

## Scaffale



**L**a stampa di questo dossier coincide con l'uscita nelle librerie del testo *Economia e gestione della comunicazione nelle organizzazioni complesse* del professor Stefano Rolando, edito da CEDAM, con l'indispensabile sottotitolo – che ne caratterizza il contenuto – *Gli ambiti di convergenza tra comunicazione di impresa e comunicazione pubblica*.

Dedichiamo a questo solo testo la rubrica *Scaffale* di questo particolare numero della Rivista per tre ragioni.

Innanzitutto esso costituisce l'aggiornamento di un approccio alla comunicazione pubblica che Stefano Rolando sviluppa da venticinque anni e di cui la *Rivista* dà conto da oltre dieci anni. Un aggiornamento che ha comportato alcuni anni di lavoro, durante i quali una fitta rete di collaboratori (all'Università IULM di Milano, in questa redazione, presso Civicom e ForumPA a Roma, in altri contesti istituzionali e professionali in cui l'autore ha investito le proprie competenze) ha aderito e dato sostegno all'elaborazione analitica dell'esigenza – individuata già quattro o cinque anni fa – di ampliare il perimetro della comunicazione pubblica nel terreno della **pubblica utilità**, affrontando meglio il problema della relazione – sui temi di interesse generale – con altre “famiglie” del sistema comunicativo, in primis la comunicazione di impresa.

In secondo luogo il volume entra nella didattica di molti ambiti formativi e soprattutto nel campo degli indirizzi specialistici. In numerosi atenei si è creato un indirizzo comune per la comunicazione pubblica e la comunicazione di impresa: qui, per la prima volta, con un trattamento che, pur mantenendo aperte distinzioni e anche profonde differenze, cerca – attorno a postulati disciplinari, attorno ad una moderna teoria del management, attorno

ad una analisi dell'attualità politica internazionale – di cogliere mutue inclinazioni laddove al centro dell'agire comunicativo vi è il cittadino prima ancora del consumatore, l'utente più ampiamente del cliente, i soggetti associativi che sono ambito più vasto degli operatori del mercato.

In terzo luogo vi è un capitolo del testo che tratta specificatamente della comunicazione di crisi e di emergenza – oggetto di questo dossier sul terremoto d'Abruzzo. Un argomento, peraltro, cui *Rivista italiana di comunicazione pubblica* ha prestato costante attenzione (e anche un numero monografico, il n. 13 del 2002).

Di seguito una sinossi del volume.

## **ORGANIZZAZIONI COMPLESSE E COMUNICAZIONE COME LEVA STRATEGICA** \_\_\_\_\_

Nello scenario evolutivo delle **organizzazioni complesse** (intese come: imprese che operano sui mercati; istituzioni che attuano, regolano e controllano le dinamiche normative; servizi pubblici che assicurano connessioni funzionali al rapporto tra bisogni e sviluppo; soggetti associativi e della rappresentanza che promuovono e negoziano attorno a valori e interessi) **la leva comunicativa** è divenuta generalmente strategica. Essa sviluppa funzioni in un vasto perimetro informativo, relazionale e interattivo e diviene partecipe di: fasi di ascolto dell'utenza; interpretazione delle condizioni generali di reputazione e ricevibilità in cui tutti i soggetti comunicativi si collocano a fronte di pubblici segmentati; dinamiche interpretative in cui l'organizzazione interna elabora posizionamento competitivo.

La comunicazione agisce sui canali presidiati dai soggetti mediatici (vecchi e nuovi, a stampa e in rete), e naturalmente anche agendo in relazione diretta e interattiva con l'utenza. Essa è strettamente coniugata alle funzioni del marketing e alle funzioni relazionali ed è entrata in una stagione in cui evolvono: i suoi modelli operativi; la sua cultura interdisciplinare; il suo carattere trasversale; il suo potere negoziale con i fattori tradizionalmente importanti della governance.

## **IMPRESSE E ISTITUZIONI, CONVERGENZE E DISTINZIONI** \_\_\_\_\_

Partendo da questa constatazione di crescita – che tra l'altro determina oggi nel mercato della formazione la distinta definizione di cento profili professionali diversi l'uno dall'altro – l'autore apre con questo testo anche una nuova stagione di avvicinamento metodologico tra due ambiti di sviluppo operativo e professionale trattati tradizionalmente con forte distinzione: quello della **comunicazione di impresa** e quello della **comunicazione pubblica**. Una stagione che va letta a cavallo tra i due secoli, almeno per un buon quindi-

cennio, in cui essa è stata stimolata **da alcuni fenomeni concomitanti**: una certa rigidità degli ordinamenti costituzionali è stata fortemente attraversata da globalismi e localismi nella loro trasversalità rispetto a stati, territori e comunità così da produrre nuovi patti tra economia e politica; l'era di internet, in cui si sono costruite piste – con tecniche e modalità di presidio comuni per tutti i soggetti che alimentano la rete – che disintermediano tradizionali separate superfici di relazione e generano un nuovo rapporto tra velocità e partecipazione nei processi comunicativi; un processo di liberalizzazioni, per consolidare la politica di concorrenza, si è sviluppato in Europa, cominciando a trasformare la natura dei monopoli, trasferendo in questo territorio “misto” imprese, interessi, risorse finanziarie e capitale umano.

Pur mantenendo, comunicazione di impresa e comunicazione pubblica, distinti diversi piani (gli approcci strategici, la relazione con la specificità dei vincoli, alcuni caratteri della deontologia, la natura culturale di tecniche più orientate alla suggestione oppure al servizio) si riscontrano nelle pratiche e nei profili teorici (che ne sagomano il carattere astratto) molteplici convergenze.

Si cominciano a definire **ambiti in cui ormai si sviluppano esperienze simili** nella gestione delle funzioni e delle attività comunicative tra imprese e istituzioni: il presidio del brand inteso come cultura dell'identità competitiva; l'uso della tecnologia nella comunicazione interna e nelle dinamiche relazionali esterne, la tendenza a sviluppare processi interattivi nella stessa dimensione one-to-one; la riconduzione ai principi della trasparenza e della legalità come fattori propri non solo dell'etica professionale ma anche della convenienza sistemica; il territorio del marketing che sta promuovendo ambiti di avvicinamento costruendo nuovi percorsi di social&media marketing.

## **I TEATRI DELLA PUBBLICA UTILITÀ**

---

Ma è soprattutto nella crescita **dei teatri della pubblica utilità** (materia su cui l'autore va collocando i profili di sviluppo della comunicazione pubblica ormai dalla prima metà degli anni ottanta, da quando cioè per primo cominciò a riflettere e scrivere) l'ambito in cui soggetti istituzionali e soggetti di impresa (e naturalmente quanti svolgono da entrambi i lati funzioni di generale rappresentanza) tendono a destinare in forma distinta e convergente – ovvero concertativa e negoziale, sinergica e conflittuale – il loro profilo comunicativo. Un profilo che va inteso come funzione rappresentativa di interessi, valori e diritti che costituiscono parti complementari della impostazione e della soluzione di problemi.

Salute, sostenibilità, educazione, cultura, turismo, traffico, servizi pubblici territoriali, processi migratori, convivenza, sicurezza – insieme a altri ambiti tra cui fa spicco trasver-

salmente la tematica della comunicazione di crisi e di emergenza – sono divenuti ambiti di un rapporto di ineludibile intersecazione, di mutazione di tecniche e di approcci, di costruzione di logiche rese complementari da vari fattori: il cambiamento dell'economia; i nuovi diritti di cittadinanza; il carattere misto delle condizioni di sviluppo di un'epoca che coniuga mercato e redistribuzione.

**In una logica in cui la parola pubblico non è più sinonimo di Stato ma è espressione di “patto” tra soggetti che producono e soggetti che regolano.**

### **COMUNICAZIONE, CRISI E CRESCITA**

---

In estrema sintesi, il testo affronta un nodo di grande attualità nel **rapporto tra comunicazione, crisi e crescita** individuato come un punto qualificante del rapporto tra comunicazione pubblica e di impresa. Questa l'ultima considerazione:

“In sostanza, da Obama al dibattito europeo, il nuovo equilibrio tra etica e responsabilità pare fatto di trasparenza dei processi (comunicazione) e da nuove regole nel rapporto tra pubblico e privato. La stagione di confronti che matura accompagnerà certamente la crisi e il suo augurabile superamento. Le indicazioni, qui appena accennate, sono tuttavia sufficienti per fornire una chiave di lettura al tema di fondo del nostro approccio. La comunicazione come leva strategica non è mai una sovrastruttura, ma è una componente dei processi istruttori e decisorii nel sistema sociale, nel sistema delle imprese, nel quadro istituzionale. Attorno ai nodi del perdurare della crisi e delle potenzialità di tornare a crescere anche in questo campo si disegnano parametri per comprendere se questa leva è gestita bene (allargare i profili di chiarezza e di responsabilità) o male (perpetuare l'oscurità dei processi e sviare le responsabilità). Un conflitto antico e con esito anche questa volta incerto”.

Nell'articolata stesura del testo l'autore ha parzialmente riconnesso qui scritti nuovi e scritti recenti e, per alcuni specifici temi, si è avvalso della collaborazione scientifica dei colleghi **Simon Anholt, Alessandra Mazzei, Ariela Mortara, Luca Pellegrini, Cristiana Rogate, Cristina Sanna**.