

Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Dipartimento di Sociologia “G. Germani”



Dottorato di Ricerca in
“Sociologia e Ricerca Sociale”
XXIII ciclo

Antonietta De Feo

I COMUNICATORI D'IMPRESA
Logiche e poste in gioco di un nuovo campo professionale

Tutor

Ch.ma prof.ssa
Mirella Giannini

Coordinatrice

Ch.ma prof.ssa
Enrica Morlicchio

Napoli, 2010

INDICE

INTRODUZIONE

I CAPITOLO

CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI, PROCESSI COMUNICATIVI E NUOVE PROFESSIONI

1. La comunicazione nella società contemporanea
2. Il dibattito scientifico sulla comunicazione di impresa
 - 2.1 Ambiti e strumenti della comunicazione di impresa
 - 2.2 Modelli organizzativi e processi comunicativi
3. Comunicazione di impresa e gruppi professionali emergenti
 - 3.1 Il mercato della comunicazione di impresa in Italia: genesi e struttura
 - 3.2 Quanti e quali comunicatori?

II CAPITOLO

IL PROCESSO DI PROFESSIONALIZZAZIONE DEI COMUNICATORI D'IMPRESA: PROBLEMI ANALITICI E PROSPETTIVE DI RICERCA

1. Introduzione
2. Nuove professioni, evoluzioni della società ed esigenze di rinnovamento dei percorsi di analisi
3. Professione come “campo sociale”: una proposta interpretativa a partire da Pierre Bourdieu
 - 3.1 Traduzione dei concetti guida e obiettivi dell’indagine
4. Campionamento e definizione della traccia di intervista
5. L’analisi: riflessività *in itinere*

III CAPITOLO

SITUAZIONI E CONTENUTI DEL LAVORO DEI PROFESSIONISTI DELLA COMUNICAZIONE

1. I quattro studi di caso
2. Eterogeneità e pluralizzazione dei percorsi formativi e professionali
3. I contenuti del lavoro: base cognitiva, competenze relazionali e autonomia professionale
4. La comunicazione e la rottura dei monopoli cognitivi: il conflitto di competenza
5. Etica professionale e fonti di identificazione
6. Un'analisi di sintesi: i risultati del questionario

IV CAPITOLO

COMUNICARE I COMUNICATORI: IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI

1. La dimensione associativa delle professioni
2. Il panorama dell'associazionismo nel campo della comunicazione d'impresa
3. I codici deontologici della comunicazione d'impresa, tra legittimazione e ideologia
4. L'associazionismo nel contesto legislativo italiano ed europeo
 - 4.1 Le strategie collettive di riconoscimento istituzionale delle professioni della comunicazione
5. I rapporti tra associazioni professionali e imprese
6. La legge 150/2000: una lotta giurisdizionale

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

APPENDICE METODOLOGICA

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

INTRODUZIONE

“Comunicazione” è un termine che negli ultimi decenni ha assunto una notevole dilatazione semantica in ragione delle innovazioni tecnologiche di gestione delle informazioni e del complicarsi delle realtà di impresa. Essa non costituisce soltanto una delle nozioni chiave del discorso scientifico sulla società postindustriale, ma è più concretamente un campo professionale, frutto di processi di costruzione sociale e di mobilitazione di diversi agenti. Il presente studio intende porsi quale momento di riflessione teorica e di indagine empirica sul modo in cui questo campo si colloca nella struttura delle relazioni sociali più ampie che caratterizzano il mercato del lavoro italiano. L’obiettivo, in altri termini, è comprendere le forme di distinzione e di riconoscimento della comunicazione di impresa come professione, composta da tutti coloro che nelle retoriche pubbliche e in letteratura sono indicati sotto il cappello semantico di “comunicatori”. Si tratta di soggetti, che a vario titolo e secondo diverse modalità, sono impegnati in attività di progettazione e gestione delle strategie attraverso cui l’Impresa costruisce e comunica, al suo interno e verso l’esterno, la propria immagine, la propria missione e i suoi prodotti e/o servizi (Bagnara 1996; Invernizzi 2001, 2003). La chiave interpretativa presa a riferimento è quella del professionalismo, che riprende il dibattito interno alla sociologia delle professioni; questa proposta è stata declinata nella pratica di ricerca utilizzando gli strumenti concettuali elaborati dal sociologo francese Pierre Bourdieu, nel quadro dunque di una *prospettiva prasseologica* che integra l’azione e la situazione nelle sue dimensioni più individuali e interattive con i contesti sociali e istituzionali più ampi, in modo da tenere conto dei vincoli reciproci fra questi due livelli.

Nel primo capitolo si analizza la genesi del campo professionale della comunicazione nella realtà di impresa rispetto a uno scenario in cui i processi legati alle trasformazioni tecnologiche e gestionali corrono insieme a quelle relazionali. Muovendo dal dibattito sulle nuove configurazioni organizzative e sugli effetti delle nuove tecnologie dell’informazione, sono stati richiamati i contributi più significativi che si interrogano sul ruolo della comunicazione nelle organizzazioni economiche, definita integrata e dialogica proprio per le complesse esigenze comunicazionali, non solo all’interno ma anche quale risposta alla crescente individualizzazione dei comportamenti di consumo. Dal punto di vista teorico, già si prefigura un campo professionale complesso, fluido ed eterogeneo

con molteplici sfaccettature nei contenuti, strumenti e professionalità che lo caratterizzano, e la cui integrazione varia a seconda delle forme organizzative che può assumere l'impresa e del contesto sociale ed economico in cui quest'ultima opera. È apparso subito rilevante osservare questo sviluppo in Italia, attraverso l'uso di dati forniti da fonti statistiche accreditate, per rilevarne non solo le dimensioni ma anche la specificità dei profili professionali della comunicazione. Le caratteristiche strutturali, analizzate storicamente e attraverso il rapporto tra domanda e offerta, costituiscono lo sfondo entro cui sono state meglio definite le domande di partenza e le dimensioni sociologicamente rilevanti che tracciano la direzione del percorso conoscitivo.

Nel secondo capitolo si illustrano le riflessioni epistemologiche e metodologiche alla base del disegno della ricerca. L'ipotesi di fondo, proposta alla luce delle osservazioni mutate dalla letteratura e dalle statistiche ufficiali, è indirizzata a capire se per le occupazioni che ruotano intorno alla comunicazione di impresa si può parlare di un processo di professionalizzazione. Tale questione ha suggerito una lettura del fenomeno a partire da una rassegna delle principali posizioni interpretative della sociologia delle professioni, da cui emerge un dibattito complesso, fatto di sguardi divergenti sulle questioni relative alla specificità dell'attività professionale in termini di saperi, pratiche, valori e interessi. L'obiettivo di far dialogare queste riflessioni con i caratteri delle forze professionali emergenti ha reso indispensabile andare oltre una prospettiva unilaterale del fenomeno, evitando così di limitarsi solo ad approcci volontaristici, centrati sulle strategie degli attori o allo studio dei processi di istituzionalizzazione delle professioni a discapito delle dinamiche che avvengono sul luogo di lavoro. In tal senso, è parso di enorme portata gnoseologica la possibilità di declinare il dibattito sul professionalismo all'interno dell'architettura concettuale elaborata da Pierre Bourdieu.

Ci si concentra dunque sullo studio della situazione di lavoro delle professionisti della comunicazione, intesa come l'insieme delle relazioni sociali nelle quali il soggetto è calato nel momento in cui svolge una specifica attività lavorativa e delle pratiche attraverso cui egli contribuisce a costruire e gestire tali relazioni. La base empirica è costituita da professionisti che operano in tre contesti organizzativi (una multinazionale e due agenzie di comunicazione) e professionisti che svolgono la propria attività come consulenti. La strategia cognitiva utilizzata per la rilevazione è quella dei racconti di vita. Si tratta di interviste non direttive, in cui le persone assumono il ruolo di testimoni dei più ampi contesti nei quali sono collocati e di cui hanno conoscenza pratica. In questo senso, gli eventi biografici costituiscono una traiettoria intesa "come serie di posizioni successivamente occupate da uno stesso agente in uno spazio che è esso stesso in divenire e soggetto a trasformazioni incessanti" (Bourdieu 1994, trad. it.

1995)”. Nel quadro di un’ipotesi connessa al processo di professionalizzazione, le dimensioni indagate sono la base cognitiva, l’autonomia e l’ethos professionale. La base cognitiva riferisce del complesso di conoscenze e competenze impiegate nel lavoro e accumulate lungo il percorso formativo. Questa prima dimensione informa quella dell’autonomia con la quale si intende la possibilità di autocontrollo dell’attività lavorativa. L’autonomia è stata intesa non solo in rapporto alla natura e alla portata dell’autorità delle conoscenze possedute, ma anche come il prodotto di un atto di riconoscimento compiuto da altri agenti impegnati nella stessa situazione di lavoro. Il controllo esercitato da un professionista della comunicazione varia a seconda del tipo di logica che informa la gestione delle attività all’interno dei contesti organizzativi e sociali nei quali opera e quindi delle categorie di percezione attraverso cui si riconosce o meno l’apporto distintivo di un sapere esperto. Infine, l’ethos fa riferimento all’identità socio- professionale, ossia al modo in cui i soggetti intervistati intendono la loro professione, in termini di finalità e parametri di giudizio, per capire se essi giustificano la loro posizione professionale in rapporto alla definizione ed applicazione di standard morali stabiliti dalla comunità scientifica e professionale di riferimento oppure in base ad un orientamento di mercato.

Nel terzo capitolo si espongono i risultati emersi dalle analisi dei racconti di vita, evidenziando la frammentazione e l’eterogeneità dei percorsi formativi e professionali; si prova a comprendere come il modello di regolazione del mercato e delle organizzazioni economiche incide sull’esercizio della professione di comunicatore in termini soprattutto di autonomia e controllo; si specificano altresì gli effetti delle nuove tecnologie dell’informazione sullo sviluppo e determinazione del bacino di intervento professionale; infine, l’analisi passa all’individuazione delle principali fonti deontologiche di riferimento nello svolgimento del proprio lavoro, sottolineando per queste figure la forte identificazione in una base cognitiva “esperta ma aperta”.

Nel quarto e ultimo capitolo, quanto risulta dalle interviste è stato approfondito in rapporto a una visione d’insieme della professione. Sebbene frammentato in ragione delle “pressioni” esercitate dalle domande esterne, il campo professionale della comunicazione presenta una sua logica interna, oggettivata nelle relazioni più ampie che lo caratterizzano ed irriducibile a quella di altri. La possibilità o meno di rivendicare parametri di giudizio e di azione propri, la capacità di utilizzare le proprie conoscenze disciplinari nello svolgimento di un’attività sono connesse sia al nucleo epistemologico della conoscenza professionale, istituzionalizzata come disciplina all’interno dell’università, e sia all’insieme delle strategie collettive finalizzate al riconoscimento di margini di autonomia da forme di controllo esterno. Il processo di professionalizzazione, infatti, non dipende solo da fattori endogeni all’attività lavorativa, ma anche da variabili esogene, ed in

particolare dalla relazione tra professionisti e poteri pubblici ed economici nel definire la regolamentazione di un'occupazione. A questo proposito, il terzo momento dell'analisi ha concentrato l'attenzione sulla dimensione auto-organizzativa, e, in particolare, sul ruolo delle associazioni professionali nei processi di negoziazione finalizzati al controllo di uno specifico segmento del mercato del lavoro. Il percorso di ricerca è quindi proseguito con un'analisi della struttura organizzativa (regolamenti, statuti interni, codici deontologici, piani istituzionali ecc) e della composizione sociale di queste associazioni nonché sulla loro influenza nella determinazione delle aree di competenza del comunicatore. Questa influenza è stata poi esaminata rispetto a tre interlocutori principali: i clienti- impresa a cui sono diretti i servizi professionali e con cui si negozia la definizione ultima dei problemi da risolvere, le altre professioni, con cui si compete per il riconoscimento sociale e ufficiale del diritto di controllare i servizi legati alla comunicazione, e le agenzie istituzionali, quelle legate principalmente allo Stato e all'Unione Europea, che esercitano il potere di conferire forme di protezione e tutela giuridica.

Ne emerge un quadro complesso in cui è possibile ravvisare in questi neo-gruppi professionali un'ipotesi di comportamento ben diverso da quello espresso dalle professioni tradizionalmente intese, sia a livello micro della situazione di lavoro che a livello istituzionale delle strategie collettive. Su questo nuovo tipo di professionalismo, in cui si coglie un'influenza dinamica ed aperta dei fattori della conoscenza e della relazione con il mercato, si conclude affermando la necessità di operare una rivisitazione di alcuni cataloghi concettuali della sociologia delle professioni.

CAPITOLO I

Cambiamenti organizzativi, processi comunicativi e nuove professioni

1. La comunicazione nella società contemporanea

Nella sua accezione etimologica, Comunicazione vuol dire condivisione, una dimensione questa presente in ogni ambito dell'esperienza umana. Negli ultimi decenni, il termine ha nondimeno assunto una notevole dilatazione semantica, in corrispondenza dei processi di industrializzazione di ogni attività culturale e sociale e di innovazione nelle tecnologie di gestione dell'informazione. Innumerevoli proposte teoriche, che si interrogano sulla complessità della società globale, trovano nella comunicazione una nozione chiave per concettualizzare i cambiamenti del contesto sociale, economico e culturale attuale.

La comunicazione, tuttavia, non si riduce soltanto a un discorso scientifico sulla modernità postindustriale (Walter 1995, Miège 1997), ma è più concretamente un campo organizzativo e professionale, frutto di un processo di costruzione sociale e di mobilitazione di diversi agenti. A partire da questa prospettiva, l'obiettivo del presente studio è comprendere il modo di organizzazione e di controllo di questo campo, le sue forme di distinzione e riconoscimento all'interno delle relazioni sociali che configurano il mercato del lavoro italiano. In ragione di questo scopo, la prima fase dell'indagine ha previsto una ricostruzione della genesi del campo professionale della comunicazione d'impresa, in uno scenario in cui i processi legati alle trasformazioni tecnologiche e gestionali corrono insieme a quelle relazionali. Dell'ampia letteratura sulle nuove configurazioni organizzative e sugli effetti delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, sono stati richiamati i contributi più significativi sul ruolo della comunicazione nelle imprese, definita integrata e

bidirezionale proprio per le complesse esigenze comunicazionali, non solo all'interno ma anche come risposta alla crescente individualizzazione dei comportamenti di consumo. È apparso subito importante osservare questo sviluppo in Italia, attraverso dati forniti da fonti statistiche accreditate, per rilevarne non solo le dimensioni ma anche la specificità dei profili professionali richiesti. Le caratteristiche strutturali emerse serviranno poi a definire i concetti sociologicamente rilevanti per orientare la fase di rilevazione empirica.

2. Il dibattito scientifico sulla comunicazione d'impresa

L'analisi dei processi comunicativi nella realtà d'impresa è un ambito di studi che solo in tempi recenti si è arricchito di numerose riflessioni e ricerche. Questo diffuso interesse nasce all'interno del più ampio dibattito sulle trasformazioni organizzative e tecnologiche da un lato e sui cambiamenti nei comportamenti d'acquisto e di consumo dall'altro.

La maggior parte dei contributi sul ruolo della comunicazione nell'impresa si rifà principalmente alle teorie "apologetiche" sui processi di razionalizzazione tecnologica e organizzativa delle aziende avvenuti negli ultimi decenni nelle società a capitalismo avanzato (Castells 2009, 2001, 2000; Drucker 1993; Bell 1973; Toffler 1980; Piore e Sabel 1984). In questo quadro, la rappresentazione tayloristica dell'impresa, modellata sui principi dell'organizzazione scientifica del lavoro, è stata sostituita da interpretazioni che identificano nei concetti di "rete" e "flessibilità" le nuove configurazioni dell'organizzazione produttiva, ponendo particolare attenzione alle innovazioni tecnologiche nella gestione delle informazioni e dei processi di produzione. La crescente pressione della concorrenza conseguente alla transizione da un'economia di scala a un'economia di mercato ha spinto verso strategie organizzative che consentano un adattamento continuo alle condizioni di imprevedibilità e incertezza della realtà circostante. Da questo punto di vista una delle più feconde e recenti analisi provengono dall'opera teorica di Manuel Castells (2001, 2000)¹. Il sociologo catalano parte dal presupposto che le attuali tendenze organizzative siano emerse dalla transizione industriale degli anni '80 e, dunque, dal processo di disintegrazione delle strutture aziendali fondate su burocrazie verticali e razionali, tipiche della grande impresa

¹Con una trilogia pubblicata sul finire degli anni '90, Castells analizza il nuovo scenario organizzativo all'interno del paradigma informazionale. L'autore sostiene che le società contemporanee sono informazionali "non perché si inseriscono in un particolare modello di struttura sociale, ma perché organizzano il loro sistema produttivo intorno ai principi di massimizzazione della produttività basata sulla conoscenza attraverso lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione, nonché il soddisfacimento dei prerequisiti indispensabili, soprattutto risorse umane e infrastruttura delle comunicazioni"(Castells 2000, trad. it. p.238).

fordista. Nel tentativo di combinare innovazione e continuità in un ambiente in rapido mutamento, il modello organizzativo ideal-tipico che si è affermato è quello “a rete”. Si tratta di una forma organizzativa sviluppatasi a partire da diverse strategie legate, sia ai decentramenti interni alle grandi imprese, che hanno adottato strutture orizzontali e snelle (*lean*) di cooperazione e competizione, e sia allo sviluppo di network tra piccole e medie imprese e tra queste e le componenti diversificate delle grandi imprese (Castells 2000). Se l’emergere di un modello di organizzazione reticolare è legato al bisogno di adattabilità a un contesto mutevole, il suo consolidamento è stato possibile grazie alle NICT (New Information Communication Technology). Sono queste che sostengono i flussi comunicativi tra i nodi della rete, l’interattività in tempo reale con fornitori, clienti, subappaltatori e dipendenti e, dunque, rappresentano un elemento chiave per la performance aziendale.

Le implicazioni connesse a questo nuovo scenario riguardano i cambiamenti nelle modalità di gestione e controllo del lavoro e il sorgere di nuovi e più complessi bisogni di comunicazione all’interno delle imprese. Nel modello organizzativo razional-legale le condizioni e i modi di operare dei dipendenti sono definiti gerarchicamente, con margini di discrezionalità limitati. Qui i processi organizzativi sono standardizzati e razionalizzati, pertanto una volta individuati gli obiettivi da raggiungere e formalizzate le regole della struttura organizzativa, alla comunicazione ha il fine di diffondere gli ordini, coordinare il lavoro e assicurarne l’esecuzione coerentemente alle modalità individuate dal vertice. Il contenuto dei messaggi è stabilito dal management in base a principi tecnico-scientifici e trasmessi in modo formale in un flusso comunicativo top-down (Invernizzi 2000, Butera 1990; Zarifian 1996). Nella logica di rete la gestione del lavoro si basa, al contrario, sull’adesione e condivisione del progetto aziendale attraverso modalità di coordinamento meno gerarchiche e più partecipative, orientate all’integrazione dei compiti favorita dall’innovazione tecnologica. In questo contesto è la comunicazione a permettere lo scambio di saperi contestualizzati, la negoziazione tra interessi diversi che devono convergere in finalità condivise (seppure contingenti) e l’assunzione di impegni reciproci per il perseguimento degli obiettivi.

Contemporaneamente, e veniamo al secondo punto, il rinnovato ruolo della comunicazione all’interno delle organizzazioni economiche è rapportato alla crescente *individualizzazione* dei comportamenti di consumo. I consumatori sono diventati più selettivi ed esigenti e la scelta di un servizio o un prodotto non avviene solo sulla base di esigenze funzionali o di economicità (Fabris 2003; Signorelli 2003). Emergono, infatti, altri valori legati ad esempio alla sostenibilità e al rifiuto dello spreco, che propongono un consumo più attento e responsabile (Codeluppi 2010; Collese 2008). Il comportamento d’acquisto rappresenta una

modalità di costruzione dell'individualità soggettiva, un tema questo comune a numerose riflessioni che evidenziano come, con l'innalzamento degli standard di vita e la saturazione quantitativa dei mercati, il consumo stia assumendo un ruolo rilevante nel forgiare un'ampia gamma di atteggiamenti e comportamenti (Crompton 1996)². Pertanto diventa fondamentale per le imprese individuare modalità comunicative che permettano di esplorare continuamente i riferimenti valoriali e le logiche identitarie del consumatore a cui sono diretti i servizi e/o prodotti. In altri termini, in un contesto sociale fluido ed incerto, appare necessario stabilire una relazione bidirezionale, "ove sia possibile un riconoscimento intersoggettivo dei bisogni dell'impresa e del consumatore, che in tal modo possono confrontarsi e co-costruire i significati che andranno a caratterizzare i beni offerti sul mercato" (Scotti 2007 p. 42). Questo orientamento implica il superamento dell'idea del consumatore come soggetto passivo, anonimo, anche perché, grazie alle NICT, egli usufruisce oggi di strumenti mediante i quali può acquisire un livello assai elevato e sofisticato di informazioni sulle offerte dei prodotti, il tutto su scala globale, che lo rendono senza dubbio più autonomo e indipendente nella scelta (Ravà 2008). Inoltre, dalla seconda metà degli anni Novanta e ancor più in questo primo decennio del ventunesimo secolo, la pervasività di Internet in quasi ogni parte del mondo ha dato luogo non solo a nuove forme di comunicazione istantanea, ma ha reso più consapevoli delle diversità sociali, culturali ed economiche esistenti. Questo fenomeno induce molte organizzazioni, e non solo le multinazionali, ad avviare su ampia scala un modello di comunicazione in chiave dialogica e simmetrica, piuttosto che a una via e di natura persuasiva (Muzi Falconi 2009).

² Nell'ambito della letteratura sociologica, il dibattito sui consumi si è spesso incrociato con l'analisi della stratificazione sociale e occupazionale. A questo proposito, Crompton fa notare, che esistono due dimensioni della sociologia dei consumi. Da un lato, una tradizione sociologica ortodossa dell'analisi delle classi occupazionali - rappresentata da autori come Bendix e Lipset, Dahrendorf, Lockwood e Goldthorpe - per la quale la posizione economica rappresenta la variabile principale che spiega gli stili di vita e i modelli di consumo ad esso associati; dall'altro un filone di studi che al contrario va affermando l'importanza dei fattori culturali nei processi di strutturazione degli *habitus* e dei rapporti sociali. Quest'ultimo approccio prende spunto dal lavoro di Pierre Bourdieu (1979) secondo il quale il "capitale culturale" (che comprende il gusto, lo stile di vita) funziona, al pari di quello economico, come valore distintivo, come principio di differenziazione il cui peso varia a seconda del contesto sociale. In seguito, le riflessioni che ruotano intorno allo sviluppo di una cultura post moderna hanno sollevato la crescente importanza dei consumi per la comprensione dei mutamenti sociali contemporanei, compresi quelli organizzativi. Come precisa la Crompton, "se la classe o l'occupazione possono essere state una fonte rilevante di identità e di azione sociale nel periodo fordista, ora le condizioni sono cambiate: non solo il lavoro è meno pervasivo e gli individui hanno più tempo per consumare, ma sono anche cresciuti i livelli di vita materiale, cosicché le possibilità di consumo si sono moltiplicate" (Crompton 1996, p. 136). Altre prospettive, si concentrano poi sulla mercificazione delle risorse culturali (Codeluppi 2008; Savage *et al* 1992 in Crompton 1996) sempre più legittimate dal ruolo che esse svolgono nel definire culture di consumo associate alla produzione privata di beni.

L'insieme di tutti questi elementi muove verso una maggiore consapevolezza dell'importanza che la comunicazione riveste nella vita delle imprese, sia come risorsa che sostiene un collegamento continuo e diretto tra le componenti interne, per il mantenimento della coesione, la promozione di valori comuni e lo sviluppo di una cultura d'impresa (La Rosa 2005), e sia come supporto finalizzato a far evolvere l'impresa in sintonia con l'ambiente di riferimento.

In ragione di questa complessità, la comunicazione d'impresa è diventata negli ultimi anni un settore d'analisi in continua evoluzione, entro cui sono stati elaborati una varietà di concetti, teorie e metodi per coglierne i diversi aspetti. Questo sapere non solo è informato ed informa le strategie d'azione delle aziende, ma intende sostenere e caratterizzare più direttamente la formazione delle competenze e i contenuti del lavoro dei profili professionali della comunicazione. La produzione teorica in tema di comunicazione d'impresa, difatti, è il risultato di riflessioni di analisti attivi nella codifica e messa a punto delle conoscenze professionali a partire dalla loro esperienza di professionisti a contatto con le concrete contingenze della pratica. Pertanto, si ritiene necessario ripercorrere, seppur sinteticamente, i recenti contributi offerti da questo campo di studi.

2.1 Ambiti e strumenti della comunicazione d'impresa

In letteratura, la comunicazione d'impresa è generalmente definita in rapporto agli attori sociali a cui si rivolge e ai suoi obiettivi e contenuti. Nel primo caso si distingue tra:

- *comunicazione interna*, data dall'insieme dei processi di formazione e di scambio tra i membri che compongono il tessuto organizzativo di impresa, al fine di rendere coese e coerenti le attività interne;

- *comunicazione esterna*, volta a creare una relazione tra l'impresa e i soggetti esterni interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione, compresi i suoi clienti effettivi o potenziali (Invernizzi 2000). Essa può avere sia un carattere puramente commerciale che istituzionale.

La maggior parte degli studiosi preferisce parlare oggi di "comunicazione organizzativa", che costituisce un'integrazione delle tradizionali concezioni di comunicazione *interna*, *esterna* e *di prodotto*. Si tratta infatti di un termine che racchiude in sé tutti i processi di scambio e condivisione dei messaggi all'interno dell'organizzazione, al fine di enunciarli all'ambiente esterno, in modo che siano coerenti con i valori condivisi dall'organizzazione e con la reputazione dell'impresa nei confronti degli stakeholder (Pecchenino 2009). Secondo Invernizzi (2003), "la comunicazione organizzativa comprende e rappresenta l'evoluzione di quella interna, che ha ampliato il suo raggio d'azione, i suoi

strumenti e le sue finalità fino a riguardare la gestione e lo sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso" (*cit.* pp. 90-91). Questo perché i cambiamenti in corso nei contesti esterni di riferimento dell'impresa richiedono un programma di comunicazione che, come si è già detto, sia in grado di potenziare in modo integrato le relazioni dell'organizzazione con tutti i soggetti rilevanti per la sua riuscita. In quest'ottica, ciascun settore della comunicazione si evolve con modalità tali da sovrapporsi e completarsi, pur mantenendo una propria specificità in termini di obiettivi e pubblici prevalenti.

Questa tendenza evolutiva della comunicazione d'impresa si sostanzia in rilevanti ampliamenti nei contenuti, iniziative, strumenti di comunicazione e metodi con cui è gestita. Ne emerge una complessità che è stata affrontata in letteratura con focalizzazioni e definizioni molto diverse. Senza entrare troppo nel merito di questo dibattito, è possibile rintracciare cinque ambiti di attività della comunicazione su cui convogliano la maggior parte delle riflessioni: Pubblicità, Relazioni Pubbliche, Marketing, Promozioni e Sponsorizzazioni, di cui si evidenziano le caratteristiche d'intervento e contemporaneamente la loro reciproca influenza. A tal proposito, bisogna sottolineare che sul piano teorico la maggior parte degli autori non contraddistingue in modo netto un settore rispetto ad un altro, ed anzi fa notare una certa labilità dei confini. È inoltre evidente, ad esempio, che un ambito può essere privilegiato nei confronti di altri in ragione di una molteplicità di fattori tanto esterni quanto interni all'impresa.

Alla luce di quanto detto, è possibile operare una sorta di censimento virtuale dei canali della comunicazione, partendo dalla *pubblicità*, intesa come attività persuasoria utilizzata al fine di indurre un certo comportamento da parte dei consumatori. Essa si caratterizza per essere "l'unico soggetto della comunicazione integrata, che usando in maniera preponderante il «visual» come strumento, permette una fruizione immediata da parte di chi vede uno spot televisivo o un'immagine su un giornale" (Pecchenino 2009). I suoi obiettivi si incrociano inevitabilmente con quelli del *marketing diretto*³. Quest'ultimo è costituito "dall'insieme di comunicazioni rivolte ai singoli clienti accuratamente selezionati, realizzate spesso in modo interattivo e finalizzate al conseguimento di una risposta immediata"(Kotler *et al.* 2001, p. 742). È un'attività che potremo definire di "ingegnerizzazione del consumo", caratterizzata pertanto da una molteplicità di tecniche di analisi dei modelli di comportamento d'acquisto del cliente obiettivo, sulla base delle quali si predispongono iniziative *ad hoc* di fidelizzazione.

Le promozioni e le sponsorizzazioni sono due attività che rientrano in un piano di marketing. La *promozione* è un'azione limitata nel tempo, che spesso

³ Oggi si preferisce definire il marketing come diretto, in ragione della maggiore segmentazione dei pubblici di riferimento con cui si vuole entrare in contatto e, dunque, di un approccio al marketing più personalizzato e mirato (Pecchenino 2009).

sostituisce la pubblicità nella sua funzione di orientare il consumatore verso una specifica proposta commerciale; può essere utilizzata per intercettare nuovi clienti attraverso la variante prezzo oppure per aumentare il consolidamento del marchio sul mercato. Nel momento in cui l'impresa promuove la propria realtà o il proprio servizio/prodotto specifico può decidere di procedere con una campagna di *sponsorizzazione*, che consente di raggiungere particolari target. Si tratta di una forma speciale di comunicazione nella quale "il messaggio trasmesso (...) si realizza nella divulgazione del segno distintivo dello sponsor" (Polesana 2003, p. 114), con l'obiettivo di supportare le vendite contribuendo ad affermare l'immagine di marca. L'insieme di queste componenti trova la sua espressione più efficace se agisce in modo combinato con le *relazioni pubbliche*, definite come "una disciplina direzionale che si propone di sviluppare e governare sistemi di relazione consapevoli, programmati, interattivi e simmetrici tra un'organizzazione e i suoi stakeholder e pubblici influenti"⁴ (Toni Muzi 2003). Alcune interpretazioni sulle RP sostengono il suo ruolo di "orchestrazione" rispetto agli altri quattro settori della comunicazione, in ragione della duttilità dei suoi scopi (Grunig 1984; Pecchenino 2004, 2009). Nell'ottica integrata della comunicazione organizzativa, la funzione delle RP è inoltre strettamente connessa alla comunicazione interna, poiché la creazione di un clima di consenso intorno all'impresa non può prescindere da azioni finalizzate al mantenimento della coerenza e dell'equilibrio valoriale all'interno dell'organizzazione. L'attivazione di sistemi di relazione si esplicano in alcune macro-aree e attraverso specifici strumenti. Anzitutto le relazioni con i media, la cui gestione consiste nel valutare e filtrare il flusso di informazioni proveniente da diversi settori dell'impresa verso i mezzi di comunicazione, al fine di ottenere maggiore credibilità e visibilità (Bland *et al.* 1996; Garbagnati 2008). Questa attività può essere veicolata attraverso i media classici come i giornali, la televisione o i periodici oppure utilizzando i nuovi mezzi elettronici. Connesso al *media relations* è l'organizzazione di eventi, cioè di manifestazioni pubbliche (convegni, conferenze, meeting, seminari ecc), abbinata spesso a sponsor, dirette a suscitare l'attenzione nei confronti dell'impresa da parte del pubblico interessato ai contenuti esposti. Altro ambito che costituisce una funzione delle RP è la *comunicazione finanziaria*, ovvero l'insieme dei processi comunicativi finalizzato a rendere visibili l'andamento economico e finanziario dell'impresa e rivolto dunque a tutti quegli interlocutori (azionisti, sindacati, fornitori ecc) interessati allo stato economico dell'organizzazione, così come la *comunicazione di crisi*,

⁴ La differenza tra *stakeholder* e *pubblici influenti* consiste nel fatto che sebbene entrambi incidano sul raggiungimento o meno delle finalità perseguite dall'organizzazione, i primi sono soggetti consapevoli e interessati a interagire con l'organizzazione contrariamente ai secondi (ad esempio i giornalisti)

definita come azione di prevenzione indirizzata a gestire eventuali minacce esterne a protezione delle risorse aziendali (Ravà 2008).

In chiave prescrittiva, diversi autori sottolineano come il complesso di queste leve della comunicazione debbano essere gestite in modo coordinato affinché siano in linea con gli obiettivi, i valori e l'identità dell'impresa. Le iniziative di comunicazione vanno pertanto pianificate e progettate in quello che generalmente è riconosciuto come "piano di comunicazione". Detto a grandi linee, tale documento consiste di momenti di analisi, di scelta degli obiettivi e dei mezzi e di verifica dei risultati (Ferguson 2006; Windshall, Signitzer e Olson 1992) e risulta essenziale soprattutto in contesti in cui la fase operativa (come può essere quella di creazione di un prodotto pubblicitario) è affidata a strutture esterne come le agenzie di comunicazione, i centri media⁵ o in altri casi a figure tecniche e professionali che operano in proprio. In tal caso, il piano di comunicazione serve come guida affinché il lavoro dei creativi sia coerente con le scelte di valore dell'impresa⁶.

Dopo aver illustrato sinteticamente alcuni aspetti della comunicazione d'impresa, occorre a questo punto approfondirne i contenuti e le finalità in rapporto alle diverse forme organizzative che può assumere l'impresa rispetto al contesto in cui opera ed è inserita. La letteratura in merito se da un lato evidenzia un progressivo sviluppo della comunicazione d'impresa come realtà integrata e ne analizza in tal senso le caratteristiche principali, dall'altro mostra che l'integrazione varia a seconda del modello organizzativo adottato e delle conseguenti esigenze comunicazionali.

2.2 Modelli organizzativi e processi comunicativi

Ogni impresa organizza la propria comunicazione in rapporto a ruoli e funzioni che riconosce a ciascun soggetto che gli ruota intorno. Gli ambiti e gli strumenti prima definiti vanno considerati rispetto al modo in cui ciascuna forma

⁵ I centri media sono agenzie di consulenza su tutto quello che può definirsi veicolazione del messaggio, dai mezzi classici (televisione, stampa, cinema) a tutto ciò che può divenire mezzo di comunicazione (eventi sportivi, culturali, musicali ecc) (Setti 2008). In altri termini, si tratta di agenzie specializzate nell'acquisto di spazi per la comunicazione.

⁶ Oltre al piano di comunicazione, come modalità generale di gestione e pianificazione della comunicazione d'impresa, parte della letteratura nazionale e internazionale evidenzia come le aree responsabili della comunicazione spesso utilizzano per i propri scopi alcuni metodi operativi che sono stati formalizzati in due distinte specie: i metodi di *change management* (nello specifico il metodo Valore e il metodo Giano) e quelli di *knowledge management* (in particolare il metodo Apice e il metodo Learn). I primi sono finalizzati alla gestione del cambiamento e allo sviluppo della visibilità dell'impresa; i secondi hanno come scopo la creazione, diffusione e condivisione del patrimonio di conoscenze interno all'impresa. Per ulteriori approfondimenti si rimanda a Invernizzi (2000).

organizzativa identifica gli atti comunicativi tra i diversi attori coinvolti nel processo produttivo e nella costruzione dell'identità aziendale.

Esistono differenti approcci relativamente alla definizione del processo comunicativo nelle organizzazioni, ognuno dei quali presenta cioè un particolare modo di vedere le relazioni tra gli attori e la funzione che la comunicazione assolve. Invernizzi (2000) propone due dimensioni attorno a cui ruotano le diverse posizioni teoriche. La prima dimensione riguarda le modalità di interazione esistenti tra i soggetti coinvolti, che possono essere di natura meccanica (*causa ed effetto*) o *interattiva*. In altri termini, si distingue tra una forma comunicativa intesa come semplice trasmissione di informazioni dall'emittente al ricevente da un processo comunicazionale in cui i ruoli tendono a scambiarsi per effetto di continue azioni di *feed-back*. La seconda variabile esamina la funzione attribuita agli atti comunicazionali nei confronti della realtà organizzativa. In tal caso si individuano due funzioni: una *intenzionale - fattuale*, per la quale la comunicazione è un atto intenzionale, finalizzato e programmato per incidere su processi oggettivi (come la vendita); l'altra di tipo *processuale - simbolica*, in cui la comunicazione definisce la realtà organizzativa in un processo continuo di costruzione sociale e di interpretazione simbolica delle singole componenti.

Combinando queste due dimensioni si ottiene uno schema composto da quattro prospettive di analisi dei processi comunicativi nelle organizzazioni, che possono essere considerate in un'ottica diacronica, come possibili evoluzioni del concetto di comunicazione e delle sue applicazioni ed impieghi (Invernizzi 2000, p. 46). Queste evoluzioni sono inscindibili rispetto allo sviluppo dell'insieme dei principi organizzativi delle imprese, disposti qui in macro- modelli (tab. 1).

Tab. 1 *Configurazioni organizzative e prospettive della comunicazione*

		FUNZIONE DELLA COMUNICAZIONE	
		<i>Intenzionale- fattuale</i>	<i>Processuale –simbolica</i>
RAPPORTO TRA ATTORI	<i>Causa – effetto</i>	Modello A Organizzazione burocratica- informazionale	Modello B Organizzazione istituzionale -strategica
	<i>Interattivo - dialogico</i>	Modello C Organizzazione manageriale- persuasiva	Modello D Organizzazione reticolare- dialogica

Fonti: Scotti 2007, p. 34 adattato da Invernizzi 2000, p. 49

Nel modello d'impresa *burocratico- informazionale*, i processi organizzativi sono razionalizzati e standardizzati secondo regole precise e predeterminate. La diffusione di informazioni è gestita prevalentemente dall'autorità gerarchica, in un

flusso comunicativo quasi esclusivamente di tipo discendente (top- down). L'aspetto distintivo della comunicazione interna è pertanto legato al controllo dell'esecuzione del lavoro rispetto alle prescrizioni. Le riflessioni teoriche connesse a questo modello sono quelle della razionalizzazione dei processi organizzativi (Fayol 1911; Taylor 1911; Weber 1922), valide in contesti socio economici caratterizzati da relativa stabilità e omogeneità. Si tratta, infatti, di una forma organizzativa rigida, poco disposta all'adattamento, che presuppone una comprensione univoca e immediata del messaggio da parte dei riceventi. In tale modello, non sorprende che le relazioni pubbliche siano poco valorizzate mentre la comunicazione di marketing è finalizzata alla trasmissione di informazioni sulle caratteristiche intrinseche del prodotto.

Nella modalità B, gli elementi simbolico- valoriali assumono un'importanza cruciale. L'organizzazione *istituzionale- strategica* identifica quei processi di adattamento alle regole e ai valori del contesto esterno, che garantiscono una legittimazione sociale. In tal senso i filoni di analisi di tale modello corrispondono a quelli istituzionalista (Meyer e Rowan 1983; Powel e DiMaggio 1977), delle scelte decisionali (Cohen, March e Olsen 1972; Simon 1958) e del governo delle contingenze (Lawrence e Lorsch 1967), che concepiscono l'organizzazione come un sistema aperto e reattivo alle variazioni dell'ambiente. I mutamenti causano incertezza ed ambiguità che l'organizzazione deve fronteggiare, pertanto la comunicazione organizzativa gestisce la complessità delle informazioni proveniente dall'ambiente istituzionale circostante e dunque svolge un ruolo strategico e adattivo. In questo contesto è soprattutto la funzione di marketing ad essere accentuata, in quanto strumento per inquadrare e trasmettere, all'interno di rapporti tra attori di tipo meccanico, i presupposti valoriali del mercato cui l'impresa si riferisce.

L'*organizzazione manageriale- persuasiva* sposta l'attenzione sull'organizzazione e sul ruolo del soggetto all'interno della struttura. Sul piano teorico, questo modello corrisponde agli approcci delle relazioni umane (Mayo 1933) e motivazionalista (Maslow 1954; Likert 1961; Herzberg 1966) che evidenziano le differenti interpretazioni che i soggetti possono attribuire alle direttive del management in relazione ai diversi processi di codifica del messaggio. La comunicazione è, dunque, considerata in termini interattivo – dialogici ed assume una notevole importanza per la creazione di un senso di appartenenza tra addetti e tra questi e il management. L'intervento comunicazionale, pur riconoscendo un'ampia importanza ai filtri concettuali del ricevente, resta programmato e finalizzato, come nel modello burocratico – informazionale. La comunicazione rappresenta uno strumento di gestione del clima interno, diretto a correggere eventuali interpretazioni non conformi alle aspettative del management, mentre il contesto in cui opera l'impresa,

contrariamente al modello B, è considerato un dato più subito che gestito, pertanto le azioni di marketing sono poco valorizzate.

Infine, l'*organizzazione reticolare- dialogica* in cui la comunicazione si pone al centro della gestione d'impresa. Il quadro teorico relativo a questo modello ha conosciuto negli ultimi decenni una ricchezza di contributi che, tuttavia, non ha ancora trovato una sistematica azione concettuale stabile e condivisa. Malgrado le differenti accezioni, questa forma organizzativa può essere caratterizzata "come insieme di nodi vitali legati da forti relazioni di natura multipla, in osmosi con l'ambiente esterno rispetto al quale i confini sono mutevoli" (Invernizzi 2000, p. 63). Nella logica di rete, la comunicazione costituisce da un lato il supporto di ciascuna delle componenti dell'impresa e, dall'altro, rappresenta uno strumento indispensabile per l'integrazione delle stesse. Il rapporto di tipo interattivo si combina con una concezione dell'ambiente di riferimento di tipo processuale, in continuo mutamento e in questa prospettiva l'intervento comunicativo si sviluppa "per decidere, influenzare e creare contemporaneamente valori e cultura" (Invernizzi 2000, p. 46).

Questa tipologia fornisce un quadro orientativo sui compiti che assolve la comunicazione per ogni forma organizzativa. È possibile inoltre osservare che la crescente complessità dei processi sociali contemporanei chiama le imprese ad affrontare situazioni in cui è necessario approfondire il ruolo della comunicazione, al di là del modello organizzativo adottato. In altre parole, il passaggio da comunicazioni informazionali a comunicazioni dialogiche interessa in maniera diffusa diverse realtà organizzative e rappresenta lo sfondo entro cui emergono nuove figure professionali, dotate di competenze specialistiche e tecniche in grado di gestire la complessa rete di relazioni entro cui è coinvolta l'impresa.

3. Comunicazione d'impresa e gruppi professionali emergenti

Le indagini degli osservatori nazionali sul mercato del lavoro in Italia (Cnel 1999, 1998; Excelsior 2010, 2009) evidenziano uno sviluppo dei servizi legati alla comunicazione, sia in termini quantitativi che dal punto di vista della loro rilevanza per il sistema sociale ed economico odierno. Anche nel nostro paese, l'attività di comunicazione sta assumendo un ruolo via via più importante e consistente, per effetto del complicarsi delle realtà interne alle organizzazioni e dei contesti in cui esse operano, da quelli economici a quelli sociali e politici. In ragione di questa complessità aumenta, dunque, la presenza di professionisti incaricati di progettare e gestire le strategie attraverso cui l'impresa costruisce e comunica, al suo interno e verso l'esterno, la propria missione, la sua immagine e i suoi servizi/prodotti. Nelle retoriche pubbliche e nella letteratura manageriale

queste figure sono generalmente indicate con il termine di “comunicatori d’impresa”, un cappello semantico questo che racchiude una pluralità di profili professionali, le cui competenze sembrano destinate ad essere permanentemente implementate in diverse unità organizzative. In letteratura, le riflessioni sulla professione del comunicatore si limitano ad indicare, talvolta con intenti prescrittivi, i contenuti, i metodi e le competenze necessarie per svolgerla. Così, costruito un modello di organizzazione economica, se ne definiscono le funzioni comunicazionali e, per deduzione, una serie di profili ad esse preposte.

In questa sede, proveremo a dimensionare il fenomeno proseguendo con una analisi storica del mercato della comunicazione d’impresa in Italia, per giungere poi ad osservazioni descrittive sulla struttura attuale, attraverso l’uso delle fonti statistiche. In particolare, nella prima parte faremo principalmente riferimento a due rapporti del Cnel (1998, 1999) in cui si mette a fuoco la genesi della comunicazione nel contesto economico e sociale italiano, dalla seconda metà del secolo scorso. Successivamente, si approfondiranno le caratteristiche strutturali della domanda e dell’offerta, sia a livello nazionale e sia sul piano europeo, avvalendosi dei risultati dell’*European Communication Monitor 2009*.

Bisogna premettere che i risultati della Rilevazione delle forze lavoro dell’Istat non sono stati presi in considerazione, in quanto le stime sugli occupati si fermano al primo livello classificatorio, quello dei grandi gruppi professionali. La ricerca, tuttavia, si è avvalsa di altre fonti statistiche nell’ordine:

- il registro delle imprese di InfoCamere, messo a disposizione on line dalla Camera di Commercio, uno strumento questo di grande rilievo attraverso cui è stato possibile individuare la struttura di un segmento dell’offerta dei servizi professionali della comunicazione, rappresentata dalle agenzie di stampa, di pubblicità e di relazioni pubbliche, per Regione e classe di addetti.

- le ricerche svolte dalle Associazioni delle Agenzie di comunicazione iscritte a Confindustria – Servizi Innovativi e tecnologici, che negli ultimi sono state condotte su campioni rappresentativi di un universo sociale limitato alle sole agenzie associate e ai professionisti ivi operanti. I principali aspetti analizzati riguardano l’andamento del giro d’affari, la ripartizione del fatturato per principali settori merceologici e per aree di intervento, le modalità contrattuali e le caratteristiche di competenze e conoscenze del comunicatore tipo.

- il Rapporto di Almalaurea sull’inserimento lavorativo dei laureati, fino ai primi cinque anni successivi al conseguimento del titolo. Questa indagine si rivela importante dal momento che la disciplina della comunicazione è, da oltre un decennio, istituzionalizzata in percorsi formativi universitari, corrispondenti alla Facoltà di Scienze della Comunicazione. Verrà, dunque, analizzata la condizione occupazionale dei laureati su una serie di items, che vanno dalla retribuzione agli aspetti contrattuali;

- infine, l'indagine *Excelsior* sui fabbisogni occupazionali delle imprese, che ogni anno viene redatta dal Ministero del Lavoro, in collaborazione con Unioncamere. Trattasi, in particolare, di uno strumento previsionale di breve termine (ossia di stime per il solo anno successivo a quello di rilevazione), che viene fornito tradizionalmente intorno al mese di giugno-luglio sulla base di una serie di interviste raccolte direttamente tra chi il lavoro lo richiede (rappresentando quindi la domanda), ossia le stesse imprese. Pur con evidenti limiti, i dati *Excelsior* forniscono interessanti informazioni su dove va il mercato della comunicazione, quali sono le figure maggiormente richieste e soprattutto se esiste un'effettiva corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro, evidenziando l'eventuale *mismatch* nel panorama occupazionale. Sono state così prese in considerazione tutta una serie di variabili di analisi applicate alle figure professionali della comunicazione, opportunamente estrapolate e selezionate dal dato generale.

Questa prima parte descrive dunque uno scenario da cui prenderà avvio un percorso interpretativo e di ricerca che giungerà, come vedremo meglio nel prossimo capitolo, all'analisi empirica del fenomeno sociale indagato così come esso si (ri)produce con le pratiche concrete dei soggetti.

3.1 Il mercato della comunicazione d'impresa in Italia: genesi e struttura

Nel primo ventennio del dopoguerra, le strategie comunicazionali delle imprese italiane si muovono sostanzialmente entro due ambiti di intervento: la pubblicità e la promozione dei prodotti. La pubblicità rinasce con modalità rinnovate e da strumento di propaganda politica si sviluppa sul versante dell'organizzazione aziendale. Su questo piano si registrano interessanti cambiamenti, con l'apertura di nuovi studi pubblicitari e con il consolidarsi della presenza in Italia delle grandi agenzie anglosassoni e americane, che già operavano come uffici di relazioni pubbliche del Piano Marshall. Queste sono strutturate in maniera differente dal modello di agenzia italiana, poiché si sviluppano nel sistema industriale anglo-americano profondamente mutato a seguito della Grande crisi economica degli anni Trenta, che aveva reso necessario il passaggio da un capitalismo produttivista a un capitalismo della distribuzione, dove l'offerta dei beni doveva equilibrarsi rispetto alla struttura della domanda. In tal senso, la campagna pubblicitaria rappresenta già una fase del più ampio processo commerciale e un tramite fra produttore e consumatore, dal quale prende origine un circuito informativo tra emittente e ricevente (Pittèri 2002, p.29). Negli anni immediatamente seguenti la guerra, tuttavia, i pubblicitari italiani sono ancora legati all'immagine artistica di

“uomini d’espressione” e preferiscono dunque lavorare in strutture piccole e flessibili, dove l’elemento creativo prevale sulla logica di profitto.

Sul piano della comunicazione interna, lo strumento principale di relazione con i dipendenti è il giornale aziendale, adottato nell’ambito di grandi aziende e inserito in una logica organizzativa *burocratico- informazionale*, per la quale il contenuto dei messaggi è stabilito dal management in base a principi tecnico-scientifici individuati dagli staff interni e trasmessi in un flusso comunicativo top-down.

A mutare gli scenari fu il boom economico e la stagione sessantottesca, che portò a maturare una nuova cultura della comunicazione sia verso i dipendenti che nei confronti dei consumatori.

Nel primo caso, l’*house organ* allarga le sue funzioni: lo sviluppo economico permise alle aziende di avvalersi di maggiori strumenti per realizzare e curare le attività di informazione interna mentre i cambiamenti socio-politici che caratterizzarono la fine degli anni ’60 e gran parte del decennio successivo trasformano il “bollettino” dell’azienda in uno strumento di ricerca per una nuova legittimazione dell’autorità gerarchica. Cominciano a diffondersi, seppur lentamente, nuove modalità comunicative di stampo *manageriale- persuasivo*, rivolte al miglioramento delle performance produttive aumentando la motivazione degli addetti di tutti i livelli organizzativi.

Dal punto di vista della comunicazione esterna, la pubblicità, pur mantenendo la sua relazione con l’arte, va integrandosi con le tecniche più evolute del marketing, divenendo una pratica strategica e pianificata. All’inizio degli anni Sessanta, l’Italia assume velocemente la fisionomia delle società industriali e i consumi diventano pratiche ostentative di benessere e opulenza, testimoniando in tal senso una diffusa mobilità sociale. In questo contesto, la pubblicità consegue un peso rilevante, non solo come strumento di vendita dei prodotti, ma come linguaggio che allarga gli orizzonti cognitivi del pubblico, attraverso la sempre più frequente associazione del messaggio informativo ad elementi di suggestione (Pittéri 2002). L’applicazione creativa inizia a sganciarsi dal rapporto con l’arte elitaria e la pubblicità diventa forma espressiva e massimo grado di rappresentazione della cultura urbana di massa. La diffusione della televisione e in particolare l’evento di *Carosello* contribuiscono poi a creare una vera e propria industria culturale, dove il linguaggio pubblicitario rappresenta il principale territorio di confronto tra artisti e creativi di vario genere.

Intanto l’ondata di contestazione sociale della fine degli anni ’60, che vedeva nella pubblicità un bersaglio culturale e ideologico, pose la necessità di elaborare un codice di autodisciplina, promulgato nel 1966, per arginare lo scetticismo dell’opinione pubblica. Si avvia, dunque, un processo di legittimazione sociale finalizzato a vigilare sulla veridicità e correttezza dei messaggi inoltrati dalla

comunicazione commerciale, a tutela non solo del consumatore ma soprattutto della professionalità di quanti operano in tale settore (Sangiorgi e Cappello 2008). Inoltre, gli accesi confronti che caratterizzarono le relazioni sindacali per gran parte degli anni '70, innescano un processo di complessificazione della comunicazione esterna, che non si esaurisce in investimenti nell'azione pubblicitaria. La comunicazione si arricchisce di compiti e funzioni in una prospettiva *strategico-adattiva*, in ragione di un bisogno crescente delle organizzazioni di impresa di legittimarsi all'esterno come attore sociale e non più solo economico. È in questo periodo, infatti, che si delinea la tesi di un processo di riarticolazione dell'organizzazione produttiva come istituzione sociale, la cui sopravvivenza dipende dalla capacità di inserirsi nel quadro dei valori e delle norme della società in cui opera (Segrestin 1992). Sul piano della comunicazione, cominciano a farsi strada nuovi strumenti come il bilancio sociale, attraverso cui fornire una lettura il più possibile trasparente degli impatti delle imprese su componenti della società, dai dipendenti e clienti ad altre forze sociali come le organizzazioni di categoria e le comunità locali. L'attenzione dunque si sposta sul fronte della comunicazione istituzionale, diretta alla costruzione e al consolidamento dell'immagine dell'impresa verso un complesso più articolato di attori esterni all'attività produttiva. Questo passaggio è fortemente condizionato anche dalla centralità che lo Stato andava assumendo nella regolazione dell'economia. Il mondo politico, centrale e locale, specie nella sua dimensione dei partiti, diventa un interlocutore fondamentale per le Imprese, e l'intensa attività di lobby che ne emerge determinò la diffusione di Agenzie di relazioni pubbliche e una maggiore centralità delle figure di intermediazione. Il mondo dei media comincia ad essere considerato non solo come veicolo di promozione commerciale, ma anche come strumento di dialogo tra impresa, società e politica, al punto che si assiste a un incremento delle attività di *media relations*.

Gli anni '80 segnano un altro punto di svolta. La riconversione industriale e i processi di disintegrazione delle strutture organizzative di stampo fordista incisero anzitutto sul comparto pubblicitario. Gli innumerevoli studi e boutique creative si trovano, difatti, a confrontarsi con le richieste delle piccole imprese, le cui esigenze comunicative sono ancora definite da budget spesso molto limitati e da resistenze culturali a nuovi percorsi di esplorazione dei consumi. La morale consumistica di questo decennio è segnata dalla saturazione quantitativa dei beni e, di conseguenza, da una ricomposizione della spesa per il consumo. Il rapporto del Censis *Consumo Italia '83* e numerose altre ricerche hanno evidenziato un'attenuarsi della subordinazione del consumo alla produzione (Pittéri 2002; Codeluppi 2003; Ragone 2010), una maggiore personalizzazione ed eclettismo nelle scelte d'acquisto e un aumento dell'importanza attribuita dai consumatori alle componenti espressive e comunicative dei beni acquistati. In questo scenario,

si afferma un'idea di comunicazione come momento principale della gestione organizzativa, che però resta limitata quasi esclusivamente alla grande impresa decentrata e proiettata su mercati internazionali, con fatturati miliardari e migliaia di dipendenti. Qui, la struttura gerarchica è chiamata a svolgere una funzione comunicazionale più completa ed evoluta, volta a motivare e stimolare l'impegno delle maestranze e la loro adesione all'identità d'impresa. Il bisogno di una chiara e forte strategia di comunicazione si radica nella disciplina del management, mentre la spinta all'internazionalizzazione dei mercati favorisce un'evoluzione del marketing entro cui la pubblicità va sempre più definendosi. L'immagine dell'impresa, in altri termini, è sostenuta da crescenti investimenti pubblicitari ma nel quadro di strategie più complesse, che vanno dalla sponsorizzazione al rafforzamento delle relazioni con i media. Ne è testimonianza una ricerca di Invernizzi del 1985, basata su due *survey* condotte sui professionisti e gli utenti dei servizi legati alle RP, in cui si rileva il consolidamento e la progressiva specializzazione di questa attività, ma che ancora una volta trovano terreno fertile solo al Nord e nelle imprese di grandi dimensioni con elevati livelli di innovazione di processo o di prodotto.

L'ultimo decennio del secolo scorso si apre con Tangentopoli, che innesca un ripensamento generale delle attività di comunicazione istituzionale e il bisogno di professionalizzare l'ambito delle Relazioni Pubbliche. La nuova configurazione morfologica della concorrenza (*coo-petition* invece che *competition*, per usare una formula anglo- americana) a seguito dello smantellamento dei monopoli di Stato e della liberalizzazione di molti settori produttivi (dalle telecomunicazioni all'energia) proietta le imprese verso una maggiore consapevolezza dell'importanza della comunicazione. L'affermazione di sistemi di impresa a rete induce all'adozione di una prospettiva dialogica con cui gestire lo scambio di informazioni lungo tutta la catena della creazione di valore, superando le vecchie distinzioni tra interlocutori esterni e interni. In alcune indagini condotte sull'universo delle grandi imprese italiane (Invernizzi 1996, 2000) si arriva ad affermare una sempre minore correlazione tra elevata innovazione organizzativa e presenza di attività di comunicazione, nel senso che tutte le organizzazioni la impiegano, per le ragioni più diverse. L'avvento di Internet apre nuovi spazi comunicazionali che propongono logiche nuove e proiettano su un piano internazionale anche quelle imprese che per le ridotte dimensioni ne erano escluse. Le nuove tecnologie dell'informazione contribuiscono ad affermare l'idea di comunicazione integrata, unificando "qui ed ora" i nodi di una rete globale. La geometria variabile dei mercati impone flessibilità e velocità di risposta che si riflettono sulle modalità di gestione e controllo delle prestazioni lavorative, aprendo prospettive comunicative volte a un maggiore coinvolgimento e partecipazione delle maestranze.

Gli anni '90 contribuiscono, nel nostro paese, ad accelerare la maturazione della Comunicazione quale momento rilevante nel mix delle attività di gestione dell'impresa. Ne è testimonianza l'intensità con cui, proprio in quel decennio, è nato e si è sviluppato il dibattito scientifico sulla comunicazione, che ha poi trovato esito nella sua istituzionalizzazione all'interno dell'università, con la creazione di facoltà e corsi di laurea oggi diffusi in tutto il territorio italiano.

Sul finire dell'ultimo decennio del secolo scorso aumentano le ricerche sullo stato della comunicazione in rapporto alle diverse forme organizzative presenti nel nostro territorio, rilevando diversi fattori strutturali e culturali che pesano sullo sviluppo professionale della comunicazione. Importanti contributi, in tal senso, sono offerti da ricerche che hanno analizzato la complessa interazione tra cultura, sistema produttivo e territorio, focalizzando l'attenzione sulla comunicazione delle piccole e medie imprese marchigiane (Mazzoli 1996) e venete (Nelli 1998). Ebbene, nel primo caso, emergevano processi comunicativi condizionati fortemente da logiche familiste e da una figura di imprenditore che preferisce ricorrere alle proprie competenze relazionali piuttosto che a figure di esperti. Nel secondo caso si affermava la rilevanza strategica della comunicazione di immagine attraverso l'investimento in risorse immateriali mentre sul piano organizzativo veniva rilevata una politica di comunicazione la cui realizzazione operativa coinvolgeva per lo più gruppi di lavoro interni e molto raramente agenzie di comunicazione o collaboratori esterni. Questi risultati, uniti a quelli ottenuti con indagini sulle grandi imprese, evidenziano dunque come l'atteggiamento delle imprese in relazione alla comunicazione dipenda da variabili territoriali, dimensionali (sia per numero di addetti che per diffusione territoriale), o ancora di settore (stabile o dinamico, sovraffollato o meno) e di fatturato.

Oggi il sistema italiano della comunicazione d'impresa è costituito da strutture interne ed esterne all'azienda che consentono a quest'ultima di pianificare, realizzare e controllare le diverse attività di comunicazione (Ravàb, 2008). L'attuale complessità delle attività legate a una campagna di comunicazione rende necessario specie per le grandi imprese esternalizzare alcune di queste funzioni a collaboratori esterni. Quest'ultimi possono essere identificati in tre grandi segmenti:

- 1) le grandi agenzie di consulenza e servizio, vere e proprie multinazionali, spesso parti di conglomerate finanziarie, che assistono le organizzazioni - specie quelle con interessi e attività diffuse in ogni parte del mondo - nella realizzazione di programmi di comunicazione coordinati;

- 2) i piccoli e medi studi professionali, che generalmente forniscono un servizio di supporto a imprese nazionali o locali. Si tratta di agenzie di stampa, di pubbliche relazioni, società di mercato, agenzie creative o studi di tecnici pubblicitari;

3) un terzo segmento, infine, corrisponde ai singoli professionisti che svolgono attività di consulenza rivolte ad organizzazioni di varia natura e dimensione.

L'offerta delle agenzie (che contemporaneamente rappresentano la domanda per i singoli professionisti, sia in qualità di dipendenti che come consulenti) varia notevolmente da regione a regione, come mostrano i dati della Camera di Commercio (tab. 1 e 2). In linea generale, la presenza delle agenzie esterne in Italia si concentra nelle regioni della Lombardia e del Lazio (tab.1), seguite da Emilia Romagna, Piemonte e Veneto. Nonostante tale distribuzione risenta in parte del peso demografico dei diversi ambiti regionali, si evidenzia in ogni caso una sproporzione del fenomeno su base territoriale, collegabile alla differente vivacità del contesto socioeconomico locale e, per conseguenza, alle differenti dinamiche della "domanda di comunicazione".

Tab- 1 Classi di imprese registrate al 31/12/2009 per Regione

	Agenzie di Stampa ⁷	Pubbliche Relazioni e Comunicazione	Pubblicità ⁸	Totale	Peso sul totale
Abruzzo	9	91	512	612	1.9
Basilicata	2	27	136	165	0.5
Calabria	15	103	431	549	1.7
Campania	54	281	1.809	2.144	6.5
Emilia-Romagna	22	296	2.495	2.813	8.5
Friuli-Venezia Giulia	5	81	506	592	1.8
Lazio	228	404	3.741	4.373	13.3
Liguria	13	150	671	834	2.5
Lombardia	132	815	6.912	7.859	23.9
Marche	11	93	748	852	2.6
Molise	1	30	81	112	0.3
Piemonte	25	348	2.360	2.733	8.3
Puglia	15	180	1.243	1.438	4.4
Sardegna	5	75	500	580	1.8
Sicilia	25	274	1.330	1.629	4.9
Toscana	29	224	1.722	1.975	6.0
Trentino-Alto Adige	1	99	429	529	1.6
Umbria	7	64	367	438	1.3
Valle D'aosta	3	6	47	56	0.2
Veneto	17	220	2.413	2.650	8.0
Italia	619	3.861	28.453	32.933	100,0

Fonte: elaborazione su dati Infocamere

⁷ Un'agenzia di stampa è un ente giornalistico il cui scopo è la fornitura di notizie ad altri organi di informazione come giornali, riviste ...

⁸ Questa classe include una vasta gamma di servizi pubblicitari (prodotti mediante risorse interne all'impresa o affidati in subappalto), tra cui consulenza, servizi creativi, produzione di materiale pubblicitario.

Le strutture esterne più consolidate sono quelle che erogano servizi pubblicitari, in ragione del fatto che la pubblicità è stata sin dal dopoguerra il canale privilegiato di comunicazione delle imprese. Le agenzie di Pubbliche relazioni e Comunicazione registrano una presenza rilevante in Lombardia, molto probabilmente per effetto della centralità della produzione di servizi e beni immateriali in questa regione, mentre le agenzie di stampa si raccolgono in maggioranza nel Lazio, come supporti informativi delle istituzioni centrali dello Stato italiano che hanno sede nella capitale. Se guardiamo poi alle classi di addetti (tab. 2), emerge che la stragrande maggioranza delle agenzie possiede un numero di dipendenti non superiore alle 5 unità.

Le realtà dimensionali delle strutture esterne sono dunque in prevalenza piccole, anche se bisogna sottolineare che proprio nelle regioni del Sud troviamo in proporzione il maggior numero di agenzie che operano con meno di 5 dipendenti rispetto al totale di riga⁹.

Tab- 2 Classi di imprese registrate al 31/12/2009 per Regione e classe di addetti

	Pubbliche Relazioni e Comunicazione								Pubblicità							
	0	1	2-5	6-9	10-19	20-49	50 e oltre	Tot.	0	1	2-5	6-9	10-19	20-49	50 e oltre	Tot.
Abruzzo	51	25	10	3	1	1	0	91	136	263	96	11	4	1	1	512
Basilicata	17	8	1	1	0	0	0	27	37	75	20	2	1	1	0	136
Calabria	53	24	22	1	2	1	0	103	100	244	74	9	3	0	1	431
Campania	191	36	37	6	7	3	1	281	671	830	256	27	17	7	1	1.809
Emilia-Romagna	144	97	41	4	5	4	1	296	530	1.371	471	76	39	5	3	2.495
F.V. Giulia	39	30	8	2	2	0	0	81	107	273	96	15	12	3	0	506
Lazio	221	106	52	8	14	2	1	404	1.598	1.491	478	89	50	25	10	3.741
Liguria	102	28	11	4	5	0	0	150	171	375	111	8	5	1	0	671
Lombardia	324	275	146	29	24	11	6	815	2.132	3.170	1.153	188	133	85	51	6.912
Marche	38	27	21	2	2	2	1	93	159	392	155	29	11	2	0	748
Molise	13	10	6	0	0	0	1	30	22	46	10	2	1	0	0	81
Piemonte	168	101	55	10	7	5	2	348	511	1.270	440	71	43	17	8	2.360
Puglia	100	46	23	7	2	2	0	180	329	641	214	31	21	6	1	1.243
Sardegna	39	20	12	0	3	1	0	75	119	273	94	5	6	2	1	500
Sicilia	156	58	44	8	4	3	1	274	387	676	221	22	21	3	0	1.330
Toscana	93	77	41	6	5	0	2	224	405	967	301	36	11	2	0	1.722
Tr.A.Adige	35	24	17	9	8	5	1	99	90	245	75	13	3	3	0	429
Umbria	27	20	15	1	1	0	0	64	76	214	61	8	8	0	0	367
V. D'aosta	2	3	0	1	0	0	0	6	4	32	9	1	1	0	0	47
Veneto	99	68	36	8	7	1	1	220	513	1.318	484	57	28	11	2	2.413
Italia	1.912	1.083	598	110	99	41	18	3.861	8.097	14.166	4.819	700	418	174	79	28.453

Fonte:elaborazione su dati Infocamere

⁹ Questo aspetto, come vedremo in seguito (cap. V), costituisce un punto di debolezza sul piano della rappresentanza associativa delle agenzie di pubblicità e di relazioni pubbliche del Sud, poiché requisito essenziale per accedere all'area Servizi innovativi e tecnologici di Confindustria è avere un numero minimo di addetti pari a cinque, oltre che almeno 600 mila euro di onorari professionali e la stipulazione di ben 8 contratti stipulativi su base annua.

Tab- 2 Classi di imprese registrate al 31/12/2009 per Regione e classe di addetti

	Agenzie di stampa							Tot.
	0	1	2-5	6-9	10-19	20-49	50 e oltre	
Abruzzo	6	1	1	0	1	0	0	9
Basilicata	1	0	1	0	0	0	0	2
Calabria	3	6	4	1	0	1	0	15
Campania	31	13	8	1	1	0	0	54
Emilia-Romagna	8	8	4	1	0	1	0	22
F.V. Giulia	3	2	0	0	0	0	0	5
Lazio	109	52	35	10	9	7	6	228
Liguria	9	2	2	0	0	0	0	13
Lombardia	50	42	28	2	7	2	1	132
Marche	3	4	2	0	2	0	0	11
Molise	1	0	0	0	0	0	0	1
Piemonte	8	11	5	1	0	0	0	25
Puglia	5	2	3	1	3	0	1	15
Sardegna	2	1	1	0	1	0	0	5
Sicilia	13	10	0	0	2	0	0	25
Toscana	13	7	6	1	1	1	0	29
Tr.A.Adige	0	1	0	0	0	0	0	1
Umbria	4	2	0	1	0	0	0	7
V. D'aosta	1	0	2	0	0	0	0	3
Veneto	8	6	1	0	2	0	0	17
Italia	278	170	103	19	29	12	8	619

Fonte:elaborazione su dati Infocamere

Ad approfondire lo stato dell'arte dei servizi professionali della comunicazione è l'indagine annuale svolta dall'area Servizi innovativi e tecnologici di Confindustria in collaborazione con il Sole 24 Ore. Le informazioni sono rilevate su un campione rappresentativo delle agenzie associate ad Assorel (Associazione italiana delle agenzie di relazioni pubbliche), che sono collocate prevalentemente tra il Nord e parte del Centro Italia. L'indagine rileva sia l'andamento del giro d'affari che la proiezione dei bisogni professionali, approfondendo la provenienza formativa dei vertici delle agenzie e dei professionisti ivi operanti. Nel primo caso, si evidenzia una crescita sostenuta tra il 2005 e il 2008, confermando tuttavia una tendenza positiva non sempre riscontrabile nei settori adiacenti che fanno parte del comparto allargato della Comunicazione, probabilmente a causa della turbolenza dei mercati e della recente contrazione dei consumi. La capacità delle RP di comprendere e rispondere con efficacia alle necessità del mercato è connessa al diffuso utilizzo delle opportunità offerte dal mondo digitale e al suo valore accresciuto nei piani strategici delle organizzazioni. L'andamento degli addetti operanti presso le società associate è prevalentemente stabile a causa di un processo di razionalizzazione delle strutture rispetto a un mercato molto competitivo sul fronte degli onorari richiesti dagli utenti. Le modalità contrattuali con i clienti sono equamente distribuite tra quella annuale e quella a progetto, in ragione delle quali si configura lo stesso rapporto di lavoro tra l'agenzia e i

professionisti che vi operano. Infatti, le forme di contratto prevalente al momento dell'assunzione sono quelle di collaborazione a progetto o a tempo determinato, che tuttavia in molti casi si inseriscono in percorsi di stabilizzazione.

Il management attuale delle società di RP e comunicazione (rappresentato spesso dai Soci dell'agenzia) appartiene a una categoria anagrafica piuttosto elevata e proviene da studi economici/umanistici, mentre solo il 27% da studi specifici di comunicazione. Il quadro cambia quando si rileva la provenienza dei professionisti da 5 a 7 anni di esperienza, per i quali emerge una formazione specializzata (44%). L'attesa delle agenzie al momento dell'assunzione sembra dunque connotata da una maggiore specializzazione in termini di skills. Questo perché l'offerta delle agenzie è sempre meno caratterizzata dal servizio completo, mentre si predilige un approccio flessibile alle richieste del cliente- impresa, che varia per settore merceologico e per area di intervento (es. media relations, eventi, web communication, ecc).

Il rapporto tra domanda e offerta è dunque molto complesso e va pertanto dimensionato approfondendo da un lato i profili professionali e formativi dei singoli addetti e dall'altro le caratteristiche della domanda nel suo complesso, aspetti questi che sono esposti in dettaglio nel paragrafo che segue.

3.2 Quanti e quali comunicatori?

Rispondere a questa domanda non è semplice sia perché la comunicazione è uno spaccato professionale complesso, fluido ed eterogeneo con molteplici sfaccettature nei contenuti, strumenti e ambiti che lo caratterizzano; sia perché le ricerche fino ad ora sviluppate hanno obiettivi e metodologie molto diverse tra loro, il che rende difficile una possibile comparazione dei risultati.

Il tentativo di esaurire il panorama delle informazioni fornite dalla letteratura e dalle fonti statistiche consente, tuttavia, di tracciare la direzione verso la quale guardare e di individuare le ipotesi di partenza che guideranno il percorso di conoscenza di questa particolare realtà professionale.

A livello Europeo, è stata attivata negli ultimi quattro anni un'indagine sull'evoluzione della comunicazione e in particolare delle RP- l'*European Communication Monitor*¹⁰ - attraverso interviste rivolte ai singoli professionisti

¹⁰ L'*European Communication Monitor* è l'indagine più completa sulla Comunicazione d'Impresa in Europa, finanziata dall' Euprera (*European Public Relations Education and Research Association*), - network che raccoglie i maggiori studiosi di comunicazione e relazioni pubbliche - in collaborazione con l'*European Association of Communication Directors*. Si tratta in particolare di una survey che nel 2009 è stata condotta su 1.863 professionisti di 34 paesi tra cui l'Italia, operanti sia nelle strutture interne alle organizzazioni che in agenzie di comunicazione, e si propone di identificare quali siano le attuali tendenze nel settore della comunicazione, le aree a

del settore. I risultati del 2009 evidenziano che il 55,7% degli intervistati si definisce uno *strategic facilitators*, un mediatore che nell'84,8% dei casi si occupa di sviluppare un piano di comunicazione che supporti le strategie dell'organizzazione e il top management rispetto alle richieste degli stakeholder e della società. Questo ruolo è particolarmente diffuso in grandi aziende private e nel Nord Europa, mentre in altri paesi come Italia, Slovenia e Croazia vi è una percentuale più elevata di intervistati che si definisce *isolated experts* (circa il 12%), ovvero professionisti che non riescono a identificare un chiaro collegamento tra ciò che fanno e ciò che la loro organizzazione intende raggiungere.

In tutta Europa, i professionisti della comunicazione sono fidati consiglieri con il 64% che dichiara una forte influenza nelle decisioni strategiche e di pianificazione dei processi (in particolare gli *strategic facilitators* in posizione dirigenziale). In generale, l'analisi mostra che tale influenza dipende, oltre che dalla posizione gerarchica, dalla collocazione geografica dell'organizzazione, nonché dall'esperienza dei praticanti. L'età e la formazione accademica sono variabili meno rilevanti nella definizione delle proprie funzioni.

Il 72% dei rispondenti percepisce la comunicazione come un'attività rilevante all'interno delle loro organizzazioni, specie in un momento di crisi. La survey dimostra chiaramente che quando la comunicazione è orientata a facilitare i processi di business (e non solo a costruire immagine e reputazione), è maggiormente riconosciuta e ottiene quindi budget più elevati.

Gli intervistati prevedono alcuni significativi cambiamenti nell'importanza attribuita ai diversi ambiti della comunicazione. La corporate communication assume per il futuro una posizione di rilevanza, a cui fa seguito la comunicazione di marketing e di brand e la comunicazione di crisi. Altri campi in cui si prevede una rapida crescita è la comunicazione interna e la responsabilità sociale / di sostenibilità, in rapporto all'emergere nella società di valori legati al rifiuto dello spreco e alla tutela ambientale, alla base di un consumo più attento e responsabile. Per quanto riguarda gli strumenti di comunicazione, i social media come blog, podcast e comunità online sono percepiti in crescita rispetto ai media classici. Questo apre una questione di basilare importanza per i professionisti della comunicazione in tutta Europa: la metà dei dichiaranti, infatti, ritiene fondamentale collegare la strategia di business e di comunicazione con l'evoluzione digitale e il web sociale. Questa necessità è espressa alla luce dell'attuale crisi finanziaria ed economica degli ultimi anni, a causa della quale molte aziende hanno perso credibilità, reputazione e fiducia. La costruzione e il mantenimento di nuove forme di legittimazione sono dunque strettamente

maggior crescita e le dinamiche nelle relazioni tra aziende e collaboratori esterni.

connesse per i professionisti intervistati a strumenti che facilitano un rapporto più diretto con clienti e stakeholder. In tempi di crisi, la comunicazione interna è un driver di cambiamento organizzativo e di ristrutturazione, dimostrando un chiaro collegamento con la strategia aziendale. Allo stesso tempo, il 55% degli intervistati individua nel sovraccarico di informazioni il problema principale all'interno delle organizzazioni. Se il web sociale è considerato un modo proattivo importante per evitare i rischi di reputazione, sul piano interno al contrario è considerato per un terzo degli intervistati la causa di un dialogo interno confuso.

Un altro aspetto importante che emerge dall'indagine riguarda i criteri di misurazione dell'attività di comunicazione. La valutazione si basa soprattutto su indicatori di output (come ad esempio le risposte dei media) mentre è ancora limitata la costruzione di parametri più complessi che mettono in relazione il volume di risorse immateriali investite con la creazione di valore ottenuto.

La retribuzione dei professionisti della comunicazione differisce ampiamente in tutta Europa ed è più elevata nei paesi dell'Europa settentrionale e occidentale in cui questo settore professionale è più consolidato. Allo stesso tempo, le donne sono sottorappresentate nelle fasce superiori di reddito annuo, il che evidenzia anche in questo ambito di attività quel fenomeno che la letteratura di genere chiama "soffitto di cristallo". I professionisti operanti nella fascia di *strategic facilitators* sono in cima ai ranghi retributivi, mentre la gran parte degli *isolated experts* sono mal pagati, in ragione probabilmente della difficoltà di valutazione della loro performance quando il livello di integrazione dell'attività professionale è poco chiaro nel quadro complessivo degli obiettivi organizzativi. Gli intervistati esprimono inoltre tre principali esigenze di qualificazione: una maggiore formazione sui canali online (26%), lo sviluppo di piani di comunicazione più legati alle strategie di business (21%) e maggiori investimenti nelle attività di coaching (20%).

Questi risultati confermano in parte quanto emerge dalla letteratura e cioè una tendenza all'affermazione del ruolo strategico della comunicazione d'impresa e dei profili professionali ad essa legati, pur tra evidenti limiti geografici e organizzativi. Nel contesto italiano, la comunicazione come realtà professionale integrata è un processo ancora in via di strutturazione, ma nella sua evoluzione attrae l'interesse di molti giovani. Un'indagine Almalaurea del 2006 sui laureati pre e post riforma in scienze della comunicazione evidenzia un progressivo affermarsi di scelte di studi orientate a questo tipo di percorso formativo, probabilmente anche in corrispondenza di una offerta formativa più articolata e diffusa sul territorio. La ricerca mostra inoltre che i laureati di primo livello in Scienze della Comunicazione ottengono risultati migliori e sono più rapidi negli studi rispetto ai colleghi di altri ambiti disciplinari (l'età media di conseguimento del titolo di laurea si aggira intorno ai 23,9 anni contro i 25,7 del totale dei laureati

triennali). Per quanto riguarda la condizione occupazionale¹¹, a un anno dalla laurea lavorano il 55,3% di laureati, un valore superiore alla media nazionale del 53,7%. A tre anni la percentuale sale all'85,4% (la media nazionale è del 73,8%); a cinque anni si può parlare di piena occupazione (circa il 92% dei laureati). Se si guarda alla tipologia dell'attività lavorativa, è interessante notare che è il lavoro atipico (collaborazioni e contratti a tempo determinato) a coinvolgere la maggior parte dei laureati (il 66% contro il 48,5% della media nazionale) mentre svolgono un lavoro stabile (specie nella forma autonoma) solo 23 laureati su cento (contro il 39% a livello nazionale). In altri termini, la transizione verso la stabilità è un processo che per queste figure professionali si realizza in tempi più lunghi (Cammelli 2006). Infatti a cinque anni dalla laurea il lavoro stabile si dilata ma non supera il 60% contro il 72% a livello nazionale; a cinque anni dalla laurea l'atipico riguarda ancora il 37% dei giovani. Questo emerge anche dai risultati dell'indagine di Confindustria precedentemente menzionata, dove la domanda da parte delle agenzie di comunicazione di figure professionali con elevati livelli di specializzazione formativa si accompagna, specie nella fase di assunzione, a forme contrattuali di collaborazione a progetto. Il privato rappresenta il principale settore di sbocco occupazionale (82% a cinque anni dalla laurea) e in particolare negli ambiti della pubblicità e delle relazioni pubbliche (36%). Il lavoro nella stampa ed editoria coinvolge il 7% degli occupati, la pubblica amministrazione assorbe il 6%. Il guadagno mensile netto è di 924 euro, un valore più basso della media nazionale (997 euro), ma a cinque anni il guadagno sale a 1.363 euro, un valore in linea con il guadagno del complesso dei laureati. Come già emergeva nell'indagine europea, nonostante le donne siano in maggioranza (il 70% contro il 59% della media dei laureati italiani), vi sono tuttavia notevoli differenziali retributivi di genere¹².

È possibile declinare l'offerta di lavoro nel campo della comunicazione secondo i fabbisogni occupazionali della domanda, composta non solo dalle agenzie, ma anche dall'insieme delle organizzazioni che operano sul territorio italiano.

A tal fine uno strumento particolarmente utile è la banca dati Excelsior di UnionCamere¹³, attraverso cui è possibile esaminare la previsione di assunzioni non stagionali di figure professionali della comunicazione per il 2010, cercando di

¹¹ Sono presi in considerazione solo i laureati pre- riforma negli anni che vanno dal 2004 al 2000, che per il 2006 rappresentavano ancora il collettivo numericamente più consistente.

¹² In particolare a un anno dalla laurea gli uomini guadagnano quasi cento euro in più; il divario aumenta a tre anni dalla laurea (gli uomini guadagnano 1.427 euro, le donne 1.146) e a cinque anni (gli uomini guadagnano 1.476 euro, le donne guadagnano 179 euro in meno).

¹³ I dati sono raccolti su un campione rappresentativo di circa 100mila imprese italiane. Attraverso il Sistema Informativo Excelsior è possibile quantificare in modo puntuale il fabbisogno occupazionale e di professionalità per il breve e medio periodo

capire in quali settori e in quali tipologie di aziende tali figure siano maggiormente richieste. In particolare, si sono osservate quali fossero le caratteristiche principali richieste dalle aziende, partendo dal sesso, l'età, il titolo di studio, l'eventuale necessità di formazione specifica e la conseguente difficoltà di reperimento di tali figure. Parallelamente, si è concentrata l'attenzione sui settori produttivi e merceologici maggiormente attenti alla richiesta di tali figure.

Excelsior mette a disposizione una rappresentazione delle figure professionali inquadrata nella struttura della classificazione delle professioni ISTAT 2001 ma con la specifica caratteristica di essere utilizzabile e comprensibile dagli imprenditori e dalle aziende intervistate, in quanto basata sul linguaggio e sulle terminologie da questi stessi utilizzati. Oltre all'indicazione del nome della figura, per le figure professionali più significative (circa 600) si presenta anche una apposita scheda che descrive la figura basandosi sulle caratteristiche più rilevanti segnalate in sede di intervista. Parte della scheda riporta una selezione di alcune citazioni fornite dalle imprese con riferimento ai compiti che la figura sarà chiamata a svolgere in azienda. In questa rappresentazione, non appare il termine di "comunicatore d'impresa", ma è possibile sulla base della letteratura di riferimento individuarne alcuni profili, sia nella macro area delle *Professioni intellettuali, scientifiche e ad elevata specializzazione* che in quella delle *Professioni tecniche*. Il primo grande gruppo comprende tutte quelle professioni per le quali è richiesto un elevato livello di conoscenza - in genere acquisito attraverso il completamento di un percorso di istruzione tipo universitario o postuniversitario - e di esperienza in ambito scientifico, umanistico o artistico. I loro compiti consistono nell'arricchire le conoscenze esistenti interpretando, secondo quanto recita il dizionario Excelsior delle professioni, i concetti e le teorie scientifiche in rapporto alla soluzione di problemi concreti; il gruppo delle *Professioni tecniche* raccoglie invece quelle professioni che svolgono attività di supporto tecnico-applicativo in ambito scientifico, umanistico ed economico-sociale e che richiedono, per essere esercitate, conoscenze di natura più operativa rispetto ai primi, ma comunque legate a un ciclo di istruzione superiore, in genere secondaria o universitaria di primo livello.

Per ciò che concerne la prima macro area, i professionisti della comunicazione possono essere inquadrati nella categoria degli *Specialisti nelle pubbliche relazioni, dell'immagine e simili* (come il responsabile della comunicazione, il responsabile pubbliche relazioni e quello delle relazioni esterne, responsabili marketing), impegnati nella promozione di attività di mercato di un'impresa ovvero creano un'immagine positiva per individui, gruppi ed organizzazioni scrivendo testi, selezionando e diffondendo materiale pubblicitario favorevole, organizzando e sponsorizzando eventi di particolare importanza e visibilità. Si tratta dunque dell'ambito professionale della comunicazione esterna, al quale

possiamo aggiungere gli *Specialisti nei rapporti con il mercato*, dove troviamo profili professionali – come il responsabile marketing, l’account manager, l’esperto di analisi di mercato, il key account manager- che coordinano tutte le attività legate al lancio e alla vendita di un prodotto attraverso la pianificazione del marketing mix, dall’organizzazione di eventi di settore al marketing operativo. Nel caso della comunicazione interna, è possibile prendere a riferimento la categoria degli *Specialisti di problemi del personale e dell’organizzazione del lavoro*, ipotizzando che il lavoro di analisi delle modalità di coordinamento del personale implichi momenti di ascolto dei fabbisogni quantitativi e qualitativi delle maestranze.

Per quanto riguarda la macro area delle professioni tecniche, abbiamo profili definiti nell’ambito del marketing da un lato, e nell’ambito della pubblicità e delle relazioni pubbliche dall’altro. I *Tecnici del marketing* (addetto marketing, addetto sviluppo prodotti, assistente ricerche di mercato, product manager) “assistono gli specialisti nella definizione di strategie e di ricerche per rilevare il gradimento sul mercato dei beni e dei servizi commercializzati, le condizioni di mercato e le possibilità di penetrazione commerciale di prodotti o servizi; individuare situazioni di competizione, prezzi e tipologie di consumatori, ovvero applicano le procedure fissate per raccogliere informazioni in materia, analizzarle, organizzarle e presentarle in maniere rilevante e significativa a specialisti e responsabili del settore” . Le professioni qualificate nella categoria dei *Tecnici della pubblicità e delle pubbliche relazioni* “assistono gli specialisti nel promuovere le attività di mercato di un’impresa o di un’organizzazione e nella creazione presso il pubblico di un’immagine positiva della stessa. Le figure professionali incluse in questa categoria sono l’ *addetto alle relazioni pubbliche*, figura di raccordo tra azienda e media ed esecutore delle strategie di comunicazione nei confronti dei media e della clientela e il *tecnico pubblicitario*, che cura la campagna pubblicitaria in collaborazione con il consulente di immagine aziendale.

A primo impatto, i dati raccolti tra le aziende del campione Excelsior sembrano evidenziare un trend di stabilizzazione per la maggior parte delle figure professionali proposte, anche se la previsione di assunzione con contratti a tempo indeterminato si accompagna a una domanda sostitutiva piuttosto significativa, che oscilla tra il 20% e il 40% riguardante in particolar modo gli Specialisti.

L’aumento delle competenze e della poliedricità professionale sembra spiegare la richiesta di un livello istruttivo e di un’esperienza maggiori rispetto al passato. I dati lo confermano, dal momento che la quasi totalità delle figure della comunicazione in previsione d’assunzione nel 2010 necessitano quantomeno di una preparazione scolastica a livello di diploma superiore, e in un numero elevato di casi anche di una preparazione universitaria (tab. 3).

Tab. 3 Previsioni di assunzioni totali di figure professionali* e tecniche della comunicazione, per titolo di studio, età e sesso – 2009

	Specialisti nelle pubbliche relazioni, dell'immagine e simili		Specialisti nei rapporti con il mercato		Specialisti di problemi del personale e dell'organizzazione del lavoro		Tecnici del marketing		Tecnici della pubblicità e delle pubbliche relazioni	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
ETÀ										
Sino a 29 anni	0	0	280	18	110	16,4	670	40,6	300	76,9
30 anni e oltre	20	100	960	61,5	380	56,7	620	37,6	30	7,7
Non rilevante	0	0	320	20,5	180	26,9	360	21,8	60	15,4
TOTALE	20	100	1560	100	670	100	1650	100	390	100
SESSO										
Figura femminile	0	0	140	9	60	9,1	250	15,1	140	35,9
Figura maschile	0	0	490	31,6	90	13,6	310	18,8	20	5,1
Indifferente	20	100	920	59,4	510	77,3	1090	66,1	230	59
TOTALE	20	100	1550	100	660	100	1650	100	390	100
TITOLO DI STUDIO										
Qualifica professionale regionale	0	0	0	0	0	0	20	1,2	0	0
Istruzione professionale e tecnica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diploma superiore	10	33,3	590	37,8	110	16,4	500	30,3	60	15,4
Titolo universitario	20	66,7	970	62,2	560	83,6	1130	68,5	330	84,6
TOTALE	30	100	1560	100	670	100	1650	100	390	100

Fonte: elaborazione su dati UnionCamere

*Dalla banca dati Excelsior si legge che i valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali relativamente all'ambito degli Specialisti possono non coincidere con la somma dei singoli valori

Di conseguenza, slittano anche i tempi per la chiamata in azienda, e in particolar modo per gli Specialisti, che definiti nell'area delle Professioni intellettuali, si presume abbiano più elevati livelli di conoscenza rispetto ai Tecnici, maturati in percorsi formativi più lunghi.

Tab. 4 Previsioni di assunzioni totali di figure professionali* e tecniche della comunicazione, per esperienza e difficoltà di reperimento – 2009

	Specialisti nelle pubbliche relazioni, dell'immagine e simili		Specialisti nei rapporti con il mercato		Specialisti di problemi del personale e dell'organizzazione del lavoro		Tecnici del marketing		Tecnici della pubblicità e delle pubbliche relazioni	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
ESPERIENZA										
Esperienza specifica o nel settore	20	100	1450	92,9	470	71,2	1270	77	190	48,7
Esperienza generica o non richiesta	0	0	110	7,1	190	28,8	380	23	200	51,3
TOTALE	20	100	1560	100	660	100	1650	100	390	100
DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO										
Difficile da reperire	10	33,3	480	30,6	170	25,3	520	31,5	90	23,1
Non difficile da reperire	20	66,7	1090	69,4	500	74,6	1130	68,5	300	76,9
TOTALE	30	100	1570	100	670	100	1650	100	390	100

Fonte: elaborazione su dati UnionCamere

* Dalla banca dati Excelsior si legge che i valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali relativamente all'ambito degli Specialisti possono non coincidere con la somma dei singoli valori

In ogni caso, ciò che realmente conta è l'esperienza nel settore, con punte che oscillano tra il 100% per le previsioni di assunzione degli Specialisti nelle Pubbliche Relazioni e dell'immagine e circa il 77% per i Tecnici del marketing (tab. 4).

Un ulteriore ambito di riflessione - che verrà poi approfondito in altre, apposite sezioni del presente studio - concerne la difficoltà di reperimento dei profili professionali della comunicazione, in un mercato contrassegnato dalla crescente concorrenza e dall'estrema mobilità professionale. In merito, è possibile leggere dai dati la percezione di una buona reperibilità, che può essere letta in un duplice senso: da un lato, la crescita di laureati nel settore della comunicazione fa prospettare un aumento dell'offerta di lavoro, dall'altro è probabile che nel caso di figure professionali con una definizione a "maglie larghe" - si pensi alle Relazioni Pubbliche -, le competenze tacite legate a disposizioni relazionali del singolo contano quanto quelle codificate al momento dell'assunzione e nella stessa

determinazione del perimetro di intervento. Su questo punto, è interessante notare che è prevista una maggiore percentuale di donne da assumere proprio in questi ambiti (tab. 3), dove evidentemente le capacità relazionali e pragmatiche, tradizionalmente attribuite al genere femminile, diventano risorse di opportunità per l'inserimento lavorativo.

Tornando all'esame delle risultanze totali dell'indagine Excelsior, è interessante operare una scomposizione geografica della domanda di figure dell'intermediazione commerciale, al fine di individuare quali siano le realtà territoriali nel panorama italiano dove maggiore è la ricerca di tali professionalità.

Come è già emerso dai dati Infocamere sulle agenzie, la potenziale domanda di tali figure per il 2010 è concentrata prevalentemente tra il Nord Est e il Nord Ovest, in rapporto probabilmente a un modello di sviluppo economico molto più terziarizzato (tab. 5).

Tab. 5 Previsioni di assunzioni totali di figure professionali e tecniche della comunicazione, per area geografica, settore e dimensione – 2009*

	Specialisti nelle pubbliche relazioni, dell'immagine e simili		Specialisti nei rapporti con il mercato		Specialisti di problemi del personale e dell'organizzazione del lavoro		Tecnici del marketing		Tecnici della pubblicità e delle pubbliche relazioni	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
AREA GEOGRAFICA										
Nord- Ovest	10	33,3	670	42,4	280	41,8	620	37,6	260	66,7
Nord-Est	10	33,3	440	27,8	140	20,9	480	29,1	60	15,4
Centro	10	33,3	190	12	140	20,9	240	14,5	30	7,7
Sud	0	0,1	280	17,7	110	16,4	310	18,8	40	10,3
TOTALE	30	100	1580	100	670	100	1650	100	390	100
SETTORE										
Industria manifatturiera	0	0	310	19,7	40	6	380	23	30	7,7
Industria meccanica	0	0	240	15,3	50	7,5	200	12,1	10	2,6
Industria estrattiva, energetica, chimica	0	0	270	17,2	30	4,5	350	21,2	20	5,1
Costruzioni	0	0	30	1,9	10	1,5	40	2,4	0	0
Commercio Alberghi, ristoranti e servizi turistici	10	50	260	16,5	90	13,4	230	13,9	230	59
	0	0	20	1,3	0	0	20	1,2	0	0

Trasporti, credito, e servizi alle imprese	10	50	380	24,2	380	56,7	360	21,8	100	25,6
Sanità, istruzione e servizi ricreativi	0	0	60	3,8	10	1,5	70	4,2	0	0
Studi professionali	0	0	0	0	60	9	0	0	0	0
TOTALE	20	100	1570		670	100	1650	100	390	100
DIMENSIONE										
1-9 dip.	0	0	240	15,4	90	13,4	290	17,6	220	56,4
10- 49 dip.	0	0	400	25,6	130	19,4	330	20	90	23,1
>= 50 dip.	20	100	920	59	450	67,2	1030	62,4	80	20,5
TOTALE	20	100	1560	100	670	100	1650	100	390	100

Fonte: elaborazione su dati UnionCamere

*Dalla banca dati Excelsior si legge che i valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali relativamente all'ambito degli Specialisti possono non coincidere con la somma dei singoli valori

Quanto mai opportuna, a questo punto, appare l'analisi settoriale della domanda di

figure professionali della comunicazione, seppur le risultanze dell'Indagine Excelsior potrebbero essere falsate dalle mancate risposte di alcuni imprenditori, come per altri dati prima evidenziati.

Uno dei settori che necessita del maggior numero di professionisti della comunicazione è quello del Commercio. Recenti analisi rilevano come lo sviluppo delle grandi catene della distribuzione al dettaglio abbia acceso già verso la fine degli anni '80 nel nostro paese una competizione con la produzione per il controllo dei canali, in particolare quelli legati alla marca commerciale. Il commercio concorre con le organizzazioni produttive sul piano delle strategie e delle politiche di marketing, "imponendo propri prodotti collocati in fasce di prezzo interessanti (..) e che si avvalgono delle spinte di merchandising del distributore, facendo leva su un brand che può essere promosso attraverso campagne pubblicitarie e attività di comunicazione sia sul punto di vendita che a livello istituzionale" (RavàA 2008, pp. 6-7). Pertanto, non sorprende che in questo settore la domanda previsionale sia molto alta, specie negli ambiti della delle pubbliche relazioni e della pubblicità, che siano tecnici (59%) o specialisti (50%). Per gli Specialisti nei rapporti con il mercato e i Tecnici del marketing, sono previste assunzioni distribuite in modo più equilibrato tra i diversi settori e, in particolare, oltre al Commercio e ai Trasporti, credito e servizi per le imprese, troviamo percentuali ragguardevoli sia nell'Industria manifatturiera che in quella estrattiva ed energetica. Quest'ultimo caso, è particolarmente interessante se

pensiamo alla diffusione di modelli di consumo più critici e alla rilevanza che il concetto di sostenibilità ha acquisito nell'ultimo decennio. In relazione a questo aspetto, è probabile che i colossi dell'energia abbiano investito molte risorse in termini di comunicazione per rispondere alle esigenze di tutela ambientale espresse dalla società (si pensi alle recenti campagne pubblicitarie di Eni o a quelle di Enel, in cui il messaggio è quasi sempre connesso all'idea di Green Power).

Se si passa all'analisi dimensionale delle imprese dichiaranti propositi di assunzione di "comunicatori" per il 2010, si osserva come siano in maggioranza le grandi imprese e non il nucleo tradizionalmente portante del sistema produttivo italiano costituito dalle PMI, a necessitare delle suddette figure. Unica eccezione sono i Tecnici della pubblicità e delle relazioni pubbliche, dove troviamo una previsione di assunzione di circa il 56% delle imprese con 1-9 dipendenti. In rapporto ai risultati emersi per settore, è ipotizzabile che i Tecnici della pubblicità e delle RP siano maggiormente richiesti nel commercio al dettaglio o ancora nell'area dei servizi alle imprese, costituita da agenzie di comunicazione.

La riflessione sui gruppi professionali della comunicazione d'impresa non si ferma, come è facile immaginare, alle fonti statistiche. L'analisi dei dati macro della domanda e dell'offerta è solo un tassello a partire dal quale si procede verso la definizione delle domande di partenza e delle dimensioni sociologicamente rilevanti implicate in questa realtà professionale.

CAPITOLO II

Il processo di professionalizzazione dei comunicatori d'impresa: problemi analitici e prospettive di ricerca

1. Introduzione

Le dinamiche di innovazione tecnologica e organizzativa del lavoro nonché l'importanza che la conoscenza assume nell'economia globale richiamano l'attenzione sul tema della professionalizzazione. Come è stato già brevemente descritto nel capitolo precedente, il dibattito prende avvio dalla constatazione che nei paesi a capitalismo avanzato, la crisi del modello di produzione fordista ha indotto le imprese a processi di razionalizzazione tecnologica e manageriale, ridefinendo profondamente la natura del lavoro. Queste trasformazioni possono essere sintetizzate in due punti tra loro interconnessi:

- da un lato, la formazione di profitto si basa sempre più sulla produzione di merci non tangibili – come l'informazione e la comunicazione – e sulla loro manipolazione e rappresentazione. In questo contesto si assiste all'espansione di occupazioni per le quali la produzione di beni e servizi dipende in maniera fondamentale dalla raccolta, elaborazione e trasmissione delle conoscenze;

- dall'altro, nel tentativo di combinare flessibilità, innovazione e continuità in un ambiente a geometria variabile, le nuove tendenze organizzative ricorrono a modalità di gestione del lavoro meno gerarchiche e più partecipative, fondate sull'impiego e la valorizzazione delle conoscenze possedute dai lavoratori.

In altri termini, il nuovo assetto produttivo legato a servizi e beni immateriali favorirebbe l'impiego di figure professionali, le cui attività si caratterizzano per elevati contenuti creativi e cognitivi, e rispetto alle quali le modalità di coordinamento si basano sempre più sulle nozioni di competenza, autonomia e responsabilità. Il principio gerarchico che caratterizzava il modello burocratico razional-legale, ben descritto da Weber, sembra quindi lasciar spazio ad altri principi organizzativi, più vicini alla logica del professionalismo.

Tale sia pur breve premessa ha lo scopo di introdurci all'impianto concettuale con cui si è voluto interpretare il modo in cui la realtà professionale dei comunicatori di impresa si colloca nella struttura delle relazioni sociali più ampie, che caratterizzano il mercato del lavoro in Italia. Sul piano analitico e nelle retoriche pubbliche i gruppi professionali legati alla comunicazione sono spesso identificati in quel segmento qualificato della forza lavoro, che la letteratura sociologica riconosce nei *knowledge workers*, termine coniato da Drucker (1993) per indicare la nuova classe di lavoratori intellettuali che emerge in rapporto ai cambiamenti dell'economia moderna. Questa definizione comprende non solo coloro che svolgono attività professionali indipendenti sul libero mercato, ma anche la realtà dei colletti bianchi, impiegati, quadri, professionisti e manager dipendenti da organizzazioni di varia natura. Insieme ad altri riferimenti concettuali, come quelli di "professionista intellettuale" o "professionista d'azienda" (Butera e Failla 1992; Parziale 2008), la nozione di "lavoratore della conoscenza" informa la rappresentazione di variegata realtà lavorative in cui sembrano diffondersi gli attributi delle professioni classiche (Giannini, 2003).

Dalla letteratura di riferimento sulla comunicazione di impresa e dall'analisi delle fonti statistiche emergono effettivamente alcuni indicatori al riguardo. La genesi di questo campo professionale evidenzia il suo stretto legame con le recenti dinamiche del sistema economico-produttivo e tecnologico. I principi di massimizzazione della produttività ruotano sempre più intorno alla comunicazione, che in uno scenario economico aperto e competitivo, diventa uno degli elementi chiave per la performance aziendale. L'Impresa è in maggior misura impegnata nel tentativo di rendere distinguibile la propria offerta aziendale, sia commerciale che valoriale, e consentire agli attori, con cui è o potrebbe essere in relazione, di valutare la propria proposta; deve, in altre parole, organizzare e gestire i flussi comunicativi in rapporto alle proprie esigenze (organizzative, di mercato, ecc...) ed alla specificità degli attori, che scelgono se aderire o meno alla proposta d'azione (Scotti 2007). La conseguenza più immediata dell'attribuzione di un crescente valore al fattore comunicazionale è la necessità di puntare su professionalità in grado di costruire e gestire "l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazione, che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente" (Invernizzi, 2000, pp. 195-196). Pertanto, la comunicazione è, in linea teorica, un'attività professionale contraddistinta per elevati contenuti cognitivi, relazionali e di creatività. D'altro canto, alcune ricerche empiriche evidenziano una progressiva specializzazione delle figure professionali della comunicazione, sostenuta da programmi strutturati di istruzione formale connessi all'istituzione universitaria (Cammelli 2006; Tuzzi 2006; Di Nallo e La Rosa,

2005; Abruzzese 1998). La comunicazione di impresa possiede, infatti, un suo corpo docente, localizzato principalmente nelle facoltà di scienze della comunicazione, impegnato nella definizione e nell'ampliamento del corpus di conoscenze e competenze, che guidano l'attività professionale. Il livello sempre più elevato di qualificazione che emerge dall'analisi dei fabbisogni occupazionali delle imprese italiane (Excelsior 2009), sembra dipendere dalla natura stessa della comunicazione, che specie nei nuovi modelli organizzativi informati dalla logica di rete, diventa sempre più complessa. La sua funzione oggi, come affermano molti autori, non è più semplicemente *informativa* (in termini di trasferimento di risorse, influenza, scambio di valori, trasmissione), ma *relazionale*, cioè assume il compito di stabilire un dialogo tra l'impresa e i differenti soggetti con cui essa entra in contatto. In questa accezione, è possibile immaginare un profilo professionale di comunicatore caratterizzato da un sapere esperto ma aperto, orientato a ruoli definiti da ampi margini di discrezionalità nell'organizzazione dei compiti e da elevate responsabilità nella progettazione e gestione dei flussi comunicativi.

Date queste premesse, la domanda di fondo è: alla luce delle dinamiche organizzative e tecnologiche attuali, si può parlare di un processo di professionalizzazione per le occupazioni che ruotano attorno alla comunicazione d'impresa? Tale questione suggerisce una lettura del fenomeno orientata dalle dimensioni concettuali del professionalismo, che saranno declinate in rapporto alle specificità del campo d'analisi. Pertanto, si è ritenuto opportuno approfondire meglio i contributi offerti dalla letteratura sociologica sul tema.

2. Nuove professioni, evoluzioni della società ed esigenze di rinnovamento dei percorsi di analisi

I cambiamenti nella società contemporanea hanno portato le analisi del lavoro a concentrarsi sui caratteri professionali emergenti, specie nel terziario avanzato, e a mettere in rilievo i “movimenti professionalizzanti” che interesserebbero diverse forze sociali. Alla luce di questa sorta di “sindrome professionale”, che informa il dibattito scientifico sulle dinamiche attuali del mercato del lavoro, risulta utile vagliare le prospettive epistemologiche e i relativi cataloghi concettuali con cui fino ad oggi è stato definito il termine “professione”. Quest'ultimo non è semplice da caratterizzare, tant'è che sul piano sociologico non esiste una definizione universalmente accolta (Dubar e Tripier 2005; Santoro 1999). Tuttavia, sono individuabili alcune questioni di fondo, che percorrono le principali posizioni esistenti nella letteratura sociologica ed è su queste che ci concentreremo.

L'attenzione per le professioni risale alle origini del pensiero sociologico, in particolare nei lavori di Durkheim (1983) e Weber (1922). Il primo aveva individuato nelle professioni una funzione morale che giustificava la loro rinascita in una società dove la crescente divisione del lavoro aveva compromesso i rapporti dell'individuo con gli altri membri della società. Durkheim auspicava, dunque, l'emergere di forme di organizzazione professionale che avrebbero avuto il compito di favorire l'integrazione sociale, attraverso la trasmissione di valori e regole in grado di dare senso e direzione al lavoro. Il referente weberiano coglieva nella professione (*Beruf*) una vocazione, una dimensione etica dell'attività mondana (Santoro, 1999). Questa attenzione agli aspetti normativi non emerge solo nel suo studio sulla comunità di imprenditori protestanti (Weber 1904), ma anche quando l'Autore caratterizza i contenuti e i fini della sua professione di intellettuale. In "Il lavoro intellettuale come professione" (1919) Weber, infatti, definisce le condizioni deontologiche indispensabili per un'attività professionale di qualità, in cui i saperi e le pratiche scientificamente fondate devono servire la *verità*, con vocazione e passione, al di là di ogni intenzione politica ed egoistica.

Durkheim e Weber hanno dunque fornito delle chiavi per riflettere sulla specificità del lavoro professionale rispetto alle altre occupazioni, ma è con l'approccio funzionalista, d'ispirazione parsonsiana, che si ha una delimitazione più precisa del concetto di professione, sul finire degli anni venti in Gran Bretagna e negli Stati Uniti¹⁴. A partire da questa prospettiva è possibile ricostruire una storia della sociologia delle professioni, fatta di sguardi divergenti su tre questioni principali¹⁵. La prima riguarda la specificità dell'attività professionale in termini di pratiche e di saperi, la seconda concerne i valori e gli interessi che informano l'identità professionale mentre l'ultima questione è relativa al quadro istituzionale all'interno del quale le professioni agiscono, che riferisce del loro status sociale e

¹⁴ La definizione sociologica del termine "professione" dipende fortemente da varianti storiche e geografiche, su cui un'attenta valutazione consente di evitare una sorta di essenzialismo della professione e, dunque, di ipostatizzazione di una realtà in continuo mutamento. La stessa attenzione al fenomeno e la legittimità di una disciplina sociologica che delimiti il proprio campo di studio alle categorie sociali che vanno sotto l'espressione di "professione" dipende, come vedremo, da queste condizioni. A tal proposito, qui basta solo sottolineare che, contrariamente a quanto è avvenuto in Inghilterra e negli Stati Uniti, in altri paesi come la Francia e l'Italia gli studi in merito non hanno né una tradizione né un ampio spazio accademico (Giannini, 1998; 2003; Gadea, 2003; Dubar e Tripier, 2005). Il motivo rimanda al fatto che almeno fino alla fine degli anni '70, le modalità di lavoro principalmente osservate furono quelle della società industriale e fordista. In particolare, negli anni successivi ai movimenti del '68, le riflessioni posero in primo piano la questione dei rapporti di classe in chiave marxista, e in tal senso spesso il lavoro intellettuale veniva ideologicamente contrapposto al lavoro manuale e operaio (Prandstraller, 2003; Gadea, 2003).

¹⁵ Una breve ricostruzione storica della sociologia delle professioni permette di capire le attuali direzioni dello "sguardo sociologico" sulle professioni. Le tre questioni su cui si è sviluppata nel tempo questa branca disciplinare rappresenteranno le dimensioni principali che hanno orientato il progetto di ricerca empirica (par. 3).

dell'autonomia di cui esse beneficiano. Su queste tre dimensioni, inevitabilmente intrecciate, il dibattito muove dalle analisi della scuola funzionalista e si arricchisce poi di contributi raggruppati intorno alla sociologia "critica", di ispirazione interazionista, neweberiana e neomarxista¹⁶.

La teoria classica di matrice funzionalista (Carr-Saunders e Wilson, 1954; Parsons, 1954, 1951; Tawney 1920) riconosce nelle professioni una vocazione fondata su una formazione intellettuale prolungata e specializzata, in grado di assicurare ai propri membri uno status speciale nel mercato del lavoro. In tal senso, il contributo più esemplificativo è quello di Talcott Parsons, che nel quadro della sua teoria generale dell'azione, individua le condizioni necessarie all'esercizio di una particolare professione, quella medica. La prima condizione è il possesso di conoscenze scientificamente fondate, ma la razionalità strumentale che informa il sapere scientifico non è sufficiente di per sé a definire una professione (Champy 2009). Come afferma Barber (1963, trad. it., p. 96) "poiché la conoscenza generalizzata e sistematica procura un potente controllo sulla natura e sulla società, è importante che tale conoscenza sia usata principalmente nell'interesse della comunità". In ragione di questo aspetto, Parsons individua un secondo insieme di condizioni legate all'importanza di un'ideologia, che sostiene come prioritario l'orientamento al servizio. È dunque questa dimensione etica che legittima la relazione asimmetrica tra professionista e cliente¹⁷, garantendo al primo sia un'autonomia decisionale che una posizione di privilegio da cui derivano status e reddito elevati. In questa chiave, il modo migliore per comprendere il processo con cui alcune occupazioni diventano "professionalizzate" è osservare la componente ideologica, il grado di "prevalenza dell'interesse per i problemi morali della condizione umana" (Parsons 1951). Ciò che non convince di questo modello, al di là dell'intento prescrittivo che porta ad idealizzare lo spirito professionale, sta proprio nel procedimento di costruzione concettuale di "professione" e nella supposta universalità di alcune sue assunzioni. In altri termini, la lacuna più grave sta nel trattare come categoria analitica quello

¹⁶ Per quanto molto diverse tra loro, queste prospettive possono essere assimilate intorno all'appellativo di "sociologia critica" nel duplice senso di opposizione tanto al discorso che le professioni tengono su se stesse per legittimare posizioni sociali di privilegio, quanto alla descrizione che i funzionalisti ne hanno dato (Champy 2009).

¹⁷ Parsons utilizza le variabili strutturali per definire questa relazione. In breve, secondo Parsons (1951) il ruolo del medico prescrive la neutralità affettiva nei confronti del paziente, l'orientamento alla collettività, l'applicazione di criteri universali d'azione forniti dal sapere scientifico e un'ideologia che sostiene come prioritari i valori connessi all'utilità della prestazione. La condizione del paziente, al contrario, è caratterizzata da una elevata vulnerabilità e ciò deriva dal fatto che la malattia rende incapaci a svolgere efficacemente i ruoli sociali. Per contro, l'orientamento del medico alla collettività e l'elevato livello di competenze in suo possesso permettono di proteggere sia il paziente e sia il sistema sociale nel suo complesso. Questa "neutralizzazione" del malato risulta dunque funzionale e conferisce al medico una forte autorità e un'elevata autonomia nella gestione del suo lavoro.

che è invece un costrutto storico, dai confini mobili, e dunque legato ai processi di costruzione sociale degli agenti (Santoro 1999; Abbott 1988; Freidson, 1986). Non manca di certo, nei teorici funzionalisti, la considerazione dell'aspetto dinamico del fenomeno professionale, visto soprattutto in rapporto ai mutamenti nel sistema occupazionale della società moderna; tuttavia il lavoro di classificazione analitica concentra i propri sforzi prevalentemente su alcuni casi archetipici, come per esempio la medicina e il diritto, per poi definire sulla base di questi un modello generale di professione da cui ricavare criteri di rilevanza per l'osservazione dei cambiamenti. All'interno della stessa prospettiva funzionalista, già Merton (*et. al.* 1957)¹⁸ e più tardi Wilensky (1964)¹⁹, misero in evidenza l'inadeguatezza di questo modello, ma è con la Scuola di Chicago che si ha una vera e propria svolta teorica su questo tema.

Negli anni cinquanta e sessanta i contributi di Everett Hughes (1951; 1965), Howard Becker (1982) ed Anselm Strauss (1978, *et. al.* 1985) posero in discussione gran parte della "mitologia" professionale edificata dai funzionalisti, dalla peculiarità della formazione ricevuta all'ideale di servizio alla società. Questi lavori di matrice interazionista partono dalle riflessioni di Hughes che in un noto saggio del 1951 descriveva così il suo percorso di ricerca sugli agenti immobiliari a Chicago: "Ho cominciato lo studio con l'idea di trovare una risposta alla domanda familiare: queste persone sono professionisti? Era una falsa domanda, perché il concetto di professione nella nostra società non è tanto un concetto descrittivo quanto di valore e di prestigio"; la domanda fondamentale è dunque un'altra: "Quali sono le circostanze in cui le persone tentano di trasformare la propria occupazione in una professione, e se stessi in

¹⁸ Robert Merton (1957), con uno studio empirico sui processi di socializzazione alla professione medica all'interno delle facoltà di medicina e degli ospedali, aveva innovato se non messo in discussione alcuni presupposti dell'interpretazione parsonsiana. L'Autore evidenziava, infatti, una tensione tra il modello di comportamento professionale insegnato durante la formazione e le esigenze che emergevano nel corso della pratica. "È chiaro che tutto quello che è insegnato all'interno delle facoltà di medicina non è effettivamente appreso dagli studenti e che tutto quello che quest'ultimi apprendono non è insegnato, se per "insegnare" si intende una forma didattica di trasmissione. Gli studenti non apprendono solamente grazie a dei precetti, né sulla base di esempi; essi apprendono grazie a un impegno costante a contatto del personale medico, degli altri studenti e dei pazienti che fanno della facoltà di medicina un'organizzazione sociale" (1957, pp. 41- 42, trad. it. nostra). Merton, dunque, mettendo in rilievo l'importanza delle condizioni sociali e istituzionali della pratica, supera l'impostazione statica di Parsons, per la quale l'applicazione della conoscenza scientifica ai problemi concreti del lavoro professionale sembra automatica e già chiaramente definita nel percorso formativo.

¹⁹ Harold Wilesky, in un noto saggio sulla professionalizzazione (1964), rielaborò la questione in chiave diacronica, individuando le fasi che storicamente hanno caratterizzato la nascita e la formalizzazione delle libere professioni. Egli rilevava come la professionalizzazione sia un processo reversibile e non unidirezionale, che dipende da fattori politici, organizzativi e tecnologici. La stessa base di conoscenza esperta non rappresenta automaticamente un fondamento per la giurisdizione esclusiva, ma la sua validità è un processo sociale e politico, oltre che intellettuale.

professionisti? (...) E quali sono i passi con i quali tentano di conseguenza l'identificazione con il modello cui danno valore?" (Hughes 1951, trad. it. p. 269-270). Piuttosto che riprodurre la retorica professionale di quelli che tendono a presentare il proprio lavoro come un'attività nobile e prestigiosa, Hughes sposta il focus d'analisi su un'idea di professione che Becker (1962) definirà come *folk concept*: una categoria, cioè, di uso comune disponibile ai membri dei vari gruppi sociali per organizzare la loro percezione della realtà sociale.

Pertanto la risposta alla domanda posta da Hughes va declinata in uno studio dell'attività professionale sia come processo soggettivamente significativa, sia come insieme di relazioni tra i membri di una stessa occupazione finalizzate al conseguimento e alla conservazione di posizioni di monopolio economico e di privilegio sociale. In questa prospettiva, si de-naturalizza il ruolo sociale dei professionisti e le pratiche e i saperi professionali vengono definiti in chiave relazionale²⁰. Sul piano metodologico, l'attenzione si sposta sui processi microsociologici, nei termini di interazione e biografia: la dinamica di un gruppo professionale dipende dalle traiettorie biografiche (*carriere*) dei suoi membri, influenzate dalle interazioni esistenti tra loro e l'ambiente esterno.

Al cuore di queste analisi c'è il concetto di "diversità", in termini di saperi, pratiche, valori, istituzioni, che caratterizzano un mondo professionale. I funzionalisti avevano una concezione unitaria delle forze professionali, che facevano derivare sostanzialmente dai processi di socializzazione a cui ogni candidato all'esercizio di una professione dovrebbe sottostare. L'istituzionalizzazione di questi processi all'interno di un lungo percorso di formazione universitaria garantirebbe la condivisione di principi scientifici universali e di valori legati all'ideologia del servizio. Questi presupposti sono stati messi in discussione da uno studio di Bucher e Strauss (1978, 1985) sulla professione medica, considerata da Parsons come l'emblema della dimensione

²⁰ In particolare, Hughes propone due concetti chiave elaborati a partire dall'analisi della divisione del lavoro: licenza e mandato. Ogni occupazione consiste nella "licenza" ad esercitare un'attività. Una volta ottenuta questa autorizzazione, le persone di tale occupazione rivendicheranno una missione, appunto un "mandato" per definire la propria condotta appropriata rispetto alle questioni inerenti il loro lavoro. La natura e la portata della licenza e del mandato, le loro relazioni reciproche e le circostanze e i conflitti in cui si espandono o si ritraggono sono aree cruciali di studio, che aiutano ad esplicitare il posto che le professioni hanno nello "sguardo sociologico" di Hughes: "Le professioni, più di altre occupazioni, rivendicano un mandato legale, morale e intellettuale. Chi le pratica non solo esercita individualmente la licenza di fare cose che altri non fanno ma, in nome della collettività a cui appartiene, pretende di indicare alla società cosa è giusto per ciò che riguarda un determinato aspetto, ampio e fondamentale, della vita (...) Per esempio i medici non si accontentano di definire i termini della pratica medica, ma cercano ugualmente di definire per l'intera società la natura della malattia e della salute. Quando una tale pretesa è riconosciuta come legittima, è nata una professione nel senso pieno del termine" (Hughes, 1959, trad. it. p. 231). Questa legittimità è il risultato, dunque, di un processo di costruzione sociale, che apre la strada allo studio dei rapporti di potere tra le professioni, da una parte, e tra i professionisti e i loro clienti, dall'altro.

comunitaria delle professioni. La professione medica appare, invece, come un conglomerato contingente di segmenti corrispondenti a istituzioni differenti (ospedale, facoltà, cliniche), a diversi statuti (specialisti, generici, ricercatori) e a differenti associazioni di rappresentanza, e ognuno di questi segmenti ha una propria definizione sul senso dell'attività professionale. L'elemento di studio principale non è, dunque, la struttura ufficiale della professione, ma le relazioni tra questi differenti segmenti. La dinamica di queste relazioni produce degli "ordini negoziati" da tutti gli attori che vi intervengono: non solo i medici, ma anche altre figure professionali come gli infermieri e gli stessi pazienti. La definizione di professionalismo è, dunque, una definizione negoziata socialmente.

I concetti lanciati dai sociologi della Scuola di Chicago continuano ad ispirare diversi contributi, specie nell'ambito della più recente sociologia dei gruppi professionali²¹. Le ragioni sono diverse, prima fra tutte la possibilità di rendere conto della complessità della realtà professionale, specie in un'epoca caratterizzata da continue ristrutturazioni di attività sempre più concorrenziali e globalizzate. Esistono, tuttavia, dei rischi cui può incorrere tale prospettiva. L'importanza attribuita ai processi di negoziazione e il carattere locale della maggior parte dei lavori ispirati all'interazionismo possono condurre a sottostimare la base strutturale e storica dei processi di professionalizzazione e ancor più dei privilegi professionali, in termini di *status*, reddito e potere. Su questi aspetti sono stati condotti percorsi di analisi, che hanno innovato la tradizione aperta da Hughes. Ci riferiamo in particolare a due autori, Eliot Freidson e Andrew Abbott. Il primo si interroga più specificamente sul rapporto tra sapere professionale e potere, centrando l'attenzione sul controllo del processo lavorativo, il secondo propone l'ipotesi del conflitto giurisdizionale come meccanismo generale del funzionamento del sistema professionale. Entrambi escono dall'impasse relativista della sociologia interazionista per recuperare una specificità del lavoro professionale rispetto ad altre occupazioni. Vediamo nel dettaglio.

Nelle sue prime analisi sulla professione medica (1986), Freidson poneva al centro della sua riflessione lo studio dei meccanismi istituzionali attraverso i quali la conoscenza formale si traduce nel potere di organizzare il lavoro autonomamente (credenzialismo, fissazione di standard etici, implementazione delle politiche governative ecc). Nei suoi più recenti lavori, l'Autore ricompone l'eterogeneità del dibattito sul professionalismo, arrivando a formulare un modello ideal-tipico che consente "una descrizione analitica del modo in cui attività

²¹ Come precisa Claude Dubar (1991; 1998), la sociologia dei gruppi professionali si distingue dalla tradizionale sociologia delle professioni per l'importanza che, attraverso il termine "gruppo", attribuisce alle pratiche relazionali e alle forme identitarie connesse allo svolgimento di una particolare attività professionale.

particolari, in determinati contesti spazio- temporali, finiscono per essere definite professioni” (Freidson 2001, trad. it. pp. 33-34). Si tratta, dunque, di un modello composto da una serie di concetti interconnessi in grado di riflettere su una varietà di circostanze concrete in cui emerge il fenomeno professionale. Il concetto che fa da *file rouge* in quest’analisi è quello di autoregolamentazione, inteso come processo socialmente organizzato di controllo sul lavoro. Freidson parte dal presupposto che il lavoro professionale si distingue da altri tipi di lavoro per un livello di specializzazione che richiede l’esercizio di un giudizio discrezionale fondato su conoscenze formali e astratte. Questo non basta a definire il professionalismo, ma è necessario guardare alle relazioni esistenti tra queste specializzazioni in rapporto alle forze economiche, sociali e politiche che definiscono e controllano la divisione del lavoro. Contrariamente al modello burocratico e a quello del libero mercato, il professionalismo delinea una divisione del lavoro creata e controllata attraverso la negoziazione professionale. Questo produce un esito molto diverso rispetto alla divisione libera o burocraticamente controllata. In questo caso, infatti, sono le professioni stesse a determinare le qualificazioni, i compiti e le condizioni delle prestazioni di lavoro disponibili per i destinatari che fruiscono dei loro servizi. Il controllo completo del mercato del lavoro si afferma con il riconoscimento della necessità di un giudizio discrezionale basato sulla teoria. Pertanto, una corretta formazione richiede un’istruzione formale collegata al sistema di educazione superiore, il cui compito è trasmettere ed elaborare una conoscenza astratta garantendo così uno status elevato ai suoi partecipanti. Questi meccanismi di controllo provocano una tensione con i destinatari delle prestazioni, in quanto una tale situazione di monopolio impedisce al consumatore di giudicare sullo svolgimento di determinati compiti, così come sul prezzo e sulla qualità delle prestazioni. Per superare queste resistenze, i membri di una professione dovranno stabilire in termini collettivi degli standard tecnici e deontologici per valutare il comportamento professionale, in modo da persuadere che le loro competenze e conoscenze sono fondamentali per il benessere della società. In cambio di queste responsabilità, essi ottengono forme di tutela giuridica dallo Stato. Questa costruzione teorica dà senz’altro indicazioni importanti, ma il rischio come per il funzionalismo è di limitare la ricerca a uno sforzo cognitivo.

In *The system of professions* del 1988 Abbott concentra l’attenzione sulla concorrenza intraprofessionale, sul modo cioè in cui le professioni tentano di difendere il loro territorio, corrispondente all’area di competenza che essi rivendicano all’interno della divisione del lavoro. In tal senso egli sviluppa il concetto di “mandato” di Hughes (vedi nota 8), ponendo però al centro della sua teoria il sapere astratto, in funzione del quale egli definisce la relazione che una professione ha con il suo territorio. Per Abbott le professioni appaiono in continuo

movimento: ci sono professioni che nascono, che scompaiono e altre che si trasformano, creando un sistema interrelato in cui le professioni sono in competizione fra loro per ottenere forme di riconoscimento che legittimano il loro modo di descrivere, classificare e trattare i problemi connessi a una specifica area di lavoro (Speranza 1998). Le occupazioni rivendicano una giurisdizione esclusiva in concorrenza con le altre, e perciò la strada verso lo status professionale si manifesta sempre in un sistema di professioni. Quest'ultimo non è in equilibrio durevole, come si potrebbe ipotizzare in chiave funzionalista, ma si presenta vulnerabile alle forze esterne, quali ad esempio l'innovazione tecnologica, la differenziazione della clientela, gli sviluppi organizzativi, che provocano "aperture giurisdizionali" su cui alcune professioni cercano di espandere il loro dominio cognitivo utilizzando conoscenza astratta. Quest'ultima rappresenta, dunque, "la moneta per competere" (Abbott 1988, p. 102). È chiaro che Abbott fornisce descrizioni ad un elevato livello di astrazione dei processi sociali tipici che connotano il fenomeno professionale: "non una spiegazione del perché le professioni si sviluppano in questa o quella direzione, ma una estesa descrizione teorica delle numerose contingenze che le professioni affrontano e delle principali forze interagenti che governano queste contingenze" (Abbott 2001, p. 233 in Santoro 2003). Come per Freidson, anche in Abbott c'è un ritorno all'esposizione sistematica delle principali dimensioni del professionalismo.

Nel tentativo di storicizzare le categorie concettuali che definiscono una professione, il filone di studi neoweberiano e neomarxista si è interrogato, sul processo di istituzionalizzazione delle forme di protezione di cui hanno beneficiato le professioni classiche. Il carattere contingente del fenomeno professionale, già messo in luce nella prospettiva interazionista, si unisce allo studio delle strategie dei soggetti collettivi, cioè delle professioni stesse in quanto gruppi sociali organizzati. La nozione di "progetto professionale" di Magali Sarfatti Larson (1977) rende conto dei processi storici attraverso cui una professione si unisce attorno a un progetto comune per il riconoscimento della qualità del lavoro dei suoi membri e per assicurare loro una posizione elevata all'interno della stratificazione sociale. A partire dal concetto weberiano di "chiusura sociale"²², Larson spiega come le professioni moderne sono giunte ad

²² Questi lavori si basano sulla distinzione, operata da Max Weber, tra rapporti economici "chiusi" e "aperti" (Weber 1922). I primi sono un effetto della competizione economica: "con il numero crescente di concorrenti, cresce l'interesse dei partecipanti alla concorrenza a limitarla in qualche modo. La forma in cui ciò solitamente accade è che una caratteristica determinabile dall'esterno di una parte dei concorrenti, sia essa la razza o la lingua, la confessione, la residenza e così via, venga presa dagli altri come pretesto per esigere la loro esclusione dalla concorrenza (...) I concorrenti che agiscono insieme sono diventati verso l'esterno una "comunità di interessati". La tappa successiva è il riconoscimento di un monopolio a favore di questa comunità, che diventa poi "comunità giuridica": "questo processo di chiusura di una comunità è una tendenza a monopolizzare le possibilità sociali ed economiche rispetto ad altri concorrenti" (Weber, 1922, trad. it. pp. 17-18).

imporre il proprio controllo sulla produzione di determinati servizi. In questo sforzo organizzativo congiunto le professioni lavorano in primo luogo al controllo della “produzione dei produttori”, standardizzando il sapere professionale. Così il progetto professionale include la realizzazione di un sistema di formazione e di selezione dei professionisti: i rapporti che la professione intrattiene con l’Università ne sono, dunque, una dimensione essenziale. La conoscenza come risorsa sociale acquisibile attraverso l’apprendimento delle discipline nelle istituzioni educative diventa scambiabile nel mercato attraverso meccanismi di valorizzazione e controllo della sua diffusione. Questi meccanismi rimandano ad esempio alla dimensione etica del discorso professionale, che in questo quadro, diventa uno strumento di legittimazione delle complesse operazioni attraverso cui le professioni massimizzano le possibilità di partecipazione al sistema economico e sociale.

Il professionalismo come fenomeno di potere e di controllo occupazionale, storicamente contingente, apre inoltre la strada all’analisi del ruolo dello Stato sulle opportunità di riconoscimento accordato alle professioni come gruppi di interesse organizzati, già peraltro messo in luce nei modelli di Freidson ed Abbott. Nello studio della dinamica di istituzionalizzazione delle professioni classiche, una delle chiavi di lettura più diffuse è quella che vede la regolazione del mercato delle libere professioni di pari passo con il processo di formazione dello Stato moderno. Su questo punto, lo storico Terence Johnson (1995, 1972) riprende il concetto di “governmentality” proprio di Foucault, per sostenere come le professioni moderne siano parte integrante dell’apparato che costituisce lo Stato moderno, dato che la competenza è stata istituzionalizzata nel processo del governare. Per quanto la nozione foucaultiana fornisca una prospettiva interessante per le relazioni professioni/Stato, “essa crea tuttavia anche una gabbia concettuale poiché rende difficile separare le professioni e lo Stato nelle analisi empiriche” (Mike Saks 2003, p. 88). Idem per l’approccio marxista, che vede nelle professioni una funzione predominante legata al controllo e al sostegno dell’ordine sociale degli Stati capitalistici (Poulantzas 1975), così come nella

Come riporta magistralmente Champy (2009), tre sono gli elementi di questa analisi che portano i sociologi critici a riprendere lo schema weberiano per lo studio delle professioni. In primo luogo, il meccanismo descritto da Weber non si riferisce specificamente alle professioni, anche se egli vede il processo di chiusura come una tendenza che informa diverse sfere della vita sociale. In secondo luogo, questo schema diversamente dalla prospettiva funzionalista pone il conflitto al centro dei meccanismi di strutturazione delle attività economiche, poiché la protezione dei membri di una comunità di interessi o di diritto implica necessariamente un meccanismo di esclusione. È in ragione di questa competizione, che gli attori economici tentano di differenziare la loro attività nel mercato. Infine, i criteri che permettono di escludere altri dalle opportunità di accesso ai vantaggi economici non rispondono a una necessità funzionale della società, come ad esempio affermano Davis e Moore (1964) nella loro analisi sulla stratificazione sociale. Questi criteri, che siano la competenza, il credenzialismo o la dimensione del servizio, sono strumenti retorici attraverso cui una comunità di interessi legittima il proprio monopolio.

visione neoweberiana l'interesse si concentra sugli aspetti istituzionali e politici della professionalizzazione, rilevando come molto spesso questo sia un processo promosso dallo Stato.

In linea generale, i lavori della sociologia critica, così come quelli di matrice funzionalista, si concentrano troppo sulle professioni istituzionalmente legittimate, mentre di fronte agli orientamenti sociali e alle prassi dei nuovi gruppi professionali alcuni cataloghi concettuali possono rivelarsi inadeguati. In questa chiave, l'obiettivo è di far dialogare una categoria analitica con i caratteri e i valori di forze professionali emergenti, che possono costituire un arricchimento del quadro concettuale. Un ripensamento delle principali questioni legate al fenomeno professionale si rende ancor più necessario alla luce delle dinamiche sociali, economiche e culturali della società contemporanea. Giannini e Minardi (1998) fanno ad esempio notare che la rottura dei monopoli conoscitivi ad opera delle nuove tecnologie dell'informazione sta riconfigurando il rapporto tra sapere e potere, così come le innovazioni tecnico- manageriali ripropongono in chiave nuova il problema dell'integrazione dei professionisti all'interno delle organizzazioni. Ed ancora, diversi contributi rilevano una rimodulazione delle dimensioni tradizionali delle professioni – dalle competenze ai valori culturali – a seguito dei processi di femminilizzazione di segmenti professionali tradizionalmente di dominio maschile (Giannini e De Feo 2008; Giannini 2006, 1998; Marry 2004; David e Vicarelli, 1994). Non ultimo è il carattere sempre più transnazionale del “progetto professionale”, specie in un'epoca in cui, come fa notare Julia Evetts (2003), la globalizzazione sta subordinando le giurisdizioni nazionali e i sistemi di regolazione professionale agli standard internazionali. Come è stato osservato, inoltre, per molte professioni il luogo privilegiato dell'azione sociale non è lo Stato ma il mercato, così come la formazione delle competenze può essere legata più alla pratica che alle istituzioni educative (Tousijn 1998, 1987; Luciano 1989; Giannini 1998, 2003). Lo stesso concetto weberiano di “chiusura sociale” sembra in crisi: le strategie adottate dalle professioni possono non essere informate di obiettivi legati alla monopolizzazione e né tanto meno è detto che riescano a conseguirli. Piuttosto, alcune analisi colgono nella genesi dei gruppi professionali interessati al mutamento tecnologico e organizzativo un'influenza dinamica ed aperta dei fattori della conoscenza e della relazione con il mercato (Giannini 1998).

Di fronte a questi mutamenti, la chiave interpretativa del professionalismo può risultare utile, a nostro avviso, se si va oltre una prospettiva unilaterale delle professioni, evitando di limitarsi ad un approccio volontaristico, centrato sulle strategie degli attori, o allo studio dei processi di istituzionalizzazione delle professioni a discapito delle dinamiche che avvengono sul posto di lavoro. In tal senso, riteniamo che l'architettura concettuale di Pierre Bourdieu possa

rappresentare un valido supporto euristico, un *tool box*, che guida l'analisi empirica del campo professionale della comunicazione. In altre parole, riteniamo che il dibattito sulle professioni possa essere arricchito da un'ottica che, come fa notare Lorenzo Fischer a proposito della prospettiva di Bourdieu, "integra l'azione e la situazione nei suoi aspetti più individuali e interattivi e i contesti sociali strutturali e istituzionali più ampi, in modo da tenere conto dei vincoli reciproci fra questi due livelli"

3. Professione come "campo sociale": una proposta interpretativa a partire da Pierre Bourdieu

In un quadro di interrogazione sui meccanismi di dominazione associati ai rapporti di classe, Bourdieu vedeva nel concetto di professione una categoria ideologica che ha l'effetto di mascherare i rapporti di sfruttamento e di ineguaglianza, che sottendono le relazioni tra le classi sociali. In un articolo del 1973 con Luc Boltanski e Monique de Saint-Martin, egli affermava che lo status professionale cela la vera natura delle ineguaglianze facendole apparire come la conseguenza legittima di una differenza di talento, che si esprime poi in una differenza di titoli e di condizioni di lavoro. In linea con altri contributi di ispirazione marxista, il concetto di professione diventa, dunque, non tanto uno strumento analitico quanto uno strumento retorico attraverso cui un determinato gruppo occupazionale tenta di legittimare il proprio status sociale. Per quanto di enorme portata gnoseologica, non è tuttavia solo questo aspetto del contributo di Bourdieu che si vuol riprendere.

Com'è noto, tutta l'architettura teorica di Bourdieu è informata di un insieme elaborato di strumenti analitici, che come fa notare Santoro nella sua introduzione a "Ragioni pratiche" (1995), sono sufficientemente flessibili da potersi adattare ai fenomeni sociali più diversi, e abbastanza vicini all'esperienza da poter essere declinati in termini empirici. Le nozioni di campo, *habitus*, capitale e traiettoria consentono di concepire un oggetto di indagine – come può essere una professione – non come qualcosa di isolato, ma come un sistema di relazioni complesso, interconnesso con il funzionamento del sistema sociale più ampio in cui è incluso. Lo scopo è, dunque, far lavorare questi concetti rispetto agli obiettivi della ricerca, accennando preliminarmente ai presupposti epistemologici che ne sono alla base.

La riflessione di Bourdieu propone un superamento del dualismo cartesiano fra soggetto e oggetto, attraverso una modalità di conoscenza del mondo sociale che egli definisce *prassiologia*, o teoria della pratica. Questa conoscenza si distingue tanto dalla fenomenologia quanto dallo strutturalismo, integrandone però le

acquisizioni utili ed evidenziandone i limiti²³. Il suo oggetto d'analisi non si limita al sistema delle relazioni oggettive, che costruisce il modo della conoscenza oggettivista. Quest'ultimo, secondo Bourdieu, "coglie le pratiche dall'esterno, come un fatto compiuto, al posto di costruirne il principio generatore collocandosi nel movimento stesso della loro effettuazione" (1972, trad. it. p. 186). D'altro canto, la conoscenza prassiologica non è un ritorno alla fenomenologia, anche se quest'ultima ha il merito di aver riportato l'attenzione sull'importanza della soggettività e dell'esperienza vissuta. Se il mondo sociale è qualcosa che gli agenti sociali devono fare, costruire, individualmente e collettivamente, resta altrettanto vero che questa costruzione non avviene nel vuoto sociale. In altri termini, la sua impostazione va alla ricerca dei meccanismi esplicativi della realtà sociale, cercando di superare il determinismo, ma anche rifiutando il soggettivismo di quanti finiscono per ridurre il mondo sociale alla parola. Infatti, le rappresentazioni soggettive degli agenti sono orientate – in modo non deterministico- nella forma e nel contenuto dalla posizione che ciascuno ha nello spazio sociale oggettivo. Il punto di vista di ogni soggetto è, dunque, un "punto situato" definito in rapporto ad altri punti dello spazio (Bourdieu 1994). Questa visione relazionale della vita sociale non è nuova e prosegue una lunga tradizione di studi, a cui Bourdieu apporta il suo contributo attraverso i due concetti centrali della prospettiva prassiologica, quello di campo e quello di habitus, elaborati in maniera progressiva e applicati a diversi oggetti sociali: dalla scienza alla religione, dalla burocrazia alla politica.

²³ In linea generale, il modo in cui la comunità scientifica inquadra la posizione epistemologica di Pierre Bourdieu oscilla tra l'oggettivismo - specie quando ci si limita alle sue analisi sulla riproduzione delle disuguaglianze -, il costruttivismo e l'approccio realista. In particolare, è stato spesso sottolineato che in Bourdieu c'è una forte correlazione tra le strutture oggettive, le posizioni e la distribuzione delle risorse con le esperienze soggettive. Lo stesso concetto di habitus di Bourdieu, ad esempio, è considerato particolarmente esplicativo dell'idea di un'omologia tra agire e struttura, tra condizioni oggettive e disposizioni soggettive, omologia che per alcuni spiega bene i meccanismi di riproduzione, ma non quelli di mutamento della struttura sociale e per altri finisce nei limiti del determinismo. A nostro avviso, in molte sue opere- specie quelle successive a *La reproduction-*, Bourdieu introduce alcune riflessioni e concetti che gli consentono di superare quella che appare una "inscindibilità" ontologica tra i due elementi, evitando il rischio di dare una immagine ipostatizzata della realtà sociale. In più occasioni, Bourdieu afferma che le categorie di un habitus non necessariamente sono omologhe a quelle dei campi che la traiettoria individuale attraversa. Questo apre delle possibilità che spesso modificano le regole del gioco nei campi sociali oppure creano una rottura nella stessa traiettoria. In definitiva, se si guarda da un punto di vista storico e dunque biografico il percorso intellettuale di Bourdieu, risulta difficile etichettarlo in una precisa corrente epistemologica, poiché si tratta di un autore che da un lato si è confrontato continuamente con le posizioni più diverse del pensiero sociologico, da Weber a Durkheim, da Marx a Goffman; dall'altro ha sempre evitato la forma del trattato teorico, preferendo saggiare e misurare costantemente le sue categorie concettuali attraverso il confronto con i dati empirici. La sua pratica scientifica, come egli stesso affermava, "è pensata per sconcertare tanto coloro che riflettono sulle scienze dell'uomo senza praticarle quanto coloro che le praticano senza riflettere" (Bourdieu, 1972, trad. it. p. 175).

La nozione di campo rimanda al fatto che le diverse sfere sociali e produttive tendono ad organizzarsi storicamente come universi relativamente autonomi e ad elaborare proprie forme di funzionamento: schemi di percezione e di valutazione, tecniche, gerarchie di legittimità, regole del gioco e problematiche²⁴. Questa nozione non è tanto diversa da quella di “segmento” individuata da Bucher e Strauss o di “mondo sociale” nel senso attribuito da Becker, ma Bourdieu individua alcuni elementi di rottura rispetto alla visione interazionista.

In primo luogo, ogni campo è solo relativamente autonomo, poiché esso è legato al sistema sociale più ampio in cui è incluso. Bucher e Strauss, ad esempio, caratterizzavano la pratica professionale dei medici in rapporto a logiche socialmente negoziate all'interno di specifici segmenti sociali entro cui i professionisti operano (ad esempio l'ospedale o la clinica). Ora ognuno di questi segmenti, secondo il concetto di campo, definisce i suoi confini rispetto ad uno spazio che comporta altre istituzioni costitutive della professione (dalle associazioni professionali alle istituzioni educative) ed altri campi della vita sociale, che entrano in gioco nell'erogazione del servizio professionale (ad es. il sistema politico istituzionale e le occupazioni concorrenti)²⁵. Così, ogni microcosmo sociale è situato in modo relazionale, cioè definito nelle sue logiche dalla posizione che occupa nella struttura delle posizioni interne ad uno spazio sociale. Ogni campo o sottocampo è inevitabilmente segmentato ed eterogeneo, ma l'interesse in questo modello interpretativo risiede proprio nella possibilità di andare oltre le specificità locali e individuali, stabilendo delle relazioni, senza cadere in reificazioni, che possono portare a postulare, come nella prospettiva funzionalista, un'omogeneità che non esiste realmente (Olivesi 2005). Non si tratta di un'entità stabile o immutabile, ma di una realtà fluida, uno spazio dei possibili che esiste nel tempo, la cui ricostruzione è condizione indispensabile per comprendere secondo quali regole e logiche si muove. Esso funziona “come modo di costruzione dell'oggetto di analisi *al fine di* verificare che l'oggetto dato non si trovi implicato in una rete di relazioni da cui abbia tratto l'essenziale delle sue proprietà” (Bourdieu 1993, trad. it. p. 181, in Santoro 1995). Il campo non è il

²⁴ È possibile ravvisare nella definizione di campo la concezione weberiana delle varie sfere o ordini sociali autonomi, irriducibili l'uno all'altro, ciascuno con i suoi valori, le sue dinamiche e i suoi conflitti. Ugualmente si potrebbe fare un parallelo con Hughes, il quale a proposito dello studio delle relazioni etniche, sosteneva l'importanza di caratterizzare un gruppo etnico come parte di un tutto e di conseguenza, di scoprire in cosa consiste questo tutto e quale sia in quel tutto il ruolo di ciascuno. Solo così, spiega l'Autore, si potrà evitare l'errore di studiare l'esistenza di ogni singolo gruppo come indipendente da quella di altri.

²⁵ Come si può notare, l'applicazione del concetto di campo al mondo professionale si avvicina molto al contributo di Abbott sul sistema professionale. Tuttavia, Abbott concentra l'attenzione sulla competizione intra-professionale, mentre l'idea di campo supera la contrapposizione tra una lettura interna ed esterna del fenomeno, cercando di capire l'articolazione tra il funzionamento interno dei campi e lo spazio sociale in cui sono inclusi.

semplice risultato delle relazioni con altri campi, ma in quanto dotato di una sua specificità, dipende dai rapporti di forza interni ad esso. Sono gli agenti che creano con i loro rapporti lo spazio stesso che li determina, cioè lo stato delle forze che si esercitano sulle loro pratiche. Ed il peso associato ad un agente, che subisce il campo mentre contribuisce a strutturarne, “dipende da tutti gli altri agenti, da tutti gli altri punti dello spazio e dai rapporti tra tutti i punti, cioè da tutto lo spazio” (Bourdieu 2001, trad. it. p. 48). Questa visione relazionale si unisce a quella agonistica della vita sociale, nel momento in cui il campo diventa un campo d’azione socialmente costruito in cui gli agenti, dotati di risorse differenti, si scontrano per trasformare o conservare i rapporti di forza vigenti. Essere agente in un campo significa esercitarvi degli effetti, che dipenderanno dal volume e tipo di capitale (economico, sociale, culturale e simbolico) in possesso e dal modo in cui tali risorse sono distribuite sull’insieme degli altri agenti.

Questa visione relazionale, introdotta dal concetto di campo, si associa – e qui veniamo al secondo punto di rottura con l’approccio interazionista – a una prospettiva “disposizionalista” dell’azione, centrata sulla nozione di *habitus*. Si tratta di un sistema di disposizioni, schemi mentali e corporali, acquisite dall’attore durante la sua esperienza di vita e che si manifesta nel “senso pratico”, cioè nella dimensione implicita e tacita delle nostre azioni. L’*habitus*, come conseguenza dell’esposizione di un individuo a uno specifico insieme di condizioni sociali, non struttura la personalità in modo definitivo, ma si evolve continuamente in relazione al cambiamento delle relazioni oggettive in cui si manifesta. Pertanto le pratiche possono essere concepite come risposte, sempre specifiche, che emergono dal confronto fra *habitus* e condizioni oggettive. Si evita così l’errore strutturalista, reintroducendo il vissuto soggettivo nell’analisi attraverso la sua modalità di rapporto con la situazione particolare. L’unicità di ogni traiettoria sociale spiega la diversità degli *habitus* individuali di ciascuno degli appartenenti allo stesso campo, dando ragione del numero infinito di differenze singolari, seppure entro i limiti circoscritti all’assetto del campo.

Una volta definito nei suoi aspetti essenziali il frame concettuale della prospettiva *prassiologica* di Bourdieu, cerchiamo di capire come è possibile declinarlo negli obiettivi della presente ricerca.

3.1 Traduzione dei concetti guida e obiettivi dell’indagine

Uno dei meriti di Bourdieu è il superamento sia del metodologismo che del teoricismo attraverso un’idea della ricerca come pratica insieme empirica e teorica. Il metodo, in tutte le sue forme, deve essere intrecciato con la costruzione teorica, così come le teorie devono avere riferimenti empirici, superando la

semplice manipolazione di concetti. In tal senso, è possibile vedere nel quadro concettuale di Bourdieu una funzione orientativa o *sensibilizzante* – per riprendere un’espressione cara a Blumer (1954)²⁶ – una premessa, che nel caso specifico, delimita la selezione e la formulazione dei problemi relativamente alla realtà professionale dei comunicatori d’impresa.

Ora, è rilevante sottolineare che le nostre osservazioni non sono pure, bensì sempre ispirate dai concetti mutuati dalla comunità scientifica di riferimento: guardiamo ciò di cui abbiamo già un’idea e non possiamo guardare ciò per cui non abbiamo parole e idee, come sostiene Becker (1998) parafrasando Thomas Kuhn. Se è i nostri concetti danno forma alle nostre percezioni, bisogna anche ammettere che non tutto quello che ci consentono, in principio, di vedere si concretizza in ciò che man mano si va rivelando nel corso dell’osservazione (Becker 1998, trad. it. p. 31). E ciò vale ancor di più per il campo professionale oggetto di studio, su cui ancora poco è stato scritto e spesso con intenti prescrittivi. Per questi motivi è necessario anticipare l’importanza che ha avuto nella pratica di ricerca empirica l’atteggiamento di flessibilità assunto dal ricercatore, rispetto alle caratteristiche precipue dell’oggetto di analisi: “Se la ricerca – suggerisce Marradi (1996, p.76) - deve essere un processo cognitivo, piuttosto che un semplice processo di validazione di idee già formulate, è necessario restare aperti a nuove informazioni e idee”. D’altronde lo stesso Bourdieu riconosce che non esiste una teoria generale che saprebbe predire le forme assunte da un campo, poiché ciascuno richiede uno specifico studio empirico. Il riconoscimento dell’eccedenza conoscitiva dell’esperibile fa in modo che la teoria sociale si ponga in un rapporto stretto e di autocorrezione con il suo mondo empirico, in modo che le sue proposte su questo mondo possano essere sempre testate, raffinate, arricchite dei dati di quel mondo.

Preso atto della natura articolata del processo conoscitivo che sottende la pratica di “investigazione” sociologica, gli obiettivi cognitivi sono stati raggiunti

²⁶ Il riferimento a Blumer riguarda il suo noto intervento sull’*American Sociological Review* dal titolo “What is wrong of the social theory”, in cui l’Autore introduce il termine *sensitizing concept* come punto di partenza per una rifondazione della sociologia come scienza empirica. Uno dei meriti di Blumer sta, a nostro avviso, nel riconoscimento del ruolo fondamentale attribuito ai concetti, come strumenti indispensabili attraverso cui è possibile stabilire una connessione con il mondo empirico. I concetti sono – afferma – intrinsecamente sensibilizzanti, a metà tra astrazione logica e intuizione ed offrono un senso generale di riferimento e di orientamento nell’affrontare casi empirici. È il carattere distintivo di ogni istanza empirica che spiega perché i nostri concetti non sono definitivi. Ciò non significa che il ricercatore debba rimanere sempre in uno stato di vaghezza e rinunciare alla possibilità di migliorare i suoi concetti, le sue proposizioni, la sua teoria e la sua conoscenza. Al contrario, i concetti sensibilizzanti possono essere testati, migliorati e raffinati. La loro validità può essere esaminata attraverso un attento studio di istanze empiriche che si presume possano coprire. Elementi importanti di queste istanze, che non si trovano ad essere adeguatamente coperti da ciò che afferma il concetto, diventano il mezzo per rivedere il concetto stesso. Così, di fronte alla complessità del reale ogni elemento pre-assertivo ha uguale probabilità di essere esatto o sbagliato.

attraverso l'applicazione complementare di diverse metodologie, a seconda dei livelli di cui si compone il fenomeno studiato e delle distinte fasi di ricerca. Prima però di passare alla parte più propriamente empirica dell'indagine, è bene tradurre i nostri concetti guida rispetto agli obiettivi.

La comunicazione di impresa come campo professionale è composta da tutti coloro che, a diverso titolo e secondo diverse modalità, sviluppano attività di comunicazione rispetto ai bisogni delle organizzazioni d'impresa. L'idea di campo implica porsi il problema di scoprire a cosa si giochi in questo campo, quali siano le poste gioco, se questo universo particolare abbia sue logiche specifiche (Bourdieu 2001). Ciò non vuol dire ridurre la costruzione di un oggetto sociale ad una sintesi di attributi e tratti che lo caratterizzano, ma al contrario differenziare il campo in una trama di relazioni con lo spazio sociale in cui è incluso. L'obiettivo dell'indagine, tradotto in termini bourdieusiani, è capire se l'idea di "professione" informa il lavoro di costruzione, distinzione e riconoscimento sociale di questo campo e, dunque, le relazioni tra gli agenti che lo caratterizzano.

Questa ipotesi, ispirata dal dibattito sociologico sulle professioni e dalla letteratura sul tema delle trasformazioni del lavoro, va declinata su due livelli di analisi.

Il primo momento consiste in uno studio della situazione di lavoro dei professionisti della comunicazione, ovvero delle relazioni sociali nelle quali il soggetto è calato nel momento in cui svolge una specifica attività lavorativa e quindi delle pratiche attraverso cui egli contribuisce a costruire e gestire tali relazioni. Lo sforzo di comprensione delle pratiche in una prospettiva *prasseologica* induce a concentrare l'attenzione sulle rappresentazioni, sui valori che, combinandosi con i rapporti e i processi strutturali nei quali si trovano gli agenti, ispirano le loro logiche d'azione. La base empirica è costituita da professionisti che operano in tre contesti organizzativi (una multinazionale e due agenzie di comunicazione) e professionisti che svolgono la propria attività nella forma di consulenza in proprio. Si tratta di segmenti della realtà sociale più ampia in cui consiste il campo professionale della comunicazione d'impresa.

La strategia cognitiva utilizzata per la rilevazione è quella dei racconti di vita. Si tratta di interviste non direttive, in cui le persone intervistate assumono il ruolo di testimoni dei più ampi contesti nei quali sono collocati e di cui hanno conoscenza pratica. In questo senso, gli eventi biografici costituiscono una *traiettoria* intesa "come serie di posizioni successivamente occupate da uno stesso agente in uno spazio che è esso stesso in divenire e soggetto a trasformazioni incessanti" (Bourdieu 1994, trad. it. p. 78). Le parole dell'intervistato sono, dunque, espressioni di un punto di vista, orientate nella forma e nel contenuto dalla posizione sociale dalla quale sono effettuate. Pertanto, le affermazioni e le

valutazioni di ogni singolo intervistato vanno rapportate all'insieme delle relazioni oggettive che uniscono l'agente considerato agli altri agenti che si confrontano con lo stesso spazio dei possibili.

Nel quadro di un'ipotesi connessa al processo di professionalizzazione, le dimensioni indagate sono la base cognitiva, l'autonomia e l'*ethos* professionale. La base cognitiva riferisce del complesso di conoscenze e competenze impiegate nel lavoro e accumulate lungo il percorso formativo. Questa prima dimensione informa quella dell'autonomia con la quale si intende la possibilità di autocontrollo dell'attività lavorativa. L'autonomia va intesa non solo in rapporto alla natura e alla portata dell'autorità delle conoscenze possedute, ma anche come il prodotto di un atto di riconoscimento compiuto da altri agenti impegnati nella stessa situazione di lavoro. Il controllo esercitato da un professionista della comunicazione varia a seconda del tipo di logica, che informa la gestione delle attività all'interno dei contesti organizzativi e sociali nei quali opera e quindi delle categorie di percezione attraverso cui si riconosce o meno l'apporto distintivo di un sapere esperto. Infine, l'*ethos* fa riferimento all'identità socio-professionale, ossia al modo in cui i soggetti intervistati intendono la loro professione, in termini di finalità e parametri di giudizio. In tal senso, si vuol capire se essi giustificano la loro posizione professionale in rapporto alla definizione ed applicazione di standard morali stabiliti dalla comunità scientifica e professionale di riferimento oppure in base ad un orientamento di mercato per il quale le conoscenze tecniche risultano funzionali al cliente-impresa per cui lavorano.

Le situazioni di lavoro indagate rappresentano casi del possibile che si costruiscono in rapporto a una visione d'insieme della professione. Sebbene frammentato in ragione delle "pressioni" esercitate dalle domande esterne, il campo professionale della comunicazione presenta tuttavia una sua logica interna, oggettivata nelle relazioni più ampie che lo caratterizzano ed irriducibile a quella di altri. La possibilità o meno di rivendicare parametri di giudizio e di azione propri, la capacità di utilizzare le proprie conoscenze disciplinari nello svolgimento di un'attività vanno analizzate in rapporto sia al nucleo epistemologico della conoscenza professionale, istituzionalizzata come disciplina all'interno dell'università, e sia all'insieme delle strategie collettive finalizzate al riconoscimento di margini di autonomia da forme di controllo esterno. Il processo di professionalizzazione non dipende solo da fattori endogeni all'attività lavorativa ma anche da variabili esogene di natura politica economica, ed in particolare dalla relazione tra professionisti e poteri pubblici ed economici nel definire la regolamentazione di un'occupazione. A questo proposito, il secondo momento dell'analisi ha inteso analizzare la dimensione auto-organizzativa, approfondendo il ruolo delle associazioni professionali di rappresentanza nei processi di negoziazione e conflitto finalizzati al controllo di uno specifico

segmento del mercato del lavoro. Il percorso di ricerca è quindi proseguito con un'analisi della struttura organizzativa (regolamenti, statuti interni, codici deontologici, piani istituzionali ecc) e della composizione sociale di queste associazioni nonché sulla loro influenza nella determinazione delle aree di competenza del comunicatore. Questa influenza è stata esaminata rispetto a tre interlocutori: i clienti- impresa a cui sono diretti i servizi professionali e con cui si negozia la definizione ultima dei problemi da risolvere; le altre professioni, con cui si compete per il riconoscimento sociale e ufficiale del diritto di controllare i servizi legati alla comunicazione; le agenzie istituzionali, quelle legate principalmente allo Stato e all'Unione Europea, che esercitano il potere di conferire forme di protezione e tutela giuridica.

Nei paragrafi successivi, si concentrerà l'attenzione sul percorso empirico relativo al primo livello di studio, mentre rimandiamo al quinto capitolo l'approfondimento del processo di ricerca e di analisi del secondo livello.

4. Campionamento e definizione della traccia di intervista

Una volta inquadrato il problema nei suoi concetti teoricamente rilevanti e nei suoi obiettivi cognitivi sono stati stabiliti alcuni criteri di massima per ciò che concerne l'individuazione dei soggetti da intervistare e l'elaborazione della traccia di intervista.

Nel primo caso, le persone intervistate sono state scelte sulla base di una popolazione di riferimento per certi versi difficile da "oggettivare". L'analisi delle fonti consultate precedentemente alla procedura di rilevazione evidenzia, infatti, la polisemia del termine "comunicatore d'impresa"²⁷.

Sul piano teorico, la maggior parte dei contributi si appellano principalmente alla forza semantica del termine "impresa" al fine di decifrare le peculiarità e le competenze di professionisti la cui attività è legata a un concetto così ampio, fluido e intangibile quale quello di "comunicazione". Così, costruito un modello astratto di organizzazione economica, se ne definiscono le funzioni e gli obiettivi comunicazionali e, per deduzione, una serie di profili professionali ad esse preposte (Invernizzi 2000; Fabris 2003; Collesei e Ravà 2008). "Comunicatore" appare, dunque, un'etichetta – ombrello, un modo estensivo di guardare a quei professionisti, che a vario titolo si occupano di attività ad elevato contenuto creativo e cognitivo connesse alla comunicazione organizzativa.

Indagini più propriamente empiriche (Tuzzi 2006; Di Nallo e La Rosa, 2005) hanno tentato di elaborare mappature di profili professionali della comunicazione

²⁷ Su questo punto si veda il paragrafo 3.2 "Quanti e quali comunicatori?" del Capitolo I

d'impresa indicandone le competenze e il contenuto delle attività. Ogni classificazione, tuttavia, sembra soggetta a inesorabile obsolescenza, in quanto si va da professionisti che svolgono l'attività come consulenti a coloro che sono dipendenti in grandi organizzazioni passando per coloro che sono soci di agenzie di comunicazione. Questa frammentazione si complica se si prende in considerazione che in alcune aree professionali della comunicazione più classiche come la pubblicità, le relazioni pubbliche e il marketing, nascono periodicamente nuove professionalità che vanno ad affiancare quelle già esistenti. Altri profili non sono ancora ben codificati per via della recente diffusione, senza contare che il livello di specializzazione è talmente variabile, che molte distinzioni perdono di senso. Ad esempio è molto probabile che in un'azienda di piccole dimensioni una persona addetta alla comunicazione si occupi tanto dell'organizzazione degli eventi quanto dell'ufficio stampa e della gestione del sito aziendale, contrariamente a quanto si possa immaginare per una multinazionale. I criteri pertinenti di misurazione, comparazione e raggruppamento variano notevolmente, dal settore produttivo di riferimento allo strumento tecnologico utilizzato, con il risultato che molte distinzioni appaiono più formali che sostanziali. Questi repertori sembrano generare dei calderoni più che rendere conto della complessità di un campo, ancora evidentemente in via di strutturazione.

Questa complessità, se da un lato resiste al tentativo di una classificazione *ex ante*, dall'altro può essere formulata in una definizione ampia a cui ancorare la fase iniziale di ricerca empirica. In linea con le premesse concettuali precedentemente delineate, possiamo definire la comunicazione d'impresa come un campo professionale composto da tutti quei professionisti *il cui compito consiste nella progettazione, elaborazione e gestione delle strategie attraverso cui l'impresa costruisce e comunica, al suo interno e verso l'esterno, la propria missione, la propria immagine e i propri servizi.*

Il ricorso a una caratterizzazione orientativa di questo campo permetterà di organizzare e riformulare l'ipotesi di partenza rispetto all'osservazione delle pratiche relazionali e dei segni identitari che lo caratterizzano.

Sulla base dell'analisi macro del mercato della comunicazione, è stato possibile operare una ulteriore delimitazione, di natura spaziale, che ha fornito indicazioni su *dove* operano principalmente questi professionisti. La scelta dell'unità di analisi è circoscritta a strutture interne ed esterne all'impresa. L'area di comunicazione interna ad un'impresa coordina e mantiene i contatti con collaboratori esterni, i quali possono essere identificati in agenzie di pubbliche relazioni e comunicazione, di pubblicità, società di mercato, agenzie creative o in soggetti che svolgono attività di consulenza in proprio.

L'accesso ad alcuni dei segmenti in cui consiste il sistema della comunicazione si è avvalso dell'appoggio di informatori chiave scelti tra le fila dei rappresentanti

delle associazioni professionali connesse al mondo della comunicazione. Si tratta di individui particolarmente ricchi di informazioni sul tema di studio, sia perché fanno parte da molti anni del mondo sociale che si vuole indagare e sia perché vivono intensamente la questione della professionalizzazione. Non meno importante è stato il loro ruolo di mediatori per ottenere il consenso ad intervistare i dipendenti e i collaboratori delle organizzazioni scelte e per rintracciare i libero professionisti, che rappresentano uno spaccato professionale instabile, disperso e dunque non facilmente rilevabile²⁸.

L'unità di analisi è, dunque, rappresentata da:

- professionisti che operano nell' area di *corporate communication* di una multinazionale dell'energia, a sua volta divisa nelle aree di comunicazione esterna, immagine e pubblicità, sostenibilità;
- professionisti che operano in un'agenzia specializzata in comunicazione web, che ha sede nel territorio partenopeo;
- professionisti che lavorano presso un'agenzia di relazioni pubbliche e comunicazione, che ha sede a Roma e a Milano²⁹;
- infine, 12 professionisti che svolgono attività di consulenza in proprio.

Venendo ai criteri operativi di selezione degli intervistati, è opportuno premettere che si tratta di campioni costruiti in rapporto alle caratteristiche dei diversi campi d'indagine e alle esigenze conoscitive che sono emerse nel corso della rilevazione. Il disegno campionario è dunque flessibile, ma regolato da uno schema iniziale nel quale sono state tracciate alcune dimensioni individuali e di contesto ritenute discriminanti nella scelta degli intervistati.

Per quanto riguarda le dimensioni contestuali, sono stati scelti quei segmenti sociali nei quali il fenomeno studiato è particolarmente visibile o ci si aspetta che lo sia. Come abbiamo visto nel capitolo I, le multinazionali rappresentano il perno attorno al quale emerge e si sviluppa la domanda di comunicazione, mentre le agenzie sono state scelte non solo in rapporto al grado di specializzazione interna, ma anche in base alla loro appartenenza territoriale, che nell'analisi dei dati di Infocamere ed Excelsior appariva una dimensione discriminante rispetto alle dinamiche di formazione e di espansione dei servizi professionali legati alla comunicazione. Sono state poi individuate le principali caratteristiche organizzative di ciascuna impresa (in termini di numero di dipendenti/collaboratori, di aree funzionali in cui è divisa, posizioni organizzative

²⁸ Come vedremo meglio nel capitolo quinto, gli incontri informali con questi testimoni hanno indirizzato il percorso di ricerca verso un approfondimento della dimensione dell'auto-organizzazione e, dunque, delle strategie collettive finalizzate al riconoscimento sociale ed istituzionale della professione.

²⁹ Per le agenzie, l'unità di analisi prevede professionisti che operano sia in qualità di dipendenti/collaboratori che come soci.

ecc) attraverso l'uso di diverse fonti, come documenti e statistiche, sulla base delle quali si è proceduto alla selezione degli intervistati³⁰.

Le dimensioni individuali riguardano in linea di massima il titolo di studio, privilegiando coloro in possesso di elevate credenziali formative e l'età e l'anzianità di servizio, supponendo che le traiettorie professionali siano differenti a seconda del periodo di ingresso in questo campo d'attività e, dunque, in rapporto all'evoluzione che la comunicazione d'impresa ha subito nel tempo. Un'altra variabile significativa è il genere d'appartenenza, al fine di approfondire alcuni possibili temi già accennati nell'analisi dei dati Excelsior. È opportuno, inoltre, sottolineare la modalità *seriale* (Bichi 2007) con cui sono stati scelti gli intervistati, cioè strettamente legata al concreto svolgersi del percorso di ricerca (ad esempio il racconto di un intervistato spesso ha fornito indicazioni circa l'utilità di indagare uno specifico sottogruppo di popolazione, che all'inizio si era ignorato).

Una volta affrontate le questioni relative alla selezione delle persone da intervistare, è stata articolata la prima traccia di intervista, quella cioè utilizzata per iniziare la rilevazione. La traccia funziona come guida per l'intervistatrice, ed è quindi aperta, pronta ad essere modificata dall'analisi delle prime interviste, in modo da migliorare *in itinere* la definizione teorico- sociologica pertinente alla descrizione del mondo osservato.

I contenuti della traccia di intervista vanno, dunque, precisandosi in rapporto alla loro attinenza empirica e al contesto di interazione tra intervistato e intervistatore. Se il livello di strutturazione delle domande è minimo, così come l'ordine con cui sono poste, è possibile tuttavia individuare dei segmenti tematici generali, che stabiliscono una sorta di perimetro entro cui è stato disposto sia il bagaglio concettuale di partenza che l'insieme di nuove informazioni, che di volta in volta emergevano dall'esperienza interna al campo sociale indagato. Le tre dimensioni indagate (base cognitiva, autonomia ed *ethos* professionale) sono state declinate in rapporto all'obiettivo più ampio di far emergere la dimensione contestuale nel suo intreccio con le dimensioni dell'esperienza dei soggetti intervistati. Pertanto la traccia è strutturata secondo tre livelli:

- *Il livello delle sequenze episodiche*, che corrisponde alla traiettoria professionale dei soggetti. Esso permette di evidenziare i meccanismi e i processi attraverso cui i soggetti intervistati si sono venuti a trovare nella attuale condizione di lavoro (dalla scelta del tipo di studi ai canali di ingresso nel mondo del lavoro fino al tipo di carriera).

³⁰ Rimandiamo al capitolo successivo la procedura di campionamento per ogni singolo caso analizzato.

- *Il livello delle pratiche*, che informa della attuale “posizione” assunta dai soggetti nella trama di rapporti in cui è immerso nel momento in cui svolge una determinata attività lavorativa. Si tratterà di analizzare le proprietà sociali e le disposizioni del soggetto in rapporto alle possibilità e ai limiti inscritti nella struttura di relazioni in cui agisce. L’analisi si concentrerà, oltre che sui contenuti del lavoro, sulle relazioni professionali con i colleghi (nel caso dei professionisti dipendenti) e con il cliente-impresa (nel caso dei consulenti).
- *Il livello valutativo*, che rende conto delle rappresentazioni, visioni e atteggiamenti dei soggetti intervistati rispetto al loro percorso biografico, alla situazione di lavoro in cui sono immersi e alla professione.

La strutturazione della traccia nei suddetti termini segna il primo passo verso l’articolazione delle categorie utili alla lettura del fenomeno sulle quali è stata fondata la lettura finale.

5. L’analisi: riflessività *in itinere*

Il contenuto informativo emerso dalle analisi delle prime interviste e dagli incontri informali con i testimoni chiave hanno specificato alcuni aspetti delle rappresentazioni contenute nel modello interpretativo iniziale e contemporaneamente informato di caratteristiche del campo d’analisi prima sconosciute. L’esplorazione congiunta all’analisi ha prodotto materiale per nuove riflessioni, orientando i passi successivi. I problemi e le domande, che sono emerse in modo specifico nel corso della pratica di ricerca hanno trovato una soluzione tecnica nel più ampio contesto di un’indagine inevitabilmente “riflessiva” di fronte a situazioni caratterizzate da incertezza e unicità. In altri termini, la riflessione nel corso dell’azione ha consentito di non tenere separati i mezzi dai fini, ma li ha definiti in modo interattivo, strutturando così un contesto di ricerca problematico (Schôn 1983, trad. it. pp. 94-95). Questa “pratica riflessiva” si è tradotta in “adeguamenti contestuali” della procedura di rilevazione relativamente alla fase di campionamento e alla precisazione dei segmenti tematici della traccia di intervista.

Il lavoro di analisi complessiva dei risultati è avvenuta nella fase di redazione della ricerca ed ha richiesto molto tempo. Una volta proceduto alla trascrizione integrale dei racconti, ogni singolo testo è stato suddiviso in parti semanticamente omogenee e organizzate attorno a quelle nozioni chiave che hanno strutturato il contesto dell’intervista. Le proposizioni sono state poi codificate e accorpate intorno alle dimensioni che specificano l’obiettivo dell’indagine. Di qui siamo passati alla comparazione tra racconti, al fine di identificare quelle ricorrenze che

permettono di risalire dalle pratiche dei soggetti, ai loro contesti d'azione fino ai meccanismi di funzionamento più generale del campo professionale indagato. Una volta compiuta l'analisi dei racconti, è stato possibile costruire un questionario semi-strutturato (riportato integralmente in appendice), somministrato attraverso la tecnica Cawi³¹ a un campione stratificato e non probabilistico di iscritti alle principali associazioni di rappresentanza nel settore della comunicazione. Esso è stato progettato sulla base delle principali dimensioni di cui si è parlato finora, specificate in rapporto alla ricchezza di informazioni emerse dalle situazioni di lavoro esaminate. La scelta dell'unità di analisi ha tenuto conto esclusivamente di quelle associazioni, che come si vedrà nel capitolo V, rappresentano solo coloro che svolgono in modo unico o preminente un'attività specializzata nel campo della comunicazione, senza però distinguere tra chi lavora in proprio, in associazione con altri o alle dipendenze di terzi. In questo modo, è possibile quindi rintracciare diversi frammenti della realtà professionale, in modo da giungere a una visione d'insieme. Sui dati ottenuti dal questionario è stata poi condotta un'analisi monovariata e bivariata in SPSS.

Il confronto tra i risultati emersi dall'impiego complementare di più tecniche ha senz'altro ampliato le opportunità conoscitive e informato il quadro concettuale di partenza di molteplici dimensioni, che saranno precisate nei capitoli successivi.

³¹ La tecnica di rilevazione Cawi riguarda tutti quei programmi informatici utilizzati per realizzare e gestire la somministrazione di questionari on line. Nel caso specifico, è stato utilizzato un software messo a disposizione gratuitamente da Google, provvisto di un format con il quale è stato costruito il questionario. La fase successiva consiste nella spedizione di un messaggio di posta elettronica alle unità d'analisi, dove viene indicato il link a cui collegarsi per compilare il questionario e, in seguito, i dati vengono automaticamente acquisiti e memorizzati in una matrice excel (vedi Appendice metodologica).

CAPITOLO III

LA SITUAZIONE DI LAVORO DEI PROFESSIONISTI DELLA COMUNICAZIONE

1. I quattro studi di caso

Il disegno campionario privilegia un criterio di rappresentatività indirizzato alla riproduzione delle dimensioni tematiche e categoriali piuttosto che numeriche. La procedura di selezione degli intervistati si fonda pertanto sull'attinenza agli obiettivi dell'indagine e alla specificità del campo che va rivelandosi nel corso dell'esperienza di ricerca. Il lavoro empirico è terminato quando si è giunti al *punto di ridondanza* o *saturazione* teorica e casistica³² (Bichi 2007; Bertaux 1999; Montesperelli 1998), per cui si è ritenuto di aver raccolto informazioni sufficienti alla costruzione del modello interpretativo finale.

Prima di passare all'analisi delle interviste, si approfondisce dunque l'operazione di campionamento, in particolare rispetto a una preliminare descrizione degli ambienti organizzativi e sociali nei quali operano i professionisti intervistati. La dimensione contestuale verrà poi in seguito approfondita e rappresentata nel suo intreccio con le dimensioni dell'esperienza e quelle valutative dei soggetti intervistati.

La multinazionale dell'energia. Le grandi imprese e in particolare le multinazionali sono tra le organizzazioni che, come emerge da diverse ricerche e indagini statistiche, richiedono in misura maggiore figure professionali in grado di gestire la complessa rete di relazioni entro cui sono coinvolte. Con la diffusione di modelli di consumo più responsabili sotto il profilo della tutela ambientale si osserva un investimento notevole in comunicazione da parte di colossi della produzione di energia. In ragione di questi aspetti, è parso interessante analizzare le dinamiche di comunicazione integrata e il ruolo dei professionisti ad esse legate

³² Con l'espressione *saturazione teorica* si intende il raggiungimento della convinzione di aver acquisito informazioni sufficienti alla costruzione delle categorie e alla individuazione dei loro possibili legami, mentre la *saturazione casistica* si riferisce al momento in cui, dopo un certo numero di interviste, si ritiene di aver raggiunto una conoscenza completa riguardo l'oggetto di studio tale per cui l'individuazione di altri casi da intervistare non aggiungerebbe nulla di nuovo (Bichi 2007).

in una multinazionale attiva nei settori del petrolio, del gas naturale, della petrolchimica, e nella generazione e produzione di energia elettrica. Si tratta di un'azienda che nasce sul territorio italiano circa sessanta anni fa ed è oggi presente in ben oltre 50 paesi con più di 75.000 dipendenti, la maggior parte dei quali operanti in Italia³³. Fino agli inizi degli anni Novanta RIS era un ente pubblico economico poi trasformato in Società per Azioni e la maggior parte del suo capitale è stato dunque privatizzato. Con l'avvio del processo di liberalizzazione del settore dell'energia, l'impresa ha affrontato un processo di ristrutturazione organizzativa, in rapporto ad una situazione nuova di apertura del mercato. La pressione della concorrenza globale, fino ad allora limitata da un regime monopolistico, ha accelerato un cambiamento culturale e organizzativo all'interno dell'azienda indispensabile per adattarsi alla geometria variabile dell'ambiente economico e sociale di riferimento, nonché all'evoluzione tecnologica dei processi industriali.

Il modello di organizzazione principale prima della seconda metà degli anni '90 era di natura burocratico- informazionale, in cui le interazioni fra le diverse funzioni erano mediate sostanzialmente dall'intervento dell'autorità gerarchica. Questo modello poteva funzionare in presenza di un mercato stabile, ma con la liberalizzazione è divenuta necessaria una rivisitazione dell'intero processo produttivo e distributivo e della struttura organizzativa che lo realizza. In primo luogo, vi fu un processo di snellimento strutturale: attività marginali e non strategiche furono cedute; la chimica e altre risorse che il gruppo aveva assorbito negli anni precedenti videro ridimensionata la loro importanza, mentre maggiori investimenti furono rivolti alle attività legate al petrolio e al gas in vista dell'apertura agli azionisti privati. In secondo luogo, il processo di ristrutturazione ridusse di molto il numero di dipendenti, in concomitanza con il definitivo assorbimento di molte società in una struttura divisionale. La prima divisione riguarda l'ambito della ricerca e produzione di idrocarburi, che si distingue per la prevalenza di una competenza tecnico- ingegneristica, legata maggiormente ai processi estrattivi e produttivi; la seconda è connessa alla vendita di gas naturale e alla produzione e distribuzione di energia elettrica; infine la terza divisione è coinvolta nella raffinazione e commercializzazione di prodotti petroliferi sia a livello internazionale che a livello locale all'interno della rete di distribuzione costituita dalle stazioni di servizio. La logica di fondo che governa l'attuale struttura è quella dell'integrazione interfunzionale tra le diverse attività dell'intera macchina organizzativa. Questa si traduce in un'innovazione tecnico- manageriale e in un riassetto delle gerarchie interne. Infatti, come si può leggere dal portale

³³ In conformità alla legge sulla tutela dell'anonimato e per maggiore chiarezza daremo a questa azienda il nome fittizio di RIS.

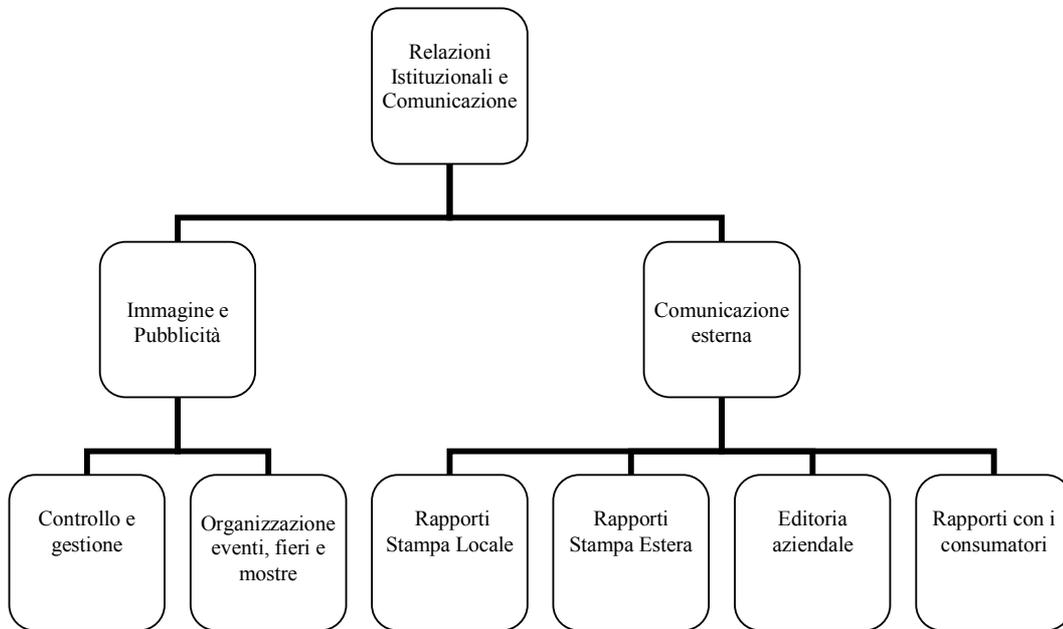
internet della multinazionale e come poi emergerà dalle interviste, negli ultimi anni si è progressivamente sviluppato un sistema di *Knowledge Management*, basato sulla valorizzazione del capitale intellettuale e intangibile delle risorse umane e sul lavoro di gruppo attraverso l'avvio di comunità di pratiche e l'utilizzo di strumenti informatici di supporto e collaborazione. L'effetto più immediato di questi interventi è l'implementazione di un organico di professionisti dalle competenze flessibili e con un discreto livello di autonomia nell'organizzazione dei compiti, tale per cui è possibile ipotizzare una convivenza delle logiche professionali con quelle di impresa.

La dimensione fondamentale che ha supportato il processo di cambiamento e che oggi attiva l'intera rete organizzativa è la comunicazione, non più intesa come semplice elaborazione e trasmissione delle informazioni, ma come relazione dialogica con i diversi soggetti che entrano in contatto con l'impresa, con la sua proposta commerciale e con i suoi valori. La realizzazione del modello organizzativo attuale ha visto nella comunicazione la risposta più efficace per facilitare l'impiego di modalità innovative sul piano tecnologico e manageriale.

Da questo punto di vista, l'area a cui è stata prestata attenzione al momento dell'accesso nel campo è quella di Relazioni Istituzionali e Comunicazione che fa capo alla Holding, per la quale il disegno campionario ha previsto la selezione di profili professionali medio- alti, in posizione di responsabilità e distribuiti nei settori illustrati in figura 1³⁴. Si tratta dell'unità di Corporate Communication che si trova al vertice di un sistema di comunicazione integrata ed in cui i processi comunicativi hanno un carattere più istituzionale che commerciale. È a questo livello che si realizza il coordinamento dei piani di comunicazione tra le differenti divisioni di cui è composta la multinazionale, e finalizzati alla costruzione e al consolidamento di un'immagine coerente dell'impresa presso il complesso degli attori esterni all'attività produttiva (opinione pubblica, aziende concorrenti, Istituzioni, associazioni di consumatori, ecc...). L'area di Relazioni Istituzionali e Comunicazione ha quindi una funzione di regia, attraverso cui si riducono i rischi derivanti da attività non sinergiche tra loro. In questo modo, ogni singolo ambito di intervento mantiene la propria autonomia, ma contestualmente, è organizzato in rapporto ad altri ambiti.

³⁴ Per questa macro area non è stato possibile ottenere un organigramma completo, e la selezione degli intervistati è stata realizzata di concerto con il personale amministrativo, secondo le disponibilità dei soggetti.

Fig. 1 Distribuzione dei professionisti intervistati per area di intervento in RIS



Venendo alla fase di campionamento, a livello centrale, è stato intervistato il direttore generale, nonché vicepresidente del gruppo che riporta direttamente all'Amministratore delegato o al Presidente. A questa Direzione riferiscono funzionalmente diverse unità di comunicazione, tra cui Immagine e Pubblicità e Comunicazione esterna. In ognuno di essi operano team, di non più di cinque persone, specializzati in alcuni ambiti strategici. Nel caso della Comunicazione esterna sono stati intervistati, oltre il responsabile:

- due professionisti di *media relations* (Rapporti con stampa locale ed estera), rispettivamente un uomo e una donna, che si occupano di mantenere i contatti con i mezzi di informazione per divulgare comunicati e notizie concernenti le attività sociali, economiche, finanziarie e politiche dell'organizzazione, e svolgono anche l'importante compito di sondare l'opinione che l'esterno ha dell'impresa;

- una professionista di editoria aziendale, che collabora all'house organ informativo (giornale periodico rivolto all'azienda e agli associati) e alla redazione di una rivista trimestrale edita con l'intento di diffondere la cultura dell'energia, del mondo del petrolio e del gas, rivolta a istituzioni, media, analisti, stakeholder, ma anche al grande pubblico dei non addetti ai lavori;

- un professionista specializzato nei rapporti con i consumatori, che si occupa di gestire, in collaborazione con le altre funzioni di corporate e di Divisioni, le

relazioni con le associazioni dei consumatori, che rappresentano le esigenze dei clienti ai quali sono erogati principalmente i servizi di energia elettrica e gas. Si tratta di una sezione particolarmente delicata, che risponde non solo ad azioni di *customer satisfaction* ma anche alla coerenza della comunicazione di Sostenibilità, principio questo fondamentale alla base della Corporate Governance.

Per quanto riguarda l'unità di Immagine e Pubblicità, si tratta di un ambito in cui sulla base delle strategie e delle esigenze di comunicazione istituzionale e di business, sono ideate e gestite campagne pubblicitarie, attività di ricerca su immagine e reputazione delle suddette campagne e iniziative di promozione e sponsorizzazione a supporto dell'attività commerciale delle divisioni. In questo caso, sono stati intervistati:

- un professionista operante nel processo di controllo e gestione del flusso della comunicazione commerciale proveniente dalle divisioni (Controllo e gestione) e coinvolto negli iter procedurali relativi alla sponsorizzazione dei prodotti e servizi, dalla valutazione dal punto di vista strategico dell'attività fino alla messa in pratica e alla gestione definitiva;

- un professionista responsabile dell'organizzazione degli eventi, delle fiere e delle mostre rivolte a pubblici esterni.

In totale gli intervistati sono otto, ai quali si sono aggiunti nel corso della rilevazione i tre responsabili delle aree di vendita e marketing appartenenti alle divisioni, con lo scopo di completare la conoscenza relativamente ai professionisti coinvolti in un processo comunicazionale caratterizzato da continue azioni di feed-back tra la Holding e le componenti operative. In questi contesti, la comunicazione è prevalentemente commerciale, dove i valori dell'impresa e del brand definiti a livello di corporate trovano coerente espressione in tutte le componenti del mix di marketing.

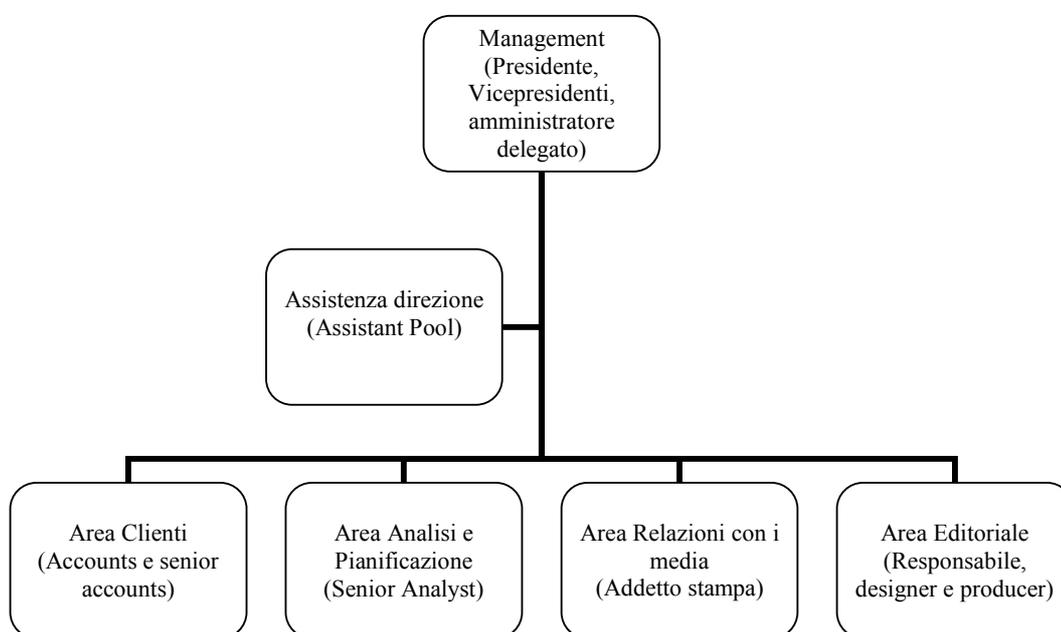
I professionisti studiati in questo contesto organizzativo hanno un'età compresa tra i 28 e i 60 anni.

Le agenzie di comunicazione. Le strutture esterne che offrono servizi nel campo della comunicazione realizzano una specializzazione interna combinata ad un approccio flessibile alle richieste del committente, riuscendo a fornire prestazioni che variano comunemente per settore economico e per area di intervento. Una delle agenzie prese in considerazione³⁵, quella di Relazioni pubbliche e comunicazione con sede a Roma, risponde a questo scenario organizzativo, proponendosi sul mercato come struttura a servizio completo. Come si può leggere dal portale on line dell'agenzia, si tratta di una SRL di medie dimensioni costituita nel 1991 con l'obiettivo di garantire in modo completo e

³⁵ Per le stesse ragioni di cui alla nota 1, daremo a questa prima agenzia il nome fittizio di COM1 mentre la seconda agenzia verrà denominata COM2.

sistematico al Cliente – impresa consulenza e servizi per una comunicazione integrata. Attorno a questa vision è raccolto un team di comunicatori, che fornisce supporto strategico e operativo attraverso differenti aree, canali e modalità in cui la comunicazione si articola. COM1 affianca il cliente a partire dall’analisi dello scenario, degli issues e degli obiettivi rilevanti per la definizione delle strategie di comunicazione, dei benchmark, dei tempi e degli investimenti coerenti con gli obiettivi individuati. Le aree di intervento principali vanno dalle relazioni istituzionali a quelle con i media; dalla realizzazione di eventi a quella di prodotti editoriali, web e digitali; dalle attività di ufficio stampa, alla grafica, alla pubblicità; dalla definizione di ricerche di mercato e d’opinione, alla comunicazione interna al training di comunicazione per i propri professionisti. Il portfolio di clienti non riguarda soltanto imprese, di diverse dimensioni e settori merceologici, ma anche soggetti pubblici e istituzionali, nonché committenti sociali e importanti agenzie ambientali. Nella sua sede principale di Roma operano circa trenta professionisti - ai quali si aggiungono team professionali dedicati per incarichi e Clienti che lo richiedono – divisi nelle seguenti aree di intervento:

Fig. 2 Distribuzione dei profili professionali tra le aree di intervento in COM1



Come emerge dalla figura 1, l’area del management è composta dai soci dell’agenzia, mentre i professionisti si distribuiscono in quattro aree principali fra loro integrate. L’organizzazione del lavoro è, difatti, orientata per obiettivi e si basa su *team work*; la produzione di molteplici servizi avviene attraverso

l'integrazione di differenti competenze e le figure professionali sono legate da relazioni di cooperazione. L'azione di comunicazione inizia con gli account dell'area clienti, che curano il rapporto con i committenti e ne interpretano le esigenze; una volta condivisi obiettivi e priorità, l'area di analisi e pianificazione provvede alla realizzazione, insieme ad altre professionalità, di un piano programmatico nel quale sono posti in relazione politiche, strategie, investimenti e tempi che definiscono il quadro di intervento. La fase operativa si sviluppa poi nell'area di Relazioni con i media, che prevede la gestione dei rapporti con gli operatori dell'informazione secondo le esigenze espresse dal cliente. L'azione svolta verso i media comprende l'organizzazione di conferenze stampa, di press briefing e press meeting, la redazione di comunicati, articoli, interviste, dossier per la stampa, il monitoraggio delle agenzie di stampa e la verifica dei risultati attraverso servizi di rassegna stampa sulle principali testate giornalistiche. Il ciclo professionale continua poi con l'area Editoriale, in cui la fase di ideazione del prodotto editoriale (house organ, audiovisivi, newsletter ecc) è legata alla capacità creativa dei graphic designer, che ne curano poi la realizzazione. In questa area, inoltre, particolarmente importante è la messa in opera e gestione redazionale dei contenuti di siti Internet, attraverso strategie e tecniche di webmarketing. Nel mix di comunicazione, l'agenzia cura inoltre gli aspetti di progettazione ed esecuzione degli eventi, dal reperimento della location agli allestimenti degli spazi e così via.

In questo contesto, è stato possibile condurre due interviste, che hanno riguardato il vicepresidente dell'agenzia e un professionista che opera sia nell'area di Senior Accounts che in quella di Analisi e Pianificazione, con età superiore ai 50 anni. Gli incontri sono avvenuti nello stesso giorno e negli uffici della sede principale di Roma.

La seconda e ultima agenzia presa in considerazione, la COM2, nasce a Napoli circa quattro anni fa. A differenza della prima, si tratta di uno studio professionale composto da due soci che curano le attività di comunicazione e di marketing per le imprese, utilizzando principalmente il web. Anche in questo caso, l'agenzia svolge incarichi per diverse organizzazioni ed enti, e si avvale della collaborazione di stagisti e creativi. Le aree di intervento sono strettamente interconnesse e riguardano in primo luogo la realizzazione di siti web e di portali di settore, di cui è curata la progettazione testuale e l'assistenza on line. A partire dalla pubblicazione del sito, si sviluppano i piani di web marketing, e in particolare si svolgono attività di posizionamento aggiornando testi, tag, categorie del sito web in base all'andamento dei volumi di ricerca delle parole chiave più cliccate nel segmento di mercato su cui si sta operando. La progettazione del sito si avvale della collaborazione di fotografi e di graphic designer che si occupano della composizione grafica e stilistica delle pagine web e dei prodotti di video advertising. Altri servizi di comunicazione web offerti dall'agenzia sono il social

media marketing, basato sulla partecipazione e la condivisione dei contenuti del sito su comunità on line (Facebook, Twitter, LinkedIn ecc) di lettori interessati all'argomento, e l'e-mail marketing, uno strumento questo per diffondere la conoscenza di prodotti e/o servizi presso clienti effettivi o potenziali inseriti in mailing list. Oltre ad attività di comunicazione, i soci dell'agenzia sono impegnati nel garantire supporto all'impresa nello sviluppo di reti in franchising (dallo studio di fattibilità del progetto e piano di impresa, all'attivazione di operazioni di franchising, controlli e follow-up di sistema). In questa realtà professionale, sono state condotte tre interviste, che riguardano oltre i due soci, anche una stagista specializzanda nel social media marketing. Si tratta di professionisti molto giovani, con un'età che non supera i 35 anni.

I libero professionisti. Nell'area della consulenza in proprio, sono stati contattati cinque professionisti, attraverso la mediazione di informatori chiave. In particolare si tratta di consulenti in relazioni pubbliche, media planning, advertising, comunicazione di immagine e pubblicità, web marketing che al momento dell'intervista offrivano i propri servizi rispettivamente presso un museo d'arte e nel campo dell'editoria (Armando, 35 anni), un'organizzazione legata alla produzione di olio (Livio, 36 anni), una fondazione scientifica (Fiorenzo, 54 anni), un'impresa produttrice di pasta (Aurelio, 41 anni) e infine un ateneo universitario all'interno di progetti e-learning (Filippo, 49 anni)³⁶.

2. Eterogeneità e pluralizzazione dei percorsi formativi e professionali

L'introduzione di corsi di studi universitari a supporto dell'insieme di conoscenze alla base di un'attività lavorativa rappresenta uno dei requisiti per tutte quelle occupazioni che aspirano al riconoscimento dello status professionale. L'istituzionalizzazione della formazione professionale nell'università crea, come nell'esperienza delle professioni classiche, condizioni favorevoli al costituirsi di un gruppo riconosciuto come socialmente distinto sulla base di una identità disciplinare (Malatesta 2009, 2006; Bourdieu 2001; Sarfatti Larson 1977). Anche per i professionisti della comunicazione in Italia, come è stato argomentato nei precedenti capitoli, la base intellettuale del loro lavoro si sta formalizzando in un complesso sistema di conoscenze e competenze. Questo gruppo professionale ha, da poco meno di un ventennio, un suo corpo docente localizzato nelle facoltà di scienze della comunicazione, attivo nella codifica e messa a punto della comunicazione d'impresa come disciplina e nella individuazione dei suoi presupposti teorici e metodologici. Il confronto con i casi indagati, tuttavia, mette

³⁶ Per le stesse ragioni di cui alle note 1 e 2, sono stati utilizzati nomi fittizi per indicare i professionisti intervistati.

in luce un rapporto tra formazione e pratica professionale piuttosto articolato, in ragione di alcuni fattori che rimandano tanto alle condizioni istituzionali della pratica quanto ad aspetti della traiettoria formativa e professionale dei singoli.

La maggior parte dei professionisti intervistati è in possesso di titoli di laurea in diversi settori disciplinari. Se si guarda alla distribuzione dei profili formativi per età, è evidente che Scienze della comunicazione coinvolge i più giovani, ma tra quest'ultimi le scelte formative hanno riguardato altresì corsi di laurea che non sono legati a uno specifico sbocco professionale (come lettere e filosofia e scienze politiche) oppure a indirizzi disciplinari (come ad esempio sociologia, scienze della formazione ed economia) per i quali esiste una tradizione teorica e di ricerca che solo in tempi recenti, in ragione dei cambiamenti della società globale, sta allargando i suoi orizzonti didattici verso alcune aree della comunicazione, da quella d'impresa e di marketing fino all'ambito pubblico e istituzionale. Allo stesso tempo, il conseguimento della laurea in scienze della comunicazione non sembra garantire l'esercizio esclusivo della professione nei suoi vari gradi e livelli operativi, o almeno non costituisce una forma di "protezione" rispetto alla competizione con profili professionali provenienti da altri percorsi formativi. Il quadro che complessivamente emerge dalle interviste è che la cultura disciplinare di questo campo ha confini sfumati, sviluppata su tematiche ampie e interdisciplinari perché sostanzialmente dedicata al miglioramento delle pratiche professionali rispetto ai bisogni del mercato e agli interessi economici organizzati. Al di là delle peculiarità epistemologiche dei saperi che ruotano attorno alla comunicazione, il grado di riconoscimento della specificità del proprio lavoro sulla base di quanto appreso all'università dipende in maniera significativa dalla posizione che ogni agente occupa nel campo sociale ed organizzativo di riferimento e dalla sua precedente biografia professionale.

Nel caso della multinazionale indagata, la dimensione generazionale è senza dubbio quella sulla quale è possibile distinguere le traiettorie formative e professionali degli intervistati. Il progetto professionale dei professionisti di età compresa tra i 50 e i 60 anni, i cosiddetti "senatori", ha subito un processo di *skinning*, consistente nell'abbandono della libera professione una volta entrati nell'organizzazione; questo è avvenuto tra gli anni Settanta e Ottanta, quando i vertici di questo grande gruppo prendono lentamente coscienza dell'importanza della comunicazione, sebbene ancora limitata a un'attività di immagine e di confronto istituzionale con il mondo politico. Alcuni provengono da percorsi professionali nei settori della comunicazione visiva e delle relazioni pubbliche (rispettivamente Stefano al momento impegnato nell'unità di Immagine e Pubblicità e Felice occupato nell'ambito della Relazione con i consumatori), altri sono approdati in RIS a seguito di esperienze nel campo del giornalismo (come Giulio, attualmente responsabile dei rapporti con la Stampa locale). In entrambi i

casi il percorso formativo universitario è stato interrotto per intraprendere la libera professione, in un contesto socioeconomico di quasi piena occupazione ed in cui l'industria culturale iniziava a porre le basi per la sua affermazione.

Vi sono diverse ragioni alla base delle scelte professionali dei "senatori". Quella di libero professionista avviene dopo una breve esperienza formativa alla quale si rinuncia per seguire le proprie disposizioni o vocazioni, che però trovano poi nella multinazionale piuttosto che nel libero mercato presupposti favorevoli alla loro valorizzazione. Se approfondiamo l'analisi nel quadro della genesi del campo professionale della comunicazione, è interessante notare che la traiettoria dei più anziani attraversa in pieno lo stadio iniziale di espansione della domanda di comunicazione, allora sostenuta soprattutto dalle grandi imprese, e in misura minore dal tessuto sostanziale dell'economia italiana rappresentato dalle PMI. Bisogna tuttavia separare la dimensione quantitativa di questa evoluzione da quella qualitativa. In effetti, l'affermazione di un nuovo mercato, che non richiedeva competenze specialistiche, con limitate barriere all'ingresso e con la necessità di reperire rapidamente forza lavoro, ha creato spazi di inserimento entro cui, però, il processo di differenziazione e identificazione delle *expertise* è stato lento e sofferto. La posizione di "pionieri" risulta dai racconti ambigua e instabile, legata da un lato a una formazione "di bottega", a una acquisizione cioè artigianale delle competenze, informata di componenti creative, intellettuali e relazionali ma sostanzialmente vincolata alle richieste della produzione; dall'altro ad un ruolo operativo, di attuazione di programmi di comunicazione decisi da altri. Il caso di Stefano, che ha lavorato da free-lance presso piccole agenzie pubblicitarie in qualità di tecnico della pubblicità, è particolarmente esplicito di questa condizione. Una domanda che, pur intuendo la centralità della comunicazione rispetto alla crescente complessità dell'apparato economico capitalistico ne assimilava ancora timidamente il valore strategico e integrato con il ciclo produttivo, poneva problemi di autonomia sul piano contrattuale. L'esigenza di affermare la crucialità del proprio ruolo, nonostante le dimensioni del servizio professionale fossero ancora prive di una base conoscitiva chiara, trova supporto nell'emergere dei primi tentativi di associazionismo nell'ambito della comunicazione:

L'obiettivo che avevo era quello di fare in maniera tale che l'associazione creasse un albo di professionisti che tutelasse i professionisti di questo ambito ma soprattutto che facesse comprendere a tutti i committenti che è una vera e propria professione, non è detto che possa farla chiunque. Dico questo perché all'epoca come free lance lavoravo anche all'interno delle agenzie, vedevo quale era il comportamento dei committenti che era quello "ma che ci vuole a fare sta cosa, la faccio io". Questo lo trovo abbastanza penoso (tono alto). Allora, se esiste un albo per gli architetti, che per carità hanno una

responsabilità civile e quindi c'è anche un riconoscimento sociale della professione, io sostenevo che anche nell'ambito della comunicazione visiva c'è una sorta di responsabilità civile perché secondo me viviamo anche di arte e di musica, al di là delle necessità più importanti del nostro organismo.

(Stefano, 51 anni, Organizzazione e allestimento eventi).

L'elemento etico che emerge in questo stralcio associa la professione all'arte, all'aspetto estetico dell'attività, che implica una rivendicazione sull'ideazione della fase esecutiva. Questo *ethos* professionale, acquisito nella pur breve esperienza formativa all'interno della facoltà di architettura, si confronta con uno scenario in cui va imponendosi, per le innumerevoli agenzie e boutique creative presenti sul nostro territorio, la necessità di negoziare l'azione sensibile dell'artista con esigenze comunicative definite spesso da budget limitati e da resistenze culturali, creando non poche frustrazioni.

L'ingresso in RIS incide poi profondamente sulla traiettoria professionale. L'organizzazione offriva allora maggiori opportunità di partecipazione alla definizione del servizio professionale, per la possibilità intrinseca di rappresentare i bisogni della committenza, di cui si è parte integrante:

Io sono rimasto affascinato da questa azienda nel senso che ho potuto capire che stimoli ne avrei sempre avuti, il marchio era quello ma le attività di comunicazione sui prodotti che giravano attorno a quel marchio erano le più svariate. Ma soprattutto c'era una cosa che mi interessava: contrariamente al lavoro che svolgevo prima, questa azienda mi dava l'opportunità di essere committente e al tempo stesso agenzia di riferimento, che in quel caso avrebbe dato la soluzione a quello che gli veniva richiesto.

(Stefano, 51 anni, Organizzazione e allestimento eventi).

In altri termini, il progetto professionale trova un limite nella configurazione iniziale del mercato di riferimento, in cui ci si trova a svolgere un ruolo di "galoppino" (*choreboy*, Hughes 1965) dei propri clienti, per il quale si fa fatica a realizzare e imporre un modo esclusivo di trattare e risolvere i problemi connessi alla comunicazione. In questa struttura dei rapporti professionali, la strategia di azione consiste in un processo di inclusione all'interno di un'organizzazione più ampia, entro cui si percepiscono maggiori possibilità di dedicarsi esclusivamente a una certa attività e diventarne così un esperto da non dover accettare alcun lavoro che non sia di gradimento (*cit. trad. it. p. 310*).

Questo vale altresì per chi, come Felice, ha iniziato il proprio percorso professionale nell'ambito delle Relazioni Pubbliche. In questo campo della comunicazione, più che in altri, le disposizioni relazionali rappresentavano la dimensione più rilevante sulla quale andavano caratterizzandosi i rapporti di

lavoro. Nel caso di Felice, queste capacità non sono date a priori, ma sviluppate sulla base di un capitale sociale di origine particolarmente elevato:

Io ho studiato legge ma poi non ho finito. Era l'ultimo anno di giurisprudenza ma lasciai perdere. Io lavoro qui da 37 anni. All'inizio mi occupavo di questioni di carattere fiscale e tributario, ma io pensavo a una vita creativa, quello che succede, succede. Tant'è che a un certo punto mi affidarono la promozione di un consorzio dell'acqua e a quel punto la mia esperienza di vita, tutto il mio modo di relazionarmi era servito per promuovere questo consorzio // Io ho una vita parallela che si è sviluppata intorno al nome di famiglia e per la quale giro il mondo, conosco presidenti e personaggi del mondo politico importanti, cittadini, associazioni di vario genere che allargano il mondo di relazioni che mi tornano anche dal punto di vista professionale, e così anche se mi trovo con il più cattivo segretario o presidente delle associazioni dei consumatori, so come prenderlo e portarmelo in azienda.

(Felice, 63 anni, Relazioni con i consumatori)

La personalizzazione del servizio sembra legata anche ad una fase in cui da un lato non era ancora particolarmente diffuso nelle grandi aziende un uso esperto delle RP, per quanto ci fosse una ampia consapevolezza della sua importanza, dall'altro non esisteva una concettualizzazione e definizione delle *expertise* in questo campo professionale; eppure, contrariamente a quanto si profilava nel libero mercato, le capacità di ascolto, di comprensione, e la loro traduzione e trasformazione in soluzioni adeguate restano sì qualità personali ma definite entro un atto collettivo, organizzato secondo regole, dispositivi e strumentazioni adeguate all'obiettivo di impresa (Combes 2009). In altre parole, l'organizzazione diventa il riferimento per strutturare in termini professionali le proprie risorse.

Questo legame, tuttavia, ha rappresentato un limite sul piano dei percorsi di carriera, soprattutto per coloro i quali appartenevano alle società del gruppo che, a seguito dei processi di liberalizzazione, sono state accorpate:

Dal punto di vista professionale questo accorpamento è stato sicuramente devastante, perché eravamo molto indipendenti e quindi ci siamo trovati sì in una casa più grande, ma dove non contavamo niente // Quel passaggio lì è stato un passaggio negativo, la carriera per molti come me si è fermata perché di fatto diventi un tassello di un qualcosa che...non è la stessa cosa, cominci ad avere una serie di step che stanno sopra e quindi automaticamente rimani lì incartato. Quello è stato il passaggio peggiore e purtroppo non dipendeva da me o dalle mie capacità ma dal fatto che le cose erano cambiate.

(Felice, 63 anni, Relazioni con i consumatori)

Nel momento in cui la multinazionale va riconfigurandosi rispetto a un ambiente economico più turbolento e incerto, emerge chiaramente che non è tanto

la natura dei compiti che definisce il lavoro di “comunicatore”, quanto la posizione all’interno dell’organizzazione. In altri termini, l’attività professionale per i senior, caratterizzata da elevata precarietà nel mercato, trova sì sostegno nell’organizzazione, ma al prezzo di una crescente dipendenza manageriale e organizzativa (Svensson 2003). Quando la comunicazione figura come un ambito di competenza indeterminata dal punto di vista epistemologico e legata prevalentemente alle capacità personali per essere esercitata, è l’impresa che innesta i propri interventi di adattamento e specializzazione e a maggior ragione in quei periodi di riconversione che destabilizzano il quadro di svolgimento delle carriere. A questo proposito, si ravvisa, tuttavia, una differenza quando l’ingresso nella multinazionale avviene passando prima per esperienze nel giornalismo, cosa peraltro molto comune ai primi professionisti della comunicazione. In tal caso, il percorso professionale si sviluppa sulla base di un duplice riferimento: da un lato all’organizzazione, dall’altro a una attività professionale già consolidata e identificata sotto il profilo sia sociale che giuridico. Pertanto, nei racconti biografici i momenti di blocco e “di lutto” non prendono il sopravvento sul processo di riconoscimento del proprio progetto (Dubar 1998), come nel caso di Giulio:

Io continuavo a fare quello che facevo, ma con minori responsabilità perché di fatto tutta una serie di competenze erano state acquisite dal “palazzo”. C’è stato sicuramente un ridimensionamento delle competenze, dopodiché ognuno ha ricominciato a camminare e fortunatamente per me è andata bene – perché c’avevo il mestiere e per questo sono stato valutato in una certa maniera.

(Giulio 61 anni, Rapporti con la Stampa locale)

Contrariamente agli anziani, il tipo di percorso professionale dei più giovani è caratterizzato invece dalla sovrapposizione tra momento formativo e momento lavorativo. Per essi, vi è stato di certo un elevato investimento emotivo nell’esperienza scolastica, conclusa con notevole successo, e le chance di accesso in posizioni di responsabilità all’interno della multinazionale vedono favoriti soprattutto coloro i quali provengono dalle classi sovraordinate. La dotazione iniziale di capitale sociale e capitale culturale è un punto di forza rispetto a una crescita esponenziale del numero di figure professionali della comunicazione, soprattutto a seguito dell’istituzione di facoltà connesse a questa disciplina. Il percorso professionale antecedente all’ingresso nella grande impresa è sì frammentato, ma ricco, finalizzato a perseguire con caparbia un progetto dai contenuti intellettuali e qualificato rispetto a quanto appreso nel corso degli studi. Ne consegue che l’idea che si debba prima o poi pervenire a un lavoro definitivo

non è mai data per scontata, lasciando così il posto alla possibilità di trovarsi di fronte a opportunità nuove.

La certificazione delle conoscenze gestita attraverso l'università non è immediatamente fonte di identificazione chiara del proprio lavoro. Ad esempio, chi si specializza nelle aree della comunicazione si rende conto che certe distinzioni tra indirizzi disciplinari o anche fra settori dove poter operare è più formale che sostanziale. L'idea che il sapere debba in qualche modo fare i conti con la pratica è ampiamente accettata dai professionisti intervistati, anche se questo genera inizialmente un sentimento di "spaesamento", come sottolinea Gennaro a proposito del suo percorso formativo e professionale:

Io mi sono laureato con un corso di laurea in Scienze della formazione, in Scienze dello Sport manageriale all'Università Cattolica di Milano, una triennale. Prima venivo da un'esperienza in ingegneria meccanica, volevo seguire le orme di mio padre, ho fatto due anni ma mi sono reso conto che non era la mia strada, mi annoiavo da morire! Quindi mi sono iscritto ad un master a San Marino in Marketing e comunicazione sportiva, che è stata in assoluto l'esperienza più importante della mia vita perché comunque sono stati 6 mesi di full immersion in una classe di 30 persone, era come ritornare a scuola. Dopodiché ho trovato lavoro in una società che gestisce il marketing sportivo dei club di serie A, attraverso l'organizzazione di eventi ecc. Mi piaceva molto come lavoro però sono stato legato a un aspetto puramente commerciale, quindi proprio di vendite, di sponsorizzazioni, era come fare il rappresentante di aspirapolvere! E quindi ho cominciato a fare colloqui. Mi si è presentata questa opportunità inizialmente attraverso un co.co.pro. ma all'inizio devo dire la verità mi sentivo un po' spaesato. Lo spaesamento partiva dagli studi, perché mai avrei pensato di arrivare in un'azienda petrolifera, perché io mi sono specializzato in marketing sportivo, però ora mi trovo benissimo.

(Gennaro, 28 anni, Controllo e gestione)

Non si tratta, tuttavia, del solito contenzioso "teoria vs pratica". In realtà, ciò che caratterizza coloro che svolgono questa professione è il saper legare, intersecare una serie di conoscenze provenienti da campi sociali e scientifici diversi. Non sembra, in un'ultima analisi, una questione di generalità, ma più che altro di "specializzazione in despecializzazione"(Diamanti 2000, p. 158), di flessibilità:

Io mi sono laureata in Economia aziendale a Londra, ma non sono un'economista, però ho fatto economia, accounting, marketing, human resources, e quindi gestione del personale, ho fatto una roba totalmente allargata che non mi ha reso una specialista in nessuno di questi settori, però mi ha dato la possibilità di avere un livello di acquisizione molto ampio e secondo me questo è un punto di forza per un professionista della comunicazione, anche perché se tu devi comunicare devi capire i temi anche più

complicati e riuscire a tradurli per un pubblico di riferimento che non è necessariamente super specializzato, ma che se tu non capisci difficilmente riuscirai a comunicare.

(Lucilla, 37 anni, rapporti stampa estera)

La laurea in Scienze della comunicazione, pertanto, non sembra costituire un titolo preferenziale poiché gli aspetti teorici ed operativi di questa professione consistono di un vocabolario che suona ormai familiare a diversi ambiti scientifici, dall'ingegneria gestionale all'economia, dalla sociologia alle scienze politiche. Oltretutto, questa base cognitiva "esperta ma aperta" si sviluppa rispetto ad alcune importanti evoluzioni delle condizioni istituzionali della pratica. Mentre in passato l'attenzione delle aziende era centrata prevalentemente sul prodotto/servizio al fine di realizzarlo al minor costo possibile (*product-oriented*) oggi le imprese, soprattutto quelle con un profilo internazionale, assumono un orientamento *consumer oriented* (Tuzzi 2006), cioè riconoscono nel soddisfare i bisogni del clienti la chiave per il loro successo. Il riconoscimento e l'integrazione del "parere" dei clienti e degli stakeholder, nonché dei pubblici influenti in merito alla qualità del servizio sono determinanti per stabilire e mantenere la loro fiducia e, di conseguenza, lo stesso vantaggio competitivo dell'impresa (Combes 2009; Milburn 2009). Rispetto al passato, una più grande responsabilità grava, dunque, sulle spalle dei lavoratori che gestiscono questa rete di relazioni. La complessità delle strategie di pianificazione e controllo degli atti comunicativi in cui è coinvolta l'impresa richiede una mediazione tra la sempre più imperante *logica consumerista*, che punta alla produzione efficiente di servizi desiderabili in un contesto di mercato (Parziale 2008; Freidson 2001, 1998) con la *logica professionale* orientata alla prestazione tecnica ed intellettuale. Le attività di progettazione assumono un nuovo slancio, per fornire al cliente un servizio completo e personalizzato, e questo sposta il baricentro organizzativo su processi trasversali alla gerarchia liberando saperi e conoscenze di alto livello. Questi cambiamenti hanno un peso di grande rilievo sui meccanismi di reclutamento e gestione delle nuove reclute. Nonostante si rilevi una maggiore individualizzazione dei percorsi biografici, questi trovano tuttavia una ricomposizione entro una matrice di conoscenze di base (Giannini 1998). Ne consegue che il processo di autorealizzazione è maggiormente legato alla crescita delle competenze professionali, attraverso un'adesione più libera al progetto di impresa, e almeno inizialmente meno vincolato dall'appartenenza all'organizzazione. Quest'ultima, a sua volta, contratta l'adesione del lavoratore professionalizzato (seppur come vedremo entro certi limiti) utilizzando un linguaggio organizzativo "aperto e particolare" (Zarifian 1996). Una delle strategie di gestione delle risorse umane in questo senso è la comunicazione interna formativa (Invernizzi 2003), mediata e interpersonale, effettuata sul luogo

di lavoro e l'attività di *coaching* al fine di sviluppare le attitudini e le competenze dei lavoratori, soprattutto dei più giovani.

In linea con quanto emerge dalla letteratura, sembra che la formazione di una base cognitiva flessibile appresa nei percorsi di studio vada insieme alla delega operativa all'impresa (Giannini 1996). Così l'integrazione e il coinvolgimento sollecitato dall'azione formativa dell'organizzazione canalizza il sapere teorico e il potenziale dei lavoratori in un progetto economico (Butera 1983, 1987, 1990; Giannini 1989, 1996).

Come per i professionisti appartenenti alla coorte d'età inferiore ai 40 anni e operanti nel contesto della multinazionale, anche nel caso dei soci e della stagista dell'agenzia napoletana COM2 l'itinerario professionale è scandito dal possesso di titoli di studio di secondo livello e dalla tensione verso l'inserimento in situazioni di lavoro qualificate rispetto alle credenziali formative in possesso. Si tratta, inoltre, di soggetti che provengono dalla classe media napoletana, per la quale si osservano strategie di sostegno alla formazione dei figli finalizzate ad allargare le opportunità di affermazione sociale.

Il profilo disciplinare è ancora una volta ampio e polivalente. È diffusa tuttavia l'idea di aver appreso attraverso forme didattiche poco corrispondenti alle esigenze del mercato, probabilmente per il fatto di aver conseguito una specializzazione in comunicazione entro facoltà come sociologia o scienze politiche, dove gran parte del corpo docente non ha esperienza diretta di questo campo professionale. In uno scenario in cui le competenze richieste sono sempre più sfumate ed evolvono con grande rapidità, l'ingresso lavorativo è pertanto precoce, fatto di esperienze intermittenti: si comincia a lavorare già durante gli studi oppure il lavoro viene lasciato per terminare gli esami o sostituito con stage in azienda; si lavora in posizioni e settori diversi, si comprende in altre parole che il miglioramento delle proprie condizioni non è garantito dall'anzianità o dalla fedeltà all'azienda, né tanto meno dal solo titolo di studio, ma dalla propria abilità nel saper sfruttare tutte le occasioni di mantenere aperte le reti di relazioni professionali:

Ci sono molte persone, molti miei coetanei che come me cominciano a fare uno stage già prima, per non perdere tempo dopo la laurea. Io sono laureata in Management delle imprese turistiche; negli ultimi 6 mesi di studio ho cominciato a interessarmi di web marketing per il settore turistico al di fuori dell'università e ho fatto un'esperienza di lavoro in un albergo di Rimini che si promuove attraverso facebook. Ragionando poi con il mio professore, questa esperienza è diventata l'oggetto di una tesi di laurea // Per ora ho accantonato l'idea di una specialistica, perché qui a Napoli ha lo stesso nome della triennale! Gli esami sono uguali, molto spesso scollegati e preferisco continuare per un percorso più pratico che comunque mi da la possibilità di specializzarmi

(Nicole 24 anni stagista COM2)

Non c'è letteratura o teoria che tenga perché soprattutto con le nuove tecnologie la realtà ci cambia sotto i piedi! Mi vanto di avere una preparazione di base perché questo mi rende professionale, mi dà il terreno, l'humus per fare questo mestiere nel miglior modo possibile, ma le competenze non le acquisisci da ciò che hai appreso dall'università, quello è sempre inadeguato. Si apprende sul campo, è l'esperienza che paga, le mazzate che hai preso e sicuramente la tua capacità di costruirti una rete con partner, clienti, anche se riesci a intercettare il negozio sotto casa è fondamentale.

(Vincenzo 32 anni socio COM2)

Per riuscire a costruirsi una posizione lavorativa indipendente, occorrono esperienze e reti di relazioni (la clientela) che solo una precedente esperienza nel mercato del lavoro può fornire, ed è questo un aspetto che emerge da molte analisi (Reyneri 2005; Barbieri e Bison 2001). Per i soci di COM2 questo è sicuramente vero, ma non spiega perché immergersi in un percorso professionale in proprio si configura nei racconti come una “via di fuga”. L'elevato livello di istruzione ha di certo un effetto su questa scelta, perché favorisce maggiori aspettative di piena autonomia nell'esecuzione e nella definizione dei propri compiti, ma va però connesso ad altri aspetti di una traiettoria biografica che si conclude con la realizzazione di un'iniziativa imprenditoriale. Callisto, il socio di maggioranza dell'agenzia, sottolinea che la difficoltà ad entrare nel sistema delle garanzie dell'occupazione dipendente in un territorio dove è particolarmente diffuso il lavoro nero, esercitato al margine e fuori dalle norme legali, è uno dei motivi che lo hanno spinto a tentare l'avventura del lavoro in proprio. A questo si aggiunge che anche laddove l'attività di responsabile franchising e marketing è stata esercitata con contratto regolare, i contenuti intellettuali del proprio lavoro subivano un ridimensionamento rispetto a piani di gestione delle risorse umane occasionali e curati da imprenditori con profili culturali di basso livello:

Appena laureato mi sono dato da fare e ho trovato un lavoro come responsabile sviluppo franchising e piani di marketing di un'azienda con sede a Napoli e a Milano e che aveva un'esclusiva sull'Italia. Avevo un contratto a tempo indeterminato lì, ma i rapporti umani erano pessimi, classico imprenditore che non ama quello che fa, ama soltanto le questioni economiche, mille progetti campati in aria, vendeva fumo a tutti. Ho trovato un altro lavoro sempre come responsabile sviluppo franchising per una società che si occupa di servizi in senso lato, cioè fanno qualunque cosa, tutta burocrazia. Lì la situazione era a nero e non andava bene... anche perché in quell'ufficio non sapevano parlare italiano, non vedevo possibilità di crescita e me ne sono andato. Mi sono detto “qui la situazione è nera, mettiamoci in gioco, proviamoci”. E quindi con Vincenzo che

conosco dai tempi del Liceo, c'era questo rapporto di amicizia, mi fidavo e quindi abbiamo messo su quest'agenzia.

(Callisto 33 anni socio COM2)

Le relazioni sono quindi quelle costruite su base locale, dove peraltro si sono svolte le precedenti esperienze lavorative, e riguardano per lo più esercizi commerciali e piccole e medie aziende. Le caratteristiche culturali e strutturali delle imprese che fanno parte del portfolio clienti, come vedremo, sono importanti per comprendere il grado di autonomia nella gestione del proprio lavoro. Altro caso è quello dell'agenzia di Roma COM1, la cui più vantaggiosa posizione sul mercato della comunicazione deriva dal fatto che i soci, di età superiore ai 50 anni, hanno agito in una condizione di *first comers* nel campo della libera professione. Tuttavia, a differenza dei "senatori" della multinazionale, essi hanno giocato in una zona di collegamento tra le grandi società e gli organismi politici. Essi provengono da quell'area di esercizio della professione giornalistica – all'epoca la via esclusiva e legittima di ingresso nel mondo della comunicazione istituzionale – più eteronoma, ossia più legata alle domande della politica e dell'economia:

Chi arriva come me a diventare socio di un'agenzia ci arriva da una serie di esperienze professionali in settori di vario tipo. In genere, i miei colleghi soci come d'altronde lo stesso presidente vengono da attività di relazioni pubbliche svolte in grandi associazioni di piccoli imprenditori, in grandi aziende a volte come dipendente altre volte come consulente. Io ho cominciato alla Rinascente e mi presero perché avevo un'esperienza giornalistica collegata a una esperienza politica e avevano bisogno di un profilo di questo tipo perché all'epoca la Rinascente cominciava a sviluppare attività di grandi dimensioni e occorreva un rapporto con le Regioni, però non avevo niente di specifico. Da consulente sono passato a dirigente, poi ho continuato l'attività di consulente e da qui sono diventato socio. Io sono laureato in Scienze politiche, quando sei studente fai un po' di attività così... allora era più semplice, oggi c'è bisogno di persone un po' più preparate con l'aiuto universitario

(Ivano 60 anni socio COM1)

I percorsi professionali di coloro i quali finiscono sul fronte dell'imprenditoria non sono molto diversi da quelli raccontati dai consulenti. Per entrambi, il campo d'azione investe, parafrasando Wright Mills a proposito della figura dell'imprenditore "dinamico", attività sconfinanti e aperte a tutti gli sviluppi e la cui strada professionale si snoda in un groviglio di rapporti che costruiscono nel tempo prestando servizi di comunicazione tra un'organizzazione e l'altra (1951, p. 133- 134, trad. it. 2001).

Quando non cooptati in grandi imprese come nel caso della multinazionale, i libero professionisti si muovono spesso all'interno della schiera di collaboratori delle agenzie di comunicazione, con le quali si crea un rapporto di affidabilità e di reciproco scambio di capitale sociale, fondamentale per contenere l'instabilità di un mercato altamente competitivo ed esposto alla concorrenza internazionale. L'alta mobilità interaziendale implica, come vedremo nel paragrafo 5, il prevalere sulla fedeltà aziendale dell'identificazione con una comunità professionale, cui si riconosce il compito di testimoniare la qualità del servizio prestato (Reyneri 2002, pp. 70-71). Questa comunità è poi sempre più sostenuta da diverse forme di associazionismo, dai semplici network elettronici a organizzazioni più strutturate sotto il profilo della rappresentanza istituzionale degli interessi (capitolo IV).

Riteniamo dunque utile a questo punto approfondire l'attuale situazione di lavoro dei professionisti intervistati, attraverso cui meglio si esplicita l'interazione tra formazione posseduta e pratiche di lavoro nonché il modo in cui la combinazione di risorse accumulate lungo la traiettoria professionale informa i processi di costruzione e gestione delle relazioni sociali e professionali entro cui i soggetti sono immersi.

3. I contenuti del lavoro: base cognitiva, competenze relazionali e autonomia professionale

Il rapporto tra sapere posseduto e sapere impiegato dipende dalla configurazione dei rapporti entro cui i professionisti intervistati sono inseriti.

All'interno della multinazionale, i professionisti si trovano di fronte a non semplici problemi di gestione delle relazioni, di programmazione e realizzazione di progetti, di coordinamento e controllo dei flussi di comunicazione. Sulla assegnazione di queste attività tra i diversi profili professionali, è implicata ancora una volta la dimensione generazionale.

L'obiettivo dell'impresa è quello di mantenere un lungo rapporto con clienti, stakeholder e pubblici influenti e moltiplicare le occasioni di contatto con il territorio entro cui si realizzano i processi produttivi e le attività di vendita e distribuzione. L'impresa, in altri termini, dipende per il suo successo dalla capacità di inserirsi in un quadro di norme stabili di scambio sociale e la preoccupazione è pertanto quella di presentarsi come insieme leggibile e socialmente legittimo (Segrestin 1994). Il concetto di fiducia è in questo quadro essenziale e la comunicazione, come campo professionale, non assolve solo alla funzione di attribuire caratteristiche differenziali ai prodotti, ma serve a creare un ambito di senso comune con l'ambiente di riferimento, con il quale si ha dunque un rapporto interattivo di tipo processuale (Invernizzi 2000).

Nel contesto organizzativo così configurato, “fare comunicazione” vuol dire saper ascoltare e comprendere, avere una certa sensibilità, ma anche essere tecnicamente competenti a rispondere e a gestire processi sociali di crescente complessità. Queste attività si sviluppano a partire dalla *corporate communication* che è al vertice del processo, poiché è qui che si studia una strategia di comunicazione integrata in grado di mettere a fattor comune capacità ed esperienze fortemente eterogenee e necessaria per offrire un’immagine di sé unitaria, distintiva e riconoscibile. La struttura *corporate* si occupa delle attività istituzionali come quelle di comunicazione finanziaria, di *media relations*, di relazioni con i consumatori e gli stakeholder e contemporaneamente coordina la comunicazione di marketing e di prodotto delle altre divisioni aziendali, specie quelle di distribuzione dei prodotti petroliferi ed erogazione dei servizi di energia presso altre aziende e famiglie. Nell’ambito della *corporate communication*, la tendenza è quella di affidare ai *senior* il momento relazionale e gestionale del processo comunicativo, cioè a chi conosce meglio l’azienda e che verso di essa ha sviluppato un maggiore senso di identificazione ed appartenenza. Si tratta di coloro i quali occupano posizioni intermedie di quadri con funzioni di controllo, rappresentati quasi prevalentemente dai “senatori”, ovvero quelli la cui realizzazione professionale, una volta sganciatisi dalla libera professione, si è costruita nel quadro di riferimento dell’organizzazione. Essi possiedono un livello elevato di informazioni sui processi di erogazione dei servizi, sulle strategie e politiche che l’impresa ha adottato nel corso del tempo verso i diversi pubblici, siano essi interni o esterni:

Il lavoro mio specifico consiste nel monitorare, quindi avere sotto mano le nostre attività sul territorio nazionale. Le faccio un esempio. Quando sono emerse delle criticità a livello ambientale in alcune zone abbiamo iniziato un percorso di bonifica, abbiamo capito cosa si sarebbe dovuto fare per migliorare tutto quello che il petrolchimico degli anni Sessanta e Settanta aveva fatto e che avevamo ereditato. Questa cosa ci ha portato a un investimento notevole di risorse economiche, ma che però bisognava condividere con tutto il territorio, così abbiamo fatto conferenze stampa, convegni in cui dicevamo quello che avremmo dovuto fare, quindi ascoltavamo il territorio, condividevamo con loro alcune problematiche e dopo 6 mesi portavamo il risultato o, in ogni caso, un avanzamento. Questa attività di ascolto e comunicazione ha sicuramente fatto recuperare quella immagine negativa che il territorio aveva avuto della raffineria.

(Giulio 60 anni, relazioni con stampa locale)

La mia è una giornata azzecagarbugli! La cosa più importante del mio lavoro è che conosco fino in fondo la macchina commerciale e l’offerta dei servizi perché solo a fronte di questo puoi capire la risposta che darai alle associazioni dei consumatori. Per esempio nella mia giornata può essere che arrivi la segnalazione da un’associazione,

dice: “guarda ci sono dei clienti che non ricevono fattura da sei mesi, sono arrabbiatissimi e temono che ci siano distacchi, conguagli ecc.” Allora, si va a monitorare con la divisione interessata che siano stati messi in moto tutti gli strumenti e la gestione dei reclami oppure andar a vedere perché si sia generato questo tipo di problema. Poi per fare questo, programiamo nell’anno dei workshop, cioè degli incontri con i rappresentanti regionali di queste associazioni su tutto il territorio nazionale, e andiamo a spiegare loro non tanto solo l’azienda quanto prima quello che è il mercato e perciò le delibere dell’autorità, tutto quello che riguarda proprio l’applicazione delle regole, poi per esempio come funziona l’azienda e perché no, come arriva il gas. Li portiamo sulle piattaforme per esempio, oppure sugli impianti di distribuzione della benzina in Germania piuttosto che in Italia, o dentro un impianto chimico, proprio perché si possa creare una cultura dell’azienda, di cosa offre l’azienda, prima di arrivare all’aspetto, all’illustrazione dell’offerta dei servizi e poi alla fine dell’offerta commerciale. Bisogna fare cultura sul servizio che si offre, sul perché della bolletta.

(Felice, 63 anni, Rapporto con i consumatori)

Se bisogna parlare con un giornalista più importante magari ci va la persona senior, che conosce l’azienda da più anni //. Per esempio nel caso del lavoro nell’ufficio stampa è un lavoro molto delicato in quanto quotidianamente il risultato di quello che l’azienda fa è sui giornali e ovviamente non puoi mettere un ragazzino neolaureato che magari non capisce, non ha idea sulla sensibilità che ci vuole per parlare di determinati temi. Quindi ovviamente all’inizio le persone junior iniziano a fare un lavoro di back office che implica per esempio la redazione di comunicati con una minore esposizione all’esterno e quando si familiarizzano con certi temi, quando iniziano a capire i punti sensibili e delicati dell’azienda entrano nelle fasi di verifica dei fatti su determinati argomenti, di analisi di tutte le sensibilità che possono esserci intorno a questi argomenti, e nel momento della progettazione comunicativa.

(Lucilla, 37 anni, Rapporti con la stampa internazionale)

Ai senior, in virtù del fatto che conoscono meglio di altri i tratti costitutivi ed evolutivi dell’impresa, è affidata anche la comunicazione formativa interna effettuata sul luogo di lavoro verso le giovani leve. Si tratta della comunicazione tesa a coinvolgere i cosiddetti *junior* in un processo di apprendimento *on the job* sulle modalità comunicazionali più adatte a diventare “buoni collaboratori” e a stimolare la cooperazione con altri. Questa azione comunicativa opera sulla potenziale evoluzione delle competenze dei giovani e sulla loro capacità di responsabilizzarsi rispetto all’andamento dell’impresa (Giannini 1996); essa inizia sin dal primo ingresso, che avviene generalmente in posizioni più operative del processo di comunicazione e con le modalità contrattuali della collaborazione a progetto. Si inizia con l’organizzazione di eventi come convegni, workshop, oppure con il monitoraggio dell’informazione come può essere il lavoro di

rassegna stampa, ma questo dipende anche dal precedente background formativo, che può essere di tipo economico, sociologico ecc. In questa prima fase di selezione, dunque, si parte dal ventaglio di competenze in possesso del nuovo assunto e soprattutto dalla sua capacità di “apprendimento ad apprendere”, identificata dagli intervistati non solo nel generalismo del sapere acquisito durante il percorso di studio ma come *life skill*, che attiene cioè alle proprie disposizioni. Se le strategie formative realizzate dall’impresa si incontrano con il progetto di crescita professionale dei soggetti coinvolti, avviene per quest’ultimi un passaggio graduale verso l’affidamento di compiti più progettuali, gestionali e di maggiore responsabilità. Il lavoro diventa più ricco e vario: si accede all’ideazione di attività finalizzate ad entrare in relazione con gli influenti o con i media, all’analisi delle dinamiche del mercato, alla realizzazione dei messaggi chiave di una campagna di comunicazione (che può essere pubblicitaria o istituzionale), alla definizione degli obiettivi e delle strategie operative o ancora alla gestione dei flussi di comunicazione provenienti dalle divisioni.

Venendo al rapporto tra sapere posseduto e sapere impiegato, le conoscenze apprese in un lungo percorso formativo sono ritenute inseparabili dalle proprie disposizioni, poiché la pratica professionale implica in misura rilevante una dimensione tacita, “non riflessiva” (Olivesi 2005), legata a una certa maniera (*habitus*) di essere in relazione con le componenti del mercato e della società, dai pubblici ai suoi clienti, di comprenderne i bisogni:

Non c’è università che tenga, puoi studiare però la messa in pratica è un’altra cosa rispetto allo studio.. mi sto rendendo conto che è troppo importante l’aspetto formativo del lavoro così come sicuramente la predisposizione tacita, innata a confrontarsi, ad essere disponibile ad ascoltare, devi comunque averla dentro.

(Fiorella, 43 anni, Editoria aziendale)

Io ormai lavoro qui da 10 anni e per una persona che lavora qui da 10 anni non penso più a quello che applico di ciò che ho studiato, forse all’inizio effettivamente le cose che mi tornavano più utili all’inizio della mia carriera erano sicuramente una conoscenza nel business che mi permettevano di aprire un bilancio sociale di un’azienda, ma non di essere esperta, perché non devi essere esperta ma capire le cose base, fondamentali, quali sono i dati più importanti rispetto alla posizione che l’azienda ha sul mercato, poi ho lavorato e ho fatto consulenza in tanti settori, quindi non sono una persona che si è specializzata.

(Lucilla, 37 anni, rapporti stampa internazionale)

Bisogna avere un po’ la capacità di capire e sentire quella che è l’evoluzione del mercato, anzi anticipare gli eventi, perché già nelle azioni correttive, quando si è già verificato un fenomeno spesso è troppo tardi. Per leggere le evoluzioni dei

comportamenti di consumo dei clienti serve molto pragmatismo, problem solving, non c'è spazio per teorie e manuali, avere una grande creatività, intuizione e poi ovviamente la formazione... questi 15 anni in azienda hanno permesso di capire molto bene quelli che sono gli ingranaggi interni all'azienda, rispetto a uno nuovo che entra io conosco esattamente tutte le dinamiche interne a un'azienda grande come questa, come arrivare più rapidamente alla risoluzione di una problematica, quindi come riuscire a superare gli ostacoli che inevitabilmente in un'azienda grande come questa si generano.

(Roberto, 39 anni, divisione marketing)

Da questi stralci emergono due aspetti importanti. Da un lato, la pratica accompagnata dalla formazione continua innestata dall'impresa è considerata lo strumento di accrescimento delle conoscenze³⁷; dall'altro, i saperi acquisiti nel contesto universitario, ampi e poco standardizzati, garantiscono una padronanza culturale e verbale necessaria per produrre sulle questioni più disparate, mentre le competenze relazionali e creative in termini di capacità di integrare linguaggi e saperi differenti, sono informate delle attese inscritte dentro e fuori il campo organizzativo in cui si opera (Svensson 2003; Butera 2005; La Rosa 2006). Ne consegue, che queste componenti tacite considerate nei soli termini di qualità dei singoli porterebbe a sottostimare l'importanza dell'organizzazione dei flussi di comunicazione da parte dell'impresa. È a questo proposito che all'interno della multinazionale si studiano procedure di “de-personalizzazione” di quelle proprietà che sono intrinsecamente legate alla traiettoria di vita (da quella familiare a quella formativa e professionale) del singolo individuo. Il dirigente dell'area comunicazione esterna così spiega questo processo:

Noi cerchiamo di rendere il più possibile procedurizzata una relazione che tende invece a privilegiare la fantasia, la creatività, l'estro, la capacità relazionale delle persone. Tutto deve essere fatto in un quadro, in spazi ben determinati, in limiti rispetto all'azione. Questo crea intanto una standardizzazione nelle azioni, che ovviamente riguardando il singolo crescono in funzione degli esempi e delle regole che gli vengono date (...). Mi spiego: se lei deve comunicare a un giornalista una serie di attività contrattuali fatte in uno specifico posto nel mondo e quindi valorizzare anche dal punto di vista economico le informazioni che sta dando, deve sapere che queste avranno un impatto sul titolo in borsa e quindi deve limitare in qualche modo la sua generosità dal punto di vista informativo. Queste procedure ci aiutano da una parte a enfatizzare chi ha meno capacità comunicative, dall'altra parte chi è particolarmente estroso e vocato all'attività di comunicazione

(Alberto, 44 anni, Direttore Comunicazione Esterna)

³⁷ Il riferimento, in questo senso, è a Hughes il quale ha parlato della possibilità di dividere le professioni in “professioni per essenza”, come ad esempio la medicina, in cui la conoscenza viene perseguita per migliorare la pratica e “professioni per accidente” come ad esempio l'archeologia dove la pratica è meramente lo strumento per aumentare la conoscenza.

A nostro avviso, riteniamo che la ragione principale che muove la necessità di rendere “procedurizzata” l’attività di comunicazione risiede nell’importanza strategica che questa assume rispetto alle turbolenze dell’ambiente circostante. In effetti, i professionisti della comunicazione possono essere considerati nel loro agire quotidiano come dei “relè organizzativi”, ovvero “al contempo emissari dell’ambiente rispetto all’organizzazione e agenti di quest’ultima rispetto all’ambiente” (Crozier e Friedberg, 1977 p. 114). In altri termini, padroneggiare i canali di comunicazione pone questi professionisti in una zona cruciale di incertezza. Su questo registro interpretativo, vi sono innumerevoli contributi nell’ambito della sociologia dell’organizzazione. In particolare, Cohen, March e Olsen, all’interno della loro proposta teorica del *Garbage Can Model*³⁸, evidenziano che se da un lato la comunicazione è impiegata per governare i limiti della razionalità applicata all’organizzazione, ridurre l’ambiguità legata ai processi cognitivi e condizionare l’ambiente in cui è inserita, dall’altro può aggiungere complessità al flusso informativo e generare ambiguità. Questo è dovuto al fatto che nel processo comunicativo sono presenti fenomeni di sintesi ed interpretazioni dei fatti che modificano l’espressione e la presentazione dei contenuti complicando ulteriormente i processi decisionali. C’è anche un altro problema, analizzato in modo più approfondito da Lawrence e Lorsch (1967) che rimanda al fatto che gli attori specializzati in questo ambito interstiziale possono nel tempo identificarsi con i bisogni e i problemi dell’ambiente con i quali debbono mantenere contatti soddisfacenti e favorirli a discapito delle esigenze di funzionamento e della riuscita dell’organizzazione di cui fanno parte. Ne consegue, che l’impresa ha bisogno di individuare strumenti interni che gli consentano di stabilizzare una funzione sociale assai astratta e mobile, dei modi cioè di farla “rientrare nei ranghi”, in giochi più vincolanti. Nel nostro caso, essendo la comunicazione un campo organizzativo entro cui fluiscono sempre più figure lavorative che immettono nei processi produttivi conoscenza e creatività, seguendo prevalentemente un modello di “razionalità riflessiva” (Schön 1994) ovvero un orientamento basato sul continuo aggiornamento del sapere posseduto (Parziale 2008), le strategie di “stabilizzazione” e controllo non possono essere gestite attraverso una forma organizzativa di tipo *burocratico- informazionale*, ma su un modello di management partecipativo, fondato sull’integrazione dei compiti favorita dalle nuove tecnologie dell’informazione, sul lavoro di gruppo e sull’interfunzionalità:

³⁸ Si tratta di una prospettiva sviluppata a partire dal principio della razionalità limitata di Simon e March e secondo la quale l’organizzazione è un contenitore di problemi, soluzioni e scelte possibili in cui i processi decisionali possono essere spiegati dalla composizione del gruppo dei decisori e dalla diversa posizione dei partecipanti al processo di scelta.

Queste procedure sono nella creazione di un sistema di squadra, per la quale ci siamo dati anche degli istituti strutturali , che ci consentono di avere trasparenza e circolarità delle informazioni, in grado di far conoscere a gran parte dei colleghi che in qualche modo si occupano di comunicazione quelle che sono le attività e i progetti su cui si lavora. E questi vanno da una riunione settimanale, da uno staff meeting nel quale tutti i responsabili di area e i loro gruppi vi partecipano raccontando i progetti su cui stanno lavorando e le attività che svolgono, al lavoro in spazi aperti, in open space, dove tutti diventano partecipi delle varie operazioni che si svolgono, perché ascoltano i colleghi parlare a telefono, vedono le riunioni che si fanno su questi temi (..) e ancora l'interfunzionalità piuttosto che il fatto che normalmente quando si fanno delle operazioni molto importanti all'interno dei gruppi è presente sempre un responsabile di ogni area che quindi poi relaziona agli altri su come funzionano certe cose, piuttosto che far girare tutto il sistema informativo di mailing che ci consente di essere sempre aggiornati su tutto su alcuni temi

(Alberto, 44 anni, Direttore Comunicazione Esterna)

In tal modo, si crea un sistema di rapporti integrato, in cui i fenomeni di complicità se non di simbiosi tra area manageriale e professionale consente un accesso il più condiviso possibile al flusso di comunicazione entro un quadro di scambio di saperi contestualizzati. La negoziazione di un'adesione del professionista al progetto di impresa, espressa nei termini più volte ricorrenti nei racconti di *valore e senso di appartenenza*, rende meno netta quella distinzione di cui aveva parlato Freidson (1998; 2001), tra la forma di regolazione manageriale, quella di mercato e, infine, quella professionale. In questa direzione, si è analizzata la stessa situazione di lavoro dei professionisti che operano come imprenditori o in qualità di consulenti.

Nelle agenzie prese in considerazione i soci, come abbiamo visto, sono professionisti che provengono da diverse esperienze lavorative nel campo della comunicazione. Si tratta, come osservato per i *senior* della multinazionale, di persone che accanto a funzioni di supervisione del lavoro dei collaboratori, sono impegnati nel mantenere e curare le relazioni con i clienti- impresa e/o in attività di traduzione delle informazioni in comunicazione persuasiva, utile a vendere prodotti e/o servizi. Anche in questo caso, nella definizione dei propri compiti c'è un forte richiamo alle componenti relazionali e creative:

Nel mio lavoro personale, penso che si tratti di competenze più innate, nel senso capacità organizzativa, di relazione, una mentalità più o meno aperta, per cui cerco di analizzare i pro e i contro di ogni cosa e vedere qual è la strada migliore. Ci sono poche cose per cui ci vuole una competenza tecnica, mentre per le conoscenze universitarie niente, solo la forma mentis che ti aiuta ad analizzare le cose in un certo modo.

(Callisto, 33 anni, socio COM2)

Secondo me contano molto le predisposizioni nel senso essere flessibili, aperti ad ogni tipo di possibilità // immedesimarsi nella persona alla quale stai comunicando è fondamentale anche perché io posso comunicare lo stesso messaggio a dieci persone diverse ma devo essere in grado di farlo in 10 modi diversi.

(Nicole, 24 anni, stagista COM2)

Secondo me la comunicazione non è una scienza. È secondo me a cavallo tra scienza e arte. Ci sono aspetti caratterizzanti di un approccio tecnico scientifico, per esempio la conoscenza dei mezzi, dei formati di comunicazione, un bagaglio che attinge subordinatamente al portato delle altre scienze, però poi al momento dell' esecuzione, le variabili da gestire sono seminascolte, sfuggenti e questo chiama in causa una capacità di integrazione e anche di fidarsi delle proprie intuizioni che spesso si basano su segnali sottili, impressioni ineffabili.. cioè gran parte dei materiali in entrata non sono né in forma logico- matematica né in forma verbale, sono stili di vita, stili di comportamento, tendenze che osservi, modelli di aggregazione delle persone.

(Riccardo, 53 anni, professionista COM2)

Rispetto a quanto si osserva nella multinazionale, tuttavia, il grado di autonomia esecutiva (relativa alla discrezionalità del lavoratore nell'eseguire i propri compiti) e strategica (relativa alla definizione dei problemi da risolvere) si configura in modo diverso. Quando l'orizzonte referenziale che guida lo svolgimento dei propri compiti è il mercato, il problema diventa quello di rendere chiaro al committente il proprio "mandato" professionale, nella misura in cui (il mandato) è definito da modus operandi, condotte, regole e conoscenze dai confini mobili, fluidi ed eteronomi. In un quadro di concorrenza, ciò che diventa vitale è stabilire un rapporto di fiducia, che tuttavia può diventare asimmetrico a svantaggio dell'indipendenza del professionista quando la sua rete di relazioni si articola prevalentemente in un territorio dove la domanda è strutturalmente carente e poco innovativa, rappresentata da piccoli imprenditori o da piccoli esercizi commerciali:

Quando esci dall'Università non puoi pensare di fare la pubblicità per Valentino, ma la prima cosa da fare è muoversi sul tuo territorio // in questa situazione, quello di cui ci siamo resi subito conto è che parlare di marketing strategico da Roma in giù non ha senso, vogliono soltanto che a fine mese vai lì con una barca di soldi. Ti dico questo perché noi abbiamo a che fare anche con piccoli imprenditori per i quali ho sempre trovato un'ignoranza di fondo su queste questioni.

(Vincenzo, 32 anni, socio COM2)

Il rapporto è sempre molto difficile perché fondamentalmente vendiamo una cosa intangibile ed è abbastanza difficile spiegare cosa facciamo, perché è un lavoro che credo si vada molto a fiducia, anche perché la comunicazione specie quella sul web non è una scienza esatta// rispetto al cliente noi cerchiamo comunque di avere l'ultima parola: è vero che tu ci hai pagato però non siamo dei tuoi dipendenti e proprio perché ci hai pagato, noi ti diciamo che questa cosa non va fatta.

(Callisto, 33 anni, COM2)

Emerge dunque che le pretese di competenza, quando fanno riferimento in modo prevalente agli interessi materiali e al calcolo dei vantaggi del cliente, non sembrano costituire una base sufficiente per rivendicare l'autorità di formulare autonomamente il servizio prestato (Larson 1977; Waters 1989; Rueschemeyer 1986); tuttavia, quando il portfolio clienti deriva da una rete di capitale sociale fornita da professionisti all'apice della professione, come nel caso dei soci COM2, contraddistinti cioè da una reputazione sia all'interno della professione e sia tra i clienti più importanti e distinti per una cultura della comunicazione già sviluppata, si definisce un quadro di interazione molto più fluido ed equilibrato, in cui il cliente-sistema tende a riconoscere più facilmente la portata strategica dell'operazione di comunicazione dell'agenzia. In questo contesto, una volta ascoltato il committente e i suoi bisogni, si ottiene un maggiore controllo sulla pratica professionale e si conquista un perimetro di azione più ampio sulla determinazione delle priorità del servizio da erogare:

Avendo una reputazione di azienda non proprio a buon mercato, chi si affaccia da noi ha già superato in parte lo scoglio della fiducia, del riconoscimento della competenza//Nel nostro lavoro, cerchiamo di interpretare e stimolare l'esplicitazione delle esigenze sostanziali del cliente che molto spesso si presenta con esigenze già espresse in termini di comunicazione, ma magari non sono quelle giuste e cerchiamo di capire poi quali sono gli obiettivi sostanziali con i quali si deve commisurare la comunicazione. A quel punto, cerchiamo di vedere come ottimizzare per canali in rapporto alle esigenze di copertura concettuale, linguistica e culturale dei diversi target fondamentali e in rapporto alla disponibilità effettiva di canali di comunicazione applicabili. Questo porta a un documento di primo confronto con il cliente e dopodiché avuto questo confronto e acquisito l'incarico, ci spingiamo abbastanza avanti sul piano del rapporto fiduciario, c'è un forte investimento anche da parte nostra sul cliente. Diventiamo come lo specialista medico: uno si fida del suo dentista, del suo ginecologo....cerchiamo di essere molto precisi, di capire per tempo, a volte di anticipare, a volte di seguire con particolare attenzione anche input esterni dalla relazione diretta con il cliente, come il monitoraggio della scena della comunicazione.

(Riccardo, 53 anni, professionista COM2)

Quando il capitale simbolico e culturale non è liberamente investibile nel mercato del lavoro, ma per affermarsi deve agganciarsi a forti reti del capitale sociale, si crea una forbice di reddito e di status all'interno della professione stessa, con effetti destabilizzanti come vedremo sui processi di riconoscimento istituzionale.

Dinamiche di questo tipo emergono, come si può ben immaginare, anche per i consulenti. Nel campo della libera professione si osserva, specie per i più giovani, una maggiore specializzazione settoriale delle proprie competenze, si tende cioè ad aggiornare il “saper fare” rispetto alle conoscenze base che distinguono il segmento di mercato entro cui si opera:

La definizione di quello che fai dipende dagli ambiti. Nel mio caso specifico, poiché ho lavorato nel campo dell'editoria dell'arredamento, sicuramente devi avere una base di conoscenze nel campo dell'arte e dell'architettura, un minimo di legislazione riguardo all'ambito nel quale si opera e poi la conoscenza delle opportunità che ti danno i nuovi media che è imprescindibile. In questo l'ambito accademico, specie per quel che riguarda le scienze della comunicazione, è assolutamente autoreferenziale, sganciato dalla realtà, spesso si può essere fortunati perché si incontrano docenti giovani o docenti particolarmente curiosi che in qualche modo individuano percorsi di vicinanza al mondo. Quello che manca è disegnare un professionista capace di stare sul mercato che è frammentato, poco individuabile e rappresentabile.

(Armando, 35 anni)

In altri termini, in un regime di elevata concorrenza, dove le dinamiche di riconoscimento e di incrocio tra domanda e offerta appaiono ancora poco strutturate e chiare, la tendenza è a costruirsi nicchie di competenza; d'altro canto, questa strategia appare ancor più necessaria dal momento che il sistema delle credenziali formative non funge da criterio esclusivo di regolazione della competizione professionale.

La questione relativa alla rivendicazione di controllo legittimo su una certa area di problemi pone altre due questioni importanti: la prima attiene ai conflitti di competenza; la seconda, riguarda più da vicino l'elemento etico e la definizione collettiva dei parametri deontologici di riferimento nello svolgimento dell'attività.

4. La comunicazione e la rottura dei monopoli cognitivi: il conflitto di competenza

L'osservazione empirica delle prassi e delle logiche d'azione che guidano il lavoro dei professionisti della comunicazione ne evidenzia la continua

ridefinizione attraverso processi negoziali aperti verso le sedi della conoscenza e del mercato (Giannini e Minardi 1998). Questo campo professionale potremmo definirlo “magmatico” ma anche sconfinante, nel senso che si impadronisce di diversi saperi per tradurli da linguaggi esoterici a linguaggi accessibile; le *expertise* attraversano e talvolta racchiudono aree di competenza appartenenti a molteplici settori di attività, generando così un’ambiguità semantica di fondo attorno alla definizione di comunicatori”, e non solo. Infatti, non esistono per questi profili confini giurisdizionali ben delimitati e il carattere ampio e relativamente indifferenziato della base cognitiva li conduce spesso in un rapporto conflittuale con altre figure professionali. Questo si è praticamente verificato in tutti i casi presi in considerazione, dal contesto della grande impresa alla condizione di libero professionista.

Per quanto riguarda la multinazionale, è evidente che il passaggio a un regime di concorrenza ha generato dei mutamenti significativi nella scelta e determinazione delle priorità da considerare quando si immette un servizio e/o un prodotto sul mercato. Il vantaggio competitivo per un’azienda petrolifera è senz’altro legato all’individuazione di eccellenze nell’ambito dell’ingegneria, che ovviamente ne rappresenta il *core business*; tuttavia, anche il servizio basato su una elevata razionalità scientifica e tecnica va condiviso, reso leggibile, in altri termini comunicato tanto all’interno quanto all’esterno, come argomenta il direttore della comunicazione esterna:

Una delle logiche di comunicazione con la quale sto operando da quando sono entrato in questa azienda è quella di partecipare direttamente alla formazione dei progetti industriali specifici, in maniera tale da cogliere sin dall’inizio gli aspetti più salienti della comunicazione per poterli rendere al meglio. Quindi c’è tutto un lavoro di collaborazione, perché non bisogna ricevere una sorta di precotto rispetto alle attività più tecniche ed ingegneristiche, ai loro progetti, ma vogliamo partecipare direttamente alla formazione di questi ricevendone un contesto informativo molto più rilevante.

(Alberto, 45 anni, direttore della comunicazione esterna)

La pianificazione delle attività di comunicazione a livello di corporate implica la formulazione di un messaggio globale che faccia da filo conduttore a tutte le iniziative dell’impresa e che riferisca dell’identità di quest’ultima; ciò comporta necessariamente una partecipazione a monte del processo produttivo. Per un’impresa che possiede una elevata visibilità mediatica, la comunicazione integrata costituisce una leva importante in grado di influire sulle competenze specifiche e sui paradigmi di riferimento valoriali e comportamentali di tutti gli attori chiave dell’azione organizzativa. Questo è ancor più vero quando si verificano problemi o momenti di crisi inaspettata rispetto all’ambiente di

riferimento. In occasioni di questo tipo, i comunicatori sono le figure chiave che entrano sulla scena, perché si tratta di gestire un problema di fiducia rispetto al territorio, agli *stakeholder*, ai pubblici influenti prima che un mero problema di natura tecnica. In altre parole, la dimensione di affidabilità dell'impresa è sempre in gioco in un mercato a geometria variabile, il che lascia molti più spazi di responsabilità ai professionisti che padroneggiano tutti i canali di comunicazione rispetto a figure di "esperti" che controllano una limitata area di informazione. Nel caso specifico, dai racconti emerge la necessità che l'ingegnere definisca il proprio piano d'azione insieme alla struttura della comunicazione:

Se tu ingegnere vai fuori e presenti alla stampa una cosa senza aver consultato prima l'area di comunicazione, sei tu che resti bruciato se non ti sei prima garantito che quello che vai a raccontare rientra nelle cose che tu puoi fare e che sono già dette e quindi già autorizzate. Non è che io ti controllo, ci mancherebbe altro, ma tu ti garantisci che in ogni caso hai informato la struttura di comunicazione che stai andando all'esterno. Questo fa parte delle procedure di ogni azienda oggi ed è a tutela loro.

(Giulio 60 anni, Rapporti con la Stampa locale)

L'impostazione di un ingegnere è quella di uno che ha una competenza fatta di tecnica, di ingegneria nel senso più assoluto del termine. Ovviamente con questi signori noi dobbiamo poi relazionare, perché dobbiamo fargli capire che comunque in qualsiasi situazione RIS ha un compito, quello di comunicare bene la sua presenza in quel determinato territorio. Dobbiamo mutuare le loro esigenze che sono quelle rivolte a un determinato pubblico, molto ristretto e specifico, con quelle più generali e più ampie che sono addirittura a livello politico.

(Stefano, 51 anni, Organizzazione ed allestimento eventi)

Sembra evidente che la comunicazione rompe con gli specialismi tecnici poiché il suo fine è quello di creare un ambito di senso comune che renda possibile un feed-back positivo in termini di restituzione di un'opinione e, in ultima analisi, di profitto. Questo viene spesso percepito come una sorta di "invadenza di campo" da parte degli ingegneri che detengono un sapere specialistico, fondato cioè su corpi di conoscenza solidi e riconosciuti sulla base dei quali rivendicare la legittimità esclusiva ad occuparsi di una specifica area di competenza. D'altra parte, l'ingegneria è una professione per la quale, come mostrano diversi studi, il sistema delle credenziali educative è fondamentale per arginare la sua natura prevalentemente subordinata agli ingenti capitali detenuti da altri (Freidson 2001; Giannini 1998; Calcagno 1996; Sarfatti Larson 1977); l'apprendimento disciplinare di tecniche scientificamente informate ha rappresentato la base per conquistare e preservare l'autorità su un insieme di problemi. Di conseguenza sarebbe riduttivo affermare che è la sola pervasività

della comunicazione a creare per gli ingegneri un problema “di giurisdizione”; piuttosto la questione va vista in una prospettiva più ampia, informata di una più generale crisi del modello delle professioni come attività istituzionalmente protette, sicure del loro potere e della loro legittimità (Gadea 2003). Le recenti acquisizioni della ricerca nel campo della sociologia delle professioni evidenziano dei processi in atto che sembrano indebolire i confini del sistema professionale stabilito. L’erosione dei monopoli della conoscenza e la sua maggiore accessibilità per effetto della tecnologia del computer, nonché l’estensione della logica di mercato ad ogni sfera dell’attività individuale e sociale, sono solo alcune delle sfide che il nuovo ordine post- industriale pone alle professioni tradizionalmente intese. Ed è proprio in questo scenario che emergono nuove figure professionali caratterizzate da mansioni meno rigide, più fluide, per le quali diventano centrali quelle competenze di tipo relazionale fondate sulla capacità di integrare saperi e linguaggi differenti, ma questo inevitabilmente comporta un problema di legittimazione e riconoscimento, oltre che di ridefinizione dei rapporti tra le diverse forze professionali.

Questi cambiamenti declinati nelle situazioni di lavoro osservate all’interno della multinazionale si presentano alternativamente nei termini di una complementarità tra comunicatori ed altri profili professionali o di un più aperto conflitto. Ed è anche probabile che, essendo la comunicazione un ambito di competenza “a maglie larghe”, possa verificarsi che le figure più canoniche e definite della forza lavoro intellettuale rivendichino la possibilità di spingere il loro raggio d’azione su questo campo, come fanno notare gli stessi intervistati:

C’è anche molta presunzione da parte degli ingegneri. Tutti sono capaci di fare il mestiere nostro, tutti si sentono bravissimi a fare il mestiere nostro, sono tutti comunicatori, però poi quando li metti lì con il microfono davanti o con i giornalisti che vengono lì e te ne dicono di tutti i colori, là sbracano...

(Felice, 63 anni, Relazioni con i consumatori)

Come già preannunciato, anche per i libero professionisti si può presentare una situazione di contesa intraprofessionale. È il caso di Fiorenzo, consulente presso una importante fondazione scientifica, il cui ruolo è quello di promuovere le attività del Museo scientifico della fondazione, dove vengono periodicamente organizzati eventi per promuovere alcune importanti innovazioni tecnologiche. Ebbene, in questa circostanza il rapporto con l’area di Ricerca e Sviluppo, costituita da ingegneri, biologi, fisici ed altre professionalità scientifiche, non è semplice:

Lo scienziato ha una presunzione di competenza, non c'è dubbio, ma questo per noi è motivo di amabile scontro, perché quando mi arrivano 20 pagine sulle particelle, di una difficoltà improba io le riduco a mezza pagina, perché se non faccio così non esce nemmeno una riga sul giornale, perché al pubblico non importa nulla, non capisce niente, non vuole capire e il mio compito è quello di incuriosirlo per farlo venire a vedere la nostra mostra, di stimolare la sua curiosità.. e questo è un fatto grande, difficilmente i detentori del sapere mollano l'osso, perché l'ingegnere o il biologo si innervosisce perché non può pensare di comunicare i propri standard con quelli che gli inglesi chiamano "ordinary people". Ma queste dinamiche le trova ovunque.

(Fiorenzo, 51 anni, consulente)

Comunicare le loro attività significa dunque attuare un'operazione di livellamento delle conoscenze ritenute accessibili a pochi; significa abbattere il retroscena dal pubblico per cui lavorano, svelare il mistero delle terminologie specialistiche, fare in modo che ciò che per essi appare trasparente e chiaro lo sia altrettanto per i profani. In breve, la necessità di un'attività professionale concertata con il cliente finale mina al cuore della pretesa del professionista all'autorità (Haug 1979)

Per quanto riguarda il caso delle agenzie, i professionisti appartenenti alla COM1 non sembrano rilevare confronti problematici di questo tipo, anche perché il rapporto di fiducia si stabilisce generalmente con figure professionali che si occupano della comunicazione interna all'impresa cliente.

Per i professionisti della COM2 si presenta in maniera più evidente la questione relativa alla competizione con eventuali "abusivi". Il problema nasce dal fatto che in questo contesto organizzativo il servizio di comunicazione e marketing per le imprese avviene principalmente attraverso lo strumento del web. L'area di intervento riguarda cioè soprattutto la realizzazione di siti web e di portali di settore, di cui è curata la progettazione testuale e l'assistenza on line. Ora, i recenti sviluppi dei sistemi di gestione dei contenuti di un sito, il cosiddetto *Content Management System*, permette di svincolarsi da conoscenze tecniche di programmazione web, prima di monopolio di ingegneri informatici. Questo ha indubbiamente creato delle opportunità e un bacino di sviluppo professionale per quanti si occupano di comunicazione, ma di contro un maggiore ingresso in questo campo di livelli medio bassi di qualificazione. In altre parole, secondo quanto è emerso dalle interviste, l'innovazione delle tecnologie dell'informazione verso un loro uso più *friendly* può comportare il rischio di una dequalificazione della professione stessa, in ragione del verificarsi di una competizione con chiunque sia provvisto di un computer e di una connessione alla rete internet:

Una volta i siti web li facevano gli ingegneri informatici. Quando si sono sviluppati i CMS (Content Management System) questi permettono di fare un sito senza né leggere e

né scrivere, senza conoscere una riga di codici, allora chiunque lo può fare, ma non è detto che sia capace di risolvere i problemi di visibilità di un'azienda. Io ho studiato per avere dei risultati e c'è ancora tantissimo da imparare

(Vincenzo 32 anni socio COM2)

In questo settore funziona ancora sul ragazzino che fa i siti web a 300 euro e ci rovina il mercato senza avere competenze. Abbiamo un competitor nuovo ogni due settimane in media, che si mette sul mercato dicendo "Io faccio siti web e do visibilità" e poi a vedere è un ragazzino di 20 anni. Quello che noi vogliamo far capire è che è bello che si siano tanti player sul mercato però credo che bisognerebbe anche che questi individui si comportino come professionisti e non agiscano in maniera scorretta.

(Callisto, 33 anni, socio COM2)

Riassumendo, se da un lato le nuove tecnologie dell'informazione hanno profondamente mutato i processi comunicativi, rendendo concretamente possibile ciò che solo fino a pochi decenni fa gli addetti ai lavori pensavano non potesse accadere (si pensi all'interattività costante tra emittente e ricevente di un messaggio) e creando per le organizzazioni nuovi spazi di esposizione del prodotto e/o servizio, dall'altro rende "il territorio di lavoro" della comunicazione più aperto e alla portata di tutti.

Il rapporto tra questa professione e le ICT mette in causa anche un aspetto più propriamente deontologico. Le nuove tecnologie accentuano l'uso di una comunicazione di tipo dialogico e interattivo, intendendo con questo la possibilità del ricevente del messaggio di entrare come componente centrale nei processi di costruzione sociale della realtà organizzativa. Grazie a un solo click, è possibile in tempo reale conoscere la rete entro cui l'impresa opera e questo implica la necessità di tener conto delle numerose opportunità di *engagement* dei consumatori nei processi produttivi e di vendita, cercando di intercettarli e di rendersi disponibili al dialogo (Pavone 2008). Si parla in questo caso di "prosumer" (Toffler 1987), unione di producer e consumer, con il quale si intende l'opportunità per il cliente finale di entrare nella definizione e produzione dei contenuti di un servizio. L'accesso in rete rende il consumatore non solo più autonomo nella scelta, ma soprattutto più informato. Ne consegue che i professionisti della comunicazione si trovano a mediare un rapporto tra impresa e cliente sempre più complesso, dove i valori della trasparenza e della credibilità assumono una rilevanza fondamentale. Ora la domanda è: l'uso responsabile e affidabile delle proprie competenze e conoscenze da parte dei comunicatori chi dei due interlocutori favorisce? La legittimità morale del proprio intervento ma anche delle istituzioni per le quali si lavora è un problema che percorre interamente i racconti, su cui pertanto vale la pena concentrare l'analisi.

5. Etica professionale e fonti di identificazione

L'etica è l'anima del professionalismo - affermava Freidson nei suoi ultimi lavori - in quanto strumento attraverso cui i professionisti giustificano il proprio servizio intellettuale come necessario e indispensabile alla collettività. La dimensione normativa è uno degli elementi a fondamento dei processi di autonomizzazione di svariati campi professionali, da quello medico a quello giuridico ed è alla base, come vedremo, delle strategie collettive di affermazione sociale e istituzionale di nuovi gruppi professionali.

Sulla base di quanto finora argomentato, si potrebbe affermare che i valori su cui si basa l'attività professionale di comunicatore d'impresa sono informati sostanzialmente della logica del profitto, rispetto alla quale l'appello a una presunta finalità di pubblico interesse perde di efficacia. Non c'è bisogno di ricordare che quando la pratica professionale è esercitata in/per un'organizzazione economica spesso l'interesse dell'azienda è anteposto a quello del cliente finale (Wilensky 1964). Questo è senz'altro emerso dall'analisi delle interviste, ma esiste un'ambivalenza di fondo sulla rappresentazione del proprio lavoro in termini di finalità; ciò deriva dal fatto che i comportamenti sembrano poggiare sulla "responsabilità economica" insieme a quella "sociale". La confluenza di queste due dimensioni dipende tuttavia dalle condizioni di esercizio della professione e dalla posizione che i soggetti occupano in questo campo professionale.

Se prendiamo il caso della multinazionale è evidente che il volume dei suoi profitti e la sua influenza economico politica le impongono una serie di doveri sociali. Rispetto inoltre alla crescente pressione delle istituzioni e della società civile sulle attività delle imprese diventa necessario ripensare ai rapporti con gli attori esterni in termini di integrazione piuttosto che di sola legittimità. È a questo proposito che negli ultimi decenni si è diffuso l'argomento della "Responsabilità Sociale", che permette all'impresa di garantirsi il favore dell'opinione pubblica tanto interna (i dipendenti) quanto esterna (i consumatori e le istituzioni) e di controllare i movimenti mediatici e sociali (Marzano 2009). Ora non si tratta soltanto di mettere su carta una serie di codici, dichiarazioni e norme di comportamento, ma di poter contare su professionalità capaci di tradurre le istanze del pubblico di riferimento dell'azienda in un processo dialogico. I comunicatori sono gli agenti di questo discorso, cioè si fanno interpreti della "credibilità" dell'azienda nel suo ambiente economico, ecologico, societario, a supporto di una nuova etica comportamentale. La comunicazione non è per la multinazionale uno strumento di pura persuasione indirizzato alla massimizzazione dei processi

produttivi e di vendita, ma di creazione e diffusione dei valori connessi all'affidabilità, alla reputazione e alla trasparenza:

Quando si comunica e si rappresenta un'azienda, sia direttamente che indirettamente, come può fare per esempio un consulente, è importante non soltanto essere in grado di comunicare in maniera chiara, comprensibile ed efficace determinati concetti, valori. Alle volte può essere importante avere un peso a livello di reputazione. C'è gente che mente, secondo me mentire nel nostro lavoro può portare dei piccoli benefici nel brevissimo periodo ma nel lungo periodo no, perché se tu oggi hai chiamato una persona e gli hai detto non la scrivere questa cosa perché è una cazzata e domani questa persona vede che è vera, francamente la prossima volta questa persona avrà meno fiducia in quello che le dirai.. E' importante la credibilità nel nostro mestiere.

(Lucilla, 37 anni, rapporti con la stampa internazionale)

Il comunicatore è sostanzialmente incaricato dall'azienda di individuare e informarla dei problemi e delle tendenze di un segmento dell'ambiente circostante e di proporre soluzioni adeguate per farvi fronte. È probabile che nell'attività di intermediazione il professionista possa farsi simultaneamente rappresentante di quel segmento e questo può portare a vivere delle contraddizioni, specie quando si deludono le aspettative dei clienti con cui si è in relazione; ma resta il fatto che il loro *ethos* è teso a fornire dei servizi sulla base degli interessi e dei bisogni dell'azienda, che questi siano informati o meno della responsabilità sociale:

La cosa veramente importante è avere un rapporto con i propri interlocutori credibile, poi certo è chiaro che ognuno porta l'acqua al suo mulino perché io d'altronde sono pagato dall'azienda per fare gli interessi dell'azienda, certamente non per aiutare il giornalista a fare uno scoop. Per un comunicatore, comunque, la credibilità è uno dei valori più importanti, perché se vuoi arrivare a dare all'impresa quel valore aggiunto, allora essere credibile è fondamentale, invece se sei conosciuto perché sei un venditore di aria fritta, farai anche il tuo lavoro ma è un limite perché viene meno la base di fiducia.

(Roberto 39 anni, divisione marketing)

Il nostro lavoro è un po' ambivalente. Anche io sono un cliente della mia azienda, però se l'azienda non si immedesima nel cliente non è capace di vendere bene. Perché io come azienda da una parte devo fare l'azienda e dall'altra devo immedesimarmi nel cliente per vendere nel modo migliore il servizio, se no glielo vendo male. Devo conoscere bene il cliente per capire che prodotto vuole, come vuole la benzina, che sia più o meno ambientalista il cliente stesso perciò più conosco il cliente più faccio bene alla mia azienda. C'è una immedesimazione con l'azienda in questo senso.

(Felice, 63 anni, Rapporto con i consumatori)

I professionisti della comunicazione operanti nella multinazionale sembrano identificare la riuscita professionale e sociale a quella di impresa e all'incertezza generata da una situazione di lavoro implicata in una complessa rete di relazioni rispondono i processi di integrazione dell'azienda, che come abbiamo visto nel paragrafo 3, tende a mettere in atto strategie di sviluppo del senso di appartenenza dei dipendenti. È interessante notare che questo accade ugualmente per coloro i quali sono iscritti all'ordine dei giornalisti. Per essi esiste, contrariamente ad altre figure della comunicazione, un codice deontologico istituzionalmente riconosciuto che funziona come insieme di regole di autodisciplina della professione. Anche in questo caso, tuttavia, la dominanza delle organizzazioni editoriali che gestiscono i servizi di informazione al pubblico restringono l'indipendenza e l'autoregolamentazione professionale, per cui l'Ordine dei giornalisti appare debole nella sua funzione di accertamento della responsabilità professionale (Giannini 2001). Ne consegue che, pur non avendo forme associative legittimate dal punto di vista istituzionale e legislativo, le varie figure che ruotano attorno alla comunicazione sono molto più vicine di quanto possa sembrare alla condizione dei giornalisti poiché per entrambi si verificano forti vincoli sulle possibilità di rivendicare parametri di giudizio e di azione propri:

La differenza tra giornalisti e comunicatori oggi guardi è talmente labile...Certo l'iscrizione all'ordine, soprattutto per chi fa il giornalista nel quotidiano, è importante e in questo caso c'è una mediazione tra i valori dell'azienda e i valori dell'ordine, ecco c'è sempre il rispetto di una categoria, di una struttura professionale di cui uno fa parte, però insomma oggi anche il giornalismo è cambiato, la professionalità è sempre più gioco della politica, quindi non è che le regole dell'ordine siano poi così chiare e vincolanti.

(Fiorella, 46 anni, Editoria aziendale)

L'identità professionale è legata alla costruzione e identificazione in piccoli gruppi professionali legati ad un progetto di azienda, ma sul piano dell'identità sociale è molto debole il riconoscimento con una più ampia classe di servizio.

I professionisti delle agenzie e i free-lance sono più vulnerabili alle forze del mercato, ma proprio per questo motivo emerge l'esigenza di riflettere sulla dimensione etica del proprio lavoro. Per alcuni, l'elaborazione collettiva di un codice deontologico dovrebbe avvenire già sul piano formativo, ovvero la istituzionalizzazione della comunicazione come disciplina trasmessa nelle sedi universitarie non va disgiunta da una coscienza sulle implicazioni "nomiche" delle pratiche professionali; per altri, si ritiene necessaria una regolamentazione sociale e istituzionale per arginare il potere decisionale del cliente- impresa e dunque della logica di mercato sulla definizione delle proprie competenze; altri ancora

ritengono che lo sforzo collettivo di chiarimento degli scopi della propria attività non è affare semplice in rapporto al fatto che l'esperienza pratica si definisce in un rapporto di negoziazione costante con gli interessi dell'impresa:

Io sarei per l'accesso al mercato, accesso libero e indiscriminato al mercato però mi rendo anche conto che in queste condizioni il rapporto responsabilità e libertà cigola un po'. Forse sarebbe utile già trasmettere nel momento formativo del senso vero di qual è la portata dei danni e dell'utilità che si può produrre attraverso questo mestiere e poi forse quando si deciderà di dare un riconoscimento sia pure solo accademico però ti prequalifica nel rapporto con il committente capire anche se c'è da fare selezione oltre che sul piano della competenza anche su quello dell'impianto etico. La deontologia secondo me dovrebbe far parte della formazione, eventualmente anche da trasgredire ma essendo consapevoli dei risultati.

(Riccardo, 53 anni, professionista COMI)

La questione dell'etica è una questione centrale secondo me in ogni professione. È chiaro che il medico ha un ruolo più delicato rispetto a un professionista della comunicazione, però ci sono degli aspetti di responsabilità rispetto all'espressione pubblica della propria attività e questo chiaramente necessita di un minimo di regole comuni // La necessità non è quella di andare a costruire un ordine rigido ma provare almeno a riconoscere che questo è un settore importante nell'economia italiana. Anche perché poi si fa un gran parlare dell'economia immateriale e della conoscenza e allora va bene la teorizzazione di questo, ma dalla teoria bisogna passare anche un po' alla pratica, cioè una regolamentazione è necessaria.

(Livio 36 anni)

Quello che le dovrei dire è che pensa al comunicatore finale e non pensa all'impresa, pensa a dei valori socialmente condivisi... temo che purtroppo vinca la logica dell'impresa, del profitto, temo che la trasparenza molte volte non sia seguita, sono tutte cose assolutamente abominevoli, ma sono tutte cose che esistono, combattere le quali costa un sacrificio infinito. Noi dovremmo provare ad invertire la tendenza, che è una cosa che richiede uno sforzo gigantesco ed invertire la tendenza molto spesso può portare non voglio dire al fallimento di un'azienda, però voglio dire se lei racconta in giro che l'azienda per la quale lavora spaccia per fatto in Italia una cosa che è fatta in Cina la gente non se la compra più. L'attenzione nei confronti del cliente c'è, non c'è dubbio ma per scucirgli i soldi dalla tasca, ma è proprio una retorica! Uno mente sapendo di mentire, ognuno gioca al proprio gioco. Il codice deontologico della associazione alla quale sono iscritto come dichiarazione di intenti è giustissima ma se vivessimo in un mondo ideale!

(Fiorenzo 54 anni)

Oltretutto, il fatto che i consulenti o gli imprenditori della comunicazione intervistati siano iscritti alle associazioni professionali non significa

necessariamente una partecipazione attiva rivolta ad individuare parametri collettivi di lavoro, ma al contrario molto spesso ci si iscrive per “fare network”, per accrescere le proprie opportunità professionali.

Nel caso dei professionisti della multinazionale, i senior che precedentemente all’ingresso in azienda erano coinvolti in attività associative hanno poi abbandonato il discorso sulle possibilità di riconoscimento istituzionale della professione nella forma di albo; tuttavia, all’interno di RIS chi invece mostra una maggiore sensibilità al discorso della professionalizzazione e soprattutto interviene nel discorso della rappresentanza professionale sono coloro i quali rappresentano il top management dell’organizzazione. In altri termini, questi esercitano la loro influenza in attività associative, in gran parte per promuovere l’interesse della propria azienda. Quanto argomentato ci introduce alla dimensione auto-organizzativa e al processo di autonomizzazione del campo della comunicazione rispetto a variabili esogene di natura politica economica. Prima però proveremo a tirare le somme di quanto è emerso dalla situazione di lavoro dei professionisti intervistati.

6. Un’analisi di sintesi: i risultati del questionario

La ricchezza di informazioni ottenute dai racconti di vita sono qui sintetizzate e organizzate in rapporto ai risultati del questionario somministrato che confermano sostanzialmente quanto argomentato finora. I rispondenti sono in totale 78 professionisti, un numero di casi inferiore alle aspettative in quanto l’insieme della popolazione iscritta alle associazioni considerate supera le 200 unità distribuite tra profili molto diversi per formazione ed esperienze professionali. Al riguardo è possibile individuare una ragione che rimanda al rischio di autoselezione, comune a tutte le tecniche di autosomministrazione, ed è probabile che in questo caso specifico la porzione di popolazione che “ha voluto collaborare” contenga quei soggetti con un alto livello partecipativo rispetto alle attività associative. La scarsa numerosità dei casi ha senza dubbio limitato la possibilità di andare oltre l’analisi monovariata; tuttavia in linea con lo scopo che ci si propone, le tabelle che seguono servono esclusivamente ad ampliare l’analisi dei tratti sociografici su un gruppo di riferimento più esteso.

La tabella 1 fornisce un primo profilo dei rispondenti. Si osserva che la distribuzione di genere vede gli uomini in maggioranza rispetto alle donne di circa 20 punti percentuali. Per quanto riguarda l’età, è stato privilegiato un criterio di determinazione delle classi che privilegia la distinzione tra *senior* e *junior*, in ragione delle differenze significative che questa comporta sulle traiettorie formative e professionali, già peraltro riscontrate tra gli intervistati. Nel

complesso quasi i due terzi dei rispondenti ha meno di cinquant'anni; la laurea è il titolo di studio che rappresenta il profilo formativo della maggior parte dei censiti, mentre la divisione per aree geografiche è più equilibrata. La distribuzione per posizione professionale, infine, vede la figura del libero professionista/consulente con una presenza più consistente rispetto ad altre.

Tab. 1 Caratteristiche sociografiche dei professionisti che hanno risposto al questionario – valori assoluti e valori percentuali

Genere	v.a.	%
Uomini	47	60,3
Donne	31	39,7
<i>Totale</i>	<i>78</i>	<i>100,0</i>
Classe di età		
Fino a 35 anni	34	44,1
Da 36 a 45 anni	16	20,8
Da 46 anni in poi	27	35,1
<i>Totale</i>	<i>77</i>	<i>100,0</i>
Titolo di studio		
Diploma medio- superiore	10	13,0
Laurea	43	55,8
Master o altro	24	31,2
<i>Totale</i>	<i>77</i>	<i>100,0</i>
Regione di residenza		
Nord Ovest	23	29,9
Nord Est	15	19,5
Centro	18	23,4
Sud e Isole	21	27,3
<i>Totale</i>	<i>77</i>	<i>100,0</i>
Posizione professionale		
Libero professionista/consulente	33	42,3
Imprenditore	13	16,7
Impiegato/tecnico	16	20,5
Quadro/professionista dipendente	12	15,4
Dirigente/direttore/responsabile di dipartimento	4	5,1
<i>Totale</i>	<i>78</i>	<i>100,0</i>

Il primo aspetto su cui si richiama l'attenzione riguarda il più alto il livello di istruzione per coloro i quali rientrano nelle fasce di età fino ai 45 anni mentre rispetto a queste nella classe di età dai 46 anni in poi, per quanto il titolo di laurea raggiunga una percentuale elevata pari al 63%, si verifica un minore investimento nei percorsi di formazione post- laurea e, di contro, un ingresso nel mercato del

lavoro della comunicazione sostenuto, per il 22,2% dei casi, dal solo diploma medio – superiore (tab. 2).

Tab. 2 Classi di età per titolo di studio – valori percentuali

<i>Classi di età</i>	<i>Ultimo titolo di studio conseguito</i>			<i>Totale</i>
	Diploma medio-superiore	Laurea	Master e altro	
Fino a 35 anni	2.9	58.8	38.2	34
Da 36 a 45 anni	18.8	37.5	43.8	16
Da 46 anni in poi	22.2	63.0	14.8	27
<i>Totale</i>	<i>13.0</i>	<i>55.8</i>	<i>31.2</i>	<i>77</i>

Se concentriamo l'attenzione sulla distribuzione dei titoli di laurea per gruppi disciplinari (tabella 3) sembra che, nonostante l'introduzione e la diffusione di un'offerta formativa universitaria specificamente indirizzata all'apprendimento teorico e metodologico della comunicazione di impresa, l'accesso alla professione non richiede alcun titolo preferenziale. I percorsi formativi sono eterogenei, e a possedere titoli di laurea in discipline non propriamente legate alla comunicazione, come ad esempio ingegneria, ma anche in misura minore – per i più giovani.

Va sottolineato, inoltre, che i master riguardano in prevalenza l'area del management aziendale, probabilmente perché si avverte la necessità di allargare il proprio capitale culturale ai saperi e alle tecniche di gestione e coordinamento dei flussi comunicativi.

Tab.3 Titoli di laurea e master per gruppi disciplinari (valori assoluti)

<i>Gruppi disciplinari</i>	<i>Laureati</i>
Gruppo economico- statistico	9
Gruppo scienze sociali	5
Gruppo lettere	2
Scienze della comunicazione	8
Ingegneria	4
	<i>Laureati con master</i>
Management	10
Comunicazione	5
Altri	2
<i>Totale</i>	<i>67</i>

Integrando questi risultati rispetto a quanto consegue dall'analisi dei racconti di vita, possiamo affermare che:

- a. la pluralità dei percorsi formativi trova una spiegazione rispetto alla dimensione generazionale. I più anziani presentano un livello di istruzione

meno elevato rispetto ai giovani e quand’anche sono in possesso di titoli di laurea questi afferiscono a diversi settori scientifico disciplinari. La loro traiettoria professionale potrebbe essere definita, come già detto, “pionieristica”, in quanto ha attraversato la fase iniziale di sviluppo del campo professionale della comunicazione. Pertanto, le modalità di reclutamento erano quasi del tutto prive di selettività e questo consentiva un accesso occasionale, rimandando a momenti successivi del percorso l’accertamento delle competenze acquisite.

- b. il fattore della formazione è divenuto centrale negli ultimi due decenni, ma la moltiplicazione di iniziative formative specifiche, accademiche e non, influisce relativamente su una strutturazione omogenea dei profili professionali del settore. I saperi in questo campo si sovrappongono e ne deriva pertanto che le prestazioni della categoria in oggetto possono essere svolte da soggetti provenienti da diversi iter formativi.

Queste considerazioni sono in linea con quanto emerge incrociando il titolo di studio con l’utilità delle conoscenze apprese (tabella 4). Risulta, infatti, che è la pratica sul luogo di lavoro a rappresentare il momento formativo più efficace per lo svolgimento della propria attività lavorativa. Il *learning by learning* appare in assoluto la formula principale di apprendimento per i diplomati, e in misura considerevole anche per i laureati (quasi l’80%) e chi ha conseguito master (circa il 63%).

Tab. 4 Conoscenze considerate più utili nello svolgimento del lavoro per titolo di studio (percentuali di riga)

Conoscenze che le risultano più utili per il suo lavoro					
Titoli di studio	le conoscenze apprese durante i percorsi di istruzione (scuola, università)	le conoscenze apprese durante i periodi di formazione (corsi, master, ecc)	le conoscenze apprese durante i periodi di stage	le conoscenze apprese con la pratica sul luogo di lavoro	Totale
Diplomata	0	0	0	100	10
Laurea	16.6	0	4.3	79.1	43
Master e altro	0	29.2	8.3	62.5	24

Il periodo di stage è considerato poco da chi possiede un livello elevato di formazione, probabilmente perché rappresenta un’esperienza di transizione, una componente di un percorso che evidentemente non si “aggrappa” ai luoghi

istituzionali della trasmissione del sapere, ma che si sviluppa nel cambiamento e nel confronto con la situazione di lavoro. Del resto, l'atto comunicativo è di per sé un processo in costante divenire che si specifica rispetto al contesto organizzativo, sociale e di mercato nel quale viene prodotto e pertanto il professionista di tale atto deve utilizzare competenze complesse e polivalenti, specie di carattere disposizionale. Si rileva, infatti, che la qualificazione è definita rispetto alle capacità individuali, ad habitus specifici legati alla traiettoria fuori del campo professionale, producendo effetti selettivi indipendenti dal grado di codificazione delle conoscenze.

Tab. 5 Principali competenze utilizzate nello svolgimento del lavoro per titolo di studio (percentuali di riga) *

Principali competenze e/o capacità che utilizza nello svolgimento della sua attuale occupazione													
Titoli di studio	competenze relazionali e comunicative	competenze organizzative, di pianificazione e programmazione delle attività	capacità decisionali e di leadership	competenze informatiche	competenze e redazionali	competenze tecniche di gestione delle informazioni	conoscenze linguistiche	capacità di problem-solving	creatività ed innovatività	competenze di ricerca e analisi	capacità di ascolto e disponibilità umana	flessibilità e multidisciplinarietà	capacità di lavoro di gruppo
Diploma	50.0	70.0	20.0	10.0	.0	10.0	.0	40.0	60.0	20.0	.0	10.0	10.0
Laurea	65.1	65.1	32.6	7.0	7.0	2.3	2.3	27.9	16.3	18.6	9.3	30.2	4.7
Master	50.0	79.2	33.3	4.2	4.2	12.5	4.2	20.8	29.2	37.5	.0	20.8	4.2
Totale	45	54	24	5	4	5	2	21	20	19	4	19	4

* La somma delle percentuali di riga risulta superiore a cento perché gli intervistati avevano la possibilità di indicare più risposte

Come si può notare dalla tabella 5, le competenze più frequentemente menzionate sono quelle organizzative e gestionali, seguite immediatamente dopo dalle capacità relazionali e comunicative, di problem solving, di creatività e innovatività. In altre parole, si tratta di competenze da un lato disposizionali, dall'altro legate ai processi di apprendimento nel contesto lavorativo o durante i precedenti impieghi. Le competenze codificate in tecniche e metodologie specifiche, come quelle di ricerca e analisi, sono richiamate in misura maggiore da chi ha conseguito un percorso di specializzazione post-laurea, mentre flessibilità e multidisciplinarietà sono tratti indicati soprattutto dai laureati.

Il profilo professionale dei comunicatori all'uscita dai percorsi formativi si presenta dunque elastico e mobile, e risponde a una domanda di professionalità che si formi non solo *ex-ante* ma anche e soprattutto *in itinere*. In altre parole, essi devono riuscire ad adeguare il sapere posseduto agli obiettivi aziendali. Se si guarda alla tabella 6, le mansioni più citate dai rispondenti sono quelle caratterizzate da una natura meno esecutiva e maggiormente orientate alla progettazione e gestione, ma le risposte variano considerevolmente rispetto alla posizione professionale e alle esperienze di lavoro maturate.

Tab. 6 Principali contenuti del lavoro – Valori assoluti e percentuale sui casi *

Il suo lavoro in cosa consiste principalmente:	<i>Valori assoluti</i>	<i>% sui casi</i>
Organizzare e dirigere servizi di informazione	11	14.3
Seguire e segnalare tendenze della pubblica opinione	2	2.6
Organizzare eventi (convegni, workshop, fiere, ecc)	16	20.8
Progettare e realizzare piani di comunicazione	22	28.6
Curare la comunicazione interna	4	5.2
Condurre attività di ricerca e analisi di mercato	25	32.5
Supportare le attività di vendita	20	26.0
Sviluppare e mantenere relazioni con organi di informazione e pubblici influenti	6	7.8
Realizzare campagne pubblicitarie	6	7.8
Coordinare l'esecuzione di un progetto e la realizzazione di un prodotto/servizio	24	31.2
Provvedere a compiti amministrativi	1	1.3
Altro	2	2.6
Totale	139	180.5

* La somma delle percentuali di riga risulta superiore a cento perché gli intervistati avevano la possibilità di indicare più risposte

Come d'altronde è emerso dai racconti, la variabilità dei contenuti delle attività svolte dipende dal fatto che le relazioni di lavoro assumono forme individualizzate, meno predeterminate sulla base delle regole e dei contenuti

disciplinari della professione. La partecipazione alla definizione del servizio professionale in termini ideativi, progettuali o solo puramente esecutivi dipende cioè da processi negoziali aperti verso le sedi del mercato rispetto ai quali il vantaggio del singolo professionista risiede in rilevante misura dal capitale sociale accumulato nella traiettoria biografica e professionale.

Se si osserva più approfonditamente la situazione di lavoro di coloro i quali sono in posizione dipendente risulta che “avere direttive più chiare” è la condizione prioritaria sulla quale bisogna intervenire per lavorare meglio nella propria organizzazione. Questa modalità di risposta coinvolge al 100% coloro i quali operano nelle realtà aziendali con un numero di dipendenti inferiore a cinque. In questi contesti organizzativi, è probabile che l’importanza attribuita ai processi comunicativi non si accompagna a una effettiva pianificazione ed esplicitazione della funzione della comunicazione. Del resto già da altre ricerche³⁹, che hanno focalizzato l’attenzione sul ruolo della comunicazione nelle PMI, emerge una concezione dell’innovazione che fa riferimento principalmente all’ambito tecnico- produttivo, mentre appaiono meno valorizzati e formalizzati gli aspetti soft e immateriali della struttura aziendale, fortemente condizionati dalla personalità dell’imprenditore e dalla sua sovrapposizione con il ruolo di manager.

Per chi lavora nelle organizzazioni di grandi dimensioni, invece, la necessità di avere prescrizioni più precise relativamente al lavoro da svolgere interessa il 40% dei rispondenti. Sulla base di quanto rilevato dai racconti, ciò può essere condotto al fatto che la certificazione delle competenze e conoscenze gestita da istituzioni formative non è immediatamente fonte di definizione chiara delle proprie funzioni, e si manifesta pertanto un iniziale sentimento di “spaesamento”, specie per i più giovani. Sempre per i professionisti operanti in contesti organizzativi tra i 100 e i 499 dipendenti si attribuisce importanza alla possibilità di “instaurare una maggiore collaborazione con i colleghi”, che giunge al 35% dei casi. Nelle grandi imprese i processi comunicativi devono attraversare una rete di relazioni più complessa e articolata e ciò comporta una pianificazione delle attività di comunicazione concertata e diffusa a tutti i livelli aziendali. Pertanto partecipazione e cooperazione sono indispensabili.

Venendo agli strumenti utilizzati nello svolgimento del proprio lavoro (tab. 7), è rilevante notare che per quanto l’uso delle nuove tecnologie sia più frequente, arrivando a circa il 71%, altrettanto sviluppato è l’impiego di strumenti di contatto personale (54,1%), includendo fra questi riunioni, meeting, conferenze ecc. Insomma il rapporto *vis à vis* mantiene una sua priorità probabilmente perché l’interazione personale gestita attraverso la presenza fisica è un modo molto più forte per convogliare le energie emotive – fiducia, entusiasmo, sentimenti di

³⁹ Si veda il capitolo 1

forza- e ciò influisce sul modo di interiorizzare le idee, dal momento che le idee viaggiano con più forza quando sono accompagnate dalle emozioni (Collins 2008)

Tab. 7 – Strumenti utilizzati nello svolgimento del lavoro - *valori percentuali*

	<i>Molto</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Poco</i>	<i>Tot - N</i>
Strumenti editoriali	23,4	53,2	23,4	78
Strumenti multimediali	71,1	23,7	5,3	78
Strumenti di contatto personale	54,1	32,4	13,5	78

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, se da un lato hanno reso più creativo e ricco il lavoro, contemporaneamente lo hanno semplificato ovvero reso più trasferibile. A questo proposito sono i professionisti in posizione dipendente, dall'impiegato al dirigente, che percepiscono più di altri questo elemento di mutamento conseguente all'innovazione tecnologica. Quest'ultima sembra infatti favorire una maggiore integrazione dei compiti, che rende la conoscenza permeabile, con i differenti saperi che entrano in una relazione di reciproca influenza e invadenza.

Tab. 8. Contenuti del lavoro in rapporto alle nuove tecnologie per posizione professionale – valori percentuali

<i>Con le NICT il lavoro rispetto al passato è più ricco</i>	<i>Posizione professionale</i>					
	Libero professionista / consulente	imprenditore	impiegato/tecnico	quadro/professionista dipendente	dirigente/direttore/responsabile di dipartimento	Totale
più meccanico	51.5	46.2	25.0	58.3	75.0	2.6
più intellettuale	3.0	.0	.0	8.3	.0	2.6
e più creativo	3.0	7.7	.0	.0	.0	2.6
più semplice e alla portata di tutti	24.2	30.8	43.8	8.3	.0	25.6
Altro	15.2	15.4	31.3	25.0	25.0	20.5
Totale	3.0	.0	.0	.0	.0	1.3
	33	13	16	12	4	78
	100	100	100	100	100	100

Un'ultima considerazione va fatta sulle ragioni di iscrizione alle associazioni. Più della metà dei rispondenti (circa il 54%) vede in queste un'opportunità per

“fare network” e solo in pochi le ritengono un supporto di identificazione di parametri collettivi di riferimento nella realizzazione del proprio lavoro. Questo aspetto apre ad un approfondimento delle caratteristiche della dimensione auto-organizzativa relativamente al campo professionale della comunicazione.

CAPITOLO IV

Comunicare i comunicatori: il ruolo delle associazioni professionali

1. La dimensione associativa delle professioni

Le professioni sono legate a forme organizzative che poggiano sull'idea di comunità di interessi e di valori. Oltre l'Università, dove i candidati all'esercizio della professione apprendono e condividono una comune base di conoscenza, il "mandato" professionale si sviluppa in termini collettivi anche attraverso la creazione di associazioni o corporazioni, entro cui si articolano la definizione delle aree di competenza della professione e le azioni di rappresentanza.

In letteratura, la visione idealizzante, che descrive la professione come un gruppo i cui membri sono uniti da un obiettivo e da una cultura comuni, si contrappone a quella della sociologia critica e in particolare della Scuola di Chicago. L'immagine di eterogeneità intraprofessionale che emerge dalla prospettiva critica allo studio delle professioni ha come logica conseguenza la difficoltà per i rappresentanti di una professione di difendere una concezione unitaria del lavoro e delle connesse pratiche. Pertanto, ogni rivendicazione di protezione e riconoscimento istituzionale è il risultato di un lavoro di rappresentazione dell'insieme della professione ma svolto solo da una parte dei suoi membri. In questo approccio, l'idea sviluppata da Weber (1922) secondo cui è sempre una minoranza di persone a farsi rappresentante di un agire comunitario, accompagna le riflessioni relativamente alla struttura e alle logiche di funzionamento delle associazioni professionali. Come evidenziano questi studi, le istituzioni associative includono, specie nella fase iniziale del loro sviluppo, soprattutto esponenti dell'élite con una posizione elevata all'interno della stratificazione sociale, e la loro stessa influenza nel processo di rafforzamento del professionalismo dipende dalle risorse politiche e sociali di tale minoranza (Freidson 2001; Larson 1977).

In una logica di campo, unità e diversità sono due aspetti meno antimodici di intendere la professione. Gli agenti di un particolare ambito professionale, come quello scientifico magistralmente analizzato da Bourdieu, "hanno in comune cose che sotto un certo punto di vista li uniscono e sotto un altro li separano, li dividono, li oppongono" (Bourdieu 2001, trad. it. p. 63). E questo perché ogni

campo di attività è informato di una tensione tra due poli opposti: il polo dell'autonomia, che porta i suoi agenti a munirsi di proprie regole, di una propria legge interna e quello dell'eteronomia, cioè delle pressioni esercitate dalle domande esterne, che “agiscono in modo da dividere, da separare le parti costitutive di un corpo” (cit. p. 64).

In questo quadro, le associazioni sono state analizzate come una componente importante per valutare le possibilità per una professione di raggiungere la “chiusura di status”, tenendo conto delle posizioni occupate nello spazio sociale più ampio da coloro che ne fanno parte e le dirigono.

La declinazione di questa prospettiva nel percorso di ricerca è consistita dapprima in un'analisi esplorativa dell'attuale scenario dell'associazionismo nel campo della comunicazione di impresa, in termini sia quantitativi che qualitativi, utilizzando come base empirica i documenti e i regolamenti riferiti alla vita istituzionale delle associazioni prese in considerazione e, in particolare, gli statuti e gli atti costitutivi, i codici di etica e autoregolazione, le norme relative a ruoli e funzioni degli organi di governo nonché i documenti sulle politiche professionali a livello nazionale ed europeo. Si tratta, dunque, di materiale documentario che riferisce della rappresentazione ufficiale dell'attività associativa e che consente altresì un'analisi diacronica del fenomeno dell'auto-organizzazione nel campo della comunicazione.

Successivamente, incontri con alcuni membri della parte “attiva” delle associazioni professionali considerate sono serviti ad entrare nel merito delle logiche di funzionamento di queste organizzazioni⁴⁰. A tal proposito, è stata disposta una traccia di intervista (riportata in Appendice metodologica) secondo alcuni segmenti tematici generali, declinati in rapporto all'obiettivo di indagare le strategie di azione collettiva delle associazioni, in particolare rispetto a tre interlocutori: lo Stato e l'Unione Europea; i clienti impresa e le loro associazioni di rappresentanza; le altre professioni, in particolare quella giornalistica e il rispettivo Ordine professionale.

2. Il panorama dell'associazionismo nel campo della comunicazione d'impresa

In Italia vi è un proliferare di associazioni legate alla comunicazione, con scopi e funzioni differenti, solo alcune delle quali si affermano come organismi di

⁴⁰ È importante sottolineare che i testimoni privilegiati che hanno mostrato interesse per l'indagine e disponibilità appartengono all'associazione FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), Assorel (Associazione italiana delle agenzie di relazioni pubbliche e comunicazione), AISM (Associazione Italiana Marketing), mentre non c'è stato eguale riscontro per i rappresentanti di associazioni nell'ambito della Pubblicità.

rappresentanza comune impegnate in un progetto di riconoscimento istituzionale di particolari categorie di professionisti.

La mappa delle principali associazioni professionali della comunicazione, ottenuta consultando l'Atlante ufficiale della comunicazione italiana (2009) evidenzia uno sforzo unitario che concentra a livello associativo interessi variabili e contestualizzati per tipologia e settore di attività e/o per posizione professionale.

Sul lato delle agenzie di comunicazione, le associazioni di rappresentanza si comportano come “gruppo esclusivo” (Olson 1965, trad. it. p. 50), attraverso l'adozione di criteri selettivi di accesso⁴¹. La minore rappresentatività che ne emerge garantisce tuttavia una maggiore omogeneità interna da un lato e una più chiara riconoscibilità all'esterno dall'altro. Questa opzione organizzativa si comprende in rapporto alla recente adesione di queste associazioni alla sezione di Confindustria Servizi Innovativi e tecnologici che, secondo quanto affermato dai rappresentanti intervistati, rafforza in un quadro regolato istituzionalmente la loro posizione sul mercato.

Sul lato dell'offerta si osserva un associazionismo caratterizzato per la maggior parte dalla presenza di “gruppi inclusivi”, che mettono insieme diverse forze professionali, con pochi specifici limiti di accesso e partecipazione. In particolare, sulla base di un'analisi del contenuto degli statuti, delle attività comunicate sui siti di riferimento nonché di tutti i regolamenti e i piani organizzativi delle associazioni individuate si possono distinguere tre tipi di organizzazioni professionali lungo un continuum che prevede differenti livelli di strutturazione in rapporto agli obiettivi, alla varietà dei soggetti rappresentati e alle logiche di funzionamento:

Le community: nascono prevalentemente su internet, veri e propri social network tra professionisti e tessuto imprenditoriale, il cui fine è quello di promuovere relazioni ed opportunità professionali, alla stregua di agenzie di lavoro. La mission si configura nello sviluppo della capacità di fare rete e di dar vita a collaborazioni tra gli iscritti, attraverso la realizzazione (o più semplicemente la segnalazione) di eventi aggregativi e culturali. L'accesso è gratuito ed aperto a tutti coloro che presentano una domanda di adesione. Possono aderire persone con posizioni professionali o qualifiche diverse purché risulti che

⁴¹ È questo il caso di Assorel e Assocomunicazione, rispettivamente l'Associazione italiana delle Agenzie di Relazioni Pubbliche e l'Associazione delle imprese di comunicazione, che pongono dei limiti specifici all'ingresso. Nel primo caso, per potersi associare la struttura dell'agenzia candidata deve possedere una struttura “a servizio completo”, un organico composto da almeno 5 persone a tempo pieno, due delle quali dipendenti con contratto a tempo indeterminato, avere in corso almeno 8 contratti con utenti diversi e, infine, un fatturato onorario annuo di almeno 350.000 euro. Nel secondo caso, possono partecipare tutte le imprese di comunicazione che operino da non meno di un anno, che abbiano in corso almeno tre azioni di comunicazione a carattere nazionale o multiregionale, che non siano possedute o controllate, direttamente o indirettamente, da loro concessionarie ed ancora che abbiano una struttura professionale adeguata ad una consulenza strategica, chiarendo a tal proposito alcuni criteri dimensionali e di organico.

svolgano attività collegate ai settori della comunicazione (dal marketing alla pubblicità, dalle relazioni pubbliche alla gestione delle risorse umane) in modo unico o preminente, in proprio o alle dipendenze di terzi datori di lavoro. Sul piano deontologico, non esiste un codice normativo anche se si richiama il rispetto da parte del socio di civili canoni etici di comportamento, pena l'esclusione dalla community. Di fatto non sono previsti strumenti di controllo e di sanzione della condotta dei propri membri. Questa forma associativa tende a fornire servizi agli iscritti piuttosto che ad esercitare un'effettiva capacità di auto-regolazione. Gli organi della community hanno principalmente il compito di attivare, dirigere ed organizzare le iniziative dell'associazione, sia a livello nazionale che delle singole sezioni regionali, ma non assumono compiti di vigilanza né intervengono su eventuali controversie tra soci che possono sorgere in relazione all'esercizio dell'attività professionale.

Le associazioni composte: si tratta di associazioni che, come per le community, mettono insieme interessi differenziati non solo in rapporto al tipo di specializzazione, ma anche alle particolari istituzioni entro cui operano i membri, al loro essere lavoratori autonomi o dipendenti, ai loro diversi clienti, al loro svolgere attività manageriali e dirigenziali piuttosto che attività di consulenza o di ricerca. La differenza rispetto alle prime è nel criterio di accesso, che consiste nel pagamento di un contributo, e in una maggiore differenziazione interna. Infatti, lo statuto inquadra nei soci detti ordinari membri influenti dell'élite economica (es. direttori marketing, direttori della comunicazione, direttori generali e amministratori delegati di imprese pubbliche o private, imprenditori, docenti universitari), che prendono parte alle votazioni delle assemblee ordinarie e straordinarie con diritto di intervento e di voto. Le altre categorie di associati, come ad esempio i soci corrispondenti, sono composti da operatori della comunicazione come venditori, agenti, account, che pur usufruendo di tutti i servizi offerti dall'associazione, non sono ammessi a intervenire nelle sedi decisionali. Questo tipo di associazione non ha finalità semplicemente aggregative, ma svolge anche attività istituzionali, di ordine soprattutto formativo, attraverso l'organizzazione di corsi, seminari, convegni, in collaborazione con il mondo universitario e con altri enti pubblici o privati che perseguono scopi analoghi. Altra differenza rispetto alle community è la presenza di organi associativi (come il collegio dei probiviri) a cui sono deferite tutte le questioni di carattere disciplinare concernenti i soci in quanto tali e i loro rapporti con l'associazione. Le funzioni di controllo sono rivolte più all'osservanza dei principi generali di correttezza e trasparenza degli iscritti nei confronti dell'associazione piuttosto che nell'esercizio dell'attività professionale.

Le associazioni di categoria: hanno come obiettivi il riconoscimento giuridico della professione e l'organizzazione della rappresentanza professionale come istituto di diritto pubblico; la definizione delle linee di sviluppo, dei contenuti

operativi e deontologici dell'attività professionale che si rappresenta; la definizione dei rapporti con le altre professioni. Si tratta di associazioni attive nell'identificazione di quei contenuti della professione che giustificano la sua rilevanza socio- economica e perseguono un progetto di omogeneizzazione verso l'alto degli standard etici e qualitativi delle prestazioni professionali. La condizione preliminare per la realizzazione di questi obiettivi è di superare, seppur debolmente, la forma di semplice aggregazione eterogenea di professionisti. Infatti, da un lato si rappresentano solo coloro che svolgono in modo unico o preminente un'attività professionale **specializzata** ad esempio in relazioni pubbliche, senza distinguere tuttavia tra chi lavora in proprio, in associazione con altri o alle dipendenze di terzi; dall'altro la domanda di ammissione all'elenco dei soci deve essere corredata di documentazioni che attestano il possesso di una serie di requisiti che vanno dal titolo di laurea a un minimo di anni di esercizio della professione. L'iscrizione è, dunque, soggetta ad una valutazione disciplinata da appositi regolamenti e valutata da commissioni di ammissione e verifica. A differenza delle prime due forme associative, in questo caso esiste una normativa deontologica articolata che autodisciplina i professionisti, con l'obiettivo di garantire la tutela dei pubblici interessi. L'esigenza di elaborare e diffondere codici etici di comportamento che abbiano una rilevanza e un'efficacia di tipo vincolativo è espressa già negli atti costitutivi di queste associazioni ed è spesso all'ordine del giorno delle assemblee ordinarie e straordinarie, come si legge dalla documentazione in possesso⁴². Al di là dei valori descrittivi o di suggerimento dei comportamenti etici, si rileva l'opportunità di determinare un sistema di valori deontologici suscettibile di applicazione giuridica ed è questa una delle ragioni prioritarie alla base della richiesta di riconoscimento giuridico della professione. La struttura interna prevede un collegio di probiviri che adotta provvedimenti disciplinari di richiamo o di radiazione nei confronti di soci che violano lo statuto nonché i codici di etica e di autoregolamentazione adottati dall'associazione. Pur mantenendo una loro autonomia e specificità, le associazioni di categoria hanno dato vita a quella tendenza che Prandstraller (2003) chiama di "unionismo professionale", attraverso la costituzione nel 1992 di una confederazione, l'ICI (Interassociazione comunicazione d'impresa), che riunisce 14 associazioni professionali, tra cui la Ferpi (Federazione di esperti di Relazioni Pubbliche Italiane), la TP (Associazione tecnici pubblicitari), l'ACPI (Associazione consulenti pubblicitari italiani), Federpubblicità (Federazione operatori della pubblicità), Compubblica (Associazione italiana della comunicazione pubblica e istituzionale), per citarne alcune.

L'esistenza di associazioni di categoria con una natura più sindacale si limita a quei gruppi professionali classici della comunicazione, che operano da oltre

⁴² L'accesso alla consultazione degli atti delle assemblee ordinarie e straordinarie di alcune associazioni di categoria è stata possibile grazie all'aiuto dei testimoni privilegiati intervistati.

mezzo secolo, come i pubblicitari e gli esperti in relazioni pubbliche e che per primi hanno avviato il dibattito sull'opportunità di intraprendere la strada della professionalizzazione. Solo in questo caso c'è il tentativo di arginare la crescente complessità dell'apparato economico e tecnologico odierno che riconfigura continuamente i ruoli e le funzioni, aprendo spazi a nuove specializzazioni. A questo scopo, si stabiliscono criteri e finalità dell'erogazione dei servizi professionali fornendo indicazioni relative ai comportamenti che sottendono la pratica professionale. L'atteggiamento di queste associazioni, a metà tra inclusivo ed esclusivo, è legato a una serie di condizioni. In primo luogo, i confini dell'autoregolazione sono mobili e sempre in qualche modo "contaminati" dai meccanismi del mercato e dalle logiche manageriali, un aspetto questo che si riflette anche nell'analisi delle possibilità di controllo sul lavoro dei professionisti intervistati. Si tratta in fondo di gruppi professionali la cui genesi e la cui stessa attuale evoluzione sono legate alle dinamiche del sistema economico – produttivo e tecnologico, da cui attingono risorse per la realizzazione del "progetto professionale". Pertanto, non è un caso che al vertice di queste associazioni vi siano professionisti che hanno conquistato importanti posizioni manageriali all'interno di organizzazioni produttive di rilievo nazionale e internazionale o che addirittura appartengono contemporaneamente alle associazioni delle agenzie di comunicazione. In secondo luogo, queste associazioni se da un lato si propongono come forme di integrazione e di espressione di identità di una larga parte dei membri della professione, con posizioni occupazionali differenti (dall'imprenditore al consulente fino al professionista dipendente), dall'altro ambiscono all'innalzamento degli standard qualitativi delle prestazioni professionali nel quadro di una incessante battaglia contro i "profani" e le altre occupazioni confinanti. L'accertamento del livello di competenze professionali attraverso il requisito del titolo di studio o dell'esercizio continuativo dell'attività professionale per almeno 3 anni sembra creare, dunque, una forma di chiusura verso l'esterno funzionale al processo di mobilità collettiva. L'obiettivo di lasciare fuori eventuali "abusivi" è legato al problema di definire la base cognitiva di queste professioni, che rappresenta un momento critico di differenziazione anche rispetto ad altre figure professionali e in particolare, come si vedrà, a quella giornalistica. Dai racconti dei professionisti emerge che la comunicazione e le sue varie declinazioni disciplinari e pratiche, dalla pubblicità al marketing fino alle RP, si basano su un patrimonio di conoscenze non ancora sufficientemente peculiare da permettere di tracciare chiari confini giurisdizionali:

C'è una varietà di comunicatori che porta a uno svilimento della professione. Ma in fondo come si fa ad inquadrare? In primo luogo io posso fare comunicazione anche con il portiere giù il mio ufficio, quindi la difficoltà è riconoscere una categoria professionale. Quindi succede che le professioni della comunicazione si identificano con

la funzione che assumono nell'impresa e con i livelli dell'impresa. La stessa autonomia del professionista dipende dalle funzioni che ricopri e dalle dimensioni dell'impresa.

(Giancarlo Panico, rappresentante campano di Ferpi nel 2009)

In effetti, come affiora da questo stralcio, il passaggio dalla comunicazione come elemento dello scambio sociale comune a tutti gli essere umani a norma e valore dello scambio economico può provocare un problema di oggettivazione delle figure professionali ad essa connesse. E quindi chiunque abbia capacità relazionali e di creatività può improvvisarsi “comunicatore”? In realtà, per quanto gli elementi disposizionali ricoprono un ruolo fondamentale nell'esercizio di questa attività, come è emerso dall'analisi della situazione di lavoro (*vedi capitolo III*), negli ultimi decenni l'introduzione di corsi di studio universitari e il notevole investimento profuso dalla classe docente alla individuazione di principi teorici e di competenza, ha senza dubbio fornito dei “materiali” ai quali ci si può ancorare per decifrare le specificità dei profili professionali della comunicazione (d'altra parte chi scrive non avrebbe potuto argomentare -nel primo capitolo- sui modelli e le componenti operative della comunicazione d'impresa). Tuttavia, persiste una percezione “a maglie larghe” che dipende anche dalle condizioni istituzionali della pratica e che preoccupa gli stessi rappresentanti delle agenzie che erogano servizi di comunicazione:

Ritengo che questa professione nell'accezione che intendiamo oggi sia affetta da “sindrome di mancato posizionamento semantico”, insolito per chi del posizionamento fa la sua professione. La definizione di comunicatore d'impresa è una definizione a maglie larghe e costituisce un problema perché escluse le multinazionali, mediamente la cultura d'impresa in Italia non è ancora consolidata. Qual è il risultato? Che il valore del comunicatore d'impresa non è percepito perché non è percepito il suo perimetro di intervento e quindi la sua importanza. Infatti quando la funzione si trova all'interno dell'impresa è rappresentata nelle forme più varie (il responsabile marketing oppure quello delle relazioni dei media, il responsabile dell'immagine, il responsabile eventi ecc). Le cose non migliorano quando si va fuori (nell'ambito della consulenza e dell'agenzia), perché tutti fanno comunicazione d'impresa ed è vero: agenzie di pubblicità, direct marketing, web communication, agenzie di promozione, centri media, grafici, ma attraverso termini oggi molto diffusi come comunicazione integrata, approccio olistico ecc, tutte queste professioni si pongono come alternativa a tutto tondo creando ulteriore confusione se non danni

(Adriana Mavellia, presidente gruppo servizi per la comunicazione d'impresa)

A chiudere il cerchio è la rottura dei monopoli conoscitivi ad opera delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione, che pur riguardando un po' tutte le professioni, coinvolge in particolar modo queste figure professionali per le quali l'uso dei software informatici è fondamentale:

La rete ha creato un casino allucinante! Tutti possono mettere photoshop in un computer e dal quel momento sentirsi creativi e fare il marchietto, e quindi si diventa pubblicitari dall'oggi al domani.. senza sapere che per fare il pubblicitario devi saper comunicare, devi saper parlare con il cliente, devi saper ragionare con i tuoi colleghi, devi poter fare un piano di comunicazione! Invece no! Che ti serve? Un marchietto? Te lo faccio. La crisi? Ok, adesso Pasquale non lavora più con noi, Antonietta si mette a fare quello che faceva Pasquale, tanto tu dopo 15 giorni che smanetti al computer lo sai fare, ma molto probabilmente però tu non puoi fare le cose come le faceva bene Pasquale. Quindi succede che il servizio il cliente te lo paga al 70% in meno rispetto a prima, ma a zero costi corrisponde zero professionalità.

(Pasquale Popolizio, socio AISM)

Se ritorniamo alla tipologia precedentemente delineata, si può osservare che le *community*, di recente nascita, svolgono una funzione più conseguente che trainante dello sviluppo della professione:

Oggi come oggi nella stragrande maggioranza dei casi basta pagare ed entri nell'associazione. Questo è il grande limite dell'associazionismo adesso. Solo alcune sono serie, di vecchio stampo, come l'Aism o la Ferpi per la quale devi fare una domanda, portare un curriculum, pagare e se non hai i requisiti non ti accettano. In ogni caso, l'associazione serve a fare un'altra cosa oggi: a fare network. Il riconoscimento è di questo tipo "se entri da noi ti diamo il nostro network e sarai riconosciuto come tale, come membro di quel network".

(Pasquale Popolizio, socio AISM)

Questi network sono dei calderoni, dove si tenta di includere tutti i professionisti, qualsiasi siano le modalità e gli ambiti di esercizio della professione, un'opzione questa che è riflesso dell'instabilità con cui il mercato ne definisce funzioni e prospettive. All'estremo opposto le associazioni di categoria hanno maturato una riflessione differente rispetto all'eterogeneità della base sociale di riferimento. La tensione tra apertura e chiusura e l'esigenza di "separare il competente dall'incompetente" (Wilensky 1964), tuttavia, derivano non solo da fattori esterni. Un'altra ragione ipotizzabile rimanda alla composizione sociale di queste associazioni che le distingue da tutte le altre forme. In questi contesti, l'azione organizzata ha visto il legame e poi la partecipazione operosa di membri del sistema accademico, per i quali il progetto di mobilità collettiva si unisce alla realizzazione e allo sviluppo di campi disciplinari della comunicazione dove esercitare la propria autorità cognitiva.

Nel gioco di selezione e miglioramento della qualità del servizio professionale, è opportuno a questo punto soffermare l'attenzione sugli strumenti di controllo che operano in un momento successivo all'ingresso e cioè sui codici di

comportamento professionale e sulla loro funzione di legittimazione. Limiteremo l'analisi alla Ferpi (Federazione di esperti di Relazioni Pubbliche Italiane) e alle Associazioni di professionisti pubblicitari.

2. I codici deontologici della comunicazione d'impresa, tra legittimazione e ideologia

Uno dei modi più penetranti di guardare alla dimensione dell'auto-organizzazione delle professioni è quello di analizzare la funzione dei codici deontologici.

Non di rado, l'aspetto etico ha aperto ed apre tuttora il dibattito in merito alla professionalizzazione delle occupazioni fortemente connesse allo sviluppo dell'economia capitalista, come nel nostro caso. Già Durkheim poneva la necessità di giungere a una regolamentazione e moralizzazione della vita economica attraverso la costituzione di gruppi corporativi, che avrebbero rappresentato la fonte di potere normativo e di coesione in società moderne caratterizzate da una crescente divisione del lavoro. Secondo le teorie classiche del funzionalismo, affinché si applichino gli standard del servizio professionale nel campo economico occorrono due cambiamenti: "il primo è che essa (*l'occupazione*) cessi di essere condotta da incaricati dei proprietari a vantaggio di quest'ultimi e debba essere invece portata avanti per il servizio pubblico. La seconda è che la responsabilità per il mantenimento del servizio, soggetta a una rigorosa supervisione pubblica, dovrebbe pesare effettivamente su coloro che svolgono il lavoro"(Tawney 1920).

Pur nel loro intento prescrittivo che porta ad idealizzare lo spirito professionale, l'analisi funzionalista poneva il problema dell'influenza di organizzazioni non professionali e in generale di altri interessi legati al profitto sugli standard morali che dovrebbero guidare il lavoro del professionista.

Questi limiti, tuttavia, sono analizzati come elementi che servono a distinguere sul piano concettuale le "vere" professioni dalle professioni dette "marginali" per le quali "la conoscenza su cui è basata la loro attività occupazionale non è altamente sviluppata, i codici che essi stabiliscono sono pieni di indeterminanze e pertanto difficili da applicare nei casi concreti da parte del singolo praticante" (Barber 1963).

Questa prospettiva quindi ci offre una rappresentazione statica delle professioni e dice ben poco sulla deontologia come strumento utilizzato nei processi di conflitto e negoziazione attraverso cui si ottengono specifiche forme di autoregolazione. Piuttosto è possibile ravvisare nei codici deontologici strumenti per legittimare le complesse operazioni attraverso cui le professioni modificano le parti dell'ambiente circostante da cui maggiormente dipende il loro

riconoscimento. L'esigenza di promuovere strutture normative, assunta dalle associazioni professionali, si spiega in rapporto a finalità di massimizzazione delle possibilità di partecipazione al sistema economico: ciò che viene presentato come regolazione dell'attività professionale nell'interesse di garantire la qualità della prestazione, altro non sarebbe che la tappa di un processo ideologico orientato alla conquista di un potere di controllo (Febbrajo 1987; Tousijn 1998; Sarfatti Larson 1977).

Le associazioni di rappresentanza delle relazioni pubbliche e della pubblicità hanno posto da sempre l'esigenza di promuovere standard normativi in virtù dei quali gestire la condotta dei membri.

Le Relazioni Pubbliche hanno fatto la loro comparsa nel nostro paese verso la fine degli anni '40. Negli anni '50 quando la professione cresceva in rapporto al boom economico del dopoguerra, nasce l'Unerp, Unione nazionale degli esperti di Relazioni Pubbliche, a cui si affiancò il Sindacato Nazionale dei professionisti di Relazioni Pubbliche. Nel 1969 si tennero le assemblee di scioglimento delle due associazioni con la costituzione di un comitato che nel maggio del 1970 portò alla costituzione della Federazione (Ferpi). Nei primi cinque anni di vita, le attività di Ferpi si concentrarono sulla elaborazione di normative di carattere interno, di messa a punto di procedure indispensabili per mantenere unita un'associazione composta da professionisti con percorsi e vissuti professionali differenti. In questo contesto, si approvava la prima stesura di un codice deontologico unitamente a un testo di proposta di legge sul riconoscimento giuridico delle relazioni pubbliche, ancora oggi sospeso. A livello strutturale il codice di comportamento professionale si occupa essenzialmente di tre questioni: a) l'associazione professionale e i suoi membri; b) il rapporto con i destinatari della prestazione professionale; c) il rapporto con la società⁴³.

Nel primo caso tra gli iscritti si prefigurano relazioni di a-conflittualità. Questa immagine coesa tra i membri di una stessa associazione trova espressione nell'artificio normativo che prevede l'astensione da forme di concorrenza sleale che possono danneggiare la reputazione professionale di un altro iscritto. Bisogna sottolineare, che trattandosi di professioni non riconosciute sotto il profilo istituzionale di Ordini, gli obblighi e le limitazioni non si estendono a tutti coloro che esercitano la stessa attività. Il secondo momento prevede il rapporto con i destinatari, rappresentati da committenti e datori di lavoro. In questo caso si prevedono comportamenti tesi al contemperamento di interessi in gioco diversi. Nell'esercizio dell'attività professionale ciascun iscritto deve scrupolosamente mantenere il segreto professionale e la più completa discrezione; non può assumere incarichi che comportino conflitti di interessi senza il consenso esplicito del committente interessato; deve accettare solo contratti o rapporti per cui

⁴³ Questi tre punti sono ricorrenti nelle deontologie professionali della maggior parte delle professioni e sono state già individuate nel contributo di Febbrajo in Tousijn (1987)

percepirà onorari e compensi commisurati alla prestazione professionale ed eventualmente al raggiungimento dei risultati; infine qualora nell'esecuzione di un'attività le iniziative previste possono rendere necessari atti difformi ai principi del Codice, l'iscritto deve informare il committente e interrompere tali iniziative. Il terzo tema, quello dei rapporti tra professione e società è connesso al tentativo di sottolineare la legittimità della professione facendo appello ad una presunta finalità di pubblico interesse perseguita nello svolgimento dell'attività professionale.

Le norme relative al rapporto con i destinatari della prestazione non sono particolarmente vincolanti, specie quelle legate alla retribuzione. Infatti, non è previsto alcun dispositivo come ad esempio i tariffari minimi, che in qualche modo ponga una limitazione della libertà del cliente in sede di contrattazione economica. In altri termini, a differenza come si vedrà delle professioni istituite in Ordini, l'autoregolazione dal punto di vista formale e normativo resta integrata con la regolazione di mercato. In tal senso, il codice deontologico non serve tanto a controllare il comportamento dei soci quanto a mediare eventuali tensioni provocate dalle dinamiche della libera concorrenza:

Il problema dell'etica è un problema molto grosso. Esiste un protocollo globale di etica delle relazioni pubbliche ma a mio riguardo la questione del codice deontologico che vale per le relazioni pubbliche come per tutte le altre professioni, anche quelle stabilizzate, è che ha sostanzialmente un valore descrittivo ma non applicativo. Prendiamo il caso dei giornalisti. Non hanno mai fatto nulla per l'interesse pubblico ma l'interesse di un socio contro un altro socio. Il problema non è dunque il codice deontologico, che certamente è garantista, ma il tema della responsabilità del professionista, che è quella di valutare le conseguenze delle sue azioni e decidere, razionalmente o emotivamente, se quell'azione che sta compiendo produrrà delle conseguenze collaterali meno forti di un'altra azione che potrebbe fare. Quindi non è tanto imparati a memoria il codice deontologico ma assicurati che quello che fai non produca conseguenze collaterali che tu non sai prevedere

(Toni Muzi Falconi, Vicepresidente Ferpi, 1977-1979)

Il margine di manovra in questo sforzo congiunto di elaborazione delle etiche appare dunque definito in rapporto alle forze economiche di mercato, che possono rivelarsi troppo forti per lasciarsi contenere dai compromessi delle associazioni (Streeck e Schmitter 1985 p. 64). Altra funzione dell'etica, che vale particolarmente nel caso delle Relazioni Pubbliche, risiede nel loro aspetto ideologico e di legittimazione sociale. I professionisti delle RP presentano un "deficit di legittimità" (Streeck e Schmitter 1985) per il fatto che essi operano "dietro le quinte", dove si elabora "la politica delle informazioni" al fine di tutelare e salvaguardare gli interessi dell'ente (privato o pubblico che sia) presso cui prestano la propria attività professionale. L'opinione pubblica, anche la più

qualificata, traduce ancora la sigla RP in “Rinfreschi e Pranzi” o in “Relazioni Paternalistiche”. L’etica serve al superamento di questa immagine, che fa parte della genesi di questa professione in Italia, se si pensa alla condanna dell’attività di lobby successiva allo scandalo Tangentopoli. Il tentativo è, dunque, di emarginare tutti coloro che con totale immunità si sono serviti di questa etichetta professionale per contrabbandare nella migliore delle ipotesi della vera e propria pubblicità redazionale, nella peggiore una prevalente attività di corruzione (Toni Muzi 1987).

Più articolato è il caso della pubblicità dove fin dall’inizio le categorie professionali interessate hanno affrontato e dibattuto la questione del controllo e dell’autodisciplina della comunicazione commerciale italiana. Difatti, nel 1951 appare il primo “Codice morale della pubblicità” varato dall’UPA, l’associazione che ancora oggi riunisce le imprese utenti di pubblicità, mentre l’anno successivo viene emanato quello della Federazione italiana della Pubblicità. In questa fase iniziale vi era tuttavia incertezza degli obiettivi, poiché i codici erano espressione di diverse componenti del mondo pubblicitario. La svolta avvenne nel 1966 quando fu promulgato il Codice di autodisciplina pubblicitaria, in cui si istituzionalizza il controllo sulla pubblicità. I primi decenni di pratica autodisciplinare risultarono difficili per una serie di fattori, primo fra tutti lo scetticismo delle organizzazioni dei consumatori nonché l’incredulità del mondo del diritto davanti all’ipotesi che un settore fortemente influenzato dalle logiche di profitto potesse seriamente determinarsi a restringere la propria libertà (Ravà 2008). Programmare questo tipo di comunicazioni al servizio del sistema industriale o del sistema politico si è spesso tradotta nella percezione, più volte confermata dai fatti, di un inganno nei confronti dell’opinione pubblica. Fu così che fino al 1975 gli interventi disciplinari furono alquanto modesti (Sangiorgi e Cappello 2008). A dare l’avvio a un rilancio del sistema dell’autodisciplina contribuirono alcune decisioni, sia interne che esterne al campo. In primis si affidò a un alto magistrato la presidenza dell’organo giudicante, onde garantire la massima indipendenza e terzietà di giudizio; contemporaneamente tutte le associazioni e gli enti del mondo pubblicitario diedero vita all’inizio degli anni ’80 all’Istituto dell’Autodisciplina Pubblicitaria, un’associazione senza fini di lucro, che si propone di agire e vigilare affinché la comunicazione commerciale sia sempre più “onesta, veritiera e corretta”. Fanno parte dell’Istituto 18 organismi, compresi tra le imprese ed enti che investono in pubblicità, le organizzazioni professionali come la TP (Associazione Tecnici Pubblicitari), i mezzi di diffusione della pubblicità e le loro concessionarie. Il relativo Codice di autodisciplina è, pertanto, vincolante per utenti, agenzie e consulenti di pubblicità e di marketing e le regole di comportamento sono riferite in modo particolare al messaggio della comunicazione (obbligo di verità, divieto di sfruttamento del sentimento di credulità, il rispetto delle convinzioni morali, civili e religiose ecc).

La necessità di tutelare i consumatori da eventuali pratiche commerciali sleali divenne poi un obiettivo fondamentale dell'agenda del parlamento che con una legge del 1997 istituì l'AGCOM (Autorità Garante per le garanzie nelle comunicazioni), aprendo nuove strade all'esercizio e alla tutela di diritti costituzionali sia per i singoli cittadini (il diritto di informazione, il diritto alla privacy, il pluralismo dei mezzi) e sia per le imprese (il diritto della concorrenza e la libertà dei mercati). Questi interventi esterni nascono quando l'esperienza della pubblicità si consolida e si amplifica attraverso un sistema mediale sempre più complesso e diffuso (dalla rivista alla radio, alla televisione e più tardi internet). Alla consapevolezza sociale e politica della crescente influenza di queste professioni su interessi di ordine generale ha corrisposto un'interferenza regolatrice dello Stato a sostegno dei diritti dei consumatori. L'intervento autoritativo delle agenzie statali che spinge verso il miglioramento della competitività e della qualità del servizio, implica di certo un ridimensionamento delle responsabilità di auto-regolazione degli organismi di interessi privati. Sebbene vi sia un riconoscimento giuridico dell'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria, per l'esercizio della professione di tecnico pubblicitario o per la gestione di un'agenzia, il nostro ordinamento non esige particolari requisiti paragonabili a quelli richiesti per la maggior parte delle attività professionali. Le iniziative degli stessi operatori interessati, con l'istituzione, su basi associative, di esami di qualificazione, di regolamenti autonormativi, sono strutturate a somiglianza di quelli propri delle professioni legalmente riconosciute, ma non godono di questo status. In altri termini, nonostante i governi privati della professione di pubblicitario mostrino un sensibilità per gli interessi generali e pubblici, le dinamiche istituzionali non si sono risolte in accordi favorevoli alla richiesta di protezione avanzata dalle associazioni di categoria.

In definitiva, se da un lato il fenomeno dell'etica può essere analizzato come strumento o fase in cui una professione tenta di precisare il proprio ruolo e di renderlo socialmente accettabile, indipendentemente dalle condizioni della pratica professionale, dall'altro "l'analisi dell'etica professionale come parte integrante della costruzione di un'immagine non va disgiunta dal livello dei rapporti normativi tra regole di comportamento specifiche del gruppo e ordinamenti più comprensivi, come l'ordinamento statale" (Febbrajo 1987). A tal proposito, uno degli aspetti più interessanti emersi da questa analisi è che i riferimenti deontologici che identificano le regole di esercizio professionale sono sempre più stabiliti e aggiornati a livello transnazionale.⁴⁴ Le attività relative alla elaborazione di requisiti di etica, standard e formazione si comprendono a partire da dinamiche

⁴⁴ Per fare un esempio il codice di comportamento professionale della Ferpi è stato elaborato in rapporto al protocollo sull'Etica delle Relazioni Pubbliche formulato dalla Global Alliance for public relations and communication management, che recepisce i principi del Codice di Atene CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques) del 1965, nonché quello dell'IPRA (International Public Relations Association) e i loro sviluppi.

di standardizzazione e omogeneizzazione delle pratiche professionali a livello europeo. L'unionismo professionale sembra dunque caratterizzarsi come un movimento volto all'internazionalizzazione della regolazione professionale. Il motivo è duplice. Lo sviluppo di federazioni professionali nell'ambito della comunicazione, sia europee che quelle operanti a livello internazionale, sembra legato al carattere transnazionale della professione stessa: gli esperti pubblicitari e delle relazioni pubbliche lavorano spesso per o in contesti organizzativi multinazionali, in cui l'attività di comunicazione è rivolta a un mercato globale, e operano attraverso gli strumenti delle ICT che consentono l'estensione in tempo reale delle informazioni oltre i confini nazionali. Inoltre, come evidenzia Julia Evetts (2003) a proposito dell'attuale configurazione delle relazioni tra professioni e stato, la globalizzazione ha ridotto la sovranità degli stati, subordinando le giurisdizioni nazionali e i loro sistemi di regolazione agli standard internazionali. In questo quadro, "il progetto di mobilità collettiva" diventa sovra- nazionale, attraverso la formazione di corpi professionali che fungono da canali attraverso i quali esercitare un'influenza sulle politiche che operano a livello generale (ad esempio le direttive europee).

Da queste premesse è necessario approfondire le strategie collettive di legittimazione e di riconoscimento istituzionale in rapporto alle forme di regolazione del mercato professionale sia nazionali che europee.

3. L'associazionismo nel contesto legislativo europeo ed italiano

Il processo di riconoscimento istituzionale delle professioni della comunicazione si configura in rapporto a fattori e spinte esogene, che mettono in rilievo la relativa autonomia di questo particolare campo sociale.

A questo proposito, è stato analizzato il rapporto tra le dinamiche di organizzazione e rappresentanza delle professioni della comunicazione, precedentemente delineate e l'attuale orientamento politico dello stato italiano in materia di regolamentazione dei servizi professionali. Lo Stato come condizione importante per il raggiungimento di margini di autonomia e di protezione è un tema su cui hanno posto particolare attenzione gli studi della sociologia delle professioni. In Italia, la regolazione del mercato delle libere professioni è andata di pari passo con il processo di *state building*, pur con differenze significative tra una disciplina e l'altra. Le professioni hanno rappresentato le forze principali di mediazione tra Stato e società e in cambio di questo ruolo, hanno ottenuto dallo Stato condizioni di privilegio nella stratificazione sociale e nel mercato.

Lo Stato dunque è stata una condizione che ha influenzato il professionalismo ed è essenziale a questo proposito comprenderne i mutamenti. L'orientamento

politico attuale dello Stato italiano e le sue variazioni influenzano il processo di professionalizzazione avanzato a livello collettivo.

Il tema certamente più rilevante su cui dibattono da oltre un ventennio alcune associazioni professionali della comunicazione è rappresentato dalla necessità di dare una soluzione legislativa al problema delle professioni intellettuali non riconosciute. I tentativi condotti da molte associazioni al fine di ottenere dallo stato un atto istitutivo sono caduti fino ad ora nel vuoto:

Al momento, in Italia, vi è una mancata regolamentazione e un mancato riconoscimento, nonostante vi sia stata un'affermazione della disciplina e una scuola di pensiero al riguardo evoluta già a partire dagli anni '80. A seguito di mutamenti organizzativi e tecnologici vi è stato un allargamento dei bisogni comunicativi ma a questo non ha corrisposto un riconoscimento istituzionale adeguato all'importanza delle figure professionali della comunicazione nell'economia italiana.

(Giancarlo Panico, rappresentante campano di Ferpi nel 2009)

Gli interessi di queste categorie professionali non trovano manifestazione nelle azioni dei governi sia di centro destra che di centro sinistra. Lo Stato sembra accordare gradi diversi di riconoscimento pubblico in relazione al tipo di gruppo di interesse organizzato. Nel nostro sistema repubblicano è l'Ordine ad essere l'istituzione principale deputata alla rappresentanza degli interessi categoriali delle libere professioni. Essi “esprimono meglio di ogni altro istituto quel misto di statalismo e autonomia che contraddistingue il sistema delle professioni italiane” (Malatesta 1996, p. 348). Il dibattito politico odierno mette in evidenza un sistema di rappresentanza “duale” non paritario caratterizzato da una parte di associazioni non riconosciute e dall'altra di Ordini professionali, a cui lo Stato riconosce piena autonomia di gestione interna e il potere di disciplina sul proprio corpo (Giannini 2003, 1998).

L'atteggiamento dello Stato italiano di fronte alle istanze di riconoscimento delle nuove forze professionali va però analizzato in riferimento alle direttive europee che forniscono il quadro giuridico generale sulle liberalizzazioni. Il decreto UE del gennaio 2004 limita la capacità degli Stati di regolamentare e controllare le attività di fornitura dei servizi professionali sul proprio territorio, rimettendo in causa “il potere discrezionale delle autorità locali” (IP/02/1180 del 13 luglio 2002), ossia delle istituzioni elette e controllate democraticamente (Fornasier 2007). La direttiva Bolkestein (dal nome del commissario per la concorrenza ed il mercato interno della commissione Prodi, Frits Bolkestein) sembra ridefinire, dunque, il rapporto storicamente determinato tra stato e professioni in Italia. Come afferma Evetts (2003) il potere regolatore dello Stato è profondamente correlato alle professioni che sono state un elemento chiave nel controllo e normalizzazione dei cittadini. La regolazione professionale è stata

quindi più o meno incorporata nei sistemi giuridici nazionali. Tuttavia, la globalizzazione dei mercati sta subordinando le giurisdizioni nazionali agli standard internazionali, per cui in rapporto a questi cambiamenti che condizionano la capacità regolatrice degli stati nazionali di definire la sfera pubblica e il mercato, anche il corpo delle professioni sta subendo una trasformazione. La regolazione professionale resta dipendente dalle istituzioni degli Stati membri per quanto riguarda l'implementazione, ma è a livello europeo che risiedono ora le basi del potere di regolazione.

Le iniziative legislative del governo di centro- sinistra in qualche modo hanno recepito i principi contenuti delle direttive europee, mostrando una timida apertura alla strada della privatizzazione e della messa in concorrenza delle attività di servizio professionale. Il decreto Bersani sulla competitività del 4 luglio del 2006, poi convertito in legge 248/2006, prefigura un adeguamento del sistema italiano alle nuove direttive comunitarie. Il decreto convertito nella legge n. 223/2006 non disconosce l'importanza del sistema ordinistico, né tanto meno affronta la questione relativa alla liberalizzazione degli accessi alle professioni, ma ritiene necessario procedere alla conformazione del sistema ai principi concorrenziali delineati in sede comunitaria. La norma di particolare rilievo a tal proposito è quella contenuta nell'articolo 2⁴⁵, in cui la liberalizzazione dei servizi professionali consiste nella rimozione dei minimi tariffari, nella possibilità per il professionista di porre in essere forme di pubblicità al fine di rendere noto al pubblico le proprie attività e, infine, nella legittimazione delle società professionali multidisciplinari.

L'indagine conoscitiva dal titolo "Il settore degli ordini professionali" (2009), realizzata dall' Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) evidenzia come siano le professioni classiche ad aver opposto le maggiori resistenze, utilizzando soprattutto le loro risorse ideologiche e politiche.

⁴⁵ L'articolo 2 della legge 248/2006 afferma: "In conformità al principio comunitario di libera concorrenza e a quello di libera circolazione delle persone e dei servizi, nonché al fine di assicurare agli utenti un'effettiva facoltà di scelta nell'esercizio dei propri diritti e di comparazione delle prestazioni offerte sul mercato, dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono abrogate le disposizioni legislative e regolamentari che prevedono con riferimento alle attività libero professionali e intellettuali:

- a) l'obbligatorietà di tariffe fisse o minime ovvero il divieto di pattuire compensi parametrati al raggiungimento degli obiettivi perseguiti;
- b) il divieto, anche parziale, di svolgere pubblicità informativa circa i titoli e le specializzazioni professionali, le caratteristiche del servizio offerto, nonché il prezzo ed i costi complessivi delle prestazioni secondo criteri di trasparenza e veridicità del messaggio il cui rispetto è verificato dall'Ordine;
- c) il divieto di fornire all'utenza i servizi professionali di tipo interdisciplinare da parte di società di persone o associazioni tra professionisti, fermo restando che l'oggetto sociale relativo alle attività libero- professionale deve essere esclusivo, che il medesimo professionista non può partecipare a più di una società e che la specifica prestazione deve essere resa da uno o più soci professionisti previamente indicati, sotto la propria personale responsabilità".

L'adozione di condotte conformi allo spirito e alle direttive della legge Bersani ha riguardato, anche se spesso in modo parziale, solo alcuni ordini (come quelli dei consulenti del lavoro, dei geometri, dei dottori commercialisti e del collegio dei Ragionieri). L'AGCM sottolinea con particolare evidenza che durante gli incontri svolti con i rappresentanti degli ordini a seguito dell'entrata in vigore della legge Bersani emerge un generale tentativo, più accentuato per alcune categorie professionali, di "riproporre la vincolatività di livelli tariffari convenzionali tramite il riferimento deontologico diretto a non specificati concetti di decoro e dignità della professione". Questo significa che l'adeguatezza del compenso al decoro implica il rispetto della tariffa minima. Per quel che riguarda il recepimento delle disposizioni in materia di pubblicità, molti ordini non hanno ancora abolito le restrizioni presenti nei loro codici deontologici, perché ritenute funzionali alla tutela dei pubblici interessi, ovvero in quanto oggettivamente necessarie per raggiungere obiettivi di interesse generale.

In definitiva, le discipline deontologiche concernenti l'attività pubblicitaria e la determinazione dei compensi dei professionisti esaminate nell'ambito dell'indagine conoscitiva summenzionata, si rivelano tuttora piuttosto restrittive alla luce dei principi antitrust. Il punto di riferimento è il decoro che limita "la libertà di essere apertamente venale nei rapporti con il cliente" a cui corrisponde implicitamente una restrizione della libertà del cliente "spinto in tal modo ad adottare un atteggiamento che, mettendo da parte l'aspetto economico risulta basato soprattutto sul rispetto e il riconoscimento dell'autorità del professionista" (Febbrajo 1987, p. 60). La fonte deontologica di queste restrizioni, dunque, legittima i privilegi dei membri di una professione.

Questa resistenza alla liberalizzazione varia tuttavia a seconda del livello di combinazione della logica professionale con quella di mercato. L'Ordine dei Consulenti del lavoro, dei Dottori Commercialisti e Esperti Contabili e l'Ordine dei periti industriali a seguito del confronto avuto con l'Autorità, hanno adeguato i loro codici deontologici in materia di determinazione del compenso professionale ai principi concorrenziali. In questi settori, la logica prevalente è per natura compromessa con quella del profitto e dunque appaiono inopportuni appelli ideologici a una generica finalità di pubblico interesse per garantire un'autonomia che è già formalmente assicurata dalla legge istitutiva dell'ordine.

Alla luce dello scenario attuale di regolamentazione dei servizi professionali, quali campi di possibilità si pongono alle rivendicazioni collettive di riconoscimento delle professioni della comunicazione?

3.1 Le strategie collettive di riconoscimento istituzionale delle professioni della comunicazione

Le posizioni di alcune associazioni professionali che orbitano intorno alla comunicazione (ad eccezione dell'Ordine dei giornalisti) sono sostanzialmente favorevoli non solo alla liberalizzazione dei servizi professionali, così come delineata dalla legge Bersani e più tardi dal decreto Mastella, ma reclamano interventi legislativi diretti all'abolizione del sistema ordinistico. Le associazioni professionali non riconosciute identificano nello stato un interlocutore che in qualche modo dovrebbe fornire la cornice di sostegno entro la quale perseguire i propri obiettivi, senza imporre un controllo centralizzato delle attività economiche. Essi infatti rifiutano il corporativismo come sistema di rappresentazione di interessi, che costituisce per gli intervistati una peculiarità o meglio un'anomalia italiana. Su questo punto c'è un accordo sostanziale tra rappresentanti delle associazioni professionali e quelli delle imprese di comunicazione:

Noi siamo assolutamente contrari agli ordini, ma vogliamo la creazione di riconoscimento professionale agli iscritti a determinate associazioni, che rappresentasse una tutela nei riguardi di terzi. L'ordine è essenzialmente una forma di tutela dei propri iscritti, il riconoscimento professionale è un elemento di tutela di terzi. Poi il terzo può anche rivolgersi a una persona che non è iscritta a Ferpi, però sa che va da una persona che non appartiene a un'associazione riconosciuta, quindi sa che questa persona non ha avuto un percorso formativo di un certo tipo, ecc. Quindi la libertà di scelta da parte della domanda c'è sempre, ma nello stesso tempo l'identificazione di quelli che possono essere i migliori all'interno dell'offerta.

(Furio Garbagnati, ex presidente Assorel e membro Ferpi)

Questa dell'ordine è una cosa insopportabile, italiana ed esiste solo in pochi altri paesi al mondo. Il riconoscimento è tutt'altro che l'iscrizione a un albo o un ordine. Il riconoscimento è, innanzitutto, un processo in corso in tutta Europa e non solo in Italia. In Inghilterra sono andati più avanti di noi, perché la nostra associazione inglese ha ottenuto dalla regina il riconoscimento del charter. La stessa cosa in Svizzera. L'associazione svizzera ha un accordo con la confederazione elvetica, per cui lei ha il mandato dal governo di fare esami di ammissione nell'associazione. Però se io non faccio l'esame di ammissione, nessuno può vietare di chiamarmi relatore pubblico, semplicemente non ho quel riconoscimento. Per cui non è l'albo che io non mi posso chiamare giornalista se non sono iscritto all'albo dei giornalisti. È una cosa che metto nel mio bigliettino da visita che attesta che io sono riconosciuto dall'associazione che a sua volta è riconosciuta dal governo elvetico nel caso specifico.

(Toni Muzi Falconi, vicepresidente Ferpi, 1977-1979)

Quello che si evidenzia, quindi, è che a livello associativo c'è il tentativo di ridefinire i processi negoziali con lo Stato in termini differenti rispetto alle professioni stabilite. In altri termini, l'agire collettivo di questi neo – gruppi professionali si ispirano a una filosofia del *laissez-faire* e, dunque, a un modello

pluralistico di democrazia liberale che Freidson (2001) chiama “reattivo-coordinato” in cui “le occupazioni organizzano se stesse, i propri affari e finiscono per avere riconoscimento e sostegno da parte dello Stato, pur rimanendo indipendenti (*cit. trad. it. pp. 207-208*)⁴⁶”.

Se come afferma Giannini (1998), è possibile ravvisare in questi neo – gruppi professionali “un’ipotesi di comportamento in un certo senso rivendicativo nei confronti di un sistema che appare caratterizzato o da un eccesso di regolazione normativa (nelle aree di insediamento delle vecchie professioni) o da un’assenza di regolazione (nelle aree di esercizio delle nuove professioni) *piuttosto che* integrativo espresso dalle professioni tradizionalmente intese”, il problema è capire in che modo le associazioni professionali non riconosciute potrebbero intervenire nell’elaborazione delle politiche e nei processi decisionali, in qualità di rappresentanti di interessi non generali. I gruppi di interesse, in un modello di gestione della rappresentanza che possiamo definire neocorporativo, agiscono da negoziatori diretti ed interni ai momenti decisionali stessi (Fotia 2002, Streeck e Schmitter 1985, Berger 1981). In Italia, si tratta di una formula tradizionalmente adottata nella regolazione del rapporto tra potere pubblico e segmenti del mondo imprenditoriale e lavorativo. La frammentazione dei mercati avvenuta a partire dagli anni ’80, la crescente interdipendenza economica e la perdita di capacità degli Stati nazionali che vi si è accompagnata, tuttavia, hanno portato alla ribalta il paradigma pluralistico di cui si fanno portavoce nuove forze sociali ancora prive di garanzie istituzionali. La legittimazione di questi cambiamenti sembra ancorarsi in altre parole a una dottrina, quella pluralistica, per la quale “i gruppi di interesse prendono parte sì al processo politico, ma rimanendo fuori dagli apparati di potere e dunque dai momenti decisionali *stricto sensu* intesi, sui quali preferiscono esercitare pressioni” (Fotia 2002, p. 140). Al riguardo, la necessità che queste forze sociali emergenti, come quelle nel campo della comunicazione, vedano ufficialmente riconosciuto il proprio ruolo chiama in causa l’attività di lobbying che, in Italia, contrariamente ad altri ordinamenti europei e in particolar modo agli Stati Uniti, non è ancora oggetto di una regolamentazione organica e coerente da parte del legislatore. Infatti dal 1948 fino al marzo 2006 (XIV legislatura) sono stati presentati ben 25 progetti di legge volte a riconoscere e disciplinare il fenomeno lobbistico, ma nessuno di questi è stato mai discusso in aula (Abate 2009). Anche su questo fronte, l’Italia rappresenta una realtà *sui generis* in ambito comunitario, ancora distante dalle linee guida della Commissione Europea che ha voluto procedimentalizzare il rapporto tra lobby e decisori pubblici prevedendo la realizzazione di un sistema di registrazione su base volontaria, l’adozione di un

⁴⁶ In “Il professionalismo. La terza logica”(2001) Freidson elabora uno schema classificatorio che delinea il tipo di sistema professionale in rapporto alle variazioni nell’orientamento e nell’attuazione della politica dello Stato.

codice di condotta comune per tutti i lobbisti e la creazione di un sistema di controllo e di sanzioni⁴⁷.

L'utilità di un intervento in questa direzione, d'altra parte, è stata per lungo tempo riferita proprio alle Relazioni Pubbliche, cioè a quell'ambito della comunicazione volta a promuovere flussi di informazioni tra imprese e loro pubblici di riferimento. Una delle ragioni per la quale le proposte di regolazione di questa attività non godono di largo consenso né in Parlamento né nella cultura politica-giuridica italiana, sembra essere la pubblicizzazione dell'esistenza di soggetti lobbistici e cioè la questione della trasparenza, tema questo particolarmente sentito dai rappresentanti della Ferpi e di Assorel in rapporto alla necessità di liberare la loro professione dall'immagine negativa di "faccendieri":

La lobby in Italia ha ancora una serie di connotati sbagliati ma che lasciano aperta la strada a chi non fa lobby ma che fa, se mi permette, "maneggi" sostanzialmente. Quindi siccome la maggior parte dei cosiddetti lobbisti appartiene alla seconda categoria e di quelli veri ce ne sono pochi, è difficile tentare di regolarizzare e dare una certa organicità alla rappresentanza degli interessi. Io sono contrario a regolamentazioni forti perché alla fine legano sempre, però l'attuazione del famoso album dei lobbisti, che testimonia di fronte a terzi le proprie attività professionali e gli interessi che rappresentano, credo debba essere il minimo indispensabile in una democrazia efficiente

(Furio Garbagnati, ex presidente Assorel)

In realtà, disciplinare le lobby e dunque la comunicazione istituzionale non significa solo regolare il comportamento di chi fa questo genere di attività, ma anche i modi di agire dei soggetti pubblici che con essi dovrebbero interagire, cioè quello degli enti statali, regionali e locali. Senza addentrarci nel merito dei meccanismi e delle pratiche di informazione e veicolazione delle istanze sociali entro i percorsi legislativi italiani, occorre tuttavia tener presente che non è sempre possibile distinguere nettamente gli attori collettivi portatori di interessi e i gruppi titolari di decisioni pubbliche; l'insorgere di legami informali tra singole personalità politiche e gruppi professionali o imprenditoriali o ancora finanziari, infatti, conduce sovente a forme di compenetrazione, tanto che non sempre è possibile riconoscere chiaramente ruoli, funzioni e sedi decisionali. Nel quadro così strutturato, i portatori di interessi forti e concentrati preferiscono veicolare le loro istanze sfruttando il proprio capitale sociale e politico piuttosto che inserendosi in percorsi formalizzati di apprendimento professionale:

La mancata regolamentazione è un problema strutturale. La lobby in Italia è stata fatta da altri centri del potere e non dalle aziende stesse. Confindustria, la CGIL o la

⁴⁷ Si tratta di disposizioni contenute nel Libro Verde, Com (2006) 194 del 3/5/2006, in cui si riportano i risultati della Commissione Europea presieduta dall'estone Siim Kallas.

CISL sono grandi lobby che non amano che si regolamenti un'attività che potrebbe essere professionale. I partiti, i sindacati non vogliono che la facciamo specialisti, cioè la Marcegaglia è una lobbista, Bonanni è un lobbista, se facciamo un albo dei lobbisti, con i professionisti delle relazioni pubbliche, che facciamo ci mettiamo la Marcegaglia e Bonanni? Loro non vogliono entrarci ma perché non vogliono che ci sia una distinzione per cui se un lobbista ha un riconoscimento formale come negli Stati Uniti e ora anche nell'Unione Europea, allora lui può entrare nell'albo e io che sono più lobbista di lui perché sono la presidente di Confindustria non lo posso fare perché dovrei iscrivermi a un albo dove c'è uno qualsiasi e solo perché lui ha un riconoscimento, un titolo.

(Beppe Facchetti, presidente Assorel)

D'altra parte, nell'ultimo decennio ci sono state timide risposte alle non più eludibili richieste provenienti a livello comunitario. In particolare, va ricordato il disegno di legge Santagata - dal nome dell'allora Ministro per l'Attuazione del programma - che istituzionalizza alcune definizioni che hanno fatto parte del linguaggio comune in tema di lobbying. Esso si prefigge di regolare il rapporto tra i gruppi di pressione e i decisori pubblici, garantendo la partecipazione dei rappresentanti di interessi particolari nel processo decisionale legislativo (Abate 2009).

Successivamente, con la 16° legislatura è stato presentato un disegno di legge (n. 1594) che presenta contenuti abbastanza simili a quelli del decreto precedente. Per contro è possibile ravvisare nel progetto di legge n. 1594 una maggiore rigidità in entrata per i professionisti, che viene specificamente individuata nell'art. 3: essi, infatti, possono iscriversi nel Registro tenuto dal CNEL solo se hanno già esercitato attività di rappresentanza di interessi nei tre anni precedenti, o comunque, dopo un periodo di affiancamento di tre anni sotto la guida di un esperto in materia (art. 3). Tuttavia, il sistema della rappresentanza degli interessi esistente in Italia, come afferma Prandstraller (2003), è caratterizzato da un "corporatismo duale", che vede in prevalenza due importanti forze che partecipano al sistema complessivo di potere: Confindustria e sindacati confederali. Esse vengono ascoltate in sede governativa a preferenza delle altre quando si prendono le decisioni politico-economiche più importanti.

Tra l'altro, questo privilegio non coinvolge tutte le sezioni interne alle grandi entità sindacali:

Da alcuni anni Assorel fa parte dell'area dei servizi innovativi di Confindustria, che è l'area di Confindustria che raggruppa, oltre alle professioni della comunicazione e del marketing, anche colossi come la telefonia, l'informatica, le televisioni (...). Il comparto servizi innovativi e tecnologici di Confindustria ha condotto dal punto di vista degli associati una battaglia, una pressione affinché Confindustria abbandoni quelli che sono gli stilemi classici che la vedono legata al mondo industriale tradizionale. Certamente non è facile, perché Confindustria è ancora legata al mondo metalmeccanico, chimico,

della fabbrica, anche se devo dire che negli ultimi anni si è sempre più resa conto, soprattutto a partire dalla presidenza di Montezemolo, che d'altronde nasce come uomo di relazioni pubbliche, che i servizi dal punto di vista del peso sull'economia globale del nostro paese rappresentano una quota molto rilevante.

(Furio Garbagnati, ex presidente Assorel)

Questa gerarchia interna a Confindustria rende conto del fatto che l'élite economica e politica del nostro paese stenta a riconoscere i cambiamenti in atto nel sistema economico italiano, dove i meccanismi di formazione del profitto si basano sempre più sulla produzione di beni immateriali, che ridefiniscono fortemente la struttura occupazionale. Questa élite sembra piuttosto intenta a riprodurre poteri che derivano da vecchie dinamiche della società fordista.

Altro ostacolo che mettono in evidenza i rappresentanti intervistati è legato all'immagine dell'attività di lobbying in Italia, moralmente considerato un fenomeno negativo, per il suo tradizionale rapporto con la corruzione. Le recenti proposte di legge al riguardo si pongono tutte, più o meno, nell'ambito della corruzione e dei modi per controbatterla, ma la parola "lobby" continua ad evocare degrado morale e, per tal motivo, ci si comporta come se il lobbismo non esistesse.

Di fronte a queste barriere di ordine istituzionale, le strategie collettive individuano nell'Unione Europea e nelle imprese gli interlocutori principali su cui esercitare una pressione finalizzata al riconoscimento. Nel primo caso, come si è già detto nel paragrafo precedente, esistono federazioni professionali europee nell'ambito della comunicazione, che hanno trovato pieno sostegno già dall'allora Comunità Economica Europea, che proponeva sul finire degli anni '70 le condizioni di riconoscimento di associazioni professionali non regolamentate attraverso un sistema di esami per gli iscritti dei professionisti, una verifica periodica del permanere dei requisiti, un codice di comportamento accompagnato da procedure per controllarne le applicazioni ed il sussistere di programmi di aggiornamento e specializzazione. Gli stessi requisiti di appartenenza alle associazioni italiane di comunicazione sono stati adottati in riferimento alle direttive dell'Unione Europea. La regolazione europea, tuttavia, non intende porre degli obblighi, ma fornisce un quadro istituzionale di sostegno alla gestione delle forme negoziali dei corpi professionali con lo Stato e altre entità che entrano nell'erogazione di un servizio professionale. L'attività legislativa europea degli ultimi decenni, a partire dalla direttiva Bolkestein, ha un obiettivo chiaro, in parte coincidente con l'idea di riconoscimento richiesta dalle associazioni, che emerge dagli standard deontologici da loro elaborati: liberalizzare i servizi professionali e contemporaneamente riempire i vuoti legislativi nazionali nei confronti di professioni non riconosciute, rimettendo in causa "il potere discrezionale delle autorità locali" (IP/02/1980 del 13 luglio 2002), ossia delle istituzioni elette e

controllate democraticamente. I presupposti del pluralismo definiti in sede europea intendono favorire le condizioni che permettono alle associazioni di interesse di entrare e di essere incluse nei giochi di influenze politiche. Il secondo caso, quello relativo al rapporto con il mondo delle imprese, merita un più specifico approfondimento.

4. I rapporti tra associazioni professionali e impresa

Le associazioni professionali in questione sono particolarmente attive in tentativi di istituzionalizzazione della funzione “comunicazione” nelle imprese italiane:

L'Europa ha chiesto una regolamentazione degli ambiti professionali legati alla comunicazione e all'informazione. Ferpi, tuttavia, ha rifiutato di essere riconosciuta come ordine, in primo luogo per l'arcaicità di questa forma di unionismo, di organizzazione poiché impedisce una logica meritocratica. Quello che emerge negli ambiti professionali più istituzionalizzati è che l'ordine rappresenta un punto di arrivo non di partenza e impedisce spesso dinamiche di aggiornamento. Ci siamo costituiti come associazione che garantisce l'accreditamento in modo meno vincolante rispetto all'ordine e più legata alla professionalità aggiornata. In ogni caso, manca l'appoggio dello Stato e delle Regioni per istituzionalizzare i comunicatori d'impresa. In Italia è impossibile un simile processo al momento e quindi si parte dall'impresa e si lavora nel senso di un' acculturazione delle imprese. Con Ferpi abbiamo cercato di istituzionalizzare la funzione della comunicazione nell'impresa, al fine di ottenere un riconoscimento come livello aziendale al pari degli altri. Solo che questi sforzi non sono formalizzati.

(Giancarlo Panico, rappresentante campano di Ferpi nel 2009)

Questi sforzi consistono in alleanze e collaborazioni sia con le associazioni di agenzie che prestano servizi di comunicazione esterni alle aziende e sia con l'élite di manager e direttori di multinazionali, che partecipano alla definizione delle “regole del gioco” che guidano le attività dell'associazione. Come già affermato, chi è a capo di associazioni di imprese o agenzie di comunicazione costituisce parte attiva nei programmi di formazione, aggiornamento e specializzazione delle associazioni professionali, contribuendo alla definizione dell'identità e della cultura della professione:

Con Ferpi puntiamo a portare la comunicazione di impresa a una funzione organizzata al pari della altre e non come di supporto alle altre funzioni e settori. Questa strategia si sta adottando in alcune imprese, soprattutto nelle grandi imprese dove siamo riusciti ad arrivare a un riconoscimento di pari livello.

(Giancarlo Panico, rappresentante campano di Ferpi nel 2009)

Nel caso delle Relazioni Pubbliche, ad esempio, i rapporti tra alcune sezioni di Confindustria- che rientrano in quella più generale dei servizi innovativi- e la Ferpi sono sostanzialmente collaborativi:

Le relazioni tra Ferpi e Assorel sono ottime, diciamo che sosteniamo le iniziative dell'uno e dell'altro, abbiamo progetti formativi comuni, io per esempio sono nel consiglio di amministrazione di Ferpi. Noi come Assorel invitiamo i nostri iscritti ad associarsi a Ferpi singolarmente. D'altronde non procediamo su un piano concorrenziale.. Poi ci sono alcuni elementi per cui facciamo battaglia comune, dal riconoscimento professionale alla legge sulla regolamentazione della lobby.

(Furio Garbagnati, presidente Assorel)

Queste alleanze hanno dato luogo nel 1998 a primi tentativi contrattualizzare il lavoro di figure professionali della comunicazione che operano all'interno delle agenzie. Ci sono stati incontri ufficiali con i vertici del Gruppo Comunicazione d'impresa Assolombarda e delle diverse associazioni professionali da cui è stata individuata un'ipotesi di contratto che nel 2009 è stato siglato con le Organizzazioni sindacali dei lavoratori Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil. I lavoratori sono inquadrati in un unico sistema di classificazione articolato su 6 gruppi professionali e 8 livelli retributivi, ai quali si aggiungono i Quadri⁴⁸. Sono state aggiornate e condivise, ad esempio, le modalità di ricorso ai contratti a termine e, in modo particolare, è stato reso pienamente fruibile lo strumento dell'apprendistato professionalizzante. Tale strumento, attraverso un sistema misto di formazione ed attività pratiche, potrà favorire l'accesso dei giovani a questo settore attraverso specifici percorsi formativi di arricchimento professionale adeguati alle necessità operative delle aziende della comunicazione. Il progetto, iniziato a livello di contratto pilota nel 1998, si è progressivamente radicato nelle realtà delle imprese venendo a costituire di fatto un punto di riferimento per l'intero settore. È importante ribadire che il contratto è stato elaborato da Assolombarda, un'associazione che rappresenta prevalentemente le agenzie di comunicazione di Milano, capitale dell'economia della conoscenza e del terziario avanzato, ma che non ha trovato una ampia estensione applicativa, specie in altre parti d'Italia, nonostante l'attualità dei suoi contenuti:

Non è un contratto diffuso nelle agenzie. È un tentativo che è stato fatto da Assolombarda e che è stato dato come modello indicativo, però poi di fatto non è stato

⁴⁸ La classificazione viene declinata in esemplificazioni generali e specifiche per i diversi comparti della comunicazione: Advertising; Promozione, Merchandising e Organizzazione Eventi; Centri Media; Relazioni Pubbliche; Direct Marketing/CRM; Web Agency; Ricerche di Mercato. Le esemplificazioni attengono alle professionalità "tipiche" delle aziende della comunicazione come: account, copy writer, art director, media planner, media buying, Tv producer, art buyer, web designer, web consultant, web content designer, field planner, research executive e molte altre.

applicato perché cosa succede. Succede che nelle aziende di comunicazione grosse i dipendenti sono inquadrati con contratti mutuati dal commercio prevalentemente ma anche dall'industria, mentre in quelle piccole e cioè nella maggior parte dei casi c'è un rapporto a partita iva, cioè vi lavorano libero professionisti ma spesso in modo stabile, ma ciascuno gestisce la propria partita iva

(Beppe Facchetti, presidente Assorel)

Quando non cooptati in grandi imprese, i professionisti sono coinvolti in relazioni di lavoro che assumono sì forme ibride e più informali, ma nel quadro di un rapporto di affidabilità tra agenzia e professionista e di reciproco scambio di capitale sociale, fondamentale per contenere l'instabilità di un mercato altamente competitivo ed esposto alla concorrenza internazionale. Per il resto, come abbiamo visto per i libero professionisti intervistati, pochi esercitano privatamente la propria professione, ma grazie a una reputazione che, costruita dapprima in contesti internazionali, si rafforza poi in cerchie comuni di clienti che sono sostanzialmente locali.

5. La legge 150/2000: una lotta giurisdizionale

Fino ad ora abbiamo analizzato i processi collettivi di affermazione delle professioni della comunicazione che operano al servizio delle imprese. Sia gli esperti in relazioni pubbliche che altri profili professionali, tuttavia, svolgono attività di consulenza anche per le pubbliche amministrazioni, e soprattutto al Centro Sud dove le relazioni con la P.A. locale e centrale sono diffuse in misura maggiore. Pertanto è apparso opportuno aprire una breve parentesi sullo stato dell'arte nell'ambito della comunicazione pubblica, poiché qui gli interventi legislativi degli ultimi anni hanno posto un problema giurisdizionale di non poco rilievo.

La legge quadro che disciplina le attività di informazione e comunicazione solo ed esclusivamente nell'ambito delle pubbliche amministrazioni è la legge n. 150/2000, disposta "in attuazione dei principi di trasparenza ed efficacia dell'azione amministrativa".

Il dibattito scientifico negli ultimi tempi tende a vedere nella legge 150/2000 la risposta concreta a un sistema di bisogni delle P.A. sempre più complesso sia rispetto alle innovazioni tecnologiche e organizzative nella gestione e trasmissione delle informazioni che ai nuovi percorsi della cittadinanza attiva e delle politiche di governance (Rolando 2002, Faccioli 2004; Rosati 2006). L'emergere di un'ottica di servizio, la necessità di avvicinamento delle amministrazioni agli amministrati e la richiesta di assetti e procedimenti più trasparenti invitano le P.A. a considerare la comunicazione come una risorsa strategica, che non sia solo

strumento di informazione istituzionale o di propaganda politica. Alla luce dei processi di cambiamento in corso si ridisegnano a livello normativo le dinamiche organizzative delle P.A. in rapporto a nuovi servizi- gli Uffici Relazioni con il Pubblico, gli Uffici Stampa e l'Ufficio Portavoce; si individuano alcune leve di cambiamento – la formazione continua degli operatori, la digitalizzazione delle procedure, il marketing dei servizi, la pianificazione delle attività; si richiama l'importanza del personale adibito alle attività di comunicazione e informazione (Materassi 2009). Per quanto riguarda quest'ultimo punto, negli ultimi anni ci si appella in numerose circostanze a una generica figura professionale di “comunicatore pubblico”, che racchiude in sé le ambizioni di un'amministrazione diversa e la necessità di costruire relazioni nuove tra i diversi attori istituzionali. Se ne definiscono ruoli e attività in saggi, manuali, progetti di ricerca, se ne avverte l'esistenza nei dibattiti sulla pubblica amministrazione, ed è inoltre diventato il soggetto professionale rappresentato da associazioni come ComPubblica (Associazione italiana della Comunicazione Pubblica e Istituzionale).

Tuttavia, se nella P.A. è la norma la fonte di legittimazione di tutto ciò che accade in ambito istituzionale (principio di legalità), allora si potrebbe affermare che il comunicatore pubblico “non esiste”. Il riferimento normativo 150/2000, infatti, non ne fa alcuno accenno né in termini di qualifiche o competenze specifiche né tanto meno a livello funzionale gerarchico.

Piuttosto, come si legge dall'articolo 9 comma 5, la regolamentazione dei profili professionali che svolgono attività di comunicazione negli uffici stampa prevede l'iscrizione all'albo dei giornalisti ed è “affidata alla contrattazione collettiva nell'ambito di una speciale area di contrattazione, con l'intervento delle organizzazioni rappresentative della categoria dei giornalisti”. Su questo punto sono state avanzate alcune ipotesi che pongono l'accento sul nome in quanto categoria di riferimento che permette di collocare un'attività lavorativa. Secondo questa prospettiva, il sostantivo di “comunicatore” sembrerebbe caratterizzato da una polisemia che lo rende vago e intangibile, difficilmente rappresentabile e, dunque, riferisce una generica funzione che renderebbe ancora più intricata la relazione tra cittadini e istituzioni. Tuttavia, questa prospettiva non spiegherebbe perché il concetto di comunicazione legittimato dalla legge 150/2000 rimane associato all'attività giornalistica, escludendo pubblicitari, esperti di relazioni pubbliche o quanti altri lavorano nel mondo dei media. Al riguardo, i rappresentanti di alcune associazioni professionali, tra cui la Ferpi, hanno fatto ricorso alla Commissione Anti- trust dell'Unione Europea per mettere in luce le contraddizioni tra il dispositivo dell'art. 9 della legge 150 ed i principi costituzionali della libertà e dell'informazione. Su questi temi, i rappresentanti intervistati hanno così espresso la loro opinione:

Per quanto riguarda la legge 150, non c'è stata alcuna partecipazione. Secondo me si tratta di una legge che è nata con buoni propositi, quella di garantire una qualità professionale negli uffici stampa e delle relazioni con il pubblico, in amministrazioni pubbliche non particolarmente efficienti, ma è finita poi in modo abbastanza corporativo, a vantaggio dell'ordine dei giornalisti.

(Toni Muzi Falconi, vicepresidente Ferpi 1977)

In questi termini, dunque, la ragione di una asimmetria “a vantaggio dei giornalisti” sarebbe da ricondurre nuovamente a quel sistema duale della rappresentanza degli interessi che privilegia gli ordini, attribuendo ad essi una posizione dominante sia nell'elaborazione delle politiche che in sede di attuazione delle stesse:

La legge 150 vale per il settore pubblico, con tutta la faccenda dell'obbligo e del non obbligo di essere iscritto all'ordine dei giornalisti. Nella parte non pubblica certamente il giornalismo aiuta molto e in genere è la strada per entrare in questo mestiere. Uno che ha lavorato nell'entourage di un partito politico, che ha fatto un po' di articoli sui giornali è abbastanza normale che prosegua poi la sua attività in questo settore.. insomma è la strada di terra di nessuno che procede la professionalizzazione vera e propria.

(Beppe Facchetti, Presidente Assorel)

Il problema dell'affermazione dei primi nell'ambito della comunicazione istituzionale a discapito dei secondi dipende anche dal tipo di immagine e di discorso che i rappresentanti di queste professioni hanno costruito e costruiscono intorno alla loro competenza e alle finalità del proprio lavoro.

Proviamo a capirci confrontando su questo piano l'attività giornalistica con quella delle Relazioni Pubbliche, entro cui si sviluppa il settore dei *media relations*. Entrambe le figure professionali operano in una condizione generalmente di subordinazione: i giornalisti non possono esercitare senza il supporto di complesse organizzazioni editoriali, così anche l'esperto in relazioni pubbliche dipende dalle risorse di enti privati e pubblici. In entrambi si verifica una estrema varietà dei percorsi individuali, che forniscono l'immagine di professioni eclettici rispetto alla diversità delle funzioni che svolgono. Sul piano formativo, essi provengono da una stessa matrice multidisciplinare. Il processo di istituzionalizzazione della comunicazione come disciplina, sostenuto dall'Ordine dei giornalisti, che culminò nel riconoscimento accademico attraverso la fondazione della Facoltà di Scienze della Comunicazione nel 1991, non ha sostanzialmente modificato il generalismo del sistema di conoscenze alla base delle pratiche professionali. La conoscenza, dunque, non crea immediatamente un fondamento logico per “il controllo completo su un territorio di lavoro” (Abbott 1988, p. 71) e risulta altresì evidente come l'organizzazione delle professioni sia

un sistema competitivo dinamico perchè suscettibile all'azione delle forze esterne e soprattutto agli interventi di regolazione statali (Abbott 1988; Giannini 1998, 2003; Freidson 2001). Una volta che la professione dei giornalisti si è legalmente costituita, attraverso la realtà degli ordini, essa cerca di espandersi a partire da questo punto; ma le aperture giurisdizionali create dalle innovazioni tecnologiche ed organizzative, che qualificano in termini di valore economico l'informazione e la comunicazione, crea inevitabilmente dei disturbi sistemici. Così, si sviluppano strategie cognitive attraverso cui le caratteristiche della conoscenza astratta vengono definite nel loro aspetto pratico, al fine di rivendicare una propria specifica influenza sull'uso, in questo caso, dell'informazione:

La professione del comunicatore e la professione del giornalista sono due professioni completamente diverse. Questo non vuol dire che un giornalista non possa fare il comunicatore, però secondo me il giornalista nel momento in cui si mette a fare il comunicatore dovrebbe sospendersi dall'ordine, perché sono due cose integrate, ma sostanzialmente diverse. Noi rappresentiamo la tutela di interessi specifici, che dobbiamo dichiarare in modo trasparente. Il giornalista, molto teoricamente, deve tutelare l'interesse dell'opinione pubblica, quindi sono due cose completamente diverse.

(Furio Garbagnati, presidente Assorel)

I professionisti di relazioni pubbliche – negli staff aziendali o consulenti- sono laddove nascono le decisioni a portare il contributo di esperti in comunicazioni sociali. I giornalisti, nell'esercizio pieno delle loro professionalità, sono laddove i fatti di rilievo sociale- anche se aziendali- sono raccolti e trasmessi, predispongono notizie ed attuano verso i colleghi ed il mondo editoriale quella “politica di informazioni” che le relazioni pubbliche hanno saputo determinare e realizzare nell'ente privato o pubblico.

(Attilio Consonni, rappresentante Ferpi)

I discorsi che ruotano attorno al progetto professionale sono strettamente connessi alla dimensione etica ed ideologica. La professione giornalistica trova legittimazione nella funzione informativa e critica diretta a informare ma soprattutto a formare l'opinione pubblica, e attraverso i mass media incide indirettamente sulla produzione del consenso. La rilevanza sociale di questa professione sta nel fatto che, dal punto di vista deontologico, dovrebbe fornire un servizio di pubblico interesse strettamente connesso ai diritti umani di libertà di stampa, di espressione delle propri opinioni. I professionisti delle relazioni pubbliche elaborano, invece, “la politica delle informazioni” al fine di tutelare e salvaguardare interessi particolaristici (di enti privati o pubblici); tuttavia poiché si tratta di fatto di un servizio legato a valori strumentali nonostante gli appelli a finalità di pubblico interesse, la possibilità di conseguire una legittimazione sociale chiama in causa un intervento di tutela giuridica che, per le ragioni prima

esposte, stenta ad arrivare restando pertanto in una posizione di debolezza rispetto ai giornalisti.

Sarebbe interessante a questo punto entrare nel merito della crisi giurisdizionale che il giornalismo sta subendo in rapporto sia ad una tendenza sempre più diffusa a selezionare i fatti sulla base di una visione ideologica e di partito che all'emergere di pratiche di *citizen journalism*⁴⁹. Sebbene sia possibile ipotizzare un'incidenza di questi fenomeni sui conflitti intraprofessionali e, più in generale, sulle logiche di funzionamento del campo della comunicazione istituzionale, per ragioni di spazio e di pertinenza rispetto agli obiettivi della ricerca, preferiamo non addentrarci ulteriormente in queste riflessioni; piuttosto alla luce delle complesse dinamiche interne ed esterne al campo indagato, è giunto il momento di elaborare un quadro conclusivo di sintesi, che metta a confronto quanto emerso dall'analisi delle situazioni di lavoro (capitolo III) con i processi macro di istituzionalizzazione della comunicazione come professione (capitolo I e IV).

⁴⁹ Per *citizen journalism* o “giornalismo partecipativo” si intende la partecipazione attiva dei lettori favorita dalla natura interattiva dei nuovi media elettronici.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

In rapporto ai processi di innovazione tecnologica e organizzativa, il tema della professionalizzazione di coloro che operano nel campo della comunicazione di impresa ha richiamato l'attenzione di molti studiosi. Essi sono spesso identificati in quel segmento qualificato della forza lavoro che la letteratura sociologica riconosce nelle accezioni di *knowledge workers*, "professionisti intellettuali" o "professionisti d'azienda". Se è vero che gli attributi delle professioni classiche appaiono indicativi delle dinamiche di distinzione dei gruppi professionali della comunicazione, quest'ultimi tuttavia reclamano una revisione dei criteri in base ai quali essere riconosciuti in termini di status, responsabilità e identità. In quest'ottica, si è svolto il nostro percorso di ricerca che si è concentrato su tre questioni principali:

La prima questione ha riguardato la specificità dell'attività di comunicatore in termini di saperi e pratiche. L'analisi della situazione di lavoro dei professionisti della comunicazione ha evidenziato una base cognitiva esperta ma aperta; le pratiche, in altri termini, si fondano su un insieme di competenze di base, di fondamenti conoscitivi interdisciplinari su cui prende origine una segmentazione delle *expertise* in rapporto al mercato e agli interessi economici organizzati. L'*habitus* disciplinare acquisito nei percorsi formativi universitari testimonia un sapere dai confini sfumati, mobili, sviluppato su tematiche ampie. Ne consegue che la limitata codificazione dell'insieme di conoscenze di questa disciplina rende il capitale scolastico più facilmente *trasferibile* da un punto del mercato del lavoro all'altro, ma in modo inseparabile dalla persona che lo possiede, e dunque dalle sue competenze tacite accumulate in traiettorie biografiche fuori dal campo. L'*habitus* sociale (specie quello legato all'origine familiare) ritradotto scolasticamente ha un'efficacia esplicativa non insignificante sulla posizione professionale, come osservato in molti casi presi in considerazione. Altro esito dell'eterogeneità dei saperi che ruotano attorno alla comunicazione è che l'accesso alla professione non richiede alcun titolo di studio preferenziale. Se è vero che il fattore della formazione è divenuto centrale negli ultimi due decenni, è altrettanto vero che la moltiplicazione di iniziative formative specifiche, specie di ordine accademico, influisce relativamente poco su una strutturazione omogenea dei profili professionali del settore. L'attività professionale può essere svolta da soggetti provenienti da diversi iter scolastici, e dunque la laurea in scienze della comunicazione non sembra garantire l'esercizio esclusivo della professione nei

suoi vari gradi e livelli operativi. Ora, rispetto a quanto è stato osservato sulle professioni classiche, il controllo della “produzione dei produttori” (Sarfatti Larson 1977) è una dimensione che non assicura automaticamente un’ autonomia di definizione dei compiti e delle condizioni della prestazione di lavoro. Il profilo disciplinare ampio e polivalente pertanto va compreso insieme alla delega operativa dell’impresa, che può essere qualificante come accade nella multinazionale indagata, dove il linguaggio organizzativo è informato di competenze e saperi esperti, o all’estremo opposto segnata da uno scarso riconoscimento delle credenziali professionali.

L’osservazione empirica delle prassi e delle logiche di azione che guidano il lavoro di questi professionisti ne evidenzia la continua ridefinizione attraverso processi negoziali aperti verso le sedi della conoscenza e del mercato (Giannini e Minardi 1998). Questo campo professionale è stato infatti definito “sconfinante” nel senso che attraversa e racchiude aree di competenza appartenenti a molteplici settori di attività. I confini giurisdizionali, proprio perché esposti continuamente alla domanda di mercato, non sono ben delimitati e questo provoca un rapporto più conflittuale che collaborativo con altre professioni. La comunicazione come campo professionale (Bourdieu, 2001) d’altra parte, emerge e si consolida rispetto a dinamiche della società postindustriale che hanno eroso i monopoli delle professioni tradizionalmente intese. Gli scenari economici e sociali delle società contemporanee sollecitano a una definizione dei contenuti del lavoro meno rigida, più fluida, per la quale diventano centrali quelle competenze di tipo relazionale fondate sulla capacità di integrare saperi e linguaggi differenti. Ne consegue un problema di riformulazione degli equilibri tra le forze professionali, in cui è possibile che si creino dei confronti problematici sulla limitazione dei raggi di competenze.

Quanto finora argomentato apre ad una seconda questione relativa ai valori e agli interessi che informano la pratica professionale in questo campo. Le logiche di azione sono sostanzialmente informate degli interessi e dei bisogni dell’azienda, anteposte dunque a quelli del cliente finale. L’esigenza di riflettere sulla dimensione etica del proprio lavoro è tuttavia sentita, specie per chi, come i free – lance, è più vulnerabile alle forze del mercato. La relazione tra sapere, valori guida e condizioni istituzionali della pratica spiegano la terza e ultima questione affrontata e cioè l’estrema frammentazione della dimensione associativa e delle strategie collettive di rappresentanza. L’eterogeneità della base sociale della professione di comunicatore ha forme di riferimento diversificate, dal mercato alla consulenza con le sue reti sociali (Giannini 1998; 2003). Pertanto, la concezione unitaria della professione è sostanzialmente il risultato di un lavoro di rappresentazione dell’insieme di tutti i professionisti, ma svolto solo da una parte di essi. In particolare, a mobilitarsi sono soprattutto i membri dell’élite (sia manageriale che accademica) con una posizione elevata all’interno della

stratificazione sociale e la loro stessa influenza nel processo di rafforzamento del professionalismo dipende dalle risorse politiche e sociali in loro possesso.

Lo sforzo di riconoscimento istituzionale da parte dei rappresentanti di queste associazioni di categoria, attraverso la definizione delle linee di sviluppo e dei contenuti operativi e deontologici della professione che si rappresenta, trovano poco sostegno nello Stato e in un sistema di tutele che appare contraddistinto o da un eccesso di regolazione normativa (gli Ordini) o da un'assenza di regolazione per i gruppi professionali emergenti. Al riguardo, la necessità che queste forze sociali emergenti vedano ufficialmente riconosciuto il proprio ruolo entro un modello di elaborazione delle politiche di tipo pluralistico o "reattivo- coordinato" (Freidson 2001) si scontra con un sistema duale degli interessi che privilegia la gestione corporativa della rappresentanza. A fornire un quadro istituzionale di sostegno è da un lato l'Unione Europea che, a partire da presupposti liberali, favorisce le condizioni affinché le associazioni non riconosciute possano essere incluse nei giochi di influenze politiche; dall'altro sul fronte dei rapporti con le imprese di comunicazione, si mettono in campo diverse operazioni, mirate alla massimizzazione delle possibilità di partecipazione alla definizione del servizio professionale, che sostanzialmente dipendono dalle risorse relazionali e politiche della parte elitaria ed attiva delle associazioni di categoria.

Il processo di professionalizzazione per questi soggetti sembra sia un processo incompiuto.

APPENDICE METODOLOGICA

L'indagine empirica, coerentemente con l'approccio epistemologico adottato, si è basata sull'impiego di più tecniche, dagli incontri informali con testimoni privilegiati alla conduzione di interviste, dalla somministrazione di questionari semi-strutturati all'analisi di documenti e fonti normative [*Capitolo II*].

Le interviste sono state condotte su un campione di 21 persone, tra consulenti e professionisti operanti nei contesti organizzativi presi in considerazione. Esse sono state realizzate secondo la strategia cognitiva dei racconti di vita (Bertaux 1997; Bichi 2007) seguendo le dimensioni conoscitive definite in sede teorica, che sono poi andate precisandosi in rapporto alle peculiarità dei campi indagati. La formulazione delle domande e l'ordine con cui sono state poste sono pertanto contestuali alla conduzione. Le interviste sono state tutte condotte e trascritte direttamente da chi scrive e sono durate dai 40 minuti alle 2 ore circa.

Per quanto riguarda il questionario semi - strutturato, hanno risposto 76 professionisti. Il questionario adottato è complessivamente snello e di facile comprensione in ragione della modalità di autosomministrazione del questionario e soprattutto dello strumento utilizzato. In linea generale, la struttura consta di quattro gruppi tematici (condizione professionale; contenuti del lavoro; ethos professionale, autonomia professionale) e 22 items, a cui si aggiunge un'anagrafica generale, che comunque lascia il questionario assolutamente anonimo. Queste informazioni sono necessarie per compiere analisi disaggregate, distinguendo i professionisti rispetto a caratteristiche socioeconomiche. Le dimensioni rilevate sono quelle classiche: età, genere, titolo di studio, regione d'appartenenza, stato civile, occupazione dei genitori.

Nel momento in cui si progetta un questionario on line (*cit. nota 21, Capitolo II*), bisogna affrontare problemi di tipo metodologico ed organizzativo differenti rispetto ai tradizionali sistemi di rilevazione dei dati. Molte cose si semplificano, ma molte altre diventano più complesse. Tra i vantaggi nell'uso delle indagini Cawi sono senza dubbio la maggiore tempestività, la possibilità di monitoraggio simultaneo dell'andamento della rilevazione, i minori costi e soprattutto la possibilità di individuare segmenti della popolazione di riferimento non raggiungibili tramite altri canali (si pensi nel nostro caso ai libero professionisti). Inoltre, i dati vengono contestualmente immessi in un file matrice, in modo da avere una maggiore rapidità dei risultati rispetto ad un'intervista faccia a faccia, e da prevenire errori che possono verificarsi nella fase di rilevazione, quali: errori di range, errori di percorso, errori di consistenza. I limiti della tecnica Cawi, com'è

noto, riguardano soprattutto l'autoselezione che si può determinare tra i rispondenti. Nel caso specifico, è molto probabile che i rispondenti siano soprattutto persone particolarmente sensibili al tema del riconoscimento della propria professione. Alcuni problemi comuni a tutte le tecniche che si basano sul questionario autosomministrato, formula tipica delle inchieste su vasta scala, sono gli elevati tassi di caduta o di non risposta, e la rilevazione di questionari incompleti. Con questa modalità, infatti, è molto elevato il rischio che gli individui saltino domande o ne fraintendano il senso. Al di là delle implicazioni per la rappresentatività stessa del campione, questi problemi hanno prodotto una partecipazione differenziata degli intervistati. In altre parole, analizzare esclusivamente le risposte di «chi ha voluto collaborare» registra il dato relativo a una precisa porzione della popolazione, che contiene quei soggetti con un alto livello informativo e partecipativo. Si invita pertanto a considerare le possibili distorsioni dei risultati ottenuti con questa tecnica e a tenere presente che i dati ottenuti con il questionario sono stati impiegati al fine di “organizzare” il più ricco materiale dei racconti di vita, centrali per la comprensione del campo professionale della comunicazione.

Di seguito si riporta il questionario nella sequenza di domande proposta ai rispondenti; il quesito sulla posizione professionale (domanda 16) è un campo obbligatorio, come filtro necessario per i successivi items relativi alla sezione sulle relazioni e l'autonomia professionali. Prima della somministrazione, il questionario è stato testato grazie alla collaborazione dei rappresentanti delle associazioni. In questa fase di pre-test il tempo di compilazione ha previsto una durata massima complessiva di 15-20 minuti. I dati sono stati elaborati con l'ausilio del software SPSS, versione 13.0 e sono stati sottoposti all'analisi monovariata, bivariata e trivariata.

Infine, gli incontri con i rappresentanti delle associazioni sono stati “guidati” da una traccia di intervista riprodotta nelle pagine che seguono, attraverso cui è stato possibile analizzare la dimensione dell'auto-organizzazione, approfondendo il ruolo delle strategie collettive finalizzate al riconoscimento di margini di autonomia del campo professionale della comunicazione da forme di controllo esterno. La traccia è disposta secondo alcuni segmenti tematici generali, declinati in rapporto all'obiettivo di indagare il ruolo, le funzioni e le logiche di azione collettiva delle associazioni, in particolare rispetto a tre interlocutori principali: lo Stato e l'Unione Europea; i clienti impresa e le loro associazioni di rappresentanza; le altre professioni, in particolare quella giornalistica e il rispettivo Ordine professionale. Il contenuto informativo emerso è stato integrato con quello ottenuto dall'analisi del materiale normativo (regolamenti, statuti interni e codici deontologici) e dei documenti relativi alle iniziative istituzionali delle associazioni prese in considerazione. Anche in questo caso, le interviste sono

state tutte condotte e trascritte direttamente da chi scrive, sono durate dai 40 ai 90 minuti circa ed hanno coinvolto in totale 6 testimoni privilegiati.

TRACCIA DI INTERVISTA

IL LIVELLO DELLE SEQUENZE EPISODICHE

Percorso formativo e professionale

- Mi può descrivere il suo percorso formativo? Dove ha studiato, il tipo di laurea, corsi di formazione o master che ha seguito. Segue e/o ha seguito corsi di formazione ed aggiornamento?
- Da quanto tempo lavora in questa organizzazione/svolge attività di consulenza? Come è giunto a trovare l'attuale occupazione? (tipo di risorse impiegate nel cercare lavoro: risorse ascrivibili familiari, risorse acquisitive date dalla scuola, università, master; risorse informative date dalle reti amicali) Che lavoro ha svolto precedentemente? Per quale motivo ha cambiato lavoro?
- Quale è la sua attuale posizione professionale? A che livello è inquadrato/quale è il rapporto contrattuale con il cliente? Può descrivermi il suo percorso di carriera? (difficoltà e opportunità incontrate)

IL LIVELLO DELLE PRATICHE

Contenuti del lavoro

- Mi può parlare del suo lavoro? Cosa fa? (compiti principali; responsabilità; grado di varietà delle attività svolte, complessità del lavoro)
- Come si svolge la sua giornata lavorativa? (quante ore al giorno lavora; flessibilità vs rigidità lavorativa, lavoro straordinario formale ed informale)
- Pensando alla sua esperienza lavorativa, in che misura le conoscenze e competenze che ha acquisito sono legate alla sua esperienza pratica e alle sue capacità tacite e personali (relazionali, creative, disponibilità all'ascolto ecc) e quanto proviene invece dal percorso formativo?
- Quali strumenti tecnici e/o informatici utilizza maggiormente nello svolgimento del suo lavoro? (strumenti editoriali; strumenti multimediali; strumenti di contatto interpersonale)

Relazioni professionali

- Lei con chi lavora? Chi sono i suoi colleghi? Nelle pratiche di lavoro quotidiano, con quali profili professionali collabora maggiormente? Che tipo di rapporti sono? (cooperativi/negoziali vs conflittuali)

- Il suo è un lavoro singolo o di gruppo? E comunica anche con figure professionali di altri ambiti? Si incontra spesso con i suoi colleghi fuori dal lavoro?
- Il suo lavoro da chi viene valutato e sulla base di quali criteri è valutato?
- Come sono i rapporti con i dirigenti/clienti? (cooperativi/negoziati vs conflittuali; grado di autonomia sul lavoro; potere di negoziazione)? I dirigenti/clienti indicano dei criteri guida per l'elaborazione di piani e progetti? Le affidano compiti specifici e definiti oppure le chiedono di elaborare in autonomia idee e piani di lavoro?
- Su quali criteri si stabiliscono le posizioni organizzative (*per professionisti in posizione dipendente*)?

IL LIVELLO VALUTATIVO

- Quale ritiene che sia la finalità principale e l'utilità del suo lavoro? Chi trae beneficio dal suo lavoro? (cliente-imprese vs consumatore finale)
- Quali sono i parametri di riferimento che lei segue maggiormente nello svolgimento del suo lavoro?
 - In cosa consiste la professionalità di un comunicatore?
 - Oggi bisogna specializzarsi su una specifica area o è meglio saper interagire ed apprendere nuovi saperi?
 - Quali sono gli aspetti del suo lavoro che maggiormente la soddisfano? (cosa le piace di meno del suo lavoro e cosa cambierebbe; come valuta la sua professione rispetto alle dimensioni di reddito, titolo di studio, livello di competenze, prestigio, visibilità, stabilità occupazionale ecc)
 - Quali sono le motivazioni che l'hanno spinta verso questa professione?
 - Essere comunicatore oggi: quali prospettive? La definirebbe una nuova professione?
 - Come pensa sia considerato il suo lavoro dagli altri? (amici, conoscenti, parenti, colleghi di altre aree professionali, cliente)
 - Qual è la professione che sente più vicina alla sua?
 - Lei è iscritto ad associazioni professionali? (se sì, grado di partecipazione e motivazioni)

ANAGRAFICA

Età:

Sesso:

Tipo di laurea:

Anzianità di servizio:

Ente ed area funzionale d'appartenenza:

Posizione professionale:

Le interviste sono state registrate contemporaneamente su due strumenti (mp3 e nastro magnetico) e trascritte integralmente. In questa sede ci si limita a riportare

la legenda dei simboli impiegati per la trascrizione dell'intervista e la legenda dei simboli impiegati negli stralci presentati nei capitoli terzo e quarto:

Legenda trascrizione intervista

R = ricercatore

I = intervistato

// = interruzione per intervento dell'interlocutore

[...] = testo mancante per rumore

... = enunciato sospeso

+ = pausa lunga all'interno dell'intervento

- = pausa breve all'interno dell'intervento

[pausa] = pausa lunga tra un intervento e l'altro

[pausa] = pausa breve tra un intervento e l'altro

(corsivo, ndr) = breve commento di chi trascrive per chiarire il testo o tutto ciò che è paratestuale (tono della voce, emozioni, etc.)

Legenda stralci

// = segno di congiunzione di enunciati dello stesso intervistato collocati in parti differenti del testo ma relativi alla stessa dimensione di analisi.

[...] = testo mancante per rumore

[l'urbanistica] = integrazione del redattore per dare senso ai riferimenti taciti dell'intervistato

... = enunciato sospeso

(tono alto) = è riportato un elemento paratestuale (tono della voce, emozioni, etc.) per chiarire il senso della frase

+ = pausa lunga all'interno dell'intervento

- = pausa breve all'interno dell'intervento

Cfr. Diana e Montesperelli (2005)

QUESTIONARIO

1) Per/in quale/i settore/settori di attività lavora attualmente?

- Pubblico
- Privato
- Terzo settore (cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, ONG, ecc)

2) Può specificare l'area professionale di impiego prevalente?

- Comunicazione di marketing/prodotto
- Comunicazione istituzionale
- Comunicazione sociale e ambientale
- Comunicazione web/digital PR
- Comunicazione interna
- Comunicazione economico- finanziaria
- Pubblicità
- Editoria e giornalismo
- Relazioni con i media
- Altro (specificare _____)

3) Può indicare la denominazione del suo profilo professionale?

4) Come ha ottenuto l'attuale occupazione?

- attraverso selezione privata dopo aver letto annuncio su giornale/internet
- attraverso web social network
- attraverso centri per l'impiego
- attraverso conoscenze familiari
- chiamata diretta azienda
- concorso pubblico
- dopo stage (presso la stessa azienda)
- con l'aiuto degli organizzatori dei master
- corso di formazione professionale
- dopo un periodo di apprendistato
- altro (specificare _____)

5) Con quale contratto è inquadrato attualmente?

- Autonomo/professionista/in proprio
- A tempo determinato part-time
- A tempo determinato full time
- A tempo pieno e indeterminato
- Part-time a tempo indeterminato
- Collaborazione coordinata continuativa
- Collaborazione a progetto
- Collaborazione occasionale
- Socio di cooperativa/associato in partecipazione
- Lavoro interinale/somministrato
- Formazione lavoro/ apprendistato/stage/inserimento
- Senza contratto regolare
- Altro (specificare _____)

6) Approssimativamente quante volte ha cambiato lavoro o mansioni?

- mai
- meno di tre volte
- da 3 a 5 volte
- più di 5 volte

7) Da quanti anni svolge l'attuale occupazione? *(Se dipendente, indicare da quanti anni lavora per l'attuale datore di lavoro; se autonomo indicare da quanti anni esercita l'attuale attività)*

- meno di 1 anno
- 1-2 anni
- 3-5 anni
- 5-10 anni
- più di 10 anni

8) Ritiene che la sua professionalità sia sufficientemente retribuita?

- sì
- no

9) Quali sono le principali competenze e/o capacità che utilizza nello svolgimento della sua attuale occupazione? *(massimo 3 risposte)*

- competenze relazionali e comunicative
- competenze organizzative, di pianificazione e programmazione delle attività
- capacità decisionali e di leadership
- competenze informatiche

- competenze redazionali
- competenze tecniche di gestione delle informazioni
- conoscenze linguistiche
- capacità di problem- solving
- creatività ed innovatività
- competenze di ricerca e analisi
- capacità di ascolto e disponibilità umana
- competenze pedagogiche/didattiche
- flessibilità e multidisciplinarietà
- capacità di lavoro di gruppo

10) Per il suo lavoro, quali sono le conoscenze che le risultano più utili?
(una sola risposta)

- le conoscenze apprese durante i percorsi di istruzione (scuola, università)
- le conoscenze apprese durante i periodi di formazione (corsi, master, ecc)
- le conoscenze apprese durante periodi di stage
- le conoscenze apprese con la pratica sul luogo di lavoro
- altro (specificare _____-)

11) Il suo lavoro in cosa consiste principalmente:
(massimo due risposte)

- organizzare e dirigere servizi di informazione
- seguire e segnalare tendenze della pubblica opinione
- organizzare eventi (convegni, workshop, fiere, ecc)
- progettare e realizzare piani di comunicazione
- curare la comunicazione interna
- condurre attività di ricerca e analisi di mercato
- supportare le attività di vendita
- sviluppare e mantenere relazioni con organi di informazione e pubblici influenti
- realizzare campagne pubblicitarie
- coordinare l'esecuzione di un progetto e la realizzazione di un prodotto/servizio
- provvedere a compiti amministrativi
- altro (specificare _____)

12) Di quali strumenti di comunicazione si avvale maggiormente nello svolgimento del suo lavoro? (una risposta per ogni opzione)

	Molto	Abbastanza	Poco
Strumenti editoriali (brochure, riviste, newsletter, ecc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strumenti multimediali (rete intranet, e-mail, sito istituzionale, ecc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strumenti di contatto interpersonale (telefono, riunioni, conferenze, ecc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Con le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il lavoro rispetto al passato è:

- più ricco
- più meccanico
- più intellettuale
- più creativo
- più semplice e alla portata di tutti
- altro (specificare _____)

14) Quanta importanza da a ciascuno dei criteri elencati qui sotto nella valutazione della sua occupazione? (indicare un valore da 1 a 5, dove 1 indica per nulla importante e 5 molto importante)

	1	2	3	4	5
Livello di competenze					
Creatività					
Grado di autonomia					
Potere					
Utilità sociale					
Prestigio					
Grado di responsabilità					
Rischio imprenditoriale					
Visibilità mediatica					
Reddito					
Titolo di studio					
Stabilità occupazionale					

15) Oggi il professionista che lavora negli ambiti della comunicazione, secondo lei, come è considerato?

(una sola risposta)

- un professionista che fa consulenza
- un dirigente d'azienda
- un tecnico di medio livello
- un impiegato specializzato
- un professionista intellettuale
- un manager
- altro

16) Lei lavora come:

(campo obbligatorio)

- Libero professionista /consulente
- imprenditore
- impiegato/tecnico

- quadro/professionista dipendente
- dirigente/ direttore/responsabile di dipartimento

17) Che rapporto ha con il/i committente/i per il/i quale/i lavora ? (solo per coloro in posizione professionale Autonomi- consulenti)

- collaborativo
- di negoziazione
- di coordinamento
- conflittuale

18) Lei lavora in un'organizzazione (solo per coloro in posizione dipendente):

- fino a 4 dipendenti/collaboratori
- tra i 5 ed i 19 dipendenti/collaboratori
- tra i 20 e i 49 dipendenti/collaboratori
- tra i 50 ed i 99 dipendenti/collaboratori
- tra i 100 e i 499 dipendenti/collaboratori
- con oltre 500 dipendenti/collaboratori

19) All'interno dell'organizzazione in cui lavora (solo per coloro in posizione dipendente):

- le affidano compiti definiti e specifici
- le affidano un piano di lavoro generale consistente in obiettivi da raggiungere
- le chiedono di elaborare idee e piani di lavoro
- altro (specificare _____)

20) Quale è la condizione prioritaria sulla quale bisognerebbe intervenire per lavorare meglio nella sua organizzazione? (solo per coloro in posizione dipendente):

- avere direttive più chiare
- avere un maggiore supporto tecnico
- lavorare con maggiore autonomia
- instaurare una maggiore collaborazione con i colleghi
- lavorare a ritmi meno serrati
- altro (specificare _____)

21) Lei partecipa attivamente ad attività associative?

- Sì
- No

22) Per quale motivo si è iscritto/a all'associazione? (una sola risposta)

- fare network

- individuare parametri collettivi di lavoro
- portare avanti strategie collettive di riconoscimento istituzionale
- avere un supporto formativo

Informazioni socio- anagrafiche

Sesso

- Uomo
- Donna

Età

[][]

Regione di residenza

Stato civile

- celibe/nubile
- coniugato/a
- vedovo/a
- divorziato/a – separato/a
- convivente

Ultimo titolo di studio conseguito

- Diploma medio- superiore
- Laurea
- Master o altro

Indicare la denominazione precisa dell'ultimo titolo di studio conseguito

Occupazione che svolgono/svolgevano i suoi genitori:

	Padre	Madre
operaio/a		
lavoratore/trice autonomo/a		
libero professionista		
imprenditore/imprenditrice		
impiegato/tecnico		
insegnante		
quadro/professionista dipendente		

dirigente
non ha mai lavorato

TRACCIA DI INTERVISTA AI RAPPRESENTANTI DELLE ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI DI CATEGORIA

Genesi, struttura e logiche di funzionamento dell'associazione professionale

▪ Mi può raccontare la storia dell'associazione, come nasce, con quali obiettivi e come poi questi sono evoluti rispetto ai cambiamenti socio- economici che hanno riguardato il nostro paese?

▪ Qual è stata la sua esperienza come socio e rappresentante dell'associazione?

▪ Approssimativamente quanti sono gli iscritti alla sua associazione? Quali sono i criteri di accesso all'associazione (regolamenti, presenza di commissioni di ammissione e verifica)? A livello di composizione sociale dell'associazione e di partecipazione dei soci alle attività proposte, vi sono differenze territoriali tra Nord e Sud? Mi saprebbe descrivere un profilo socio-professionale della parte più attiva dell'associazione?

▪ Può descrivermi la struttura interna dell'associazione?

▪ L'associazione eroga servizi di aggiornamento della formazione professionale (eventuali collaborazioni con l'Università e rapporto con la classe docente)?

Quali sono le questioni principali trattate nel codice deontologico (definizione normativa del rapporto tra associazione professionale e suoi membri, dei rapporti con i destinatari dei servizi professionali e con la società in generale)? Quale ritiene che sia la finalità principale e l'utilità dell'attività professionale di comunicazione?

Le strategie collettive di riconoscimento istituzionale e sociale

▪ Per quale motivo la sua associazione ha fatto propria la richiesta di riconoscimento professionale delle figure professionali della comunicazione d'impresa? Come è vissuta all'interno dell'associazione la possibilità di creare un Albo dei comunicatori di impresa? Da questo punto di vista, saprebbe descrivermi lo scenario nazionale rispetto a quello internazionale?

▪ La letteratura in materia sostiene la tesi di un crescente indebolimento dei gruppi professionali strutturati, a seguito di processi di liberalizzazione e deregolamentazione dei servizi professionali. Come considera queste dinamiche? Quali conseguenze può avere in rapporto alla possibilità dei comunicatori di impresa di costituirsi come una categoria professionale specifica e ben delimitata? Quali possono essere, secondo lei, le ragioni di tali mutamenti?

- L'istituzionalizzazione della comunicazione in percorsi formativi universitari come ha inciso sul processo di riconoscimento sociale? E sul ruolo dei comunicatori nel mercato del lavoro?
 - Facendo riferimento alla sua esperienza, saprebbe indicare quali sono i punti di forza della preparazione offerta dai corsi di laurea in Scienze della Comunicazione? Ci sono aspetti dell'esperienza universitaria che si rivelano importanti sul piano professionale? Saprebbe indicare, invece, quali sono secondo lei i punti di debolezza dei programmi formativi offerti dai corsi di laurea in Scienze della Comunicazione?
 - Qual è il rapporto con l'Ordine dei giornalisti? Quali sono secondo lei i confini tra la professione giornalistica e gli altri profili professionali della comunicazione?
 - La legge 150/2000 che regola le attività di comunicazione nel pubblico prevede l'iscrizione all'albo dei giornalisti come prerequisito per accedere alle funzioni previste negli uffici stampa. Cosa pensa al riguardo? Qual è stata la reazione della sua associazione alla legge 150?

I rapporti tra associazioni professionali e associazioni d'impresa della comunicazione

- Come sono i rapporti tra la sua associazione e le associazioni d'impresa della comunicazione? Ci sono forme di collaborazione? (progetti formativi, attività di lobbying, ecc)
 - Dal 2009 per la prima volta è stato stipulato un contratto collettivo nazionale per le figure professionali della comunicazione. Come mai si è atteso tanto? Secondo la sua esperienza, in quante tra le agenzie e le imprese ricorrerebbero a questo contratto? Quali sono le tipologie contrattuali più diffuse ad oggi?
 - In che modo i comunicatori di impresa sono coinvolti nei processi decisionali ed organizzativi delle aziende in Italia? Da questo punto di vista che differenza c'è tra PMI e imprese di grandi dimensioni come le multinazionali?

ANAGRAFICA

Nome e Cognome:

Associazione di appartenenza:

Ruolo:

Ambito territoriale di rappresentanza:

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV. (2006), Atti del convegno Ferpi “Valore e valori del Comunicatore d’impresa”, AssoLombarda, Milano
- Abate G.M. (2009), “L’attività di lobbying in Italia: i flebili tentativi di una possibile regolamentazione”, in *Diritto & Diritti* <http://www.diritto.it/art.php?file=/archivio/28241.html>
- AGCM (2009), *Il settore degli ordini professionali. Indagine conoscitiva*, Roma
- Abbott A. (1988), *The System of professions*, University of Chicago Press, Chicago
- Abruzzese A. (1998), “Il rapporto fra i Corsi di laurea in Scienze della Comunicazione e gli sbocchi professionali”, in *Dossier sui risultati e prospettive dei Corsi di laurea in Scienze della Comunicazione, Problemi dell’Informazione*, n. 4
- Assolombarda (2009), *Contratto collettivo di lavoro della comunicazione d’impresa*, Milano
- Assorel (2005- 2008), *Indagine su andamento del mercato delle Relazioni Pubbliche in Italia: settori merceologici e aree professionali*, Confindustria – Servizi Innovativi e Tecnologici
- Assorel (2008), *Indagine sullo stato dell’arte dell’offerta in comunicazione e Provenienza formativa degli operatori del settore*, Confindustria – Servizi Innovativi e Tecnologici
- Barber B. (1963), *Alcuni problemi di sociologia delle professioni*, in Tousijn W., a cura di, *Sociologia delle professioni*, Il Mulino, Bologna, 1979
- Becker H.S. (2006), *The Lay Referral System*, “Knowledge, Work & Society/Savoir, travail et société”, n.2, pp. 65- 72
- Becker H.S. (1998), *Tricks of the Trade. How to Think about Your Research while You’re Doing It*, The University of Chicago Press, Chicago (trad.it. *I trucchi del mestiere. Come fare ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna 2007)
- Becker H.S. (1982), *Art Worlds*, University of California Press, Berkeley (trad. it. *I mondi dell’arte*, Il Mulino, Bologna)
- Becker H.S. (1962), *The Nature of Professions*, in Nelson B. Henry, (ed.), *Education for the Professions*, University of Chicago Press, Chicago
- Bell D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York (trad. it. *La società post-industriale*, Comunità, Milano 1991)

- Berger S. (Ed.) (1981), *Organizing Interests in Western Europe. Pluralism, Corporatism and the Transformation of Politics*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. it., *L'organizzazione degli interessi nell'Europa occidentale*, Il Mulino, Bologna 1983)
- Bertaux D.(1997), *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Nathan, Paris (trad. it. *Racconti di vita. La prospettiva etnosociologica*, Franco Angeli, Milano 2004)
- Bland M., (a cura di) (1996), *Effective Media Relations: How to Get Results*, Kogan Page, London
- Blumer H.(1954), "What is Wrong of the Social Theory", *American Sociological Review*, n. 1
- Boneschi L. (1987), *Potere editoriale e libertà di manifestazione del pensiero: la professione di giornalista*, in Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*, Il Mulino, Bologna
- Bonferroni M. (2005) (a cura di), *Human Satisfaction: la comunicazione d'impresa verso un nuovo umanesimo*, Franco Angeli, Milano
- Boschetti A.(2003), *La rivoluzione simbolica di Pierre Bourdieu*, Marsilio ed., Venezia
- Bourdieu P.(2001), *Science de la Science et réflexivité. Cours du Collège de France 2000-2001*, Raisons d'agir, Paris (trad. it. *Il mestiere dello scienziato. Corso al Collège de France 2000-2001*, Feltrinelli, Milano 2001)
- Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, Paris (trad. it. *Ragioni pratiche*, Il Mulino, Bologna 1995)
- Bourdieu P. (1982), *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Librairie Arthème Fayard, Paris (trad. it., *La parola e il potere. L'economia degli scambi linguistici*, Guida ed., Napoli 1988)
- Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Les Éditions de Minuit, Paris (trad.it., *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna 2001)
- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle*, Droz, Genève (trad. it. *Per una teoria della pratica con Tre studi di etnologia cabila*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2003)
- Bourdieu P., Boltanski L., de Saint- Martin M. (1973), « Les stratégies de reconversion », *Information sur les sciences sociales*, n. 5, p. 61- 113
- Bichi R. (2007), *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Vita & Pensiero, Milano
- Bucher R., Strauss A. (1961), "Professions in process", *American Journal of Sociology*, n. pp. 325- 334
- Bureau S. (2006), « La professionnalisation des nouveaux métiers liés aux technologies de l'information et de la communication: un déterminant dans les

- processus d'organisation d'une fonction? Les cas des technologies web », *Systèmes d'Information et Management*, n.11, pp. 5-22
- Butera F., Failla A. (1992), *Professionisti in azienda*, Etas Libri, Milano
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano
- Breton P., Proulx S. (1989), *L'explosion de la communication. La naissance d'une nouvelle idéologie*, La Découverte, Paris
- Cammelli A. (2006), *Oltre la didattica. I corsi di comunicazione alla prova della produzione del mercato*, Almalaurea, Bologna
- Campelli E. (1999), *Da un luogo comune. Elementi di metodologia delle scienze sociali*, Carocci, Roma
- Carr – Saunders A.M., Wilson P.A. (1954), “Professions”, *International Encyclopaedia of the Social Sciences*, vol. XII, Macmillan, New York (trad. it. in Tousijn W., a cura di, *Sociologia delle professioni*, Il Mulino, Bologna 1979)
- Castells M. (2009), *Communication Power*, Oxford University Press, Oxford (trad. it. *Comunicazione e Potere*, Università Bocconi Editore, Milano 2009)
- Castells M. (2001), *The Internet Galaxy: Reflection on the Internet, Business and Society*, Oxford University Press, Oxford (trad. it. *Galassia Internet*, Feltrinelli, Milano 2002)
- Castells M. (2000), *The Rise of Network Society*, Blackwell, Oxford (trad. it. *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano 2002)
- Censis (1983), *Consumo Italia '83*, Franco Angeli, Milano
- Champy F. (2009), *La sociologie des professions*, Quadrige PUF, Paris
- Chapoulie J.M.(1973), « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, 14 :1, pp.86-114
- Chiarenza A. (1998), “Sulla richiesta di riconoscimento dei sociologi”, in *Sociologia del lavoro*, n. 70-71, pp.
- CNEL (1999), *Secondo rapporto sulla comunicazione di impresa*, CNEL, Roma
- CNEL (1998), *Primo rapporto sulla comunicazione di impresa*, CNEL, Roma
- Codeluppi V. (2010), *Dalla produzione al consumo. Processi di cambiamento delle società contemporanee*, Franco Angeli, Milano
- Codeluppi V. (2008), *Il biocapitalismo. Verso lo sfruttamento integrale di corpi, cervelli ed emozioni*, Bollati Boringhieri, Torino
- Codeluppi V. (2003), *Il potere del consumo. Viaggio nei processi di mercificazione della società*, Bollati Boringhieri, Milano
- Cohen B. P., March J. G., Olsen J. P. (1972) “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, *Administrative Quarterly*, n. 17

- Collesei U. (2008), *I cambiamenti nel comportamento d'acquisto e di consumo*, in Collesei U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Collesei U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Combes M.C. (2002), « La compétence relationnelle, une question d'organisation », *Travail et emploi*, n. 92, pp. 5-18
- Comunicazione Italiana (2009), *Atlante della comunicazione italiana*, Edizioni Cartacee, Milano
- Consonni A. (2010), *Relazione su riforma dello Statuto Ferpi*, presentato al Workshop in preparazione della riforma dello Statuto, Roma
- Crompton R. (1996), *Class and Stratification. An introduction to Current Debates*, Basil Blackwell, Oxford (trad. it. *Classi sociali e stratificazione*, Il Mulino, Bologna 1996)
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris
- David P., Vicarelli G. (a cura di) (1994), *Donne nelle professioni degli uomini*, Franco Angeli, Milano
- Davis K., Moore W. (1945), "Some Principles of Stratification", *American Sociological Review*, n. 10, pp. 242- 249 (trad. it., "Alcuni principi della teoria della stratificazione, in Bendix R., Lipset S.M., Eds, *Classe, potere, status. Status e rapporti di potere*, Marsilio, Padova 1969)
- Demazière D., Dubar C. (2007), *Analyser : Les entretiens biographiques*, Les presses de l'Université Laval, Saint-Nicolas
- Desrosières A., Thévenot L. (1988), *Les catégories socio- professionnelles*, La Découverte, Paris
- Diana P., Montesperelli P. (2005), *Analizzare le interviste ermeneutiche*, Carocci, Roma
- Di Nallo E., La Rosa M. (2005), *Le professioni della comunicazione. Mestieri, competenze e fabbisogni formativi*, Franco Angeli, Milano
- Drucker P. (1993), *Post- Capitalist Society*, HarperBusiness, New York (trad. it. *La società post-capitalista. Economia, politica e conoscenza alle soglie del Duemila*, Sperling & Kupfer, Milano 1993)
- Dubar C. (1998), "Sociologia dei gruppi professionali analisi biografica: categorie e forme identitarie", *Sociologia del lavoro* n. 70-71, pp. 67- 80
- Dubar C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, Vol.33, No.4, pp. 505-529

- Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris (trad.it., *La socializzazione. Come si costruisce l'identità sociale*, Il Mulino, Bologna 2004)
- Dubar C., Tripier P. (2005), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris
- Durkheim É. (1893), *De la division du travail social*, Quadrige Puf, Paris, 1995
- European Communication Monitor, (2009), *Annual survey on future trends in communication management and public relations 2009*, disponibile al link <http://www.communicationmonitor.eu>
- Evetts J. (2003a), "La sociologia delle professioni : l'analisi comparativa e gli sviluppi in Europa", *Economia & Lavoro*, n. 2
- Evetts J. (2003b), *The Sociological of Professionalism : Occupational Change in the Modern World*, *International Sociology*, n. 2, pp. 395- 415
- Evetts J. (2001), "New Directions in State and International Professional Occupations: discretionary decision- making and acquired regulation", *Annual Meeting on Socio- Economics Knowledge: The New Wealth of Nations*, University of Amsterdam, Netherlands, June 28- July 1
- Faccioli F. (2000), *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carocci, Roma;
- Fabris G. (a cura di) (2003), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano
- Falconi T. M. (2009), Dispense per il corso di CSM
- Falconi T. M. (2003), *Le relazioni pubbliche*, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano
- Febbrajo (1987), *Struttura e funzioni delle deontologie professionali*, in Tousijn (a cura di), *Le libere professioni in Italia*, Il Mulino, Bologna
- Ferguson S. D., (2006), *Communication Planning. An Integrated Approach*, Sage Publication, New York-London
- Fornasier E. (2007), *Il nuovo decreto UE sulle liberalizzazioni*, in Vecchiato G., Zicar S. (a cura di), *Comunicare le professioni intellettuali*, Spazio RP, Roma
- Fotia M. (2002), *Le lobby in Italia. Gruppi di pressione e potere*, Dedalo, Bari
- Fournier V. (1999), « The appeal to professionalism as a disciplinary mechanism », *The Sociological Review*, n. 2, pp. 280- 307
- Freidson E. (2001), *Professionalism. The Third Logic*, The University Chicago Press, Chicago (trad. it. *Professionalismo. La terza logica*, ed. Dedalo, Bari)

- Freidson E. (1998), "Metodo e contenuto per uno studio comparato delle professioni", *Sociologia del lavoro* n. 70-71, pp. 51- 66
- Freidson E. (1986), *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago
- Invernizzi E. (2003), *La comunicazione organizzativa*, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano
- Invernizzi E. (1996), *La comunicazione organizzativa per il governo delle imprese*, Giuffrè, Milano
- Invernizzi E. (1985), *Terziario avanzato e nuove professioni. Il caso delle RP*, Franco Angeli, Milano
- Istat (2001), *Classificazioni delle professioni*, Istat, Roma (Metodi e norme n. 12)
- Garbagnati F. (2003), *Le relazioni pubbliche*, in Collesei U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Gadea C. (2003), "Successo e prospettive della sociologia delle professioni in Francia", *Economia & Lavoro*, n. 2, pp. 73- 84
- Gallino L. (2006), "Dietro gli egoismi delle professioni", in *La Repubblica* del 20 Novembre 2006
- Giannini M. (2006), *Il genere nella valutazione sociale delle occupazioni*, in Gambardella D., a cura di, *Genere e valutazione sociale delle occupazioni*, Carocci, Roma
- Giannini M. (a cura di) (2003), "Critica del professionalismo", *Economia & Lavoro*, n. 2
- Giannini M. (1998), "Ingegneri al femminile. Il contributo delle donne alla trasformazione del gruppo professionale", *Sociologia del lavoro*, n. 70-71
- Giannini M., De Feo A. (2008), "Donne e carriere nel campo accademico", *Economia & Lavoro*, n. 2, pp. 45-61
- Giannini M., Minardi E. (a cura di) (1998), "I gruppi professionali", *Sociologia del lavoro* n. 70-71
- Giannini M. (1997), "Formazione flessibile e lavoro debole. Questioni aperte nella sociologia del lavoro", *Sociologia del Lavoro*, n. 65, pp. 99- 117
- Giannini M. (1985), *Mestiere Professionalità. Formazione e lavoro nelle trasformazioni industriali*, Dedalo, Bari
- Grunig J. (1984), *Managing Public Relations*, Harcourt Jovanovich, New York
- Halliday T.C. (1987), *Beyond Monopoly: Lawyers, State Crisis and Professional Empowerment*, University of Chicago Press, Chicago

- Hartsarich W., Setti F. (2008), *I centri media*, in Collese U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Haug M.R., Sussman M. (1971), "Professionalization and Unionism. A Jurisdictional Dispute?", *American Behavioral Scientist*, 14:4, pp.525- 540
- Herzberg F., (1966), *The Motivation To Work*, Wiley, New York
- Hughes E.C. (1984), *The Sociological Eye: Selected Papers*, Transaction Publishers, New Brunswick (trad. it., *Lo sguardo sociologico*, Il Mulino, Bologna, 2010)
- Hughes E.C. (1965), "Professions", *Daedalus. Journal of American Academy of Arts and Sciences*, 92, pp. 655-668
- Hughes E.C. (1959), *The Study of Occupation*, in Merton R.K., Broom L., Cottrell L.S. (Eds), *Sociology Today*, Basic Books, New York
- Hughes E.C.(1951), *Work and Self* , in Rohrer J.H., Sherif M. (Eds), *Social Psychology at the Crossroads*, Harper & Row, New York
- Johnson T. (1995), *Governmentality and the Institutionalization of Expertise*, in Johnson T., Larkin G., Saks M. (Eds), *Health Professions and the State in Europe*, Routledge, London
- Johnson T. (1972), *Professions and Power*, MacMillan, London
- Kotler P. et al. (2001), *Principi di marketing*, Isedi, Torino
- Kramarz P. (1991), « Déclarer sa profession », *Revue Française de Sociologie*, n. 1, pp. 3- 27
- Kumar K. (1995), *From Post-Industrial to Post-Modern Society. New Theories of the Contemporary World*, Blackwell, Oxford (trad. it., *Le nuove teorie del mondo contemporaneo. Dalla società post-industriale alla società post-moderna*, Einaudi, Torino, 2000)
- La Rosa M. (2005), *Lavoro e comunicazione*, in Di Nallo, La Rosa (a cura di), *Le professioni della Comunicazione. Mestieri, competenze e fabbisogni formativi*, Franco Angeli, Milano
- Lawrence P. R., Lorsch J. W., (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge – Mass. (trad. it., *Come organizzare le aziende per affrontare i cambiamenti tecnico-produttivi e commerciali*, Franco Angeli, Milano, 1976)
- Likert R., (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York (trad. it., *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Franco Angeli, Milano 1988)
- Luciano A. (1989), *Arti maggiori. Comunità professionali nel terziario avanzato*, Nis, Roma

- Mac Donald K. (1995), *The Sociology of the Professions*, Sage, London
- Malatesta M. (1996) (a cura di), *Storia d'Italia. Annali, 10. I professionisti*, Einaudi, Torino
- Malatesta M. (2003), "La formazione delle élites professionali in una prospettiva storica", in *Economia & Lavoro*, n. 2
- Malatesta M. (2006), *Professionisti e gentiluomini. Storia delle professioni nell'Europa contemporanea*, Einaudi, Torino
- Marradi A. (1996), "Metodo come arte", in *Quaderni di Sociologia*, 10, pp.71-92
- Marry C. (2004), *Les femmes ingénieurs: une révolution respectueuse*, Belin, Paris
- Mayo E., (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge (trad. it., *La civiltà industriale*, Utet, Torino 1969)
- Marzano M.M. (2008), *Extension du domaine de la manipulation de l'entreprise à la vie privée*, Editions Grasset & Fasquelle, Paris (trad.it. *Estensione del dominio della manipolazione dall'azienda alla vita privata*, Mondadori, Milano 2009)
- Maslow A., (1954), *Motivation and Personality*, Harper, New York (trad. it, *Motivazione e personalità*, Armando, Milano 1992)
- Materassi L. (2009), "C'era una volta..." *il comunicatore pubblico. Una professione tra stereotipi e quotidianità*, tesi di dottorato in Comunicazione, media e sfera pubblica, Università degli Studi di Siena
- Mazzoli G. (1996), *Comunicazione e produttività industriale. Una prospettiva di rete*, Franco Angeli, Milano
- Meyer J.W., Rowan B., (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, n. 83/2
- Merton R. K., Reader G.G., Kendall P.L.(Eds) (1957), *The Student Physician. Introductory Studies in the Sociology of Medical Education*, Harvard University Press, Cambridge
- Miège B. (1997), *La société conquise par la communication. La Communication entre l'industrie et l'espace public*, PUG, Grenoble
- Milburn P. (2002), « La compétence relationnelle: maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle. Avocats et médiateurs », *Revue Française de Sociologie*, n. 1, pp. 47- 72
- Monchatre S. (2010), « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Interrogations*, n°10, pp. 20- 40 ;
- Monchatre S. (2009), « Entreprises et métiers : une articulation en tension » in Demazière D., Gadéa C. (Dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis*

- récents et nouveaux défis*, La Découverte, Collection recherches, Paris, p. 84-94 ;
- Monchatre S. (2007), « Des carrières au parcours.. en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, n. 49, pp. 514- 530
- Nelli R.P. (1998), “La comunicazione nello sviluppo della piccola e media impresa: ruolo strategico e prospettive di sviluppo”, *Problemi di gestione dell’impresa*, n. 24
- Nigris D. (2003), *Standard e non standard nella ricerca sociale. Riflessioni metodologiche*, Franco Angeli, Milano
- Offe C. (1981), “The attribution of public status to interest groups: observations on the West German case” in Berger S. (ed.) *Organizing Interests in Western Europe: Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics*, Cambridge University Press, Cambridge (trad.it. “L’attribuzione dello status pubblico ai gruppi di interesse: osservazioni sul caso della Germania occidentale” 1983)
- Olivesi S.(2005), *La communication selon Bourdieu. Jeu social et enjeu de société*, L’Harmattan, Paris
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, (trad. it. *La logica dell’azione collettiva*, Feltrinelli, Milano 1990)
- Paradeise C. (1988), *Les professions comme marchés du travail fermes*, *Sociologie et sociétés*, vol.20, no.2, pp. 9-21
- Parlamento Europeo, *Direttiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa ai servizi nel mercato interno*, Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea (L 376) il 27 dicembre 2006
- Parlamento Italiano, *Progetto di legge n. 1866 della 15° legislatura concernente la Disciplina dell’ attività di rappresentanza di interessi particolari*, Iniziativa Governativa del Ministro per l’Attuazione del Programma Giulio Santagata, 31 ottobre 2007
- Parlamento Italiano, *Legge n. 248 del 4 agosto 2006, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223, recante disposizioni urgenti per il rilancio economico e sociale, per il contenimento e la razionalizzazione della spesa pubblica, nonché interventi in materia di entrate e di contrasto all’evasione fiscale*, Gazzetta Ufficiale n. 186 dell’11 agosto 2006
- Parlamento Italiano, *Legge 7 Giugno 2000, n. 150, Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*, Gazzetta Ufficiale n. 136 del 13 Giugno 2000
- Parsons T. (1954), “Professions”, *International Encyclopaedia of the Social Sciences*, vol. XII, Macmillan, New York (trad it. in Tousijn W., a cura di, *Sociologia delle professioni*, Il Mulino, Bologna 1979)

- Parsons T.(1951), “Social Structure and Dynamic Structure: The Case of Modern Medical Practice”, *The Social System*, The Free Press, Glencoe, pp. 428-479
- Parziale F. (2008), *Il professionista dipendente. Urbanisti pubblici a Napoli*, Bonanno, Roma
- Pecchenino M. (2009), *La comunicazione d'impresa*, Laterza, Bari
- Pecchenino M. (2004), *Le relazioni pubbliche*, Carocci, Roma
- Perniola M. (2004), *Contro la comunicazione*, Einaudi, Torino
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York
- Pittèri D. (2002), *La pubblicità in Italia. Dal dopoguerra a oggi*, Laterza, Roma-Bari
- Pizzorno, A. (1981), “Interests and Parties in Pluralism” in Berger S. (ed.) *Organizing Interests in Western Europe: Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. it. “Il sistema pluralistico di rappresentanza”, 1983)
- Polesana M. (2003), *La sponsorizzazione*, in Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano
- Poulantzas N. (1975), *Classes in Contemporary Capitalism*, New Left Books, London
- Powell W., DiMaggio P. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality”, *American Sociological Review*, n. 48
- Prandstraller G. (2003a), *Il lavoro professionale e la civilizzazione del capitalismo*, Franco Angeli, Milano
- Prandstraller G.(2003b), “Professionisti e Knowledge Workers. Il caso italiano”, *Economia & Lavoro*, n. 2
- Ragone G. (2010), *Consumi di massa*, Franco Angeli, Milano
- Ravà V. (2008a), *I cambiamenti nel mercato*, in Collesei U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Ravà V. (2008b), *La comunicazione di crisi*, in Collesei U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Ravà V. (2008c), *Le strutture. Introduzione*, in Collesei U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Rolando S. (2002), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, Etas, 2002
- Saks M. (2003), “Miopia sociologica? Limiti teorici degli studi neo-weberiani sulle professioni sanitarie”, *Economia & Lavoro*, n. 2

- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris
- San Giorgi G., Cappello M. (2008), *L'attività dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni*, in Collese U., Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, Isedi, Novara
- Santoro M. (2003), "Eventi e strutture. Il positivismo narrativo di Andrew Abbott e l'eredità della scuola di Chicago", *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 4, pp. 537- 580
- Santoro M. (1999), "Professione", in *Rassegna italiana di Sociologia*, n.1, pp. 115-128
- Santoro M. (1995), *Presentazione* in P. Bourdieu, *Ragioni Pratiche*, Il Mulino, Bologna
- Sarfatti Larson M. (1998), "Le funzioni "nomiche" delle professioni e la fine della modernità", *Sociologia del lavoro*, n. 70-71, , pp. 81- 109
- Sarfatti Larson M. (1977), *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, University of California
- Schön D. (1983), *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*, Temple Smith, London 1983 (trad. it. Il professionista riflessivo, Edizioni Dedalo, Bari 2006)
- Scotti I. (2007), *Ricostruire solidarietà: l'agire comunicativo nelle botteghe del commercio equo e solidale*, Tesi di dottorato in Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Napoli "Federico II"
- Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris (trad. it. *Sociologia dell'impresa*, Dedalo, Bari 1994)
- Sennett R. (1998), *The corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, Norton & Company, New York- London (trad.it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano 1998)
- Simon H., (1958), *Administrative Behaviour*, MacMillan, New York (trad. it., *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna 2001)
- Solito L. (2004), *Cittadini e istituzioni. Come comunicare*, Carocci, Roma
- Speranza L. (1992), "Professioni, potere ed autorità: sei tesi sullo sviluppo del professionalismo", in *Rassegna italiana di Sociologia*, n. 1, pp. 61- 92
- Speranza L. (1991), *Sociologia e political economy delle professioni*, "Stato e Mercato", n. 33, pp. 477- 501
- Strauss A. Fagerhaugh S., Suczek B., & Wiener, C. (1985), *Social Organization of Medical Work*, University of Chicago Press, Chicago
- Strauss A. (1978), *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*, Jossey-Bass, San Francisco

- Streeck, W, Schmitter P.C. (1985), “Comunità, mercato e associazioni? Il possibile contributo dei governi privati all’ordine sociale”, in *Stato e Mercato*, n. 13, pp. 47- 86
- Taylor F. W., (1911), *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York (trad. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Ed. di Comunità, Milano 1952)
- Tawney R.H. (1920), *The Acquisitive Society*, Bell, London (trad. it. *La società acquisitiva* in Tousijn W., a cura di, *Sociologia delle professioni*, Il Mulino, Bologna 1979)
- Toffler A. (1980), *The third wave*, Bantam Books, New York (trad. it. *La terza ondata*, Sperling e Kupfer, Milano 1987)
- Touraine A. (1969), *La société post-industrielle. Naissance d'une société*, Denoel, Paris
- Tousijn W. (1998), “Prospettive comparative sul professionalismo: differenze e somiglianze tra realtà nazionali, alla ricerca di una teoria”, in *Sociologia del lavoro*, 70-71
- Tousijn W. (1993), “Il concetto di professionalizzazione e la divisione del lavoro tra occupazioni”, in AA.VV., *Nuovi approcci teorici per la sociologia della vita economica*, a cura della Sezione “Economia, Lavoro e Organizzazione” dell’AIS, Franco Angeli, Milano
- Tousijn W. (a cura di) (1987), *Le libere professioni in Italia*, Il Mulino, Bologna
- Tousijn W. (a cura di) (1979), *Sociologia delle professioni*, Il Mulino, Bologna
- Tuzzi A. (2006), *Le cento professioni della comunicazione*, Carocci, Roma
- UnionCamere, Sistema informativo Excelsior (2010) *I fabbisogni occupazionali delle imprese italiane nell'industria e nei servizi 2010*; disponibile al link <http://excelsior.unioncamere.net/exol.php>
- Vecchiato G., Zicari S. (2007), *Comunicare le professioni intellettuali. Le professioni scoprono il marketing, la comunicazione e le relazioni pubbliche*, Editoria per la comunicazione, Roma
- Walter J. (1995), *Directeur de Communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, L'Harmattan, Paris
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication*, PUF, Paris
- Weber M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen (trad. it., *Economia e società*, voll. V, Ed. Comunità, Milano 1999)
- Weik E. (2010), “Research note. Bourdieu and Leibniz: mediated dualism”, *The Sociological Review*, n. 58, pp. 486- 496
- Wilensky H. L. (1964), *The Professionalization of Everyone?*, *American Journal of Sociology*, n. 2; (trad. it. *La professionalizzazione di tutti?*, in Tousijn W. (a cura di), *Sociologia delle professioni*, Il Mulino, Bologna 1979)

Windhall S., Signitzer B. H., Olson J. T., (1992), *Using communication theory. An introduction to planning communication*, Sage Publication, New York-London

Wright Mills C.(1951), *White Collars: The American Middle Classes*, Oxford University Press, Oxford (trad. it. *Colletti bianchi*, Edizioni Comunità, Torino 1966)

Sitografia⁵⁰

www.lavoce.info/articoli/pagina1001047-351.html

www.comunicazioneitaliana.it

www.ferpi.it

www.associazione-tp.it/

⁵⁰ Sui siti delle associazioni sono stati rilevati tutti i regolamenti, i codici di comportamento professionale, gli statuti e la storia delle stesse, nonché le informazioni sulle attività associative.