da “semplice comparsa” ad “attore protagonista” nelle organizzazioni: egli non svolge più solamente un ruolo di supporto, di “contorno” alle attività aziendali come in passato, ma è diventato addirittura indispensabile alla definizione delle strategie di *business* per il raggiungimento del successo.

Negli ultimi decenni, la necessità di integrazione delle attività di comunicazione e di una migliore armonizzazione dei messaggi rivolti agli *stakeholder* è percepita non solo a livello manageriale – inteso come integrazione operativa degli strumenti e dei contenuti – ma anche a livello organizzativo.

Mediante l’ascolto attivo e il dialogo autentico, il comunicatore funge da ponte di collegamento tra le esigenze e le aspettative degli *stakeholder* e quelle dell’organizzazione incidendo sulle dinamiche identitarie e relazionali, non solo dell’ambiente interno all’impresa ma anche in quello esterno, attraverso relazioni efficaci con tutti i tipi di pubblici.

In linea con un approccio di *Corporate Communication*, risulta fondamentale la presenza in azienda di un *Chief Communication Officer* come membro permanente della *C-Suite* affinché la comunicazione possa essere considerata quale Funzione manageriale strategica.

Come afferma *Bodega* (2002): “L’attuale *CCO* dovrebbe agire come *leader* integrativo, cioè *manager* con elevata competenza nel costruire e coordinare un *team*, ispirato dal valore della collaborazione, con consolidata conoscenza economica e amministrativa per supportare la *governance* dell’azienda e in grado di sviluppare relazioni sociali, mantenerle attraverso la propria credibilità personale e gestirle con empatia e diplomazia”.

Il rischio di appiattimento su un ruolo manageriale ad alto tasso di tecnicismo e le infinite possibilità di relazione offerte dal *web* e dagli sviluppi tecnologici

presentano nuove sfide al ruolo strategico che deve confrontarsi con obiettivi reputazionali nuovi, quali la trasparente rendicontazione delle attività aziendali, l'implementazione del concetto di sostenibilità sociale, economica e ambientale in tutte le fasi di sviluppo dell'organizzazione e la costante tensione all'innovazione attraverso l'ascolto di *stakeholder* e pubblici influenti.

Oggi le *public relations* sono diventate uno strumento da utilizzare con grande rispetto e integrità morale, soprattutto per contrastare le accuse passate di disonestà e illegalità. Di fronte ai nuovi compiti cui è chiamato a svolgere, il comunicatore si è equipaggiato di competenze specialistiche, nuove abilità relazionali e di *leadership* che l'hanno aiutato a conquistare una posizione manageriale e il riconoscimento da parte di colleghi e *top manager*.

Il *Chief Communication Officer* è l'evoluzione del professionista di comunicazione, ora diventato *manager* a tutti gli effetti, dotato di competenze che spaziano dal *marketing* alla gestione delle risorse umane ed economiche, oltre che delle imprescindibili *soft skills* che costituiscono l'ABC per una comunicazione efficace.

Per cogliere la portata del cambiamento nel ruolo dei professionisti di comunicazione è interessante ricordare la situazione in Italia fino alla seconda metà degli anni '90. Nelle amministrazioni pubbliche non esisteva la funzione dell'addetto alla comunicazione, e chi se ne occupava lo faceva di propria iniziativa per sopperire ad un'esigenza reale e percepita. Basti pensare che la legge che istituisce l'Ufficio relazioni con il pubblico risale al 1993, seguita dalla legge 150 del 2000 che definisce i ruoli del portavoce, URP e ufficio stampa negli enti pubblici. Ad esclusione delle strutture *marketing* e pubblicità che sono state le prime a essere create, e di poche eccezioni, il professionista di comunicazione nelle imprese ricopriva principalmente una funzione tecnica, svolgendo attività pertinenti al solo ambito della stampa azienda, di relazioni con i media e organizzazione di eventi. Oggi invece, il ruolo del comunicatore si è ampliato notevolmente, abbracciando altre funzioni fondamentali così come enunciate dal *Bled Manifesto* (Van Ruler, Vercic, Balmer, 2002) che lo vede

ricoprire, oltre al già noto ruolo tecnico-specialistico, un ruolo formativo-consulenziale, manageriale e strategico-riflettivo.

Uno dei problemi maggiori riguardanti l'ambito delle relazioni pubbliche e della *Corporate Communication* è inerente all'estesa disponibilità terminologica utilizzata per indicare gli ambiti della comunicazione. Oggi la Funzione Comunicazione nelle aziende risponde sotto il nome: *PR, public affairs, corporate relations, external relations, corporate affairs, media relations*, e tanti altri titoli, andando ad avvallare la confusione preesistente: numerosi professionisti operano secondo definizioni comuni di sostantivi differenti – basti pensare alla *C-Suite* chiamata anche coalizione dominante e *top management*.

Dalla diversità delle testimonianze si deduce che il concetto e la pratica della comunicazione d'impresa appare ancora confusa soprattutto per la poco chiara distinzione tra le diverse aree specialistiche della comunicazione: vi sono spesso sovrapposizioni in termini di *audience*, obiettivi e messaggi.

Inoltre, il limite della ricerca – la scelta di intervistare un *target di manager* provenienti da organizzazioni medio grandi e multinazionali – è determinato dal fatto che il *Chief Communication Manager* sia una figura professionale non ancora diffusa nel contesto italiano. La diffusione ad ogni livello della cultura della comunicazione nelle piccole e medie imprese non è ancora capillare da contribuire al miglioramento delle persone, delle organizzazioni, delle performance aziendali. Per raggiungere *standard* di eccellenza, il comunicatore deve aiutare gli imprenditori e i *CEO* delle imprese a non considerare le loro organizzazioni come sole macchine per fare soldi ignorando le persone che vi lavorano, ma a concentrarsi anche sulle reti di connessione costruite tra le persone, la comunità in cui operano, i clienti e la società in generale.

C'è ancora molto da fare per le piccole organizzazioni, mentre, all'opposto, si prospetta un futuro roseo per tutte quelle imprese che riconoscono il ruolo strategico della comunicazione. Il *CCO* non può guidare il cambiamento da solo, ma deve avere a suo fianco il *top management*: il successo può essere raggiunto mediante una stretta e diretta collaborazione con il *CEO* e i responsabili delle

altre Funzioni aziendali, i quali dovrebbero abbandonare le datate percezioni del *CCO* assicurandogli una posizione strategica da permettergli di facilitare il raggiungimento dei profitti aziendali. Non importa tanto quanto sia brillante o strategicamente competente un responsabile della comunicazione, perché sarà destinato a fallire senza l'appoggio dell'organizzazione e le risorse adeguate.

I cambiamenti pertinenti le tecnologie comunicative, i sistemi di coinvolgimento di *stakeholder* e la globalizzazione esercitano un forte impeto su *CEO* e *top management*, costringendoli a ripensare alla Funzione Comunicazione e al ruolo del *CCO*. Oggi non funziona più la frase “*one size fits all*”, in quanto ogni organizzazione dovrà affrontare le sfide del ventunesimo secolo basandosi sullo stato in essere delle corrispettive Aree di Comunicazione e agli obiettivi a lungo termine del loro *business*. Quelle organizzazioni che sapranno adattare velocemente ed effettivamente le proprie strategie comunicative alle nuove domande riscuoteranno significativi vantaggi competitivi.

ALLEGATO 1

DOMANDE PER L'INTERVISTA

1 - AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Considerando le Sue esperienze formative e professionali, qual è stato il Suo personale percorso di carriera? Come si è avvicinato/a al settore della comunicazione?

2 - ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Com'è organizzata la Funzione Comunicazione in azienda? Quale tipo di relazione dovrebbe esserci tra *CCO* e le altre Funzioni Aziendali? Quale grado di autonomia, dipendenza e collaborazione?

3 - CAMBIAMENTO E PERCEZIONE RUOLO *CCO*

Qual è lo stato in evoluzione del ruolo del *CCO* e com'è percepita la sua funzione nell'ambiente aziendale in Italia?

4 - RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

Quali sono le responsabilità e le difficoltà del *CCO* oggi rispetto al passato?

Di quale sostegno/supporto (per esempio in termini di budget o di fiducia) ha bisogno per affrontare le sfide attuali?

5 - ABILITÀ

Quali nuove abilità relazionali e di *leadership*, pertinenti alla dimensione strategica educativa e riflessiva della comunicazione, deve possedere un efficace *CCO*? Quali abilità personali deve avere e quali competenze deve maturare per vestire il suo nuovo ruolo?

6 - VALORE AGGIUNTO

Cosa potrebbe fare il *CCO* in prima persona per apportare benefici e creare maggiore valore aggiunto per l'impresa e la società?

ALLEGATO 2

SCHEMA INTERVISTATI

N. INTERVISTA	INTERVISTATO	OCCUPAZIONE	ORGANIZZAZIONE ATTUALE	DATA INTERVISTA
1	Pierdonato Vercellone	<i>PR e CSR Director</i>	Gruppo SISAL	28/06/2016
2	Gianluca Comin	<i>Founder e consulente di comunicazione</i>	Comin&Partners	01/07/2016
3	Luca Primavera	<i>CCO</i>	Gruppo Zambon e Fondazione Zoè	08/07/2016
4	Filomena Rosato	<i>Founder, Ceo e consulente di comunicazione</i>	FiloComunicazione	08/07/2016
5	Toni Muzi Falconi	<i>Esperto e docente di RP e Public Affairs</i>	(libero professionista)	11/07/2016
6	Alessandra Veronese	<i>Communication Director</i>	Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	14/07/2016
7	Vittorio Cino	<i>Communication Director</i>	Coca-Cola Italia	25/07/2016
8	Attilio De Pascalis	<i>Consulente di marketing e RP</i>	(libero professionista)	25/07/2016
9	Patrizia Rutigliano	<i>Direttore Relazioni Istituzionali e Comunicazione</i>	Snam s.p.a	16/09/2016

ALLEGATO 3

TESTIMONIANZE ITALIANE

1. INTERVISTA A PIERDONATO VERCELLONE

Pierdonato Vercellone, Direttore Comunicazione, *PR* e *CSR* (*Corporate Social Responsibility*) del gruppo SISAL, dispone di una lunga esperienza nel campo delle relazioni pubbliche collezionando incarichi presso *Nike* Italia, Telecom Italia, Comune di Milano, Costa Crociere, arrivando alla docenza di promozione dell'immagine all'Università Cattolica di Milano e conquistando la presidenza Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italia) nelle ultime elezioni risalenti a luglio 2016.

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Negli ultimi anni dei miei studi in scienze politiche, ho scoperto, grazie ad amici che lavoravano nella comunicazione, delle letture sul simbolismo organizzativo, una corrente di pensiero che descrive gli elementi simbolici scaturiti dalla cultura d'impresa in quanto espressioni e rappresentazioni di una politica di strategia comunicativa. Ho svolto una tesi sulla comunicazione nel mondo della moda, facendo di questo interesse un'aspirazione di carriera legata ad una predisposizione che credevo di avere. Dopo la laurea, nel 1989 ho fatto l'Isforp, uno dei pochi corsi di specializzazione post laurea in relazioni pubbliche che esistevano, e in seguito ho trascorso sei mesi all'ufficio *marketing* dell'Assicurazione Sai di Torino. Ero talmente appassionato che ritagliavo tutti i pezzi di giornale pertinenti le RP, tra cui un articolo della titolare di un'agenzia dove, in seguito, andai a fare un colloquio e dimostrai di essere molto informato su ciò che riguardava la sua attività. Ho iniziato a fare esperienza in questa importante agenzia di RP di Torino, e dopo alcuni anni formativi sono passato in *Burson-Marsteller*, agenzia internazionale di consulenza in comunicazione. In

seguito sono diventato Direttore della Comunicazione di *Nike* Italia, filiale della multinazionale di abbigliamento sportivo, dove ho strutturato l'ufficio comunicazione per l'Italia e altre attività di comunicazione integrata comprendenti *advertising*, media, eventi e sponsorizzazioni, e dopo tre anni, mi hanno promosso Direttore *Corporate Communication* e *Public Relation* a livello europeo di *Nike* e mi sono trasferito nel quartier generale di Amsterdam. Tornato in Italia, sono stato *Vice President* di *Marketing Communication* di Telecom Italia e *Vice President* di Progetto Italia, una struttura del gruppo Telecom dedicata alla valorizzazione del *brand* e alla costruzione della reputazione. Una volta uscito da Telecom, sono stato Direttore Centrale della comunicazione del Comune di Milano, successivamente mi sono dedicato alla consulenza – ho gestito la comunicazione di Costa Crociere sul caso Concordia. Infine, da tre anni a questa parte sono Direttore Comunicazione e *CSR* del Gruppo SISAL, azienda italiana che si occupa di giochi a pronostico e servizi di pagamento.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Innanzitutto bisogna distinguere da tipologia di azienda e assetto di *management*. Nelle aziende – magari quelle non quotate, ma anche nelle più grandi e strutturate – in cui l'imprenditore o il *management* riflette un carattere oligarchico, il ruolo del *CCO* è molto fiduciario, cioè molto vicino a chi detiene il potere decisionale.

Nel mercato domestico quello che conta è la costruzione delle relazioni e la capacità di influenzare determinati gruppi di pressione, quindi il *CCO* di riferimento deve avere caratteristiche legate a certi mondi e *stakeholder*.

Nelle multinazionali questo manca completamente. Per esempio in *Nike*, l'attuale responsabile della comunicazione mondiale probabilmente non ha idea di chi siano gli *stakeholder* dei vari paesi, ma detiene una visione d'insieme e detta linee guida strategiche che poi ciascun responsabile della comunicazione del paese di riferimento incrementa declinando sulla propria realtà. Operativamente

se la strategia è globale, la rilevanza è locale. In questo caso il *CCO* possiede una logica integrata della comunicazione e una visione internazionale di tendenze, organizzazione del lavoro, gestione di paesi diversi; mentre in un'azienda tipicamente legata al mercato unico italiano, il ruolo del *CCO* è molto più di influenzatore rispetto quello di *manager*.

Il ruolo del *CCO* deve essere sempre più legato al consiglio direttivo e alla *leadership team* di un'azienda.

Le dinamiche, non tanto quelle proattive quanto soprattutto quelle reattive, sono molteplici e possono impattare su qualsiasi Funzione Aziendale. Mi riferisco in particolare all'*Exchange Management*. Nella mia esperienza in *Nike* sono stato portavoce nazionale per la questione del lavoro minorile, causa di una crisi che nessuno immaginava potesse giungere, in quanto azienda modello di *business* consolidato e avente una percezione molto positiva: ho dovuto lavorare con tutti i responsabili delle *facility* e del prodotto perché vi erano molte ripercussioni sulla produzione e sulle dinamiche di subforniture.

È evidente che il ruolo del *CCO*, soprattutto quando difende la reputazione, deve essere assolutamente legato alle altre Funzioni Aziendali ed avere una conoscenza a 360 gradi dell'azienda. In alcune aziende maggiormente *marketing oriented*, il *CCO* pratica una comunicazione integrata con le vendite, le risorse umane, il *marketing*, e ha un grado di influenza molto elevato.

L'*equity story* dell'azienda è una percezione. Quando ero in *Burson-Marsteller* nel 1992, ho seguito dei corsi sul "*Perception Management*" – l'attuale "*storytelling*" – per sviluppare il *Corporate Narrative*, la capacità di raccontare l'azienda per influenzare determinati *stakeholder*. A tal riguardo, il *CCO* ha sicuramente un ruolo di amplificazione dei fatti aziendali, perciò deve essere assolutamente coinvolto in tutti i processi, sia decisionali – altrimenti non riesce a influenzare le percezioni – sia materiali.

3 – CAMBIAMENTO E PERCEZIONE RUOLO CCO

La situazione in Italia è molto diversa rispetto al panorama internazionale. Secondo me, quello del CCO in Italia è ancora un ruolo di gestione del potere degli influenti: questo è dimostrato dal fatto che in molte aziende italiane come Eni e Alitalia, il ruolo del CCO sia stato assunto da giornalisti, come Marco Bardazzi, *ex* vicedirettore di La Stampa, e Alessio Vinci, *anchorman* di Mediaset, che non hanno mai avuto esperienza in grandi aziende. Questo perché all'imprenditore interessa la loro capacità di essere portavoce credibili e di agire su certi tipi di *cluster* (o gruppi), *stakeholder*, giornalisti, media, politici.

Il ruolo del CCO in Italia è molto diverso da quello che viene interpretato dalle multinazionali internazionali, dove difficilmente verrebbe assunto un giornalista che ha fatto sempre e solo attività giornalistica.

La Funzione Comunicazione in Italia ha subito una leggera involuzione riguardo la crescita di importanza all'interno delle aziende, probabilmente a causa della minore disponibilità di risorse e della definizione più stringente degli obiettivi, con la conseguenza di privilegiare certi settori piuttosto che altri.

Il ruolo del CCO è diventato più verticale, cioè le aziende richiedono una specifica competenza su uno specifico ruolo. Oggi un capo ufficio stampa diventa CCO perché gli viene chiesto di lavorare esclusivamente sui media. Invece, secondo me, quello del CCO è un ruolo di alta integrazione e orizzontalità.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

Prima di definire le sfide che il CCO deve affrontare, bisognerebbe delineare meglio il suo ruolo. Oggi in Italia non vi è molto la concezione di CCO, infatti se si consulta la *job description* dei *manager* che ricoprono questo "presunto ruolo", in pochissimi si definiscono tali.

Un vero *CCO* dovrebbe disporre di tutte le leve della comunicazione, dalla reputazione all'attività di *marketing*, dalle sponsorizzazioni all'*advertising*, dalla *CSR* al *branding*, allargando la sua esperienza in più settori e ampliando la visione d'insieme. Perciò il supporto di cui abbisogna consisterebbe nella disponibilità di tutte le risorse necessarie per interpretare al meglio la propria funzione e affrontare le sfide attuali.

5 – ABILITÀ

Per diventare *CCO*, un *manager* deve aver già sviluppato numerose competenze per gestire diversi tipi di situazioni. Deve essere un integratore e un visionario.

Riflettendo sul suo contributo alla gestione della comunicazione interna, questo aspetto risulta assolutamente cruciale nelle organizzazioni complesse, soprattutto perché ogni Funzione cerca di difendere il proprio territorio e troppo spesso le risorse umane tendono a prendere sotto la propria ala di competenza la comunicazione interna. Questo è sbagliato perché non esiste comunicazione interna e comunicazione esterna, esiste solo “la comunicazione” in quanto tale: i messaggi che i collaboratori ricevono dall'esterno li riportano all'interno e i messaggi che arrivano dall'interno li possono condividere all'esterno. Quindi la simmetria comunicativa deve essere essenziale.

Per quanto riguarda le abilità di *leadership*, secondo me essere un *CCO* non significa essere un buon *coach*, un buon insegnante, cioè non deve necessariamente insegnare ai collaboratori come essere dei buoni comunicatori. Il suo ruolo è un altro: ovvero, deve definire quali sono le strategie, i messaggi e lo *storytelling* più efficace per raggiungere gli obiettivi di posizionamento che l'azienda vuole ottenere. Quindi il ruolo della *leadership* è riferito molto più verso l'esterno piuttosto che all'interno. All'interno, il *CCO* è *leader* nei confronti dei suoi pari grado, ma non deve essere un evangelista della comunicazione verso il pubblico interno.

6 – VALORE AGGIUNTO

Io lavoro nell'*industry* del gioco d'azzardo, alla SISAL, la più importante società italiana di gioco, dal superenalotto al totocalcio. Cerco di lavorare con gli *stakeholder* esterni e di sensibilizzare gli *stakeholder* interni in modo da ottenere pratiche di impresa responsabili e sostenibili nel tempo – e questo è un dato valoriale. Secondo me, il *CCO* come essere umano, dovrebbe, con onestà e lealtà, cercare di aiutare l'azienda a essere *Corporate Citizen*, essere cioè cittadina all'interno della propria comunità. Oggi si parla di *Corporate Shared Value* ovvero l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa: il rispetto dei principi etici è fondamentale.

2. INTERVISTA A GIANLUCA COMIN

Gianluca Comin, fondatore della Comin&Partners, è professionista di comunicazione e *PR*, relazioni istituzionali, *media relation* e gestione di crisi. Esordisce come giornalista ne “Il Gazzettino” divenendo redattore economico e parlamentare dalla sede di Roma, e in seguito capo ufficio stampa del Ministero dei Lavori pubblici nel primo governo Prodi. La sua fama deriva dalle numerose cariche in Enel, Telecom Italia, Montedison, passando per la partecipazione al Comitato per l’Informazione del Giubileo 2000, l’insegnamento di strategie di comunicazione all’Università LUISS, membro del consiglio nazionale di Confindustria, ex presidente Ferpi e autore di vari libri sulla comunicazione.

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

La mia carriera è iniziata investendo dieci anni nel giornalismo, un incarico come portavoce di un ministro, e dopo l’ingresso in azienda, sono passato dalla gestione dell’ufficio stampa ad attività di comunicazione e relazioni esterne. Mi ritengo “uno degli ultimi dinosauri” perché la carriera del comunicatore è un po’ più complicata rispetto al passato: oggi si richiede ad un comunicatore di aver frequentato corsi di studio e master specialistici nell’approccio alla professione. Io mi sono laureato in scienze della comunicazione dopo aver intrapreso in precedenza studi in giurisprudenza e scienze politiche.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

In passato, nelle aziende vi erano due figure ben distinte e presenti: il capo ufficio stampa e il direttore della pubblicità gestivano i due ambiti della comunicazione che si identificava nella promozione mediatica delle attività dell’azienda. Tutto il resto non esisteva, anche se in alcuni casi poteva esserci un facilitatore dei rapporti istituzionali.

Oggi è molto diverso. L'azienda ideale dispone di un *CCO* presente nel comitato esecutivo dell'azienda, a diretto rapporto con l'amministratore delegato: il *CCO* deve possedere competenze che spaziano dalla comunicazione, capacità di interpretare le istanze della comunità, dei clienti e degli *stakeholder*, e abilità nella gestione dei diversi strumenti della comunicazione, sia digitali sia *offline*. Nelle imprese aventi uno stretto rapporto con pubblici e istituzioni, il *CCO* controlla anche le relazioni con tali *stakeholder* particolari (tra cui governo, regioni, rappresentanti degli interessi a Bruxelles), dato che l'influenza dell'opinione pubblica verso i decisori è sempre più una chiave di *advocacy* importante nella definizione degli interessi dell'azienda.

Quando il *CCO* è componente del ristretto gruppo del comitato esecutivo – di solito composto da direttore finanziario, direttore del personale, *COO* (*Chief Operating Officer*), responsabile del legale e amministratore delegato – è allora in grado di valutare le strategie sul loro nascere. In tal caso non riceve un mandato *ex post* per realizzare o valorizzare un piano industriale attraverso attività di comunicazione e *public affairs*, ma apporta il proprio contributo sulla realizzabilità delle strategie mediante le conoscenze della società e del sentimento degli *stakeholder*, tali da influire sulle scelte strategiche dell'azienda.

3 – CAMBIAMENTO E PERCEZIONE RUOLO *CCO*

Oggi il Responsabile della comunicazione è considerato molto meglio rispetto al passato, lo conferma il fatto che in molte aziende il *CCO* partecipa alla definizione delle strategie. La capacità del comunicatore di trasformare gli obiettivi dell'azienda in consenso presso gli *stakeholder* è determinante per il successo molto più di prima. Ovviamente, per realizzare tale obiettivo, gli viene richiesta una versatilità che si manifesta nell'estensione delle competenze a vari settori, dall'analisi sociale a quella economica, competenze di *business* per capire le tecniche regolatorie, ecc.

Secondo me, la funzione del comunicatore è realmente a supporto delle decisioni strategiche al livello del *top management* e questo punto di vista deriva dalle mie esperienze in aziende grandi, infrastrutturali e con milioni di clienti, dove la presenza del comunicatore era appunto necessaria. Però credo anche che questo sia un ruolo che il comunicatore debba conquistarsi giorno dopo giorno con le competenze e la dimostrazione dei risultati che porta.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

Oggi tutte le società, soprattutto quelle occidentali, mostrano una complessità molto maggiore del passato: l'indipendenza dell'informazione dei singoli cittadini, la consapevolezza di avere un ruolo proattivo e non mediato dai media tradizionali, la crisi che ha investito il mondo negli ultimi dieci anni, hanno reso il compito più complicato a chi deve interpretare queste istanze. Tale capacità di interpretazione è fondamentale per la salvezza delle imprese, perché se non viene percepito il cambio radicale di attese da parte di cittadini e consumatori e non si sa comunicare con le stesse caratteristiche con cui essi comunicano, poi risulta complicato ottenere consenso, sia che si tratti di prodotto sia di *brand*.

Oggi l'analisi dei dati è fondamentale, non per la mera mappatura degli *stakeholder*, bensì per la capacità di trasformare tali dati in strategie, di interpretare i *trend* e anticiparli.

Personalmente, sono contrario a chi ritiene che tutto sia guidato dal digitale e dai *social*: credo invece che questi siano strumenti evoluti e debbano essere usati come un tempo si utilizzavano la carta stampata o altre forme di comunicazione. Non possono sostituire la capacità di usare il linguaggio corretto e adeguato, e soprattutto la capacità di capire in profondità le attese degli *stakeholder*.

I processi di ascolto e trasformazione del messaggio in contenuti comprensibili agli *stakeholder* di riferimento sono la premessa per la diffusione di tali messaggi, ricorrendo inoltre all'utilizzo dei vecchi strumenti (quelli tradizionali).

L'altra novità è il *feedback*, che richiede la capacità di ascoltare il ritorno del messaggio trasmesso e di reinterpretarlo.

Qui gli strumenti sono quelli del digitale ma non solo: non bisogna confondere il telefonino con la parola/il video/il *tweet* che passa attraverso il telefonino. Questi sono tutti strumenti di lavoro che evolvono a seconda della tecnologia. In realtà, ciò che è veramente cambiato è il diritto-potere dello *stakeholder* di commentare e interloquire con le aziende alla pari, e il dovere delle aziende di comunicare e ascoltare le istanze che provengono dai loro *stakeholder*.

5/6 – ABILITÀ E VALORE AGGIUNTO

Il ruolo di *leadership* esercitato dal *CCO* all'interno dell'azienda dipende dalla personale capacità di trasformare le proprie abilità in abilità condivise dall'organizzazione. Credo fermamente che la comunicazione non sia fine a se stessa, ma la capacità di realizzare i piani strategici e operativi dell'azienda, e la chiave per creare valore aggiunto ai colleghi.

La comunicazione interna realizzata dalla Funzione Comunicazione produce valore aggiunto nella misura in cui è integrata con le strategie di sviluppo e formazione programmate dall'ufficio del personale: gli obiettivi (di comunicazione interna) devono rientrare nelle strategie più generali di motivazione, *leadership* e coinvolgimento che l'ufficio *HR (Human Resources)* e l'amministratore delegato hanno predisposto nei confronti dei dipendenti.

In tal modo, il comunicatore agisce affinché i messaggi stabiliti insieme all'ufficio del personale raggiungano il *target* previsto, siano compresi, condivisi e restituiscano un *feedback*.

Non credo che il comunicatore debba sostituirsi al responsabile del personale: la definizione degli obiettivi deve restare al responsabile *HR* e la realizzazione di questi compete al comunicatore secondo le esigenze del *target* da definire.

Ritengo che un dipendente/cliente/cittadino/*stakeholder* sia prima di tutto una persona avente la capacità di percepire messaggi e usare determinati strumenti, e

il comunicatore sia il più abile nel capire quale sia il modo migliore per far sì che il messaggio aziendale venga percepito, digerito e magari anche rilanciato dallo stesso *target*. Però il tipo di messaggi non può essere deciso dal responsabile della comunicazione, ma dal capo del personale perché riguardano le strategie di supporto del corpo dipendente rispetto gli obiettivi aziendali.

3. INTERVISTA A LUCA PRIMAVERA

Luca Primavera, *CCO* del gruppo farmaceutico Zambon e direttore della Fondazione Zoè, ha partecipato all'*Inspiring PR 2016* parlando del paradosso del comunicatore, chiedendo e chiedendosi perché un'azienda dovrebbe servirsi di un professionista per comunicare.

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Il mio percorso è iniziato nel mondo dell'informazione lavorando come giornalista in contemporanea all'università. Sono laureato in scienze diplomatiche, settore che è stato ed è ancora molto utile. Per scrivere devi capire e avere una mente elastica, e questa dote non è sempre un dono di natura, a volte bisogna allenarla: la scelta di una facoltà molto ampia, non troppo specifica e restrittiva in questo senso, aiuta a sviluppare la capacità di comprendere.

Lo studio di scienze diplomatiche è inoltre molto utile per l'intrattenimento dei rapporti non solo con le istituzioni ma anche dentro l'azienda, in particolare, se si lavora in una multinazionale avente varie culture, qual è il mio caso. Nel Gruppo Zambon parliamo 7 lingue e operiamo in 19 paesi, quindi la diplomazia nei rapporti istituzionali è indispensabile.

Il mio percorso formativo nasce dall'informazione, non dalla comunicazione; poi attraverso le possibilità della vita sono arrivato qui dove sono adesso.

2/3 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA E PERCEZIONE RUOLO CCO

Quella del Responsabile della comunicazione è una Funzione trasversale perché deve saper dialogare con tutte le Funzioni Aziendali: la collaborazione è indispensabile ad ogni grado dell'organizzazione, quindi non solo con i responsabili di area ma anche con i dipendenti sottoposti.

L'azienda per cui lavoro sta sviluppando un processo di cambiamento dove non è più previsto il livello gerarchico. Per esempio, se in azienda arriva una buona idea, non viene più data importanza se l'ideatore operi in un certo settore piuttosto che in un altro e da quanto tempo, se sia l'ultimo dei miei sottoposti o un *manager* di alto livello. Oggi, di fronte all'enorme complessità che caratterizza le imprese, chi deve comunicare deve filtrare tale complessità e divulgarla all'esterno rendendola fruibile per tutti. Chi detiene questo ruolo di filtro non può permettersi di dialogare solo con i pari grado; anzi, spesso l'omologo possiede una visione macro e meno informazioni rispetto chi gli è sottoposto e probabilmente al comunicatore serve invece la visione nel dettaglio. Instaurare e mantenere un rapporto di collaborazione con tutti i componenti dell'organizzazione però, non è facile per due motivi in particolare.

Il primo è legato al fatto che spesso il comunicatore non ha le competenze per valutare quello che fanno gli altri, quindi deve fidarsi delle parole e dei risultati che riceve. Ciò non significa che i colleghi forniscano informazioni sbagliate, ma a volte le dispongono in un modo che, in termini comunicativi, risultano inutili: un *report* ricevuto dal responsabile della produzione è inutilizzabile se non c'è qualcuno che lo filtra, perché ciò che egli considera fondamentale e da esaltare, per il pubblico non risulterebbe nemmeno un'informazione. Ne consegue la necessità di un processo di elaborazione, comprensione e dialogo solido tra Funzioni Aziendali diverse.

Il secondo ostacolo al rapporto collaborativo e vantaggioso è l'errata e presuntuosa convinzione che la comunicazione sia una pratica emotiva che chiunque possa svolgere in modo efficace e addirittura migliore. La comunicazione è invece una scienza che bisogna studiare, imparare e soprattutto applicare. Per esempio, è impossibile portare risultati positivi se non si conosce il metodo per scrivere un comunicato stampa o per gestire una crisi, o se tale metodo non è stato studiato, pensato e condiviso con gli altri in precedenza.

Vi sono alcuni settori, come l'industria energetica o quella farmaceutica dalla quale provengo, che sono rimasti più indietro per quanto riguarda la qualità dei

rapporti umani tra le persone. Prima di tutto bisogna attribuire importanza alla Funzione Comunicazione perché spesso ci si comporta come se non esistesse.

Vi è la tendenza a ricorrere al Responsabile della comunicazione solo quando se ne ha bisogno, in occasione di un articolo negativo sul giornale o su internet, quando avviene un incidente in uno stabilimento, quando qualcuno viene indagato, insomma quando succede un *casus belli*. Invece non dovrebbe essere così: di fronte una qualsiasi problematica che si ripercuoterebbe sulla vita aziendale, lo stato ideale vedrebbe il pieno coinvolgimento dell'Area Comunicazione. L'azienda che crede nella comunicazione non possiede semplicemente una Funzione dedita, ma tutti i suoi componenti operano come “funzionari” della comunicazione.

Un altro difetto diffuso tra le aziende tradizionali è la difficoltà di considerare il ruolo strategico della comunicazione, poiché spesso vi è la propensione a porre l'Area Comunicazione sotto le Funzioni *HR* o di *marketing* dotandola di un ruolo esecutivo. Tra gli ambiti della politica del personale vi è anche quello della comunicazione interna, ambito redatto da chi non possiede competenze e conoscenze di comunicazione e spesso causa di grandi errori: il responsabile *HR* può avere delle attitudini relazionali ma il suo non è il mestiere del comunicatore. Dunque è necessario collocare la Funzione Comunicazione in relazione diretta con l'amministratore delegato, attribuendole un ruolo strategico: questa visione moderna conduce al ruolo del *CCO*.

Il comunicatore deve continuamente sottolineare, anche a distanza di anni, il patto stretto con la coalizione dominante: se il *CCO* non riceve aggiornamenti continui sullo stato in essere dell'azienda, nel momento in cui il *top management* abbisognerà urgentemente del suo supporto, lui non renderà la sua disponibilità. Nell'assenza del *CCO* sarà evidente l'importanza del suo ruolo. L'alternativa più utile sarebbe quella di coinvolgere il comunicatore nelle decisioni aziendali fin dall'inizio. La paura dei colleghi-*manager* risiede nell'eventualità che il *CCO* acquisti eccessivo potere, tale da decidere da solo quali e quante informazioni diffondere sia fuori sia all'interno del sistema impresa. L'accordo tra *CCO* e *Top*

management deve essere chiaro: il loro rapporto deve fondarsi su uno scambio reciproco di informazioni, per poi valutare insieme le opzioni e decidere come agire. La comunicazione è uno strumento da gestire e utilizzare con attenzione secondo obiettivi condivisi dal *team*. Il dialogo e la collaborazione tra colleghi e Funzioni sono indispensabili per il successo aziendale, e richiedono tempo – non ci sono limiti di orario allo scambio di informazioni, non si tiene conto del fuso orario, si offre piena disponibilità alla realizzazione dei progetti– e soprattutto fiducia reciproca–bisogna cooperare per risolvere un problema in comune, non per conquistare maggiori quote di potere interno all’organizzazione a discapito dei colleghi.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

A causa dell’attuale dominio dei *social media* è possibile intaccare direttamente la reputazione di un’azienda qualsiasi senza alcun filtro. La comunicazione non è più filtrata dal giornale, del redattore, dall’agenzia, avviene in diretta mondiale. La cura della reputazione aziendale/istituzionale/politica richiede molta più attenzione e competenza nel capire e nel distinguere come e dove agire rispetto agli anni passati. Il processo di analisi è cambiato moltissimo: prima ogni notizia passava attraverso la rassegna stampa, l’analisi di mercato e della clientela, e dall’incrocio di questi processi si ottenevano dati più o meno indicativi pertinenti la percezione della reputazione. Il ruolo del comunicatore ora è molto più dinamico e rapido grazie alle nuove tecnologie, e necessita di maggiore sensibilità personale e capacità di analisi. Inoltre deve circondarsi di persone che comprendano l’*environment* in cui si sta operando e che abbiano piena consapevolezza del tipo di percezione che possiedono del mondo esterno. Soltanto tramite la conoscenza del contesto si può offrire un contributo: il problema è che ogni componente dell’organizzazione conosce solo una minima parte del mondo in base al proprio punto di vista e al proprio settore di riferimento. Contrariamente, il mondo della globalizzazione riguarda tutti, la

totalità dell'organizzazione, la somma dei “pezzi” di conoscenza: è necessario diffondere e trasformare le competenze personali e private di tutti in competenze percepite e professionali, facendo un lavoro di consapevolezza e educazione.

5 – ABILITÀ

Riguardo alla domanda se è possibile sviluppare le competenze tecniche alla base di un professionista di comunicatore attraverso lo studio e l'esperienza lavorativa, rispondo descrivendo la mia reazione alla recezione di un curriculum: io non guardo alla laurea dei candidati ma alle scuole superiori. Trovare oggi persone in grado di scrivere bene in italiano e che sappiano cambiare stile secondo le necessità, è cosa rarissima. Dunque è un problema se si scoprono competenze fenomenali di chissà quale tipo ma mancano quelle di base che solitamente si imparano quando si è giovani. Oggi si parla molto della diversità di scrittura tra un testo e *Twitter*, ma questa è già un'evoluzione successiva: cominciamo dal testo. Quanti sanno interpretare esattamente quello che hanno raccolto, tradurlo nello stile corretto e divulgarlo nel modo migliore?

Il linguaggio dell'innovazione tecnologica e il linguaggio tradizionale del testo stampato sono completamente diversi: è come la diatriba tra la nascita di internet e la morte dei giornali. I giornali non sono morti, continuano a essere stampati e presenti in edicola. Quella del testo è una modalità di approfondimento.

Facendo un esempio concreto, nel momento in cui un comunicatore debba preparare un documento per l'amministratore delegato, non gli scriverà mai un testo di 140 caratteri. In internet, il pubblico cerca la velocità, l'immediatezza, la contemporaneità, per cui non è necessariamente importante l'approfondimento per rispondere all'esigenza di essere informati, anzi spesso non se ne sente il bisogno. Eventualmente, se si desidera approfondire si utilizzano gli altri riferimenti a disposizione, quali *link*, collegamenti, *file pdf*, ecc. Per esempio la mattina, io appena sveglio controllo *Twitter* perché è come una specie di agenzia

che mi fornisce informazioni nell'immediato, non utilizzo più le agenzie che si usavano una volta.

Un altro caso diverso è se, durante la selezione del personale, incontro candidati che dispongono di enormi competenze tecniche ma sono privi delle abilità relazionali intrinseche della persona.

Le nuove abilità relazionali di cui deve munirsi il *CCO* sono funzionali al ruolo strategico: non si tratta più di eseguire ma anche di pensare e immaginare un contesto che verrà nel futuro vicino. Ora si chiede di riflettere, collaborando con gli altri, su una soluzione ad un problema che prima era gestito da qualche altra Funzione o non era neppure gestito. Sono talmente complessi i problemi che nascono nelle aziende di oggi che non basta la conoscenza di un singolo, e nemmeno la somma: serve un valore aggiunto generato dal lavoro in *team*. In tal caso, sono indispensabili le capacità tecniche (conoscenza di tecnicismi, inglesismi, neologismi, acronimi) per comprendere gli apporti delle altre Funzioni, e le capacità relazionali per avere la “forza” di chiedere spiegazioni, chiarimenti e per collaborare in sintonia col *team*.

Perciò, non solo il comunicatore deve essere un esempio, ma addirittura tutti i membri dell'organizzazione devono sviluppare tali capacità per dar vita a un circolo virtuoso. Questi processi necessitano di enormi capacità relazionali, di pazienza, sangue freddo, determinazione, perseveranza. Se un comunicatore dovesse meramente eseguire non avrebbe bisogno di tali abilità e non sarebbe nemmeno necessario che partecipasse alle riunioni aziendali. Qui risiede la differenza tra la funzione tattica e la funzione strategica.

Riguardo alle responsabilità del comunicatore di oggi, la differenza tra il tradizionale direttore della comunicazione e il *CCO* teorizzato dal *Page Report* 2016 vede il secondo essere parte del comitato esecutivo, offrendo il proprio contributo in tematiche che non sono le sue.

Io faccio parte del comitato esecutivo di Zambon Group e detengo addirittura un rapporto diretto e confidenziale con la proprietaria dell'azienda. Se fosse vero – come alcuni esperti ritengono – che un *CCO* facente parte del comitato esecutivo

perdesse la propria visione critica di oppositore alla coalizione dominante, allora io rischierei di continuo di essere completamente inghiottito e appiattito dalla maggioranza e quindi inutile. Il punto è che in Zambon Group non c'è una maggioranza, e soprattutto non c'è un'asimmetria.

Il pericolo della presenza del *CCO* nel comitato esecutivo non è quello di essere fagocitato dai colleghi – i quali, sono suoi simili, masticano all'incirca lo stesso linguaggio e conoscono le difficoltà aziendali – il problema è come convincere una persona esterna, in questo caso l'imprenditore/proprietario/amministratore delegato. La differenza del *CCO* consiste nella capacità, nonostante l'appartenenza ad un gruppo dirigente e al limite di una maggioranza/minoranza, di conservare la propria specifica posizione: con i colleghi vi è la possibilità di creare alleanze e condivisioni all'interno del comitato esecutivo, ma nel momento in cui ci si trova *face to face* con chi comanda, è davvero difficile mantenere la propria posizione e “portarlo dalla propria parte”. Non è tanto importante raggiungere questo scopo quanto almeno il tentativo. Se il *CCO* non offrisse il proprio contributo mettendosi in gioco, perderebbe di utilità: se al contrario prende posizione, qualunque essa sia, trovando il coraggio di affrontare colleghi e *Top management*, allora vedrà riconosciuta la propria autonomia.

Personalmente ritengo che la maggior parte dei convegni cui partecipo ha un difetto originario: considerano il direttore della comunicazione, il capo ufficio stampa, il *CCO* e le varie Funzioni sempre nell'accezione tipica delle multinazionali, dove è noto che la manutenzione degli equilibri tra *manager*, Funzioni, politici, paesi, aree geografiche, è caratterizzata contemporaneamente e costantemente da conflitti e rapporti pacifici con più interlocutori. Nel modello delle multinazionali, il *CCO*, che si trova all'interno del comitato esecutivo, gestisce la comunicazione tra questioni politiche e compromessi in base alla realtà tipica di quella *corporation*. Bisognerebbe invece trasportare lo scenario teorizzato dal *Page Report* nel contesto delle aziende familiari, che in Italia sono l'83% e in America il 60%. Questi dati dimostrano che la quantità di aziende familiari è alta, e bisogna chiedersi quanti *CCO* sono presenti all'interno del loro

organico: molti di più rispetto quelli delle multinazionali e meritano di essere presi in considerazione in base al loro scenario di riferimento.

Un altro fattore di differenziazione riguarda la gestione della *leadership*. Solitamente le aziende aventi un solo *leader* al vertice sono spesso gerarchizzate e presentano rapporti sfilacciati. Oggi invece si parla molto di *leader* diffuso: ciò significa che non c'è un uomo solo al comando, ma vi è una diffusione di piccoli grandi *leader* in vari settori dell'azienda (per esempio i capi reparto) che offrono valore aggiunto. Detenere un ruolo di *leadership* non ha nulla a che fare con l'istruzione o lo stipendio che si riceve, ma è molto più legato a qualità che esulano dalla posizione che si ricopre, come carisma, persuasione e rettitudine. In questo caso, il ruolo del comunicatore non è molto diverso da quello altrui: le persone guardano spesso i *manager* con sospetto e attenzione positiva.

Non credo che la domanda debba consistere in quali capacità deve dotarsi un comunicatore, quanto quali sono le capacità necessarie a un dirigente.

Non è sufficiente che faccia bene il proprio lavoro, deve avere la capacità di gestire più cose e persone allo stesso tempo. Sicuramente attitudini e abilità relazionali lo aiutano in questo compito. In particolare, l'empatia è la base fondante su cui costruire qualsiasi cosa.

Le abilità relazionali sono sempre più necessarie e vanno di pari passo con l'intelligenza e la maturità emotiva della persona, soprattutto per quanto riguarda l'ambito della comunicazione interna – dato che quella esterna possiede dinamiche molto differenti. La comunicazione interna è il luogo dove si estrinseca maggiormente la capacità del *CCO* di incidere nell'impresa mediante la funzione consulenziale.

Il ruolo di *leadership* passa sicuramente attraverso le competenze ma è determinante anche la capacità di leggere l'ambiente in cui si trova l'azienda. Infatti, per fornire il giusto consiglio comunicativo al *Top management*, il *CCO* deve capire le emozioni dell'organizzazione, sfruttando i vantaggi strutturali del proprio incarico, quali maggiore sensibilità, capacità di cogliere i segnali, ascoltare più che parlare, informarsi e confrontarsi con altre persone.

6 – VALORE AGGIUNTO

L'attitudine, incarnata dal *CCO*, a relazionarsi con le persone, ad ascoltarle e capirle, contribuisce a umanizzare l'azienda.

L'azienda è una struttura inanimata: fatta sì di persone, ma non avente una propria identità umana. Può indossare un'identità di *brand* o di *reputation*, ma non possiede un'identità umana.

Tale umanizzazione può essere scavata (e scovata) dall'interno – per esempio in Zambon Group viene posta molta attenzione sul *welfare* – oppure può essere scaricata dall'esterno – per esempio attraverso la Fondazione Zoè, viene raccontato all'esterno che cos'è un'azienda, demolendo stereotipi, superando diffidenze e spiegando che l'azienda può offrire benefici alla collettività.

Dunque il *CCO* ha la possibilità di contribuire ad aprire le porte di una struttura quasi sempre chiusa e diffidente nei confronti degli esterni, e dove gli esterni sono diffidenti nei confronti dell'azienda, scardinando una serie di concezioni errate ed aprendosi pian piano alla società intesa come comunità.

Società e azienda devono convivere, crescere insieme, capirsi tra loro.

Il valore aggiunto del *CCO* è quello di contribuire a far crescere il dialogo. Esistono molte aziende che vorrebbero dialogare con i pubblici ma non sanno come: coloro che si occupano seriamente di *social responsibility* – quindi fuori dal concetto di *greenwashing*, strategia di comunicazione finalizzata a costruire un'immagine dell'impresa ingannevolmente positiva sotto il profilo ambientale – vogliono veramente dialogare, ma non sanno come fare, hanno paura o non possiedono l'approccio corretto.

Considero invece coloro che non vogliono dialogare come “gli ultimi Mohicani”, perché al giorno d'oggi è impossibile non dialogare.

4. INTERVISTA A FILOMENA ROSATO

Filomena Rosato, fondatrice e *CEO* di FiloComunicazione dal 1996, agenzia di consulenza in *PR* e strategie di comunicazione integrata, è stata la prima professionista italiana ad applicare l'approccio manageriale e progettuale delle relazioni pubbliche di impresa nell'industria del turismo internazionale, e sviluppa tuttora campagne globali di *PR* in *team* multiculturali e internazionali. Tra i numerosi riconoscimenti ricevuti durante la carriera vi è il premio di ambasciatrice della comunicazione dell'anno 2013 degli *NC Awards* (unico premio italiano dedicato alla comunicazione che innova), è vicepresidente di Assorel (Associazione Italiana Agenzie di RP) e socia Ferpi, docente di comunicazione e da sempre impegnata nel dibattito sull'evoluzione delle *PR* e sul riconoscimento del loro valore come *asset* strategico per lo sviluppo dell'impresa.

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Mi sono laureata con 110e lode in germanistica con una tesi su un manoscritto del IX secolo in tedesco antico; ho smesso di interessarmi alla carriera universitaria nel momento in cui sono stata attratta irresistibilmente da un articolo pubblicato trent'anni fa da Panorama che parlava delle relazioni pubbliche che mi fece affermare: “questa è la mia professione!”.

Era la fine degli anni '80, periodo dominato da inserzioni pubblicitarie, investimenti in campagne promozionali, nuove scoperte tecnologiche. In particolare, l'intrusione del messaggio pubblicitario del prodotto era qualcosa di talmente assillante e coinvolgente che io – avente un pensiero molto critico verso tutto – iniziai a chiedermi “come fanno i consumatori medi a proteggersi da questo bombardamento mediatico?”. Quindi scelsi una professione che aiutasse gli individui a tutelarsi. E le relazioni pubbliche vestono un'importante funzione sociale di cui pochi parlano.

Perciò mi son trasferita a Milano, mi son iscritta a un Master in RP, e da lì ho iniziato il mio percorso costruendo in maniera indipendente la mia professione, arrivando al 1996, anno in cui ho fondato la mia società FiloComunicazione.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Innanzitutto bisogna distinguere tra il Responsabile della comunicazione e delle relazioni esterne in quanto componente interno dell'azienda e il consulente esterno che offre supporto di comunicazione all'azienda al di fuori della vita aziendale. A seconda della prospettiva con cui si osserva l'attività di comunicazione, le funzioni cambiano. Entrambe le figure condividono il rapporto diretto con il *Top management* – necessario per la creazione, lo sviluppo e la realizzazione dei piani e delle strategie di comunicazione – e da anni possiedono l'ambizione di fare parte della “cabina di regia aziendale” (coalizione dominante) dove si pensano le strategie dell'azienda, non solo in termini di comunicazione ma anche di posizionamento, attività, sviluppo, *marketing*. Sia che si tratti del direttore di comunicazione interno all'azienda, sia del consulente esterno, i comunicatori mettono in relazione l'azienda con i suoi *stakeholder*. L'obiettivo è lo stesso: comunicare e gestire le relazioni verso l'esterno dell'azienda.

La professione del comunicatore ha subito enormi cambiamenti a causa dell'evoluzione continua e dell'avvento del digitale, con conseguente mutamento dello spazio di relazione dell'azienda.

Dal punto di vista dei consulenti esterni e dei relatori pubblici che affiancano il *management* aziendale nello sviluppo di una conversazione con l'esterno, negli ultimi 15 anni hanno dovuto accorpate in se stessi molte funzioni, tra cui quelle strutturale-fondativa, integrativa e architettonica dei tre ruoli enunciati dal *Page Report 2016*. Al contrario, il direttore comunicazione interno all'azienda non ha avuto la medesima velocità di adattamento perché il processo di cambiamento e modifica interno all'azienda è stato molto più lento.

La recente ricerca di *Page Society* ha definito la figura del *CCO* una novità, ma nella realtà non è così percepita dal relatore pubblico. Quest'ultimo ha dovuto assimilare e incrementare tali funzioni in maniera naturale, camaleontica e anche forzata (in termini di necessità) per rispondere alle esigenze del mercato e anticipando di molto i tempi.

Le funzioni del direttore comunicazione e relazioni esterne sono tanto cambiate quanto il suo ruolo. In precedenza egli era più limitato nelle mansioni e vestiva principalmente un ruolo di rappresentanza in quanto filtro tra *Top management* e mondo esterno, in particolare con la *media community*. Oggi è cambiata anche l'attenzione verso i valori aziendali da tutelare: viene data un'importanza cruciale alla reputazione e al rapporto con gli *stakeholder*, cambiato anche in seguito dell'avvento del digitale. Dall'insieme di queste variabili viene a fondarsi la *leadership* dell'azienda: il *CCO* di oggi ha la rilevante responsabilità di tutelare e gestire la reputazione e la *leadership* aziendale verso l'esterno. Per adempiere a tali compiti, il *CCO* abbisogna di un'organizzazione personale e di competenze che non ha mai avuto prima e che non può comunque concentrare nella sua unica persona. Dal punto di vista professionale, si sta chiedendo a questa figura di vestire i panni di un “*superman*” che ovviamente non può essere.

L'importanza espressiva che assume oggi la cura della *leadership* di fronte il mercato impone un'organizzazione interna aziendale che può sicuramente fare capo al *CCO* (cioè il vecchio direttore comunicazione e relazioni esterne) ma con la necessità di sviluppare competenze diverse e di rapportarsi in maniera molto più stretta con le altre figure aziendali.

Nelle aziende più illuminate è normale che il *CCO* faccia parte della coalizione dominante vestendo i panni di un “servo muto”, avente una propria funzione utile ma rispondente ad un servizio, senza essere dotato di potere decisionale. Il suo coinvolgimento alla definizione delle strategie e la necessità di essere a conoscenza dello stato in essere dell'azienda è sempre stato imprescindibile. Oggi il *CCO* ha acquisito maggiore valore consulenziale e maggiori posizioni

perché sono cambiati i parametri esterni e sono aumentate le esigenze di difesa e tutela dell'azienda verso l'esterno.

3/4 – CAMBIAMENTO, PERCEZIONE, NECESSITÀ DEL *CCO*

In Italia il Responsabile comunicazione è visto con molta perplessità e a volte con sufficienza. In Italia vi è ancora pochissima cultura del relatore pubblico a vari livelli, politico, governativo e istituzionale, aziendale.

Per analizzare la percezione della figura del *CCO* bisogna fare una distinzione specifica del tessuto economico a cui facciamo riferimento: se parliamo delle multinazionali è possibile inquadrare un professionista che si occupa della comunicazione interna ed esterna; se ci riferiamo al 90% delle aziende medio-piccole – che secondo Confindustria, fatturano dai 3 ai 50 milioni di euro – non tutte possiedono cultura di comunicazione.

Se poi differenziamo tra *PR*, *advertising*, *social*, prende vita un'enorme chimera che confonde i settori della professione. Nella crisi soffocante degli ultimi 8 anni, i settori specialistici della comunicazione hanno fatto scempio dilagando in altri ambiti su cui si mantenevano i finanziamenti – per esempio, mentre venivano tagliati grandi budget pubblicitari, l'*advertising* ha iniziato a reinventarsi come esperta di web facendone un uso indiscriminato. C'è stato un abbattimento di confini e un'invasione di territori e competenze specialistiche tali che il settore comunicazione della realtà italiana appare più drammatico rispetto altrove.

I confini dell'ambito dei creativi e dei pubblicitari sono sempre stati molto più delineati riguardo mansioni e strumenti. Un relatore pubblico è prima di tutto un individuo avente pensiero critico e cultura generale di base tale che potrebbe fornire consulenza nei settori più disparati. Il comunicatore vero non può restare sul mercato se non investe su se stesso: ciò significa non smettere mai di studiare, approfondire, seguire le tendenze. Il comunicatore oggi è un professionista evoluto sulle competenze digitali necessarie per continuare a fare ciò che ha sempre fatto. La formazione personale è un'esigenza connaturata nella

professione del comunicatore, soprattutto per quanto riguarda la formazione nelle *technicalities* che vanno di pari passo con lo sviluppo del lavoro.

5 – ABILITÀ

Personalmente sono molto perplessa riguardo la nuova configurazione del *CCO*. A questa figura viene chiesto di mantenere le relazioni esterne, interfacciarsi e aggiornarsi con tutte le anime aziendali (quindi non solo i collaboratori più stretti) per dotarsi di una visione di insieme e organizzare la struttura. Il problema è che se si occupa delle relazioni esterne non può anche occuparsi delle relazioni interne, a meno che non diventi “*superman*” e disponga di poteri extranaturali. Data l’ovvia impossibilità, come alternativa deve saper delegare e costruire una struttura dotata di figure che lo aiutino ad educare l’organizzazione interna aziendale e ad eseguire nuove soluzioni. Ritengo che più attività vengano concentrate in un’unica persona più quest’ultima rischia di sbagliare. L’atteggiamento di creare sistemi, metodiche di lavoro che accentrano e accorpano su poche figure professionali diverse responsabilità e ruoli, è tipicamente anglosassone. Con il metodo “pochi devono fare di più” vengono ridotti i costi dell’azienda mettendo a rischio la qualità delle performance.

La comunicazione interna è una realtà aziendale da sempre. Col passare degli anni è aumentata la richiesta di supporto esterno all’azienda per migliorare l’organizzazione interna e il dialogo, a causa dell’aumento di responsabilità e mansioni sulle figure manageriali che si trovano ora in difficoltà nel gestire tutto contemporaneamente. È molto pericoloso se l’azienda crede che il *CCO* possa occuparsi di tutto da solo. Basta pensare che anche all’interno delle agenzie di consulenza è aumentato il grado di definizione delle figure professionali: una volta esistevano solo *account senior* e *account junior*, ora si sono aggiunte figure molto più specializzate come *digital PR*, esperto di *social media* e *digital strategist*, *web analyst*, *project manager*, ecc.

6 – VALORE AGGIUNTO

Il valore aggiunto del comunicatore per l'azienda si manifesta nel supporto a crescere e migliorare i suoi profitti; per la società, egli vuole contribuire al benessere collettivo migliorando le percezioni e gli atteggiamenti globali tramite il valore della comunicazione.

Secondo me bisogna applicare l'etica senza definirsi "etici": il rispetto dei principi etici è così imprescindibile nella professione che non dovrebbe nemmeno essere specificato in quanto intrinseco nella vita e nel lavoro di qualsiasi professionista. La trasparenza e l'approccio culturalmente corretto verso il mercato e gli individui sono un passo obbligato per poter operare nella comunicazione con successo, e non solo nella comunicazione. L'etica dei comportamenti è un imperativo: personalmente aborro l'assioma "*business is business*", perché chi lo pratica non costruisce nulla di buono. I principi etici professionali e il codice deontologico fanno parte dell'individuo: è un concetto molto importante non solo filosofico ma anche religioso, legato alla morale individuale. Secondo me la responsabilità sociale d'impresa non dovrebbe essere intesa come disciplina a parte dell'attività del comunicatore. La *CSR* dovrebbe entrare nel DNA dell'impresa, nelle sue fondamenta e dalla sua fondazione: è un approccio etico, culturale, economico finalizzato ad operare per il meglio della collettività, e dovrebbe quindi essere incrementato in tutte le attività aziendali fino al famoso bilancio sociale. Il codice morale di un professionista si esplica anche attraverso la scelta di lavorare o meno per un'azienda che non ascolta le proprie raccomandazioni nel rispetto dei principi etici.

5. INTERVISTA A TONI MUZI FALCONI

Le sue esperienze nelle relazioni pubbliche raccontano tutto quello che c'è da sapere su Toni Muzi Falconi: autore di libri di fama internazionale, fondatore di associazioni come Ferpi, il comitato di ricerca per le relazioni pubbliche globali dell'*Institute for PR* e la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*; e di aziende quali *MF Communications*, *SCR Associati* poi divenuta *Shandwick*, *On/Off* soluzioni interattive e *Methodos*. È stato presidente di Idom (Impresa Domani) e di Ipr (Istituto per le RP), vicepresidente e presidente FERPI, e docente di *global relations e public affairs* presso prestigiosi Master di New York, Luiss e Lumsa.

Il suo curriculum presenta inoltre variegata esperienze presso Stanic Industria Petrolifera, 3M Italia, l'Espresso, Fabbri Editori, e altre numerose collaborazioni con il Ministero della Funzione Pubblica e il Comitato per la Comunicazione della Camera dei Deputati.

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Ho iniziato la carriera nelle RP negli anni '60, periodo di grande abbondanza di offerte di lavoro, in cui il problema era scegliere, non cercare – quindi in un contesto completamente differente da quello attuale. Provengo da una famiglia nobile e in quei tempi, chi ambiva a lavorare nelle relazioni aveva tre opzioni: intraprendere la carriera diplomatica, ma questa scelta era già stata colta da mio fratello maggiore; andare in Alitalia – che allora era un mito – ma non ne ero motivato; e terzo, dedicarsi alle relazioni pubbliche. Un conoscente proveniente dall'industria petrolifera Stanic (Eni - Exxon) di Roma, mi invitò a lavorare come redattore capo per il giornale aziendale. L'offerta alternativa, della cui rinuncia mi pentii in seguito, era di collaborare con Adriano Olivetti e occuparmi della rivista Olivetti a Ivrea affiancando lo scrittore Libero Bigiaretti.

Io sono stato il primo studente del primo master in Europa di RP che si è tenuto a Roma all'Università degli studi sociali Rodeo, l'attuale Luiss.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Sia negli Stati Uniti che in Italia, anche se meno risaputo, il ruolo di *CCO* fino agli anni '70 era molto importante quando compariva – infatti vi erano poche aziende ad avere questa figura. Era un ruolo che dipendeva direttamente dai vertici e fungeva da “voce e orecchio” dell'azienda sul territorio. Successivamente c'è stato un imbarbarimento del ruolo tale da declinarsi in addetto stampa ed organizzatore di eventi, funzioni molto meno rilevanti rispetto l'immediato dopoguerra. Le testimonianze italiane sono poche ma ci sono, basti pensare alla Olivetti, la Pirelli, l'Inoleum, la Marzotto. Allora le Funzioni Aziendali con cui si rapportava il *CCO* erano quella del personale, che si occupava prevalentemente di questioni sindacali, e il *marketing*, non vi erano rapporti con la finanza – al tempo non c'erano molte funzioni aziendali. La questione si è poi evoluta e la complessità dell'organizzazione ha prevalso.

Nel 1998 condussi una ricerca con Invernizzi e Romenti e presentammo i risultati al congresso Euprera, dove sorse la discussione sulla validità della partecipazione della Funzione Comunicazione alla coalizione dominante. Io sostenevo la tesi secondo cui il *CCO* non dovesse far parte della *C-Suite*, non perché non fosse abbastanza importante, ma perché ritenevo e ritengo che la sua partecipazione a un collegio così decisivo per le attività dell'azienda avrebbe messo a rischio la sua autonomia critica all'interno dell'organizzazione, finendo per essere la voce ufficiale dell'azienda anche verso l'interno – e questo non sarebbe in linea con il ruolo di integratore delle Funzioni, così come teorizza il *Page Report*. Il *CCO* dovrebbe cercare di capire le azioni della *C-Suite* con uno sguardo esterno e criticandone i vari aspetti: deve essere la coscienza critica dell'azienda, un incarico quindi inconciliabile con quello di portavoce ufficiale.

Ero contrario all'ingresso del *CCO* alla coalizione dominante perché non volevo che i responsabili della comunicazione si trasformassero, come poi è successo, in “*Yesman*” prendendo la posizione a favore dell'amministratore delegato. Questo è il problema di tutte le grandi imprese italiane dove il *CCO* ha avuto un ruolo di supporto alle decisioni del *CEO* anche contro gli interessi aziendali, svolgendo attività eticamente discutibili. Se il *CCO* non è il lacchè del *CEO*, supporta tutte le altre Funzioni, dalle risorse umane all'informatica.

Una delle cose interessanti della ricerca di *A. Page* è un'appendice di *Tina McCorkindale* che descrive le funzioni della *C-Suite* raddoppiate in sei anni: nella ricerca compaiono *Chief Information Officer, Chief Digital Officer, Chief Operation Officer, Chief Experience Officer*. Teoricamente il *CCO* dovrebbe essere il depositario dell'identità dell'organizzazione, ma con la creazione di tali nuove Funzioni –dove ognuna di esse si occupa delle proprie attività e relazioni con i pubblici di riferimento – è necessario che qualcuno vesta un ruolo di coordinamento. Questo coordinamento non può essere gerarchico dato che i colleghi sono di pari grado, ma di *facilitation, coaching, integration*. In questa prospettiva il *CCO* funge da facilitatore delle relazioni tra *manager*. Non c'è assolutamente una funzione di *leadership*: il *CCO* non è un *leader* se non della propria squadra, ovvero lo *staff* di comunicazione. In genere i *CCO* non sono competenti nella gestione del potere: sono sempre proiettati fuori a farsi vedere e rappresentare, si montano la testa e ripercuotono conseguenze sull'azienda.

3 – CAMBIAMENTO E PERCEZIONE RUOLO CCO

Ritengo ci sia stata una grande crescita di ruolo del *CCO* ma in un numero limitato di organizzazioni. Se pensiamo agli anni '50 probabilmente c'era lo stesso numero di organizzazioni che valorizza il *CCO* oggi, poi c'è stato un crollo, e ora siamo di fronte una ripresa. Lo stesso *Page Report* dice che la rivoluzione digitale ha contribuito alla crescita di ruolo.

Bisogna poi fare riferimento al tipo di organizzazione: se ci riferiamo all'infinito numero di piccole aziende italiane, alcune molto avanzate, soprattutto quelle più internazionalizzate, dispongono di *CCO*, e altre aziende non hanno nemmeno la cultura della comunicazione. Poi vi sono casi di imprenditori che hanno dato fiducia ai *CCO* ma sono rimasti ingannati finendo per considerarli dei cialtroni – tra le più frequenti vittime vi sono le piccole medie imprese.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

Il *CCO* ha indubbiamente bisogno di spirito critico per analizzare le azioni dell'organizzazione verso i suoi *stakeholder* e notare le incongruenze tra realtà e modelli comunicativi.

Le Funzioni Aziendali che detengono la maggior parte delle risorse economiche, non amano valutare il proprio operato e ricercare i risultati, preferiscono fare retorica. Se il comunicatore replica i medesimi modelli di comportamento dei suoi colleghi potrà continuare a lavorare finché non lo cacciano; se invece necessita e non dispone di risorse per i processi di misurazione e valutazione, allora sarà impossibilitato oppure dipenderà e attingerà sempre dalle risorse altrui – e probabilmente, nei momenti in cui ne investirà per le attività di ricerca, verrà rimproverato di sprecare denaro inutilmente.

5 – ABILITÀ

Nella mia analisi al *Page Report* faccio riferimento alle abilità riflessive ed educative enunciate dal *Bled Manifesto*, che riguardano ascolto e dialogo. A queste aggiungo altre competenze più recenti che il *report* mette in luce, quali la capacità di fungere da pensatore sistemico individuando quali dati, riflessioni e risultati consentano di sviluppare e mantenere il dialogo continuo con gli *stakeholder*. Infatti, salvo qualche eccezione, gli *stakeholder* non hanno voglia di dialogare con le aziende, perciò bisogna stimolarli a farlo mediante gli strumenti messi a disposizione dalle tecnologie.

La comunicazione interna è una minidisciplina che ha guadagnato enorme importanza negli ultimi cinque anni, ma non mi soffermerei unicamente sulle nuove abilità del comunicatore nel gestire la comunicazione interna. Negli USA fino a 10 anni fa, e in Italia fin da 20 anni, la comunicazione interna non era connessa alla comunicazione esterna: erano due Funzioni completamente separate, affidate a *manager* diversi, cui uno era il responsabile del personale, l'altro il relatore pubblico. Quando le barriere sono saltate, tutti gli aspetti della comunicazione interna sono entrati nell'ambito di quella esterna, affidando l'intera gestione al ruolo del comunicatore-relatore pubblico. Ne consegue che il *CCO* si occupa di comunicazione interna quanto di comunicazione esterna perché non esiste più differenza tra le due aree – tant'è vero che la parte di comunicazione interna non legata al *CCO* si chiama *Change Management*.

Facendo un esempio, se il capo di stabilimento di Settimo Torinese della Pirelli deve spostare e cambiare le procedure di lavoro di cinque mila persone, non chiamerà il capo della comunicazione esterna, a meno che non vi sia impatto sulla città; contatterà il *Change Manager* e con lui erigerà un piano di comunicazione interna per migliorare la produttività di quell'impianto.

Nel 1979 ero a capo della *SCR Associati*, la più grande agenzia di relazioni pubbliche in Italia, e nel medesimo periodo avevo fondato *Methodos*, un'altra società che si occupava di comunicazione interna: erano due aziende completamente separate con mansioni, dipendenti e clienti diversi. Quando negli anni '90 cominciò la migrazione della comunicazione interna verso quella esterna, da un lato reggevano i clienti di *Methodos* perché si affidavano alla mia esperienza, ma allo stesso tempo l'azienda si stava specializzando nel *Change Management*.

Le abilità relazionali non servono solo ai pubblici interni ma anche ai politici e tutti gli influenti dell'organizzazione. Le competenze psicoattitudinali e l'utilizzo di strumenti di ricerca neuro-scientifici sono diventate fondamentali.

Ritengo però che il *Report* di *Page Society* risulti estremamente ambizioso perché carica di abilità e settori di competenza un comunicatore che già assume

una posizione di grande rilievo all'interno della propria organizzazione. Il *report* incorpora nella teoria molte aspirazioni che sono lontane dalla pratica: per esempio afferma che il *CCO*, oltre ad occuparsi di relazioni pubbliche, debba assicurare l'integrazione culturale e il rispetto dei valori aziendali all'interno dell'organizzazione –cosa impensabile secondo i *manager* delle altre Funzioni Aziendali. Ovviamente il *CCO* deve essere competente in tali temi perché deve lavorare a contatto con le altre Aree e comprendere il loro operato.

Teniamo presente che il *Report 2016* di *Page Society* non ha tenuto in considerazione testimonianze di aziende italiane, quindi i risultati non sono così significativi per il nostro Paese. L'*European Communication Monitor (ECM)* 2016 ha posto invece il *focus* su una variabile di cui il *Page Report* accenna vagamente e che sta diventando sempre più importante, ovvero il ruolo dei *Big Data*. Tra le 60 domande del questionario dell'*ECM* ve ne erano alcune interessanti che riguardavano come i *Big Data* stiano cambiando la professione dei comunicatori.

6 – VALORE AGGIUNTO

Io non credo all'etica, credo alla responsabilità come parte strutturale della professione. Se io svolgo il mio ruolo in modo responsabile, porto valore all'impresa e l'impresa porta valore alla società. L'etica nelle relazioni pubbliche la intendo come “etichetta”, cioè comportarsi bene.

6. INTERVISTA AD ALESSANDRA VERONESE

Consulente di comunicazione d'impresa, Alessandra Veronese è Responsabile della comunicazione e delle relazioni esterne della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, gestisce la programmazione e l'organizzazione di progetti culturali propri quali mostre d'arte, conferenze con *opinion leader* internazionali su temi emergenti (ciclo "Segnavie"), rassegna di musica, teatro e danza, e si occupa del processo di rendicontazione sociale e ambientale dell'ente. Appassionata di Programmazione Neuro Linguistica, è approdata al *Life & Business Coaching* dove le relazioni con le persone sono, come lei afferma, "fonte inesauribile di stimolo e apprendimento".

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Quando ho iniziato la carriera universitaria non esisteva ancora la laurea in scienze della comunicazione. La mia esperienza nasce sul campo.

Dopo aver conseguito una laurea in lingue, ho deciso di entrare in un'azienda tessile dove ho affiancato il responsabile del settore *marketing* e vendite internazionali. Inizialmente il mio desiderio era quello di gestire le relazioni con l'estero, poi una volta entrata in azienda ho cominciato a interessarmi al *marketing*. Il grande passaggio arrivò poi un anno dopo, quando mi sono resa conto di essere appassionata a tutto ciò che riguardava la comunicazione. Dopo un lavoro di approfondimento sul tema, ho trovato un mentore e sono entrata in un'agenzia di comunicazione e relazioni pubbliche dove sono rimasta quattro anni, prima come responsabile operativo dei progetti e occupandomi dell'ufficio stampa, poi di progetti di comunicazione più articolati, fino a diventare sostanzialmente *partner* dell'agenzia. Dopodiché ho intrapreso il percorso di libera professionista, mettendomi alla prova. Dopo tre anni, con l'esperienza che avevo maturato, sentivo il desiderio di entrare in una realtà organizzata. Ho risposto ad un annuncio sul giornale in cui si ricercava un responsabile di

comunicazione per una fondazione *non profit*, una Onlus che lavorava nell'ambito socio sanitario. Una volta entrata, ho iniziato a costruire il mio percorso di carriera: da un lato ho applicato all'interno di un'organizzazione gli strumenti che avevo appreso di strategie della comunicazione e relazione pubbliche, e dall'altro lato ho avviato il mio percorso di crescita come *manager*. Lì, mi era stato dato il compito di creare dalle basi l'Area Comunicazione e di farla crescere attraverso la creazione della *start-up* e dello *staff* adibito. In quel periodo mi sono quindi formata nella gestione manageriale e mi sono occupata non solo di RP, ma anche di *fundraising* (raccolta fondi) e di *corporate social responsibility*, cioè l'ambito della rendicontazione sociale. Con l'aiuto di un consulente esterno ho sviluppato tale competenza, in linea con il desiderio del *board* della fondazione di dare conto alla comunità di ciò che l'ente realizzava in termini di impegno sociale, economico e ambientale.

Dopo dieci anni, sono passata all'attuale fondazione. Anche in tal caso ho rivoluzionato la Funzione Comunicazione che esisteva inizialmente, ricostruendo tutto da zero: strategia di comunicazione dell'ente, Area Comunicazione, ecc. L'esperienza nella fondazione *non profit* precedente e le varie competenze sviluppate sono state utili e implementate in questa organizzazione, e mi hanno permesso di far crescere una collaboratrice che attualmente coordina il processo operativo del bilancio sociale consentendomi di fungere sostanzialmente da supervisore strategico. Ritengo che l'obiettivo di un *manager* sia quello di far crescere le proprie risorse e di possedere una funzione strategica di pensiero piuttosto che una funzione operativa – e personalmente sono felice che i miei collaboratori abbiano acquisito competenze tali da assumersi la responsabilità di alcune attività.

Solo qualche anno fa mi son resa conto di aver collegato il mio percorso di studio con la scelta di carriera intrapresa: mi son sempre piaciute le lingue straniere perché mi attira capire le culture e le mentalità diverse, saper parlare in linguaggi diversi, e alla fine, il lavoro che ho scelto è proprio quello di essere un facilitatore e un traduttore di culture tra soggetti diversi e di farli parlare la stessa lingua.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Secondo me, la funzione del comunicatore è quella di far dialogare le diverse Funzioni Aziendali tra loro perché spesso all'interno delle organizzazioni le diverse Aree faticano a interagire. Il comunicatore deve essere quindi un facilitatore e deve disporre di una visione d'insieme dell'organizzazione. Prima di tutto le sue competenze devono spaziare dalla comunicazione: deve conoscere un po' di economia, saper leggere i bilanci, conoscere il funzionamento della propria organizzazione, essere proattivo. È molto importante che egli dialoghi con la *governance* – infatti qui si esplica il suo ruolo educativo – senza però diventare un soggetto privilegiato rispetto agli altri, perché potrebbe essere percepito come l'unico detentore delle informazioni.

Il fatto di essere in stretto collegamento con la *governance* a volte può suscitare l'idea, nelle altre Funzioni, che il comunicatore sia il depositario del sapere, quando in realtà non è così – oppure, in occasioni opposte, vi è la percezione che egli sia l'ultimo della catena informativa.

Il comunicatore dovrebbe lavorare insieme alla *governance* senza farne parte.

Facendo chiarezza sui termini, per *governance*, io intendo chi governa e decide l'orientamento e le strategie dell'azienda: comprende le figure del presidente e del consiglio di amministrazione che valutano le idee sulla base degli *input* che arrivano dal consiglio di direzione. Il comunicatore dovrebbe sedere al tavolo del *board* di direzione, dove risiedono direttore generale, amministratore delegato, responsabili di Funzioni e direttori di Aree.

Sono d'accordo col *Page Report* nell'affermare che il *CCO* dovrebbe far parte della coalizione dominante allo stesso livello del responsabile *marketing*, ecc.

Io chiamo *board* di direzione la coalizione dominante.

3 – CAMBIAMENTO E PERCEZIONE RUOLO CCO

Lo stato della Funzione Comunicazione e la percezione del ruolo del *CCO* dipendono molto dalla maturità e dalla consapevolezza dell'organizzazione, di

chi la governa e chi la dirige. Non si può generalizzare, ma bisogna distinguere organizzazione da organizzazione.

Nelle organizzazioni più mature e consapevoli, il comunicatore ha maturato una posizione in cui non è più l'ultimo della catena, chiamato solo in caso di emergenza, ma affianca la *governance* nella gestione strategica dei rapporti dell'organizzazione verso l'interno e verso l'esterno.

La sua posizione dipende molto anche dalla direzione generale o dall'amministratore delegato. Il comunicatore può avere un ruolo attivo o passivo, cioè di attesa. In alcune imprese non vi è la minima consapevolezza di cosa sia un relatore pubblico: esse vogliono migliorare a comunicare, ma mediante l'adozione di azioni specifiche tipiche di un tecnico, lontane dalla comprensione del ruolo strategico del comunicatore.

Il gioco si fa in due: il comunicatore deve educare il proprio datore di lavoro, deve stimolarlo ed essere proattivo – qui entra in gioco la funzione educativa. Una parte di responsabilità per cambiare la realtà vigente spetta proprio al comunicatore.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

Le responsabilità e le difficoltà che segnano l'operato di un comunicatore dipendono dal tipo di organizzazione per la quale lavora. Bisogna fare un ulteriore distinguo: un conto se si lavora nelle grandi aziende, un altro nelle piccole-medie aziende, come è il caso della gran parte dell'Italia.

Nella grande azienda il comunicatore interno può costruire la propria Funzione perché vi è già la maturità e le basi comunicative. Nella piccola e media azienda ci si affida più spesso a consulenti esterni, ma non sempre vi è la disponibilità dell'organizzazione a mettersi in gioco perché possiede ancora poca consapevolezza e ricerca risultati concreti e raggiungibili nel breve periodo.

Ovviamente sto parlando del settore privato, non parliamo poi del *non profit* e del pubblico, due mondi che richiedono ragionamenti e dinamiche a parte.

Nel caso in cui il Direttore dell'Area Comunicazione di un'impresa eserciti una funzione strategica – non detiene più funzioni operative perché delegate, ma deve fare supervisione su tutto, in quanto decisore finale – il supporto di cui potrebbe aver bisogno sarebbe una maggiore autonomia esplicita in una maggiore delega da parte della *governance*: in un ente come la fondazione/associazione/società *non profit*, la delega verso direttori e responsabili è piuttosto parziale data i diversi controlli esercitati dalla *governance* e l'allungamento delle tempistiche. Sugli argomenti che richiedono le specifiche tecniche del ruolo del comunicatore, ci vorrebbe maggiore delega, intesa come la libertà di decidere se scrivere un comunicato in un certo modo, senza dover attendere l'*ok* del presidente. Nella realtà di diverse organizzazioni, anche per questi motivi, i processi decisionali interni sono così farraginosi da sfasare i tempi della comunicazione.

5 – ABILITÀ

Credo che il potere del *web* e dei *social* sia qualcosa di superato: tra qualche anno saranno completamente diversi e non se ne farà più così tanto uso, perché si sente il bisogno di rapporti umani, di un ritorno alla relazione autentica.

Il nuovo comunicatore ha assolutamente bisogno di nuove doti relazionali e di *leadership*. In varie organizzazioni vi è una forte carenza di *soft skills*.

Persino tra i professionisti della comunicazione manca spesso l'ABC: hanno privilegiato lo studio dell'utilizzo di strumenti e linguaggi ma hanno investito poca formazione sulle basi della comunicazione interpersonale. Esistono persone aventi caratteristiche relazionali innate; altre invece non hanno consapevolezza e sono troppo reattive nelle risposte, costituendo un rischio soprattutto nella gestione delle relazioni sui *social*.

Il comunicatore gestisce relazioni sia interne che esterne e deve quindi lavorare sulle abilità di *leadership* e relazionali. Lo sviluppo delle conoscenze che le neuroscienze stanno portando in evidenza sono di enorme utilità al campo della comunicazione e dovrebbero essere masticate dai professionisti. Conosco molti

colleghi ancora molto legati alla funzione del comunicatore tradizionale oppure focalizzati esclusivamente sulla strategia di comunicazione esterna perché devono gestire una situazione di crisi piuttosto che attività di *lobby*. L'approfondimento di tematiche specifiche diventa riduttivo: la specializzazione non deve rendere i comunicatori "selettivi" sull'ambito di lavoro, anzi devono mantenere la visione a 360 gradi dell'ambiente e dell'organizzazione.

Il comunicatore deve possedere innumerevoli conoscenze in tanti settori, deve essere interdisciplinare. Noi comunicatori abbiamo spesso questa tensione alla superspecializzazione quando invece dovremmo seguire una vasta formazione che approdi ad altre discipline come economia, *management*, finanza. Per esempio, la Programmazione Neuro Linguistica mi ha insegnato moltissimo e la metterei come conoscenza obbligatoria, non solo per chi vuol lavorare nella comunicazione.

6 – VALORE AGGIUNTO

Analizzando la nuova funzione del comunicatore che non si occupa esclusivamente dei rapporti esterni all'organizzazione, ma possiede una visione a 360 gradi, si potrebbe interpretare il valore aggiunto con la capacità del comunicatore di stimolare, motivare e insegnare a comunicare alle persone – non solo coloro legati alla vita e all'operato dell'azienda ma alle persone della comunità: i dipendenti, i fruitori, gli azionisti di un'organizzazione sono a loro volta componenti della società.

Indubbiamente il valore aggiunto del comunicatore si esplica anche attraverso la responsabilità sociale ed etica.

Durante l'esperienza di un comunicatore capita di sentirsi dire almeno una volta che "l'importante è raggiungere un effetto positivo verso il pubblico esterno, indipendentemente dalle scelte comunicative", senza dare conto all'etica e alla modalità di azione. Dalla risposta del comunicatore si vincono i suoi principi

personali: dietro alla professione vi è una persona, quindi dipende molto come tale persona interpreta la propria professione.

Secondo me, la situazione attuale richiede una grande responsabilità da parte dei professionisti della comunicazione di fronte, da un lato, le grandi potenzialità del *web*, e dall'altro, l'enorme pericolo dell'impoverimento di contenuti. A livello giornalistico vi è un impoverimento dell'informazione tale da raggiungere livelli imbarazzanti, a causa dell'exasperazione della sintesi e della mancanza di approfondimento perché i tempi del *web* costringono a fare tutto subito: il *web* funziona per *slogan*, un articolo contiene 10 righe al massimo. Stiamo andando verso una superficialità pericolosa: quando si riduce così tanto il contenuto, significa che si sta ricorrendo a distorsioni, cancellazioni e generalizzazioni. Compito del comunicatore è anche quello di educare all'utilizzo dei mezzi di comunicazione promuovendo la diffusione della conoscenza e della comprensione e mantenendo alta l'attenzione alla cura delle relazioni *online*.

7. INTERVISTA AD ATTILIO DE PASCALIS

Consulente di *marketing* e *PR*, Attilio De Pascalis ha costruito una solida esperienza nella *Corporate Communication* lavorando per oltre 35 anni nel *business development* e nella costruzione della reputazione di prestigiose compagnie multinazionali europee nel settore industriale, finanziario e dei servizi, tra cui Autogrill, Gruppo BPM, *Colt Technology Services*, Anie-Confindustria, Banca Generali, il Sole 24 Ore.

Da 25 anni tiene seminari e *workshops* per aziende e università per incrementare le *soft skills* imprescindibili del *management*.

1 – BIOGRAFIA / AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Provengo dal giornalismo economico, dopo 13 anni da giornalista sono entrato a contatto con il mondo della comunicazione e da lì il salto dal giornale all'azienda. Da un lato mi sono innamorato della comunicazione: ho cominciato a fare consulenze, scrivere comunicati e cartelle stampa e tenere seminari; dall'altro lato ero un po' stanco del mestiere di giornalista: nel periodo in cui esercitavo non c'erano telefonini né internet, ed era un impegno molto stressante soprattutto per quanto riguarda gli orari e l'imprevedibilità del lavoro – vi era spesso il rischio di lavorare fino a tardi su un articolo per poi dover cancellare tutto di fronte l'arrivo di notizie più importanti. Anche nel mondo della comunicazione aziendale c'è una simile imprevedibilità ma molta parte degli annunci e delle attività sono programmati e preparati in anticipo.

Facendo qualche passo indietro: io ho fatto Economia e Commercio, mi sono laureato in scienze politiche ma ho una formazione prevalentemente di carattere economico. Riguardo la formazione per lavorare nel campo della comunicazione, penso che qualunque tipo di studi vada bene: vi sono molti comunicatori e giornalisti importanti che non sono nemmeno laureati. La laurea serve per imparare ad imparare, a studiare, ma la comunicazione in quanto tale richiede

skills e caratteristiche che prescindono dal campo di studi specifico. Conosco molti colleghi ed *ex* giornalisti che sono ottimi comunicatori, altri laureati in lettere, giurisprudenza, pochi ingegneri, moltissimi come me laureati in scienze politiche e scienze della comunicazione, facoltà molto vicine.

Ciò che è importante è lavorare perché quando si lavora si sviluppano le capacità necessarie a svolgere il mestiere. Esiste gente che possiede numerosi titoli ma non le competenze per relazionarsi con le persone – ed è quest’ultima la chiave per il successo nella comunicazione. In questo senso la laurea serve poco: per esempio ci sono altre persone che non possiedono alti titoli di studio ma sono bravissime.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Il comunicatore si impone nelle diverse aziende in modo differente a seconda del tipo di *business*, di attività, delle figure aziendali presenti e della rilevanza che egli assume. Vi sono aziende nelle quali la figura del comunicatore appartiene al rango di chi siede al consiglio di amministrazione, avente quindi una posizione altissima; ed altri casi invece in cui è un giovane assunto come impiegato, che dipende dal *marketing* e occupa un livello molto basso.

Lo stato della Funzione Comunicazione dipende dalla filosofia aziendale e dall’importanza che viene data al comunicatore.

3 – CAMBIAMENTO E PERCEZIONE DEL CCO

Consultando il sito di Fortune.com, la classifica delle maggiori aziende del mondo mostra che la Svizzera, pur essendo geograficamente più piccola rispetto l’Italia, colleziona molte più aziende. L’Italia è un’eccezione rispetto gli altri Paesi: se consideriamo l’economia dei maggiori paesi europei – nell’ordine Germania, Francia, Spagna e Gran Bretagna, e altri minori come Olanda e Belgio – questi presentano un numero di aziende grandi e multinazionali maggiore rispetto quello in Italia, in quanto dominata da piccole e medie imprese.

Inoltre le maggiori aziende italiane sono quasi tutte pubbliche, come Eni ed Enel. Nelle grandi aziende ci sono mediamente strutture di comunicazione abbastanza importanti in quanto Funzione riconosciuta. Nelle piccole e medie aziende di solito tale incarico è affidato al figlio, magari non troppo brillante, del padrone. Comparando con la situazione di 10-20 anni fa, un buon termometro di riferimento è dato dalla pubblicazione mensile “Uomini comunicazione”, rivista storica italiana che esce due volte all’anno, giugno e dicembre – si occupava inizialmente di giornalismo, poi si è evoluta estendendosi a settori quali *marketing*, pubblicità, comunicazione interna, ufficio stampa – che pubblica un annuario dove sono elencati indirizzi e contatti delle persone che si occupano di comunicazione in aziende, enti e istituzioni. Il numero dei comunicatori è notevolmente aumentato rispetto 10-20 anni fa – inoltre l’annuario della pubblicazione non è completo perché compaiono solo le aziende che segnalano i propri nominativi alla rivista. Se facciamo un parallelo tra il numero dei comunicatori, circa 16 mila, e quello dei giornalisti iscritti all’albo, si rileva che i giornalisti professionisti attivi, iscritti all’ente di previdenza Inpgi, sono circa 12 mila e sono rimasti abbastanza stabili nel tempo. Da quando ho iniziato a lavorare io come giornalista, dagli anni ‘80 ad oggi il rapporto si è invertito: prima c’erano 2-3 giornalisti ogni comunicatore, ora ci sono 5-6 comunicatori ogni giornalista. L’aumento numerico dei comunicatori è stato molto significativo, ma anche variegato: bisogna tenere presente la differenza tra aziende molto grandi che presentano diverse Funzioni per settore della comunicazione – interna, esterna, per l’estero, per il mercato, per la *lobby*, ecc.– e altre strutture in cui uno o più persone fanno un po’ di tutto.

In generale è cresciuta l’importanza del ruolo, infatti quasi tutte le aziende medio grandi vedono i comunicatori con posizioni di quadro di dirigente e spesso a stretto rapporto con capo azienda, amministratore delegato o direttore generale. Esclusi i professionisti inseriti in azienda, una cospicua percentuale dei comunicatori lavora come consulente all’interno di agenzie di comunicazione e altri ancora come liberi professionisti indipendenti.

Perciò in confronto al passato è sicuramente cresciuto il numero e il peso dei comunicatori; tuttavia se lo raffrontiamo ad altre nazioni, l'Italia sconta la presenza di poche grandi aziende, poche multinazionali e molte aziende grandi e padronali cioè a gestione familiare: quindi non in tutte le imprese la Funzione Comunicazione ricopre lo stesso rango che all'estero.

Nonostante i dati, tale Funzione non è destinata a espandersi ulteriormente. Oggi il numero di persone che lavora nella comunicazione in Italia è già abbastanza elevato e nella mia modesta previsione, nei prossimi anni non è destinato ad aumentare quanto in passato: non mi aspetto un *boom* come c'è stato 20 anni fa, dove vi erano tanti giornalisti a richiedere informazioni e dentro le aziende/enti/istituzioni nessuno era in grado di rispondere. I *trend* mostrano che ogni volta che due persone dello *staff* vanno via, ne viene sostituito uno: la Funzione Comunicazione viene un po' sacrificata perché vengono fatte scelte diverse o si fa affidamento ad agenzie esterne.

È anche vero che sono aumentate una serie di attività interne al campo della comunicazione, per esempio l'organizzazione di eventi e l'ufficio stampa, ma le aree di grandi sviluppo oggi riguardano il campo del digitale, a metà tra la comunicazione in senso stretto e il *marketing*. Anche in questo caso io sono un po' anomalo rispetto altri colleghi che tendono a non confondersi col *marketing* vedendolo come un nemico: al contrario io ho sempre collaborato con le altre Aree Aziendali e in qualche occasione, a seconda dei casi, nel mio ruolo era incorporata anche la Funzione del *marketing* o della comunicazione interna, vivendola come un accrescimento di competenze, capacità, conoscenze.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

In generale quando si dispone di un certo *budget* è più facile lavorare perché si ha la possibilità di puntare su investimenti pubblicitari, video accattivanti, un bel sito, ecc. Così come aiuta avere alle spalle un *brand* forte, come le multinazionali che fanno sponsorizzazioni a suon di milioni di euro a grandi eventi sportivi.

Storicamente la Coca-Cola è lo *sponsor* delle Olimpiadi: ciò comporta molti biglietti, viaggi, *live* giornalistico, attrazione di giocatori, conquista di nuovi clienti. Lavorare per un *brand* forte facilita la vita lavorativa ma allo stesso tempo offre una vita interna all'organizzazione un po' più difficile perché i capi presentano richieste a volte lunari.

Dal mio punto di vista le disposizioni necessarie affinché un comunicatore possa svolgere efficacemente le sue attività sono le seguenti:

A) Avere un capo azienda che capisca l'importanza della comunicazione.

Questo punto sembra banale ma non lo è: ci sono grandi aziende con un capo concentrato totalmente sul *business* senza interessarsi all'aspetto della comunicazione che vedono nascere disastri. Lavorare nella comunicazione significa avere a che fare con percezioni ed emozioni, per cui è indispensabile avere un rapporto di comprensione, stima e fiducia con il capo aziendale altrimenti risulta difficile lavorare.

B) Lavorare per un'azienda che abbia un *brand* forte, una *mission*, un tipo di *business* interessante da comunicare all'esterno. Ci sono imprese, anche gigantesche, un po' chiuse nel loro mondo che non hanno grandi risvolti: dove invece c'è un impatto esterno legato alla reputazione e alle attività comunicative, allora cambia tutto. Faccio due esempi concreti.

Chi si occupa di tabacco fatica a comunicare all'esterno perché rappresenta un *business* poco etico e che ha ricadute sulla salute delle persone. Di solito questo tipo di aziende realizzano sponsorizzazioni per convegni e iniziative, pubblicizzando difficilmente il lancio di un nuovo prodotto: buona parte della loro comunicazione è legata ai punti vendita, i tabaccai, e alla *lobby* politica, cercando di ottenere legislazioni favorevoli e di ridurre l'impatto di quelle contro il fumo a livello italiano ed europeo.

Un esempio parallelo è invece la *Vodafone*, azienda di telefonia che organizza feste, eventi, festival, una serie di attività più divertenti dove il comunicatore ha un vantaggio di *brand* indubbio.

C) Disporre di un *team* di *manager* e colleghi che diano supporto al comunicatore in quanto figura più esposta alla stampa e al mondo esterno. Spesso il comunicatore subisce l'intromissione dei colleghi perché solitamente tutti in azienda pensano di saperne di comunicazione, e deve collaborare con Funzioni che hanno esigenze differenti e sono depositarie delle informazioni da comunicare. Il terzo elemento è un *mix* di come la cultura aziendale e il *team* di *manager* sono predisposti verso la comunicazione e a collaborare con tale Funzione.

I supporti interni ed esterni sono ancora una volta relativi.

Il mio approccio è un po' anomalo rispetto quello di altri colleghi perché non sono propriamente un comunicatore: mi sono occupato di comunicazione per più di 20 anni ma mi son sempre presentato come una persona di *business*.

Mi sono sempre occupato dello sviluppo del *business* e della crescita delle persone che lavorano dentro l'azienda attraverso la comunicazione e il *marketing*. Mi considero il primo venditore della mia azienda perché vendo la cosa più difficile, la reputazione, e non ci si può occupare di reputazione, soprattutto di fronte ai giornalisti, se non si conoscono le attività dell'azienda, il contesto in cui lavora, i prodotti, i concorrenti, ecc.

Mi sono sempre occupato a 360 gradi di tutta la comunicazione aziendale – compresa comunicazione interna, esterna, di prodotto, fiere, *brochure*, siti, video, rapporti con i media – proprio perché essendo una persona di *business* addotto un approccio legato alla comunicazione. Ho anche affiancato i venditori in alcune attività, curandone la preparazione per renderli più efficaci. Se parli di tali attività a molti altri miei colleghi, mi prenderebbero per un marziano.

Nel caso in cui si disponga del supporto di agenzie esterne, dal mio punto di vista la situazione non cambia molto perché ho sempre considerato i membri delle agenzie come componenti dello *staff* interno dove tutti condividiamo la stessa filosofia dell'azienda.

Tutti i supporti sono utili: questa è una professione che richiede grande creatività per trovare soluzioni su misura, considerando e adeguando soldi, strutture e persone disponibili alle esigenze e alle attività da svolgere.

Riguardo alle risorse, è chiaro che un minimo sono indispensabili, ma anche in questo lato io sono sempre stato fuori dal coro rispetto i colleghi che si lamentano di non disporre di risorse sufficienti: con i miei capi ho sempre fatto un discorso chiaro fin dal primo giorno, se mi danno 3 persone lavoro con 3 persone raggiungendo certi obiettivi quantitativi e qualitativi diversi da quelli che raggiungerei se avessi a disposizione 5 persone con cui lavorare. Ovviamente non mi si può chiedere di fare con 3 persone il lavoro di 10. Per fare un altro esempio, per organizzare un evento c'è una base di *budget* minima al di sotto della quale si otterranno risultati negativi, poi ovviamente bisogna lavorare con quello di cui si dispone con creatività e intelligenza. Quando lavoravo presso Anie della Confindustria, vi sono stati casi in cui disponevamo di pochi soldi e persone per organizzare un convegno e mi è stato chiesto di occuparmi di *fundraising* –quindi non solo di organizzare il convegno ma anche di trovare 3-4 milioni di vecchie lire: mi son messo all'opera con i miei collaboratori e attraverso iniziative differenziate e fantasiose, abbiamo raccolto 120 milioni di lire sforando il *budget* di cui necessitavamo.

5 – ABILITÀ

Un piccolo *pamphlet* intitolato “L'arte di tacere” di *Joseph Dinouart*, elenca le 12 regole per cui è meglio tacere che parlare, ed è stato il mio compagno di viaggio in tutte le aziende per cui ho lavorato: per ricordare a me stesso che prima di parlare abbiamo due orecchie e una bocca per un motivo.

Generalmente si pensa che comunicare significhi passare delle informazioni agli altri, invece se andiamo alle radici del latino, “*communicare*” significa “mettere in comune”, e per mettere in comune prima di tutto bisogna capire e ascoltare gli altri. Ne derivano le caratteristiche fondamentali storiche come capire il contesto

e ciò di cui si ha bisogno e, paradossalmente, non fare tante cose ma farne poche giuste e appropriate. Il valore del comunicatore non sta nel produrre numerosi comunicati stampa, ma per dire le cose importanti quando è il caso di dirle, stare zitti quando è il caso di stare zitti, gestire le situazioni critiche quando è il caso di gestirle, vestendo una funzione di presidio.

Se consideriamo mestieri completamente diversi che però hanno una grande affinità come gli addetti al pronto soccorso o i vigili del fuoco, non lavorano 24 ore al giorno tutti i giorni ma sono lì pronti a intervenire nel momento del bisogno. Un altro parallelo, nella Formula Uno, un pilota che conquista il vantaggio su di un altro grazie al decimo di secondo in meno con cui la sua squadra ha cambiato le gomme del veicolo, la dice lunga sull'addestramento necessario e sull'importanza del ruolo di quei meccanici: questi vengono pagati per occuparsi del cambio gomme – che avviene in pochissimi secondi – e il resto del tempo rimangono nei *box* in attesa che non succedano disastri.

Oltre il talento e la predisposizione, un buon comunicatore dovrebbe saper comunicare bene per mezzo di doti che non sono sempre per tutti, per esempio scrivere bene, in modo sintetico, veloce e chiaro, saper capire le cose, andare subito a cogliere l'essenza di un problema e i punti chiave, non essere dispersivi. Quindi un *mix* di elementi: capacità di sintesi, di analisi, di comprensione dei problemi, di spaziare tra vari argomenti, essere molto eclettici per occuparsi di un po' di tutto. Sul piano umano deve essere flessibile, aperto e molto disponibile al dialogo e all'ascolto. Conta molto anche l'umiltà per interfacciarsi con chi possiede le informazioni e le conoscenze dentro l'azienda indipendentemente dal ruolo, responsabile legale, responsabile commerciale, ingegnere, direttore di produzione. Ho lavorato in aziende industriali, di servizi, banche, ecc. e avevo una serie di interlocutori che conoscevano a fondo le attività aziendali ma non erano in grado di fare una presentazione davanti a qualcuno, si perdevano nei dettagli, erano prolissi, senza empatia.

Il comunicatore deve condensare tutte queste cose con una grande dote di diplomazia interna all'azienda, necessaria per riuscire a farsi accreditare.

Gran parte delle competenze richieste oggi sono di taglio manageriale. Le competenze tecniche della comunicazione devono essere integrate con tutto ciò che riguarda l'azienda: ragionare in termini di *business*, capire le strategie e il contesto, leggere e studiare documenti di scenari legati alla tua attività, capire i clienti dell'azienda per cui lavori e ciò di cui hanno bisogno. Il comunicatore deve entrare a pieno titolo nel *board* della dirigenza aziendale e sviluppare tali capacità aggiungendo inoltre: enormi doti di diplomazia per andare d'accordo con tutti nonostante la diversità di carattere, stile, anzianità, categoria, linguaggio mediando tra le diverse esigenze; estrema rapidità – per esempio, il tempo di risposta ai giornalisti è davvero breve, ciò significa offrire in un tempo limitato, mediamente 5 minuti, un servizio di qualità realizzato con padronanza e controllo di sé anche su argomenti di minima conoscenza; e un grande autocontrollo, cioè non arrabbiarsi mai, capacità di incassare i colpi, intelligenza emotiva. Ovviamente al giorno d'oggi è necessario che gli strumenti digitali, in quanto realtà quotidiana, non vengano utilizzati solo dal bravo comunicatore ma anche dall'ingegnere, l'architetto e tutti i componenti dell'organizzazione.

Sicuramente il comunicatore deve esercitare un ruolo di *leadership* all'interno del suo *team* e dell'azienda, curando i rapporti con le persone, preparando i collaboratori con cui lavora e apprezzandone il valore. Facendo una precisazione, quella di *leader* non è una carica che qualcuno si autoproclama ma sono gli altri che gli riconoscono la capacità di guida che sa cosa deve essere fatto e deve tenere duro su certi valori, soprattutto l'onestà. Sono sempre stato contrario a chi foraggia in vario modo i giornalisti per comparire sulle riviste: oltre a ritenerla una *captatio benevolentiae*, lo considero sbagliato perché significa essere ricattabili e confonde i ruoli contrapposti del comunicatore – che deve essere dalla parte dell'azienda– e del giornalista, che deve mantenersi imparziale e raccogliere informazioni riportandole in maniera equilibrata. La mia massima con i giornalisti è dire sempre la verità, magari non tutta la verità – nel senso che evito di raccontare aspetti delicati e negativi pertinenti l'azienda – ma quando mi viene posta una domanda non rispondo con bugie.

6 – VALORE AGGIUNTO

L'azienda attraverso il *brand* possiede già un proprio valore aggiunto: dato il valore di mercato e le risorse, tutto quel “più” che riesce ad ottenere è il frutto del lavoro della comunicazione sia interna che esterna.

Il valore che può offrire un comunicatore è enorme, a condizione che sappia integrarsi, voglia collaborare e che sia disponibile a impegnarsi indipendentemente dall'ora e dal giorno della settimana.

8. INTERVISTA A VITTORIO CINO

Dopo una solida esperienza in RP, *crisis management*, *media relations* e *lobbying* presso *British Gas Group*, Fb Comunicazione, *Weber Shandwick Italia* e Federvini, Vittorio Cino diventa nel 2012 Direttore Comunicazione e Relazioni Istituzionali di Coca-Cola Italia.

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Quando ho cominciato a studiare non c'era ancora la facoltà di scienze della comunicazione, mi sono laureato in scienze politiche e ho iniziato a lavorare come giornalista. In seguito sono stato chiamato a occuparmi di ufficio stampa e il master che ho fatto a Roma è stata la conseguenza dell'avvicinamento al mondo della comunicazione, la cui passione è nata sul campo.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Non in tutte le aziende i rapporti tra *CCO* e altre Funzioni Aziendali sono gli stessi. In Coca-Cola oggi vi è un rapporto di forte integrazione: la Funzione Comunicazione non dipende dal *marketing* o dal ramo commerciale e risponde direttamente all'amministratore delegato, dimostrando una certa autonomia e autorevolezza. In un'azienda di largo consumo come Coca-Cola – in cui l'Area *Marketing* è comunque la Funzione per eccellenza che funge da motore per l'impresa – tutti i piani e le attività in programma per l'anno prossimo sono integrati con il piano di *business*. Integrazione significa coordinamento e sviluppo di progetti insieme, o supporto di progetti altrui, tenendo conto che la Funzione Comunicazione è autonoma nello svolgere le proprie attività.

I rapporti tra le Funzioni dipendono anche dal settore merceologico.

Noi come Funzione Comunicazione ci occupiamo sia di *corporate communication* classica, cioè ufficio stampa e *media relation*, sia di rapporti

istituzionali e attività di *lobbying*. Ovviamente l'aspetto di *lobbying relation* è ancora più fortemente autonomo perché il rapporto lega direttamente me (Direttore Comunicazione) con l'amministratore delegato. Anche se l'obiettivo è comune o di *business* – per esempio durante il lancio di un prodotto alla Funzione Comunicazione viene chiesto di affiancare il *Marketing* svolgendo attività di *Brand PR* classica – le attività sono pienamente coordinate ma la modalità e l'autonomia dell'Area Comunicazione rimangono molto marcate.

Le aziende di largo consumo come quelle alimentari e dell'informatica presentano un'integrazione massima tra le Funzioni proprio per l'essenza del loro lavoro: è il caso di *Procter&Gamble*, *Nestlè*, *Coca-Cola*. Nelle aziende più regolamentate, come per esempio le farmaceutiche e le energetiche, c'è meno integrazione perché prevale la parte comunicativa verso l'esterno piuttosto che il coordinamento interno.

3 – CAMBIAMENTO E PERCEZIONE RUOLO CCO

Un cambiamento è sicuramente avvenuto: oggi il Responsabile della Comunicazione ha un grado di accettabilità maggiore rispetto al passato.

Fino a 10-15 anni fa la Funzione Comunicazione era considerata “*nice to have*”, la ciliegina sulla torta, ma non veniva riconosciuto il suo ruolo strategico.

Oggi la situazione non è la stessa per tutte le organizzazioni, ma sempre più spesso vede confermata la posizione strategica a supporto del business, al pari di altre Funzioni. Ovvio che in aziende come *Coca-Cola* è la Funzione *Marketing* a dominare, ma la differenza rispetto al passato è riscontrabile dal fatto che prima l'Area Comunicazione faceva riferimento al *marketing* e oggi non più: non ricoprono lo stesso peso in azienda ma certamente la Comunicazione ha conquistato un ruolo di cui prima non disponeva.

Penso sia necessario che il Responsabile della Comunicazione entri a far parte della coalizione dominante dell'azienda al pari di altre Funzioni, contribuendo alla fase di scelta strategica e all'impostazione dei piani di medio-lungo termine.

La Funzione Comunicazione non ha ancora raggiunto questa posizione, nemmeno in Coca-Cola: noi veniamo consultati per il piano annuale ma le scelte più grandi non ci competono al pari di altri come *Marketing*, *Commerciale* o *Financial*. In questi anni si stanno facendo passi in avanti ma è un processo di *escalation* necessario ancora in via di definizione.

Coca-Cola è conosciuta come azienda *leader* anche per il modo di fare comunicazione e quando si pensa ad essa si fa riferimento quasi sempre alla comunicazione di *marketing*, pubblicitaria, *below the line*, digitale, che ovviamente fanno parte delle strategie della Funzione Comunicazione; in realtà gli obiettivi principali di tale Area sono la reputazione e i rapporti con gli *stakeholder*, temi non ancora al centro delle decisioni strategiche.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

All'aumentare delle responsabilità aumentano gli oneri: quando la Funzione Comunicazione era meno sviluppata e incisiva, aveva meno problemi di riconoscibilità e di rappresentanza; col crescere della strategicità della Funzione sono cresciute anche le responsabilità.

In passato il comunicatore non era interpellato perché ritenuto poco importante, ora deve occuparsi di tematiche nuove, come la gestione dei rapporti all'interno all'azienda mettendo in secondo piano l'attività principale di creare rapporti esterni.

La gestione manageriale dei rapporti tra pari assorbe sempre più parte del lavoro. Mentre il direttore *marketing* o commerciale, per natura della professione, sta in ufficio il 90 per cento delle ore, il direttore comunicazione dovrebbe stare fuori dall'ufficio proprio per la tipicità del suo ruolo – invece non è così perché deve dirimere una serie di tematiche interne che sorgono durante il lavoro: discussioni sulle quote di *budget* da utilizzare, sulle risorse da far sviluppare e accettare ai colleghi, tematiche legate alla percezione del ruolo della comunicazione.

5 – ABILITÀ

Sicuramente per svolgere al meglio la professione, un comunicatore deve sviluppare delle abilità personali – quelle che gli americani chiamano *soft skills* – a partire dalla più importante, quella dell’ascolto. Al contempo deve avere una grande curiosità, deve essere interessato a quello che lo circonda altrimenti non può fungere da intermediario interno tra tutte le esigenze dell’azienda.

Sono necessarie una serie di competenze manageriali – che può sviluppare in azienda – come lavorare in gruppo, dono della sintesi, fare una buona presentazione, e avere anche una passione interiore legata alla motivazione di fare un lavoro che gli piace. La capacità di parlare in pubblico si può imparare ma la curiosità e l’empatia sono *inner skills*, qualità innate che non possono essere insegnate. Bisogna quindi distinguere da qualità innate tipiche della personalità del comunicatore, da competenze specialistiche sviluppabili attraverso l’esperienza e il continuo aggiornamento. Non si smette mai di imparare: ogni volta che si cambia azienda e settore si acquisiscono nuove competenze. Io sono passato dall’agenzia all’associazione, dall’azienda energetica a quella di largo consumo, settori diversissimi dove a ogni passaggio ho acquisito competenze specialistiche che sono venute utili o meno a seconda del momento storico dell’esperienza lavorativa.

In Coca-Cola abbiamo un programma chiamato *Ambassador* che si basa sull’assunto che ogni dipendente e *manager* aziendale veste i panni di ambasciatore dei valori e dell’identità di Coca-Cola e deve essere preparato e addestrato a tal fine.

Riguardo al ruolo di *leadership* del comunicatore, bisogna tener conto delle diverse sensibilità delle Funzioni e dei colleghi *manager* perché un ruolo eccessivamente attivo e da protagonista provocherebbe conseguenze negative. L’azienda è un grande gruppo di persone e tutti i gruppi devono trovare un loro equilibrio interno. Nei limiti, tutti i *manager* svolgono questo compito in azienda,

ma i *communication manager* dispongono di strumenti particolari grazie alle attività di convincimento, educazione e informazione del loro lavoro.

La differenza con gli altri *manager* aziendali è che il comunicatore funge da tramite tra mondo interno e mondo esterno facendo cogliere all'interno la percezione, l'atteggiamento e la sensibilità che i pubblici esterni hanno nei confronti dell'azienda.

La *leadership* non è legata a una determinata attività.

La comunicazione non dà vantaggi in più, anzi a volte essere allo scoperto può diventare uno svantaggio: spesso il comunicatore è lo *spokeperform*, cioè il portavoce dell'azienda, e rappresenta un valore aggiunto se è in grado di svolgere tale ruolo grazie a doti personali. La *leadership* prescinde dalla Funzione, non è legata al ruolo che si occupa, è personale. Io non credo nell'autorità ma nell'autorevolezza: una persona ricopre un certo ruolo perché le viene riconosciuta l'autorevolezza di essere *leader* nei confronti degli altri.

La mia visione è legata a una grande delega. Per esempio il mio gruppo di lavoro è totalmente decentrato, per cui ogni persona ha una delega ampia, io intervengo solo dove è necessario e dove sorgono problemi o dinamiche di rapporti, poi l'*account manager* è libero di svolgere la propria attività. Questo è uno stile di direzione che presenta vantaggi e svantaggi così come altri stili manageriali, come quello più direttivo e centralizzato che non è necessariamente sbagliato ma dipende dal contesto e dalle persone da gestire. Gli stili manageriali cambiano al cambiare delle esigenze e a seconda del gruppo di lavoro che si ha a disposizione: se lavori con persone con esperienza, mature e che si possono reggere sulle proprie gambe, gli puoi dare ampia delega; se lavori con giovani appena arrivati che hanno bisogno di esperienza e preparazione, devi adottare uno stile più direttivo altrimenti rischi di bruciarli.

6 – VALORE AGGIUNTO

Un comunicatore dovrebbe fare la differenza, proprio perché è il tramite di cui parlavo prima. Il valore aggiunto e i benefici che un comunicatore può portare all'azienda e alla società arrivano quando egli si trova nel mezzo del rapporto tra azienda e società. Sicuramente il comunicatore appartiene al mondo aziendale: non voglio dire che deve essere un soggetto neutro, ma il suo ruolo è di essere un tramite per veicolare valori, messaggi e obiettivi aziendali verso l'esterno, e di raccogliere percezioni, sensibilità e attenzioni dell'esterno per portarle in azienda. Il rischio più grande per un'azienda è quello dell'autoreferenzialità. Ecco perché l'uso di comunicatori come consulenti aiuta spesso le aziende ad acquisire una visione esterna rispetto quello che viene messo in discussione all'interno: per quanto i membri di un'organizzazione possano essere obiettivi e parlarsi tra loro, c'è sempre il rischio di rimanere chiusi entro quattro mura diventando autoreferenziali e senza rendersi conto di come cambia il mondo e la società. Il beneficio che un comunicatore può dare è questo: farsi da tramite tra i due mondi, quello aziendale e quello della società.

Il comunicatore porta benefici alla società chiarendo e informando sul possibile valore aggiunto che un'azienda può dare nella comunità in cui opera.

Il concetto "*business is business*" è ormai superato: non vedo più nessuna media o grande azienda seguire questo costrutto, anzi si sta progredendo verso una direzione improntata sulla *citizenship*, cioè di cittadinanza dell'azienda. Non solo le organizzazioni si interessano al tema della responsabilità sociale ma vogliono operare come attori e cittadini all'interno delle comunità.

Non c'è alcun dubbio che il tema dell'eticità sia importante, ma ci sono difficoltà, soprattutto per quanto concerne le multinazionali e la comunicazione interculturale: quello che è etico per noi è meno etico in altri contesti e viceversa. Teniamo conto che Coca-Cola è una multinazionale presente in 207 Paesi ed è facile che questo provochi problemi. Faccio un esempio che abbiamo avuto lo scorso Natale. In Russia abbiamo mandato cartoline di Natale con l'immagine

della cartina geografica della Russia senza la Crimea – perché la Crimea, a tutti gli effetti, non è stata riconosciuta. Tale cartolina però ha ricevuto numerosi attacchi in Russia e i cittadini Russi si sono sentiti diffamati e insultati dal fatto che non comparisse la Crimea appena annessa alla Russia. Noi abbiamo maldestramente aggiunto la Crimea con il solo effetto di ottenere le proteste dell'Ucraina dall'altra parte.

Quindi sì, bisogna portare rispetto, ma valutando bene i pro e i contro.

Per chi opera in vari paesi, il tema etico è sempre più fondamentale, specialmente in occasione delle Olimpiadi: come *sponsor* finiamo in mezzo a polemiche di ogni tipo dove viene richiesto di prendere una posizione nei confronti di un'azione e di un certo modo di pensare. Questo è ciò che noi facciamo senza dimenticarci che il tema dell'eticità è relativo, non assoluto, e le differenze culturali hanno sempre un certo peso.

9. INTERVISTA A PATRIZIA RUTIGLIANO

Patrizia Rutigliano, direttore delle relazioni istituzionali e della comunicazione di Snam Rete Gas, ha in passato ricoperto ruoli di responsabile della comunicazione per importanti aziende italiane. Giornalista professionista, è laureata in Lingue e Letterature straniere con specializzazione in Comunicazioni Sociali a Milano, dove ha frequentato il Master in *International Management*. È stata presidente Ferpi e ha lavorato per la ridefinizione del ruolo dei relatori pubblici.

1 – AVVICINAMENTO ALLA PROFESSIONE

Il mio percorso nel settore può essere considerato come il naturale prolungamento dei miei studi. Dopo la laurea in lingue e letterature straniere, mi sono specializzata in Comunicazioni sociali all'Università Cattolica di Milano per poi svolgere attività giornalistica in varie testate.

Un momento di svolta è arrivato con la nomina a Portavoce del Comune di Milano alla fine degli anni Novanta, nella fase di privatizzazione delle municipalizzate. È in questo periodo che ho avuto modo di avvicinarmi a un mestiere che prima conoscevo poco e che consideravo meno “nobile” di quello del giornalista. Ma mi sbagliavo: in quegli anni ha preso forma in modo definito il mio profilo di comunicatrice, che non ho più abbandonato.

Ho proseguito la mia carriera prima in Fastweb, poi in Autogrill, quindi sono stata nominata Direttore Relazioni Istituzionali e Comunicazione di Snam nel dicembre 2009. Nel frattempo ho sempre cercato di cogliere qualsiasi opportunità di crescita e aggiornamento, sia attraverso le associazioni di settore – Ferpi, che ho presieduto per sei anni tra il 2011 e il 2016 – sia attraverso l'insegnamento. Sono docente all'Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo all'Università Cattolica di Milano: in un certo senso, sono contenta di poter restituire qualcosa, dopo aver ricevuto molto in termini di formazione, a studenti e ragazzi curiosi come lo ero io alla loro età.

2 – ORGANIZZAZIONE FUNZIONE COMUNICAZIONE IN AZIENDA

Il professionista delle relazioni pubbliche è ormai sempre più parte integrante del gruppo manageriale chiamato a dare un indirizzo strategico alle aziende. Non parlerei di coalizione dominante, ma di un ruolo strategico di supporto e valorizzazione dell'azienda che i comunicatori hanno saputo conquistarsi e che devono continuare a valorizzare attraverso il proprio contributo critico.

Questo è tanto più vero in un mondo che richiede – molto più che in passato – di saper interpretare le nuove complessità che caratterizzano il contesto in cui ci muoviamo. D'altra parte, e non da oggi, i dipartimenti di comunicazione con le *performance* migliori sono quelli maggiormente in sintonia con il *top management* e in cui il *CCO* riporta direttamente al *CEO*. Nelle imprese quotate, questa è ormai una consuetudine e fa sì che il comunicatore sia coinvolto fin dal principio nel processo decisionale e funga da *advisor* ai vertici aziendali.

Un maggior grado di autonomia va ancora ricercato semmai in alcune piccole e medie imprese, che possono scontare una cultura aziendale per certi versi datata e nella quale un buon comunicatore può incidere assai positivamente.

In generale, direi che il contesto ideale per un *CCO* è quello in cui la comunicazione viene percepita come trasversale, strategica e integrata e dove operatività e analisi dei risultati sono funzionali alla programmazione a medio e lungo termine.

3 – CAMBIAMENTO E PERCEZIONE RUOLO CCO

La comunicazione è una professione in perenne evoluzione. Nell'ultimo decennio sono cambiati gli interlocutori, sono cambiati i mezzi e i modi di comunicare e gli "addetti ai lavori" vi si sono adeguati, rendendo i propri profili e le strutture che dirigono sempre più sfaccettati e anche più ricchi. Il *CCO* è venuto ad assommare intorno a sé una maggiore varietà di funzioni, dovendo dotarsi delle risorse sia umane sia tecniche per gestire al meglio il cambiamento.

Tutto ciò ha reso mobili i confini della professione: dallo *stakeholder engagement* alla sicurezza informatica, è ormai arduo trovare un tema che non ricada, in modo più o meno diretto, nel perimetro della comunicazione. Da qui derivano responsabilità e opportunità in termini di accreditamento e autorevolezza all'interno delle organizzazioni. Volendo poi delineare una tendenza generale, direi che il relatore pubblico è oggi una figura assai più riconosciuta e apprezzata. Nelle realtà più importanti, il processo decisionale non prescinde in nessun caso dal suo contributo.

4 – RESPONSABILITÀ, DIFFICOLTÀ, NECESSITÀ

Se le responsabilità sono cresciute di pari passo con la trasformazione del settore, di contro il lungo periodo di crisi continua a farsi sentire sui bilanci aziendali, facendo sì che i *budget* non siano sempre in linea con le esigenze che i cambiamenti di cui facevo cenno hanno reso necessarie. In questo contesto, il lavoro del *CCO* deve essere riconosciuto come leva strategica per il *business*, così come strategico è il contributo che la sua funzione può fornire al raggiungimento degli obiettivi.

Alcune ricerche sul panorama italiano hanno evidenziato l'emergere di una duplice veste per il professionista della comunicazione: da un lato, è chiamato a proporsi alle organizzazioni come consulente strategico a 360 gradi, dall'altro deve essere anche imprenditore di se stesso. In questo senso, la misurazione dei risultati può essere considerata un'ulteriore leva di legittimazione. A determinare il peso specifico del *CCO* all'interno delle organizzazioni, oggi come ieri, contribuisce anche la sua capacità di proporre proattivamente soluzioni nuove ed efficaci.

5 – ABILITÀ

Premesso che in questo mestiere parte avvantaggiato chi ha in sé qualità umane come empatia, curiosità, intelligenza sociale, un efficace *CCO* deve anche sapersi dotare degli strumenti adeguati per interpretare e gestire al meglio l'ambiente in cui opera, sia interno sia esterno all'azienda.

Prendiamo ad esempio le evoluzioni nelle *media relations*. Lo scenario che ci troviamo davanti è molto critico per alcuni attori ed esaltante per altri, senza molte vie di mezzo. Se i media tradizionali continuano a trovare difficoltà nel cambiare pelle e reggere l'urto senza precedenti del digitale, si sono affermate viceversa nuove forme di editoria che coniugano in maniera integrata ed efficace informazione e *marketing*. Si assiste, pertanto, alla forte contrapposizione tra aziende alle prese con la complessa questione della monetizzazione del traffico *web* e *media company* che registrano profitti da record. Tutto questo interroga il comunicatore su come sfruttare al meglio i mezzi a sua disposizione.

Faccio un piccolo esempio, quello relativo all'utilizzo dei cosiddetti *big data* nelle strutture di comunicazione: l'*European Communication Monitor 2016* ha messo in evidenza una loro penetrazione ancora scarsa nel nostro contesto, con solo il 21% dei dipartimenti che si è cimentato in queste attività. Chi lo ha fatto, anticipando in qualche modo il cambiamento, ne ha guadagnato risultati eccellenti in termini di *performance*. Avere il giusto intuito non è solo una questione di istinto: richiede visione, competenze e risorse.

6 – VALORE AGGIUNTO

Gli esiti della conferenza di Bled hanno in qualche modo proiettato il mestiere delle relazioni pubbliche nella sua età "adulta", sgombrando definitivamente il campo da equivoci sul suo ruolo dentro e fuori dalle aziende. Questo ha fatto sì che il comunicatore non venisse più percepito semplicemente come un generico

“persuasore”, ma come un elemento centrale nella *governance* delle organizzazioni. Ora occorre avere ben chiari i prossimi passi.

Viviamo e operiamo in un contesto mediale caratterizzato da una sostanziale compenetrazione tra figure e funzioni. In gioco, quindi, non c’è soltanto un aggiornamento “tecnico” della professione, ma una sua vera e propria ridefinizione al passo con una realtà che si trasforma continuamente.

Credo che il valore aggiunto del *CCO* consista sempre più nell’essere in grado di interpretare la complessità, sensibilizzare e “allenare” le organizzazioni in questo senso e proporsi a esse come agente di trasformazione culturale.

BIBLIOGRAFIA

Argenti P.A., Howell R.A., Beck K.A., “The Strategic Communication Imperative” in *MIT Sloan Management Review*, Spring 2006, vol. 46, n.3, pp 83-89

Bagno M., La Caria M., Vecchiato G. (2005), “Fare impresa, che impresa! Valori e sudori del mestiere di imprenditore, tra cultura d’impresa e cultura della comunicazione”, Il prato

Brioschi E.T., Giovanardi M.A., Gambetti R.C., “Il comunicatore d’impresa in tempi di crisi e di complessità: l’uomo, il manager, il leader” in *Sinergie, rivista di studi e ricerche* n.88, Maggio-Agosto 2012, pp. 115-135

De Pascalis A., Grossi R. (2009), “Da specialista a jolly. I comunicatori d’impresa nell’era del Web 2.0” in *Da Manager a Professionista. Nuovi ruoli per l’impresa di domani* a cura di Brivio P., Quarta M., Franco Angeli

Dilenschneider R. (2003), “Comunicazione come decisivo esercizio del potere. Il manuale del leader in azienda, in politica, in società”, Bompiani

Dioguardi G. (1988), “Organizzazione come metodo di scienza e di impresa. Da Claude Bernard a Henri Fayol”, Sole 24 Ore

Dolphin R.R., Fan Y. (2000), “Is Corporate Communications a strategic function?”, *Management Decision*, pp. 99-106

“Due proposte per innovarti: più creativo e soft skills”, sezione Strumenti & Risorse in *FareImpresa*, Luglio-Agosto 2016

Galliani E.M., De Carlo N.A., “Progetto C1: Competenze strategiche per la qualità della scuola e l’orientamento professionale”, attività di ricerca di cultura

d'impresa, report sui focus group, Università degli studi di Padova, facoltà di psicologia, 30 Settembre 2003

Gambetti R., Quigley S. (2012), "Managing Corporate Communication: a cross-cultural approach", Palgrave

Goleman D. (2011), "Intelligenza emotiva", BUR Rizzoli

Gregory A., Invernizzi E., Romenti S., "The contribution of communicating in organisational strategies: a managerial and communication perspective" da EUPRERA 2010 Congress 'Communication in a changing society: dynamics, risks and uncertainty', 23-25/09/2010, Jyväskylä, Finland

Grunig J.E., "Public relations and strategic management: institutionalizing organizations- public relationships in contemporary society" in *Central European Journal of Communication*, n.1, 2011, pp. 11-30

Invernizzi E., "La comunicazione strategica per lo sviluppo organizzativo e imprenditoriale" in *Sinergie, rivista di studi e ricerche* n.88, Maggio-Agosto 2012, pp. 03-14

Invernizzi E., Murtarelli G., Romenti S., "CCOs' strategic role in large Italian companies" in *Revista Internarcional de relaciones publicas* n.8, vol. 4°, 2014, pp. 201-220

Invernizzi E., Romenti S., "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies" in *International Journal of Strategic Communication*, Aprile 2009, pp. 116-130

Invernizzi E., Romenti S. (2013), "Relazioni pubbliche e corporate communication. 1 Le competenze e i servizi di base", McGraw-Hill

Invernizzi E., Romenti S., Biraghi, S., Murtarelli G., "Communication: a strategic level for innovative organizations" da XXV Convegno annuale di

Sinergie ‘L’innovazione per la competitività delle imprese’, Ancona 24-25/10/2013

Jam Sassocion “Tre ruoli per Chief Communication Officer”, 03/05/2016 Milano.
Interventi di R. Bolton, B. Edlund, G. Comin, G. Azzoni, F. Passoni, M. Barone, E. Sassoon

Ledingham J. A., “Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations” in *Journal of Public Relations Research*, April 2003, pp. 181 - 198

Lotto L., Rumiati R. (2007), “Comunicazione pubblica e organizzativa” in *Introduzione alla psicologia della comunicazione*, Il Mulino, cap.10, pp. 168 – 184

Mazzei A. (2011), “Percorsi di ricerca in comunicazione d’impresa. Tendenze, contesti, gestione”, Francoangeli, Milano

Mohamad B., Bakar H.A., Halim H., Ismail A.R., “Corporate Communication Management (CCM) and Organizational Performance: a review of the current literature, conceptual model and research propositions” da ‘The International Conference on Communication and Media 2014’, 18-20/10/2014, Langkawi, Malaysia

Muzi Falconi T. (2005), “Governare le relazioni”, Ferpi, Sole24Ore

Nota L., Soresi S. (2010), “Sfide e nuovi orizzonti per l’orientamento. I. Metodologie e buone pratiche”, Brossura

Page Society A.W., Report (2016), “The new CCO: transforming enterprises in a changing world”

Podnar K. (2015), “Corporate Communication: a marketing viewpoint”, Routledge Taylor & Francis Group, pp. 01-15

“Relazioni Pubbliche”, Magazine della Federazione Relazioni Pubbliche Italiana (FERPI), anno XI, n.85/2011, pp.01-40

Serra E., “Le armi dei giovani? Competenze e capacità di adattarsi”, articolo ne ‘Il corriere della sera’, 15 Aprile 2016

Siano A., Vollero A., “Il processo di management della corporate communication: un framework” in *Sinergie, rivista di studi e ricerche* n.88, Maggio-Agosto 2012, pp. 73-92

Shein E.H. (1992), “Lezioni di consulenza. L’attualità della consulenza di processo come risposta necessaria alle sfide dello sviluppo organizzativo”, Raffaello Cortina

Tartaglia F. (1998), “Affetti e management. I nuovi strumenti psicologici di gestione”, Utet Libreria

Terraneo E., “La sfida dell’innovazione in Italia”, sezione Management, rivista ‘Manageritalia’, Luglio-Agosto 2016

“Uomini Comunicazione”, supplemento di ‘Prima’, edizione Giugno 2016

Van Ruler B., Vercic D., Balmer M.T. (2002), “The Bled Manifesto on Public Relations”, Pristop Communications, Ljubljana

Vecchiato G. (2008), “Manuale operativo di Relazioni Pubbliche. Metodologia e case history”, Francoangeli

Vecchiato G. (2003), “Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history”, Francoangeli

Zerfass A., Verčič D., Verhoeven P., Moreno A., Tench R., “European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries”, Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media

SITOGRAFIA

“10 Insights for PR from 2016 European Communications Monitor”, di Stephen Waddington del 07/07/2016

<http://wadds.co.uk/2016/07/07/10-insights-public-relations-2016-european-communications-monitor/>

“Il responsabile comunicazione del futuro secondo il rapporto ‘Page Society’ presentato a Milano”, visionato il 05/05/2016

http://www.mediakey.tv/index.php?id=legginews&tx_ttnews%5Btt_news%5D=61851&cHash=868147579c403a01aa8b66366faea7e4

“The Chief Communication Officer: 2015 Survey and findings among the Fortune 500”, visionato il 28/07/2015

<http://www.kornferry.com/institute/the-chief-communications-officer-2015-survey-and-findings-among-the-fortune-500>

“The Chief Communication Officer: Guiding your Business in a Chaotic World” di Seema Kathuria, visionato il 28/07/2015

<http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/the-chief-communications-officer-guiding-your-business-in-a-chaotic-world#>

“Dopo l’intervista: la trascrizione e l’analisi” di Chiara Calisto, ne “L’intervista biografica” di Rita Bichi, visionato il 01/08/2015

www.edurete.org/testi/sa.asp?ida=278

“Zitto, ascolta: Luca Primavera e il paradosso del comunicatore a Inspiring PR”, articolo di Lisa Scudeler, dell’11/07/2016

<http://www.inspiringpr.it/luca-primavera-inspiringpr-2016/>

Gianluca Comin, founder di Comin&Partners, visionato il 05/07/2016

<http://www.cominandpartners.com/it/gianluca-comin/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Gianluca_Comin

Pierdonato Vercellone, visionati il 05/07/2016

<http://www.controverso.eu/speaker/pierdonato-vercellone/>

<http://www.inspiringpr.it/speaker/pier-donato-vercellone/>

“Pier Donato Vercellone nuovo presidente di Ferpi,” articolo de Il Sole 24ore, del 06/07/2016

http://www.ilsole24ore.com/art/management/2016-07-06/pier-donato-vercellone-nuovo-presidente-ferpi-101030.shtml?uuid=AD3XIpo&refresh_ce=1

“I nuovi ruoli del nuovo CCO”, visionato il 10/06/2016

www.ferpi.it/i-nuovi-del-nuovo-cco/

“Nello stakeholder engagement il futuro della comunicazione” di Toni Muzi Falconi, visionato il 05/05/2016

<http://www.ferpi.it/nello-stakeholder-engagement-il-futuro-della-comunicazione/>

“Comunicare efficacemente la leadership”, versione stampabile dell'articolo del magazine 20141231, del 31/12/2014

http://www.businesscommunity.it/m/print2.php?f=20141231/idee/Comunicare_efficacemente_la_leadership

“Controverso”, articolo di Filomena Rosato, del 19/04/2016

<http://www.controverso.eu/wp-content/uploads/2016/04/Rosato.pdf>

“Filomena Rosato (Assorel): Per una buona comunicazione non bastano i tecnicismi digitali”, articolo di Elena Bonanni, del 07/10/2015

<http://www.firstonline.info/a/2015/10/07/rosato-assorel-per-una-buona-comunicazione-non-bas/25a03a03-8e55-49fe-b038-2dccb0bf82bf>

Lettera 43, quotidiano online indipendente, Gianluca Comin autore, visionato il 14/07/2016

http://www.lettera43.it/autore/gianluca-comin_43675918.htm

“Aziende, non trascurate le relazioni esterne. Perché ingaggiare in modo efficace gli stakeholder è fondamentale per il business”

di Gianluca Comin, del 27/07/2016

http://www.lettera43.it/firme/aziende-non-trascurate-le-relazioni-esterne_43675255096.htm

“Un comunicatore in cda? Ecco perché serve averlo. Il ruolo si evolve. Difende la reputazione dell'azienda. E può gestire pure il budget”

di Gianluca Comin, del 01/06/2016

http://www.lettera43.it/economia/aziende/un-comunicatore-in-cda-ecco-perche-serve-averlo_43675248083.htm

“Un comunicatore rigido ha fallito in partenza. L'approccio standard non basta più. Bisogna avere visione strategica. E abbattere le barriere”

di Gianluca Comin, del 11/05/2016

http://www.lettera43.it/firme/un-comunicatore-rigido-ha-fallito-in-partenza_43675245292.htm