

La costruzione dello *storytelling*.

La logica della pratica dietro alla logica della rappresentazione nella comunicazione organizzativa.

ANTEFATTO

PARTE I: INTRODUZIONE ALLO STUDIO

- 1- Un Dottorato Industriale
 - Una rappresentazione giuridica nazionale
 - Una rappresentazione dall'Università all'azienda
 - Una rappresentazione dall'Azienda ai Laureati
 - Il mio Dottorato Industriale
- 2- Il cammino verso la domanda di ricerca (Perché)
 - Le tappe verso una domanda di ricerca
 - La domanda di ricerca
- 3- La struttura della tesi
 - Alcune scelte di redazione

PARTE II: ANALISI DELLA LETTERATURA

- 1- Logica della teoria, logica della pratica, logica della rappresentazione
- 2- Le narrazioni

PARTE III: STUDIO EMPIRICO

- 1- Metodologia
 - Costruzione di una praxiografia
 - Il lavoro "sul campo"
 - Il materiale "dal campo"
- 2- GL
 - Le rappresentazioni di GL
 - Le rappresentazioni narrative in GL
- 3- ID-Lab
 - La vita d'ufficio
 - Le persone
 - La mia attività
- 4- R4I
 - La vita d'ufficio
 - Le persone
 - La mia attività
- 5- Liminalità

PARTE IV- ANALISI E CONFRONTO

- 1- Bilancio Sociale. Rappresentazione di gruppo
 - La pratica
 - Discussione
- 2- ESEMPIO 2: X di Futuro. Creazione di un luogo
 - La pratica
 - Discussione
- 3- F. Nascita di un prodotto
 - La pratica
 - Discussione
- 4- B. Emplotment di un progetto di innovazione
 - La pratica
 - Discussione
- 5- LA TEORIA LOCALE

PARTE V- CONCLUSIONI

ANTEFATTO

La mia avventura in GL ebbe inizio un giorno d'estate del 2013. Il 13 Giugno, per l'esattezza. Il supervisor, che mi aveva seguito fino a qualche mese prima nella stesura della tesi di Laurea sulle possibili applicazioni dello storytelling per la gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni, mi aveva già parlato della possibilità di avviare una sorta di Dottorato Industriale con l'azienda. Così, il 12 Giugno mi chiamò informandomi che mi aveva fissato un colloquio con uno dei responsabili della selezione delle risorse umane (People, come viene chiamato il team all'interno di GL) e la Communication Manager¹.

Arrivarci fu di per sé un antefatto avventuroso: impostai il navigatore con l'indirizzo dell'azienda, pronta ad affrontare un viaggio di un'ora abbondante, che sapevo avere come destinazione un Paesino della provincia, non esattamente a portata di mano. Qualcosa, però, deve essere andato storto perché a pochi minuti dal mio appuntamento, mi ritrovai in un Paese che non era decisamente quello dell'azienda. Così, nel panico, chiamai per avvisare quantomeno del mio ritardo. Mi rispose una voce femminile e giovane, quella della receptionist. Fu non solo gentile, ma fu inaspettatamente comprensiva e questo mi sorprese. Quando le spiegai il motivo del mio ritardo, mi disse di non preoccuparmi perché era una cosa che succedeva frequentemente, e mi diede semplicemente delle indicazioni più pratiche da seguire.

Una volta arrivata (non era poi così complicato, l'azienda si trova proprio all'uscita della superstrada), riconobbi l'azienda dal grande logo nero e rosso posizionato sull'aiuola esterna, attraversai in macchina il passaggio a livello, aperto in entrambi i sensi di marcia, e parcheggiai nel piccolo parcheggio sulla sinistra, indicato come "parcheggio ospiti". Lì vicino, vidi un altro logo, questa volta sulla parete che ospitava un grande cancello, anch'esso aperto, ed un altro passaggio a livello, che, però, era chiuso. Tuttavia il passaggio pedonale non era completamente impedito. Si passava lateralmente, procedendo su un fianco per superare l'ostacolo.

Un passaggio non proprio agevole, ma ero finalmente dentro a GL!

Sì, ma con circa mezz'ora di ritardo. E arrivare in ritardo al primo colloquio era una di quelle cose che, ad ogni incontro di formazione a cui avevo partecipato all'Università e in ognuno di quegli articoli su come affrontare un colloquio che avevo cercato online, era in cima alla lista delle cose da non fare assolutamente. Posso dire, quindi, che ero decisamente nervosa.

Con questo stato d'animo, mi trovai dentro ad una sorta di cortile interno, su cui si affacciavano due strutture una di fianco all'altra. Le insegne cromate (che col tempo scoprirò chiamarsi way finding), indicavano la reception. Attraversate le porte scorrevoli, mi trovai di fronte al grande bancone in legno della reception e diedi un volto alla voce con cui avevo parlato al telefono. Mi presentai, ribadii le mie scuse, la ragazza confermò la non-stranarietà della situazione e chiamò subito il responsabile People con cui avrei dovuto sostenere il colloquio. Mi disse che non riusciva a contattarlo, per cui mi fece accomodare in una piccola sala d'attesa che era alle mie spalle.

La stanza era piccola con qualche poltrona rossa e degli espositori a parete e su di un tavolo basso, che contenevano le fotocopie di alcuni articoli di quotidiani che parlavano di

¹ La funzione è riportata così come viene indicata nella firma mail aziendale e nei biglietti da visita.

GL. Ebbi tempo di sbirciarne qualcuno, anche se il livello di attenzione non mi permise di farne una lettura attenta, ma pensai comunque di prenderne qualche copia, almeno per dimostrare un po' di interesse. Nel frattempo, c'era anche un piccolo schermo su cui girava in loop un video: intuì che si trattava di un servizio realizzato su GL, ma anche qui non riuscì a farci troppa attenzione. Fuori c'era un po' di gente che transitava. Un signore in giacca, cravatta e valigetta si mise ad aspettare per qualche attimo con me, ma venne subito qualcuno a recuperarlo.

Dopo un po' di tempo, finalmente, arrivò il Responsabile People a recuperare anche me. Un uomo sulla quarantina. Indossava una polo a maniche corte. Mi presentai e subito dopo mi dichiarai mortificata per il disguido. Usai proprio questa parola, che mi sembrava particolarmente calzante, ma fece sorridere il mio interlocutore. Lui fu molto cordiale e minimizzò, dicendomi che, nel frattempo, aveva sbrigato altre questioni che aveva nella lista delle cose da fare, e che per questo avevo dovuto aspettare. Sollevata e avendo la sensazione di "aver pagato pegno", mi sentii leggermente meglio e ci avviammo verso l'altro edificio, quello di fronte, che dava sullo stesso cortile.

Si trattò di fare pochi metri e ci trovammo ancora di fronte a delle porte scorrevoli, che questa volta demarcavano un ingresso che non era decisamente quello "ufficiale". Piuttosto sembrava un ingresso secondario, un ingresso per il dietro le quinte, quasi nascosto da una grande magnolia. Proseguì seguendo la mia guida e mi trovai di fronte a uno spazio a pianta centrale che mi diede (e mi darà nelle visite seguenti) una sensazione di disorientamento, non riuscendo a trovare un appiglio visivo o una direzione da seguire. Così l'attenzione cadde sul pavimento gommato sui toni dell'arancio, che mi rimandò all'idea di un classico edificio industriale.

Continuai a camminare ostentando sicurezza, indossando un paio di jeans e un maglioncino blu, che avevo scelto appositamente per non essere troppo formale. Il Responsabile People mi accompagnò in un altro salottino e mi fece accomodare, lasciandomi sola a compilare un modulo riguardante il mio CV e pensai: ancora?! Avevo, infatti, compilato un format online sul portale GL qualche tempo prima. Così, un po' contro voglia, mi sedetti al tavolo bianco, unico mobile del salottino, avendo cura di evitare il posto a capo tavola.

Solo quando ebbi finito, arrivò anche la Communication Manager. Una signora minuta, sulla quarantina anche lei. Non riesco a ricordarmi i dettagli che mi colpirono allora: probabilmente i lunghi capelli scuri e ricci e la sua cordialità.

Si sedettero entrambi sul lato opposto del tavolo, di fronte a me. Il colloquio si svolse agevolmente e in maniera piuttosto informale. Non ricordo tantissimo di quello che ci dicemmo. Nulla di troppo specifico: fu piuttosto un colloquio conoscitivo, con domande che riguardavano il mio percorso di studi, le esperienze all'estero, le lingue parlate, con i miei due interlocutori che tenevano sottomano la scheda che avevo appena compilato. Ma sono abbastanza sicura che già in quella fase, entrambi mi dissero di dar loro del tu.

Una volta terminato, dopo aver sistemato la sedia su cui mi ero seduta, prendendo esempio da loro, me ne andai dal mio primo colloquio in GL con l'impressione che ci fosse di base un interesse piuttosto concreto verso l'argomento della mia tesi di Laurea, che il Professore aveva loro anticipato, e che per i miei due interlocutori si trattasse principalmente di conoscere me. La Communication Manager, infatti, mi disse che all'interno di GL stavano iniziando a parlare di storytelling e stavano pensando proprio di sviluppare un progetto. Così, nella mail che scrissi una volta tornata a casa al Professore, scrissi che probabilmente la parte più grande del lavoro l'aveva già fatta lui e che quindi il colloquio era andato bene.

In realtà quell'incontro non fu l'unico prima di ottenere l'ok per la stesura di un progetto di ricerca da presentare ad un bando chiamato EUREKA per l'ottenimento di una borsa di Dottorato. E tantomeno fu l'unico prima di iniziare effettivamente il mio lavoro all'interno di GL. Ma fu il passo iniziale del percorso di ricerca che si svilupperà nell'arco dei tre anni successivi.

PARTE I- INTRODUZIONE ALLO STUDIO

Questa prima parte vuole essere un'introduzione del lettore al lavoro di ricerca su cui si basa l'architettura dell'intera tesi.

In queste pagine, provvedo, infatti, a descrivere il quadro concreto all'interno del quale si è sviluppato il progetto di ricerca e come esso si è concretizzato (anche) in questo elaborato. Queste pagine sono lo spazio in cui non solo definisco la domanda di ricerca, ma descrivo il percorso e le ragioni che mi hanno portata a tale definizione.

Nel Capitolo 1 procedo a contestualizzare il progetto di ricerca all'interno di un percorso di Dottorato Industriale, a cavallo tra mondo aziendale e accademico. Spiego come si è svolto il mio Dottorato, quali erano i presupposti, gli obiettivi e le condizioni all'interno dei quali ho formulato la mia domanda di ricerca.

Nel Capitolo 2 racconto come sono arrivata a usare lo *storytelling* come mezzo per mostrare come due diverse logiche, quella della teoria e quella della pratica, interagiscono e contribuiscono entrambe al raggiungimento della logica della rappresentazione. Presento, dunque, lo scopo di questo studio, formulo la mia domanda di ricerca e le ragioni di tali scelte.

Nel Capitolo 3, infine, provvedo a fornire una panoramica sulla struttura di questo elaborato.

1. Un Dottorato industriale

Questo lavoro di tesi è il frutto di un percorso di ricerca sviluppato all'interno di un Dottorato Industriale.

Specificarlo in apertura è una scelta necessaria perché non è soltanto un fattore che è andato ad incidere in maniera ineluttabile sulla definizione della mia domanda di ricerca, sull'approccio e sulla metodologia scelte, ma è diventato parte stessa delle riflessioni contenute in questo studio.

Lavorare a stretto contatto con un'azienda e vivere all'interno del contesto organizzativo per tre anni; per di più, vivere tale contesto rivestendo un doppio ruolo, quello di osservatrice, ma anche quello di "collaboratrice"; in particolare, osservare i processi organizzativi dietro alla comunicazione d'impresa, ma anche prendere parte a quei processi e contribuire a dare vita a delle rappresentazioni organizzative: tutto questo mi ha attribuito un ruolo all'interno del contesto organizzativo e ha creato una condizione molto particolare per svolgere il mio progetto di ricerca.

Questa posizione non è un elemento che può essere lasciato sullo sfondo di un'etnografia, ma al contrario, è interessante capire cosa significhi e cosa implichi, sia a livello dello svolgimento e del prodotto dello studio, ma anche all'interno del contesto aziendale coinvolto. Per cui vale la pena rendere questo lavoro, non solo un'etnografia² riguardante la costruzione delle rappresentazioni narrative all'interno di un'azienda, ma anche una fonte di riflessione sul modo in cui questa etnografia è stata condotta.³

Prima di poter fare tutto ciò, devo, però, fornire una definizione di dottorato industriale, per poi arrivare a descrivere come questo si sia tradotto nella pratica del mio caso specifico e, alla luce di ciò, procedere a descrivere come io sia giunta alla formulazione della mia domanda di ricerca.

Una rappresentazione giuridica nazionale

Prima di tutto, vale dunque la pena andare a vedere come questo percorso sia considerato e trattato all'interno del quadro nazionale in cui mi colloco.

A tal proposito, va detto che fino al 2016, in Italia persistevano delle incertezze legate proprio alla definizione del dottorato industriale, riportata all'articolo 11, comma 2, del decreto ministeriale 8 febbraio 2013, n. 45. Tale regolamento istituiva tre distinte fattispecie di dottorato innovativo: il dottorato in collaborazione con le imprese, il dottorato industriale e l'apprendistato di alta formazione. Queste tre diverse tipologie erano, comunque, tutte "accomunate da una generica quanto auspicata apertura di tali percorsi di dottorato verso il mercato del lavoro e il sistema delle imprese" (Tiraboschi, 2014).

In questa ottica, la mia borsa di dottorato, andrebbe chiamata *Dottorato in collaborazione con le imprese*, più che dottorato industriale. Ed in effetti, nella documentazione e nella comunicazione ufficiali dell'Università, veniva usata proprio questa formula.

Tuttavia, con una nota del 31 agosto 2016, in attuazione del "Piano Nazionale della Ricerca 2015–2020", il MIUR ha introdotto alcune importanti novità in materia di dottorati innovativi e formazione in ambiente di lavoro. In particolare, tale nota ha introdotto dei nuovi criteri e le connesse tipologie di dottorato innovativo, ed inoltre ha fatto chiarezza sulla definizione dei parametri per accreditare un corso di dottorato come industriale/intersectoriale

La nota ministeriale richiama i Principi per una formazione dottorale innovativa definiti nel 2011 dalla Commissione europea, al fine di istituire un quadro di riferimento concettuale entro il quale uniformare in modo flessibile lo sviluppo dei percorsi di dottorato di ricerca in Europa.

² Nel Capitolo 2, in realtà, spiego perché più che di etnografia, ho scelto di parlare di *praxiografia per definire questo lavoro* (Cfr. Cap.2, Pag. 20).

³ Il progetto, vuole essere sia *in che of ethnography*, prendendo in prestito la definizione utilizzata in un post del sito www.organizingrocks.org, intitolato "In and Out of Ethnography" (<http://www.organizingrocks.org/in-and-out-of-ethnography/>).

Le nuove linee guida ministeriali stabiliscono i criteri per distinguere i tradizionali *philosophical doctorates* (PhD) dai dottorati innovativi, e cioè il dottorato internazionale (che rafforza la collaborazione con istituzioni estere), il dottorato intersettoriale/industriale (che promuove l'integrazione con settori esterni all'accademia) e il dottorato interdisciplinare (che favorisce la contaminazione tra discipline e gruppi di ricerca).

Dunque, le nuove linee guida ministeriali, anch'esse con formulazione opportunamente ampia e flessibile, chiariscono adesso che i corsi di dottorato accreditati con la dicitura *Dottorati industriali* possono essere da un lato i corsi in convenzione con le imprese (art. 11, comma 1, del DM 45/2013) con la possibilità anche di riservare un numero di posti ai dipendenti aziendali (art. 11, comma 2, del DM45/2013); dall'altro, i corsi di dottorato convenzionale che hanno, al proprio interno, dei curricula realizzati in collaborazione con le imprese.⁴

Mi interessa sottolineare come nel testo sia esplicitamente previsto che alcune borse siano destinate anche ai dipendenti delle aziende coinvolte, andando a sfumare ulteriormente i ruoli di ricercatore e di dipendente fino a farli coincidere nel Dottorando industriale.

Inoltre, alla luce di questo testo, anche il mio Dottorato, che, nel 2013, il sito dell'Università, definiva "un dottorato di ricerca applicata in collaborazione con le imprese", ricade ufficialmente nella categoria più ampia dei Dottorati Industriali.

Una rappresentazione dall'Università all'Azienda

Inizio quindi, dall'attribuire un nome più specifico al mio Dottorato industriale. La borsa che ha permesso lo svolgimento di questo progetto di ricerca si chiama EUREKA, che per l'anno 2014 era finanziata congiuntamente e in egual misura da Regione, Atenei ed Imprese del territorio regionale. A quell'anno, il programma era alla sua seconda edizione e, nel momento in cui sto scrivendo, esiste ancora, seppure prevedendo condizioni di finanziamento e di svolgimento leggermente diverse.⁵

Dal lato Università, la lettera inviata dal Rettore indirizzata alle Associazioni di categoria e alle Imprese del territorio, esprimeva l'intenzione dell'Università di rafforzare l'esperienza positiva e di grande successo dell'anno precedente, attraverso la promozione ed il supporto di progetti d'eccellenza.

Sempre nello stesso documento, il Rettore procedeva a descrivere lo scopo di queste borse di Dottorato:

[...] [C]ostruire, insieme, alle aziende un percorso di ricerca applicata che miri a valorizzare le competenze e le attitudini dei borsisti, rendendoli pronti ad un ingresso qualificato nel mondo del lavoro, in una prospettiva internazionale e di alta innovazione.

La lettera, andava poi avanti ad individuare tre aspetti fondamentali per l'Università:

⁴ Dal Bollettino ADAPT del 10 ottobre 2016 di Elena Prodi. <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/10/Dottorato-industriale-e-ricerca-in-azienda-un-importante-chiarimento-del-MIUR..pdf>

⁵ Nel 2016, le condizioni di finanziamento della borsa di studio sono cambiate. Nel testo del bando, si legge, infatti, che l'investimento dell'Ateneo è minore (pari ad 1/5), mentre la restante somma viene divisa equamente tra Regione e Azienda (che si trovano a finanziare 2/5 dell'importo della borsa ciascuno).

Si legge, inoltre, che il Dottorando deve trascorrere almeno il 50% del tempo in impresa; mentre per il bando 2014, il documento di "Intesa sui temi di ricerca" tra Impresa e Università, specificava nella sezione "luogo di svolgimento" che: "l'attività del dottorando deve essere svolta, per almeno il 50% della durata del percorso di dottorato di ricerca, presso le strutture dell'Ateneo". Due formulazioni leggermente diverse, ma nelle quali cambia la parte che è tutelata maggiormente nella distribuzione del tempo di permanenza del Dottorando.

Tre sono gli aspetti che [...] caratterizzano l'Università nell'ambito del bando Eureka:

- Costruire e gestire insieme il percorso di formazione.

Università ed azienda partner concorrono alla ideazione del progetto di ricerca e di formazione e collaborano, nei tre anni del dottorato, alla valorizzazione dei giovani. [...]

- Un percorso d'eccellenza locale e proiezione internazionale

Università ed azienda utilizzano le reciproche competenze ed eccellenze per realizzare un progetto su misura, in cui anche la prospettiva internazionale può essere ottimizzata [...]

- Risorse umane di elevato profilo a servizio dell'innovazione con un notevole vantaggio economico e finanziario.

*Ogni borsa di dottorato è finanziata per un terzo della Regione, per un terzo da fondi dell'Ateneo, per un terzo dell'impresa partner. **L'impresa ha dunque l'opportunità eccezionale di avviare percorsi di formazione e ricerca, co-finanziando per un terzo la borsa di studio ed avendo la possibilità di ospitare il dottorando per il 50% della durata del corso proprio in azienda [...]**⁶*

Da questo tipo di descrizione e da questo tipo di comunicazione, si capisce che alla base della struttura di questi progetti di ricerca, compreso il mio, c'è una finalità collaborativa tra le due parti, consentito e mediato dal terzo attore, che è l'ente territoriale. La volontà è quella di sviluppare un percorso in equilibrio tra le due realtà, quella accademica e quella aziendale, testimoniata anche dalla perfetta divisione dei tempi e dal pari impegno economico delle due realtà. Il progetto di ricerca deve essere condiviso e co-costruito in accordo dalle due diverse realtà e su misura delle due diverse realtà, perseguendo gli interessi e sfruttando le competenze di entrambe. La finalità ultima è, però, la costruzione di un percorso di formazione che valorizzi il profilo professionale dei borsisti, che sono sia i protagonisti, che gli attuatori del progetto.

Dunque, modestia a parte, la protagonista del percorso che è alla base di questo lavoro di tesi sono io insieme alla mia esperienza formativa, a servizio e del mondo accademico e del mondo aziendale. E se questa è la finalità ultima del finanziamento del Dottorato, deve essere tenuta in debito conto anche nel prodotto ultimo del Dottorato, vale a dire nel lavoro di tesi.

Una rappresentazione dall'Azienda ai Laureati

D'altra parte, è interessante anche vedere come questo percorso sia presentato dall'azienda che ha cofinanziato la mia borsa. In questo caso, mi viene in aiuto un articolo apparso nella sezione People del sito dell'azienda, quella dedicata in particolar modo agli studenti e gestita dalle Risorse Umane.

Il 2 settembre 2013 è stato pubblicato questo articolo intitolato "Dottorato Eureka 2014: un'occasione da non perdere"; inizia con un tono informativo: si avvisa il lettore dell'apertura del bando, poi che l'azienda è "sempre più attent[a] al mondo dei dottorati [...]", enfatizzando un interesse storico e crescente. In effetti, per quell'anno accademico, l'azienda propone (ben) 8 progetti di ricerca, e l'articolo ne elenca gli argomenti, in un ordine che sembra casuale.

Andando avanti nella lettura, poi, il lettore viene a conoscenza che l'articolo è scritto da un ragazzo che è Dottorando in impresa in Filosofia. Dunque è una comunicazione che è coerente con gli intenti che l'Università ha dichiarato nella lettera del Rettore. È una

⁶ Lettera del Rettore alle imprese, datata 26 giugno 2013. I grassetti sono riportati come da originale. Tuttavia sottolineo che, sempre nello stesso anno 2013, nell'allegato B "Intesa sui temi di ricerca" da compilare per la richiesta di partecipazione al bando, si specifica nella sezione "luogo di svolgimento" che: "l'attività del dottorando deve essere svolta, per almeno il 50% della durata del percorso di dottorato di ricerca, presso le strutture dell'Ateneo". Ossia, c'è quell'avverbio che potenzialmente privilegia il tempo trascorso in Ateneo.

comunicazione che tiene a debito conto i protagonisti del percorso pensati per il bando EUREKA: il Dottorando e la sua esperienza formativa.

In effetti, una volta date le informazioni tecniche, l'autore prosegue con una domanda retorica, che apre il racconto in prima persona della sua esperienza personale e della pratica concreta del suo Dottorato Industriale:

Ma cosa significa fare un dottorato Eureka? Io un'idea me la sono fatta, e provo a raccontarvi la mia esperienza. [...]

La cosa interessante è che, poi, l'autore procede con una sua definizione del Dottorato in questione, usando due volte l'aggettivo "particolare", accompagnato poi da stimolante. Particolare perché messo a confronto con un dottorato di ricerca tradizionale. E poi usa espressioni del tipo "[il bando lo ha] incuriosito", "[lo ha] attirato" e soprattutto informa il lettore che il dottorato gli permette di fare un sacco di cose e di acquisire diverse competenze "che non sarebbe stato possibile ottenere tramite un dottorato di ricerca tradizionale".

È chiaro, dunque, che si tratta di una comunicazione basata su un'opposizione del Dottorato in questione, rispetto a quello classico, con una superiorità qualitativa e quantitativa del primo sul secondo

La descrizione della pratica di svolgimento del Dottorato in questione, si risolve in poche righe.

[...] [S]to conducendo una ricerca interdisciplinare sul "modello [nome dell'azienda] di impresa della conoscenza". Divido il mio tempo tra l'Università, dove mi concentro sulla ricerca teorica, e GL, in cui cerco di applicare concretamente la ricerca stessa attraverso attività di progettazione e comunicazione. [...]

L'autore fornisce solamente un paio di indizi: il primo è la divisione netta del tempo tra Impresa e Accademia, che implica due sfere di competenza e due tipi di attività diversi. In Università c'è la ricerca teorica, in azienda c'è l'applicazione concreta e lo sviluppo di competenze tecniche e personali. Il secondo indizio, è la sequenzialità di questi due momenti: il primo momento è funzionale al secondo. Il Dottorando applica ciò che conosce attraverso la ricerca teorica, all'interno del contesto aziendale. Resta un dubbio: come? È uno degli aspetti che cercherò di mostrare attraverso questo lavoro di tesi.

L'articolo termina con quello che è un invito, inquadrando il bando di Dottorato in questione come una occasione che riaccende una speranza per le sorti di chi ha scelto di fare un Dottorato:

Pensateci, è una ghiotta occasione di crescita, sia a livello formativo che professionale, e testimonia che il dottorato di ricerca può essere tutt'altro che senza futuro!

E a seguire la firma dell'autore.

Effettivamente, gli aspetti che emergono da questo post aziendale, sono proprio quelli che hanno spinto anche me a fare l'application per il bando EUREKA, piuttosto che per il Dottorato tradizionale. Durante tre anni, avrei avuto la possibilità di continuare a studiare degli argomenti che mi interessavano (l'organizzazione aziendale e le narrazioni organizzative) e, allo stesso tempo, di "imparare un mestiere" (la comunicazione aziendale); di mettermi alla prova nel mondo accademico e in quello aziendale e vedere quale, poi, fosse il più adatto a me.

Era un po' come rimandare una scelta, perché volevo prendere del tempo per acquisire maggiori informazioni per decidere con cognizione di causa, dopo aver toccato con mano due realtà diverse.

Così, ho deciso di “tenere il piede in due scarpe”, in un certo senso: di vivere in una zona di passaggio che, alla fine, mi avrebbe portata ad una scelta e ad una definizione della mia figura professionale. Ecco che, allora, questo lavoro è il risultato di un lavoro svolto a cavallo tra ricerca in Organizzazione Aziendale⁷ e lavoro nella Comunicazione Aziendale; tra il lavoro di costruzione delle rappresentazioni narrative di un’azienda e lo studio dei processi dietro a tale costruzione. Allo stesso tempo.

Il mio Dottorato Industriale

Il mio Dottorato Industriale si è svolto a cavallo tra il Dipartimento di Economia e Diritto, facendo ricerca sui temi dell’Organizzazione Aziendale, e un’azienda che si potrebbe definire hi-tech, facendo comunicazione all’interno dell’ufficio comunicazione e dell’ufficio ricerca.

L’azienda in questione, che nel corso della trattazione chiamerò GL, è una media impresa italiana. GL sviluppa sistemi automatici di misura e controllo “su misura”, rispondendo alle specifiche esigenze di clienti e partner che appartengono a mercati eterogenei, ma con la caratteristica comune che, di questi mercati, sono i leader nazionali o mondiali.

GL realizza per loro delle “soluzioni chiavi in mano” a forte know-how tecnico e di innovazione, integrando tecnologie acquisite tramite collaborazioni con Università e Centri di Ricerca, per migliorare la qualità, l’efficienza e la sostenibilità di prodotti, processi ed edifici.⁸

GL pur essendo una media impresa, ha un team di comunicazione interno a partire dal 2012.

L’ufficio comunicazione si chiama Identity Lab (abbreviato ID-Lab). Lab perché viene descritto come “un laboratorio multidisciplinare di Cultura d’Impresa e Comunicazione”. Identity perché si propone come propria mission quella di “immaginare e dare forma allo sviluppo dell’identità e dell’Identità e della Cultura di GL nel medio e lungo periodo”.⁹

La Communication Manager, durante le importanti riunioni plenarie del team, ricorda sempre che L’ID-Lab è una peculiarità di GL: il sintomo della rilevanza strategica che l’impresa stessa attribuisce alle attività di comunicazione e della conseguente volontà di investire risorse rilevanti in questo senso. In particolare, in una riunione ha anche sottolineato come nelle aziende del territorio, anche più grandi per fatturato e dunque per mezzi e risorse, si preferisca ricorrere ad agenzie di comunicazione esterne. In questo caso, invece, i processi di creazione e di ideazione della comunicazione sia corporate che di business sono stati internalizzati, lasciando ad agenzie e fornitori esterni, solo l’esecuzione di compiti tecnici (quale ad esempio la realizzazione di video), o la realizzazione finale (la stampa dei documenti o la realizzazione degli altri artefatti di comunicazione).¹⁰

Il team che si occupa delle attività di comunicazione è un team interdisciplinare e formato da figure con background estremamente eterogenei, che coprono diversi ruoli, sui quali mi soffermerò nei capitoli successivi (Capitolo ...). Generalmente si tratta di ragazzi alle prime esperienze lavorative, che scelgono e vengono scelti da GL per un’esperienza formativa che ha una durata limitata. Questo significa che, di norma, molta gente passa per quell’ufficio e che molta ne è passata anche durante la mia permanenza in azienda; che cambia non solo il numero di persone che popolano l’ufficio, ma anche la distribuzione dei compiti e i processi di lavoro.

⁷ Anche se preferisco parlare di Teoria Organizzativa (Organizational Theory), perché quello su cui verte questo lavoro di tesi sono i processi organizzativi e l’agire organizzativo (Czarniawska, 2014).

⁸ Informazioni contenute nella comunicazione corporate online e cartacea di GL.

⁹ Documenti di comunicazione interna riguardanti l’Identity Lab.

¹⁰ Faccio riferimento alle parole dette dalla Communication Manager durante le riunioni di redazione e revisione di budget a cui ho preso parte. Si tratta, infatti, di riunioni che, due volte l’anno, coinvolgono l’intero team dell’ID-Lab.

La Communication Manager ha descritto questo ambiente come un nido che permette a giovani talenti di acquisire competenze e spiccare il volo verso la propria carriera. Dunque, l'intenzione dell'azienda non è quella di investire in un ufficio di comunicazione con delle figure professionali stabilmente assunte, perché sarebbe un investimento troppo esoso. Piuttosto GL vuole puntare su giovani di passaggio e su progetti di formazione, dunque stage, progetti di tesi, tirocini formativi, dottorati industriali, fino ad arrivare a ragazzi che poi scelgono di mettersi in proprio e aprono una partita IVA. In questo modo da una parte si offrono delle esperienze e si formano professionalmente dei ragazzi, dall'altra si limitano i costi e si mantiene costante l'afflusso di idee, conoscenze e competenze nuove.

Per cui, anche il mio Dottorato industriale segue coerentemente questa strategia. In effetti, quando feci i colloqui per iniziare questo percorso, ero una ragazza fresca di Laurea Specialistica, con alle spalle soltanto l'esperienza lavorativa di un tirocinio formativo, sempre in materia di Comunicazione. D'altra parte, però, avevo già accumulato diversi anni di approfondimenti teorici riguardanti l'uso delle narrazioni all'interno delle organizzazioni, su cui avevo basato entrambi i miei due lavori di tesi, Triennale e Specialistica.

Quando mi presentai a fare il colloquio con la Communication Manager di GL, lei mi esternò fin da subito il suo interesse a sviluppare un progetto per la comunicazione attraverso lo *storytelling*, parola che nel 2013 cominciava ad essere piuttosto nota e ripetuta nelle campagne di comunicazione aziendali, e non solo.

La Manager mi disse proprio che in azienda se ne era iniziato a parlare e che si stava pensando di sviluppare un progetto, per cui c'era una perfetta compatibilità di interesse. In pratica, in GL si cominciava a sentire ricorrentemente, e in qualche caso anche a usare, la parola *storytelling* senza sapere con esattezza che cosa fosse nella pratica, e la Communication Manager ne era incuriosita. Più esattamente, non ne era solo incuriosita, ma reputava lo *storytelling* uno strumento da utilizzare tempestivamente per la comunicazione, proprio perché ne stava sentendo parlare da attori esterni a GL: aziende benchmark che avevano già avviato delle iniziative in questo senso; corsi di formazione manageriale in materia di marketing e comunicazione che riguardavano l'argomento; consulenti esterni che supportano le attività dell'ID-Lab, suggerendo temi e spunti da tenere in considerazione. Un'onda da cavalcare, come lei stessa l'ha definita in una delle riunioni di progetto che abbiamo fatto nel corso della mia permanenza in GL.

Questi confronti hanno avuto luogo piuttosto regolarmente per formulare, ribadire o chiarire di volta in volta le aspettative di GL verso il mio progetto e la mia presenza in impresa, e tradurle in obiettivi aziendali concreti.

Cosa?

Sommando il risultato delle prime riunioni, l'obiettivo principale che si è delineato consisteva nel comunicare la "dimensione intangibile" dell'organizzazione. In pratica, riuscire a comunicare all'esterno tutti quegli aspetti culturali e valoriali che costituiscono la realtà di GL; tutte quelle attività che non ricadono nelle attività produttive di cui si occupa GL in senso stretto e che non costituiscono un ritorno economico diretto, ma che comunque concorrono contestualmente e coralmemente al conseguimento di un maggiore ritorno economico e alla garanzia di elevati standard qualitativi; tutto ciò che all'esterno non è facile da cogliere, ma che costituisce il modo di fare e il modo di fare impresa di GL e, dunque, rappresenta di diritto il quid che distingue GL da altre imprese concorrenti.

Come?

La Communication Manager nel corso dei nostri incontri, ha ovviamente considerato lo *storytelling* come strumento per la realizzazione di questo progetto di comunicazione. Avendone, però, soltanto qualche nozione molto generica (mi ha parlato di una lezione all'interno di un corso di formazione manageriale), quando scendiamo più nel dettaglio nelle nostre conversazioni, si affida alla mia conoscenza teorica, ricordandomi che oltre

ad essere la titolare del progetto, sono la maggior esperta in quel campo all'interno di GL.

Col passare del tempo, ha precisato comunque due punti operativi fondamentali per poter realizzare con successo il progetto di comunicazione:

- Da una parte mi ha richiesto la produzione, a cadenza regolare, di storie riguardanti GL, che potessero essere utilizzate per la comunicazione esterna e interna. In questo senso, nel primo periodo mi è stato chiesto soprattutto di scrivere di episodi suggeriti dal Top Management (l'imprenditore stesso, il General Manager, la Communication Manager e gli altri Top Manager), e nel frattempo mi è stata fatta notare la necessità di andare a cercare episodi tra gli altri dipendenti, che potessero diventare una sorta di casi esemplari.

- Dall'altra parte, la Communication Manager, mi ha espresso anche un altro tipo di esigenza: quella di "diffondere una cultura dello *storytelling*" all'interno dell'impresa, vale a dire fare formazione ai collaboratori sulla comunicazione attraverso lo *storytelling*.

Questo perché l'imprenditore, il Signor L., sottolinea sempre l'importanza del saper fare, del saper far fare (vale a dire la delega), ma anche del raccontare ciò che si è fatto. Lo fa indirizzandosi, in particolar modo, a quei dipendenti con una formazione più tecnica, che fanno più fatica a fare una comunicazione che sia comprensibile e accessibile ad un pubblico generico;¹¹ ma anche a quelli che, per tendenza caratteriale (che il Signor L. attribuisce alla provenienza regionale) preferiscono evitare di mettersi troppo in mostra, senza il bisogno di sponsorizzare i propri successi.

A tal proposito, la Communication Manager mi ha fatto alcuni esempi su cui far vertere questa attività formativa, che ricadevano tutti nella sfera della narratologia. In altre parole, mi ha chiesto di parlare ai dipendenti del Gruppo della struttura di una storia e dei vari elementi che la compongono, in modo che essi potessero imparare a costruire delle storie, da utilizzare per la loro comunicazione.

Perché?

L'obiettivo ultimo che la Communication Manager si preponeva di raggiungere attraverso questo progetto era, in ultima istanza, la valorizzazione di GL, nel suo insieme.

Valorizzazione che permettesse di comunicare il valore di GL tenendo in considerazione non soltanto i numeri e le cifre dei risultati economici, ma anche tutti quegli investimenti che in bilancio compaiono soltanto come costi, ma che in realtà contribuiscono in modo indiretto all'accrescimento del valore di GL, anche se inteso in termini non strettamente economici. Visto che GL fonda la sua cultura d'impresa sull'importanza di questo tipo di attività, è importante valorizzarle e renderle accessibili, sia all'interno che all'esterno di GL.

Inoltre, la Communication Manager si mostrò particolarmente interessata anche alla parte della gestione della conoscenza, che avevo sviluppato sempre in relazione allo

¹¹ Questo tema è particolarmente caro al Signor L., che lo ha ribadito non solo in occasioni di riunioni, come ad esempio quelle con i Dottorandi Industriali presenti in GL, ma anche in diverse comunicazioni scritte. Ad esempio in una mail, con oggetto "Mail di Primavera", nel 2014, il Signor L. sottolinea che:

[...] Dei 40 collaboratori responsabili che abbiamo ascoltato, ho trovato in tutti competenza tecnica e dedizione al lavoro, ma solamente una metà sa trattare e comunicare di persone e di progetti di crescita.

storytelling nella mia tesi di Laurea Specialistica. Quando le parlai di *Modello SECI*¹², poi, mi è sembrata entusiasta, e lo dico senza usare iperboli: era decisamente entusiasta. Questo perché l'ufficio Ricerca e Innovazione stava portando avanti un Progetto Europeo sui temi della gestione dell'Innovazione e cominciava a familiarizzare proprio con il modello SECI e la letteratura ad esso relativa.

Così, la Communication Manager mi portò in un altro salottino, in cui la Research for Innovation Manager aveva appena concluso una riunione, e mi presentò, introducendomi come una sorta di esperta di Nonaka e del suo modello.

Alla luce di ciò, il mio progetto di ricerca applicata in impresa è diventato un progetto riguardante lo "*storytelling* per l'innovazione". Un progetto di comunicazione da svolgersi a cavallo tra ID-Lab e il team di Research for Innovation (abbreviato, RforI), in termini anche di percentuali di tempi e di costi da imputare a budget.

In questo modo, il mio progetto di *storytelling* arrivava a coprire le due colonne portanti su cui si basa l'immagine di GL: da una parte c'è la cultura d'impresa, dall'altra c'è l'innovazione (tecnologica e non solo).

Così, nel corso dei nostri successivi incontri e delle nostre riunioni, anche la Research for Innovation Manager ha specificato alcuni degli obiettivi che potevano essere perseguiti tramite il mio lavoro in impresa.

Cosa?

Declinato all'interno del team Research for Innovation, l'obiettivo generale del progetto di comunicare la "dimensione intangibile", diventa più completo, perché alla componente del capitale organizzativo (già contemplata dagli aspetti presidiati dall'ID-Lab), si vanno ad aggiungere quelle del capitale umano e del capitale relazionale (Chiucchi, 2004).

In pratica si tratta di riuscire a comunicare all'esterno non solo gli aspetti culturali e valoriali che costituiscono la realtà di GL, ma anche le competenze altamente specializzate del team e le attività di ricerca e innovazione portate avanti con partner accademici e industriali di altissimo livello.

Come?

La Research for Innovation Manager ha formulato, sin dai primissimi incontri, quali erano gli obiettivi operativi della mia collaborazione con il suo team da perseguire utilizzando lo *storytelling* come strumento. In effetti, mi ha presentato in maniera rapida e coincisa, i primi punti di un elenco di problematiche che riguardavano la comunicazione delle attività svolte dal Team RforI.

Si è limitata ad elencarne un paio, quelle che riteneva più rilevanti, poi ha specificato che sarebbe potuta proseguire, ma le sembrava abbastanza.

- Da una parte, mi ha chiesto di provare ad utilizzare lo *storytelling* per comunicare all'esterno le conoscenze e le competenze specifiche del team. Si trattava di riuscire a far comprendere ad un pubblico più vasto le attività di ricerca che il team porta avanti quotidianamente e, allo stesso tempo, di comunicare a possibili partner e clienti le potenzialità delle competenze possedute dal team e l'affidabilità e l'innovazione spinta delle soluzioni sviluppate.

- Dall'altra parte, mi ha chiesto di provare ad utilizzare lo *storytelling* fare comunicazione in presenza di accordi di segretezza o di divulgazione confidenziale. In pratica, la comunicazione delle attività del team RforI è fortemente limitata da questi accordi, che impediscono a GL di comunicare all'esterno i progetti più innovativi che si portano avanti in impresa o i nomi di importanti e prestigiosi partner con cui si portano avanti

¹² Il modello di creazione della conoscenza elaborato da Ikuro Nonaka (1991). L'acronimo SECI indica le quattro fasi di cui si compone il modello a spirale (Socializzazione, Esteriorizzazione, Combinazione, Interiorizzazione).

tali progetti. E a questo proposito, la Research for Innovation Manager mi suggeriva di provare a vedere se lo *storytelling* potesse fornire una qualche soluzione.

- Da ultimo, mi ha chiesto di sviluppare una “metodologia di *storytelling*” per il team Rforl, che tenesse in considerazione anche le due problematiche precedenti, oltre che le specifiche esigenze e caratteristiche del team.

Oltre a questo, rimaneva in piedi anche la collaborazione riguardante la divulgazione del progetto europeo sui temi della gestione dell’innovazione.

Perché?

L’obiettivo ultimo che la Research for Innovation Manager si preponeva di raggiungere attraverso questo progetto rimaneva la valorizzazione di GL, nel suo insieme.

Una valorizzazione che permettesse di comunicare il valore di GL, arricchito non soltanto della sua cultura d’impresa, ma anche dalla portata delle sue competenze e della sua innovazione tecnologica.

Una domanda si pone a questo punto:

Come fare di queste richieste aziendali, prima un progetto di ricerca applicata, e, poi, una tesi di Dottorato (Industriale) in Organizzazione Aziendale?

Una domanda che non ha avuto una risposta semplice e che ha dato il via ad un percorso piuttosto travagliato. Un percorso che non mi ha condotta verso una risposta, bensì alla formulazione di un’altra domanda. La mia domanda di ricerca.

2. Il cammino verso la domanda di ricerca

Il percorso verso la domanda di ricerca non è stato decisamente lineare. Se fare ricerca è procedere per tentativi, devo dire che è proprio quello che ho fatto nella prima metà del mio Dottorato.

In effetti, le premesse da cui sono partita, vale a dire la prima versione del progetto di ricerca presentata per l'adesione al bando di concorso, si sono decisamente trasformate nel corso dei mesi. Nel continuo tentativo di far convergere il concetto di lavoro in azienda con quello di ricerca scientifica, il lavoro di ricerca ha finito, col tempo, per includere e abbracciare le esigenze concrete del mio lavoro in azienda.

È stato un cammino di continui rimbalzi tra il mio ruolo all'interno dell'Università e quello all'interno dell'azienda.

Una delle espressioni più ricorrenti usata all'interno di GL, a proposito dei progetti di formazione che l'azienda destina ai ragazzi di tutte le età (che frequentano Scuole di ogni grado o le Università), è: "mandare la vita in parallelo".

Ne ha parlato, ad esempio, il General Manager in una intervista all'interno del servizio, che la rubrica di un telegiornale nazionale ha dedicato a GL nel 2016.¹³

Dopo che la voce fuori campo ha introdotto:

I giovani, li vanno [le persone che costituiscono GL] a prendere direttamente nelle scuole: lo hanno chiamato incubatore di talenti [...]

Mentre sullo schermo scorrono le immagini di giovani ragazzi che lavorano a macchine complesse tramite i computer a cui sono collegate, o giovani che lavorano in uffici di un bianco candido, il General Manager spiega:

In questo momento si parla tantissimo di alternanza scuola lavoro,¹⁴ noi l'abbiamo messa in pratica già da trent'anni. Perciò dare la possibilità al ragazzo di mandare la vita in parallelo: mentre si va a scuola, vivere altre esperienze per vivere un percorso ricco.

Mandare la vita in parallelo, significa quindi approfittare di ogni tipo di opportunità, non aspettare di finire gli studi per entrare nel mondo del lavoro, in successione cronologica.

Tuttavia, a fare la pignola, in termini geometrici, mandare in parallelo, implica che le attività che si svolgono non interagiscono tra loro. Si incontrano potenzialmente, ma solo quando tendono ad infinito. Si rischia, dunque, che questo mandare la vita in parallelo sia un accumulo di attività disconnesse, di compartimenti stagni.

Ed è quello che è successo nelle fasi del mio percorso alla ricerca di una domanda di ricerca. Non riesco a capire come poter conciliare il lavoro nell'Ufficio Comunicazione, finalizzato alla produzione di testi e artefatti per la comunicazione aziendale, dunque a carattere promozionale e decisamente poco neutrale, con quello all'Università, finalizzato alla produzione di materiale e di testi a carattere scientifico. Per questo, vivo le due dimensioni e i due ruoli in modo separato, in modo parallelo.

¹³ Il servizio girato nella sede italiana di GL, è intitolato "Radici e futuro" ed è andato in onda a Marzo all'interno di una rubrica di un telegiornale nazionale.

¹⁴ L'alternanza scuola-lavoro era stata da poco resa obbligatoria dalla Ministra del MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), Stefania Giannini, con la legge 107 (detta Buona scuola). Con la nuova legge, gli studenti dei licei devono fare obbligatoriamente almeno duecento ore di attività aggiuntiva nel corso del triennio, gli studenti dei tecnici e dei professionali devono farne almeno quattrocento.

Il 2015 era stato il primo anno di sperimentazione, mentre l'intervista è stata fatta a marzo 2016. Nell'ottobre del 2016, poi, GL ed altre 15 aziende sul territorio italiano hanno siglato l'accordo Campioni per l'alternanza, prendendo l'impegno di accogliere e formare 27000 studenti l'anno.

Durante le prime settimane, quando la Communication Manager mi chiese come stesse procedendo il mio lavoro, le risposi che di lì a breve, probabilmente, sarei diventata bipolare. Sembrava un po' sorpresa, o forse preoccupata, o delusa dalla mia risposta, e cercò di minimizzare e sdrammatizzare, ricordandomi che le attività in Università e Impresa dovevano confluire in un'unica esperienza e perseguire un unico risultato.

Effettivamente, nella comunicazione di GL riguardante i progetti di formazione indirizzati agli studenti, c'è un dualismo costante tra la scuola e l'università, e l'impresa; vengono sempre rappresentate come due poli opposti: il mondo della teoria e quello della pratica, lo studio e il lavoro. In questa rappresentazione di un binomio quasi inconciliabile GL, tuttavia, si propone nel ruolo di integratore, così come è nella sua natura.

In un importante servizio televisivo, andato in onda all'interno di Superquark¹⁵ nell'estate del 2013, poco prima del mio arrivo in GL, il giornalista inviato nella sede GL, fa una domanda retorica:

Che cosa c'è di meglio, per collegare la scuola al mondo del lavoro, che portare i ragazzi direttamente in un'azienda dove possono imparare facendo anziché sui libri?

E poi chiede ad uno studente impegnato nei laboratori GL nella costruzione di un piccolo progetto:

Giornalista: *Che cosa c'è in più rispetto a quello che fai a scuola?*

Studente: *Metti in pratica quello che studi, studi e studi (studente)*

Voce fuoricampo: *Passare del tempo in un'azienda soprattutto per svolgere un compito vero [...] non aiuta tanto a sapere qualcosa in più, ma a capire che cosa vuol dire lavorare.*

Quello che emerge da questo servizio, in particolar modo dalla risposta dello studente, che è poi supportata dal commento della voce fuori campo, è, anche in questo caso, il dualismo tra Scuola e Impresa, tra attività svolte a scuola, in cui si studia sempre, e attività svolte in impresa, in cui si è operativi e non si impara necessariamente qualcosa in più. Il funzionamento di questi progetti avanza in senso unidirezionale.¹⁶

Come si colloca un Dottorato di Ricerca in questo quadro?

Un percorso che ha sì, come obiettivo ultimo quello di "capire cosa vuol dire lavorare", ma non solo a livello pratico, ma anche su di un piano scientifico, in questo caso organizzativo. Un percorso che ha come ragion d'essere proprio quella di "aiutare a sapere qualcosa in più", accrescendo non solo il corpo di conoscenze del Dottorando, ma anche quello dell'azienda stessa e, auspicabilmente, quello della comunità scientifica di riferimento.

Mi sono posta questa domanda e la soluzione a cui sono giunta, e che illustrerò nei prossimi paragrafi, non può procedere in senso unidirezionale, partendo dall'uno o l'altro polo, ma deve prevedere una relazione che, in un certo senso, potrei definire circolare.

¹⁵ Superquark è uno dei programmi TV italiani di riferimento per la divulgazione culturale e scientifica. Da oltre venti anni va in onda in prima serata su Rai Uno, condotto da Piero Angela, divulgatore scientifico, giornalista, scrittore e conduttore televisivo, che è stato insignito con numerose Lauree ad Honorem e diversi altri prestigiosi riconoscimenti per la sua attività.

Il programma è strutturato in un insieme di documentari, che coprono svariati argomenti, dalla Storia alla Natura, e da una serie di approfondimenti, che vanno dalla Società alla Musica.

In questo caso, il servizio girato nelle sedi di GL era un approfondimento della categoria "Scuola", andato in onda nella puntata del 4/7/2013 (quindi poco prima del mio arrivo in azienda). Il servizio vedeva

¹⁶ Come era già emerso nel primo capitolo, nella presentazione del Dottorato EUREKA fatta da un Dottorando GL ai Laureati sul sito corporate (Cfr. Cap.1, p. 13).

Una volta applicate le conoscenze che ho acquisito all'università in impresa, devo essere in grado anche di portare quella applicazione di nuovo all'interno dell'Università, per poter svilupparne una riflessione scientifica.

Dalla teoria mi è stato chiesto di passare alla pratica, ma devo anche essere in grado di tornare nuovamente alla teoria.

Le tappe verso una domanda di ricerca

La prima proposta di ricerca applicata

Il progetto preliminare, lo scrissi per partecipare alla selezione per l'assegnazione della borsa EUREKA, dunque, prima di entrare a far parte di GL.

A quell'epoca, conoscevo GL molto superficialmente: grazie a due visite aziendali di mezza giornata l'una, fatte con l'Università; ai documenti di comunicazione esterna, che mi aveva gentilmente fornito la Communication Manager nel corso dei due colloqui; alle informazioni contenute sul sito internet.

Quella prima proposta, dunque, era quasi completamente incentrata sulla teoria dello *storytelling* e del *knowledge management*, che avevo studiato all'Università negli anni precedenti.

Con quel progetto mi proponevo, ingenuamente, di applicare la teoria che avevo studiato sui libri alla realtà organizzativa di GL, senza conoscere a fondo le necessità, che sono state formulate dalla Communication Manager, dalla Research for Innovation Manager e dal General Manager soltanto successivamente, dopo che ho iniziato a lavorare in GL.

Scrivevo:

Da un lato, quindi, si tratta di studiare e osservare sul campo le dinamiche della condivisione e della creazione della conoscenza attraverso lo storytelling, che coinvolgono GL, e di approfondire, dal punto di vista teorico, il rapporto diretto tra storytelling ed innovazione, andando a studiare prima, e ad arricchire poi, la letteratura esistente sull'argomento (attività che si andrebbero a svolgere durante il primo anno del Progetto); dall'altro di rafforzarle e di sostenere tali dinamiche attraverso l'incremento del livello di consapevolezza dell'importanza e della ricorrenza delle storie per il loro svolgimento (attività su cui il Dottorato si concentrerebbe durante il secondo e terzo anno, alla luce degli elementi teorici e delle osservazioni raccolti propedeuticamente, con un approccio attivo anche dal punto di vista strategico).

Questo percorso sembra possibile, grazie alle peculiari e virtuose caratteristiche del gruppo aziendale in questione [...].

E in effetti, non mi ci volle molto a capire che le richieste dell'azienda e gli output che l'azienda si aspettava di ottenere erano diversi da quelli che avevo ipotizzato. Già dopo il primo mese, ad esempio, in primo luogo, mi si chiedevano degli output tangibili, in secondo luogo, questi output dovevano essere utilizzabili da GL per fare comunicazione, sia interna che esterna.

Nel mentre, il General Manager mi iniziò a parlare anche di misurazione e valorizzazione del capitale intangibile, e la Communication Manager mi iniziò a parlare della "storia della settimana". Dovevo riuscire a comunicare, tramite delle storie, tutto ciò che all'esterno di GL non era visibile e non era comunicabile attraverso dei numeri o dei macchinari; dovevo riuscire a dar valore a tutto ciò che non creava un ritorno economico diretto, rendendo comunque evidente il contributo di tali attività al successo di GL.

Se scrivendo il mio progetto, mi ero immaginata principalmente osservatrice delle dinamiche e dei processi di *storytelling*, trovandomi in GL mi si chiedeva di avere un ruolo totalmente attivo all'interno del mio field. Se scrivendo il mio progetto, mi ero immaginata

principalmente di ascoltare, leggere o mappare le storie raccontate all'interno del mio field, iniziando il lavoro in GL, mi si chiedeva principalmente di scrivere o di riscrivere delle storie.

Così, ho passato il primo anno alternando periodi in cui accantonavo il mio progetto di ricerca per assecondare le richieste aziendali e presidiare compiti più operativi, a periodi in cui cercavo un approccio metodologico per implementare il mio progetto e mi occupavo di scrivere considerazioni teoriche su progetti già implementati in GL.

Stavo continuando a vivere le due dimensioni, quella accademica e quella aziendale in modo separato perché non riuscivo a trovare il modo di coniugarle.

Mi ostinavo a voler applicare quel progetto che avevo scritto, ma non ci riuscivo, perché non ne avevo il tempo durante il lavoro in azienda, ma soprattutto perché non era ciò di cui GL aveva bisogno: la Communication Manager continuava ad assegnarmi altri compiti per rispondere alle esigenze della comunicazione corporate, mentre il General Manager aveva in mente tutto un altro progetto.

La seconda proposta di ricerca applicata

A questo punto, all'inizio del secondo anno del mio Dottorato, nei primi mesi del 2015, la Communication Manager continuava a sottolineare che il mio progetto era fermo e non andava avanti, eccezion fatta per i risultati dei primi mesi di lavoro in GL, in cui mi ero dedicata esclusivamente al lavoro in azienda e avevo scritto anche alcune storie che si collocavano all'interno di progetti di comunicazione più complessi.

Così, mi fece affiancare da un consulente esterno per sviluppare un progetto che potesse essere davvero di interesse per GL e potesse avere anche una portata innovativa, o che, come dicevano sempre l'imprenditore, la Communication Manager e il General Manager a proposito dell'obiettivo dei Dottorati in impresa, potesse rappresentare una "discontinuità" per GL.

Feci un paio di riunioni col consulente esterno, che mi introdusse ai concetti di *meme*¹⁷ e di *memetica*¹⁸. Mi spiegò che quello era un argomento che aveva cercato di proporre al management anche in passato, ma che era probabilmente troppo innovativo, per cui non gli era stato dato seguito. Secondo lui, il mio Dottorato industriale poteva essere una buona occasione per affrontare, finalmente, il tema.

Così, abbiamo ipotizzato un progetto di ricerca che, ai concetti di narrazione e di innovazione, affiancasse quello della *memetica*. Il focus era su come le storie, la conoscenza e l'innovazione si diffondessero e si replicassero all'interno di un dato contesto organizzativo.

A tal proposito, mi parlò anche dei *megatrend*, vale a dire delle tendenze di sviluppo macroeconomico globale che darebbero forma al futuro prossimo, da un punto di vista politico, economico, sociale, ambientale e culturale.

Partendo da queste premesse e tenendo in considerazione che GL è un'azienda che offre soluzioni fortemente innovative da un punto di vista tecnologico, si può dedurre che per GL sia particolarmente importante essere in grado di seguire questi trend, anzi di anticiparli e di contribuire alla loro definizione e declinazione, in base alle caratteristiche stesse dell'azienda, delle sue attività e delle sue competenze, traendone profitto.

Mettendo insieme le informazioni e i concetti suggeritimi dal consulente esterno, ho, poi, approfondito un po' il tema della *memetica*, corredandolo di una breve ricerca bibliografica

¹⁷ Richard Dawkins (1976) ha preso spunto dalla Biologia per definire un *meme* come "un'unità di imitazione culturale [...] che passa di cervello in cervello".

¹⁸ La *memetica* è un approccio evolucionistico alla cultura. È lo studio semi-formale dei *memi* e dei modelli evolucionistici che spiegano la loro diffusione, attraverso meccanismi di imitazione.

e andandolo a confrontare con dei concetti che a me erano più familiari.¹⁹. Ne è, dunque scaturito un secondo progetto di ricerca, in cui scrivevo:

Richard Dawkins (1976: 192) definisce un meme come “un’unità di imitazione culturale [...] che passa di cervello in cervello”. In altre parole, può essere considerato anche come un replicatore degli elementi distintivi di una cultura organizzativa, come le assunzioni di base, le norme, i principi e i sistemi simbolici che possono essere trasferiti da una mente all’altra (Voelpel, Sven et al., 2005). In effetti l’imitazione può essere considerata come un processo che avviene all’interno di un contesto costruito socialmente, durante il quale, prima qualcosa viene creato, e poi viene trasformato passando attraverso catene di traduttori (Czarniawska, Barbara, and Sevón, Guje, 1996).

Su questi presupposti, è molto interessante considerare e analizzare il discorso sociale che dà corpo e interpreta questo genere di fenomeni organizzativi. (Green, S. Edward, 2004).

[...] In particolare, questo progetto vuole considerare le narrazioni come connesse ai memi, sotto due livelli di analisi. In primis, le narrazioni possono essere considerate i memi per eccellenza, andando incontro a dinamiche di diffusione e trasmissione all’interno e all’esterno del contesto organizzativo [...]. In secundis, possono essere considerate come dei mezzi per veicolare i memi stessi [...].

L’interesse di ricerca, allora, riguarda l’utilizzo delle storie e delle narrazioni per studiare i meccanismi sociali dell’evoluzione culturale e dell’innovazione [...]

Una volta abbozzato il progetto di ricerca, l’ho presentato alla fine di una pillola formativa in azienda²⁰. Alla fine della presentazione riguardante i concetti base dello storytelling, avevo inserito una slide riguardante il progetto:

Le storie come memi dell’evoluzione organizzativa

| Qual è l’origine dei temi centrali (memi) per il GL?

| È possibile indirizzare l’evoluzione (e quindi l’innovazione) organizzativa attraverso l’utilizzo delle storie come memi ripetibili e diffondibili?

E specificavo, inoltre che avrei cominciato a svilupparlo all’interno del team di Research for Innovation.

Così, quel giorno si decise il mio trasferimento definitivo in Rforl: non avrei più svolto il mio lavoro in ID-Lab, ma mi sarei trasferita in pianta stabile in Rforl.

Inoltre, a quel punto, dopo un anno dall’inizio del mio Dottorato e del mio lavoro in GL, mi trovavo con un nuovo progetto di ricerca che, seppur teoricamente interessante, continuava a non risolvere la dicotomia azienda/università e, quindi, a non convincermi del tutto. Anzi,

¹⁹ Il concetto di *habitus* di Pierre Bourdieu (1990) e quello di *translation* di Barbara Czarniawska e Guje Sévon (1996).

²⁰ Le pillole formative sono dei brevi incontri formativi rivolti principalmente ai dipendenti di GL. Nel Bilancio Sociale, in cui viene indicato il numero totale di incontri svoltisi durante l’anno, vengono descritte come degli “incontri aperti a tutti”, perché se c’è qualcuno in visita, viene generalmente invitato a partecipare.

Una pillola formativa dura circa mezz’ora e si tiene nella sala riunioni più grande, in Summa, durante la pausa pranzo (12.30-13) o nel pomeriggio, alla fine della giornata lavorativa (18.30-19). Anche se in questo orario, le pillole durano generalmente di più. Gli incontri riguardano gli argomenti più disparati e sono tenuti sia da persone interne a GL, nelle loro vesti di collaboratori di GL o di esperti in qualche tema esterno all’azienda; da consulenti esterni e partner di GL, che parlano generalmente di argomenti cari alla cultura imprenditoriale o ai business di GL; da persone esterne a GL, anche personaggi illustri che visitano GL e, approfittando dell’occasione, sono invitati a raccontare la propria storia di successo o a tenere delle brevi lezioni su argomenti specifici.

alla fine dei conti, non soddisfaceva nessuna delle due esigenze. Né quella operativa di GL, perché il lavoro in Rforl andava in un'altra direzione (mi era stato chiesto di occuparmi della scrittura di un paper per la dissemination del progetto europeo sulla gestione della conoscenza, che si stava chiudendo proprio in quei giorni); né quella accademica, perché mi ritrovavo con un progetto di ricerca che non era il mio, ma mi era stato assegnato.

La terza proposta di ricerca applicata

Alla fine dell'estate 2015, finalmente si inizia a profilare all'orizzonte la soluzione del dilemma che riguardava il mio lavoro di ricerca. Perché questo sia stato possibile, però, sono andata fino in Svezia, per un periodo di ricerca all'estero, previsto dal piano di studi: distanziandomi dal mio *field*, mettendo a fuoco la mia situazione e dando un significato a tutte le situazioni che avevo vissuto.

Grazie a quel lungo periodo passato presso il Gothenburg Research Institute (GRI)²¹ e alla supervisione della Prof.ssa Barbara Czarniawska, sono riuscita ad arrivare, finalmente, alla formulazione di una domanda di ricerca che mettesse in equilibrio il mio ruolo all'interno di GL e quello all'interno dell'Università; sono riuscita a dare una lettura scientifica del lavoro che avevo fatto nei mesi precedenti all'interno dell'ID-Lab e di Rforl, smettendo di inseguire progetti irrealizzabili all'interno del contesto di GL.

Ho avuto la possibilità di confrontarmi con la Professoressa Barbara Czarniawska, che rappresentava il mio riferimento teorico principale, per cui condividevo già la sua impostazione teorica riguardante le narrazioni, e, da quel momento, mi ha aiutata anche con la parte metodologica.

Una volta che le ho spiegato la situazione e i miei dubbi, che le ho spiegato quale fosse l'obiettivo del mio Dottorato e quali fossero le richieste dell'azienda, la Professoressa mi ha aiutata a trovare una soluzione metodologica, grazie alla quale anche le attività aziendali potessero assumere un valore scientifico e diventare materiale empirico per il mio progetto di ricerca.

Ho realizzato, così, che il mio approccio alla ricerca applicata in azienda era sbagliato. Non potevo partire da una teoria che avevo letto sui libri e perseguire degli obiettivi di cui l'azienda non sentiva il bisogno. Dovevo partire da ciò che l'azienda mi aveva richiesto fino a quel momento e, a partire da quelle richieste, che assumevano una nuova rilevanza ai fini del progetto di ricerca, riformulare la mia domanda di ricerca. Questo approccio mi ha portata, prima di tutto, a riconsiderare il mio ruolo all'interno di GL, poi a ricostruire, a partire dal materiale che avevo raccolto durante il mio lavoro all'interno di GL, i processi dietro alle rappresentazioni narrative che mi era stato richiesto di fare e che avevo fatto fino a quel momento, e a considerare il mio lavoro da un altro punto di vista, distaccato temporalmente e spazialmente.

Ho ripulito, dunque, il mio progetto di ricerca dalle tante sovrastrutture teoriche che non potevano trovarvi un'applicazione, e l'ho formalizzato, nuovamente, in una presentazione che ho esposto durante un *lunch seminar*²² al GRI, in modo che potesse essere testato all'interno di una comunità scientifica e potesse ricevere un feedback.

Nell'ultima slide della mia presentazione affermavo:

²¹ Il Gothenburg Research Institute (GRI) è un Istituto di ricerca interdisciplinare, che fa capo alla School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg.

²² I lunch seminar sono dei seminari che l'Istituto di Ricerca organizza durante la pausa pranzo. Durano circa un'ora (12-13) e vedono come protagonisti i componenti dell'Istituto o i partner internazionali delle loro attività di ricerca. Servono per condividere gli interessi e i progetti di ricerca in essere, o quelli appena conclusi, che hanno ricevuto una qualche sorta di riconoscimento.

*Il mio obiettivo come ricercatrice è quello di **mostrare come le rappresentazioni** (narrazioni e prodotti di comunicazione in senso lato) **sono costruite** (sulla base dell'osservazione e dell'auto-osservazione).*

Se da una parte, dunque, il progetto ha acquisito un focus più circoscritto, anche più vicino al mio interesse originario di ricerca e di pratica nella comunicazione organizzativa e nella rappresentazione della realtà organizzativa, dall'altra è andato incontro ad un cambiamento sostanziale. Lo *storytelling*, infatti, è passato dall'essere il tema centrale del mio progetto di ricerca dichiarato originariamente, ad essere uno strumento per lo studio di dinamiche e fenomeni organizzativi.

In particolare, lo scopo del mio progetto di tesi è diventato, finalmente, quello di mostrare e di descrivere i processi organizzativi che si nascondevano dietro alla costruzione delle narrazioni, attraverso le quali GL si rappresentava all'esterno. E, attraverso lo *storytelling*, mostrare come due diverse logiche, quella della teoria e quella della pratica, interagiscono e contribuiscono entrambe al raggiungimento della logica della rappresentazione (Barbara Czarniawska, 2001).

La domanda di ricerca

Lo scopo di questo lavoro di ricerca è, dunque, pervenire ad una descrizione delle pratiche che si nascondono dietro alla realizzazione delle rappresentazioni narrative, utilizzate nella comunicazione organizzativa.

Voglio sapere come le immagini organizzative vengono comunicate, all'interno e all'esterno dell'organizzazione e voglio riuscire a pervenire ad una descrizione di questi utilizzi.

Infatti, se lo *storytelling* organizzativo è un fenomeno che è stato già studiato da diversi punti di vista, molto c'è ancora da osservare e da dire per quanto riguarda l'implementazione pratica delle narrazioni e dei processi organizzativi che portano alla loro costruzione.

Questo progetto di ricerca, allora, si chiede non solo:

Come le organizzazioni, e gli attori organizzativi per loro, comunicano e rappresentano le proprie immagini attraverso storie e narrazioni, sia internamente che esternamente?

Ma anche:

Come sono state costruite queste narrazioni?

Vuole prendere in considerazione e analizzare il rapporto tra le immagini comunicate attraverso le narrazioni e le pratiche locali dei processi sociali, che sono rappresentati attraverso le narrazioni stesse.

Per cui mi auguro che il mio lavoro sul campo mi abbia condotto alla scrittura di un elaborato che, usando il termine lanciato da Annemarie Mol (2002), possa essere considerato una *praxiografia*.

Questo lavoro non vuole essere un'etnografia (dal greco: *ethnos*, "popolo", e *graphia*, "descrizione"), perché non vuole descrivere una popolazione. Parlo, piuttosto, di una *praxiografia* (dal greco: *prâxis* "azione", e *graphia*, "descrizione"), proprio perché questo lavoro vuole descrivere i processi e i comportamenti che caratterizzano nella pratica lo *storytelling* all'interno di uno specifico contesto organizzativo.

E questa rappresenta anche la peculiarità e il potenziale valore (non sta a me quantificarne l'entità) di questo lavoro.

Ovviamente il fatto che io sia una Dottoranda Industriale e la singolare posizione che ho ricoperto all'interno del mio field mi hanno consentito sia di osservare che di partecipare ai processi di creazione e alla diffusione di tali rappresentazioni narrative.

In questo modo, la partecipazione nella vita organizzativa di una vera e propria organizzazione, mi ha permesso di approfondire la mia comprensione in materia di comunicazione organizzativa. Così ho capito che la comunicazione, e, per i fini di questo elaborato, quella sotto forma di narrazioni in particolare, non solo rappresenta e riflette i processi di organizzazione, ma gioca un ruolo attivo in quei processi.

In effetti, le narrazioni, e in particolare le storie, hanno bisogno di essere organizzate e, una volta organizzate, possono essere incluse in ulteriori processi di organizzazione.

Nel corso di questo lavoro, vorrei, allora, descrivere la pratica dello *storytelling* all'interno di GL, vale a dire vorrei descrivere come gli attori organizzativi interagiscono e producono collettivamente quegli artefatti chiamati "storie", all'interno di GL; vorrei rivelare i meccanismi e le dinamiche che riguardano negoziazioni e rapporti di potere, anche tra rappresentazioni conflittuali; ipotizzare le ragioni per cui gli attori scelgono un certo tipo di storia piuttosto che un altro; individuare gli obiettivi strategici sottostanti; ma anche cercare di tracciare la diffusione delle storie tra differenti pubblici e le relative interpretazioni di queste storie.

Credo sia una scelta particolarmente interessante, anche alla luce del mio lavoro in GL, svolto tra l'Ufficio Comunicazione (ID-Lab) e l'Ufficio Ricerca e Innovazione (RforI): in questo modo sono stata in grado di osservare e partecipare alle pratiche di costruzione delle rappresentazioni narrative nei due diversi siti della stessa organizzazione, e questo elaborato ha la possibilità di descrivere e mettere a confronto questi processi e i relativi artefatti narrativi.

In questo modo, vorrei, dunque, sfruttare il peculiare ruolo che ho rivestito all'interno del mio sito, e propormi come una sorta di "consulente costruttivista" (Czarniawska, 2001). Vorrei, cioè, risalire ad una mia teoria di pratica locale, che sia valida per GL, ossia il mio sito di ricerca e di lavoro; una teoria che, auspicabilmente, sia in grado di riconciliare le due diverse logiche, quella della rappresentazione, che caratterizza la comunicazione esterna di GL, e quella della pratica, che caratterizza, invece, i processi organizzativi che hanno luogo giornalmente in GL per costruire le rappresentazioni per la comunicazione.

Dopo aver ripercorso il lungo cammino fatto per arrivare alla formulazione di questo progetto di ricerca e della relativa domanda di ricerca, posso affermare che, di ogni tappa e di ogni fase, ho finito col conservare, più o meno consapevolmente, qualche elemento. Sebbene non nel modo in cui mi aspettavo, o si aspettavano le persone che hanno contribuito alla definizione di questo percorso, ritroverò questi elementi nel corso della trattazione.

3. La struttura della tesi

Dopo questo excursus, con cui ho scelto di aprire questo lavoro, forse in modo un po' atipico, la tesi consta di altre quattro parti.

Nella Parte II presento il quadro di riferimento teorico su cui si basa questo lavoro. Accanto alle tre diverse logiche (quella della teoria, quella della pratica e infine quella della rappresentazione), la cui interazione è il nodo centrale di questo lavoro, procedo a inquadrare anche la teoria relativa allo strumento, attraverso il quale ho studiato tali fenomeni, vale a dire lo *storytelling*. In particolare, faccio riferimento a diverse teorie e diversi approcci allo *storytelling*, corrispondenti a quello dell'azienda e al mio, appena arrivata in GL, ma mi soffermo in modo particolare sull'approccio di GL, che diventa parte della logica della teoria.

Nella Parte III presento lo studio empirico.

Inizio a descrivere il modo in cui si è svolto il mio lavoro di ricerca sul campo, l'approccio allo studio, la metodologia e le specifiche tecniche utilizzate.

Passo, poi, a presentare più nel dettaglio l'organizzazione all'interno della quale ho condotto il mio studio, la sua storia e una breve panoramica della storia delle sue rappresentazioni per la comunicazione.

Procedo, poi, anche a descrivere i due uffici di GL, all'interno dei quali ho svolto la mia attività finalizzata alla costruzione delle rappresentazioni narrative. Ne descrivo le attività, le peculiarità, i principali ruoli e attori con cui ho interagito per lo svolgimento del mio lavoro. Chiudo questa parte andando a descrivere il particolare ruolo che ho rivestito all'interno del mio sito di studi e facendo riferimento al concetto di *liminalità* per descrivere la peculiare condizione che ne è risultata e che ha, inevitabilmente, contribuito a dare forma al mio lavoro di ricerca.

Nella Parte IV presento l'analisi del mio materiale empirico.

In particolare, ho scelto di presentare quattro progetti di comunicazione. La scelta è ricaduta sui progetti che potessero essere più significativi e potessero darmi la possibilità di descrivere processi eterogenei, da cui trarre riflessioni che riguardassero pratiche e rappresentazioni più complesse, e che si sono sviluppati in archi temporali piuttosto estesi, dando vita a rappresentazioni e narrazioni diverse, durante la mia permanenza in azienda. Per ognuno di questi progetti, descrivo la teoria a cui rispondevano in azienda, le tappe del processo di sviluppo della loro comunicazione, e, infine, presenterò parti delle rappresentazioni. Procedo poi, per ognuno di essi, con una discussione, confrontando i fenomeni, le dinamiche o le rappresentazioni osservate con altri, relativi o meno a GL, cercando di evidenziarne le peculiarità e fornirne una spiegazione, ove possibile.

Nella Parte V, infine, tratto le conclusioni della mia analisi e presento la mia teoria di pratica locale.

Alcune scelte redazionali

Anonimato

Nel lavoro di redazione di questo elaborato, ho scelto di mantenere l'anonimato dell'impresa che ha co-finanziato e ospitato il mio progetto di ricerca. O per lo meno, ho cercato di farlo. Sottolineo che è stata una mia scelta, assolutamente non imposta da interessi dell'azienda in questione, ma più legata a ragioni etiche proprie dell'osservazione partecipante (Dewalt et al., 2010: 274).

Così, nel corso della trattazione, ho utilizzato GL per indicare l'azienda, mentre ho usato le iniziali per indicare le società che la compongono, i progetti e i prodotti che ho preso in considerazione.

Solamente in alcuni casi, nei quali la scelta del nome del progetto era particolarmente significativa, è stato impossibile non riportarne i nomi originali, proprio perché fanno parte, a tutti gli effetti, delle rappresentazioni per la comunicazione che la tesi si propone di studiare.

In effetti, la scelta di questi nomi, da un lato, è il risultato di processi organizzativi particolarmente significativi, e dall'altro, ha contribuito ad organizzare i processi e le pratiche delle rappresentazioni, che hanno fatto capo allo stesso progetto nel corso del tempo.

Per quanto riguarda, invece, i numerosi attori che hanno animato questa trattazione, quelli che hanno svolto un ruolo più rilevante, relativamente all'interesse di questa trattazione, sono stati indicati dalla funzione che rivestono; o, per meglio dire, dalla rappresentazione della funzione che rivestono (Czarniawska, 2001), quella ufficiale che si trova stampata sui bigliettini da visita o che fa parte della firma in calce alle mail.

Negli altri casi, mi sono limitata ad indicare i singoli soggetti specificandone l'appartenenza ad un team di lavoro, dando la priorità alle loro azioni e ai processi a cui hanno preso parte, e, in alcuni casi, indicando il periodo di riferimento delle attività in questione.

Questo per riuscire a descrivere i processi organizzativi, nonostante la complessità e l'elevato numero degli attori organizzativi che hanno lavorato in GL e con cui ho interagito nel periodo della mia permanenza, e, allo stesso tempo, per celarne l'identità, per quanto possibile.

Lingua di redazione

Anche la scelta di redigere questa trattazione in Italiano non è stata casuale.

Essendo la lingua naturale del mio sito l'Italiano, ed essendo la maggior parte delle rappresentazioni che mi sono trovata a creare in Italiano, è stata, una scelta quasi obbligata, per evitare inutili traduzioni che avrebbero anche reso più difficoltoso mantenere la verosimiglianza di questo lavoro *praxiografico*.

Scelta del materiale

Questo elaborato si basa su un lavoro di ricerca sul campo che ha coperto un periodo complessivo di oltre tre anni. È un periodo piuttosto lungo, in cui ho avuto la possibilità di osservare e di partecipare a tante e diverse dinamiche organizzative, di cui, ovviamente, non è possibile dare conto in modo esaustivo in questo elaborato.

In fase di redazione, ho proceduto, dunque, ad una selezione dei temi emersi dal mio materiale dal campo, cercando di mantenere l'attenzione sul tema centrale del mio lavoro di ricerca e lasciando fuori dalla mia narrazione, elementi, osservazioni e avvenimenti che, seppur interessanti ai fini di una descrizione etnografica, non lo sarebbero stati ai fini di questa *praxiografia*.

Il risultato è dunque un racconto delle pratiche che ho osservato e a cui ho preso parte in prima persona; ovviamente non è (e non ha la presunzione di essere) l'unico, ma è uno dei tanti possibili. Un racconto che risente in modo indiscutibile del ruolo che ho rivestito all'interno dell'organizzazione che ha ospitato questo progetto di ricerca, e che ne fa un punto di forza e di originalità ulteriore.

PARTE II: ANALISI DELLA LETTERATURA

1. Logica della teoria, logica della pratica, logica della rappresentazione
2. Le narrazioni

PARTE III: STUDIO EMPIRICO

1. Metodologia

Costruzione di una praxiographia

Per ricostruire questi processi, ho seguito l'evoluzione di un fenomeno, che, in alcuni momenti sono diventati due. In particolare, ho seguito la nascita e l'evoluzione delle rappresentazioni per la comunicazione di un progetto. Se all'inizio, dunque, seguivo il progetto che doveva essere comunicato, poi ne seguivo la rappresentazione e viceversa.

Ho seguito questi oggetti e quasi oggetti (Cazarniawska, 2014: 57) attraverso le loro trasformazioni, rimbalzando tra la dimensione simbolica del linguaggio e quella materiale delle cose, delle macchine, dei luoghi e degli stessi artefatti comunicazionali; attraverso le azioni e le relazioni con gli altri membri del team, gli avvenimenti e le circostanze, gli altri oggetti e progetti, attraverso la realtà imprenditoriale di cui tali narrazioni sono allo stesso tempo una parte e il frutto.

Il lavoro sul campo

Il materiale "dal campo"

Non so quantificare quanto materiale dal campo abbia collezionato in questi anni. Come potrete immaginare, è una quantità difficile da quantificare e da tenere sotto controllo, soprattutto.

Senza considerare il fatto che, se all'inizio cercavo di tenere il materiale dell'Università, separato da quello dell'azienda, sia a livello di appunti cartacei e di spazi per riporli, che a livello virtuale (all'inizio avevo una cartella Università e una cartella Azienda), col passare del tempo non sono riuscita a rimanere fedele a questa scelta. Forse non ci sono riuscita io, perché l'ordine sistematico non è il mio punto forte, o forse semplicemente non ci sono riuscita perché era una divisione che non aveva troppa utilità pratica.

Posso dire che in GL una delle prime cose che mi è stata detta è quella che dovevo avere sempre un quaderno con me, per prendere appunti (al GRI mi faranno notare che è una pratica mutuata dal giornalismo), specialmente durante le riunioni. Per cui, fui dotata di un blocco A4 con la spirale e i fogli a righe brandizzato. Non ne avevamo sempre, perché c'è stato un periodo in cui le scorte erano finite e l'ordine tardava a partire, per cui ho un qualche quaderno brandizzato e qualche quadernone normale. Lì dentro ci sono appunti di riunioni, liste di cose da fare, bozze dei documenti di comunicazione, sia dal punto di vista dei contenuti che di layout, numeri di telefono e nomi di persone che ho incontrato strada facendo, ma anche appunti di cose che colpivano la mia attenzione, frasi che mi hanno colpita, sia in positivo che in negativo, e che volevo tenere a mente. Un quaderno operativo, sul lavoro e per il lavoro svolto in GL.

Ho poi collezionato il materiale cartaceo della comunicazione GL: dai documenti di comunicazione corporate, che ho ricevuto durante i colloqui dalla Communication Manager, ai documenti ricevuti per l'inserimento in azienda, appena arrivata. Da alcuni documenti

storici che riguardano l'evoluzione di alcuni documenti di comunicazione corporate (come il Bilancio Sociale, ad esempio), ai libri riguardanti GL.

C'è anche il materiale GL online: sia sui siti dell'azienda che sulle sue piattaforme social, con i commenti e le reazioni degli utenti, che su siti terzi. C'è il materiale della stampa: dagli articoli apparsi sui quotidiani nazionali, ai video dei servizi andati in onda sui canali nazionali o in occasione di premiazioni internazionali.

Ho poi dei file di testo. Veramente tanti file, contenuti in back-up di tre computer diversi (perché le disavventure che possono colpire un laptop in tre anni, sono più di quante si possa immaginare). Ci sono da una parte i file di GL: dunque le bozze dei contenuti dei documenti di comunicazione che ho contribuito a creare, con tutte le varie versioni, i definitivi di tali documenti e i definitivi di documenti di comunicazione fatti prima del mio arrivo o da qualche collega durante i mesi della mia permanenza, i report delle attività mandati alla Communication Manager e all'Imprenditore, le presentazioni in Power Point preparate per le riunioni di progetto ufficiali; dall'altra i file dell'Università, che però riguardano GL: le trascrizioni di alcune interviste fatte per un paper; le storie su GL scritte per un altro progetto; le bozze e i definitivi di un paio di pubblicazioni che riguardano GL.

Accanto a tutti ciò, ho da una parte delle agende cartacee, in cui segnavo appuntamenti giornalieri e lezioni, principalmente per capire come organizzare la settimana, quando dovevo alternare giorni all'Università e in GL. E le mail, scambiate su tre caselle di posta: quella personale, nei periodi antecedenti al mio ingresso effettivo in GL; l'account di GL che usavo regolarmente per il lavoro svolto in GL e, infine, l'account dell'Università, con il quale, raramente, comunicavo in azienda cose ufficiali riguardanti l'Università.

La mail è il mezzo di comunicazione più usato in assoluto all'interno di GL, anche tra persone che si trovano nello stesso edificio, a distanza di qualche metro. Se all'inizio mi sembrava una cosa assurda, poi ho capito che serviva per mantenere traccia della comunicazione avvenuta e per attribuire anche un tono ufficiale alla stessa. Il primo anno e mezzo, quando ero più operativa in ID-Lab, ricevevo e mandavo tantissime mail, anche fuori l'orario di lavoro, anche nel week-end. Poi, invece, le cose sono cambiate e anche il numero di mail è diminuito. Questo per dire che ho riordinato le mail in ordine cronologico e per tema, per aiutarmi a ricostruire gli step dei processi e delle attività in cui sono stata coinvolta.

Ho fatto la stessa cosa anche con alcune conversazioni Skype con i colleghi. In effetti, essendo tutti i social network non accessibili tramite la connessione aziendale, le comunicazioni informali avvengono moltissimo tramite Skype, per parlare con i colleghi di altri uffici, ma anche nello stesso ufficio, per non dare troppo nell'occhio. In questo caso, però, si tratta di comunicazioni informali e personali, più per esprimere emozioni o commentare avvenimenti in maniera anche molto ironica, per questo usate principalmente per capire il mio stato d'animo e le mie reazioni a caldo.

La parte più importante del field material, è però una sorta di diario, scritto ricostruendo le mie attività all'interno di GL. Un diario scritto in retrospettiva, per la maggior parte, partendo proprio dagli elementi indicati appena indicati, a cui si sono aggiunti commenti, osservazioni e contestualizzazioni. L'ho scritto durante il mio periodo di visiting, in modo da distanziarmi fisicamente e temporalmente da quanto vissuto nel field e poter garantire un approccio

simmetrico e da valutare le mie azioni in modo più distaccato, come uno degli attori del sito che stavo studiando, con imparzialità e neutralità.

Ho ripreso in mano quel materiale e l'ho riletto: oltre a notare una certa dose di cinismo e di ironia, che probabilmente mi sono stati anche utili per distanziarmi dal contesto di GL e dal ruolo che vi rivestivo, ho identificato alcuni degli aspetti ricorrenti nei processi di costruzione delle narrazioni. Ho così, proceduto a scegliere 4 dei processi che fossero più significativi per mostrare questi aspetti e descriverli nella pratica. Un altro motivo che ha supportato la scelta e che, probabilmente non a caso, è finito per andare nella stessa direzione, è l'importanza del progetto di comunicazione (o del progetto che le rappresentazioni dovevano comunicare) anche per l'azienda: ho scelto, infatti, progetti significativi per la storia e l'evoluzione di GL e per la sua comunicazione.

Ho riscritto così, step by step, i processi della costruzione della rappresentazione (o delle diverse rappresentazioni) dei quattro progetti. In questo caso, parlo non solo di rappresentazioni narrative, ma di rappresentazioni per la comunicazione in senso lato. Questo perché sono progetti piuttosto complessi, che si sono sviluppati nel corso del tempo, dando vita a diverse rappresentazioni, non solo narrative.

Questi processi, ovviamente non vogliono e non possono, soprattutto, provare nessuna teoria, ma possono supportarla, essere coerenti con una teoria. Insomma, lo scopo è quello di illustrare la mia teoria locale attraverso la descrizione di questi 4 processi.

2. GL

L'azienda in questione, che nel corso della trattazione chiamerò GL, è una media impresa italiana, fondata nel 1968, per cui, nel momento in cui sto scrivendo, si avvicina al cinquantesimo anniversario della sua fondazione.

GL descrive la propria attività sul sito internet aziendale, nei documenti di comunicazione corporate, o nelle presentazioni power-point, utilizzando queste parole:

Integriamo idee, persone e tecnologie nello sviluppo di sistemi automatici di misura e controllo, per migliorare la qualità, l'efficienza e la sostenibilità di prodotti, processi ed edifici.

Da questa affermazione, ne ha ricavato una mission più stringata, che è quasi un claim, che i collaboratori imparano a ripetere durante la formazione in azienda.

Integriamo idee, persone, tecnologie per trasformare i dati in valori.

Che, in realtà, è più frequente sentire nella versione ancora più breve:

Trasformiamo i dati in valori.

Di fatto, la misura è la core competence di GL, come si sente dire spesso durante le presentazioni aziendali. Tale competenza è applicata per progettare e costruire sistemi di misura, gestione e valorizzazione dei dati, con il fine ultimo di migliorare la qualità e l'efficienza di prodotti e processi industriali, ambientali e di mobilità.

L'impegno è misurare per migliorare, aiutando chi fa prodotti o offre servizi a farlo nel migliore dei modi, risparmiando tempo, denaro e nel rispetto dell'ambiente. I nostri clienti e partner sono i leader mondiali nei loro mercati.

Inoltre, per comprendere cosa fa GL è importante sottolineare quel verbo integrare, perché GL è un system integrator: si occupa, cioè, dell'integrazione di sistemi che afferiscono a diverse tecnologie e dunque richiedono diverse competenze, per arrivare ad elaborare una soluzione complessa che risponda alle esigenze specifiche del singolo cliente. In GL si parla soprattutto di soluzioni e di progetti sviluppati ad hoc, piuttosto che di prodotti.¹

Alla fine del 2015, l'azienda conta 375 dipendenti assunti, con una età media piuttosto bassa, pari a 34 anni², mentre dichiara un fatturato che si aggira sugli 80 milioni di Euro.³

¹ A tal proposito, nel capitolo ... approfondirò questo aspetto e avrò modo di specificare che, in realtà, soltanto recentemente GL ha iniziato a produrre alcuni prodotti standardizzati.

² Bilancio Sociale GL del 2015.

³ Mentre il numero di dipendenti è facilmente rintracciabile in un documento di comunicazione esterna, che GL chiama "Bilancio Sociale", i dati relativi al fatturato sono di più difficile reperibilità. Dall'esterno, infatti, sono reperibili tramite le presentazioni dei Manager, a eventi o conferenze, o sugli articoli che appaiono sui

Nel corso degli anni, non solo è cresciuta in numero di dipendenti e di fatturato, ma anche in business unit e, dunque, nei mercati di sbocco.

Partendo originariamente da una singola società, ora GL è un gruppo di tre società, che coprono sette business unit, due delle quali si sono aggiunte proprio durante il periodo della mia permanenza.⁴

Business Unit
Energy Soluzioni integrate di efficienza energetica, produzione da fonti rinnovabili e green IT
Environment Soluzioni integrate per il monitoraggio ambientale
Industry Misura, assemblaggio e controllo qualità per processi, prodotti ed edifici industriali
Humancare Soluzioni di automazione e controllo qualità per health care
Mobility Soluzioni di assemblaggio, collaudo e controllo qualità per componenti auto
Train & Transport Soluzioni integrate per trasporti e reti ferroviarie
Aerospace Soluzioni di misura, automazione e controllo qualità per processi, sistemi e componenti aeronautici e aerospaziali

Tabella 1 Business Unit di GL al 31 dicembre 2016. Fonte: sito e documenti di comunicazione corporate di GL.

Inoltre, all'headquarters italiano, in cui ho svolto il mio Dottorato, nel corso degli anni si sono aggiunte delle sedi estere, GL Deutschland, GL US e GL China, con un ruolo che è decisamente più strategico che produttivo. Nella seconda parte del 2016 si è iniziato a sentir parlare anche di GL Japan.⁵

Le sue attività di innovazione tecnologica l'hanno resa leader nei settori di nicchia per cui lavora per clienti e con partner "che sono i leader mondiali nei loro mercati".⁶

In effetti la visione di GL recita: GL: The Open Company. La scelta dei migliori del mondo"⁷

vari giornali. La difficoltà, in questo caso, è la poca accuratezza del dato, che non trova nemmeno un facile riscontro nella comunicazione interna.

⁴ In momenti non troppo precisabili perché difficili da identificare.

⁵ La notizia circolava già da un po', ma, personalmente, ne ho sentito parlare ufficialmente per la prima volta durante il "Brindisi di Natale", alla fine del 2016.

⁶ Sito corporate GL.

⁷ La vision di GL non è attualmente molto utilizzata per la comunicazione, almeno per quella esterna. Lo era sicuramente di più qualche anno prima del mio ingresso, quando la Communication Manager e il General Manager, seppur consapevoli della singolarità della vision, erano molto convinti dell'efficacia di quella formulazione che era stata elaborata con l'aiuto di un consulente esterno in materia di comunicazione. In questo momento, invece, la comunicazione esterna verte piuttosto sulla mission di GL. In effetti nella bozza del company profile preparata nel 2016 (ma che è ancora in attesa di ufficializzazione), la vision non è proprio contemplata. Allo stesso modo, anche nel sito internet corporate, al momento in cui sto scrivendo, è stato tolto ogni riferimento. Va anche detto che, invece, nella comunicazione interna, si continua ad utilizzare. Ad esempio, lo stesso imprenditore in una mail che ha mandato a tutti i collaboratori interni in occasione del report commerciale di una delle società di GL (a marzo 2016), scrive nelle righe conclusive:

Non è una visione tipica, ma riassume il modello di impresa aperta, che punta sul costruire una rete di relazioni con clienti e partner, da cui poter imparare e trarre profitto non solo economico. Ed in effetti, nelle presentazioni corporate, le referenze e i nomi di partner e clienti con cui GL ha collaborato o sta collaborando, è una parte estremamente significativa, che rappresenta l'affidabilità e gli alti standard qualitativi del lavoro svolto dall'azienda.

Nonostante ciò, la riconoscibilità dell'azienda passa anche per un forte legame con il territorio e una intensa collaborazione con gli enti di istruzione e formazione, del territorio e non solo.

Nel 2013, anno prima del mio ingresso ufficiale, GL contava 16 Dottorati, mentre nel 2015, ultimo dato disponibile al momento della scrittura di questo lavoro, ne conta 18 con l'aggiunta di ben 21 Dottorandi impegnati in progetti co-finanziati dall'azienda.

Le rappresentazioni di GL

Le rappresentazioni narrative in GL

Lavorare con la stessa visione "con i migliori del mondo" clienti e collaboratori, realizzare la stessa missione "dai dati al valore", trasformare dati e/o informazioni in soluzioni ad alto valore tangibile e intangibile per il nostro cliente e per la nostra impresa, cioè fare profitto!

3. Identity Lab

L'ID-Lab si definisce come un laboratorio multidisciplinare di Cultura Organizzativa e Comunicazione. Integra persone con diversi background che trasportano le competenze e le relazioni GL in storie da raccontare e conoscenze da diffondere. La missione dell'ID-Lab è quella di immaginare e dare forma allo sviluppo dell'identità e della cultura GL nel medio e nel lungo periodo.⁸

Come tutto il GL, anche l'ID-Lab organizza la propria attività per progetto. In linea di massima, ogni membro ha uno o più progetti di cui è titolare e poi partecipa in modo più marginale ai progetti degli altri membri, dando una mano con le competenze e le attività che gli competono, poi ci sono le attività operative quotidiane e le richieste da evadere. In questa organizzazione, va precisato che l'Identity Lab è definito una spesa "corporate" a livello di budget ed è considerato praticamente una spesa, o meglio un investimento, perché non crea profitti o ritorni diretti. Per questo, nel corso degli anni, si è cercato di enfatizzare il ruolo della comunicazione e dell'ufficio nell'ottenimento di vantaggi e di ritorni indiretti e di dare anche una quantificazione agli stessi. Sempre per lo stesso motivo, però, la Communication Manager in sede di stesura del budget preventivo, cerca di spalmare i costi (in % di ore lavorate dei membri del team) anche sulle varie business unit. Vale a dire che l'Id-Lab funziona come una agenzia esterna, i cui clienti sono le varie business unit o i vari team interni a GI che richiedono servizi di comunicazione e richiedendoli, si accostano un costo che va a finire sul loro budget. In questo senso, la Communication Manager sottolinea spesso l'importanza del cliente finale e la disponibilità a rispondere ad ogni tipo di richiesta. Ciò nonostante, il budget resta sbilanciato a favore dei progetti corporate.

La vita d'ufficio

L'ufficio dell'ID-Lab si trova nell'edificio L1. Una volta entrata, sulla sinistra c'è subito questo stanzone, dotato di una porta scorrevole con vetri sabbiati, che però deve rimanere sempre aperta, a meno che non ci siano riunioni plenarie in corso. Non è di facile identificazione, anche se lo è più facilmente di altri team. Fuori dalla porta, c'è infatti una targhetta con su scritto "ID-Lab". Gli altri team, invece, si trovano tutti su un open space, separati soltanto dagli armadi che creano delle "nicchie" dove si nascondono le scrivanie.

ID-Lab è dunque, appena si arriva, al primo piano. Se si è attenti, soprattutto d'estate, prima di entrare nell'edificio, si può sbirciare già qualcosa dall'esterno, quando le grandi finestre sono spesso aperte. Di fronte un grande spazio aperto col pavimento gommato arancione, su cui è montata un'installazione comportamentale che fa parte del progetto Play [...]. È la via per cui passano tutti i visitatori di GL, nell'itinerario programmato per "il giro dell'impresa", vale a dire il tour previsto per i visitatori. Di lì, passano tutti i giorni molte persone: dalle scolaresche, fino ad arrivare a visitatori istituzionali, ai team di altre aziende in formazione, fino ad arrivare ai General Manager di aziende partner, e anche alcuni giornalisti e qualche politico.

⁸ Brochure di comunicazione sull'ID-Lab, che la Communication Manager mi diede durante uno dei colloqui preliminari.

ID-Lab è in una posizione strategica. Ci ho riflettuto mentre parlavo con uno dei ragazzi che nel 2015 spese qualche mese lavorando in ID-Lab per il suo progetto di tesi magistrale in Economia. In quell'occasione ero anche io l'intervistata, l'informatore a proposito delle attività e del funzionamento dell'ID-Lab. Mentre chiacchieravo con lui in maniera informale, perché ormai eravamo colleghi, gli dissi che l'ID-Lab è in una posizione strategica di passaggio tra l'esterno e l'interno di Summa. In una posizione facilmente accessibile ed identificabile da tutti i collaboratori di GL; lungo il percorso obbligato per salire al piano superiore, dove si trova l'ufficio della dirigenza e dell'Imprenditore (Signor L.): a solo due rampe di scale di distanza, è di fatto l'ufficio più vicino.

E poi, come appena scritto poco fa, è il passaggio obbligato anche per le visite aziendali di persone esterne, per cui è quasi la normalità che la "guida" si fermi davanti all'ingresso della stanza per spiegare agli ospiti che cos'è l'ID-Lab e cosa fa. Per alcune visite, poi, spesso e volentieri, ci si ferma ad illustrare alcuni dei progetti di comunicazioni più importanti e se la guida è la Responsabile della Comunicazione o il General Manager, non è raro che si sottolinei anche la presenza di Dottorandi e che si facciano anche foto. Altrimenti, ci si abitua alla sensazione di trovarsi in un acquario e il lavoro procede regolarmente.

L'ID-Lab gira intorno ad un'isola centrale, fatta di grandi tavoli bianchi uno accanto all'altro, intorno ai quali si distribuiscono le sedie dal classico rosso bordeaux, che è il rosso GL. A seconda dei periodi dell'anno, dei giorni della settimana o dell'ora del giorno, si possono trovare più o meno sedie e più o meno computer ad affollare la stanza. Ci sono stati dei periodi particolarmente affollati, con i ragazzi di progetti di Alternanza Scuola-Lavoro e in stage. Ricordo che prima del Natale 2013, mi sedevo sul lato corto del tavolo, perché non c'era altro posto ed era difficile anche trovare una presa libera per mettere in carica il laptop. Normalmente, ci sono 2 o al massimo computer fissi, che sono destinati alle persone che lavorano stabilmente nell'ID-Lab e sono quindi dei collaboratori veri e propri di GL. Gli altri, compresi i Dottorandi portano il proprio laptop da casa giornalmente.

Lungo le pareti, degli armadi a muro di un grigio che passa inosservato, in cui si conserva l'archivio della comunicazione. Quello che salta all'occhio, invece, sono delle scaffalature basse e decisamente colorate, sulle quali sono esposti i documenti di comunicazione correntemente in uso. Si aprono come degli scrigni, piuttosto scomodamente trascinandole su un perno in avanti, e contengono le copie dei documenti in uno stock che deve essere continuamente rimpolpato attingendo dalle scorte in magazzino.

Sempre appoggiato su un lato del muro, c'è un altro tavolo che è un piano da lavoro, dove tagliare, piegare e pinzare brochure, appoggiare scatoloni o sedersi a lavorare col proprio laptop, ma solo se non c'è altro posto disponibile. È il tavolo che si anima a ridosso dei grandi eventi e, comunque, anche in quelle occasioni, deve essere il più sgombro possibile, per cui è sempre più la roba che vi è nascosta sotto, piuttosto che quella che vi è appoggiata sopra.

Un giorno, qualche mese dopo il mio arrivo, è apparso sul pannello bianco sovrastante, che funge da bacheca e in cui si trova il logo dell'ID-Lab, con la sua mission, le competenze e le foto dei suoi membri, passati e presenti, uno slogan a grandi lettere che invitava a finire i progetti iniziati, prima di cominciarne degli altri. Lo aveva appeso la Brand Manager e serviva da monito nella gestione delle attività.

L'ufficio dell'Id-Lab si contraddistingue per altri fattori peculiari all'interno di GL. Prima di tutto è sempre un ufficio a prevalenza femminile ed è l'unico caso all'interno di GL, dove le quote rosa sono sempre minoritarie, nonostante siano comunque cresciute in alcuni team nel corso della mia permanenza. Per questo, è guardato con una certa curiosità e anche un certo interesse, dai colleghi che lavorano negli altri uffici. Non un interesse verso le attività svolte, che spesso sono considerate accessorie o secondarie, rispetto allo sviluppo e alla produzione delle soluzioni, quanto piuttosto verso i membri del team.

In effetti, spesso e volentieri, una volta acquisito un certo grado di confidenza, le battute dei colleghi riguardavano il lavoro in ID-Lab concepito come rifilare, assemblare e piegare brochure.

Altra caratteristica distintiva è anche l'ambiente confusionario e rumoroso che si respirava in alcune giornate in ufficio: i telefoni squillano di continuo, le persone vanno e vengono in continuazione, i membri del team parlano spesso fra loro per chiedere soluzioni immediate o consigli per risolvere sul momento piccoli dubbi o problemi, ma anche per scambiare battute o commenti, in cui vita lavorativa e vita privata si mescolano, creando un ambiente di lavoro ironico ed informale, a volte anche sopra le righe. Di norma c'è una interazione forte e continua, che ovviamente varia a seconda delle persone che compongono il team e dal grado di coesione che si veniva a creare.

I primi periodi in cui ero in ID-Lab, in cui c'era una diffidenza iniziale, perché ben quattro ragazze (me compresa) sono entrate nel team, per posizioni e tempi diversi. All'inizio non parlava nessuno e il lavoro si svolgeva autonomamente sui propri laptop, con qualche rara interruzione necessaria. Poi una ragazza che era lì da più tempo, mi aprì un mondo: la comunicazione con i colleghi, quella informale, con commenti, osservazioni e anche battute, avveniva proprio attraverso il PC. Skype per l'esattezza: i membri del team comunicazione, comunicavano informalmente attraverso Skype.

C'è da dire che non è una pratica solo di quell'ufficio, ma è abbastanza diffusa anche in altri team. Anzi, durante l'orario di lavoro, tutti gli altri social sono bloccati nella connessione internet aziendale e soltanto i membri dell'ID-Lab, dopo aver richiesto un'autorizzazione alla Responsabile, hanno l'accesso abilitato per poter svolgere il proprio lavoro. Per cui, la comunicazione tra membri dello stesso team o di team differenti, avvengono principalmente via Skype, in particolare ci sono dei gruppi (anche il team Rforl ne ha uno) per organizzare le pause pranzo o per organizzare le passeggiate in pausa pranzo.

Quindi il silenzio all'inizio era solo apparente. Poi, una volta il gruppo si è consolidato, è diventato anche più confusionario e più attivo. Per questo, si doveva fare anche attenzione, quando passava il Signor L. la mattina verso le 9 per andare in ufficio, o la Signora L. per raggiungere il marito o prendere parte a qualche decisione dell'azienda; quando passava qualcuno della famiglia o qualche ospite in visita, perché eravamo appunto in una posizione esposta e dovevamo fare attenzione. È capitato diverse volte che quando il Signor L o la Signora L. arrivassero e ci trovassero in momenti particolarmente concitati o in momenti più rilassati, facessero dei commenti. Una volta, sotto il periodo Natalizio, il Signor L, passando, definì l'ID-Lab un pollaio. Ed è comprensibile se si confronta con il silenzio e l'ordine che regna negli altri ambienti di GL.

Le borse e i cappotti dovevano essere riposti negli armadi nell'ufficio e non essere visibili. In ID-Lab non c'era sempre posto: la Brand Manager ci aveva concesso l'uso di un ripiano

del suo armadio, ma spesso e volentieri invadevamo altri spazi, con rammarico della stessa. In realtà, poi un piccolo scaffale dell'armadio in ID-Lab si era trasformato in una mini dispensa, che veniva rifocillata da tutti. Ci si trovava cioccolata, biscotti, gallette, tè e tisane, che poi consumavamo durante gli spuntini giornalieri, o nelle giornate più nervose. Tanto che, ad un certo punto, arrivavano colleghi da altri uffici in cerca di qualcosa da mangiare. Una ragazza in stage aveva addirittura istituito il rito della cioccolata del venerdì e dopo pranzo arrivavano anche i dirigenti a riscuotere il cioccolatino dovuto. Una volta che poi se ne è andata, ogni tanto c'era qualche commento malinconico di gente che arrivava in ufficio il venerdì.

In realtà era un'usanza che c'era già, quella di tenere delle scorte di cibo. Ad esempio, la Press Manager teneva dei prodotti senza glutine o addirittura delle scatolette di tonno per i giorni in cui non faceva in tempo a mangiare. Aveva anche dell'olio e del sale. La Brand Manager, invece, aveva principalmente tè, di quelli particolari, e aveva anche l'infusore. Le loro scorte, però, erano nei loro armadi.

In ID-Lab le riunioni plenarie erano piuttosto frequenti. Comunque, a prescindere dalla frequenza (che nel corso dei mesi è stata mensile, settimanale e quindicinale), avevano sempre la stessa struttura. Si aspettava che la Responsabile scendesse e da quel momento non si prendevano più chiamate e si metteva in stand-by ogni tipo di attività, nonostante in qualche caso ci siano state delle resistenze. Per questo di norma, si svolgevano di prima mattina, giusto il tempo di accendere i computer e di leggere le mail, o di rientro dalla pausa pranzo. Anche a questa riunione partecipavano i membri dell'Id-Lab, anche quelli che si trovavano momentaneamente in altri team. Prendevano delle sedie e ci stringevamo attorno al tavolo. Nelle ultime riunioni a cui ho preso parte, c'erano anche i due ragazzi che si occupavano in maniera piuttosto autonoma rispetto all'ID-Lab della comunicazione della business-unit Human-care. Questa indipendenza iniziale credo fosse dovuta prima di tutto ad un fatto spaziale (la Business unit si trova nella sede di Moie), poi per un fatto di progetti. La comunicazione Human Care era legata ad un progetto di community attorno al primo progetto standardizzato GL. Una macchina per preparare farmaci chemioterapici. E la community riguardava ospedali e farmacie di tutto il mondo. Fatto sta che non c'era molta comunicazione e interazione tra i due team fino a quel momento. Almeno non così regolare. Poi col tempo, la cosa portò dei buoni frutti, perché durante il mio periodo di visiting le interazioni sono cresciute e la collaborazione rafforzata, vedendo i membri del team di comunicazione Human Care sempre più spesso in ID-Lab, a collaborare anche su progetti corporate.

Durante la riunione si mostrava velocemente, senza un supporto scritto, questa volta, quello che si era fatto dalla riunione precedente e i programmi per il periodo successivo. Si procedeva abbastanza spediti in modo da concludere in un'ora circa, ogni volta. Per cui raramente c'era un vero e proprio confronto. Una volta, ad esempio, ci fu uno scontro abbastanza acceso tra la Responsabile e la Dottoranda in Scienze Umane, che poi coinvolse anche me. L'argomento dello scontro era la mancanza di output concreti per il nostro progetto, ma avendo avuto a che fare con le attività operative dell'ID-Lab non avevamo nulla (c'era appena stato il Natale, il che implicava l'organizzazione di una serie di eventi a carico del team comunicazione). Così l'altra Dottoranda ha reagito alzando i toni, io ho reagito annuendo senza dar troppo peso alla cosa. Ma l'atmosfera era già nervosa in partenza. Quel giorno prese parte alla riunione anche un consulente esterno che si occupa di design (era presente in azienda quel giorno e prese parte anche lui alla riunione del

team), e la Responsabile sentì il bisogno di giustificarsi dicendogli di non preoccuparsi perché non era sempre così. E per quanto ne sapevo io, ero d'accordo. Quello che mi prese contropiede, però, è la risposta del consulente, che subito ha controbattuto che, al contrario, ormai ci era abituato. La risposta era talmente inaspettata che lasciò senza parole la Responsabile, anche se non riesco a descriverne la vera reazione e l'espressione in viso, perché nel frattempo ero scoppiata in una fragorosa risata, insieme al resto dei colleghi.

Le persone

Il team dell'ID-Lab è per sua natura un team multidisciplinare, con figure che non solo ricoprono ruoli differenti, ma hanno background estremamente variegati.

La Communication Manager gestisce i progetti e le persone che fanno parte dell'ID-Lab, ma non è fisicamente presente in ufficio. Lei è di solito al piano di sopra, nell'ufficio accanto all'imprenditore e al General Manager e ad altri dirigenti. Nei periodi a ridosso di eventi o in presenza di particolari necessità, scende di sotto a lavorare in ID-Lab per essere più operativa, oltre che per le riunioni. Altrimenti la necessità della sua presenza e della sua vicinanza alla Dirigenza di GL, è trasparsa anche dal fatto che l'ufficio non sia stato spostato in un nuovo edificio, anche se il trasferimento era stato ipotizzato in un paio di occasioni (tra cui, posso citare maggio 2014 e poi Settembre 2015, in cui la cosa fu menzionata in un paio di riunioni dell'ID-Lab a cui ero presente).

La Communication Manager ha un'interazione molto stretta con la famiglia proprietaria di GL, con l'imprenditore stesso, e con il General Manager. Tutte queste figure hanno voce in capitolo nella comunicazione di GL, sia per quanto riguarda progetti e contenuti, sia per quanto riguarda mezzi e investimenti. Posso dire che la Communication Manager svolge anche un ruolo mediatore tra la dirigenza e i membri dell'ID-Lab, tra la parte decisionale e quella operativa.

Nello svolgere la sua attività, la Communication Manager si fa affiancare anche da alcuni consulenti, che propongono idee e progetti, ma indirizzano anche i progetti dei singoli membri dell'ID-Lab, durante delle riunioni con cadenza più o meno regolare.

In ID-Lab, invece, al mio arrivo era presente la Press Manager è una donna, non dico di quale età perché evita categoricamente che si sappia in giro, per cui rispetto la sua volontà, nel caso si riconoscesse in questo lavoro. Basti dire che ha un linguaggio e un rapporto molto diretti con tutti i colleghi, che spesso e volentieri va al di là del lavoro in ufficio. Anche perché è in GL da un tempo superiore a quello di molti: credo siano quasi 20 anni. Anche in virtù di ciò, lei è quella che si occupa delle attività ricreative: è stata la prima ad occuparsi dell'organizzazione dei trofei estivi organizzati internamente a GL, dell'organizzazione della festa in spiaggia, che segna l'inizio delle ferie estive, e del dopo-brindisi di Natale, in cui ci si organizza per andare a ballare tutti insieme. È anche quella chi si occupa dell'integrazione dei ragazzi stranieri che arrivano in stage, assicurandosi che i colleghi li tengano impegnati anche nel week-end.

Principalmente si occupa delle relazioni con la stampa, le tv e i personaggi di rilievo. In questa sua attività, usa spesso il telefono, per questo ha spesso bisogno che ci sia silenzio intorno a lei, anche quando deve scrivere mail importanti, dice, e in ID-Lab non è sempre facile. Quello che non rientra nelle sue attività è, invece, scrivere i comunicati stampa da mandare alla stampa: nel periodo in cui abbiamo lavorato insieme, ce ne occupavamo o io o la Communication Manager. Pensavo fosse una cosa piuttosto singolare, ma poi, anche

in una mia esperienza di volontariato per l'organizzazione e la comunicazione di un Festival nel 2016, l'addetto stampa mi ha detto chiaramente che lui preferisce non scrivere, ma al limite rivedere le bozze per essere sicuro che siano adatte alla comunicazione di un giornale. Lui mi ha detto che lo fa perché ha ormai acquisito un gergo che rischia di essere molto piatto e monotono. In questo caso, invece, la Press Manager mi ha detto che non le piace proprio e che non è capace. Per cui, lei prende il comunicato e lo invia ai suoi contatti. Poi l'indomani verifica ciò che i giornalisti hanno scritto e se hanno scritto. In entrambi i casi, però, sembra sempre che ci sia qualche errore o qualche inesattezza negli articoli finali. Inoltre, nel corso dei mesi, il suo ruolo nella gestione della comunicazione delle sedi estere è diventato sempre più prominente, tanto che poi, alla fine, ha cambiato ufficio andando in quello degli internazionali. In questa veste, la Manager si occupa di uniformare la comunicazione tra tutte le sedi internazionali, a partire dall'arredamento delle stesse, fino ad arrivare alla comunicazione interna delle stesse. Parlandoci per lavoro, ne viene sempre fuori la descrizione di un compito lungo e a volte anche snervante, che riguarda anche "l'educazione" dei team all'estero ad un certo modo di comunicare e ad un certo modo di comportarsi e che vada impostata un passo alla volta, senza precipitare troppo le cose.

La Brand Manager è una ragazza sulla trentina. È in GL da meno di dieci anni e si occupa, non da molto, di tutto ciò che è il brand GL, come le ha ricordato la Communication Manager in una delle riunioni plenarie. È una responsabilità molto pragmatica, rispetto a quello che immaginavo: di fatto, si occupa di tutto quello su cui appare il brand GL. Dalle insegne esterne, passando per i blocchi e le agende degli appunti brandizzati per i collaboratori, fino ad arrivare all'abbigliamento brandizzato per i collaboratori. Si occupa anche di alcuni progetti di comunicazione corporate, quali per esempio il Great Place To Work o il Bilancio Sociale, e di tutta la parte web di GL.

Accanto a questa attività, si occupa anche della comunicazione dell'innovazione, vale a dire quella che riguarda l'attività del team Research for Innovation. È lei, infatti, che grazie anche alle competenze grafiche ed informatiche, gestisce il lavoro di comunicazione dei progetti europei, ad esempio, o la comunicazione della nuova business unit Train and Transport, nata nel 2016. E questo suo ruolo l'ha portata ad essere sempre meno presente in ID-Lab, alternando la sua presenza in ufficio, a quella in Rforl o a LO, in cui c'è il team che segue a business unit di cui sopra, visto che è nata da una produzione "standardizzata". Va anche detto che a fine 2014 la stessa si è assentata per la maternità per circa un anno, e questo ha cambiato gli equilibri e ridefinito alcuni ruoli.

Il Designer è un ragazzo giovane, che quando sono arrivata non aveva trent'anni. È in GL da un paio d'anni ed è una delle poche figure maschili dell'ID-Lab. Ha un carattere molto forte, che spesso, lo porta ad assumere la leadership del team e a scontrarsi anche con le altre figure manageriali. Ha un rapporto molto diretto con l'imprenditore: il Signor L. lo stima molto ed apprezza il suo lavoro, per questo spesso gli chiede direttamente di sviluppare dei progetti, che quindi hanno una corsia preferenziale e non seguono le dinamiche di sviluppo degli altri progetti del team.

Lui ha una formazione tecnica superiore e poi di design industriale, quindi vicino anche alle esigenze della produzione. La sua presenza fa sì che la comunicazione in GL abbia un'attenzione particolare per la parte visuale. Ma non si occupa solo di impaginare, anzi è la parte meccanica che cerca di evitare di fare, quanto piuttosto sviluppa dei progetti di comunicazione che poi danno vita a degli artefatti anche esteticamente gradevoli.

Lui si occupa anche di fare le foto per GL. Diciamo che fino alla metà del 2016 è il fotografo ufficiale: quando ci sono degli eventi ufficiali, lui è sempre quello con la macchina fotografica e questo ruolo gli dà dei benefit particolari. Per esempio, quello di non occuparsi dell'organizzazione pratica degli eventi o di dare una mano al team. È molto raro che faccia gioco di squadra in queste occasioni, piuttosto lo si trova sul palco o in una posizione sopraelevata (che può essere il ballatoio del piano superiore o una scala) per fare foto migliori che catturino il colpo d'occhio.

È anche l'unico che non si ferma oltre l'orario lavorativo, come invece si auspica il Signor L. e prevede implicitamente la cultura GL. Lui alle 18 e qualche minuto era sempre fuori dall'ufficio e ne ha fatto una delle sue piccole battaglie personali.

A partire dal 2016, sceglie di non essere più un dipendente (a tempo determinato), ma di passare alla Partita Iva. Questo cambierà alcune dinamiche, perché la sua presenza in impresa, che è diventata uno dei suoi clienti, diventa sempre minore e a fine 2016 lavora pressoché sempre da casa, così come diminuisce anche il suo impegno in impresa.

La Responsabile del progetto LOV: coincide con un ruolo più che con una persona, perché da quando ho iniziato a conoscere GL, si sono alternate ben 4 ragazze nello stesso ruolo. Quando parlo di questa figura, tuttavia mi riferisco a due ragazze con le quali ho collaborato maggiormente durante la mia permanenza in ID-Lab. Il progetto LOV è un progetto "finalizzato a rendere l'esperienza presso GL un momento unico e indimenticabile", valorizzando allo stesso tempo il territorio in cui si colloca GL e le sue risorse e facendo vivere "ad ogni visitatore, benché lontano dai propri contesti quotidiani, un ambiente familiare e confidenziale".

LOV è un acronimo, come tanti nel mondo GL e sta per Land of Values.

In questo senso, la responsabile LOV è sempre stata una ragazza giovane con un background turistico o linguistico alle spalle. Ha sempre iniziato come receptionist, per poi affiancare le due posizioni e, generalmente, passare poi nell'ID-Lab a seguire esclusivamente LOV. Questa figura interagisce non solo con la Responsabile della Comunicazione, ma ha un rapporto molto stretto anche con la famiglia L. che gestisce da vicino tutta questa parte di accoglienza, in particolare con la Signora L., moglie dell'imprenditore e Responsabile dell'Amministrazione fino al marzo 2015, quando purtroppo muore. Da quel momento le succede in questa funzione la figlia, che si occupava degli acquisti in GL e che, dopo qualche settimana dal mio arrivo, si era spostata anche lei nell'ufficio al piano di sopra, accanto a quello del padre, iniziando a rivestire una posizione maggiore di rappresentanza. Sia madre che figlia, entrano in merito all'organizzazione degli eventi, le modalità e soprattutto i costi.

La Responsabile LOV, infatti, si occupa non solo della logistica degli eventi GL, provvedendo ad organizzare vitto e alloggio per gli ospiti, ma col tempo si è iniziato anche ad offrire dei "pacchetti LOV", vale a dire a vendere dei pacchetti di vitto e alloggio a complemento di visite aziendali o corsi di formazione in azienda per Master o team di altre aziende. Per questo ruolo, GL è entrato in conflitto anche con alcuni tour operator del territorio, che, a quanto riferito da un informatore che collaborava con uno di essi, si vedono in competizione con un attore che non fa il loro stesso mestiere e non segue le stesse regole. Oltre a queste attività che possono definirsi "straordinarie" la Responsabile LOV si occupa giornalmente di organizzare pranzi (e qualche volta cene) per i responsabili di GL che hanno persone in visita e di prenotare le sistemazioni, ove necessario: smista quindi gente tra le varie strutture del luogo, a volte trovandosi a cercare un fornitore che all'ultimo

minuto sia disponibile a preparare un pranzo, o a disdire una prenotazione all'ultimo secondo. Per questo è importante avere un rapporto amichevole con tutti i fornitori, ma soprattutto è importante in fase di trattativa sul prezzo, quando la parola d'ordine è giocare al ribasso. Non è dunque facile mantenere la calma. Il telefono (la responsabile è l'unica ad avere un portatile, visto che molto spesso non è seduta in scrivania) squilla in comunicazione. Per alcuni eventi speciali, viene anche un cuoco che cucina in Farm, una cascina restaurata in cui la famiglia L. intrattiene ospiti importanti a cena: in quelle occasioni la responsabile, deve assicurarsi che sia tutto in ordine e, in alcuni casi, intrattenere gli ospiti. Capita, dunque, che la Responsabile LOV sia in azienda anche in orari che vanno ben oltre i regolari orari e che debba tornare il sabato mattina per riordinare.

È una posizione molto impegnativa, specialmente quando si va a sovrapporre con quella di receptionist: la Responsabile deve arrivare presto in reception per accendere i monitor di benvenuto e preparare i salottini per l'accoglienza e per prendere accordi anche con le signore delle pulizie, ma è anche l'ultima ad andarsene per gli stessi motivi (chiudere la L. House, pensare all'organizzazione delle eventuali cene); all'inizio non sempre la Responsabile poteva permettersi di andare in pausa pranzo, visto che quello era il periodo di maggiore attività. Con il passare del tempo e il cambiare delle persone, la cosa è diventata sempre meno frequente e gli orari si sono regolarizzati. Sono state fissate anche regole più rigide per la prenotazione di pranzi ed eventi da parte della Responsabile della Comunicazione e della Proprietà. Alla fine la Responsabile, deve compilare dei file per tenere traccia di tutti i pranzi, gli ospiti, i pernottamenti offerti e consentire al management di monitorare le statistiche e i costi di tale progetto. Ovviamente è una posizione non facile e un progetto che è stato continuamente rivisto anche questo. Perché, secondo la proprietà, finiva per essere sempre troppo operativo e meno progettuale. Dunque, anziché valorizzare l'accoglienza e le risorse del territorio, finiva con l'essere un servizio di prenotazione pasti. Una delle ragazze era sul punto di passare dalla reception, in cui era sia receptionist che responsabile LOV, all'ID-Lab per seguire esclusivamente LOV, ma si stava temporeggiando il passaggio e in effetti le venne detto che c'era il timore che l'ambiente dell'ID-Lab "la rovinasse" nell'atteggiamento e nel modo di lavorare che aveva stando da sola.

C'è da dire, comunque, che le ragazze che ricoprivano questa funzione, sviluppavano delle belle relazioni con tante persone di GL e con i fornitori. Con i colleghi, Manager e Dirigenti avevano un rapporto diretto, diventando un punto di riferimento per richiedere informazioni o servizi logistici (soprattutto nel ruolo di receptionist), ma anche per scambiare al volo battute al telefono, o incrociandosi di persona. Per quanto riguarda i fornitori, ricordo che per il primo Natale, ne arrivò uno in ID-Lab portando un regalino alla responsabile LOV del momento, da parte sua e di sua moglie. Con alcuni c'era proprio un rapporto quasi di affetto, che li portava ad andare incontro a queste ragazze e a farle anche dei "favori".

Anche se GI con questo progetto, genera un indotto sul territorio, come dichiarato dalla comunicazione esterna relativa al progetto, una delle ragazze, però, non si trovava particolarmente bene in questa veste. Perché capiva che esigere sempre di più da queste persone con cui aveva istaurato anche un rapporto personale, non era giusto nemmeno per la sostenibilità della loro attività economica.

I collaboratori a tempo determinato: seguono progetti specifici, riempiono vuoti.

Gli stagisti, i tesisti: ragazzi che si fermano per 6 mesi al massimo. Molto svegli, vengono coinvolti nelle attività più operative dell'ufficio, ma devono sviluppare anche un piccolo

progetto che presenteranno a conclusione del loro stage. Nel caso in cui il lavoro svolto sia apprezzato, le Risorse Umane propongono di dar seguito al rapporto lavorativo. In ID-Lab è successo un paio di volte, ma i ragazzi sono andati poi a lavorare in altri team; oppure la Responsabile mantiene i contatti con gli studenti e coltiva la relazione per un futuro in un'ottica che chiama "vivaio". Negli altri casi, il rapporto lavorativo termina, anche se quello personale va avanti coi colleghi e ci si può ritrovare anche in pausa pranzo tutti insieme.

I ragazzi di alternanza lavoro: sono ragazzi delle Scuole Superiori locali alla loro prima esperienza in azienda. Di solito sono presenti in azienda per periodi piuttosto brevi (qualche settimana) e sono coinvolti nelle mansioni decisamente operative, ma si sviluppa un rapporto umano molto piacevole e spesso tornano in GL a salutare, anche a distanza di anni.

I dottorandi industriali: durante la mia permanenza, oltre me ce ne erano altri due. Ognuno di noi segue il "suo progetto" e poi ha delle responsabilità e svolge dei compiti all'interno dell'azienda. Non sono sempre presenti in azienda perché devono essere presenti anche alle Università di provenienza, ognuno organizzandosi in maniera differente. In particolare il primo era un ragazzo che ha cominciato un dottorato in filosofia l'anno prima del mio arrivo (quello che ha scritto l'articolo al Cap.1.). In azienda portava avanti un progetto sulla knowledge enterprise. Ha iniziato nell'ufficio al piano di sopra per qualche settimana, poi il General Manager e la Communication Manager in tono scherzoso dicono che è scappato ed è passato in ID-Lab e per finire ha trovato la sua collocazione nel team People (Risorse Umane).

L'altra ragazza ha iniziato il mio stesso anno e abbiamo più o meno seguito le stesse tappe. Lei ha svolto un Dottorato in Scienze Umane, ma è Architetto e seguiva un progetto riguardante la riqualificazione del territorio circostante la sede GL (vedi pag...). Ha iniziato con me sempre nello stesso ufficio del piano di sopra, si è trasferita in ID-Lab e, infine, ha raggiunto il team Facility (che si occupa della logistica e degli spazi di GL).

La mia attività

4. Research for Innovation

Il team Research for Innovation, abbreviato RforI, si occupa delle attività di ricerca più spinte, rivolte ad un orizzonte temporale più lungo e, per questo, senza avere una collocazione sul mercato immediata, e dunque un ritorno economico immediato. In questo senso, il team di RforI si affianca ai diversi uffici che si occupano della Ricerca e Sviluppo "classica" (uno per business unit), vale a dire più a contatto con il mercato ed i clienti finali. Spesso e volentieri, un progetto che è stato avviato all'interno del team RforI, una volta che è pronto per essere presentato sul mercato (è stato prototipato), passa al team RD inerente.

La vita d'ufficio

L'ufficio RforI è stato trasferito nell'estate del 2014. Se prima laboratorio ed ufficio erano su due edifici diversi, seppur limitrofi, ora il team ha uno spazio interamente ed esclusivamente dedicato. Prima, l'ufficio era in un'isola dell'open space in Summa, non distinguibile da quello dei team circostanti. I ragazzi svolgevano lì il lavoro d'ufficio e dovevano organizzare

il proprio lavoro anche in funzione dei trasferimenti tra ufficio e laboratorio, per evitare di fare la spola in maniera poco produttiva. Il laboratorio era uno spazio piuttosto piccolo e stipato. Ci entrai un paio di volte, per chiedere informazioni o durante il tour aziendale. Di certo non era una situazione comoda. Dall'estate 2014, invece, il team si trova in questo nuovo spazio che sembra quasi asettico. È uno stanzone molto lungo in cui ci sono le scrivanie che sembrano scorrere una dopo l'altra. A destra una vetrata che dà verso l'esterno, "lato monti" come dicono i collaboratori per specificare in quale parte dell'edificio si trova il proprio ufficio; a sinistra, invece, una vetrata a tutta parete che affaccia sul laboratorio vero e proprio. Nonostante la completa trasparenza, le porte a vetri sono comunque sempre chiuse, per isolare termicamente, ma soprattutto acusticamente l'ufficio: dall'esterno, infatti, arriverebbero i rumori meccanici delle macchine o quello delle persone che lavorano su di esse, mentre all'interno regna un silenzio quasi totale, se non fosse per la ventola del ricambio dell'aria, che però, dopo un po', si annulla perché sempre costante. È un ufficio che sarebbe uguale agli altri, se non fosse per alcune soluzioni e alcuni robot che si trovano all'inizio della stanza e ad alcune postazioni con computer da cui alcuni ragazzi programmano i macchinari alternandosi. C'è anche una sorta di divisorio sui cui, ho trovato, a partire dal luglio 2016 le stampe della nuova comunicazione. Alcune immagini e un claim che sono stati scelti per rappresentare al meglio il team.

È un progetto ritenuto cruciale sia dalla Responsabile della Comunicazione, che da quella di Rforl e se ne sta accupando la Brand Manager insieme alla ragazza, igegnere e phd, che si occupa di comunicazione interna e di gestione dell'innovazione. Questo perché anche dall'ufficio Rforl passano molte persone, soprattutto partner, Professori da Università o Centri di Ricerca, clienti o potenziali clienti, che vengono portate in sede appositamente per mostrare loro le competenze e l'innovazione di GL. In questo senso, avere un appiglio visivo da mostrare, aiuta i ragazzi del team che si trovano a raccontare e a spiegare la loro attività e le soluzioni che hanno sviluppato, ma allo stesso tempo aiuta anche i visitatori a capire meglio il numero e la diversità delle attività del team, che altrimenti non sarebbero percepibili a partire dal clima di ordine e silenzio.

C'è anche una bacheca in cui sono appiccicati dei post-it indicanti tutti i progetti di innovazione seguiti dal team e lo stato di avanzamento degli stessi. Questa è il soggetto preferito delle foto dei visitatori, tanto che la Responsabile Rforl si preoccupa sempre di non scrivere o di non lasciare esposti progetti che non sono divulgabili esternamente.

Ognuno dei ragazzi ha un suo posto e una sua scrivania e ognuno ha un PC da tavolo, in cui ci sono i software di cui hanno bisogno per poter svolgere il loro lavoro. In caso di riunioni, ci si riunisce intorno allo schermo di un PC, prendendo la prima sedia libera a portata di mano o trascinando la propria.

Altrimenti, si esce e si va in uno dei salottini, dopo previa prenotazione alla receptionist. Questo per riunioni più lunghe o "chiassose", per non disturbare il lavoro degli altri, oppure per fare riunioni formali con dei clienti o dei partner esterni, siano essi presenti fisicamente in azienda o tramite skypecall.

In Rforl ognuno ha il suo armadio in cui nasconde con cura il proprio giaccone e la propria borsa. Qualcuno ha anche una piccola dispensa in cui tiene crackers o merendine per uno snack veloce, o per la pausa pranzo. Poi se qualcuno ha bisogno, si condivide. Quando mi sono trasferita, la Famiglia L ha deciso di togliere i distributori degli snack e lasciare solo

quelli delle scatole di cialde per il caffè, per cui dentro gli armadi, i ragazzi del team tengono anche le scatole di cialde, da offrire anche a colleghi e clienti.

Anche loro hanno il rituale del Venerdì. Una degli ingegneri, una ragazza che si occupa anche della comunicazione di Rforl, oltre che di altri progetti, che era anche l'unica ragazza del team nel 2013, e dunque è una "veterana" (anche se è arrivata in GL soltanto un anno prima di me, ma sembra tantissimo). Diciamo che lei si prende cura del team e il venerdì (generalmente) porta un dolce preparato da lei stessa la sera prima. Lo lascia su un degli scaffali vicino alla macchina del caffè, nascosto da una di quelle lavagne con i blocchi di carta e le ruote. Poi verso le 10 avvisa i colleghi che per chi vuole fare la pausa, c'è un dolce che li aspetta. Nel caso in cui ci siano delle persone in visita, avvisa anche di aspettare che se ne vadano i visitatori o di appropinquarsi in maniera discreta, senza farsi troppo notare. Altrimenti, se la giornata è tranquilla e se non c'è troppo lavoro da fare, si scambiano insieme al dolce e al caffè, anche due chiacchiere e un paio di battute, che esulano dal lavoro. Poi ognuno torna al proprio posto, senza portare caffè o altro alla propria scrivania.

Effettivamente, non ci deve essere nulla di superfluo sopra la scrivania: non erano ammessi nemmeno i calendari da tavolo. Sono stati introdotti solo nel 2015, in occasione della premiazione Great Place To Work e della terza posizione tra le piccole e medie imprese nazionali. Essendo un riconoscimento basato su un survey svolto tra i dipendenti, come ringraziamento, la famiglia L. insieme alla Responsabile della Comunicazione e la Brand Manager, hanno ascoltato (e osservato) questa particolare esigenza dei collaboratori e hanno deciso di distribuire tra le scrivanie dei calendari, con alcune frasi e alcune immagini che rafforzassero e rappresentassero la cultura d'impresa GL.

Le persone

Anche il team di Rforl è un team che è variato molto nel corso della mia permanenza: stage, testi di laurea, alternanza scuola-lavoro sono una prerogativa dell'impresa, per cui sono decisamente presenti anche qui. Diciamo che le modalità di selezione ed inserimento cambiano: non è solo il team People che propone, ma sono anche le specifiche esigenze del team Rforl, in cerca di competenze e conoscenze per sviluppare specifici progetti. Non è raro, anche qui, che uno stagista venga scelto su segnalazione di Professori Universitari partner di GL, nel suo modello di rete.

Le persone con cui mi sono relazionata per portare avanti il mio lavoro sono due, vale a dire quelle che si occupavano direttamente della gestione della comunicazione del lavoro del team, sia interna, che esterna.

Una ragazza sulla trentina, arrivata ufficialmente nel team un anno prima del mio arrivo in GL, ma la collaborazione era iniziata col suo Dottorato in ingegneria sismica, anche se non si trattava di un dottorato industriale. Oltre a portare avanti il progetto che aveva iniziato col suo Dottorato, ha affiancato un'attività incentrata sulla comunicazione e sulla gestione delle informazioni e della conoscenza del team, anche grazie ad un progetto europeo su questi temi. È lei che è sempre in prima linea per presentare le attività e le competenze del team ai numerosi visitatori di GL o in conferenze in Italia e all'estero.

Durante una conversazione informale a più voci, ha ironicamente sottolineato di non avere una formazione esclusivamente ingegneristica, a differenza degli altri membri del team, perché ha seguito qualche corso riguardante materie e metodologie di ricerca più umanistiche e qualitative. Per questo ha una mentalità più duttile rispetto ad altri colleghi con cui non si può ragionare perché hanno i paracocchi e dei pregiudizi verso tutto ciò che non è ingegneria meccanica, che è la peggior specie.

Per questo suo ruolo, è un punto di riferimento non solo nella coordinazione del team, ma anche nel rapporto con tutte le figure in impresa che non sono tecniche e non hanno un linguaggio tecnico, vale a dire ID-Lab, ma anche il Signor L. stesso. Ad esempio, è lei che si occupa dell'uscita settimanale della newsletter del team indirizzata ad alcune figure interne a GL: raccoglie gli eventi principali, sollecita la scrittura dei brevi articoli e assembla tutto per poi mandare la bozza alla Responsabile.

La Responsabile Rforl, una signora sulla quarantina dai biondi capelli ricci. è ingegnere elettronico e ha conseguito un dottorato in bioingegneria. Si percepisce al volo la sua autorità all'interno del team, anche se spesso e volentieri è anche molto ironica e autoironica. È una molto diretta nei modi e molto pratica nel suo lavoro, cercando di evitare complicazioni inutili, vuole vedere i risultati. Qualcuno del team sottolinea la pressione a cui sono sottoposti. È incredibile come riesca a tenere sotto stretto controllo tutti i progetti che riguardano competenze che conosce, ma che evidentemente non costituiscono la sua massima expertise. Con cadenza pressoché settimanale o quando torna in ufficio dopo una delle sue frequenti trasferte (per convegni tra università e progetti europei, visite aziendali per presentare soluzioni o sondare il terreno per eventuali collaborazioni) tira subito le fila: si informa sullo stadio di avanzamento dei progetti, fa osservazioni e commenti, o distribuisce materiale o informazioni utili ad ognuno.

Il tutto dopo aver raccontato brevemente la sua trasferta e se c'è qualcosa di interessante, lo sottolinea con entusiasmo in momenti informali, in cui gli altri membri del team le si raggruppano intorno incuriositi. È molto attenta anche a quella che è l'immagine e la reputazione del team e di GL. Quando i ragazzi vanno in trasferta, lei chiama sempre per verificare che siano arrivati e poi per sapere subito come sia andata. Si preoccupa che lo sviluppo delle soluzioni sia ragionevole e soddisfi le specifiche del cliente.

E si preoccupa molto di quello che viene comunicato esternamente, in modo da non violare accordi sulla segretezza di alcuni progetti o delle aziende partner.

È anche uno dei dirigenti GL per cui ha una rilevanza particolare in impresa. Il suo rapporto col Signor L. è di stima, ma è diverso perché è un mondo lontano, sia fisicamente che concettualmente. Per cui, anche se su alcuni argomenti hanno idee divergenti, lo si capisce, ognuno cerca di rimanere nel suo e di chiudere un occhio sulle scelte dell'altro.

Con me ha un rapporto di simpatia, almeno lo percepisco come tale: cerca di aiutarmi col mio progetto, per quanto le è possibile, e in più di un'occasione (anche nel momento del nostro commiato) si scusa se quell'ambiente di ingegneri fosse distante da quello che è il mio approccio o la mia formazione. D'altronde, mi aveva già stupita durante la primissima settimana in cui mi ero trasferita ufficialmente in Rforl. Quando l'ingegnere che si occupa anche della comunicazione del team aveva chiamato a raccolta persone ed articoli per la newsletter settimanali, non era riuscita ad ottenere granché, così non mi tirai indietro e scrissi due righe su questo mio trasferimento e su quello che avrei fatto.

All'uscita, dirigendomi verso la mia auto, vedo la Responsabile in macchina che, prima di uscire dal parcheggio, mi si affianca, abbassa il finestrino e mi ringrazia. Rimasi talmente sorpresa che non riuscii nemmeno a mettere insieme una risposta sensata.

D'altronde è possibile che tali riguardi fossero dettati dal mio ruolo di outsider in quell'ufficio. Quando stavo preparando il workshop e ne discussi il testo con lei, fu di nuovo molto disponibile e rassicurante: fu lei che spinse perché il workshop potesse svolgersi in tempi brevi e mi diede anche il beneficio del dubbio sui risultati. Non sapeva nemmeno lei quello che sarebbe potuto venir fuori, era un tentativo e lei era disponibile a provare. E d'altronde, anche durante il workshop si dimostrò molto partecipativa e si mise molto in gioco, anche personalmente. Lo apprezzai molto.

I Dottorandi: hanno un ruolo leggermente diverso in questo contest. Hanno responsabilità di cui dare conto non solo con GL, ma anche con i clienti. In effetti i Dottorandi che fanno parte di Rforl non solo portano avanti il proprio progetto da un punto di vista della Ricerca, ma sviluppano soluzioni da proporre quantomeno a partner di ricerca, e in ultima istanza, a clienti finali. Per cui hanno responsabilità anche economiche. Sanno come compilare fatture, ordini, scaricare spese su commessa (anche quelli dell'ID-Lab, ma non lo fanno direttamente per il proprio progetto, ma solo quando coinvolti nella collaborazione in progetti collettivi). I loro progetti hanno un ritorno economico, così hanno dei costi, che vanno oltre a quelli del finanziamento della borsa, e delle risorse stanziare ad hoc.

Perché hanno bisogno di strumenti per portare avanti il loro lavoro, come dei software specifici. Per questo, ogni scrivania di Rforl ha il suo PC fisso, indipendentemente dal proprietario (più o meno temporaneo) della scrivania. I collaboratori a tempo determinato, invece, hanno spesso anche un portatile che si portano dietro per lavorare da casa o in trasferta. Anche i Dottorandi vanno spesso in trasferta, da clienti, per parlare coi clienti o capire il funzionamento delle soluzioni proposte e accumulare dati e informazioni per procedere ulteriormente con lo sviluppo, oppure vanno a convegni e conferenze in ambienti accademici a presentare il lavoro fatto all'interno di GL o le loro soluzioni, parlando anche a nome e per conto di tutto il team. È parte del loro lavoro e i fondi da destinare alle iscrizioni sono valutati in sede di bilancio ad inizio anno, quando vengono viste le conferenze o i convegni ai quali non si può mancare o è preferibile andare, in base agli interessi e ai progetti in corso. E i ragazzi hanno parte attiva in questi processi. È GL che si fa carico di queste spese perché fa parte dell'attività propria di GL e del team. E rientra nei compiti dei ragazzi andare.

Sono quindi ragazzi che, anche se entrati da poco, sono incaricati ed autorizzati a parlare in nome e per conto del team e di GL. Ovvio, il lavoro è tutto supervisionato da un collega che li affianca nei primi tempi, in una sorta di mentoring in cui il mentore ha un'anzianità aziendale anche solo di un paio di anni, e infine dalla Responsabile, che delega, ma che comunque supervisiona tutto. I ragazzi perciò si spostano e hanno contatti con l'esterno.

I ragazzi del team Rforl hanno praticamente tutti un dottorato. Chi ha fatto il Dottorato classico dice che è stato un periodo decisamente meno impegnativo rispetto alla loro attuale vita lavorativa. Non c'erano scadenze così cadenzate e non c'erano così tante responsabilità. Ora fanno ricerca e innovazione, ma devono farlo rispondendo a vincoli di budget e di tempi. Uno mi dice che spesso non raggiunge il livello di approfondimento e di perfezione e innovazione che vorrebbe raggiungere (gli ingegneri, per lo meno quelli del team, sono dei perfezionisti e vogliono fare bene tutto quello che fanno), e si trova a

proporre al cliente una soluzione che sa non essere quella ottimale in assoluto, ma è compatibile con le risorse che il team ha a disposizione o con altre soluzioni e competenze che il team ha sviluppato in precedenza. Diciamo che è un ottimo relativo. Lo dice con un po' di nostalgia o forse rammarico, ma d'altronde la logica aziendale è in primis quella del profitto, altrimenti cadrebbero le condizioni per l'esistenza della stessa.

Anche i Dottorandi, comunque, non seguono soltanto il proprio progetto, anzi spesso e volentieri quella è l'attività lasciata a margine. In ogni caso, il loro Dottorato, tesi inclusa, e in seconda istanza, anche il loro destino in GL è legato al progetto di innovazione e dunque alla (potenziale) applicazione dello stesso sul mercato. Se il progetto li ha portati a sviluppare una soluzione che trova un mercato o dei clienti interessati, e delle competenze indispensabili per il team, allora molto probabilmente alla fine del Dottorato, gli sarà proposto un contratto a tempo determinato, almeno fino a quando la soluzione non può essere considerata conclusa (sempre migliorabile, ma sufficientemente sviluppata).

Per molti di loro, l'interesse principale nel fare un Dottorato in GL è proprio la possibilità di lavorare in quell'ambiente, piuttosto che essere in Università. Il lato aziendale viene senz'altro prima di quello accademico, anche se le due parti dialogano abbastanza bene.

La mia attività

In questo contesto, mi sono trovata in un gruppo di ingegneri, che oltre a portare avanti la propria attività di ricerca e di progettazione, sta iniziando ad occuparsi in modo consapevole anche della parte di comunicazione e di rappresentazione della loro attività, che riveste un valore strategico per GL. In questo ambiente, ero dunque più outsider nell'attività di lavoro quotidiano e anche la mia presenza era percepita in questo modo dai membri del team. Svolgevo la mia attività in modo più autonomo ed indipendente, mentre osservavo e ascoltavo le interazioni dei membri del team.

In questo ambiente, oltre a dedicarmi ad un articolo scientifico per la fase di dissemination di un progetto europeo riguardante la gestione della conoscenza (vedi cap.), la Responsabile Rforl mi ha chiesto di sviluppare una metodologia ad hoc per utilizzare lo storytelling. Per cui, in questo senso, ho svolto un ruolo molto simile a quello di un consulente. Ho organizzato e tenuto un workshop e ho restituito un documento con delle osservazioni, ma anche appunto una sorta di "metodologia di storytelling". La mia interazione è stata particolarmente intensa con la Responsabile Rforl, che si trova nello stesso ufficio del team, a meno che non sia in una delle sue numerose trasferte. Anche qui, ero comunque la maggiore esperta in quello che stavo facendo, per cui mi si lasciava molta libertà, ma in questo ambiente più dedito alla ricerca, la Responsabile metteva in conto la possibilità che la pubblicazione potesse non essere pubblicata, o che il workshop potesse essere poco fruttuoso. Diciamo, che si accettava la non prevedibilità dei risultati perché non c'era una necessità operativa nel vederli realizzati.

5. Liminalità

Sebbene i colleghi erano convinti che la mia posizione era decisamente privilegiata e mi sentivo dire molto spesso “beata te”, rivestire una tale posizione comporta dei vantaggi e degli svantaggi.

Il vantaggio principale è che si hanno meno responsabilità di chi è un collaboratore. Non è sempre vero per tutti i Dottorandi presenti in GL, ma dipende molto da come uno vive la propria condizione. Vivendo in una posizione liminale si ha in qualche modo, il lusso di poter scegliere il grado di coinvolgimento che si vuole avere e il grado di responsabilità che si vuole assumere. Ovviamente ogni scelta avrà poi una qualche conseguenza da tenere in considerazione, sia per quanto riguarda lo svolgimento del lavoro nella posizione liminale, sia per quanto riguarda la risoluzione futura di quella condizione.

Anche se, osservando gli altri Dottorandi come me in GL, che ricoprono altre funzioni, che sviluppano soluzioni innovative per clienti, concludono contratti, rappresentano GL in numerose conferenze nazionali ed internazionali, mi verrebbe spontaneo fare una distinzione di merito, riguardante il tipo di lavoro e di ricerca svolti. Però, in questi anni sul campo ho capito che anche la diffusione di una rappresentazione di un'azienda o di un progetto è una grande responsabilità di cui dare conto.

Nel mio caso, ci sono stati periodi in cui avevo molte responsabilità. Mi sono resa conto che mi sono trovata da sola a gestire alcuni progetti di comunicazione piuttosto complessi e a occuparmi di tutte le forme della rappresentazione, altri invece che mi sono potuta permettere, sbagliando o meno, di fare un passo indietro. E mi è stato permesso di farlo proprio in virtù della posizione liminale.

D'altra parte, alle potenziali minori responsabilità in azienda, si affiancano le responsabilità che arrivano da un altro mondo, quello Accademico, e si tratta spesso più di responsabilità morali e di etica del lavoro e della ricerca.

La condizione liminale, non a caso, è stata spesso descritta in letteratura ricorrendo alla metafora della schizofrenia (Czarniawska e Mazza, 2003: 2). E, a dispetto del fatto che sia una metafora antica, tipica degli anni Settanta, appena poco l'inizio ufficiale del mio Dottorato, nel tentativo di abituarci a quel ruolo così particolare, dissi alla Communication Manager che di lì a poco sarei diventata bipolare.

Si tratta di rinegoziare perennemente il proprio ruolo, le proprie attività e, in ultima istanza, la propria identità.

Tuttavia, grazie alla mia posizione ho potuto avere accesso alla conoscenza di GL e dei suoi processi, che è quella a cui accedono gli attori organizzativi, e alla conoscenza riguardante GL e i suoi processi, a cui hanno accesso i ricercatori (knowledge of e knowledge about).

PARTE IV- ANALISI E CONFRONTO

Dopo aver definito il quadro teorico e quello metodologico su cui si basa questo lavoro, la quarta parte vuole finalmente presentare l'analisi del materiale empirico raccolto durante la mia permanenza in GL.

In particolare, ho scelto di presentare quattro progetti di comunicazione, a ognuno dei quali sarà dedicato un capitolo di questa parte.

La scelta è ricaduta sui progetti che potessero essere più significativi e potessero darmi la possibilità di descrivere processi eterogenei, da poter anche essere confrontati fra loro.

Li ho scelti sulla base del materiale raccolto, dopo aver identificato quali fossero i temi e le determinanti che entravano in gioco nei processi di costruzione delle rappresentazioni narrative. Questi esempi sono quelli che ho scelto perché, da una parte sono stati i lavori più significativi portati avanti contribuendo alla costruzione delle rappresentazioni di GL: sono stati, infatti, alcuni dei progetti più complessi, che, nel corso di un arco temporale piuttosto lungo, hanno dato vita a diversi prodotti di comunicazione esterna, evolvendosi e assumendo anche forme diverse, nel tempo e nello spazio. Dall'altra, sono quelli che mi permettono di contemplare l'eterogeneità e la complessità della costruzione delle rappresentazioni in GL, evidenziandone le caratteristiche principali e permettendo anche un confronto tra le rappresentazioni corporate prodotte dell'ID-Lab, e le rappresentazioni più tecnologiche che riguardano Rforl.

Ogni capitolo cerca di descrivere le tre logiche di ogni progetto: la teoria a cui rispondevano in azienda, le tappe del processo di sviluppo della loro comunicazione e le rappresentazioni narrative. Tutti i capitoli si chiudono con una discussione per riconciliare processo e rappresentazione e iniziare a fare alcune riflessioni che porteranno alla costruzione della mia teoria locale.

1. Bilancio Sociale. Rappresentazione di gruppo

Se il Bilancio Sociale è generalmente riconosciuto e definito come uno strumento di accountability, per quanto riguarda le dimensioni sociali, ambientali ed economiche delle attività svolte da un'organizzazione, e ha dunque il fine di offrire agli stakeholder un'informativa complementare a quella contenuta nel bilancio di esercizio, per GL il Bilancio Sociale è un documento di comunicazione corporate.

Ciò è possibile perché non ci sono normative nazionali che rendono obbligatoria o regolano la redazione del Bilancio Sociale, fatta eccezione per alcuni casi specifici, che sono: le Fondazioni bancarie, le imprese sociali e relative strutture di gruppo, le cooperative sociali.¹ Generalmente, il Bilancio Sociale si presenta, dunque, come un faldone molto voluminoso, che ha una funzione di approfondimento su tutte quelle attività che non rientrano nelle attività strettamente produttive. Per cui, di norma, sono costituiti da due elementi imprescindibili e visibilmente identificabili:

- le infografiche, attraverso le quali i dati sono mostrati in maniera grafica e, a volte, anche colorata;
- tanto testo, con cui si spiegano le attività e le iniziative portate avanti dall'organizzazione in questione;

Visto che la redazione del Bilancio Sociale non è obbligatoria per GL e il documento non deve rispondere a nessuna struttura prefissata, GL adotta un format che risponde non ad esigenze di approfondimento, ma di sintesi, quindi estremamente schematico e conciso, in grado di mettere in un documento "a sei ante" tutta la complessità di GL.

Per GL, dunque, questo documento ha un'importanza cruciale: è l'unico documento annuale per comunicare le sue attività nella loro interezza, per cui viene distribuito e diffuso insieme al company profile nelle occasioni in cui ci sia bisogno di una comunicazione corporate che faccia conoscere il GL e avere un'idea generale dell'azienda. Per questo, al momento del mio ingresso in ID-Lab, il Bilancio Sociale è un progetto che rientra nelle responsabilità della Brand Manager, che si occupava appunto della comunicazione corporate e all'epoca anche della comunicazione interna. Dopo il mio ingresso, invece, le cose iniziano a cambiare.

Quando, appena arrivata in GL, faccio notare alla Brand Manager che capisco i motivi di quella forma e di quel documento, ma che in realtà quello non è un bilancio sociale, lei mi dà ragione. Dice che, in effetti, nei corsi che ha fatto, il BS era presentato sempre in un'altra forma e con altri scopi, ma che non era stata ascoltata in GL.

Ad esempio, il Bilancio Sociale di GL non contempla in nessun modo i dati del Bilancio Economico, la cui comunicazione esterna non passa per nessun tipo di rappresentazione gestita dall'ID-Lab.

Inoltre, non ci sono grafici, né percentuali: nella maggior parte dei casi ci sono solo numeri riferiti all'anno di bilancio o in una progressione che contempla gli ultimi 3 anni. E d'altra parte, non ci sono nemmeno tanti testi di approfondimento, anzi: la direttiva è sempre quella di evitare i testi troppo lunghi.

Infine, nel Bilancio Sociale GL non ci sono dati negativi o punti di miglioramento: ad esempio, le quote rosa sono molto basse e non vengono tenute in considerazione, né vengono poste

¹ Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit. Agenzia per il Terzo Settore

come un problema. Non è una fotografia delle condizioni di GL con punti di forza e di debolezza, ma un documento riassuntivo dei temi che sono cari a GL e su cui stanno lavorando.

Il primo Bilancio Sociale che mi è stato chiesto di redigere è quello relativo all'esercizio del 2013 ed era il diciassettesimo. Questo documento, nel corso degli anni ha subito una evoluzione, per certi versi, mentre ha mantenuto alcune caratteristiche immutate. Negli ultimi anni, il fronte del Bilancio Sociale presenta sempre, a grandi linee, le stesse voci e grandezze di dati, cambia soltanto la distribuzione delle stesse tra le varie sezioni; mentre il retro è diventato uno spazio dedicato all'approfondimento di un tema che è il tema o il progetto dell'anno: per cui, insieme ad alcuni dati relativi al progetto, c'è spazio per un breve racconto del progetto e per le immagini relative.

La pratica del BS 2013

Le riunioni preliminari

La Communication Manager, subito dopo il mio ingresso in GL, ad ottobre 2013, mi affida questo compito. Mi dice che è un modo per iniziare ad avere una panoramica di quello che succede in GL e conoscere anche i progetti di comunicazione. Mi fa girare e mi dà i cartacei che lei conserva nel suo armadio nel piano di sopra, di tutte le versioni precedenti, su raccomandazione di restituirli. Mi dice anche che posso pensare di apportare delle novità, perché è un progetto che ormai da diversi anni è sempre lo stesso, per cui vorrebbe che fosse pensato in un modo diverso, che gli restituisse una certa utilità.

Qualche giorno dopo, mi fissa una riunione con al Brand Manager che è la responsabile del progetto. Mi inizia a dare una serie di nomi di collaboratori a cui chiedere per reperire i singoli dati. Sono tantissimi, inizio a scrivere in maniera disordinata sul mio blocco.

Parlo anche con la Press Manager, che occupandosi anche della Comunicazione Sedi Estere, è la responsabile per ciò che riguarda il retro del Bilancio del 2013, dedicato agli "Internazionali", come mi aveva anticipato la Communication Manager. Di rimando, mi fa parlare con uno dei ragazzi che si trova nella sede Cinese, ci faccio una breve riunione in cui mi spiega le funzioni della sede e quello di cui si occupa lui, ma onestamente non so nemmeno che cosa chiedergli.

All'inizio di dicembre, la Communication Manager mi chiede se ho iniziato a lavorarci e che vorrebbe farlo uscire entro fine anno perché è questa la cultura del sorprendere che caratterizza GL. Visto che quello dell'anno precedente era uscito piuttosto in ritardo, voleva sorprendere tutti sul tempo. Le dico che ancora non ci ho lavorato, anche perché come avrei fatto a raccogliere dei dati relativi all'intero anno, se l'anno ancora non era finito? Mi dice che potevo fare una stima per i pochi giorni che mancavano e che, comunque, avrei potuto aggiustare i dati a gennaio. Avevo altro da fare, ma provo a fare un paio di telefonate e in effetti mi dicono che non hanno i dati disponibili. Per cui, abbandono, per buona pace della Responsabile.

A gennaio, riprendo in mano il progetto, in maniera più sistematica. Do un'occhiata ai Bilanci sociali di altre aziende che tengono nell'armadio dell'ID-Lab o li cerco sui siti di aziende più grandi di GL, ma che possono essere prese come benchmark. Mi faccio alcune riflessioni sulle

differenze tra quel tipo di rappresentazione e quello che utilizza GL. Faccio anche alcune riflessioni, come mi aveva consigliato la Communication Manager, sulla forma e sul supporto da utilizzare. Penso ad una sorta di calendario o di oggetto da scrivania, in modo che i clienti o i collaboratori potessero averlo sempre sotto agli occhi. Faccio riunione con la Communication Manager, la Brand Manager e il General Manager, anche se non avevo niente di scritto, ma non l'avevo convocata io e non potevo sottrarmi. La prima cosa che mi dice la CM è che, per una questione di metodo, non ci si presenta ad una riunione senza nulla di scritto. Incasso il colpo e mi metto ad esporre quelle che erano le mie idee che vengono condivise dai miei interlocutori.

La raccolta dei dati

Dopo la riunione, inizio a mandare delle mail ufficiali ai responsabili per ottenere i dati, utilizzando i nomi che mi aveva dato la Brand Manager o facendomi aiutare da qualche contatto che mi ero fatta. Il problema principale è che non mi ricordo i nomi e i volti delle persone, per cui parlando per mail nemmeno mi rendo conto se sto scrivendo a gente che conosco o no, per cui mi tengo sul vago. Tuttavia, anche a gennaio, le persone mi dicono che i dati non sono ancora pronti, ma sono tutti molto gentili e cercano di darmi una mano.

Quelli che mi danno l'idea di essere più efficienti, sono i membri del team People, che hanno tutti i dati già in gestionali o su file Excel, per cui è relativamente facile ottenere il dato per loro e possono farmelo on the spot. Il problema è trovarli seduti in ufficio: ho lasciato post-it, mandato mail, telefonato per ottenere alcuni dati dalla persona che si occupava dei progetti di formazione con le scuole.

Un'area in cui ho avuto problemi è quella relativa al bilancio energetico, atto a mostrare come GL utilizzi energia che si autoproduce in modo sostenibile e rinnovabile. Scrivo alla persona che se ne occupa, e dopo un paio di rimbalzi (capita spesso che i responsabili siano cambiati dall'anno precedente, perché hanno lasciato GL) mi dice che non ha i dati, perché il documento più esaustivo con tutti i dati relativi al bilancio energetico, esce a marzo, per cui lo preparerà per quel periodo. Gli dico che ho bisogno non di tutti i dati, ma solo di alcuni, per cui se non è completo, a me non interessa, ma non ottengo molto.

Nel frattempo, inizio a scrivere con i responsabili delle R&D per le varie BU che dovevano fornirmi soluzioni sviluppate, paper, partecipazioni a convegni. Mi stupisco per la celerità con cui mi rispondono e per la gentilezza, anche se spesso, devo mandare più di una mail per far capire quello di cui ho bisogno.

Altra cosa invece avviene per Rforl: mi rivolgo a più contatti che ho e, in questo caso, non ho un dato pronto, ma mi girano una lista di progetti, una lista di paper, una lista di convegni da cui devo tirarmi fuori da sola i numeri che mi servono. E non è molto semplice, soprattutto per quanto riguarda la parte dei progetti di ricerca europei o nazionali, con diversi inquadramenti, di cui non riesco a capire il senso, oltre a capire quelli in corso o quelli già finiti. Vengo mandata a parlare di persona anche con altri referenti Rforl per quanto riguarda le soluzioni sviluppate. Anche qui, non mi mandano la classica descrizione di una riga, ma mi spiegano cos'è a che serve la soluzione e mi dicono anche, alla fine, che però non sanno se è comunicabile, se è già stata comunicata nei Bilanci precedenti o se è passata nelle competenze degli uffici RD.

Per quanto riguarda, la parte di comunicazione, mi gira alcuni dati la Communication Manager, di cui tiene lei traccia, mentre per quanto riguarda la stampa, la sezione press del sito internet

non è aggiornata, per cui non riesco a ricavarvi un dato, quindi me lo faccio ricavare in qualche modo.

Per quanto riguarda, invece, le visite in azienda, dato molto importante e passato in gestione alla titolare di Lov nel 2014, dovrebbe essere più facile perché c'è un sistema di registrazione per le persone in visita che serve proprio a questo e ogni mese chi segue il progetto, dovrebbe scaricare i dati, analizzarli e farne un report. Essendoci stato questo passaggio di consegne, il dato finale, tarda ad arrivare, ma arriva. Ed è più basso della cifra che da qualche anno si comunica nelle presentazioni ufficiali. Cifra tonda, decisamente alta, che sostiene la definizione di Open Company. Alla fine quell'anno era talmente basso, che sono costretti ad abbassare anche il dato comunicato. Non a quello effettivo ma comunicano 7800 invece che 8000.

Anche il dato sui brevetti non è chiaro, come altri: si comunica da anni invariato, senza chiedersi quale sia la situazione attuale. Mi faccio dare il contatto del responsabile che, a sua volta, mi mette in contatto con la Dottoranda che sta seguendo un progetto sulla proprietà intellettuale. C'è uno scambio di mail in cui cerco di capirci qualcosa e di ricavare dei numeri esatti e poi ottengo, finalmente, il dato, che riesco a scomporre tra brevetti, marchi e domande di brevetti.

La rappresentazione dei dati

A febbraio metto insieme i dati che ho in una presentazione power point che riproduca le pagine cartacee del Bilancio Sociale. Aggiusto i titoli delle varie sezioni e utilizzo le varie etichette ufficiali che GL usa per definirsi nella comunicazione corporate, per ottenere maggiore coerenza. È una cosa di cui vado orgogliosa perché è uno dei pochi aspetti che sono riuscita a far cambiare e che viene tuttora conservato.

Parlo con il Designer della volontà di cambiare forma al documento e gli chiedo una mano. Mi risponde in modo abbastanza brusco che non ha tempo per questo perché lavora su altri progetti e che comunque non avrebbe senso cambiarlo, perché è un documento che è sempre stato così e che non vogliono che si cambi. Per cui dice che non vale la pena investirci del tempo: in pratica è un lavoro di routine e va fatto in modo operativo, senza farsi troppe domande e senza perderci troppo tempo. Ci rimango un po' male, ma visto che il tempo scorre e che io non ho nessuna competenza grafica, non posso fare altro che accettare il suo consiglio.

Faccio un'altra riunione al volo con il GM e la Communication Manager, perché prima che i dati vengono diffusi, passano al vaglio del GM. Mi blocca sull'età media. Il valore medio è più alto di più di un anno rispetto a quanto comunicato e questo mina una delle rappresentazioni attraverso cui si comunica GL. Per cui, il GM rimane allibito, non ci crede perché in quell'anno hanno assunto un sacco di ragazzi giovani, sì ma a contratto interinale, dico io, e in questo dato non sono contemplati. Lui comunque non è convinto, per cui mi fa rifare il calcolo della media prendendo l'età di tutti i collaboratori una per una. Lo faccio, ovviamente le cose non cambiano.

Per quanto riguarda il fronte internazionali, invece non ho ancora un dato. La Manager mi spiega che lei non voleva che la comunicazione partisse quell'anno, ma pensava fosse giusto aspettare l'anno successivo, in cui le cose si sarebbero sviluppate ulteriormente, per cui non mi aiuta molto con le informazioni e i dati per il retro. Mi dice di parlare con uno dei ragazzi che

si trova nella sede Cinese e per i dati, mi dice di contattare un altro ragazzo, che gestisce un file Excel della parte commerciale, ma scopro che se ne è appena andato e dunque un suo collega mi gira direttamente un file Excel, in cui non c'è quasi nulla che mi interessi. Parlo, allora, con il Manager RD, che è la memoria storica di GL che mi racconta tutte le tappe dell'evoluzione dell'attività GL all'estero.

Nel frattempo, cerco di capire come risolvere la questione grafica per il retro: la Manager mi dice che non ci sono ancora foto delle sedi, per cui al massimo posso mettere delle bandiere. Allora il GM suggerisce di utilizzare le foto che i ragazzi delle sedi estere hanno scattato per documentare i loro report mandati al Top Management e all'Imprenditore. Mi faccio dare l'accesso all'area comune in cui sono conservati questi report, la Manager mi gira alcune foto del team, appena fatte a Natale, nell'headquarter italiano, anche se non sono di ottima qualità. Ma il GM non sembra curarsene, perché deve essere una specie di collage in cui conta il colpo d'occhio. Preparo una cartella con una selezione delle foto in questione, ma qualcuno solleva il problema (credo la Brand Manager) che le foto non sono utilizzabili perché ci sono i volti di alcuni partner e i loghi di aziende. Quindi niente da fare.

Ancora non ho nessuna notizia sul fronte internazionali, così la Brand Manager, che è comunque la responsabile del progetto, sollecita la Press Manager, che nel frattempo aveva iniziato a trasferirsi sempre più spesso nell'area internazionali per lavorare. A questo punto mi dice di farle una lista dettagliata di ciò che mi serve e cerca di farmi avere i dati. Le mando per mail una breve lista e le lascio la libertà di aggiungerne altri. Riesco ad ottenere qualche dato. Intanto la CM sollecita la consegna di questo documento. Le dico che mi manca la grafica e i dati per il retro, tra le altre cose. Mi dice di non preoccuparmi per i dati, perché si recuperano con facilità. Intanto faccio vedere a lei e al GM i dati che ho fino a quel momento. Nella parte frontale, aveva inserito qualche diagramma come opzione diversa per mostrarli, ma la mia proposta viene bocciata senza appello. Ci sono delle incongruenze, quindi devono aggiustare qualcosa. Gli dico abbastanza stizzita, che io gli consegno i dati effettivi, poi loro sono liberi di utilizzarli come meglio credono, ma non li aggiusto o invento io perché non è conforme alla mia etica. La CM a sentirmi parlare così, quasi si mette a ridere e quasi mi prende in giro col GM.

Per quanto riguarda la grafica. Il designer sentenzia che può fare lui un planisfero che mostra tutti i Paesi in cui ci sono clienti o partner GL o in cui GL ha montato delle soluzioni. Nella comunicazione corporate, viene sempre detto che sono più di 40 Paesi, ma non si specifica quali. Mi dice che si occupa della mappa, ma solo se gli mando una lista esatta di tutti i Paesi. Provo a chiedere in giro, ma nessuno sembra averne mai sentito parlare, per cui ricomincio con un giro di mail, questa volta al Top Management, vale a dire ai responsabili delle BU. Anche qui, probabilmente la mia richiesta non era stata troppo chiara, e complice il fatto che i clienti GL sono spesso multinazionali, la situazione si fa più complicata del previsto. C'è chi mi dice di ricavarmeli da sola dal CRM (che in GL si chiama PRM), chi mi manda solo un paio di nomi dei principali clienti. Insomma, sono sulla soglia della disperazione.

Break down

Alla fine di Febbraio 2014, a forza di mediare tra le tre Manager e il designer, non ce la faccio più. A fine mese, il mio tutor accademico, chiede che io possa passare un periodo in Università a studiare per il mio progetto, perché quello che sto facendo non è attinente.

Metto insieme tutto il materiale che ho, evidenziando le parti mancanti; per il retro scelgo un bell'aforisma di Sepulveda sul viaggiare a caratteri più grandi e metto insieme un testo, è lungo, ma in linea con quello dell'anno precedente e comunque non ho altro, almeno riempio lo spazio. Ho giusto qualche dato e, alla fine, metto una delle foto del team fatte a Natale. Mando per mail e la GM mi ringrazia e mi dice che ho fatto un ottimo lavoro. La Press Manager mi dice che c'è troppo testo, ma le rispondo che è l'unica cosa che avevo in quel momento. Quindi lascio a loro il compito di finire, partendo comunque da un lavoro che era completo in molti suoi aspetti. E immaginavo fosse questione di un paio di settimane prima che chiudessero e lo mandassero in stampa, vista l'urgenza.

In realtà, quando torno in GL a maggio, scopro, senza troppa sorpresa, visto che non avevo ricevuto notizie, che il documento era rimasto così come lo avevo lasciato e che, anzi, la Brand Manager non aveva nemmeno aperto l'allegato perché aveva avuto altre priorità, così come la CM. Quindi il progetto ricade ancora su di me, era tardi per davvero questa volta e il documento doveva essere pronto per l'evento più importante che ci sia stato in GL, che si sarebbe tenuto a luglio e ovviamente, quella era la priorità.

Completamento

Finisco di raccogliere i dati che mancano e alla fine aggiusto anche quelli che ho seguendo le indicazioni del General Manager e della Communication Manager, senza stare a fare troppe storie. Metto insieme la lista di nomi dei Paesi che avevo ottenuto dai Responsabili. Non arrivano a 40, non so come fare. Il Responsabile RD, che era nell'ufficio al piano di sopra insieme a me, mi dà una mano: va a memoria e mi dice degli Stati in cui hanno montato delle soluzioni. Alcuni sono già nella lista, ma alla fine, non so come, ma arriviamo a 40 e qualcosa. Lo ringrazio.

Nel frattempo la Communication Manager mi dice che il testo non va più bene. Lo ho accorcio e lo modifico seguendo le sue indicazioni.

La parte della Ricerca e Innovazione è incompleta: chiedo alla Responsabile, che si mette seduta con me in ID-Lab prima della pausa pranzo e mi risolve la situazione in pochi minuti. Mi dice che è tutto sbagliato, facciamo delle correzioni e chiudiamo. La Brand Manager, però, mi sottolinea che per alcune soluzioni anche del RD non ci sono i nomi e mi chiede se li voglio inventare lì al momento. Rifiuto categoricamente l'offerta e lasciamo solo la descrizione delle soluzioni.

Il lavoro si ferma nuovamente perché tutti sono occupati con l'evento, grafici compresi. Il progetto è in stand-by fino a quando in una riunione la Communication Manager mi dice che il BS deve essere assolutamente pronto per l'evento e che non esiste che non esca entro luglio. Il designer dà alla Brand Manager il contatto di un grafico esterno e nel frattempo, il testo va in traduzione per la versione in Inglese, perché nonostante la Communication Manager mi abbia chiesto di occuparmene, io non avevo tempo.

La grafica manda alcune prove di impaginato e il risultato non piace a nessuno: sul fronte ha messo un trafiletto con delle foto GL a tema (idea che verrà mantenuta, cambiando alcune foto), mentre il retro non è un granché. La Brand Manager si occupa di dare delle direzioni grafiche e revisioniamo i testi più volte in cerca di refusi.

Alla fine mandiamo tutto in stampa, con buona pace di tutti, che sembrano essere unanimi nel dire che è il BS più brutto della storia di GL. Gli stampati arrivano in tempo per l'evento e il BS viene annunciato con un numero del giornalino aziendale completamente dedicato (Tam-tam che esce ogni mese). Me ne accorgo aprendo le mail dall'ufficio del piano di sopra. Faccio: che bello! È uscito il BS. E la CM: sì, non lo hai visto? Prendine una copia. C'è da dire grazie alla Brand Manager, se quest'anno è uscito è solo grazie a lei.

Ecco, mi sento abbastanza derubata del mio lavoro, ma d'altronde lei era la responsabile del progetto.

La diffusione della rappresentazione

L'artefatto viene distribuito durante l'evento, nel frattempo viene messo negli espositori dei documenti di comunicazione che si trovano in tutte le sedi. Gli scatoloni vengono, invece, inventariati e portati in magazzino.

Andando a lezione di Dottorato, nell'autunno 2014, una Prof.ssa che collabora con GL, ci fa una lezione sui BS. Apre la lezione portandocene alcuni esempi che secondo lei costituiscono dei buoni modelli e tra questi c'era anche quello GL. Non le dico che l'ho fatto io, ma le dico che l'impresa cofinanzia il mio Dottorato. Mi dice che è un buonissimo BS perché, pur non avendo una struttura canonica, è molto chiaro e lineare, facile da leggere.

L'anno successivo, quando la Press Manager finisce di allestire le sedi estere, manda un documento con le foto. In una, è raffigurata una sala riunioni in cui sulla parete campeggia una stampa della mappa con la frase che ho scelto di Sepulveda.

Il confronto col Bilancio Sociale 2014

La raccolta dei dati

Il BS 2013 è stampato a luglio 2014 e ad agosto arriva la nuova mail della Brand Manager per il BS 2014. Mi viene quasi da ridere. Questa volta il retro riguarderà il grande evento di luglio e il progetto che è stato lanciato in quell'occasione. Capoprogetto era l'altra dottoranda dell'ID-Lab, per cui seppur le tappe furono molto simili, c'era un diverso tipo di collaborazione tra di noi, senza contare che avevo un'esperienza pregressa questa volta. Invece, della parte grafica, se ne occupò una ragazza che in realtà si sarebbe dovuta occupare del sito GL e che entrò a fine 2014. In quell'occasione, tuttavia vale la pena rimarcare alcune dinamiche:

Con l'altra Dottoranda, svisceriamo la questione delle ore di formazione, per cercare di far capire di che tipo di dato si tratti. Parlo ripetutamente con uno dei responsabili delle risorse umane, cerchiamo esempi sui bilanci sociali di altre aziende: insomma, diventa una questione di principio per decifrare la questione ed esprimere il concetto efficacemente

Dopo diverse riflessioni, raggiungiamo una soluzione che poteva essere un buon compromesso: utilizziamo le espressioni ore di formazione erogate complessivamente, al posto della semplice dicitura ore di formazione, e poi aggiungiamo il dato ore di formazione pro capite. Tuttavia sembra essere stata una semplice questione di principio personale su cui c'eravamo arenate, perché nessuno gli dà così tanta importanza.

Altro punto critico riguarda la microgrid che GL dice di aver attivato. Da una parte è difficile stabilire i dati che vanno sul retro e quelli che vanno sul fronte, perché i dati che riguardano la microgrid di GL con la produzione di energia pulita fa parte anche del progetto su cui verte il retro. Anche qui, spostiamo diverse volte, ma alla fine risolviamo. I dati relativi al bilancio

energetico tardano comunque ad arrivare anche questo anno. E c'è la difficoltà aggiunta dei dati aggiuntivi. Ci sono già i dati che avevo raccolto per la comunicazione dell'evento, è vero, ma si ripropongono gli stessi interrogativi. In particolare per quel che riguarda le centrali idroelettriche. I dati che abbiamo riguardano una stima per la produzione di due centrali collegate, ma le centrali comunicate sono 4: una non collegata, perché lontana e non converrebbe da un punto di vista energetico, l'altra in via di costruzione. Per cercare di capire il quadro della situazione, chiediamo più volte informazioni al Responsabile che ci fornisce i dati e al Manager RD. Come comunicare questo quadro? Nel documento dell'evento, avevamo messo il dato stimato, ora avremmo dovuto mettere lo stesso per coerenza, ma il responsabile che ci passa i dati ci dice che, da legge, si potrebbe andare incontro a problemi. Possiamo scrivere quello che vogliamo, ma la responsabilità è la nostra. Propendiamo per comunicare il dato corrente, piuttosto che quello stimato, ma ci confrontiamo con la Communication Manager. Lei ci dice di comunicare il dato stimato, la responsabilità è la sua, quindi ubi maior.

Aggiungiamo nella sezione Open Company anche la rete sviluppata dalla BU Humancare, che non era mai stata considerata. Il ragazzo che si occupa della comunicazione ed è Community Manager ci ringrazia per includerli nella comunicazione corporate.

La bozza con i dati, seppur incompleti, è pronta alla fine di dicembre 2014. La mandiamo per mail prima di iniziare di allestire per la consueta festa aziendale di Natale. Avevamo anche proposto di chiamarlo Bilancio di Sostenibilità, al posto di Bilancio Sociale, ma niente.

A gennaio, la riprendiamo in mano. Il retro crea non pochi problemi: non ho seguito io quella parte, ma so che la Communication Manager ha cambiato i testi più volte, per poi ritornare alla versione iniziale.

Per quanto riguarda la mia parte, sempre per quanto riguarda la parte di Ricerca e Innovazione, con i progetti e i brevetti, c'è stato anche una discussione con un collega che nel frattempo aveva iniziato a fare controllo di gestione su quelle attività. A dire la verità, in quel momento mi sono chiesta perché la raccolta di quei dati fosse considerata un progetto di comunicazione, piuttosto che un progetto di rendicontazione, di bilancio appunto. In quel caso c'erano dei dati diversi che riguardavano quella parte e dunque il bilancio sociale e il report sugli asset intangibili che stavano facendo i due ragazzi del controllo di gestione. Mi ricordo mi arrabbiai molto perché erano stati messi in dubbio i miei dati e mi era stato detto via mail. Poi insistetti al telefono e alla fine ci siamo confrontati ed è venuto fuori un loro errore.

La questione visite fu particolarmente spinosa. Mi ricordo che in una riunione con la Brand Manager, la Communication Manager e il General Manager che facemmo a dicembre per discutere dei dati che avevo già raccolto, presentai un dato che era intorno alle 5000 visite, decisamente inferiore rispetto a quanto di solito comunicato. Il GM era incredulo e i temi si riscaldarono, anche con la CM, che difendeva il lavoro del team di accoglienza, di cui è responsabile, nel registrare le persone in visita. Il GM, infatti, non poteva credere che quello fosse il dato effettivo e l'unica spiegazione che riusciva a darsi era che le receptionist non registravano tutti gli ingressi giornalieri. E, a conferma della sua tesi, prende ad esempio il numero di macchine che in quella giornata era nel parcheggio ospiti e tutte le persone che aveva visto in giro per la sede. Chiama anche alle receptionist per sapere quante persone avessero registrato in quella giornata. Insomma, era una conversazione abbastanza scomoda.

Alla fine, la responsabile del progetto LOV, che avrebbe lasciato il progetto LOV alla fine dell'anno, prima di andarsene, mi gira il numero utile, aggiornato a fine anno e con qualche aggiunta. Insomma, non so come, il numero arriva a quasi il doppio, superando quello che si comunica da sempre. La CM era proprio contenta e fa al GM compiaciuto: lo avevi detto tu da anni che avevamo 8mila visite all'anno e ci siamo arrivati veramente! adesso è ora di cominciarne a comunicare 10 mila!

La rappresentazione

Quell'anno dell'impaginazione se ne occupò una nuova ragazza che era entrata da poco in ID-Lab per sviluppare il nuovo sito, ma che poi sostituirà la Brand Manager in maternità. Non fu facile per lei: mi ricordo che scorgevo in lei lo stesso atteggiamento che avevo io l'anno prima. La volontà di migliorare quello strumento, apportando qualche cambiamento. Io sapevo non sarebbe stata una strada fruttuosa, ma capivo il suo comportamento. L'altra Dottoranda coinvolta nel progetto, invece, era stanca di quelle dinamiche infruttuose e sapeva già come si sarebbero concluse, per cui cercava semplicemente di chiudere. Mi ricordo che facemmo una riunione insieme noi 3 in Open Company, che era libera, per impostare il lavoro e dire quello che si poteva e non si poteva fare: dopo un po' ci vennero a cercare perché stavamo gestendo male il nostro tempo.

Il BS 2014 è uscito a maggio. I contenuti erano pronti molto prima, ma la ragazza che si occupava dell'impaginazione, aveva altre priorità e aveva tentato diversi impaginati del retro, ma non ne era soddisfatta. Alla fine, la soluzione adottata fu quella di usare la stessa grafica usata per la comunicazione dell'evento. Funzionava.

Appena pronto, questa volta, la Communication Manager chiese alla ragazza in questione di mandare il file via mail al Signor L. e ai Top Manager. La ragazza specifica nella mail che è stato un lavoro di squadra, così ci arrivano i complimenti per il bel lavoro fatto.

La figlia dell'imprenditore, che nel frattempo, dopo la morte della Signora L. aveva iniziato a prendere il suo posto, ha sottolineato la necessità per l'anno successivo di far emergere la dimensione familiare di GL. Ha suggerito poi di richiedere diversi preventivi prima di farli stampare e di valutare bene le quantità da ordinare, sulla base delle rimanenze di magazzino del precedente. Soprattutto per la comunicazione e l'accoglienza, il controllo dei costi e il risparmio sono all'ordine del giorno. Comunque la ragazza risponde alla mail dicendo che aveva già fatto fare i preventivi e che aveva ordinato la stessa quantità dello scorso anno. Nelle settimane successive sono andate insieme a controllare il magazzino.

Quell'anno fu particolare, perché la Communication Manager e la Brand Manager decisero di organizzare una pillola formativa in pausa pranzo. Era la scusa per presentare il nuovo abbigliamento brandizzato, che dopo infinite trattative e decisioni interminabili su costi, quantità, tipi di maglie, era finalmente pronto. Così, con alcuni stagisti, io e la ragazza del sito (per le posizioni non manageriali in ID-Lab, viene indicato solo ID-Lab senza specificare la funzione specifica. Nel mio caso, che non sono comunque interna a tutti gli effetti, è specificato PhD Candidate) abbiamo preparato tutte le buste per i collaboratori, a ognuno dei quali spettava un kit diverso in base alla funzione (nel mio caso, avevo una T-shirt), mentre la Communication Manager e la Brand Manager hanno organizzato una sfilata, in cui i modelli erano i collaboratori più prestanti o quelli più rappresentativi di GL. Ad introduzione della sfilata, la Communication Manager è salita sul palco tenendo un discorso e presentando il nuovo BS.

Io ero seduta sul pavimento, tra il pubblico. Chiamò la Brand Manager sul palco per ringraziarla e creditarle i meriti del progetto abbigliamento, ma nient'altro. La paternità, anzi la maternità del Bilancio Sociale, non fu rivelata. (come è giusto che sia per un'agenzia di comunicazione).

All'ingresso della sala, la Communication Manager aveva fatto mettere una cinquantina di copie del BS, alcune delle quali aperte, affinché i collaboratori potessero vedere l'artefatto. Il problema era che i collaboratori, sono anche culturalmente educati a prendere qualsiasi documento l'impresa gli presenti, come segno di interesse e gratitudine, ma in quel caso, la Communication Manager non voleva che ognuno avesse la sua copia, perché avrebbero avuto il pdf e del cartaceo non se ne sarebbero fatti nulla, per cui dovevo stare all'ingresso e dissuadere i collaboratori dal prendere le copie di BS. L'ho fatto per un po', poi ci ho rinunciato.

Il confronto col Bilancio Sociale 2015

Il Bilancio Sociale 2015 è stato fatto da un'unica persona, una ragazza che da metà 2014 si occupa della comunicazione interna e di alcuni progetti corporate. La ragazza ha una formazione grafica, per cui ha avuto modo di portare avanti tutto. In quel periodo io non ero in Id-lab per cui non so come siano andate le cose. Alcuni contenuti sono redistribuiti, altri dati vengono lasciati invariati come sempre. Il retro, viene dedicato alla partecipazione di GL ad Expo.

Discussione

Tempo della rappresentazione

Il dato è molto più di un numero. È sostegno delle rappresentazioni che GL fa di sé. Non è semplicemente il consuntivo dell'anno appena chiuso, ma ingloba la vision stessa di GL e gli obiettivi del Top Management. Se, dunque, dall'ID-Lab il BS viene concepito come uno strumento di comunicazione statico, sempre uguale a se stesso e poco stimolante, per il top management diventa non solo lo strumento per comunicare una foto di gruppo di GL, come si fa a scuola alla fine di un anno scolastico, ma diventa strumento per dare forma al futuro dell'impresa. Non registra (solo) una realtà fattuale, ma influenza la realtà futura. E non è mentire per il top-manager, ma continuare a sostenere e ad alimentare la rappresentazione di GL.

E queste rappresentazioni sono le parti più statiche paradossalmente. Il presente (i dati attuali) cambiano, si redistribuiscono, oscillano. Il prossimo futuro (i dati rappresentati) restano sempre costanti: una soglia che è già presente perché GL arriverà a quella soglia prima o poi, senza ombra di dubbio, poco importa se non lo ha fatto quest'anno. E fino a che quella soglia non è raggiunta, viene comunicata uguale a se stessa: è l'obiettivo che viene dato per scontato nel presente. Solo quando l'obiettivo viene raggiunto, allora cambia anche la rappresentazione, ossia cambia la potenzialità di GL ciò verso cui tende, perché l'obiettivo raggiunto è già passato.

E funziona così anche per i Paesi esteri: hanno iniziato a comunicare 40. A rappresentare GL come esportatore in 40 Paesi in tutto il mondo, ma manca il referente della rappresentazione. Si è perso nel tempo e nello spazio. Seguendo il ragionamento di cui sopra, potrebbe essere stata una proiezione verso il futuro, o in questo caso, magari, qualcuno ha effettivamente contato i Paesi in cui GL ha fatto delle installazioni, ma non mi è dato sapere. Anche il dato

che alla fine ho trovato, è finalizzato a sostenere quella rappresentazione: more than... Al raggiungimento dell'obiettivo, ho stoppato la ricerca.

Ed è interessante vedere come i manager abbiano difficoltà di fronte ad un dato che non conferma le rappresentazioni di GL. Funziona così con l'età media: passare da 33 a 34 è già doloroso. È il segno che l'impresa di giovani talenti sta invecchiando? È il segno che quella rappresentazione rischia di non funzionare più in futuro? Da 3 anni l'età media si è stabilizzata su 34 e non so l'ultimo valore medio attuale quale sia, ma so per certo che durante le presentazioni di GL, le interviste per la stampa, la comunicazione ufficiale continua a comunicare che l'età media è 33 anni. Abitudine? Paura del cambiamento?

Sono numeri, ma aveva ragione la Communication Manager quando diceva che mi sarebbe stato utile fare questo lavoro. Perché ogni numero non racconta una storia, ma rimanda simbolicamente ad una rappresentazione o a una rappresentazione narrativa di GL. Ed è stato utile anche capire quanti punti di vista bisogna mediare prima di arrivare alla rappresentazione ufficiale. Delle volte, vince quella dominante in una logica top-down, ma per alcune parti, se si intraprende una battaglia per sostenere la propria rappresentazione, si possono ottenere dei piccoli compromessi. C'è comunque dialogo. Ricordo che nel momento in cui stavo finendo il mio tormentato BS, arrivò uno dei ragazzi di nuovi del controllo di gestione. Mi chiese se mi serviva una mano perché lui lo aveva già fatto nella realtà in cui lavorava prima. Lo ringraziai ma declinai l'offerta, perché sapevo già che quello che lui intendeva per BS non era assolutamente quello che stavo facendo io, per cui non mi sarebbe potuto essere d'aiuto. Era molto entusiasta e parlava di tanto lavoro da fare e di cose che voleva riuscire a cambiare e a migliorare. Gli dissi una cosa che ancora mi ricordo benissimo: gli dissi, con un tono che non voleva essere polemico, anzi, di rassicurazione, di non aspettarsi di poter sconvolgere il mondo GL e di riuscire a fare chissà quali grandi cambiamenti. Gli dissi che sarebbe riuscito a farne di piccoli, lottando, ma sarebbe comunque esserne fiero.

E lo stesso per questo tipo di rappresentazione. L'artefatto non è cambiato, ma dei piccoli contributi, che a un occhio non attento potrebbero essere impercettibili, stanno lì a rappresentare il valore del mio lavoro.

La paternità della rappresentazione

Per quanto riguarda la paternità dei lavori in ID-Lab è una questione un po' critica. Nel senso, per un'agenzia di comunicazione qualsiasi, funziona che non c'è il nome di chi realizza il progetto, ma all'esterno viene solo comunicato il nome dell'agenzia. Per la comunicazione aziendale, vale la stessa cosa: non si è mai visto che c'è il nome di chi realizza la comunicazione, soprattutto se è un membro dell'azienda. È l'azienda che parla e il dipendente si perde in quella voce collettiva. Le cose cambiano per i consulenti esterni e, appunto per le agenzie (intese come soggetto unico), a cui vengono dati i crediti.

Ora nel caso del BS, appena visto, io ho fatto quel lavoro come un membro dell'ID-Lab. So che è un'attività operativa interna a GL e non mi aspetto nessun tipo di riconoscimento esterno. Cosa diversa per la comunicazione interna: GL è una realtà in cui si sponsorizza il lavoro, soprattutto con il top management e la proprietà, perché ti legittima e legittima il tuo lavoro. Quindi la promozione e la comunicazione dei propri risultati e della propria attività conta molto: lo stesso Signor L. dice che far sapere le cose conta quanto farle e non si riferisce solo alla comunicazione esterna.

Quindi, di norma, appena c'è qualcosa di pronto per quanto la comunicazione, che sia una brochure, un progetto intero, si sale e si va nell'ufficio del Signor E. che, a meno che non sia via per qualche impegno o sia preso in qualche riunione (ma solo quelle importanti), riceve più che volentieri i collaboratori e li ascolta. Anzi, guai a chi da Summa, non salga a farci una chiacchierata regolarmente. Certo, non sempre va bene, ma tocca correre il rischio. Avere l'approvazione del Signor E. e della famiglia, far vedere i propri meriti e i frutti del proprio lavoro è la chiave per fare bene. Si rivendica la paternità del proprio lavoro, altrimenti lo fa qualcun altro. Trattandosi di lavori di team, è facile da intuire. Per cui quando, nemmeno internamente mi si riconosce la paternità del lavoro, lì ci rimango male. La titolarità del progetto è più importante rispetto a chi lo esegue davvero, probabilmente nel mio caso c'entra anche il fatto che non sia una vera e propria collaboratrice. Per questo non ho nemmeno l'interesse di rivendicare la paternità di un lavoro. Il consulente che consegna il lavoro a chi glielo ha richiesto, fa poi un passo indietro e poi le sorti del suo lavoro non dipendono più da lui. Nell'organizzazione dell'evento del 2014, avevo lavorato come uno dei dipendenti all'evento. In quel contesto, dal palco, la Communication Manager ha ringraziato tutti per il lavoro svolto e fece anche il mio nome specifico. Ovvio, sulla comunicazione non c'era.

Cosa diversa fu per il primo lavoro che feci per GL. La storia di impresa di famiglia da pubblicare in un libro di imprese familiari, stampato da una Banca. Era quel testo che scrissi prima di entrare e poi, una volta entrata, feci delle piccole revisioni. Mi vennero dati tutti i meriti internamente per quel testo. Quando incontrai il GM fuori da GL in uno degli incontri prima dell'inizio ufficiale del mio lavoro in GL, mi raggiunse per stringermi la mano e farmi i complimenti per il testo. In un altro incontro, sempre prima di iniziare la Communication Manager mi presentò ad uno dei consulenti esterni della comunicazione, lodando il mio lavoro. Anche in quel caso, una volta arrivato il libro, la Communication Manager mi fece vedere il frutto concreto del mio lavoro e insieme andammo nell'ufficio del Signor L. per la solita esposizione.

Qualche mese dopo, precisamente ad aprile del 2014, andai nell'ufficio della Signora L. Era la prima volta ed ero un po' nervosa. Le dovevo fare un'intervista per un paper sul Progetto Play Factory. Mi disse che preferiva non rispondere perché avrebbe finito col dire qualcosa di sbagliato perché lei non si occupava di quella parte (della parte di cultura di impresa). Poi mi chiese se fossi io quella che ha scritto quell'articolo per il libro. Mi fece piacere che me lo chiese e mi fecero piacere anche i complimenti. Poi mi fece una domanda che mi ha spiazzata: ma perché non c'è il tuo nome? Perché non hai fatto mettere che lo hai scritto tu? Non sapevo che risponderle. Le dissi che andava bene così, che non era qualcosa su cui andava scritto un nome. Ma non ero tanto convinta, anche perché effettivamente avevo visto che tra i ringraziamenti del libro, per GL c'era il nome della CM e del GM. Mi disse poi che avrei dovuto esigere che il mio lavoro portasse il mio nome, anche in futuro.

2. X di Futuro. La creazione di un luogo

Subito dopo il mio arrivo, nell'ufficio del Top management si sentiva parlare già di questo evento che ci sarebbe stato l'estate seguente, da subito definito dalla Communication Manager come un evento "altissimo", che nel linguaggio tipico di GL, significa che tratta temi non strettamente commerciali e specifici, ma di più ampio respiro ed interesse sociale, da una parte; dall'altra, che prevede la partecipazione di ospiti, partner e potenziali tali, molto importanti a livello internazionale e nazionale.

Quando, poco dopo un mese, arrivò la Dottoranda in Scienze Umane che avrebbe sviluppato un progetto di ricerca proprio su quel progetto, partì ufficialmente la macchina operativa.

Nel frattempo però, proprio il giorno del suo primo arrivo in GL, ci furono altri avvenimenti che interessarono proprio il fiume. Ci furono delle piogge torrenziali e si rischiò concretamente un'alluvione. Si spostarono tutti i PC e tutto il materiale del piano terra sugli scaffali più bassi, sopra i tavoli o negli scaffali più alti e venne dato un allarme, partito dai sensori che monitoravano il livello del fiume, per evacuare gli edifici. Quella notte, l'acqua arrivò fino alle porte degli edifici GL, ma si fermò lì, senza fare danni. Mentre a valle e a monte ci furono danni di diversa entità.

Quindi il giorno dopo, in ufficio, dopo aver constatato l'assenza di danni, il top management, la CM e l'imprenditore si chiedono se fosse il caso di iniziare la comunicazione all'esterno oppure se non fosse il momento adatto. Vince l'opinione che era un'occasione irripetibile per essere sul pezzo e fare una comunicazione tempestiva: GL aveva avviato un progetto per la messa in sicurezza del fiume e grazie alla lungimiranza e all'investimento del Signor L., si era riuscito ad evitare danni.

La pratica

La comunicazione tempestiva

La Communication Manager mi chiede di mettermi subito al lavoro e scrivere un pezzo da mettere sul sito. Mi inizia a raccontare lei del progetto, dell'alluvione del 90 che aveva procurato ingenti danni a GL e io prendo appunti. Parlo anche con il Manager RD e vado a fare una riunione urgente nel team facility, dove mi aspetta il responsabile della logistica che conosce tutti gli interventi fatti e c'è il geometra che mi può fornire informazioni più tecniche. Mi girano le foto di chi era andato a mettere i sacchi di sabbia la notte prima, per evitare che entrasse l'acqua (e la CM recrimina il fatto che non ci fosse nessuno, che a differenza del 90, manca la cura da parte dei collaboratori, inclusa me che abitavo nella foresteria vicino a GL). Parlo anche con la ragazza Rforl che ha sviluppato il sistema di monitoraggio del ponte: mi spiega di cosa si tratta. Non avevo mai sentito parlare prima di scalzamento delle pile. Per cui le vado dietro. A questi due incontri c'era anche la nuova ragazza, quella del Dottorato in scienze umane.

Scrivo il testo, lo faccio leggere alla Communication Manager e il giorno dopo lo trasformo in un comunicato stampa per la Press Manager. Hanno preferito aspettare un giorno perché c'era il rischio di danni ingenti e non era il caso di andare a dire che GL invece no.

Il comunicato diventa congiunto con gli enti del luogo, perché il progetto è un progetto di collaborazione tra pubblico e privato. Quindi scrivo diverse versioni di questo testo, a seconda dell'ente coinvolto. Controlla la CM e poi lo inviano a chi di dovere.

Nel frattempo scrivo il post per il sito internet partendo dagli appunti. Mi sono trasferita in ID-Lab per caricare il post tramite wordpress (mi servono le credenziali e qualcuno che mi insegni a farlo) e mi servono delle immagini. Arrivano dei grafici del monitoraggio della piena e ci mettiamo quelli; quando si tratta di trovare una foto, però, non ce n'era una di buona qualità. Il designer si limita a dire che non si può mettere sul sito, foto di quella qualità e lui non ha tempo di sistemarla con photoshop. La CM gli dice di non essere troppo cavilloso, perché in questo caso è più importante una comunicazione tempestiva, che perfetta. Il designer non è d'accordo, ma fortunatamente mi aiuta una delle ragazze che ha un minimo di competenze grafiche. Ha da fare, ma mi chiede di girarle la foto al volo. La apre con photoshop e sistema la curva di qualche variabile, credo la luminosità, e dice che già la foto ha un aspetto accettabile. Il designer abbozza. La collega mi aiuta anche a caricare il post sul sito (la Brand Manager me lo aveva fatto vedere una volta al mio ingresso, ma non saprei rifarlo e lei non è molto incline a ripetere la spiegazione o ad aiutarmi a farlo). Carichiamo il post, anche la versione in Inglese.

E poi la Communication Manager mi chiede di fare un post sulla intranet per la comunicazione interna, dice "più caldo", che serva da ringraziamento da parte dei collaboratori GL al Signor L.

Così aggiungo semplicemente dei dettagli di cosa è successo e della reazione dei collaboratori GL, qualche immagine, anche di bassa qualità, in cui fosse documentato il lavoro di alcuni. Intanto iniziano ad arrivare i ringraziamenti dei sindaci o delle persone al Signor L. Mi girano le mail e mi chiedono di aggiungerli ai post. Pubblico anche quelli.

Nel giro di 10 minuti inizio a ricevere telefonate e mail di collaboratori che mi segnalavano inesattezze su ciò che successe nel 90 o sugli interventi fatti. In pratica, non so quante volte correggo entrambi i post sulla piattaforma.

Le reazioni

Intanto parte il comunicato stampa e il giorno dopo iniziano i primi articoli e i primi commenti al post sul sito. Panico: ci sono delle persone che iniziano a commentare sotto l'articolo (sul sito) e sulla pagina FB. A quanto pare, sono persone del luogo che sostengono che l'intervento di GL ha in realtà alterato l'equilibrio del fiume e ha solo aggravato la situazione a monte e a valle, oltre che ad aver danneggiato la fauna (chi si lamenta sono pescatori).

Da non credere, uno scempio senza precedenti e l'innescò per disastri annunciati, lo fanno passare per una buona pratica. L'edificio è stato costruito in zona di esondazione, così come il vecchio, l'eliminazione di tale area e la conseguente velocizzazione dell'acqua segnerà la distruzione più a valle di proprietà che magari sono costruite in sicurezza e legalmente. Purtroppo gli eventi non servono da esperienza e si continua con questa pratica, populista e opportunistica a costo di partecipare ai funerali di cittadini ignari, ma prima o poi la magistratura vorrà vederci chiaro.

Alluvione evitata sulla loro azienda, con un fiume canalizzato rettificato, morto dal punto di vista ecologico trasferendo la piena ancora con maggiore velocità ed energia a valle, della serie: io mi tutelo non mi importa di quello che succede a valle. La riqualificazione fluviale è esattamente l'opposto.

Non so cosa fare: i commenti sul sito sono aperti, ossia viene data la possibilità di lasciare un commento, perché nel pubblicare l'articolo, non ho spuntato l'opzione di chiudere i commenti. In realtà ricordo che la ragazza che mi aveva aiutato a caricarlo, mi aveva detto che c'era questa opzione, ma non avendolo mai fatto e non avendo il polso della situazione esterna, non mi sono posta il problema.

Se ne parla in ID-Lab: la Brand Manager dice che dal momento che si è scelto di dare la possibilità di commentare, è giusto che si pubblichino i commenti e che si dia una risposta ufficiale, ma assolutamente non bisogna cancellare i commenti. Questo le hanno insegnato nei vari corsi che ha fatto riguardante la comunicazione social di crisis management e reputation management. D'altronde all'epoca, tutto ciò che riguardava la comunicazione online di GL era di sua competenza, e quindi sotto la sua responsabilità, e dice, rimarcandolo, che non avrebbe accettato una cosa del genere.

Parlo con il responsabile del team Facility e con il Geometra. Sottolineano come era importante fare emergere nella comunicazione che era un progetto comunicato, ma ancora in fieri e dunque quello che le persone all'esterno vedevano non era il risultato finale, che avrebbe impiegato anni ad essere raggiunto, in termini di vegetazione e di estetismo del paesaggio. Io pensavo di aver fatto passare il concetto abbastanza efficacemente, accennandolo in una frase, ma evidentemente non era sufficiente: sarebbe dovuto essere uno dei nodi centrali della comunicazione.

Intanto nell'ufficio di sopra, invece, si riuniscono l'imprenditore, la Communication Manager, il general manager e il Manager RD per parlare della questione. Nonostante tendano a smorzare la tensione, comunque il fatto che ne parlino insieme, significa che c'è comunque un certo allarme. Comunque, il General Manager sembra il più tranquillo tra tutti: dice che ha capito di che persone si tratta; sono persone del luogo che creano solamente problemi per cui non vale la pena parlarci pubblicamente e dargli corda, ma al massimo ci si può parlare direttamente di persona. Quindi la direttiva è di lasciare tutto com'è. Di non fare niente. E quando il GM mi vede che sono molto preoccupata e mi sento anche responsabile per la questione, mi dice di stare tranquilla.

Mi chiedono di fare un documento con i dati social e le interazioni sul sito. Mentre sul sito erano arrivati quei due commenti, sulla pagina facebook di GL si leggevano solo commenti positivi:

Mentre ogni anno ci interroghiamo sul come mai abbiamo decine di inondazioni su e giù per la penisola qualcuno fa qualcosa per evitarle

in altre parti d'Italia cosa succede

Ecco un buon esempio della collaborazione tra pubblico e privato: alluvione evitata grazie all'adozione del fiume da parte di GL E' quello in cui crediamo anche noi di

Condivido volentieri questo post che dimostra come il letto del fiume possa essere salvaguardato, tutelando le installazioni civili

Nel frattempo, il geometra manda una mail con delle spiegazioni tecniche e legali su cui poter strutturare una risposta alle critiche. Risponde il Signor L. dicendo ringraziando e spiegando che non avevano intenzione di rispondere.

Di sotto c'è del dissenso, ma la decisione è stata presa. Io nel frattempo, non ero stata nemmeno in grado di dire la mia, prima di tutto perché non mi sarei immaginata una reazione del genere, dall'interno era tutto bello; in secondo luogo non sapevo da che parte schierarmi: capivo che da una parte fare finta che non fosse successo niente non era giusto, dall'altra se davvero erano persone con cui GL aveva avuto a che fare in passato, perché montarne un caso davanti a tutti, anziché risolvere i problemi di persona?

C'è un contatto con un opinionista che scrive in un giornale nazionale. Non so da chi viene il contatto, se dalla press manager o se direttamente dall'imprenditore o dal GM manager, fatto sta che quell'anno, come succede sempre più spesso durante gli autunni italiani, c'è un'emergenza idrogeologica e diventa tema caldo sulla stampa. Il giornalista ne vuole parlare, portando l'esempio di GL come realtà virtuosa da cui prendere esempio. La CM mi dice di preparare un testo che possa contestualizzare il caso GL nel panorama nazionale. Mi ricordo di un servizio che vidi su un TG nazionale, in cui si mostrava una panoramica in termini di numeri e statistici. Lo cerco, ma non lo trovo, ma poco male, trovo altro materiale. Scrivo il pezzo, lo mando alla GM che fa delle correzioni e lo manda al giornalista.

L'articolo uscirà, presentando diversi casi virtuosi. Per quanto riguarda la parte di GL mi stupisco del fatto che il testo utilizzato sia riportato in modo identico, ma parziale. La Communication Manager una volta che l'articolo viene pubblicato sul quotidiano, manda lo scan in allegato con una mail in cui introduce l'articolo che abbiamo scritto e lei. Parte anche qui un giro di complimenti dal top management e dalla proprietà.

La preparazione dell'evento

Entro fine anno, parte la macchina organizzativa dell'evento. La Dottoranda in Scienze Sociali e la ragazza che si occupa dello sviluppo commerciale e della comunicazione della Community di GL basata sui temi della sostenibilità energetica² iniziano ufficialmente ad occuparsi delle

² La L. Community è il risultato della forte volontà di ridare valore alla dimensione di essere naturali.

Lo spunto, coerente con la propria storia di oltre 40 anni di attività nelle tecnologie, lo fornisce il GL, che insieme ad un network di imprese di eccellenza, definisce e costruisce la prima comunità integrata completamente ecosostenibile in Italia. Come una foglia, anche la L. Community ricava energia trasformando quella del sole, dell'acqua, dell'aria e della terra, la conserva per utilizzarla al momento del bisogno per poi emetterla nell'atmosfera in modo sano e pulito.

La L. Community è in Italia, nella Regione [...] ed è reale ed abitata.

Dal sito della L. Community gestito da GL.

But to understand what brought GL to the judges of the 2010 HSBC European Business Awards, you need to look beyond the four walls of its laboratories and to divert to the landscape beyond. The company has built its own sustainable community called L. which reflects GL determination to create a positive relationship between technology and nature.

questioni logistiche. Iniziano dal save the date: vale a dire una specie di segnalibro, con una grafica verde che richiama alla vegetazione e all'acqua, con cui cominciare a dire ai clienti e ai partner più importanti che ci sarà l'evento. Viene scelta anche la data, dopo un paio di cambi: quell'anno l'attenzione era alta perché c'erano i campionati del mondo di calcio ed era importante che nella serata evento non capitassero delle partite importanti. Nell'ultimo evento importante che è stato fatto, in effetti ci racconta la Communication Manager che non avevano tenuto in conto questo dettaglio e quando se ne accorsero era troppo tardi per cambiare data. Così, hanno dovuto rimediare in corso d'opera e assistere ad una semifinale Italia-Germania, quando la maggior parte degli ospiti era proprio tedesca. In quell'occasione, ci ha raccontato svariate volte la Communication Manager, ma anche la Brand Manager e la Press Manager che erano state in prima linea per l'organizzazione, e il GM nelle sue presentazioni ufficiali per raccontare la cultura e lo spirito di GL, rigorosamente supportate da foto dell'evento, erano stati distribuiti cappellini con i tricolori e pinte di birra e finirono tutti per guardare la partita insieme allegramente, senza nemmeno fare troppe tragedie per la sconfitta della Germania, almeno così raccontano.

Quindi, una volta fissata la data, impostano graficamente questo save the date, che si inizia a distribuire. Nelle settimane successive, ci saranno delle tensioni tra le due colleghe: un po' perché ancora non si conoscevano quindi dovevano prendere le misure, un po' perché erano due ruoli che rischiavano di collimare, se non di sovrapporsi per alcuni aspetti. Per cui, le due non sapevano come muoversi, quando ad esempio c'era qualche conferenza interessante. Chi doveva fare cosa? La ragazza che si occupava della L. Community si sentiva minacciata dalla nuova presenza, la Dottoranda, dal canto suo, si sentiva limitata nei suoi compiti. Così fu necessario l'intervento della Communication Manager che comunque non fugò via tutti i dubbi. Quando la ragazza che si occupava della Community se ne andò un paio di mesi dopo, prima dell'evento, e a poche settimane dall'evento, infatti, ancora c'era da chiarire un grande punto su cui tutti non avevano la stessa idea: che rapporto c'era tra la L. Community e il nuovo progetto X di Futuro?

La risposta a cui si giunse fu che mentre la L. Community era un network commerciale, quindi focalizzato sul business, X di Futuro era un contenitore di progetti che andavano oltre GL, riguardavano infatti le collaborazioni tra pubblico e privato e riguardavano la creazione del futuro del territorio e non solo di GL. Per cui X di Futuro non sostituiva L. Community, che continuava ad avere il suo spazio e la sua ragione di esistere. Andava semplicemente verso un'altra direzione. Chiarito, almeno in teoria, questo punto, c'era da chiarire anche: qual era lo scopo dell'evento? Perché nonostante il progetto non riguardasse direttamente un progetto commerciale e che l'evento dovesse essere alto, il Signor L. continuava a ribadire che lo scopo di questo evento è quello di fare business e dunque di avere in loco contatti potenziali e proficui per occasioni di business. Su questo punto, non credo si sia percorsa una strada, anziché l'altra, ma si è cercato di soddisfare entrambe.

In a L. Community GL employees live in a carbon neutral house, they travel to work using carbon neutral transport and they work in an eco-friendly industrial site that is powered in part by a micro-hydroelectric power plant
At the root of the successful business of good ideas and the ability to bring them to fruition perhaps the fecundity of the employees' imagination is helped by having such a beautiful environment to look out of every-day of the week.
Wsj Business Center

Intanto, mentre questi punti dovevano essere ancora decisi, quello che si era fatto in ID-Lab era, da una parte cominciare con il concept grafico della comunicazione di tutto l'evento. Il designer, con una ragazza in stage, hanno scelto le tavole colori (sfondo verdino e titoli arancioni), la font (ossia il carattere di scrittura), la rappresentazione grafica della comunicazione. Sono partiti dal grafico della misurazione della piena. Hanno preso la curva con i valori dell'altezza del fiume (anche se il dibattito è stato acceso se tenerli o meno, se mettere le unità di misura o meno per far capire di cosa si trattasse) in arancione e l'hanno sovrapposta al corso del fiume, quasi in bianco. In questo modo si volevano evidenziare le due anime di GL (quella tecnologica e quella culturale, di rapporto col territorio) e del progetto (la tecnologia per il monitoraggio e la prevenzione e la valorizzazione ambientale). Hanno disegnato anche il logo che era il nome del progetto che includesse nel testo un segno grafico di rimando al fiume e che fortunatamente il GL ha avuto la brillante idea di registrare come marchio. Fortunatamente perché l'anno dopo, una compagnia telefonica italiana decide di avviare una campagna pubblicitaria per l'installazione della fibra ottica, campagna con un nome molto simile a quello del progetto GL. Per cui la compagnia ha dovuto chiamare GL, che, oltre alla copertura della fibra, è stato il luogo di partenza per la campagna sul web, con degli spot e un'intervista fatta al Signor L.

Lo studio del progetto grafico è un processo abbastanza lungo e impegnativo, che parte dal concetto e dalla progettazione di un'idea e solo alla fine arriva alla realizzazione grafica. Insomma, in pratica la comunicazione di XdiFuturo parte dall'idea grafica, materializzata in un faldone presentato al Signor L. Nemmeno per un grafico la vita è facile, perché tutti si sentono in grado di suggerirti di cambiare qualcosa, solitamente di ingrandire scritte e figure, quando invece i grafici sono fan assoluti dello spazio vuoto che dà ariosità all'impaginato, ignorando che dietro alla scelta di un colore, di una font (una delle prime cose che ho scoperto in ufficio in presenza di grafici, è che font è femminile e se lo usi al maschile, non sei abbastanza competente), di un segno grafico, c'è davvero una minuzia di ragionamento incredibile.

Nel frattempo la Dottoranda e la Communication Manager si occupano invece della parte scientifica (quindi degli speaker da invitare, degli argomenti, degli ospiti, patrocini e partnership- che non servivano soltanto per legittimazione e prestigio, ma anche per l'aspetto economico), e la responsabile LOV si occupa della logistica (sistemazioni negli alberghi, pasti, spostamenti...), la ragazza che seguiva la L. Community, dunque la parte commerciale, se ne va ad Aprile e viene sostituita qualche settimana prima dell'evento e si occupa, appunto, degli invitati business (mailing list, conferme di partecipazione, disdette, contatti). L'organizzazione dell'evento in sé è divisa tra la Dottoranda, un'altra ragazza che lavorava da tempo in Summa, occupandosi di formazione e organizzazione eventi, e la CM. Tante persone, non sempre facili da far lavorare tutte insieme senza interferenze. Ma sto divagando, torniamo alla comunicazione.

La narrazione del progetto

Io torno in GL a maggio, dopo 3 mesi passati in Università. Appena torno, trovo fermento. La prima cosa che la CM mi chiede di fare non appena metto piede in GL è provare a scrivere uno script per un video introduttivo del progetto. Mi dice che se ne sta occupando il consulente esterno, ma vuole che sviluppi una mia idea per raccontare il progetto intorno all'area del fiume e a GL. Mi viene in mente che, visto che il punto di partenza è il fiume, sarebbe interessante fare una narrazione dal punto di vista del fiume stesso. Che scorrendo, descrive quello che vede lungo il suo cammino. Le piace l'idea, mi dà qualche ora per scrivere qualcosa,

ovviamente da sola. Scrivo una mezza pagina con i soliti concetti che si usano quando GL si comunica all'esterno: le persone giovani che vanno al lavoro felici, gente in visita da tutto il mondo, soluzioni tecnologiche innovative, valorizzazione del territorio e sostenibilità ambientale. Nulla di più, perché non ho nemmeno mai ancora fatto nessuna riunione di progetto sull'evento per cui non so quasi nulla. E soprattutto non ho mai scritto uno script in vita mia, a dire la verità non so nemmeno come si scriva. La responsabile lo legge e non ne è soddisfatta: si immaginava qualcosa di più dettagliato. La descrizione scena per scena. Comunque, dice che lo avrebbe fatto presente come spunto. Alla fine non se ne fa nulla: il video lo fa il consulente esterno che aveva visto un video di una delle multinazionali più importanti in ambito tecnologico e prende spunto da lì, citandone delle scene in modo molto simile. Il racconto è fatto dal selcino, un signore anziano che sulle rive del fiume spacca le pietre per farne dei sanpietrini e che, quando ci sono ospiti importanti in GL o c'è bisogno di ricreare atmosfere della tradizione locale per servizi o eventi in sede, viene puntualmente chiamato e fa vedere quel vecchio lavoro ormai così desueto. C'è lui, da una parte, e ci sono i bambini (i figli dei dipendenti, solitamente dei dirigenti, perché più facili da coinvolgere) dall'altra che si immaginano, giocando, un futuro diverso. Ci sono le ombre cinesi sul muro con il drago e la principessa.

Sogno con gli occhi del futuro.

Sognerò un fiume lungo che attraversa un'antica valle

Sognerò acqua per due chilometri, magie della natura

Sognerò sassi che raccontano storie

Sognerò la luce del sole, la forza della terra

*L'antica saggezza dei contadini che ispira l'intelligenza delle tecnologie
e dà scopo alla scienza*

E crea nuovo lavoro

Quando sarò grande voglio dare spazio alle energie più giovani

Voglio dare nuova energia con la leggerezza di una carezza

Anche nel percorrere il mondo con silenzio ed equilibrio

Voglio costruire palafitte, edifici con millepiedi

Capaci di scambiarsi nutrimento come radici nei boschi

E voglio usare l'intelligenza delle persone, comprenderle

Conoscere con loro

Voglio immaginare che le cose cambino

Voglio dare e prendere cura, misurando

*Voglio incontrare comunità di persone che lavorano per un cibo, un ambiente,
un'industria*

Puliti e in armonia

*Quando sarò grande voglio liberare la principessa natura con azioni ispirate dal
cuore*

Quando sarò grande voglio coltivare bellezza in X di futuro

La Communication Manager fa una battuta su quanto è costato: non so la cifra esatta, ma è una buona percentuale del budget destinato all'evento.

Il video è in versione italiano/inglese su vimeo ed è stato proiettato per la prima volta durante l'evento e poi utilizzato nelle presentazioni ufficiali di GL. Racchiude tutti gli elementi di GL, ma

anche quelli di X di Futuro (la microgrid con l'inaugurazione del nuovo edificio, la mobilità elettrica...) sia nel testo che nelle immagini).

E chiude con quella frase che è il claim del progetto "*coltivare bellezza in X di futuro*", ripreso anche nel libro che è uscito proprio in quel periodo X di futuro. L'impresa di seminare bellezza, scritto da due consulenti esterni storici di GL per la parte di analisi organizzativa e economica, e dalla CM per la parte relativa alle interviste del Signor L. e la Signora L. è un libro che parla della storia di GL, più che di X di futuro, del modello di GL, essendo un libro per i Sole 24Ore. Comunque per quel titolo avevamo fatto una sorta di brainstorming con l'ID-Lab e la Dottoranda in Scienze Umane ed io avevamo pensato a una rosa di titoli, su richiesta della CM. Poi, però, la scelta è ricaduta sul titolo proposto da consulente esterno in comunicazione. Sempre lui.

Internamente diventa, almeno in Id-Lab e in Summa, anche un claim frequente durante le giornate di lavoro: hai seminato bellezza! Ammazza quanta bellezza state seminando! Insomma, battute ironiche contestualizzate nella vita d'ufficio giornaliera.

Gli artefatti

Dopo che la grafica era pronta, la prima cosa fatta, sono stati gli inviti, perché dovevano essere stampati e spediti, per cui ci voleva tempo. Furono fatti due formati: quello cartaceo, per i clienti più importanti, spedito o consegnato a mano, e quello online, mandato via mail.

Nell'invito c'era una bozza di programma, con logistica ed orari dell'evento di due giorni. Fu cambiato tantissime volte e anche quello dell'invito, fu poi cambiato ulteriormente.

Poi fu la volta dei testi della brochure: lo strumento di comunicazione più importante dal punto di vista dei contenuti. La Communication Manager me lo affidò: mi diede un documento in bozza che aveva iniziato lei, in cui c'era qualche contenuto e alcune degli argomenti. Prima di tutto abbiamo fatto il punto dei contenuti che servivano, perché erano tanti, e come distribuirli. Le uniche incertezze erano sulle parti finali, ma sapevo da dove cominciare.

GL voleva comunicare che era la prima microgrid attiva in Italia, ma furono necessarie delle ricerche (anche insieme a chi si occupava del mercato dell'energia e al Manager RD e a quello della BU) per cercare di capire che cosa fosse una microgrid, quale fosse una definizione valida da adottare e a quali enti fare riferimento per la comunicazione. Non fu facile ricostruire la definizione stessa: era una comunicazione abbastanza tecnica che non conoscevo, per cui furono necessarie riunioni preliminari per raccogliere le informazioni per scrivere il testo e diverse mail di conferma per correggere il testo.

Mi sono occupata della stesura di tutti i testi di tutte le sezioni, mettedo insieme le informazioni che mi erano state girate o date internamente, le informazioni che avevo trovato io in rete, le definizioni o le informazioni della comunicazione precedente di GL.

La parte più difficile fu proprio quella relativa alle componenti della microgrid, con le informazioni più tecniche, perché prima di tutto occorreva recuperarle e non erano sempre disponibile, seconda cosa si trattava di un progetto in corso, per cui si doveva fare un punto della situazione e capire che cosa si volesse comunicare. Alcuni dati di produzione o risparmio energetico erano delle stime.

Il titolo della brochure era il titolo dei panel dell'evento, che non era sotto il mio controllo, ma competenza della gestione scientifica. Era:

Social Imagination

La copertina era la grafica che avevano elaborato, ovviamente (che era un fil rouge dalla comunicazione cartacea, ai gadget, avevo dovuto fare anche una slide in power point da mettere sugli schermi in reception per l'accoglienza e per lo sfondo del maxischermo della conferenza; fino ad arrivare al sito che poi è stato sviluppato ad hoc dopo l'evento, per le foto e i video dell'evento, e una sezione che fu aggiunta per tutto l'anno successivo al sito GL. Prima di entrare sul sito GL si doveva passare per la sezione X di futuro), mentre per quanto riguarda l'interno, devo dire che non sono stata libera di scrivere il testo come volevo. Ma una volta decise le sezioni e il numero di pagine a disposizione, la grafica ed io ci siamo messe a tavolino e abbiamo stabilito gli elementi di ogni pagina, partendo da quelli che avevamo: foto, schemi, mappe, testi, titoli, tabelle con dati. E così, sapevo non solo di cosa scrivere, ma quanti paragrafi dovessi scrivere.

Quindi, una volta che ho fatto il testo, l'ho passato alla ragazza che si occupava della grafica e dell'impaginazione, ed è iniziato un lavoro di collaborazione. Le ho preparato un file world in cui c'era il testo diviso esattamente per pagina, con indicati anche titoli, sottotitoli, didascalie etc, in modo che lei potesse fare copia e incolla agilmente per poi impaginare su Indesign.

Il suo era davvero un lavoro certosino, alla ricerca della simmetria perfetta. Va detto che, questo l'ho imparato sempre lavorando con i grafici, per ogni riga ci devono essere al massimo 10 parole, per favorire la lettura del testo, che altrimenti sarebbe troppo pesante e si deve fare attenzione alle parole orfane, quelle cioè che rimangono sole su una riga: è brutto, non va bene, quindi bisogna trovare il modo di andare a capo artificialmente, procedendo a dare manualmente una distribuzione al testo che sia più armonica. Non so quante revisioni abbiamo fatto, per eventuali refusi, cambiamenti, punteggiatura. Sicuramente più di 3. Una anche mentre ero in viaggio, da cellulare, e un'altra alle 3 di notte. Ma insieme abbiamo lavorato bene: c'era uno scambio reciproco. C'è da dire che ogni pagina era organizzata in modo che contenesse il testo sia in inglese che in italiano, perché visto che l'evento era internazionale non si potevano fare due versioni. La versione in inglese, che è stata tradotta internamente, ma che abbiamo corretto, anche qui, almeno tre volte: dalla versione tradotta, ci abbiamo rimesso le mani io e l'altra dottoranda per sistemare il linguaggio più tecnico e poi la CM l'ha fatta vedere ad una ragazza madrelingua inglese. La versione inglese era scritta con un carattere più grande, mentre quella italiana era più piccola. I titoli, invece, erano unici, per cui ho dovuto usare delle forme che fossero ambivalenti.

Quella brochure è stata distribuita all'ingresso, nel momento dell'arrivo degli ospiti. Il numero di copie ordinato dalla CM non è stato sufficiente per tutti, quindi c'è stato un attimo di panico, poi passato l'evento furono riordinate e ora fa parte dell'assortimento permanente della comunicazione GL. Si possono trovare in ID-Lab o in Leaf Lab, sono le uniche esposte sul mobiletto della reception.

L'altro documento di comunicazione importante era l'agenda, ma era espressamente legato all'evento. Fu davvero complicato da mettere insieme, perché c'erano dentro tante informazioni. Dalla logistica dell'evento, fino alle foto degli speaker, con il CV (che la Dottoranda in Scienze Umane ha richiesto in inglese via mail, ma in alcuni casi non è arrivato, per cui abbiamo dovuto cercarlo in rete, altre volte è arrivato in italiano, per cui abbiamo dovuto tradurli noi), le foto e i contatti dei referenti commerciali GL e degli organizzatori. Quei contenuti

sono stati messi anche all'interno di una app, sviluppata da un collaboratore esterno a GL, che ha proceduto a richiedere i permessi e a crearla materialmente (anzi virtualmente), mentre io e l'altra Dottoranda, di volta in volta gli giravamo i contenuti che avevamo pronti. In quella app, inoltre, abbiamo messo anche gli abstract degli interventi. Fu una corsa contro il tempo: lui fu molto paziente, perché davvero gli mandavamo mail continuamente, anche con correzioni o modifiche da fare che ci dimenticavamo di dirgli e poi ci venivano in mente.

Abbiamo rifatto anche una piccola brochure del progetto LOV, perché quella che c'era non era all'altezza della situazione, sia per contenuti che per grafica. Abbiamo integrato i testi e li abbiamo corretti. Questa volta era solo la versione in Inglese. E in teoria, la brochure doveva essere portata nelle stanze d'albergo degli ospiti la mattina presto, prima che arrivassero. Nella fretta di quei giorni, credo che la responsabile si sia anche dimenticata delle brochure, perché erano in un piccolo scatolone, nascosto come al solito, per non lasciare niente in disordine.

Poi ci sono stati tutti gli artefatti di comunicazione: dalla parete componibile in cartone con la grafica dell'evento, fino ad arrivare ai pannelli: sul Leaf Lab e sul lungo fiume, che servivano a spiegare le caratteristiche del progetto. I pannelli sul lungo fiume furono decisamente problematici. Il testo rimbalzava continuamente dall'Id-lab al piano di sopra, dove era la CM. All'inizio doveva essere un testo di contestualizzazione scritto dalla Dottoranda capoprogetto, ma era o troppo lungo o troppo poco dettagliato. Alla fine, visti i tempi concitati, la Dottoranda capoprogetto e io decidemmo di riutilizzare parte dei testi tecnici della mia brochure e di risolvere così la situazione.

Vasetti di miele da distribuire come gadget, i selcini con dipinta a mano il corso del fiume presente sulla grafica della comunicazione, le shopper, i porta badge, tutto entrava a far parte dello stesso leit-motif (nonostante i problemi con le quantità) e contribuiva a creare un'esperienza di un posto.

La tensione prima dell'evento

Sono stati giorni davvero concitati. All'inizio fu difficile perché sia dalla CM, sia dalla Press Manager che dalla Brand Manager continui confronti sull'ultimo evento che avevano organizzato, che era diverso, che era meglio, che erano più organizzate...La verità è che eravamo un team molto nuovo, la Brand Manager e la Press Manager ebbero un ruolo molto defilato. La prima si occupò della parte di comunicazione di GL come Best Workplace (quell'anno era arrivato terzo nelle piccole e medie imprese e lei aveva seguito il progetto di comunicazione interna ed esterna) e della gestione del piccolo spazio per la vendita dei libri; mentre la Press Manager non era più in ID-Lab e interagivamo con la sua stagista. In realtà con lei avevamo fatto una riunione preventiva, io e la Dottoranda capoprogetto, in cui ci aveva chiesto di metterle foto e testi da mandare alla stampa in una cartella, non appena li avevamo pronti, in modo che lei li potesse recuperare con facilità. Ma eravamo prese da talmente tante cose, che non riuscivamo a stare dietro anche alle sue richieste, così questa ragazza fece da intermediario e fu molto utile. In reception, c'era la stessa divisione. Da una parte c'era il bancone in cartone che avevano fatto fare ad hoc per l'evento, insieme alle sedie e ad altri tavoli, che fungeva da reception con 2-3 ragazze per l'accoglienza degli ospiti, registrazione, distribuzione materiale, presa in carico di valige e soprabiti. Dall'altra c'era uno dei tavoli alti in cartone per la registrazione esclusivamente press, presidiato dalla stagista.

Il giorno prima dell'inizio chiamarono me quando arrivarono gli allestitori, ma io non avevo idea di come avevano pensato di montare il palco. Avevo capito qual era la stanza, ma non avevo presidiato quella parte. Sempre nei giorni appena precedenti, credo fosse 2-3 giorni prima dell'evento, la Communication Manager ormai era in ID-Lab almeno il pomeriggio, per lavorare più operativamente col team. Stavano lavorando all'assegnazione dei posti a tavola per la cena. Cosa non semplicissima, anche quando si parla di matrimoni. Tra gli ospiti c'era un Professore, tra i più noti in Italia, nell'ambito del Management e sui temi della conoscenza, che conoscevo abbastanza bene. Quando arrivarono a questo nome non sapevano a che tavolo metterlo e ci stavano scherzando su. Io che ero in ID-Lab, dall'altra parte del tavolo, alzo la testa e la butto lì, con tono anche leggero: se proprio non sapete a chi metterlo vicino, posso mettermici io, avremmo di cui parlare. La Communication Manager mi dice che in realtà, il posto a tavola con gli ospiti, per me non è previsto. Lì per lì ci rimango davvero ma davvero male, tanto che decido di non fare gli orari pazzi che stavamo facendo in quei giorni, ma vado a vedere la partita del torneo interno di calcetto. Esco alle 18.20 e la Communication Manager mi fa: Dove vai? vai a preparare cena per tutti noi?

Mi fa notare, insomma, che mentre gli altri continuano a lavorare, io esco noncurante (a parte la situazione di quella sera, ma c'era questa esigenza di fermarsi in ufficio anche più di 12 ore al giorno, senza che ce ne fosse realmente bisogno. Quasi per una sorta di conforto psicologico, una rassicurazione di gruppo che sarebbe andato tutto bene). Esco comunque. Dopo un po' che ero alla partita, mi chiama al cellulare e mi chiede se c'ero rimasta male per la cena. Mento, le dico di no, avrebbe cambiato poco. Lei mi spiega che non c'è posto a cena per tutti i ragazzi dell'organizzazione e non ci potevano essere eccezioni. Avrei potuto parlare col Professore in altri momenti. In quel momento davvero non capivo: mi ero fatta in quattro per aiutare e non avevo nemmeno diritto a sedermi a cena con un Professore, che sarebbe potuto essere un buon contatto per me. L'ho interpretato come una mancanza di riconoscimento del mio lavoro.

In realtà, ho capito più tardi che in quel momento non ero una Dottoranda interessata di Knowledge Management, ma ero una degli organizzatori dell'evento, e dovevo essere operativa in quel ruolo, per cui dovevo stare dietro le quinte, con gli altri organizzatori. Quello era il mio posto. Poi, quando il Professore fece l'intervento durante l'evento e io stavo in reception, la Communication Manager mi mandò a chiamare affinché io potessi sentire almeno il suo discorso. Mi chiese poi se ci avevo parlato, ma io ero stata sempre impegnata con l'organizzazione e non avevo avuto l'occasione di incrociarlo o di parlarci.

Il post evento

Finito l'evento, sono partite le mail di ringraziamento e i complimenti verso il team per l'organizzazione, l'evento è andato a sostituire nell'immaginario collettivo quello precedente per fissare i benchmark e le linee guida per i futuri eventi corporate (nel 2016, ad esempio, ce ne fu un altro relativo al settore automotive. Furono usati gli stessi fornitori per i mobili di cartone, le stesse decorazioni floreali, la stessa struttura per l'agenda... Insomma, qualcosa che era venuto particolarmente bene, continua ad essere utilizzato, e i contatti continuano ad essere utilizzati, così che viene velocizzato il processo per negoziare i fornitori, la soluzione migliore, i preventivi. Un lavoro davvero estenuante e lungo, che ti blocca tutto).

Devo dire che l'organizzazione non è filata tutta liscia, anzi: fino ad un mese prima si stava discutendo ancora dello scopo dell'evento e non avevamo ancora bene chiaro il progetto. Si andava dietro a preventivi e proposte diverse per gli allestimenti, rimbalzando tra le diverse idee del top management, dell'Imprenditore e poi della famiglia nel suo intero: quando poi si prendeva una decisione e ci veniva comunicata, il giorno dopo veniva messa nuovamente in discussione. Ricordo per ordinare i porta badge fu un calvario: perché la CM li voleva grandi, ma costavano troppo e si poteva fare con quelli che avevamo, poi fa richiedere altri preventivi, alla fine decide di prenderli ma non si sa se fanno in tempo a consegnarci, arrivano, ma sono troppo pochi, per cui durante l'evento dobbiamo arrangiarci e ad alcuni ospiti diamo il cartoncino senza il porta badge.

Per ogni cosa, quando si organizza un evento bisogna passare per diversi processi decisionali, che riguardano i contenuti e la parte economica e il lavoro si blocca o rischia di procedere a vuoto. Sulle quantità ad esempio, sapevamo benissimo che gran parte del materiale non sarebbe bastato, e quando dico sapevamo intendo chi lavorava operativamente in ID-Lab e aveva il senso della situazione. Ma la decisione non è stata nostra e per evitare sprechi, ci siamo trovate con molta meno roba rispetto a quella di cui avevamo bisogno.

La diffusione della rappresentazione

Il progetto X di futuro rappresenta, tuttora, uno dei temi principali su cui verte la comunicazione di GL. Si è materializzato in tanti diversi documenti e in tante altre narrazioni. Gli articoli di stampa sono stati innumerevoli, sia riguardanti l'evento, che il progetto in sé. Di norma, comunque, i giornalisti riportavano il materiale che gli forniva la Press Manager. Anzi, anche in questo caso, si lamentava per le imprecisioni che continuavano ad esserci. Alla fine del mio Dottorato in GL, il numero di uscite stampa che parlano del progetto, almeno in parte, sono 53.

Da tenere in particolare considerazione, però, è la comunicazione del progetto all'interno di Expo Milano 2015. Il progetto fu scelto come un progetto virtuale da raccontare con un video all'interno di un piano di Palazzo Italia, all'interno di un contenitore tematico (la potenza del limite). Il video fu girato dalla troupe autonomamente e non vollero che gli venisse girato del materiale di comunicazione ed era una cosa inusuale per il modo di lavorare di GL. Non avrebbero potuto indirizzare troppo il tipo di narrazione fatta, né avrebbero avuto la possibilità di vederla in anteprima per dare il consenso. La sorpresa fu che arrivarono delle foto da Milano e il titolo dello spazio e della narrazione era: La favola della fabbrica e del fiume.

Lì per lì non ci rimasero molto bene: per la cultura di GL, il termine fabbrica era quasi bandito, anche internamente, figuriamoci! Nel momento in cui scrissi la narrazione per il libro sulle imprese di famiglia, la CM mi fece cambiare i titoli dei paragrafi, che erano assegnati dagli editori stessi del libro, perché parlavano di azienda. Mi fece sostituire il termine azienda con impresa. Provai a dirle che erano titoli che dovevano rimanere costanti per tutti i capitoli, ma mi rispose: noi intanto proviamoci! Insomma, fu un attimo problematico come impatto, però poi la soddisfazione di essere stati scelti, il vedersi comunque rappresentati dagli occhi di qualcun altro, ha preso il sopravvento.

È stata fatta una comunicazione massiccia che è stata il tema portante del 2015. È stata sviluppata anche una sezione del sito ad hoc in cui, a proposito del video, viene riportata una citazione del Signor L. La favola del fiume e della fabbrica

“Ci siamo presi cura di un tratto del fiume [nome del fiume] dove ci sono le nostre attività; insieme a 16 enti abbiamo progettato il **laboratorio X futuro**[®] e abbiamo realizzato attività che permettono di mantenere l'area in sicurezza.

Ci siamo presi carico dei costi di questo intervento recuperando l'investimento fatto attraverso la fiscalità dell'impresa e attraverso la produzione di energia elettrica prodotta da micro centrali idroelettriche.”

Nel 2015 il progetto è stato inserito nell'ADI INDEX “la selezione dei progetti di design più significativi del paese” nella categoria Design per il Sociale

“La bellezza che stiamo seminando nel nostro **X di futuro**[®] continua a generare frutti di grande valore”.

Nel libro è stato inserito il progetto e le foto proposte da GL stesso (se ne è occupata la Dottoranda in Scienze Sociali) e vede il Signor L. figurare come designer del progetto.

L'obiettivo di avere un totem all'aeroporto che dia il benvenuto in X di Futuro, per i clienti internazionali di GL, si realizza nel 2016. Ne parlavano come aspirazione la Communication Manager e il General Manager già nel 2014, ma diventerà realtà nel 2016. Mi arriva la mail, mandata ad all, mentre sono in visiting, correlata da foto.

Discussione

Per quanto riguarda la rappresentazione narrativa, la prima era il racconto di un episodio, che si allacciava ad un evento che in Italia stavano vivendo diverse regioni e preoccupava molte persone e molte autorità. Si allacciava alle circostanze critiche per rappresentare GL come una buona pratica: in Italia si continua a parlare, si continua ad essere preoccupati, si continua a non fare niente; GL, invece, raccogliendo le proprie forze e mettendo in pratica una sua idea, ha dato il via ad un progetto che si è dimostrato provvidenziale e andrebbe applicato anche altrove. Ci si augurava, infatti, di presentare un modello replicabile. E le lettere di ringraziamento mandate dai sindaci al Signor L. e incluse nei comunicati stampa e nella comunicazione corporate, servivano a sostenere questa rappresentazione. La lungimiranza del Signor L. e l'investimento che ha fatto per salvaguardare il territorio, il lavoro delle persone e la sicurezza delle persone. Ecco perché la Communication Manager mi chiede di scrivere il post da caricare sulla intranet come un ringraziamento da parte di tutti i collaboratori.

Il progetto X di Futuro, invece, è la creazione di un luogo, che è stato definito in fase progettuale, anche per il progetto del Dottorato di ricerca costruitoci intorno, come la costruzione di una meta di turismo di impresa. Ed è stato interessante notare come, in realtà non c'è niente di nuovo.

Voglio dire, i lavori sul lungo fiume erano cominciati prima e, a quanto pare, non sono terminati. La comunicazione avviene sempre perché stimolata da eventi esterni. In questo caso, le piogge. Ma in quel momento il luogo non era stato ancora creato. Non gli era stato dato un nome, un logo, uno spazio e all'esterno non è percepibile. Si tratta di pochi mesi del lancio effettivo e i cambiamenti fisici sul lungo fiume non sono poi così tanti. Continuano in verità ad esserci ancora oggi: è un progetto che potenzialmente si può protrarre all'infinito ed estendersi

nel tempo e soprattutto anche nello spazio. Per esempio, alla fine del 2016, durante il brindisi di Natale, in cui è tradizione simbolica inaugurare sempre qualcosa di nuovo, in modo da dare un segnale ai collaboratori di assicurazione, di sviluppo, ma anche di necessità di miglioramento, si è inaugurato un ponte pedonale, progettato da un famoso architetto paesaggista.

A novembre non esisteva non tanto il luogo, ma l'identità del luogo. Non c'era un miglioramento visivo concreto, che potesse testimoniare un cambiamento positivo, ma non c'era nemmeno la rappresentazione di tale progetto. Ovvio che dall'esterno non si faceva fatica a sostenere una comunicazione del genere. Paradossalmente era più facile per chi leggeva dei miglioramenti, piuttosto per la gente del posto che poteva vederli. Ed effettivamente anche la Dottoranda che seguiva il progetto, aveva difficoltà nello scegliere delle rappresentazioni fotografiche. Se messe a confronto, nel prima e nel dopo, quelle del prima sono foto molto più belle rispetto a quelle del dopo. Prima c'era la natura rigogliosa: c'era una folta vegetazione e la presenza dell'uomo non era percepibile. Dopo c'è un'area fluviale molto più spoglia, quasi senza vegetazione e una centrale micro-idro.

Ed è qui che si capisce l'importanza di comunicare non solo l'intervento tecnico: il fiume prima non era nel suo alveo naturale, ma era stato deviato e ad ogni piena, straripava anche per questa ragione. Quindi GL lo ha riportato al suo posto naturale e ne ha ripulito l'alveo e allargato gli argini. Le piante non ci sono più (in realtà, la situazione ora è ulteriormente cambiata e la vegetazione è decisamente più folta di quel novembre), ma ci saranno in futuro ed è importante dare anche quella rappresentazione. È importante che ci sia anche un referente, quando si parla di impegno sociale, che la gente possa toccare con mano o che si fidi molto di quello che comunichi. Quando il referente non c'è o non è ancora come dovrebbe essere, bisogna creare una rappresentazione intorno. Non dico che sia un parco divertimenti. È diverso: non siamo nell'iper-reale. Siamo in una rappresentazione del reale e di quello che sarà reale.

L'evento fa parte della costruzione di quella rappresentazione: è l'inaugurazione. Non di un luogo: il fiume c'era anche prima. GL non ha aggiunto nulla in termini di luoghi, a parte il LeafLab, ma senza quel progetto, sarebbe quasi solamente una questione di comunicazione interna. Ma della rappresentazione e della narrazione di un luogo. Ed in effetti i ragazzi che lavorano nei laboratori e che, in pausa pranzo, vedono tutti gli ospiti e tutto il top management GL mangiare al banchetto sotto la quercia, ci chiedono che cosa stia succedendo. Io in quel momento sono incredula, non mi capacito che in GL ci sia qualcuno che ancora non sia a conoscenza dell'evento storico per GL, ma in realtà non sono nemmeno a conoscenza della nascita di un nuovo luogo. Non a caso il video iniziale è così importante sia ai fini dell'evento (e viene proiettato in pausa pranzo, anche sugli schermi delle "sale mensa"- in realtà i GL non ci sono mense, perché il top management è contrario all'idea, ma sosterrrebbe il concetto di mensa diffusa, con stand sempre di versi di prodotti del territorio, ma non è ancora un progetto sistematico, succede, ma soltanto in giorni che rappresentano un'eccezione piuttosto che una regola- tipo il messaggio di fine anno a reti unificate del presidente della Repubblica.

Mentre in una sfilata o un evento di moda, ad esempio, si presenta il prodotto, la collezione. È una rappresentazione che mette in scena il prodotto, su donne ideali, creando un'atmosfera ideale, che poi sarà trasferita e inglobata nel prodotto, e potrà essere perseguita dal cliente finale o reinterpretata. La proprietà della rappresentazione non è più dell'azienda. Lo è

l'oggetto in sé, che porta ancora l'etichetta, ma non lo è più la sua rappresentazione. In questo caso, si mette in scena un'esperienza per dar vita ad un luogo, a cui tornare e in cui contestualizzare GL, le sue competenze e la sua qualità. E viene rappresentata come una condivisione del valore di GL con il territorio circostante, ma anche con i partner e i clienti. Per questo le linee guida per la gestione dei clienti in GL non è andare presso le loro sedi, ma cercare di farli venire nell'head-quarter per far vedere loro il macro-contesto che circonda GL. E non è una direttiva che è succeduta al lancio del progetto X di futuro, ma c'è sempre stata, per lo meno da quando sono entrata in GL. Per cui GL era già meta di turismo industriale, ma aveva bisogno di una rappresentazione coerente che non fosse troppo autoreferenziale, per usare un termine spesso usato dal consulente esterno in comunicazione. Aveva bisogno di un contesto di cui far parte, che fosse creato da GL ma che non si risolvesse in GL.

E X di Futuro non era nemmeno un forum scientifico, ovviamente. Lo era, ma soltanto per dare una legittimazione anche scientifica, sia al progetto ambientale, sia a quello di sviluppo energetico che stava inaugurando GL. Mentre l'organizzazione di un evento per il 25esimo anniversario del GRI è stata una commemorazione, anche storica, che, partendo da un argomento comune, che era l'interdisciplinarietà della ricerca, una delle caratteristiche costituenti dell'attività del GRI, ha riunito persone legate al GRI per motivi e periodi diversi. Non era un evento di creazione di una rappresentazione, ma era un evento per ribadire quella rappresentazione e celebrarla. E tutte le persone presenti avevano contribuito e stavano contribuendo, con la loro ricerca interdisciplinare, passata in qualche modo anche per il GRI, alla rappresentazione stessa. L'evento di GL era la presentazione di un luogo e della sua rappresentazione, una rappresentazione che include presente e futuro, la cultura e l'attività tecnologica di GL; l'evento del GRI era un'occasione per continuare a costruire la rappresentazione di un luogo di ricerca. La storia e la rappresentazione di GL e di X di futuro non dipendevano dagli speaker e dai loro interventi, ma volevano esserne influenzate nel futuro. Quegli ospiti e quegli interventi erano stati scelti per dare un'identità e una rappresentazione ben precisa, anche dal punto di vista dei contenuti.

X di Futuro è un macros spazio in cui si va a collocare anche GL. È figlio di GL, ma ne scavalca i confini e ha anche rischiato di inglobarne l'identità: quando comunicare a nome GL e quando comunicare X di futuro?

La Manager di Rforl un giorno dell'estate 2015, quando era tornata da un meeting molto importante in California, riunisce tutti i membri del team che si mettono ad ascoltare il suo racconto e ci dice che prima di iniziare il meeting, hanno attivato un cronometro, perché lì i tempi sono estremamente cadenzati e non hanno tempo da perdere. Devi andare dritto al punto, portare la tua soluzione, quello che hai da offrirgli. È inutile che ci mettiamo a raccontargli del fiume!

Il mio ruolo all'interno della rappresentazione

In quel contesto e in quel momento ero una collaboratrice interna e ciò, anche grazie al periodo di presenza continuativa in azienda che ho vissuto da maggio a settembre 2014. In particolare, poi, durante l'evento, avevo un badge che mi identificava come membro dello staff, indossavo la "divisa" dei ragazzi dello staff, jeans e camicetta bianca. Ero l'immagine di GL, facendo parte anche dell'accoglienza, per gli ospiti.

Poi però, c'erano delle occasioni di approfondimento. Gli ospiti più curiosi che si fermavano a commentare con noi la bellezza del paesaggio o dell'evento organizzato, mentre distribuivamo

brochure o vasetti di miele, generalmente sempre dietro ad un bancone, chiedevano come fosse stare e lavorare in quella realtà così idilliaca e chiedevano che cosa facessimo. E allora, uscivano le identità eterogenee: il team era costituito dai ragazzi Summa, che in quei giorni avevano unito le forze, e, per quanto mi riguarda, usciva fuori la mia identità di Dottoranda.

3. F. Nascita di un prodotto

GL non produce prodotti. Produce soluzioni ad hoc per soddisfare la richiesta di un singolo cliente. Per cui, manca da una parte la materialità dell'oggetto di quelle che si chiamano "narrazioni di prodotto", dall'altra mancano anche delle caratteristiche standard che possano essere descritte nella rappresentazione narrativa della soluzione. Non è dunque facile costruire una comunicazione da queste premesse.

Per cui in GL si procede, da una parte con delle schede tecniche che riguardano le peculiarità del singolo caso. Per quanto riguarda i contenuti, sono il prodotto dell'interazione del lavoro degli ingegneri che sviluppano concretamente la soluzione, e dei commerciali che conoscono non solo le esigenze del singolo cliente, ma anche quelle che, potenzialmente, riguardano il mercato di riferimento. Poi c'è l'intervento dei grafici dell'ID-Lab che impostano graficamente la scheda tecnica, seguendo dei template sviluppati internamente per mantenere una certa omogeneità della rappresentazione.

Dall'altra, invece, si procede con una comunicazione che in GL sarebbe definita "più alta", vale a dire più generale e meno operativa, che riguarda le attività e le competenze dei vari team di RD, Rforl e le Business Unit di GL e che possono trovare applicazione nel trovare una soluzione a svariate problematiche.

Ora, in GL fino al 2013 c'era soltanto una soluzione che poteva essere definita "un prodotto standardizzato" e riguardava la Business Unit *Humanicare*. La produzione di questo prodotto era nella sede L0, dunque anche fisicamente separata rispetto al resto, e la comunicazione non era gestita dall'ID-Lab, ma vedeva il coinvolgimento di un team ad hoc ed una formula particolare, che vedeva lo sviluppo di una Community intorno al prodotto.

Alla fine del 2013, però, si aggiunse un altro prodotto standardizzato: un robot, che qui chiamerò F³, che trova applicazione nel settore ferroviario. F. era stato sviluppato dal team Research for Innovation in collaborazione con un importante partner esterno. Poi, una volta realizzato in prototipo, il progetto è passato, come succede usualmente in GL, ad un team di RD. In realtà non si trattava di un vero e proprio team, ma era un gruppo di persone che, parallelamente alle sue attività, si era preso in carico anche questo progetto.

Il prodotto non era mai stato comunicato esternamente fino ad Ottobre 2013, quando si presentò la necessità di avere dei documenti di comunicazione da poter utilizzare in occasione di un congresso europeo del settore ferroviario, in cui F. era stato scelto come finalista per l'assegnazione del premio nella categoria *Excellence in Safety and Security*. In quel momento, dunque, fu necessario pensare ad una rappresentazione ufficiale, sia per scopi commerciali, quindi era necessario fare una scheda tecnica; sia per scopi corporate, comunicando sia il prodotto che il successo della partecipazione al congresso da finalista.

La Pratica

La richiesta

Era la fine di ottobre del 2013, un paio di settimane il mio ingresso in GL. Io ero nell'ufficio al

³ Vale, tuttavia, la pena sottolineare che F. deve il suo nome ad un matematico il cui contributo alla geometria è alla base dell'attività del robot. Questo nome gli è stato attribuito soltanto dopo la firma del contratto di vendita, che ha rappresentato una sorta di battesimo del prodotto (dalla brochure: "F._The story).

piano di sopra. La notizia della partecipazione di F. al congresso venne comunicata alla Communication Manager. F. era uno dei primi prodotti tangibili di GL, nonché prodotto standardizzato, per cui rappresentava un passaggio abbastanza importante per GL.

Poiché F. è nato ed è stato sviluppato in Rforl, il premio era tanto del team che ne aveva permesso il successo commerciale, quanto del team Rforl. Infatti, fu proprio la Research for Innovation Manager che contattò la Communication Manager per avvisarla della necessità di avviare un progetto di comunicazione. Si trattava non solo di prepararsi alla comunicazione della premiazione, ma di fare tutta la comunicazione relativa al prodotto F.

La premiazione sarebbe avvenuta di lì a circa due settimane (a metà novembre 2013) e tutta la comunicazione doveva essere finalizzata prima che il team partisse per la capitale europea in cui si sarebbe svolto il congresso.

La partecipazione a tale premiazione detta l'esigenza di comunicare il prodotto, e fu da quella richiesta esterna che il prodotto iniziò a prendere forma. Allora non me ne rendevo conto, ma fino a quel momento il prodotto non esisteva.

Il coinvolgimento

La Communication Manager mi chiese di fare parte del team che si sarebbe occupato di tale lavoro di comunicazione. Si trattava di un team che, ovviamente, non coinvolgeva soltanto componenti dell'ID-Lab (la Communication Manager, la Brand Manager, la Press Manager e il Designer), ma anche le figure chiave del team F (il Project Manager e il Commerciale) e la Research for Innovation Manager.

Nel momento in cui io diedi la mia disponibilità, la Communication Manager mi chiese, in particolare, di fare lo "storytelling di F.", vale a dire, mi chiese di raccontare la storia dietro lo sviluppo del prodotto.

La Brand Manager mi mandò una mail con l'indirizzo all'area comune, dove avrei trovato un documento che, mi aveva spiegato la Communication Manager, era stato elaborato da degli studenti di un Master, a cui GL collabora. Ogni anno questo Master prevede un percorso formativo all'interno di GL e un lavoro di gruppo incentrato su un tema inerente a GL stesso.

Quel documento era il frutto di uno dei lavori di gruppo. Il file in Word conteneva un testo di un paio di pagine, a cui già si faceva riferimento con l'espressione "storytelling di F". Il testo era in modalità revisione, perché c'erano delle correzioni fatte dalla Rforl Manager e da un membro del team F.

Mi si chiedeva di partire da quel documento e di usare le informazioni lì contenute per ricostruire la storia di F. Se avessi avuto bisogno di ulteriori informazioni o chiarimenti, potevo contattare (tramite mail o telefonicamente) i due ragazzi del team F., che, però, io non avevo la più pallida idea di chi fossero e che faccia avessero.

La riunione preliminare

Venni coinvolta in una riunione preliminare con la Brand Manager e la Rforl Manager.

Ascoltavo e prendevo appunti sommari, mentre le due cercavano di fare una lista delle cose da fare e dei punti salienti da comunicare. La Rforl Manager disse chiaramente quali erano gli aspetti e le caratteristiche del prodotto che andava comunicati, soprattutto in base agli accordi col partner, e quelli che invece andavano evitati per il momento, perché ancora in fase di sviluppo.

C'erano, infatti, dei vantaggi legati al prodotto, in termini di sicurezza riferita a diversi soggetti,

che non potevano essere apertamente dichiarati, perché erano ancora da verificare o in via di implementazione, oppure perché si trattava di vantaggi che erano solamente indiretti e che non potevano costituire, quindi, il focus della comunicazione, ma potevano rappresentare un vantaggio o un punto particolarmente interessante, per cui ci si chiedeva di trovare il modo di accennarli o di comunicarli in maniera più velata.

Alla fine della riunione, la Brand Manager manda una mail a tutte le persone coinvolte evidenziando i vari prodotti di comunicazione che bisognava produrre, assegnando compiti ai membri del team e dettando i tempi:

- **Brochure GL per il mondo Ferrovie** – Brand Manager.
- **Brochure F.** - fare correzioni e stampare - Designer
- **Comunicato stampa** in inglese – Press Manager
- **Storytelling** - in inglese, possiamo far accompagnare il testo da disegni/immagini - Io
- **Pagina F. su sito Rforl** – Brand Manager (contenuti da brochure e comunicato stampa)
- **Post sito Rforl** – Brand Manager (contenuti da comunicato stampa) e Designer (immagine x sito tipo invito)
- **Comunicazione intranet** – Brand Manager
- **Se vinciamo**, teniamoci pronti mercoledì 13 per: aggiornare comunicato stampa, comunicazione interna, comunicazione sito Rforl, comunicazione press/clienti/partner
- **Servizio foto/video** – Brand Manager e Designer

Poi indica anche la lista degli elementi cardine, stilata con la Rforl Manager, su cui incentrare le rappresentazioni:

- *Primo robot ad eseguire in automatico [...]*
- *Accuratezza delle misure, riduzione errore umano*
- *Dare forma ai dati (rappresentazione 3D)*
- *Sicurezza e comfort*
- *Flessibilità, leggerezza e facilità di montaggio e controllo dello strumento da parte degli operatori.*

Risposi alla mail che sicuramente non riuscivo a rispettare la scadenza che aveva fissato per la preparazione del mio elaborato, visto che avevo impegni in Università e altri impegni in GL. Mi rispose che l'occasione era importante e, nonostante i tempi stretti, dovevamo riuscire a fare il possibile per preparare tutti i documenti.

La rappresentazione narrativa

Visto il poco tempo e la necessità di avere tale documento per un congresso internazionale, scrissi il file direttamente in inglese perché volevo risparmiare il tempo di dover fare anche la traduzione dall'italiano all'inglese, che comunque sarebbe spettata a me. Poi, una volta l'evento fosse passato, ci sarebbe stato il tempo di fare anche la versione in italiano.

Il documento che avevo a disposizione non era una storia, ma una narrazione, ossia un resoconto cronologico di tutti gli eventi che portarono allo sviluppo di F.

Iniziava con una similitudine, chiaramente ispirata al discorso di Steve Jobs all'Università di Stanford, quello sull'unire i puntini delle proprie vicende passate.

Tutti, almeno una volta nella vita, abbiamo giocato a 'La pista cifrata', dove unendo tanti puntini si scopriva un disegno che non si riusciva a vedere prima. E a pensarci bene, molto spesso nella vita accade esattamente la stessa cosa: ti guardi indietro e ti accorgi di come certe esperienze si siano legate inevitabilmente ad altre, portando alla costruzione di un disegno, scoprendo la traccia di un destino. F. è uno di questi disegni, è un robot che racconta un destino, la storia di una delle soluzioni più originali del GL.

Appena lo lessi, pensai che fosse un'introduzione un po' retorica, ma l'idea in sé mi piaceva, anche se non era per niente originale. Di nuovo, visto il poco tempo a disposizione, decisi di non complicarmi la vita e di tenerla per buona. Anche perché, andando avanti nella lettura, quel documento si presentava come un campo minato. Una cronologia di eventi e di step tecnici di cui non conoscevo nemmeno il significato.

Non sapevo cosa fare: se volevano un resoconto dettagliato di quello che era successo, allora potevano usare quel documento, perché io non sarei stata in grado di scrivere qualcosa di diverso; se, invece, volevano una rielaborazione, dovevo capire quali fossero i criteri per stabilire quali fossero gli step che potevo tralasciare e quelli che, invece, erano i più importanti.

Mi resi conto, a distanza di tempo, che non solo mi mancava un plot per raccontare una storia, ma mi mancano proprio le conoscenze per poter fare un emplotting.

Iniziai così a fare appello alle mie conoscenze su GL e, misi insieme alla lista di eventi, elementi che facevano riferimento all'identità e ai valori di GL. Così, almeno la prima parte riuscì a renderla più simile ad una narrazione, che ad una lista di eventi.

Il successo è il risultato sia di circostanze fortunate che di scelte lungimiranti: non dipende soltanto dalla sorte, ma principalmente dalla capacità di cogliere le opportunità non appena si manifestano, o addirittura di crearle [...]

GL ha tracciato la propria strada creando i suoi puntini, non limitandosi ad unirli. Quello che ne è venuto fuori non è un semplice disegno in due dimensioni, ma un vero robot, chiamato F. Quindi F incarna e narra una lunga storia che riguarda la costruzione di un destino e la nascita di una delle soluzioni più innovative elaborate dal suo team Research for Innovation [...]

La premessa di questa storia trova le sue origini in una lunga relazione tra GL e [nome del partner], fondata sulla fiducia reciproca. [...] Il primo punto della "pista cifrata" di F. va collocato in questo terreno, reso ancora più fertile dal contesto di GL, in cui i semi delle idee possono facilmente attecchire e crescere rigogliosi e fruttosi.⁴

⁴ *Success is the result of both fortunate chances and forward-looking choices: it depends not just on luck or fate, but mainly on the capability to take opportunities as they appear or to even create them. [...]GL has made its way generating its own dots, not just linking them. What has come out is not a simple and bi-dimensional drawing, but a real and sophisticated robot named F. Therefore, F. embodies and narrates a long story about the construction of a fate and the birth of one of the most original and smartest solutions elaborated by GL Research for Innovation. [...]*

I problemi, però, aumentavano quanto più mi addentravo nel vivo degli eventi. Il documento che avevo a disposizione per ricostruire gli eventi, parlava di test e di collaudi diversi, di prototipi e di protocolli legislativi diversi. Il problema era che non conoscevo il significato e il risultato pratico di tutti questi step e, quindi, non riuscivo a stabilire la relazione causale tra uno e l'altro passaggio. Era davvero un processo complesso, senza considerare che avevo anche l'aggravante della lingua. Alcune parole le sentivo per la prima volta in italiano, figuriamoci se sapevo dirle in inglese! Prima di allora non avevo mai nemmeno sentito parlare di scambi ferroviari, che erano l'oggetto su cui F. svolgeva le sue attività innovative.

Figuriamoci quanto potevo capire delle varie leggi e dei tecnicismi, che, invece, meritavano una certa attenzione e perizia.

La nascita di F.

Non avevo ancora finito di scrivere il documento, anzi ero abbastanza nel panico perché mi erano rimaste a disposizione poche ore, ma la Communication Manager non mi dispensò dal partecipare ad una riunione con tutto il team, convocata dalla Brand Manager.

In questo caso non c'era la Rforl Manager, che aveva già dato le sue linee guida, ma si trattava di una riunione più operativa.

La riunione aveva un tono molto scanzonato, fin dall'inizio, tanto che, dopo poco, il Designer si alzò stizzito nel mezzo della riunione e abbandonò la riunione, senza dire nulla. Eravamo tutti un po' esterrefatti, ma io più di tutti, perché ancora non conoscevo i personaggi e le dinamiche tipiche di GL. Soltanto il giorno dopo, dopo averglielo chiesto espressamente, capirò che il Designer lasciò la riunione perché pensava si stesse perdendo tempo ed era infastidito da ciò. Sul momento, infatti, avevo frainteso delle battute, che mi erano sembrate discriminatorie (e che mi avevano anche infastidito), mentre invece volevano sottolineare l'atteggiamento snob e da prima donna che il Designer aveva avuto in quell'occasione.

Nella riunione, rimasi molto interdetta, non solo dalle battute e dal clima goliardico, ma dal fatto che quelle persone mi sembravano non avere la minima idea di quello che stessero facendo o di cosa fosse il progetto in questione. Ricordo che i due membri del team F. definivano in quel momento, proprio davanti a me, alcune caratteristiche del prodotto, mentre su altre facevano delle battute sulla poca verosimiglianza, perché erano obiettivi a cui stavano ancora lavorando. Mi sembrava che i due non sapessero nemmeno cosa dire, figuriamoci se sapessero come dirlo, specialmente in inglese. Ad un certo punto, io la meno esperta, ero diventata un traduttore simultaneo di parole che non avevo mai sentito prima e lo feci notare in maniera poco diplomatica. E poi ci fu un altro momento in cui, dopo diverse battute, risposi che mi sembrava il caso di accelerare i tempi perché avevo un sacco di lavoro da fare. Uno dei due del team F., a quel punto mi rispose in modo piuttosto lapidario, che non ero l'unica a lavorare lì dentro. Ammutolii.

Finimmo la riunione dopo un paio di ore e mi sembrava di avere le idee più confuse di quanto avevamo iniziato.

The foreword to this story is rooted in a long and trustworthy partnership relation between GL and [partner]. [...] The first dot of F.'s puzzle has to be pinpointed in that fertile humus reinforced by the inspiring background of GL headquarters, in which the seeds of ideas can easily take root and then grow on strongly and fruitfully.

La verità è che non avevo capito cosa stava succedendo davanti ai miei occhi. Che F. stava nascendo, proprio in quel momento, così come poi sarà presentato all'esterno. E a parte i toni rilassati e l'atmosfera amichevole, non c'era nulla di strano nelle incertezze riguardanti non solo il come comunicare, ma anche il cosa comunicare. Si stava decidendo dell'identità (e non solo della rappresentazione) di F e, dunque, anche del suo destino. Era una grande responsabilità.

L'empotment

Tornai in ufficio a scrivere la mia storia, ma almeno avevo dei volti da associare ai nomi dei miei referenti e un rapporto più diretto.

Così, iniziai a scrivere e a chiamare uno dei due per chiedergli delle informazioni e dei chiarimenti, riguardanti la sequenzialità dei vari step descritti nel mio file Word e il loro significato. Gli feci presente anche la necessità di avere delle foto da includere nella storia, per mostrare l'evoluzione del progetto, così come mi era stato indicato dalla Brand Manager. Ma se il collega rispondeva alle mie telefonate, nonostante gli impegni, le foto, invece, non arrivavano.

Alla fine, mi inoltrò qualche report del team F. in cui potevo trovare delle foto di gruppo, tuttavia mi fece notare che si trattava di una questione delicata. Si trattava, infatti, di foto con solo alcune delle persone che avevano preso parte al progetto, sia di GL che dell'azienda partner, e mettendole, si sarebbe corso il rischio di tralasciare qualcuno di importante. Quindi, alla fine, mi suggerì che era meglio non metterle affatto.

Devo dire la verità: sapevo che era una cosa grave, perché non avevo nessun tipo di immagine, ma mi evitavo il problema di capire dove e in che modo inserire le foto, ed eventualmente anche il problema di dover adattare il testo.

Per quanto riguarda, invece, le foto relative all'evoluzione di F., il Designer mi disse che non c'erano foto utilizzabili in un documento di comunicazione e che anche lui, che stava impaginando la scheda tecnica, stava faticando a trovarne una accettabile della versione finale di F. Alla fine, dovette prenderne una ed editarla con Photoshop, togliendo alcuni parti di F. che erano presenti solo in fase di prototipazione, e che, invece, erano state tolte nella versione finale.

A quel punto, dunque, avevo un testo molto lungo (circa tre pagine), che descriveva tutte le fasi di elaborazione del progetto, e nessuna immagine. Avevo anche una scadenza pressante e la disapprovazione del Designer, che, visto il tanto lavoro, non aveva tempo da perdere per aiutarmi a trovare una soluzione. Si limitava a constatare che un documento così lungo e, per di più senza nemmeno un'immagine, sarebbe stato inutile perché nessuno lo avrebbe letto, o almeno nessuno sarebbe arrivato a leggerlo fino alla fine.

Ero nel panico: dovevo anche rivedere l'inglese del mio testo, che mi preoccupavo molto, non solo perché non scrivo in un inglese perfetto, come richiederebbe un documento aziendale, ma anche perché è un inglese molto tecnico e, anche se la Brand Manager mi aveva consigliato un sito per questo tipo di traduzioni, avevo più di qualche dubbio.

Così, presa dal panico, assoldai la Dottoranda in Scienze Umane, che era arrivata in GL proprio quel giorno e che, non essendoci una scrivania libera nell'ufficio al piano di sopra, feci sedere accanto a me, dividendo la stessa scrivania. Le chiesi se poteva rileggere il testo e correggere gli eventuali errori, mentre io chiudevo le ultime cose. Mi scusai anche per la

richiesta e per i modi un po' concitati, ma fu molto gentile.

Quando finalmente terminai, ero soddisfatta del mio lavoro. Mi era stato chiesto di scrivere una storia e io lo aveva fatto, la parte grafica non poteva essere una mia responsabilità. Ero contenta di come ero riuscita a tenere insieme tutta la narrazione. Se per necessità avevo dovuto tenere l'introduzione mutuata da Steve Jobs, ero riuscita a dare un altro significato a quella stessa introduzione, rapportandola al prodotto di cui stavo parlando. In effetti concludevo la narrazione riprendendo il tema dei puntini da collegare e facendo il parallelismo con una delle funzioni dello stesso F. In realtà, non era proprio una di quelle caratteristiche che la Rforl Manager voleva mettere in evidenza, ma tenevo ad avere quella conclusione, che per me era imprescindibile per far reggere tutto il discorso.

In effetti, nelle revisioni, dovrò togliere alcuni dettagli, lasciando il discorso molto generale, ma con la Brand Manager fui molto chiara sulla necessità di tenere quella frase, e mi fu concessa, seppur edulcorata.

Questa storia finisce così come è iniziata: unendo i punti [...]. F. unisce i punti, rivelando l'immagine nascosta dei deviatori ispezionati.⁵

Mandai il file per mail alla Communication Manager e scesi in ID-Lab a vedere il testo con la Brand Manager, che si sarebbe occupata dell'impaginazione. Lei non è un grafico, ma ha delle competenze basilari che le permettono di assolvere anche a richieste di impaginazioni non troppo complesse, come questa.

Anche lei, mi fece notare che il testo era lunghissimo, ma si mise comunque a lavorarci, viste le tempistiche. Mi chiede, però, di evidenziarle alcuni passaggi chiave e di mettere dei grassetti per movimentare un po' il testo. Nel frattempo iniziai anche a fare dei tagli qua e là per cercare di arrivare ad una versione più coincisa.

Dopo poco la Communication Manager telefonò in ID-Lab alla Brand Manager. Avevo intuito che stavano parlando del mio lavoro e la Brand Manager le ribadì che era troppo lungo. Poi mi passò il telefono e la Communication Manager mi parlò entusiasta. Mi disse che il testo le era piaciuto tantissimo, ma mi chiese se riuscivo comunque ad accorciarlo un po'. Le dissi che ci stavo lavorando e che glielo avrei inviato a breve. Ma cosa tagliare? Ovviamente non la parte che riguardava tutta la sequenza di avvenimenti, altrimenti avrei rischiato di riaprire una questione spinosa che pensavo di aver risolto, e, a prescindere, quella parte non poteva essere ridimensionata. Così iniziai a fare dei tagli sulle parti di colore, di contestualizzazione, che facevano da cornice agli eventi e dunque potevano essere tagliate senza alterare troppo la sostanza della storia. Il risultato non mi convinceva per niente, ma almeno il testo era più corto. Con questa premessa, rinviati la mail alla Communication Manager e alla Brand Manager.

La Communication Manager richiamò subito dopo e confermò le mie preferenze. Il testo più breve non le era piaciuto perché aveva perso in poesia, disse, e anche il collega del team F. confermò la sua opinione. Così si decise di sorvolare sulla lunghezza del testo, e si scelse la

⁵ The story ends like it began: with connecting dots.[...] F. connects dots, revealing the hidden image of inspected railway switches!

versione completa, senza tagli.

Quando, l'indomani, la Communication Manager arrivò in ufficio era davvero entusiasta, e mi disse anche che scrivevo in un inglese fantastico, anche se io avrei preferito far rileggere il testo da un madrelingua o da un traduttore professionista. In effetti, ho continuato comunque a rileggere il file in cerca di refusi.

L'artefatto per la rappresentazione narrativa

La Brand Manager aveva finito di impaginare il testo in un formato molto strano. Un flyer a 2 ante verticali, scritte fitte fitte e con un carattere molto piccolo, per poterci fare entrare tutto, che si ingrandiva soltanto a sottolineare alcune frasi più importanti. Me ne stampò una bozza e mi chiese di verificare il testo. Il format è strano anche perché sembra che si apra al contrario. Frontalmente ha il testo, seguono due colonne scritte e solamente sul retro c'è un'immagine a tutta colonna, che sembrerebbe una copertina. Mi sembrò controintuitivo, ma non dissi niente. Non sono un'esperta in materia e non mi sembrò nemmeno il caso di sollevare questioni.

Per quanto riguarda l'immagine, la Brand Manager aveva tre diverse proposte: una, che mi piaceva molto, che riprendeva la grafica Rforl, con delle linee colorate che potevano rimandare all'idea dei binari; la seconda con la foto di un treno all'orizzonte e, infine, la terza con un close-up su dei binari. Non seppi chi prese la decisione finale, né i motivi di tale scelta, ma venne scelta quest'ultima opzione.

Una volta fatte le prove di stampa, la Brand Manager mi lasciò le stampe delle brochure definitive da rifilare, nascoste sopra la sua cassettoniera, per non lasciare le scrivanie dell'ID-Lab in disordine.'

Nel pomeriggio, iniziai a rifilarle, ma un po' per colpa della rifilatrice, non proprio dritta, un po' per colpa mia, non proprio precisa, mi fece notare che le copie che avevo già rifilato sono storte e non andavano bene, per cui le dovevo sistemare. Stavo finendo di rifilare altre copie, ma quella sera ci furono delle forti piogge e c'era pericolo che il fiume straripasse, per cui ci fecero evacuare l'edificio.

I due ragazzi del team F. riuscirono a prendere al volo le copie di cui avevano bisogno e che avrebbero portato con loro l'indomani.



Figura 1 L'impaginazione della brochure F. *The Story*.

La comunicazione del prodotto

Nel frattempo, nella stessa giornata, c'era stato tutto il resto della comunicazione da mandare avanti. In modo particolare, c'era la scheda tecnica di F. (quella che nella mail la Brand Manager aveva chiamato "brochure F.") che doveva essere rivista.

In realtà, la Brand Manager aveva dato per scontato che i contenuti fossero già fatti e revisionati, e che fosse solamente una questione di impaginazione. Tuttavia il documento aveva molti problemi dal punto di vista dei contenuti: non solo andava rivisto in base agli avanzamenti finali di F. e alle direttive della Rforl Manager, ma andava rivisto completamente nella forma e nell'inglese, che era pressoché incomprensibile.

La Communication Manager stava correggendo la bozza del documento e mi chiese di darle una mano. Il file era già impaginato, ed in effetti, la Communication Manager stava lavorando sul file che le aveva mandato il Designer, che era abbastanza arrabbiato con chi gli aveva dato il materiale per strutturare quel documento.

In effetti, venne fuori che i testi in inglese erano stati scritti da una ragazza cinese che stava facendo uno stage in GL, nel team di Business Development (alias, gli Internazionali). La cosa divertente è che la povera ragazza aveva dovuto fare la traduzione, partendo da un testo in italiano e lei non parlava una parola di italiano. Quindi aveva dovuto tradurre la scheda tecnica dall'italiano al cinese con Google Translator, e poi fare una seconda traduzione in inglese. Per questo il risultato finale era quasi incomprensibile.

Mentre anche io ero abbastanza contrariata, la Communication Manager, invece, era tranquilla. Abbiamo lavorato dal suo pc per fare le revisioni al file PDF, inserendole come commenti che il Designer potesse identificare facilmente sul documento. Su alcuni punti abbiamo dovuto chiamare la Rforl manager un'altra volta, per avere conferme e chiarimenti.

Alla fine, avevamo la scheda tecnica, coi testi completamente stravolti.

Di quel documento mi colpì, in particolar modo, il titolo che aveva scelto la Communication Manager e che era diventato il claim che legava tutta la documentazione legata a F.

F. switch to innovation.

Era lo stesso sia in italiano che in inglese, perché utilizzava un gioco di parole intorno all'ambivalenza del termine "switch", inteso come deviatore ferroviario e come verbo di cambiamento. In questo senso, riusciva a cogliere sia la funzione di F., sia a dargli una connotazione innovativa molto forte fin dall'inizio. Ero molto impressionata: lo consideravo un colpo di genio!

Anche il logo aveva un'intuizione che mi sembrava davvero ottima. È costituito dal nome di F., in cui era presente un riferimento grafico ai deviatori ferroviari, dunque un rimando alla funzione stessa di F.

La comunicazione dell'evento

Il giorno dopo, mi dedicai, invece, alla comunicazione legata all'evento. Anche se all'inizio, questa parte non ricadeva nei compiti che mi erano stati assegnati, mi sono ritrovata prima di tutto a scrivere il comunicato stampa per la Press Manager, perché lei non scrive testi. Per cui, feci prima una rapida ricerca su Google digitando il nome del congresso, entrai sul sito, presi delle informazioni generali sull'evento e presi anche le informazioni specifiche della categoria in cui era candidato F. In realtà, mi ci volle un po' di tempo per capire il meccanismo della premiazione che prevedeva che, in quanto semifinalista, F. aveva già ricevuto un premio ed era incluso nella rosa di nomi per vincere il premio finale della sua categoria.

Misi insieme un documento aggiungendo le informazioni tecniche che riguardavano F. e le sue funzioni, e la Press Manager lo inoltrò, poi, alla stampa.

Il documento, su carta intestata di GL, presentava data e luogo di svolgimento del congresso, e non solo spiegava cosa fosse F. e quale fosse la sua utilità, ma sottolineava anche il prestigio del congresso e del premio a cui era candidato. Il tutto in due versioni: in inglese e in italiano.

Andai, poi, avanti a scrivere il post da mettere sul sito internet di GL e sulla intranet, mentre al post per il sito di Rforl, ci pensò la Brand Manager. Preparai prima il testo da mettere sul sito, partendo dal testo che avevo scritto per il comunicato stampa, ma facendone una versione decisamente più breve, impostando i collegamenti ipertestuali (al post sul sito Rforl, al sito del congresso e a quello dell'azienda partner), includendo le immagini che il Designer aveva preparato, e cambiando il titolo, spostando l'attenzione dalla partecipazione al congresso, al prodotto in sé e alla sua singolarità. Il tutto nella doppia versione, in italiano e in inglese. Caricai, poi, tutto su Wordpress, la piattaforma di gestione del sito. Ebbi un po' di problemi nella visualizzazione del post e persi un sacco di tempo dietro a questa cosa, chiedendo anche l'aiuto degli altri ragazzi in ID-Lab. Quando finalmente riusciamo a pubblicare bene il post, lo condivido sui social del GL.

Pensai, allora, al post da caricare sulla Intranet di GL, uno strumento di comunicazione interna che viene utilizzato per dare comunicazioni logistiche, relative ad eventi, o a carattere informativo, come questa. Scrisse il testo utilizzando le stesse informazioni contenute in quello per il sito, ma cambiai il tono. In alcuni punti usavo il "noi" per sottolineare il senso di

appartenenza a GL.

La nostra partecipazione dimostra l'importanza del lavoro fatto.

In altri, mi rivolgevo direttamente ai lettori per invitarli all'azione:

Potete leggere ulteriori informazioni su Felix qui!

E misi il link alla brochure F._The Story

Nel frattempo, la Brand Manager, mi aveva chiesto di mettere tutti i file revisionati e aggiornati in una cartella condivisa in area comune, ma avendo un pc vecchio, non riuscivo ad accedere all'area comune, e dunque lo dovevo fare lei ogni volta, non molto di buon grado.

Quando il giorno dopo arrivai in ufficio, tutti sapevano come era andata la premiazione che si era svolta la sera prima. Il premio finale non c'era stato e in ufficio si percepiva un filo di delusione. La Rforl Manager e gli altri ragazzi del team F. avevano mandato foto e notizie alla Brand Manager in tempo reale. Una volta tornata, la Rforl Manager passò in ID-Lab a raccontare brevemente come si era svolto l'evento. I due responsabili del team F. manderanno un report sul congresso e racconteranno quell'esperienza anche in chiave molto ironica, più e più volte a distanza di tempo.

L'evoluzione successiva di F.

F. nel frattempo ha continuato ad evolversi, concludendo contratti per diverse forniture.

Nel 2014:

Anche l'anno successivo, F. partecipò al congresso, presentandosi in una versione evoluta, sia a livello hardware che a livello software, che gli consentivano di effettuare misure aggiuntive, capaci di risolvere diverse problematiche legate ai processi di manutenzione dell'armamento ferroviario.

In quell'anno F. fu semifinalista nella categoria "*Excellence in Technology*".

Sia il premio del 2013 che quello del 2014 furono inseriti all'interno del Bilancio Sociale di GL.

In oltre, al robot F. è stato anche affiancato un software per la gestione dei dati provenienti dal F. Dunque, al prodotto è stato affiancato anche un servizio. Per permettere ciò, il team F. si era ingrandito, per includere competenze statistiche e di analisi dati.

Nel 2015:

F. è tornato all'interno dei laboratori di Rforl per un altro upgrade. La notizia doveva rimanere riservata, per questo in Rforl si parlava di mettere dei pannelli per impedirne la vista, anche se, almeno all'interno di GL, era una cosa che sembravano conoscere tutti. Si trattava di applicare al Felix alcune soluzioni ed alcune competenze che il team Rforl aveva sviluppato in altri progetti e che avrebbero permesso a F. di assolvere ad altre funzioni.

F. stava generando sempre più lavoro e i due responsabili del team F. fecero presente la necessità di avere una persona che si occupasse solo della Comunicazione e del Marketing del team. Venni a sapere in maniera informale da uno dei responsabili del team che avevano

parlato con la Communication Manager per coinvolgere qualcuno dell'ID-Lab in modo costante nel team F.

Così, la Brand Manager si assunse questa nuova responsabilità.

Alla fine dell'anno, venne anche creata una nuova business unit ad hoc chiamata 'Train and Transport'. La notizia è iniziata a girare nel 2015 in maniera informale, come una voce di corridoio, e non so in quale preciso momento questa voce divenne ufficiale, sia internamente che esternamente. Suppongo con la chiusura dell'anno.

La diffusione delle rappresentazioni narrative di F.

Per quanto riguarda il mio storytelling, il flyer era stato messo all'interno della brochure distribuita durante il congresso.

Al loro ritorno, i ragazzi del team F. mi presero più volte in giro per il fatto che il testo fosse troppo lungo, con battute del tipo: "Non lo ha letto nessuno", "Hanno guardato solo le figure... ah, ma non c'erano!", "Ho letto solo l'inizio e la fine. Comunque, bellissimo!", che mi ripeteranno addirittura nel corso degli anni della mia permanenza in GL.

Cosa ben più interessante, è, invece, il commento all'immagine scelta per la brochure. I partner, che erano con loro a ritirare il premio, avevano notato che i binari nell'immagine di copertina erano vecchi e arrugginiti, quindi avevano ironizzato sulla scelta decisamente poco azzeccata per rappresentare l'innovazione di F.

Qualche mese dopo, la Communication Manager, durante una delle riunioni di progetto, in cui eravamo io e lei, mi fece notare il fatto che non tenessi le fila dei progetti che avevo fatto, che non dessi un seguito o "valorizzassi" i risultati prodotti. E, allora, mi chiese se, ad esempio, avessi chiesto informazioni o avessi idea di che fine avesse fatto "lo storytelling di F.". Le dissi che, dai commenti dei due responsabili del team F., il documento era poco funzionale e decisamente poco utile, per contenuti e struttura.

La Brand Manager, aveva caricato il file in PDF tra la documentazione scaricabile dalla intranet, e aveva stampato altri flyer, che rifilai (ahimé, sempre storti) e distribuì negli espositori presenti in GL.

La Communication Manager mi invitò anche a portarne uno al Signor L., suggerendomi di dirgli anche che l'impaginazione era stata fatta dalla Brand Manager. Quindi, entrai in ufficio del Signor L. e gli consegnai la brochure. Gli spiegai anche che era uno dei primi output del mio lavoro in GL, ma che, per ora, aveva un testo solo in inglese. Lui, stringato come sempre, mi fece i complimenti e mi ringraziò.

In realtà, poi, i tempi per la traduzione in italiano si dilatarono e d'altra parte, quella non era più in cima alla lista delle priorità. Credo di aver messo in area comune il testo tradotto a distanza di più di un mese, e che la Brand Manager non lo abbia mai impaginato.

Trovai la brochure anche quando andai a visitare per la prima volta la sede L0, agli inizi di Dicembre 2013, insieme alle colleghe dell'ID-Lab, sotto la guida della Communication Manager. I ragazzi del team di comunicazione Humancare e il figlio del Signor L. mi identificarono come "la ragazza che ha scritto lo storytelling sul F." e mi fecero i complimenti. In quell'occasione vidi anche F. per la prima volta dal vero e rimasi stupita da quanto fosse grande. Irrazionalmente, me lo immaginavo molto più piccolo.

La Communication Manager che guidava la visita, al mio commento, rimase basita e un po' perplessa perché, in effetti, mi ero occupata della comunicazione di un prodotto che non avevo

idea di come fosse in realtà, di quali sembianze avesse.

Sempre a distanza di qualche mese, sul sito internet del GL e in particolare sulla pagina di R4I, venne pubblicato un nuovo post con dei dettagli sul F.. Il post spiegava in termini abbastanza generici, cosa fosse F., a cosa servisse e da chi fosse stato sviluppato. Non so chi avesse scritto il post, ma mi venne fatto notare che sotto al post c'era un commento del responsabile dell'azienda partner, in cui rettificava le informazioni contenute nel post. Precisava che la funzione di F. non era quella riportata nel post e indicava quella corretta. Nel momento in cui mi dissero questa cosa, mi sono sentita morire: non mi ricordavo nemmeno se quel post l'avessi scritto io o meno. Alla fine no, non l'avevo scritto io, con mio grande sollievo.

Un'altra rappresentazione narrativa di F.

Nel settembre 2016, mentre stavo svolgendo il mio lavoro all'interno dell'ufficio Rforl, organizzai un workshop riguardante le tecniche e i meccanismi della comunicazione tramite l'utilizzo di storie e narrazioni. All'interno di quel workshop, c'era una sezione dedicata alle narrazioni prodotte (che all'interno di GI, diventavano narrazioni di progetto). Chiesi ai ragazzi di dividersi in gruppi e di svolgere questo esercizio:

Costruite un monologo dal punto di vista del vostro progetto. Pensate ad una sua giornata tipo. Cosa fa. Chi vede. Cosa vede. Come viene maneggiato ed usato. Adesso provate, tutti insieme, a raccontare queste 24 ore dal punto di vista del vostro progetto.

Uno dei gruppi scelse di raccontare proprio la giornata di F. e ne venne fuori una narrazione di prodotto (non della storia dell'evoluzione del prodotto), decisamente curiosa e interessante:

*Ciao, sono F.,
dormo in un furgoncino e la mattina mi sveglio sempre distrutto (diciamo smembrato).
Braccia robuste in casacche arancioni mi prendono e mi montano... (che rimpianto pensare a quando mi montavano [cognomi di alcuni ragazzi del team Rforl], dandomi un buffo sul lampeggiante... ma ora è tutto cambiato).
Alle 9 sono già sul binario a guardarli prendere il caffè con il timore che non abbiano avvertito il capostazione per interrompere la tratta su cui mi trovo.
Poi finalmente si comincia, obbligato a vedere centinaia di deviatore sulle tratte più squallide dello stivale... (sotto la pioggia e la grandine... mi hanno voluto waterproof...bastardi!!), mentre i miei padroni attendono al caldo dentro un furgone o in una sala di controllo.
Una notte (l'ennesima da solo) su una linea ad alta velocità, l'ho visto, l'ho notato, l'ho misurato: c'era un guasto... e il Freccia Rossa sarebbe passato da lì a poco. Non c'era un minuto da perdere, in un attimo ho fatto squillare/tuonare la mia sirena d'allarme che ha svegliato le giubbe arancioni (che dopo qualche sano insulto) si sono accorte del problema.
Quella notte una bimba viaggiava su quel treno.
Sognava di diventare "ingegnere dei treni" (proprio come i miei cari amici [nomi dei ragazzi del team Rforl]).*

*Quella bimba quella notte ha continuato a sognare.
Nessuno saprà mai di me e di quel che ho fatto per lei.*

Messaggio sponsorizzato da

[cognomi dei responsabili del team F.] Spa

Sono disponibile per campagne di prova ed eventi dimostrativi territorio nazionale e non. Leggere attentamente il foglio illustrativo. Non stendermi smontato sui binari. L'esposizione prolungata ai miei laser può causare problemi alla vista. Tenermi fuori dalla portata della [nome di azienda competitor].

Pur avendo un tono molto ironico, la storia in questione riesce nell'intento di comunicare prima di tutto le finalità di F., ma anche alcune delle caratteristiche tecniche intrinseche, almeno ad un pubblico più attento o che conosce già il prodotto. Inoltre, infarcisce la descrizione di F. di aneddoti e di caratteristiche che rimandano sia alla storia e all'evoluzione del prodotto, che al team che lo ha sviluppato. Per questo, appare come una rappresentazione particolarmente adatta ed efficace per la comunicazione interna.

Ed in effetti, uno dei ragazzi che aveva partecipato alla scrittura di questa storia, ha subito fatto una foto col suo smartphone al foglio di carta in cui la storia era stata scritta, e l'ha condivisa sul gruppo Whatsapp del team F.

Discussione

La cosa più interessante da notare in questo processo è che la comunicazione non serve a raccontare un prodotto o a contestualizzarlo all'interno di un framework di riferimento.

La comunicazione, in questo caso, diventa un atto contestuale alla nascita del prodotto e, dunque, costitutivo del prodotto che vuole rappresentare. Prima di quella riunione per sviluppare il progetto di comunicazione di F., F non esisteva.

Esisteva un prototipo chiamato F., esisteva un progetto chiamato F. all'interno di GL, esisteva anche un team dedicato ad F., ma non si trattava di F. prodotto.

F prodotto viene alla luce intorno a quel tavolo, quando i responsabili del team si seggono e, in modo anche scanzonato, si prendono il tempo di decidere quali caratteristiche dare alla loro creatura. E non è un caso se, poi, scherzando con i ragazzi del loro team, inizieranno a chiamarlo "il loro bambino giallo" (il F. è giallo, se non c'era stata l'occasione di dirlo prima): sicuramente la paternità del progetto F. non è imputabile soltanto a loro, ma quella del prodotto F., quello presentato al mondo alla fine del 2013, lo è senz'altro.

Pervenendo ad una definizione formale del prodotto, delle sue funzioni e delle sue caratteristiche, indicandone, ad esempio, la velocità massima percorribile, il range di temperatura che F. è in grado di sopportare, il numero di rilevazioni che riesce a fare in un arco di tempo, la rappresentazione diventa non solo descrittiva, ma performativa.

E, prendendo parte a quella riunione, non me ne resi conto: l'ho realizzato soltanto dopo, rianalizzando questo processo di costruzione della comunicazione. Lì per lì ero stata impaziente. Forse perché venivo da un'esperienza di comunicazione all'interno di un settore diverso, un settore tradizionale. Riflettendo a ritroso sui processi di costruzione della narrazione del prodotto a cui avevo assistito e a cui avevo partecipato, è chiaro che il prodotto esisteva, inconfutabilmente, nel momento in cui acquistava una sua materialità.

In quel contesto, la comunicazione serviva per rappresentare un prodotto all'interno di un contesto o per descrivere caratteristiche che il prodotto, in quanto tale, già possedeva. Quando il prodotto veniva comunicato all'esterno, era già definito in tutti i suoi aspetti e in tutte le sue caratteristiche. La stesura della scheda tecnica relativa al prodotto non era un atto di comunicazione esterna: era un atto tecnico di formalizzazione delle caratteristiche del prodotto, fatto in fase di progettazione del prodotto e propedeutico alla creazione dello stesso.

Lo stesso accade per la comunicazione nel mondo accademico. Ho avuto, infatti, la possibilità di osservare i processi di costruzione della comunicazione di un Istituto di Ricerca, per confrontarli con quelli esperiti all'interno di GL.

E, sebbene il contributo di chi dava forma e scriveva la rappresentazione riguardasse il trovare una chiave di lettura che fosse interessante ed accessibile per il pubblico che leggeva quei contenuti, non aggiungeva nulla di più all'oggetto che veniva comunicato, a quanto già era stato creato da chi aveva scritto un paper o aveva condotto un lavoro di ricerca sul campo.

In questo caso, spesso l'oggetto della comunicazione era, a sua volta, un testo, scritto a fini scientifici e la natura di questo oggetto richiedeva una preparazione propedeutica accurata. In un certo senso, la persona che gestiva il processo di comunicazione traduceva l'oggetto di comunicazione scientifica, con una struttura, un linguaggio e delle caratteristiche specifiche, in un oggetto di comunicazione giornalistica. La comunicazione finale aveva un approccio e un linguaggio diversi, ma era comunque in grado di dare conto della natura dell'oggetto che veniva comunicato e lo rispettava nelle sue caratteristiche. Per questo, il processo di costruzione di tale comunicazione era più complesso e meno immediato, fatto di studio, preparazione di domande, interviste registrate, trascrizioni integrali, letture e riletture, identificazione degli elementi chiave e di una prospettiva dalla quale costruire la rappresentazione.

In entrambi i casi, seppur estremamente differenti per tipo di comunicazione e oggetto della comunicazione, il processo di costruzione della comunicazione vede la nascita del prodotto comunicato e la rappresentazione dello stesso come due momenti nettamente separati nel tempo e anche nello spazio, perché le persone che danno vita al prodotto non sono le stesse che ne costruiscono la rappresentazione. È in capo a chi comunica, la responsabilità di rispettare l'identità dell'oggetto che viene comunicato e di decifrare la volontà di chi l'ha creato. Per questo, sono importanti le riunioni propedeutiche anche in questi casi, anche se durante tali riunioni non si assiste alla nascita di un prodotto, ma alla nascita di una sua rappresentazione.

È interessante, poi, mettere a confronto F., nato sotto gli occhi di una dottoranda improvvisata comunicatrice di progetti di innovazione, con l'Aramis di Bruno Latour (1996): un prodotto che non nasce sotto agli occhi dell'ingegnere improvvisato sociologo, ma muore prematuramente per cause ignote Aramis. Tuttavia, è interessante notare che, così come l'ingegnere, protagonista del libro di Latour, non conosceva Aramis e non sapeva che fosse morto, io non conoscevo F. e non mi ero resa conta che fosse nato. Entrambi, rispettivamente con Aramis e F., avevamo perso la nostra innocenza a proposito della sessualità della tecnologia⁶.

⁶ You're going to lose your innocence about the sexuality of technology, Mister Young Engineer (Latour, 1996:11).

Se il narratore del libro di Latour era impegnato a capire chi avesse ucciso Aramis, io ero impegnata a capire cosa e come comunicare a proposito di F. Durante lo svolgimento dei processi in cui eravamo rispettivamente coinvolti, ci siamo trovati di fronte all'evidenza che un progetto tecnologico è un romanzo, dal momento che all'inizio non esiste, e non c'è nessun modo in cui esso possa già esistere perché è ancora nella sua fase progettuale.⁷

In questo senso, gli ingegneri sono dei romanzieri, con una sola differenza: il loro progetto, che all'inizio non è distinguibile da un romanzo, alla fine prenderà una o l'altra direzione. O rimarrà un progetto nel cassetto dei progetti, o verrà trasformato in un oggetto.

All'inizio non c'è nessuna differenza tra progetti ed oggetti, ma solo i prodotti finiti hanno un'essenza. Anche per quanto riguarda la tecnologia, l'esistenza precede l'essenza. È solo alla fine del percorso, e in uno spazio limitato, che il progetto acquista la sua essenza e che viene definito dai diversi attori usando gli stessi termini.

Per studiare un progetto tecnologico, ci si deve muovere continuamente tra i segni e le cose e viceversa.

Perciò considerare le machine come oggetti culturali, aggiungere un'interpretazione delle macchine all'interpretazione dei testi, non mette in pericolo la cultura degli umanisti, ma attribuisce densità. E il discorso funziona anche al contrario, per gli ingegneri. Un oggetto che è solamente tecnologico è un'utopia, lontana dalla realtà. Aramis morto per questa ragione, perché è rimasto lo stesso per diciassette anni, non andando incontro a nessun tipo di trasformazione e di negoziazione. È rimasto pura tecnologia, completamente separata dal contesto sociale in cui doveva trovare applicazione. A differenza di F., che invece, è diventato un prodotto finito.

Nel momento in cui F. ha iniziato ad esistere, ha acquisito anche una sua essenza ed è stato possibile pervenire ad una sua definizione. Tuttavia F. continua ad evolversi, interagendo con il contesto sociale in cui si trova.

⁷ By definition, a technological project is a fiction, since at the outset it does not exist, and there is no way it can exist yet because it is in the project phase. (Ibid., 23)

4. B. Emplotment di un progetto di innovazione

B. è un Progetto di Ricerca Europeo riguardante la gestione dell'Innovazione. GL è uno dei partner del progetto e si occupa anche della gestione della comunicazione dello stesso.

Il progetto B. si propone di sviluppare un ambiente virtuale integrato che possa promuovere e sostenere i processi di innovazione, a livello di prodotto e di impresa, all'interno di un network di piccole e medie imprese e di imprese virtuali.

Un Progetto Europeo è un progetto che è Cofinanziato dalla Commissione Europea perché riguarda determinate attività o determinati temi valutati come strategici per lo sviluppo del tessuto economico e sociale comunitario. La caratteristica di questi progetti è che devono includere e prevedere la collaborazione tra partner provenienti da diversi Paesi Europei. Tali partner possono avere diversa natura e possono includere, ad esempio, aziende, università e centri di ricerca.

Ovviamente il cofinanziamento previsto per lo svolgimento di questi progetti, è condizionato dal raggiungimento di determinati obiettivi e da valutazioni di merito periodiche. Inoltre, lo svolgimento dei progetti europei, prevede anche un certo numero di incontri tra i vari partner e un'attività piuttosto intensa di comunicazione riguardante l'avanzamento del progetto, che avviene attraverso le deliverable, e di comunicazione dei risultati scientifici della ricerca, che avviene attraverso le attività di dissemination.

GL ha un'attività molto intensa legata ai progetti europei, oltre che a quelli nazionali e in house. In particolare Rforl è il contesto naturale in cui questi progetti trovano maggiori applicazioni. In effetti GL ha anche un team che si occupa di europrogettazione, vale a dire la ricerca di fondi e bandi che rispondano alle esigenze dei progetti di interesse per GL, la scrittura dei progetti europei con cui partecipare ai bandi di selezione per i finanziamenti, le attività di amministrazione rendicontazione legate allo svolgimento dei progetti europei. Questo team lavora a stretto contatto con quello di Rforl e dal 2014 è stato battezzato Innovation Funding. Ogni anno, il numero di progetti europei attivi in GL viene riportato all'interno del Bilancio Sociale. Nel 2015, i progetti europei in cui GL è coinvolto, sono 7, appartenenti al programma quadro FP7 e H2020.

La Pratica

L'incontro preliminare

Durante uno dei primi colloqui in GL, ebbi modo di conoscere la Rforl Manager e in quell'occasione lei mi parlò del modello SECI e del progetto B. che Rforl stava sviluppando. Mi disse che c'era uno dei revisori del progetto che le aveva parlato del modello per la creazione della conoscenza e che, quindi, si era andata a leggere qualcuno degli articoli dell'autore.

Prima del mio inizio ufficiale del mio lavoro in GL, la Communication Manager mi segnalò, poi, la stake-holder conference del progetto. Nel farlo, mi descrisse il progetto B. come uno dei più complessi che avevano in Rforl e molto vicino alle tematiche della conoscenza tacita contemplate nel modello di Nonaka. Mi dava, poi, come obiettivo quello di "vedere come lo *storytelling* potesse favorire lo sviluppo e la condivisione dell'innovazione".

Così il 9 ottobre 2013 partecipai alla conferenza che si svolgeva nei locali di una Università della regione: arrivai e trovai la Brand Manager, che avevo conosciuto solo di vista e di cui non ricordavo nemmeno il nome, che era dietro ad un tavolo improvvisato come reception, per l'accoglienza e la registrazione degli ospiti. Chiesi se c'era bisogno di una mano, ma erano apposto.

Non conoscevo nessuno e non mi sentivo a mio agio, specie nei momenti tra una sessione e l'altra della conferenza. Per il resto del tempo, presi un sacco di appunti, tanto che il libretto a disposizione non mi era bastato e avevo dovuto aggiungere dei fogli. L'obiettivo di quella conferenza era di approfondire metodologie e strumenti per la gestione dei processi di innovazione condivisa tra imprese, centri di servizi e istituzioni. Durante la mattina, si era parlato di cultura dell'innovazione, mentre nel pomeriggio, dopo una breve presentazione sul ruolo dell'ICT nella Gestione dell'Innovazione e nel progetto B., c'era stato un tavolo di lavoro. Scrisi tanto perché era tutto nuovo per me. Non avevo mai sentito parlare di Open Innovation⁸ prima di allora e poi c'era tutta la parte più tecnica, riguardante l'IT, che per me era quasi arabo. Rimasi fino alla fine e mi fermai a rivedere alcuni appunti con la ragazza del Team Rforl che, insieme alla Rforl Manager era la responsabile del progetto B. all'interno di GL. Dovevano, infatti, mettere insieme una presentazione power-point per l'indomani, così condivisi i miei appunti. Le guardavo quasi stupita ed esterrefatta dall'efficienza e dalla lucidità con cui, dopo una lunga giornata come quella, riuscivano ancora a lavorare. Io non riuscivo più a ragionare e, per fortuna, si era fatto davvero tardi e rischiamo di perdere il mio passaggio per tornare a casa. Così, fotocopiai loro gli appunti e me ne andai, lasciandole ancora nel bel mezzo della presentazione.

Il giorno dopo mandai un feed-back alla Communication Manager in cui le scrivevo che il convegno era stato molto ricco ed intenso, le feci un rapidissimo sunto dei temi trattati e poi cercai di trovare un'applicazione per lo *storytelling* agli argomenti che avevo ascoltato. Mandai la mail perché avevo capito che era quello che ci si aspettava nella cultura GL: dopo ogni tipo di riunione e, a maggior ragione, dopo una conferenza, si manda sempre un riscontro o un documento più strutturato, sotto forma di report. Effettivamente, la Communication Manager mi rispose confermandomi che stava aspettando un mio feedback e che era contenta che fosse arrivato spontaneamente.

Il rifiuto

La mia strada in GL incontrò quella del progetto B. a dicembre 2013, quando la Rforl Manager, tramite la Communication Manager, che era la mia responsabile aziendale, chiese il mio coinvolgimento nella stesura di una parte di una delle deliverable del progetto B. La deliverable in questione, infatti, prevedeva una parte sullo *storytelling* dello sviluppo di un progetto di innovazione all'interno della piattaforma di B.. A tal proposito, feci anche una rapida riunione con la ragazza del team Rforl responsabile del progetto. Onestamente non ne ero molto entusiasta, anzi: il pensiero di dover ricostruire la storia dello sviluppo di un progetto all'interno di una piattaforma virtuale, descrivendone, dunque, tutti i passaggi tecnici, di cui,

⁸ Quello dell'Open Innovation è un paradigma che si pone in antitesi con il modello di integrazione verticale, dove le attività di Ricerca e Sviluppo interne portano ad uno sviluppo interno dei prodotti che sono, poi, distribuiti dall'industria. Open Innovation, invece, è l'utilizzo di flussi e deflussi di conoscenza rispettivamente per accelerare l'innovazione interna ed espandere i mercati per l'utilizzo esterno dell'innovazione (Chesbrough, 2006: 1).

probabilmente, avrei capito molto poco, mi faceva venire l'ansia. Però in quel momento avevo altre scadenze più impellenti, per cui cerca di affrontare un problema alla volta.

A febbraio 2014, si aggiunse un'ulteriore proposta da parte della Rforl Manager. Dal momento che avrei lavorato alla deliverable BIVÉE, avrei potuto usare gli stessi contenuti per scrivere un paper, finalizzato alla partecipazione ad un workshop, chiamato "Workshop on NEW GENERATION ENTERPRISE AND BUSINESS INNOVATION SYSTEMS", in cui sarei andata a presentare il progetto B. parlando in nome e per conto di GL. A quel punto gestii male la situazione: andai totalmente nel panico perché avevo il Bilancio Sociale che era ancora da chiudere e una serie di altri progetti più operativi, che riguardavano la comunicazione interna ed esterna, e avevo anche un altro paper da scrivere per l'Università. Il workshop si sarebbe tenuto durante l'ultima settimana del mese, non ce l'avrei fatta sicuramente a finire in tempo. Così, intervenne anche il mio tutor accademico che, vedendomi sottopressione e vedendo che il workshop non riguardava nemmeno il mio settore scientifico, si oppose al mio coinvolgimento in questo lavoro.

Avevo davvero gestito male la situazione e i toni furono un po' polemici, ma alla fine, la Communication Manager e il General Manager acconsentirono, loro malgrado, a farmi trascorrere un periodo di tre mesi solo all'Università, con la promessa di passarne, poi, uno di tre mesi solo in GL. Devo dire che comunque, in quell'occasione furono molto accondiscendenti, anche se si capiva che non dividevano quello che stava succedendo. Nel frattempo la Rforl Manager mi disse che non c'era nessun problema: la deliverable l'avrebbe scritta interamente la ragazza che seguiva il progetto, che sarebbe stata anche felice di partecipare al workshop. Insomma, non ero indispensabile.

Il pentimento e il ritorno

Le strade col progetto B. si separarono di nuovo, ma nel Febbraio 2015, si rincrociarono un'altra volta. Dopo che avevo tenuto una pillola formativa in pausa pranzo, incentrata sugli usi dello storytelling all'interno di un'organizzazione, ebbi uno scontro piuttosto acceso con il General Manager e la Communication Manager riguardante il mio progetto di ricerca applicata. I due Manager mi fecero notare che il mio progetto non aveva portato alcun tipo di valore aggiunto per GL, così risposi che non volevo passare il mio Dottorato a scrivere la "storia della settimana", tutte le settimane.

Così, mi proposero di trasferirmi definitivamente in Rforl. Parlai di nuovo con la Rforl Manager e definimmo alcuni obiettivi per i mesi successivi. Se da una parte, mi parlò di trovare una metodologia di narrazione per il team Rforl, dall'altra mi chiese di mettermi subito a lavoro per la fase di dissemination del Progetto B, che si sarebbe chiuso di lì a poco.

Appena entrata nell'ufficio Rforl, parlai con la ragazza che seguiva il progetto: di lì ad una settimana, ci sarebbe stato il Final Review Meeting del progetto e stava preparando una presentazione in Power Point con cui illustrare il funzionamento della piattaforma che era stata sviluppata all'interno del progetto. Mi chiese una mano con i concetti più importanti del modello SECI, perché sarebbe stato presente anche il reviewer sostenitore di Nonaka, per cui voleva arrivare pronta a rispondere ad eventuali domande. Poi mi disse che voleva anche provare a contestualizzare le attività descritte nello storytelling del progetto di innovazione sviluppato all'interno della piattaforma virtuale, all'interno delle fasi del modello SECI.

Mi girò, così la deliverable del progetto che conteneva questo storytelling e mi girò anche un documento cartaceo, che teneva all'interno di uno schedario nel suo armadietto dell'ufficio, in cui, c'era una tabella in cui erano elencati tutti gli step del progetto e alcuni suoi appunti.

All'interno della tabella, gli step dell'evoluzione del progetto erano già divisi seguendo un modello di Gestione dell'Innovazione costituito da quattro "wave" (Creativity, Feasibility, Prototyping, Engineering). Dunque, decisi che quello che dovevo fare era andare a prendere ciascuna delle quattro wave e vedere se le attività che si trovavano all'interno, potevano essere ulteriormente distribuite lungo le fasi del modello SECI. Quello che mi auguravo di ottenere alla fine erano quattro spirali SECI, ognuno delle quali corrispondesse ad una wave, e ognuna scomposta nelle quattro frasi del modello SECI (Socializzazione, Esternalizzazione, Combinazione, Internalizzazione). Condivisi, dunque, l'obiettivo con la responsabile del progetto, che mi lasciò fare.

Iniziai a scorrere la lista e la ricostruzione di tutte quelle fasi. Fin da subito, mi resi conto da una parte che erano davvero tante fasi e, dunque, si trattava di capire quali fossero quelle più significative e procedere con un processo di semplificazione e di accorpamento; dall'altra che(ancora una volta) facevo fatica a capire che cosa significassero, nel concreto, alcune fasi e questo era un grosso problema, perché per collocarle all'interno di una delle fasi del modello, dovevo essere in grado di capire la relazione delle attività svolte con le dinamiche della conoscenza. Così, avanzai un po' per senso pratico, un po' leggendo esaustivamente tutte le deliverable che avevo a disposizione su quell'argomento e un po' chiedendo spiegazioni alla responsabile.

In qualche giorno, misi insieme per la responsabile alcune slide, corredate dal logo del progetto, che spiegassero il rapporto tra il modello SECI e il progetto B. Nella prima volevo spiegare il concetto di Ba⁹ e come questo spazio possa essere anche virtuale, poi le restanti slide erano dedicate alle singole wave. Per ogni wave, avevo messo al centro della slide la classica rappresentazione della spirale del modello SECI e poi, accanto ad ogni fase, avevo collocato le attività di sviluppo del progetto corrispondenti. In questo modo avevo ottenuto una suddivisione cronologica prima per wave e poi per fasi del modello SECI.

Non fu semplicissimo, perché poi i criteri per collocare l'attività in una fase piuttosto che in un'altra, erano soggettivi, basati sulla mia conoscenza teorica del modello SECI. Per cui mostrai la mia rappresentazione alla responsabile e ne discutemmo insieme. Discutemmo insieme anche dei punti in cui, durante il suo discorso al meeting conclusivo, poteva usare la teoria del modello SECI a supporto del progetto B. e dei punti, invece, che potevano rappresentare i nodi più ostici. In questo modo sarebbe stata preparata anche a rispondere ad eventuali domande.

Quando la responsabile tornò dalla trasferta per il meeting, le chiesi come fosse andata. Mi disse che non si era sentita di rischiare e di presentare l'organizzazione delle fasi dello sviluppo del progetto seguendo il modello SECI. Un po' perché aveva avuto a disposizione poco tempo,

⁹ Un Ba può essere inteso come uno spazio condiviso che serve come piattaforma per la creazione della conoscenza. [...] Questo spazio può essere fisico, virtuale, mentale o una combinazione di essi.

Ba can be thought of as a shared space that serves as a foundation for knowledge creation. This space can be physical, virtual, mental, or any combination of them (Nonaka e Konno, 1998).

e un po' perché non si sentiva perfettamente padrona dell'argomento, così preferì evitare di tirare fuori quell'argomento di fronte ad un revisore esperto.

La costruzione di una narrazione scientifica

Decidemmo, però, di partire da quella base per scrivere un paper, che sarebbe stato utile per la disseminazione del progetto europeo, che ormai era concluso. Me ne occupai io e sia la responsabile del progetto, che la Rforl manager si dimostrarono molto grate per questa cosa. La sensazione era che, nonostante il progetto B. fosse stato valutato come Excellent, non fu semplice da portare avanti, anche per i temi che trattava e per i partner che includeva. Tutte e due mi sembravano davvero stanche di stare dietro a quel progetto ed erano veramente contente che, finalmente, si fosse concluso, dopo quasi cinque anni.¹⁰

Per cui, prima di tutto scelsi la rivista target: come prima scelta, decisi di tentare una submission alla rivista di riferimento per quel settore e quella teoria. Non ci speravo molto, ma valeva la pena fare un tentativo.

Poi andai avanti ad impostare il lavoro da un punto di vista teorico, facendo riferimento al tema dell'Open Innovation e sottolineando due aspetti interessanti del progetto: il livello di analisi inter-organizzativo e il contesto interamente virtuale in cui si svolgeva l'intero processo SECI e non soltanto una sua parte.¹¹

La parte della scrittura della metodologia fu la più interessante, perché si trattò di descrivere in modo scientificamente accettabile e accettato, il mio ruolo nella scrittura di tale rappresentazione.

Visto che B. è progetto di RD, finalizzato, dunque, a unire teoria e pratica attraverso la ricerca, l'approccio che è stato scelto è la PAR (Participatory Action Research). [...] In questa ricerca, due dei ricercatori erano tra gli utilizzatori finali del progetto e agenti di cambiamento, dal momento che promuovevano attivamente e partecipavano allo sviluppo del Progetto Europeo B. [...] Questi due ricercatori, quindi, conducevano la PAR in real time, mentre gli altri due furono coinvolti ex post.¹²

La parte empirica presentata dal paper riguardava proprio il racconto delle fasi di sviluppo di un progetto di innovazione che GL diceva di aver sviluppato servendosi della piattaforma virtuale. Nel testo dell'articolo, dunque, apparivano sia il nome dell'azienda sostenitrice del progetto (GL), sia il nome della soluzione innovativa sviluppata (che qui chiamerò S).

¹⁰ Il progetto B. iniziò a settembre 2011 e si concluse a Marzo 2015.

¹¹ Il modello SECI tradizionale, prevede che solo la fase di Combinazione della conoscenza, possa avvenire in un contesto virtuale.

¹² Il testo dell'articolo pubblicato in inglese era:

Given that this is a research-for-development project, aimed at linking theory and practice through research, the approach chosen is PAR. [...] In this research, two of the researchers were end-users of the project and agents of change, actively promoting and participating in the B. European Project [...]. Consequently, the two researchers conducted PAR in real time, while the other two were involved ex post

Nonostante si tratti di un articolo pubblicato, ho scelto di non mettere la citazione corrispondente, proprio perché ricondurrebbe a nomi che renderebbero l'azienda e i progetti identificabili.

In particolare, descrissi in questo modo il processo di attribuzione delle singole attività all'interno della corrispondente fase SECI:

[...] Le quattro fasi SECI in cui sono state divise tutte le wave, sono state identificate ex post e sulla base di ciò, è stata elaborata una learning history usando dei criteri qualitativi. In effetti, l'identificazione delle fasi fu fatta facendo affidamento sulla conoscenza dei ricercatori della teoria del modello SECI e sulla loro abilità nel collocare le attività nella fase SECI corrispondente. Inoltre, il processo di identificazione fu condotto da due ricercatori separatamente: uno che aveva partecipato all'elaborazione della learning history, l'altro che aveva partecipato allo sviluppo della piattaforma e del progetto S. all'interno della piattaforma.¹³

Proseguì a fornire una rappresentazione grafica dell'evoluzione del nuovo modello SECI risultante dalle premesse teoriche e, come è solito fare, a delineare le conclusioni, indicando implicazioni per i ricercatori e i professionisti, le limitazioni del caso e gli indirizzi futuri.

Il progetto B. ha sviluppato una metodologia che mostra come gli spazi virtuali possono essere usati efficacemente per migliorare e sostenere tutte le fasi dei processi di creazione della conoscenza del modello SECI, ad un livello inter-organizzativo. In particolare, il progetto mostra che la fase di socializzazione può essere supportata, attraverso i rich media, anche negli spazi virtuali¹⁴

L'articolo fu accettato con "Major Revision" nel novembre 2015. Proseguì, dunque, ad implementare le revisioni richieste¹⁵ e l'articolo fu accettato per la pubblicazione a febbraio 2016, mentre venne pubblicato ad agosto 2016.

Quando la rivista comunicò l'accettazione per la pubblicazione, non mi trovavo in GL, ma ero in visiting. Scrisi, allora, una mail di comunicazione ufficiale per avvisare la Communication Manager, il General Manager e l'Imprenditore. Alla notizia, mi chiesero di inoltrare loro l'articolo, quindi dovetti spiegare che finché non veniva pubblicato online, non era divulgabile. Non appena giunse notizia della avvenuta pubblicazione, la Rforl Manager e la responsabile del progetto, inviarono subito l'elaborato al famoso revisore che aveva parlato loro per primo di modello SECI. Io, invece, mi ero occupata della comunicazione dell'articolo, sia interna che esterna.

Scrisi un post da mettere sulla pagina del sito di Research for Innovation, sia in Inglese che in Italiano. Nel post definivo quella rappresentazione:

¹³ *The four SECI phases within each wave were identified ex post and the learning history was elaborated using qualitative criteria. In fact, the identification mainly relied on the researchers' knowledge of SECI model theory and their ability to collocate each action in the corresponding SECI phase. [...] Additionally, the identification process was conducted separately by two researchers – one who dealt with the learning history and one who participated in designing the B. platform and carried out the S. project within the virtual environment*

¹⁴ *The BIVEE project developed a methodology showing how virtual spaces can be used to effectively enhance and support all the phases of SECI knowledge creation processes at the inter-organizational level. Specifically, the project shows that the socialization phase can also be supported by rich media in virtual spaces*

¹⁵ *Le revisioni, in particolare, chiedevano; un riferimento teorico al concetto di Comunità di Pratiche, definite come "Gruppi informali di persone che interagiscono regolarmente, discutendo problematiche e condividendo conoscenza" (Lave e Wenger, 1991); e un approfondimento della parte metodologica (che è incluso nel testo delle citazioni riportate sopra).*

Il risultato di una collaborazione tra GL e il Dipartimento di Economia e Diritto dell'Università [nome dell'Università], attraverso uno dei Dottorati Eureka co-finanziati dal GL.

Procedevo, poi, ad affermare il prestigio della rivista e i motivi per cui quella pubblicazione era un riconoscimento importante per GL. All'inizio avevo scritto quel testo focalizzando l'attenzione sul solo team di Rforl, ma poi la Brand Manager mi disse di parlare non a livello di team, ma a livello corporate.

Nel post che scrissi per la Intranet, invece, oltre che tenere un tono più informale e scrivere in prima persona, evidenziavi il significato di quella pubblicazione per GL, ma anche per il team di Rforl e il progetto europeo stesso.

Discussione

Una rappresentazione rivolta al passato

La cosa interessante è che in realtà, la piattaforma sviluppata all'interno del progetto B., una volta finito il progetto europeo, fu smantellata. Ossia, è rimasta in mano al partner che si è occupato dello sviluppo materiale della piattaforma, per cui se GL avesse voluto continuare ad usarla, avrebbe dovuto acquistare la piattaforma dal partner. Quindi, nel momento in cui iniziai a scrivere questa rappresentazione e, a maggior ragione quando questa rappresentazione fu pubblicata ufficialmente, non solo il progetto europeo B. è finito, ma la piattaforma virtuale non esiste più. O per lo meno non esiste più all'interno di GL.

È una rappresentazione che, seppur riguarda i temi dell'Innovazione, è rivolta verso il passato: quando ormai, il progetto di ricerca ha avuto la sua valutazione di merito, ha prodotto i suoi risultati interessanti per la comunità scientifica e quella dei professionisti. Quando l'interesse di ricerca è finito e il progetto di ricerca B. si trova davanti ad un bivio: trasformarsi in un prodotto o sistema, utilizzato per la gestione dei progetti di innovazione; oppure esistere solamente come progetto di ricerca e per i risultati che ha consentito di raggiungere.

Anche qui, mi viene in aiuto il caso di Araamis (Latour, 1996): la fine dei due progetti potrebbe, infatti essere assimilabile. Alla fine del processo, sia Aramis che B. non esistono più. Non voglio dire che siano morti, però. Non esistono più come progetti (perché prodotti non lo sono mai stati), ma esistono sotto altre forme. Lo stesso articolo scientifico è uno dei mezzi attraverso il quale i risultati e le conclusioni di B. sopravvivono.

Non si tratta, dunque, di una rappresentazione che è rimasta senza un referente, ma è una rappresentazione il cui referente ha assunto già altre connotazioni, dunque una rappresentazione che appartiene al passato.

A differenza della comunicazione di F. (cfr Cap 2), che era una rappresentazione performativa, che aveva consentito la venuta al mondo di un prodotto, la comunicazione di B. e la sua fase di dissemination è quasi un elogio funebre: e di questo era ben consapevole quando mi si chiese di scrivere l'articolo. Sapevo benissimo che mi stavano affidando un progetto che non c'era più.

Non è nemmeno la rappresentazione di un insuccesso, tutt'altro. Il progetto, nella sua fase di dissemination *post mortem*, viene rappresentato come un progetto europeo di estremo

successo (rappresentazione, tra l'altro, confermata anche da giudizio che ha ricevuto). Allora perché non esiste più all'interno di GL?

Semplicemente perché B. non è un prodotto su cui GL vuole investire. Finché si trattava di sviluppare un progetto europeo, ricevendo dei fondi per farlo e, allo stesso tempo, sviluppando delle competenze in ambito gestionale, ovviamente B. era un progetto vantaggioso. Quando diventa una piattaforma da acquistare non lo è più.

Non lo è più, non tanto per il costo economico o, almeno non solo per quello. L'aspetto che interessa di più al team di Rforl non è la piattaforma virtuale per la gestione dell'innovazione, quanto la metodologia di gestione dell'innovazione, che era alla base del progetto B e che non è scomparsa, sopravvive ancora all'interno del team, anche senza il bisogno di un supporto tecnologico.

In effetti, all'interno dell'ufficio Rforl è rimasta una specie di totem verticale, su cui sono disegnate le diverse wave¹⁶ tra le quali sono distribuiti dei post-it colorati, rappresentanti i diversi progetti di innovazione. Certo, ha principalmente un valore simbolico. È una materializzazione che serve, soprattutto, a offrire una rappresentazione visiva e a sostenere la narrazione delle attività svolte dal team Rforl alle persone in visita negli uffici. Oltre a questo segno visibile, c'è anche la responsabile di progetto che sta cercando di implementare la metodologia di gestione dei progetti senza la piattaforma, all'interno del team Rforl. D'altronde la piattaforma era focalizzata su una gestione dei progetti inter-organizzativa, mentre per la gestione intra-organizzativa, si può pensare di utilizzare efficacemente i mezzi che GL ha già in dotazione.

Certo, per chi è abituato a veder nascere dei prodotti innovativi, capisco che questo scenario possa non sembrare altrettanto attraente. Me lo fece notare anche la Rforl Manager, durante il workshop che organizzai a settembre 2016.

All'inizio del workshop, avevo previsto degli esercizi preliminari per sciogliere un po' il ghiaccio e creare partecipazione. Tra questi, chiedevo ad un certo punto ai membri del team Rforl che cosa significasse per loro la parola "ricerca". La Rforl Manager mi rispose che per lei significava concretezza, vale a dire una ricerca il cui prodotto ultimo non si limiti alle pubblicazioni scientifiche, ma, piuttosto, sia un'innovazione fruibile per clienti e progetti.

L'Emplotment

È interessante notare, infine, che questa rappresentazione narrativa che è, in certo senso, scritta in retrospettiva, è, a differenza di quella di F., una storia vera e propria.

In effetti la contestualizzazione teorica all'interno del modello SECI, ha permesso un processo di emplotment, che lo "storytelling di F." non ha permesso. Per poter costruire la narrazione per F., ho dovuto aggiungere contenuti, piuttosto che toglierli, per ottenere pathos e dare un senso di compiutezza alla narrazione. La contestualizzazione all'interno delle fasi di questo modello, infatti, ha obbligato ad una selezione delle azioni che si sono succedute all'interno della piattaforma virtuale, in modo che gli eventi narrati aderissero alla traiettoria di sviluppo della narrazione tracciata dalla spirale del modello SECI.

¹⁶Le wave rappresentate sul totem non sono quattro, ma solo tre, perché l'ultima fase del processo, quella di Engineering non viene mai portata avanti da Rforl. Il progetto che arriva a questa fase, infatti, viene passato ad uno dei laboratori di RD, che interagiscono direttamente coi mercati di riferimento.

Per questo, anche il processo di costruzione della rappresentazione narrativa mi è risultato personalmente più facile. Perché, mentre per lo “storytelling di F.” non avevo le conoscenze e le competenze per decidere quali eventi sottolineare e quali scartare e per definire dei nessi eziologici diversi da quelli temporali, per legare insieme tali eventi, per questa rappresentazione scientifica di B. ho potuto, invece, attingere a conoscenze teoriche che mi hanno permesso di costruire una mia rappresentazione del progetto.

Ed è ovvio che i due tipi di rappresentazioni narrative sono estremamente diverse: rispondo a due esigenze diverse. Mentre la narrazione di F. è una narrazione che risponde alle logiche e alle esigenze della comunicazione d'impresa, quella di B. è una narrazione che risponde alle logiche e alle esigenze scientifiche. Così, mentre la prima, non può permettersi di presentare informazioni che non siano esaustive ed accurate, ma deve presentare tali informazioni con un certo pathos; la seconda può permettersi una selezione e un emplotment degli eventi accaduti, ma lo fa utilizzando dichiaratamente un modello riconosciuto dalla comunità scientifica di riferimento e specificando i criteri di tale selezione.

La Teoria Locale

Prendo spunto dai circuiti di costruzione delle notizie all'interno delle agenzie costruiti da Barbara Czarniawska (2011), per mettere insieme le considerazioni emerse dalla descrizione e dalla discussione dei quattro processi di costruzione delle rappresentazioni appena presi in considerazione. Lo scopo è quello di ricostruire se non un circuito, un modello locale, che possa sintetizzare le fasi comuni che costituiscono questi processi e gli elementi comuni che li influenzano. In altre parole un modello della pratica locale della costruzione delle narrazioni,

Alla luce delle differenze osservate ed esperite nei due contesti in cui ho svolto la mia attività in GL, però, credo sia più interessante procedere a formalizzare due modelli distinti, che consentano di procedere con un confronto delle due diverse pratiche. Perché, così come Annemarie Mol (2002: 121) afferma:

L'essere praxiografico non è universale. È locale. Richiede una specificazione spaziale. La molteplicità degli oggetti rappresentati, non implica la loro frammentazione [...]. È questo che rende l'analisi praxiografica così complessa: il fatto che nessuna entità può semplicemente rimanere la stessa durante tutta la storia, inalterata attraverso vari siti. Non ci sono variabili invariabili.¹⁷

Il modello in ID-Lab

[schema del circuito]

Il modello in Rforl

[scema del circuito]

Confronto

¹⁷ *The praxiographic "is" is not universal. It is local. It requires a spatial specification. The manyfoldedness of objects enacted does not imply their fragmentation (...)
This is what makes a praxiographic analysis so complex: that no entity can innocently stay the same throughout the story, unaltered between various sites. There are no invariable variables (p.121)*

Conclusioni

Alla luce di quanto scritto in queste pagine, potrei fare una riflessione per quello che riguarda il "Fashion Management", vale a dire la produzione, la mediazione e l'utilizzo di idee riguardanti il management, la gestione delle organizzazioni (Rovik, 1996).

In effetti è interessante sottolineare che GL vuole implementare un progetto di storytelling perché la Communication Manager ne ha sentito sempre più parlare in corsi manageriali e per quanto riguarda i progetti di comunicazione di aziende simili a GL, per il settore in cui operano o vicinanza territoriale. Aziende più grandi, magari con più mezzi e risorse a disposizione, che però sono considerati dei benchmark. È importante sottolineare anche che, nonostante la Communication Manager abbia espresso più volte la volontà di sviluppare un progetto che riguardasse anche "la cultura dello storytelling", la stessa non ne conosce i meccanismi e le pratiche concrete. Allora perché volere sviluppare un progetto riguardante un argomento che non si conosce e di cui non si conoscono le caratteristiche?

Ecco che, dunque, intervengono i "fashion management". In effetti questo lavoro potrebbe essere letto da un altro punto di vista: quello della diffusione di questi trend nel management.

Istituzionalizzazione

La Communication Manager partecipa ad un corso e sente parlare di storytelling e di nozioni legate alla narratologia. Sente anche parlare di storytelling tra le organizzazioni di riferimento per GL per cui pensa di sviluppare un progetto.

Va poi considerato un aspetto ulteriore: il fatto che GL sia un'azienda che si occupa di ricerca e innovazione, operando, dunque, sempre sulla barriera tecnologica, cercando di anticipare quali saranno gli sviluppi tecnologici futuri, ma anche di anticipare le tendenze future dei mercati, per anticipare i bisogni dei potenziali clienti. Questo spiega anche il fatto che un consulente esterno mi parla di megatrend per sviluppare un progetto di storytelling e di memetica, vale a dire di diffusione delle idee all'interno del contesto organizzativo. Per GL e Rforl, nella cui comunicazione c'è scritto:

The innovation roadmap. Our way to future markets.

Innovation does not mean creating something new.

It means being able to imagine, understand and anticipate the seeds of the world to come.

We can draw a route to foresee the trends and research the horizon.

European, National and in-house research projects permit to meet market macro-trends of the next future, along with the innate commitment of improving the quality of life.

È importante capire e collocarsi sull'onda di questi trend, anche per quanto riguarda i finanziamenti relativi a Progetti di ricerca europei o nazionali, che vanno a finanziare progetti di ricerca ritenuti strategicamente rilevanti per lo sviluppo futuro del mercato, identificando appunto delle aree tematiche di interesse. Dunque se GL ha bisogno di seguire questi macro-trend tecnologici e organizzativi (quali ad esempio l'industry 4.0, la sharing economy, la open innovation), non solo per una questione di sviluppo di mercato e sostentamento della propria attività, ma anche per alimentare e dare credibilità alla sua rappresentazione di azienda innovativa e al passo coi tempi.

Diffusione

La Communication Manager decide di utilizzare la formula del dottorato industriale per sviluppare un progetto internamente a GL. Un progetto che valorizzi le attività e la cultura GL da una parte, e che diffonda la cultura dello storytelling dall'altra. Sottolinea continuamente la necessità di sviluppare un progetto tempestivamente, in modo da sfruttare l'onda del successo (è dunque ben consapevole della natura stessa del fenomeno).

C'è una parte della comunicazione di GL che consiste nel dire e nell'informare persone più o meno interessate (dai giornalisti, ai professori passando per manager di altre aziende) che GL sta finanziando un Dottorato riguardante lo storytelling. Un'altra che spinge alla produzione di storie e di rappresentazioni narrative da diffondere verso l'esterno. Mentre, nel frattempo, in GL si comincia ad utilizzare la parola storytelling in diversi contesti e per diversi scopi, a tutti i livelli con richieste di sviluppare progetti di comunicazione utilizzando lo storytelling.

Nei primi mesi della mia permanenza in GL, il General Manager e la Communication Manager, mi girano le mail degli altri collaboratori, in cui utilizzano specificamente la parola storytelling per scrivere di una commessa chiusa con successo, o richieste di collaboratori che vogliono usare lo storytelling per girare un video riguardante una soluzione GL o un progetto GL.

Gestione

Al di là dell'utilizzare il termine storytelling o di richiederne l'utilizzo, io ho cercato di occuparmi della gestione di questo "fashion management". Di descriverne l'implementazione pratica all'interno di GL, in accordo con le necessità di GL, le sue caratteristiche, ma anche gli altri fashion trend che GL ha già adottato nella sua organizzazione e nelle sue rappresentazioni di comunicazione esterna. Ho descritto il processo della pratica del lavoro che c'è dietro al trend (che si nasconde dietro ad un'altra logica, quella del fashion) e ho potuto fare alcune considerazioni.

Prima di tutto non sono stata in grado di sviluppare un progetto autonomo di storytelling. Probabilmente è dipeso anche da una mia incapacità di trasformare uno strumento di comunicazione in un oggetto da comunicare, ma di fatto le mie attività all'interno di GL riguardanti lo storytelling sono state appunto strumentali alle attività tipiche della comunicazione. Perché, nella pratica, il lavoro che ho portato avanti non era così diverso dal lavoro di comunicazione in senso classico. Si trattava sempre di costruzione di rappresentazioni a cui GL era già abituata, che poi la si chiamasse storytelling, era un'altra storia.

A tal proposito, sembra che la presenza di un bel format strutturato graficamente e la presenza di immagini siano due punti indispensabili per avere un documento di comunicazione; per quanto riguarda il testo, invece, non deve essere troppo lungo, altrimenti vale l'assunzione che nessuno lo leggerà mai, deve sottostare alle regole dell'impostazione grafica (per quanto riguarda distribuzione e paragrafi, che sono funzionali all'estetica e alla leggibilità del documento piuttosto che ai contenuti) e deve necessariamente essere accompagnato da dei contenuti visivi che siano anche qualitativamente accettabili.

Le storie, fatte di testo e di parole, da sole sono inutili per GL e un progetto fatto utilizzando solamente dei testi, lo è altrettanto (Gabriel, 2013)

Ed è comprensibile anche dallo sbilanciamento delle posizioni e dei ruoli in ID-Lab. La presenza di un designer, che porti avanti iniziative progettuali di comunicazioni che abbiano

anche un certo grado di innovazione e di attenzione sul lato visivo è predominante da un punto di vista delle decisioni prese sulle attività e i processi da svolgere in ID-lab e nelle dinamiche degli scontri e dei confronti. Una rappresentazione deve essere bella. Anche se, nel 2015 il designer che lavorava a un restyling del logo, appendendo le bozze del progetto sulle ante dell'armadio dell'ID-Lab, si è beccato un commento dalla Signora L. che, alla vista del nuovo logo, che ad un occhio poco attento poteva sembrare quasi uguale a quello corrente, ha esclamato: SP, sempre peggio. Intendendo quella attività come un'ennesima perdita di tempo e di risorse.

E così vale anche per le altre posizioni più operative: c'è uno sbilanciamento verso le competenze grafiche, che consentono di evadere le richieste di rappresentazioni provenienti da tutta l'azienda, piuttosto che verso il copy-writing e la composizione di contenuti. Il code, che oltre alle immagini, contemplava una parte dedicata alle parole (matrici e codici) di GL, è stato redatto da un consulente esterno che, in realtà, era un regista. Questo perché, appunto, una rappresentazione di GL sta in piedi anche solo con un'immagine, ma non soltanto utilizzando un testo. O una storia.

E oltretutto, perché, in fin dei conti, siamo più o meno tutti degli storyteller. Voglio dire, che se c'è bisogno di scrivere una riga di testo, il ragazzo che si occupa di grafica, lo può fare in modo accettabile. Se c'è bisogno di scattare una foto, modificare un'immagine, impaginare un documento io, o un ragazzo che si occupa esclusivamente di copy-writing, non è in grado di farlo, a meno che qualcuno in ufficio non decida di investire un po' del suo tempo per insegnarglielo. O che non lo faccia da solo, al di fuori dell'orario lavorativo.

Di fatto, GL già faceva storytelling in diverse forme prima del mio arrivo, senza utilizzare, però, l'etichetta del trend. Che tipo di storytelling faceva GL?

A livello più formale, aveva cominciato con il progetto classico del racconto della storia imprenditoriale.

A livello meno formale, GL comunica da sempre rappresentazioni della sua identità e della sua cultura attraverso lo storytelling, inteso in senso più stretto, nella sua performance orale, davanti ad un pubblico. Fa storytelling il General Manager che racconta delle sue avventure zaino in spalla per spingere i ragazzi ad essere propositivi e comunicare il tipo di profili che sta cercando, e lo fa anche con una certa consapevolezza, ripetendo ogni volta gli stessi episodi ed utilizzando sempre uno stesso linguaggio retorico che ormai contraddistingue GL; lo fa l'imprenditore, ogni volta che racconta come ha fondato l'impresa e come ha sviluppato il modello d'impresa su cui si basa GL, ogni volta che intreccia la storia della sua famiglia a quella della sua impresa (come nell'esempio del viaggio di nozze fatto ad Ivrea); lo fa la Communication Manager ogni volta che racconta il suo percorso all'interno di GL, da come è entrata a farne parte, con una formazione distante dalla realtà aziendale, fino a come è riuscita a sviluppare i primi progetti di comunicazione GL, le fiere, il laboratorio di marketing.

Ma fanno storytelling anche gli ingegneri e le persone con una formazione più tecnica, quelle che stanno a cuore all'imprenditore perché dovrebbero imparare a comunicare ad un pubblico più vasto le proprie attività. Il punto è che queste persone fanno storytelling, ma lo fanno ad un pubblico di tecnici e di specialisti: dai possibili clienti, che hanno bisogno di capire il livello delle competenze che GL possiede al suo interno, ma anche la qualità e l'innovatività delle soluzioni che propone GL; ai partner e fornitori, che hanno bisogno di capire i bisogni tecnici di GL e come poter essere d'aiuto, che hanno bisogno di caratteristiche e specifiche dettagliate

per fornire componenti e sistemi. Per questo, le rappresentazioni che essi producono hanno un linguaggio squisitamente tecnico e non possono essere comprese da tutti, anzi non devono. Ovvio che in GL ci sono molte persone in visita che non sono tecniche, dagli studenti al top management di aziende di svariati settori, e che quando queste persone sono in visita, i ragazzi dei vari team di RD e di Rforl sono chiamati a raccontare le attività e i progetti portati avanti dai team, ma è un'attività che deve necessariamente competere a tutti. Per esempio in Rforl ci sono delle persone più portate alla narrazione e sono i portavoce ufficiosi del team. Questa è una competenza addizionale, aggiuntiva, ma non compromette il buono svolgimento del lavoro di queste persone, che ne dica la cultura aziendale. E parlare di cultura dello storytelling significherebbe ingegnerizzarla, ma è un processo a cui si va incontro se c'è davvero un forte interesse per farlo. Altrimenti è fatica sprecata. E GL riesce a fare storytelling anche senza una cultura dello storytelling.

Da una parte, per la comunicazione corporate di GL, si assiste alla predominanza di una comunicazione per immagini. La costruzione delle rappresentazioni di GL, infatti, è storicamente basata sulle immagini: dal primo album fotografico che veniva mostrato quando si andava alla ricerca di nuovi clienti, fino ad arrivare all'importanza delle immagini nella costruzione della comunicazione corporate (dai quadri, alle foto del territorio in cui GL ha le sue radici..., fino ad arrivare alle foto di GL e X di futuro contenute nel Code). Ed è anche funzionalmente basata sulle immagini: c'è il bisogno di una comunicazione immediata, sia da parte di chi fa comunicazione, la comunicazione deve essere veloce e immediata, sia per chi la riceve. La preoccupazione di chi collabora a costruire le rappresentazioni non è tanto il target di riferimento (il pubblico è generico, e quando si chiede a chi si vuole comunicare, la risposta è tutti, specialmente per quanto riguarda la comunicazione corporate. Discorso a parte è la comunicazione commerciale, che è gestita principalmente dai commerciali insieme a qualcuno con competenze grafiche dell'ID-Ab), quanto l'immediata comprensione e il catturare l'attenzione del lettore.

Dall'altra parte, c'è la parte dello storytelling legata all'innovazione, quindi che racconta le attività, le soluzioni o le competenze dei ragazzi di Rforl. In questo caso, per il tipo di rappresentazione narrativa di cui necessitano, lo storytelling e dunque le storie, probabilmente non fanno proprio al caso loro. Nella maggior parte dei casi, si tratta di una rappresentazione tecnica, che deve essere esaustiva e dettagliata, non solo verosimile. Dunque una storia non è il mezzo più adatto per costruire questo tipo di rappresentazione, perché ha delle caratteristiche intrinseche e risponde a determinati meccanismi che non sono conciliabili con le esigenze di questo tipo di comunicazione. Ci ho provato, con F. ad esempio, ma quello che ne è venuto fuori non era una storia. Era una narrazione, da cui non sapevo e non potevo ricavare un plot, ma potevo soltanto limitarmi, da una parte a riportare una causalità cronologica, dall'altra a contestualizzare tale narrazione all'interno di una cornice più emozionale e più patetica (nel senso di piena di pathos), che andava ad allungare ulteriormente il testo, ma che era anche quello che voleva la Communication Manager e che rendeva la narrazione più attraente e che la differenziava da una narrazione puramente tecnica.

È una comunicazione che non può permettersi di scegliere quali eventi includere nel plot della storia dello sviluppo di una soluzione, quello che può fare è scegliere quali caratteristiche e quali aspetti della soluzione e del progetto voler privilegiare nella rappresentazione.

Nel progetto B. mi è stato possibile raccontare una storia, perché il focus era sul plot su cui gli avvenimenti dovevano aderire. Lo scopo non era descrivere pedissequamente lo sviluppo del progetto, ma contestualizzarlo all'interno delle fasi del modello preso in considerazione. D'altra parte, invece, nella sezione della Deliverable dedicata allo storytelling e scritta dai responsabili del progetto Rforl avevano scritto, c'è proprio la narrazione che segue passo dopo passo tutti i singoli passaggi dello sviluppo del progetto all'interno della piattaforma, perché lo scopo era mostrarne il funzionamento, descrivendone (e mostrandone attraverso gli screenshot) i singoli passaggi tecnici nel dettaglio.

Quando, nel workshop fatto a settembre 2016, chiedo, invece, ai ragazzi di scrivere delle storie di prodotto, quello che ne viene fuori sono delle storie che, se da una parte funzionano anche bene, rimarcando anche qui, una certa capacità di base nella comunicazione anche non tecnica, dall'altra hanno come elemento centrale l'ironia e il gioco, l'assurdo e il paradossale. Le storie, nonostante siano in grado di rappresentare le caratteristiche e le funzioni tecniche delle soluzioni, sono quasi caricaturali e fumettistiche, in cui, da una parte, si evidenziano in modo ironico i vizi degli attori umani che lavorano allo sviluppo di quelle soluzioni, dall'altra si descrive come le imperfezioni delle soluzioni, che, avendo una natura sperimentale e, dunque, incerta, non appaiono come dei prodotti finiti e perfettamente funzionanti, piuttosto come dei progetti in fieri, risultato del lavoro del team. È una comunicazione interessante, che, tuttavia, non sarebbe utilizzabile per nessuna forma di comunicazione esterna ufficiale. Questo non solo per il tono che rischierebbe di non essere preso sul serio, ma perché mostra la fallacia e le difficoltà del processo di sviluppo dell'innovazione. In effetti, quella di GL è una comunicazione, sia interna che esterna, che punta a sottolineare solo gli aspetti positivi (in questo senso si potrebbe parlare di storie e di emplotment), mostrando i successi, piuttosto che gli errori. È soprattutto un fatto di cultura organizzativa: i collaboratori devono mostrarsi sempre positivi, nonostante le numerose problematiche che si presenteranno sicuramente, visto il tipo di lavoro che svolgono. Ci sono, ma non se ne parla perché si deve trovare il modo di risolverle con atteggiamento positivo e in modo autonomo. Non si parla di ostacoli o di problemi, ma di opportunità.

E al cliente finale, viene presentata la soluzione finale che risponde alle sue richieste e alle sue specifiche. E se sopraggiunge un problema, i ragazzi trovano il modo per risolverlo.

Bibliografia

- Czarniawska, Barbara. *A theory of organizing*. Edward Elgar Publishing, 2014.
- Czarniawska, Barbara. "Is it possible to be a constructionist consultant?." *Management Learning* 32.2 (2001): 253-266.
- Czarniawska, Barbara, and Guje Sevón, eds. *Translating organizational change*. Vol. 56. Walter de Gruyter, 1996.
- Røvik, Kjell Arne. "Deinstitutionalization and the Logic of Fashion". In Czarniawska, Barbara, and Guje Sevón, eds. *Translating organizational change*. Vol. 56. Walter de Gruyter, 1996.
- Nonaka, Ikuro. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard business review* Vol. 69, Novembre-Dicembre, pp. 96-104.
- Chiucchi, M. Serena (2004), *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino.
- Dawkins, Richard. *The selfish gene*. Oxford university press, 1976.
- Voelpel, Sven C., Marius Leibold, and Christoph K. Streb. "The innovation meme: Managing innovation replicators for organizational fitness." *Journal of Change Management* 5.1 (2005): 57-69.
- Czarniawska, Barbara, and Sevón, Guje, eds. *Translating organizational change*. Vol. 56. Walter de Gruyter, 1996.
- Green, Sandy Edward. "A rhetorical theory of diffusion." *Academy of management review* 29.4 (2004): 653-669.
- Bourdieu, Pierre. "The Logic of Practice, trans." *R. Nice. Cambridge: Polity* (1990).
- Mol, Annemarie (2002). *The Body Multiple: Ontology in Medical Practice*. Duke University Press.
- Musante, Kathleen, and Billie R. DeWalt. *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Rowman Altamira, 2010.
- Dewalt, Kathleen M., Dewalt, Billie R., with Wayland Coral B. "Participant Observation". In: Bernard, H. Russell, and Clarence C. Gravlee, eds. *Handbook of methods in cultural anthropology*. Rowman & Littlefield, 2010. Pgg 259: 299.
- Røvik, Kjell Arne. "From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas." *Organization Studies* 32.5 (2011): 631-653.
- Latour, Bruno. *Aramis, or, The love of technology*. Vol. 1996. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.
- Chesbrough, Henry, Wim Vanhaverbeke, and Joel West. *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand, 2006.
- Nonaka, Ikujiro, and Noboru Konno. "The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation." *California management review* 40.3 (1998): 40-54.
- Lave, Jean, and Etienne Wenger. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press, 1991.

- Czarniawska-Joerges, Barbara. *Cyberfactories: How news agencies produce news*. Edward Elgar Publishing, 2011.
- Czarniawska, Barbara, and Carmelo Mazza. "Consulting as a liminal space." *Human relations* 56.3 (2003): 267-290.
- Mol, Annemarie. *The body multiple: Ontology in medical practice*. Duke University Press, 2002.
- Czarniawska, Barbara. *Social science research: from field to desk*. Sage, 2014.
- Michele Tiraboschi, *Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato*, in DRI n. 1/XXIV-2014.
- Nonaka, Ikuro. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard business review* Vol. 69, Novembre-Dicembre, pp. 96-104.
- Chiucchi, M. Serena (2004), *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino.
- Dawkins, Richard. *The selfish gene*. Oxford university press, 1976.
- Gabriel, Yiannis. "11 "A Picture Tells more than a Thousand Words" Losing the Plot in the Era of the Image." *Imagining Organizations: Performative Imagery in Business and Beyond* 14 (2013): 230.