

INSERIMENTO LAVORATIVO E PERCORSI DI CARRIERA

■ di Alessandra Alessandri

In questo capitolo seguiamo il cammino di un ipotetico lavoratore, che, dopo la formazione e lo stage, si affaccia alle porte dell'azienda: elencheremo i criteri di selezione citati dalle aziende intervistate, e i requisiti e le doti che gli stessi lavoratori hanno individuato come indispensabili per una serena e lunga permanenza nel settore. Affronteremo poi il tema dei sentieri di carriera e di sviluppo, in un settore in cui anche aziende di medie dimensioni spesso non hanno risorse dedicate alla gestione del personale. Un tema strettamente correlato è quello della formazione continua, e degli strumenti utilizzati da aziende e lavoratori per aggiornarsi e riqualificarsi: come vedremo, il problema è più sentito dai lavoratori che dalle aziende.

Infine, affronteremo la nozione di "gruppo di lavoro", analizzandone la stabilità e la composizione, ed entrando in alcune questioni di fondo, come il conflitto tra ragioni artistiche ed economiche.

Il Focus è dedicato al concetto di Diversity nella politica delle Risorse Umane di due multinazionali, particolarmente attente alla composizione e alla motivazione del proprio personale.

■ 9.1 I criteri di selezione delle aziende

Sia nelle interviste ai rappresentanti delle aziende facenti parte del nostro panel, sia nei focus group con i lavoratori, sono emersi vari “criteri di selezione”, varie motivazioni che fanno propendere per la scelta di un candidato piuttosto che un altro.

Alcuni criteri sono validi per tutte le mansioni in tutte le aziende, anche se nell’audiovisivo assumono maggiore rilevanza:

- **motivazione, entusiasmo, disponibilità, spirito di iniziativa, determinazione, spirito di sacrificio:** da evitare l’atteggiamento del “clockwatcher”, che conta le ore di lavoro (che nei tempi frenetici delle produzioni arrivano spesso a dodici), e che non vuole lavorare per turni e nelle festività (soprattutto nel caso di alcune figure tecniche o giornalistiche).

*“Io escludo subito le persone che mi chiedono se si lavora nel weekend, quali sono gli orari, se ci sono i buoni pasto. Dico loro che forse hanno sbagliato lavoro”.
(Alessandro Tedeschi, Produttore Esecutivo Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)*

- **flessibilità,** sia rispetto all’accettazione di ulteriori mansioni, sia rispetto alla relazione con le altre figure:

“[Chi vuole lavorare in Mediaset] deve essere una persona flessibile, con una abilità relazionale fortissima, con una grande capacità di negoziazione: esprimere autorevolezza aldilà del contenuto. Se metto al centro di un network di relazioni, quale è l’azienda Mediaset, una persona che ama stare chiusa nel suo ufficio a studiare, sicuramente non si troverà a suo agio: magari è il tecnico più bravo del mondo, ma non è ideale per questa azienda, soprattutto in alcune aree”.

(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane RTI - Gruppo Mediaset, intervista personale, 14/3/2006)

“Quando faccio io stessa colloqui, se non vedo persone flessibili, difficilmente parteggio per tenerli. La flessibilità deve essere alla base: se non sei disposto a cambiare i tuoi parametri, secondo me, difficilmente vai avanti”.

(Producer Casa di produzione, focus group figure “crossmediali”, 18/4/2006)

- **umiltà, disponibilità a ricoprire ruoli di basso livello nelle prime fasi d’ingresso al lavoro,** anche dopo un curriculum studiorum molto lungo; chi inizia a

lavorare deve iniziare dal basso, dai primi step:

“Abbiamo la necessità di trovare persone umili. Sappiamo benissimo che la maggior parte delle persone che viene qui, è laureata, masterizzata, ha fatto corsi di specializzazione ulteriori, vuole fare l'autore, e tu magari gli chiedi di fare il runner, di portare le cassette. Però è anche quella figura che ha la possibilità, in realtà di vedere tutte le fasi della produzione. È il primo step formativo per crescere in una produzione”.

(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)

“Molti ragazzi arrivano con belle scuole e belle referenze nel curriculum, ma poi, messi sul lato pratico, sanno fare poco. In Inghilterra funziona meglio: c'è il concetto di partire dal basso, indipendentemente dalla scuola fatta. Uno parte e fa il runner, dopo un anno diventa assistente di montaggio, e così via: solo così capisce come è una produzione”.

(Mattias Brahammar, Facility Manager 3Zero2 TV, intervista personale, 20/4/2006)

“Non bisogna avere fretta, si deve iniziare dalla gavetta: se non sai fare, non sai comandare”.

(Producer casa di produzione audiovisiva, focus group figure produttive, 5/5/2006)

- **apertura mentale, culturale, linguistica, curiosità, disponibilità al nuovo:**

“Per lavorare in questo mondo devi sapere chi è Sermonti, devi aver fatto un rave in Svizzera, l'autostop in Marocco e devi essere stato in spiaggia a Rio de Janeiro in tenda. Altrimenti sei monocorde e da te non nascerà mai niente, accompagnerai sempre qualcun altro ma non proporrà mai nulla di nuovo”.

(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)

“Ci vuole apertura mentale. Conoscere altre culture e altre lingue”.

(Sales & Acquisitions Manager casa di produzione di intrattenimento, focus group figure commerciali, 3/5/2006)

I criteri di selezione più specifici, che esulano dalle dimensioni di “saper essere” sopra citate, ed entrano in quelle del “sapere” e del “saper fare”, sono naturalmente dettati da numerosi parametri. Ad esempio, non c’è (e non potrebbe esserci) una **scelta univoca tra esperienza/specializzazione da una parte e flessibilità/”tabula rasa” dall’altra**. A far propendere per l’una o per l’altra, sono ad esempio la mansione o il tipo di contratto di inserimento:

“Per i Tempi Determinati si preferiscono persone con esperienza; per i Tempi Indeterminati, o si assumono persone che hanno maturato esperienza come T.D., oppure, se l’assunzione avviene attraverso selezione, non viene richiesta esperienza professionale per l’ammissione: normalmente l’affiancamento e la formazione sono sufficienti a creare professionalità eccellenti”.

(Nicola Calabrese, Responsabile Personale - Direzione produzioni Milano RAI, intervista personale, 20/3/2006)

A volte si dà la preferenza sia a persone con esperienza, sia a ragazzi che non ne hanno alcuna...

“Il paradosso è che personalmente, o trovo persone totalmente formate che coinvolgo come free lance, oppure preferisco prendere gente totalmente vergine, a costo di incappare in scarsa professionalità pratica e costruirmi delle professionalità in corso d’opera, rischiando di avere persone troppo junior”.

(Matteo Scortegagna, Responsabile Contenuti e Prouzione, intervista personale, 24/2/2006)

...spesso con l’intento di mescolarli e creare percorsi di affiancamento:

“In generale le persone che seleziono devono essere specializzate e devono mostrare entusiasmo. Devono essere utili per il lavoro che cerco e devono essere persone motivate, queste sono le due caratteristiche principali. Siamo molto aperti ai giovani: se vedo un gruppo di giovani che mi piace, provo ad investirci. Noi tra i 20 e i 25 anni abbiamo circa una ventina di persone, tra assistenti producer, assistenti montatori e “videoclippari”. Tendenzialmente cerco di prendere gente molto brava e gente molto junior, e abbinarli insieme, così uno stimola l’altro”.

(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)

■ 9.2 L'inserimento in azienda

È interessante continuare a seguire l'iter professionale del lavoratore una volta che sia riuscito ad inserirsi in un contesto lavorativo aziendale o comunque professionale, per valutare in particolare se questo contesto preveda o meno momenti formalizzati di pianificazione di carriera o di formazione e aggiornamento.

9.2.1 I percorsi di carriera e di sviluppo

Proprio il criterio cui abbiamo accennato, di far lavorare insieme persone di diversa *seniority*, con percorsi di **affiancamento** che consentano ai junior di crescere, è una delle possibili soluzioni che le aziende dell'audiovisivo praticano spesso: dato che la formazione, come si vedrà, è totalmente o quasi totalmente "on the job" e informale, l'unico modo che un lavoratore ha di crescere è quello di fare esperienza, affiancato, in modo più o meno strutturato, da un senior.

Certo i percorsi di affiancamento non sembrano strutturati né pensati con consapevolezza da parte delle aziende, ma troppo spesso affidati al caso. Inoltre i lavoratori percepiscono **un'assenza di mobilità funzionale: la difficoltà di cambiare ruolo** una volta entrati in azienda, dopo essere stati "ingabbiati" in una posizione. Spesso **nelle grandi aziende**, come ad esempio le grandi emittenti, **la collocazione iniziale in una determinata area aziendale tende a rimanere fissa**, anche perché le aree stesse tendono a considerare le persone come "proprie" (dato che la quantità delle Risorse Umane di ogni area è quasi sempre proporzionale al potere esercitabile da parte dei suoi responsabili).

"Nella grande azienda, appena si libera un posto della catena, vai a occupare quel posto della catena, perché quando si apre un varco ti devi infilare dentro. Per la mia esperienza, ti prendono se sai fare quello e punto. Scordati la carriera, scordati la formazione [...] Il problema di una grande azienda è quello di essere divisa in tante piccole realtà al suo interno, con ciascuna che difende il suo potere".

(Project Coordinator Emittente televisiva, focus group figure crossmediali, 18/4/20006)

Viceversa le medie aziende, non essendo strutturate per poter dedicare un'attenzione specifica al tema delle Risorse Umane, **finiscono spesso per collocarle in modo casuale** e non farle crescere in uno spirito di *job rotation*: l'assegnazione delle risorse ad una produzione piuttosto che ad un'altra, la collocazione in una

mansione piuttosto che in un'altra, non sembrano dipendere dalle competenze attuali del lavoratore, né tanto meno da quelle potenziali, nell'ottica di un percorso di sviluppo professionale:

"[Il problema è la] mancanza di mobilità all'interno del settore di competenza. Si dovrebbe infatti avere la possibilità di seguire più aspetti di una produzione audiovisiva per acquisire molteplici competenze".

(Segretaria di edizione, casa di produzione, questionario lavoratori)

Naturalmente le aziende tendono a mantenere un lavoratore stabile nella sua mansione per sfruttare la sua curva di esperienza, ma questo a lungo termine può diventare poco stimolante e scarsamente "arricchente":

"Naturalmente c'è un trade-off tra la capacità formativa del lavoro e la novità e la mancanza di programmabilità delle attività svolte: se una persona svolge attività altamente programmabili, impara una mansione, però non è detto che questo sia formativo. A me, quando cambierò lavoro, piacerebbe fare un'altra cosa, completamente nuova; quindi sicuramente riutilizzare le mie competenze, ma in una chiave diversa. È chiaro che si fa una grossa fatica a cambiare, però è molto stimolante e divertente".

(Marketing & sales manager, casa di produzione crossmediale, focus group figure commerciali, 3/5/2006)

È quindi il lavoratore stesso a doversi far carico della sua crescita professionale, sia per mobilità di funzione che di ambito produttivo, e a doversi costruire, rispetto alle occasioni che individua sul suo cammino, un sentiero che allarghi le sue competenze.

"Io la formazione me la pago da solo. Dal mio punto di vista l'aggiornamento professionale del singolo deve essere fuori dall'azienda, perchè deve seguire sia le evoluzioni del mercato, sia quelle che sono le sue motivazioni".

(Project Manager Emittente televisiva, focus group figure crossmediali, 18/4/2006)

Questo nonostante le aziende stesse, o perlomeno quelle più “consapevoli”, riconoscano come importante un’esperienza variegata:

“Penso che scambiarsi le figure sia una cosa molto utile e interessante. Se uno lavora un po’ da noi e un po’ da un’altra parte, un po’ in pubblicità e in po’ in tv, è utile. Penso anche che un giovane, prima di prendere una strada decisa e delineata, debba provare tre o quattro ambiti – fare produzione, montaggio, regia. Così poi è molto più arricchito e funzionale. Quindi l’idea è provare, sia come genere che come mansione, cose diverse”.

(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)

Certamente le aziende audiovisive, nel caso in cui diano luogo a forme di mobilità, optano più frequentemente per percorsi di carriera “a spirale” (con diversi spostamenti di ruoli e posizioni) o “transitori” (percorsi destrutturati, o non definitivi, tra campi di attività), rispetto a percorsi “lineari” (verticali, di ascesa gerarchica nell’ambito della stessa funzione); questo è tipico delle organizzazioni flessibili e poco strutturate (Pilati, Tosi 2000). La destrutturazione è naturalmente più elevata nei produttori rispetto agli editori, nelle piccole e medie imprese rispetto alle grandi, nelle aziende italiane rispetto a quelle multinazionali.

I percorsi di carriera sono visti dai lavoratori come arbitrari e discrezionali: soprattutto nelle figure artistiche, dalla prestazione difficilmente misurabile, la valutazione della risorsa umana, e conseguentemente la sua retribuzione e la sua carriera, non sembrano rispondere a principi di meritocrazia.

“È un mondo dove nei reparti autoriali e produttivi non c’è professionalità, a differenza del reparto tecnico. La meritocrazia non esiste e il raggiungimento di talune posizioni autoriali segue illogici percorsi, tipici del modus italicus”.

(Redattore, questionario lavoratori)

È chiaro che in contesti dinamici e ad elevata componente “culturale”, un criterio di crescita standardizzato e oggettivo come quello dell’anzianità non può facilmente essere seguito; e quindi si propende per un criterio di merito che risulta, d’altronde, difficilmente oggettivabile.

Più ancora che inadeguate, o drammaticamente diminuite negli anni (nei questionari si parla frequentemente di “crollo vertiginoso dei compensi” e di “sfruttamento non retribuito”), le retribuzioni appaiono quindi scarsamente eque, per colpa di

politiche poco consapevoli o addirittura eccessivamente discrezionali:

“Il problema fondamentale è l'eccessiva disparità di trattamento economico tra figure limitrofe: ad esempio tra un autore e un redattore, che svolgono spesso lavori quasi uguali, ma retribuiti in modo molto diverso”.

(Redattore, questionario lavoratori)

Il problema è che sia i lavoratori delle grandi aziende che quelli delle piccole, sia gli addetti delle emittenti sia quelli delle case di produzione, lamentano una scarsa attenzione in generale al tema delle Risorse Umane. Molti lavoratori hanno risposto in questo modo alla domanda su quale fosse “LA” criticità più rilevante del settore:

“Totale mancanza di disponibilità a formare o comunque investire sulle risorse umane”.

(Quadro, questionario lavoratori)

“Scarsità o assenza di investimenti da parte delle aziende nella formazione del personale e nella Ricerca&Sviluppo”.

(Telereporter, questionario lavoratori)

“In quella che dovrebbe essere l'azienda leader, non esiste alcuna progettualità nei confronti dei dipendenti: si entra in un modo e in quello si rimane, a meno che non intervengano aiuti di varia natura”.

(Ispettore di produzione RAI, questionario lavoratori)

I lavoratori che dipendono da responsabili con questa sensibilità e attenzione si sentono delle eccezioni.

“Mi sento una privilegiata perché ho un capo che ha lungimiranza e passione. Se hai la fortuna di avere un buon datore di lavoro, che investe nella tua formazione, allora puoi pensare di crescere”.

(Producer casa di produzione crossmediale, focus group figure crossmediali, 18/42006)

Certamente i percorsi professionali, sia per quanto riguarda l'approdo iniziale, sia per quanto riguarda la crescita successiva, non possono in questo settore essere pianificati in maniera scientifica: i percorsi di carriera personali di molti imprenditori intervistati stanno a testimoniare una casualità quasi assoluta, uno sviluppo

spesso *random*, non programmabile per sua stessa natura:

“Non credo che esista una strada che si possa indicare come quella da percorrere. Io vengo da mille esperienze diverse: prima di aprire la mia società [di distribuzione, ndr] ho fatto la radio, il copywriter, l'autore e il regista, il produttore... Un percorso caotico, come quello di tanti altri - si arriva a questo mestiere per caso”.

(Dario Barone, General Manager C.D.I., intervista personale, 27/2/2006)

Per le risorse artistiche, ad esempio quelle autoriali, il problema di uno **scarso ricambio generazionale** ha una ricaduta immediata e diretta sulla qualità del prodotto ¹...

“In televisione gli autori sono sempre gli stessi, c'è una certa staticità dei gruppi autoriali, date le alte barriere all'ingresso e la concentrazione dei talenti. Il risultato è quello di una scarsa innovazione”.

(Dario Rodino, Vice President Production & Operations Walt Disney Television Italia, intervista personale, 7/4/2006)

“Forse ci vorrebbero risorse che selezionino nuovi autori. Ma in questo settore ti fidi delle certezze, non vorresti cambiare. Preferisci sempre quelli con cui ti sei già trovato”.

(Nanni Mandelli, Produttore esecutivo, intervista personale, 9/3/2006)

... e anche a livello manageriale le cose non sembrano migliorare:

“La RAI ha un serio problema di ricambio generazionale: ci sono pochi capistruttura e pochi produttori esecutivi veramente qualificati, l'età media di queste persone è piuttosto elevata e dietro di loro ci sono pochi ricambi. A Mediaset la situazione è migliore, ma è vero che l'azienda ha subito l'uscita di parecchia gente che è andata via. In un mercato che è rimasto compresso per tanto tempo - sostanzialmente perchè RAI e Mediaset hanno monopolizzato il mercato - ci sono state delle crescite interne e poi delle fuoriuscite dalle stesse aziende”.

(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)

La valutazione delle posizioni è poco praticata in questo settore, ed elevatissima risulta essere la variabilità di giudizio su di una risorsa a seconda di molteplici

¹ Ancora una volta introduciamo il confronto con il settore pubblicitario, in cui per assicurare un ricambio e una continua ricerca di nomi nuovi, è addirittura prevista la figura professionale del “ricerca registi”, che fa esclusivamente scouting di nuovi talenti.

fattori, quali l'organizzazione in cui è inserito, la tipologia di prodotto e processo a cui lavora, lo stile direzionale dei propri responsabili e così via.

9.2.2 La struttura "Human Resources" nelle aziende audiovisive

Una considerazione, trasversale ai problemi di placement e recruitment fin qui accennati, nonché ai problemi di formazione aziendale (di cui parleremo tra poco), merita speciale attenzione: moltissime aziende del nostro campione non sono strutturate per avere al proprio interno non diciamo una Direzione Risorse Umane, ma neppure un addetto prevalentemente dedicato alle Risorse Umane².

Certamente, stiamo parlando di un settore eterogeneo, che conta grandi aziende (i 10.000 dipendenti RAI, i 4.600 Mediaset, su base nazionale), medie imprese (i 300 di MTV Italia, i 260 addetti complessivi di Magnolia), piccole aziende, ditte individuali (decine di documentaristi "one man company", ad esempio) e cooperative³. Fatta questa premessa, dobbiamo dire che una vera e propria Direzione del Personale o HR (*Human Resources*) è presente solo nelle grandi e medie emittenti (Mediaset, Sky, MTV, Disney...); ma, ad esempio, non nel Centro Produzioni RAI di Milano, in cui a presidiare le 600 risorse (delle 830 totali) impegnate nella produzione tv, c'è un rappresentante della Direzione Produzioni. E nemmeno nelle emittenti a copertura pluriregionale, come ad esempio Telenova (50 addetti); o nelle grandi case di produzione, come Film Master e Magnolia, in cui alle decine (nel caso di Film Master) o alla decina di persone (nel caso di Magnolia) assunte a tempo indeterminato si aggiungono centinaia di collaboratori, che lavorano a progetto sulle singole produzioni. In questi casi ad occuparsi delle Risorse Umane è, solitamente, il responsabile dell'Amministrazione, che naturalmente curerà gli aspetti contrattuali e formali del lavoratore; ma non entrerà nel merito della sua selezione, della sua assegnazione (ad una produzione piuttosto che ad un'altra),

² Questo è il motivo per cui nella nostra ricerca non è stato in molti casi semplice identificare gli interlocutori a cui chiedere la compilazione del questionario o l'intervista: se nelle aziende di una certa dimensione era possibile rivolgersi a una Direzione del Personale, nelle altre la funzione era ricoperta dai responsabili della produzione, della programmazione, dagli imprenditori titolari, o addirittura dai singoli produttori.

³ Una delle case di produzione che facevano parte del nostro panel è una cooperativa: Metamorphosi. Tutte le nove persone che vi lavorano sono soci: un produttore esecutivo, un regista, tre montatori, due direttori della fotografia, un operatore e un'assistente. La cooperativa, in quanto struttura democratica plurale, viene considerata il "soggetto" che prende le decisioni sui progetti, il vero "produttore".

né tanto meno del suo percorso di sviluppo.

Il tasso di strutturazione è medio-alto nelle imprese di elevate dimensioni (di addetti e fatturato), e soprattutto nei contesti internazionali, o comunque dove la televisione sia una componente di un gruppo editoriale più complesso (ad esempio i 35 Tempi Indeterminati di Disney Channel fanno riferimento ad una Direzione HR di gruppo); mentre nelle piccole e medie imprese (comprese quelle che fatturano più di 10 milioni di Euro l'anno) questo tasso è ridotto o inesistente. Come abbiamo visto, i responsabili di settore o i produttori dei singoli programmi tendono a una sorta di "autogestione", cercando di sopperire alla mancanza di una funzione HR centralizzata:

"Non saprei, sei talmente di corsa che non hai tempo di chiederti se sia un bene o no... Parlandoci tra noi produttori riusciamo a capire quello di cui ha bisogno un collega per la sua singola produzione. Ad esempio parlando con un collega che ha bisogno di un runner, gliene segnalò uno con cui mi sono trovata bene. Facciamo autogestione delle Risorse Umane".

(Cristiana Molinero, Produttore Esecutivo Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)

9.2.3 La formazione in azienda

Uno dei temi connessi all'inserimento lavorativo è quello della formazione continua. La situazione della formazione aziendale è naturalmente molto diversa se consideriamo i grandi editori oppure le piccole e medie case di produzione.

Un'azienda con un ventaglio molto ampio di iniziative di formazione è, ad esempio, Mediaset. La formazione non è solo intesa come addestramento tecnico, aggiornamento e sviluppo di abilità specifiche (ad esempio, per i dipendenti dell'area commerciale), ma anche come sviluppo di quadri (seminari su "Relazione e comunicazione", "Problem setting, problem solving e decision making", "La leadership e il project management") e dirigenti (partecipazione a master e iniziative esterne interaziendali; e offerta di percorsi formativi, realizzati internamente, finalizzati allo sviluppo delle caratteristiche manageriali distintive dell'azienda), e anche come formazione culturale più ampia. Citiamo ad esempio l'iniziativa "Scenari paralleli": incontri su temi vicini al business aziendale o innovativi, "con l'obiettivo di stimolare la curiosità intellettuale, ampiezza di visione e capacità di innovare" ⁴.

Per quanto riguarda RAI, o, per meglio dire, per quanto riguarda il centro di produzione RAI di Milano⁵, non sembra esserci una visione altrettanto strategica e articolata. A parte corsi sulle competenze di base (corsi on line di lingua, e corsi di informatica), e su tematiche specifiche (in particolare sulla sicurezza), l'offerta è mirata alla riqualificazione professionale (spesso con docenti interni), in termini di corsi tecnici di addestramento (in genere connessi all'acquisto di nuove apparecchiature).⁶

Esplicite richieste di massicci interventi di riqualificazione sono state invece formulate dai sindacati⁷, che sottolineano la carenza di iniziative di tal senso:

“La formazione in azienda è quasi del tutto scomparsa. Dato che la priorità è il contenimento del costo del lavoro, tutti i lavoratori sono sempre impiegati nelle produzioni e quindi non c'è il tempo di formarli; la formazione rimane a carico del lavoratore... Il sindacato aveva richiesto formazione per gli autori, ma oggi è scarso persino l'addestramento tecnico”.

(Andrea Corbella, RSU RAI Milano, intervista personale, 24/4/2006)

Nelle case di produzione è assolutamente eccezionale il ricorso a iniziative di formazione per i dipendenti (tanto più per i collaboratori occasionali). Le uniche iniziative sono presenti in contesti ad alto tasso di innovazione, come quello dei new media...

“Le nostre risorse chiave partecipano a workshop, seminari, forum internazionali, dove ci si confronta con le esperienze e le scelte fatte nei Paesi esteri, in cui il Video On Demand è un settore di punta. Sono iniziative coordinate e pagate dall'azienda”.

(Paolo Agostinelli, Head of Media & TV Fastweb, intervista personale, 2/5/2006)

⁴ Altre iniziative di formazione sono mirate agli esterni dell'azienda, come ad esempio il Laboratorio Contenuti RTI, gestito a Roma da Maurizio Costanzo in partnership con La Sapienza; o la collaborazione con Iulm, con cui Mediaset ha fondato il consorzio Campus Multimedia In.formazione, che organizza tre Master (Master in giornalismo, Master in management multimediale, Master in investor relations and financial analysis). In passato nella sede di Cologno Monzese sono stati organizzati corsi per autori, sempre riservati ad esterni, che hanno consentito di immettere nuove leve all'interno delle redazioni.

⁵ Ricordiamo che, data la nostra focalizzazione sulla Regione lombarda, citiamo la situazione relativa al Centro di produzione RAI di Milano: questa naturalmente non esaurisce l'offerta formativa dell'azienda, ma fotografa comunque la situazione locale. Il Bilancio RAI 2004, sul tema formazione, a livello ovviamente nazionale, annotava: “Nelle aree più vicine al core business aziendale, si segnalano corsi a supporto dell'introduzione della Televisione Digitale Terrestre e sull'uso delle telecamere digitali, il seminario sul tema “Tv e minori” , nonché la conclusione della didattica del Master biennale per autori Tv [per esterni, ndr].

⁶ Cfr. Nicola Calabrese, Responsabile Personale - Direzione produzioni Milano, intervista personale 20/3/2006.

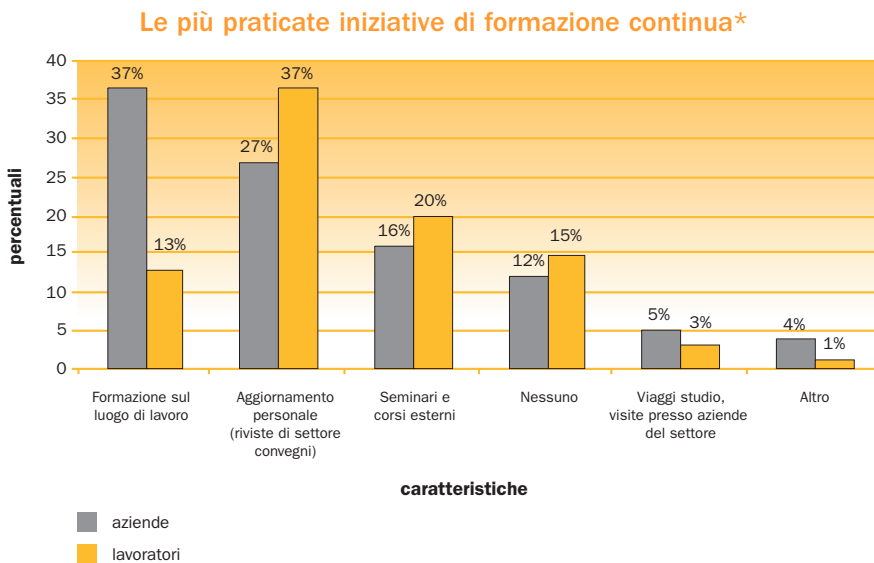
⁷ “Il recupero della dignità di tutte le professionalità editoriali, largamente schiacciate da realtà esterne malgestite e da ruoli interni regolati da altri contratti, deve passare innanzitutto attraverso specifici corsi di aggiornamento, che permettano una reale riqualificazione”. Comunicato CGIL SIC del maggio 2006.

... oppure finalizzate all'addestramento tecnico e all'utilizzo di nuovi software...

“Quasi mai all'interno delle società di produzione ci sono corsi di aggiornamento specifici; a meno che non sia un corso tecnico, che rientri nei nostri interessi. Nel settore dei servizi c'è un turnover tecnologico che ci obbliga a fare formazione tecnica”.
(Uberto Rasini, Direttore Generale 3Zero2 TV, intervista personale, 17/3/2006)

E in effetti quelle tecniche sono le figure segnalate dalle aziende come più bisognose di interventi⁸ di aggiornamento; il che fa intuire come la formazione aziendale sia identificata più con l'“addestramento” che con un completamento manageriale o “culturale”.

Le aziende stesse e i lavoratori hanno risposto al nostro questionario indicando **la formazione sul luogo di lavoro** (presumibilmente non strutturata, intesa come “training on the job”) e **l'aggiornamento personale, tramite lettura di riviste di settore e partecipazione a convegni**, come le due forme prevalenti di formazione continua.



*domanda a risposta multipla

Fonte: Labmedia, 2006 (su 127 aziende e 100 lavoratori)

⁸ Seguono, nelle pur scarse citazioni spontanee delle aziende, le figure di produzione e quelle di amministrazione.

Interessante comunque notare come le aziende sovrastimino - rispetto alla percezione dei lavoratori - la formazione sul luogo di lavoro: evidentemente le aziende considerano “formazione” anche quanto i lavoratori classificano come “lavoro” tout court.

Le iniziative più strutturate (come, ad esempio, seminari e corsi esterni, o viaggi studio e visite) sono invece poco praticate: nel primo caso dal 16% delle aziende e dal 20% dei lavoratori, nel secondo solo dal 12% delle aziende e dal 15% dei lavoratori. Una percentuale non insignificante (il 12% delle aziende e il 15% dei lavoratori) ammette di non svolgere/accedere ad alcuna iniziativa formativa. Più di metà dei lavoratori sostiene di auto-finanziarsi la formazione completamente (48%) o prevalentemente (10%); nel 30% dei casi, l’azienda si accolla l’onere di iniziative di formazione in qualche misura; o nel 12% dei casi, sono finanziate alla pari da lavoratore e azienda.

Ancora più interessante quantificare come aziende e lavoratori valutino l’esigenza di “aggiornamento” (all’interno della stessa mansione), “riqualificazione” (per mutare mansione all’interno del settore) o “riconversione” (per mutare settore lavorativo). **Le aziende non ritengono ci sia un problema di riqualificazione delle loro risorse:** alla domanda se ci fossero nei loro organici figure bisognose di aggiornamento, riqualificazione o riconversione professionale, otto su dieci (79%) hanno risposto negativamente. **Viceversa, i lavoratori hanno tutti risposto affermativamente,** vuoi in termini di aggiornamento (51%), di riqualificazione (33%), o addirittura di riconversione (16%).

■ 9.3 I gruppi di lavoro: stabilità e composizione

Interessante anche analizzare la strutturazione, e soprattutto la stabilità, dei gruppi di lavoro in produzione.

Ripetiamo che, nel caso dell’audiovisivo, si tratta quasi esclusivamente di forme organizzative che seguono il **modello “organico” più che quello “meccanico”:** organizzazioni cioè in cui è quasi impossibile avere strutture gerarchiche ben definite, mansioni precise, comunicazioni verticistiche; e in cui **predomina uno schema di lavoro per progetto** (Pilati-Tosi 2000).

Anche le grandi aziende, con Direzioni HR strutturate, non utilizzano o comunque

non rendono noti gli organigrammi, considerandoli elementi di rigidità:

“Questo è un mondo abbastanza chiuso con logiche culturali specifiche e molto diverse da quelle di una multinazionale [...] Mediaset ha mantenuto la cultura e l'imprinting imprenditoriale, con maggiore autonomia dei singoli, meno procedure, zero organigrammi”.

(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane, Gruppo Mediaset, intervista personale, 14/3/2006)

Certo, organigrammi precisi, che, oltre ad essere elementi di rigidità, avrebbero anche una valenza positiva di trasparenza organizzativa, risultano di difficile applicazione in realtà poco standardizzate come quelle produttive. Ciò è ancora più vero per realtà di dimensioni ridotte, come le piccole case di produzione, dove tutto è incentrato sulla personalità del titolare.

Nelle appendici al nostro volume sono riportati alcuni organigrammi produttivi tipo, naturalmente indicativi, da leggere in rapporto alle descrizioni dei profili professionali, per comprenderne le interrelazioni, a volte molto complesse⁹.

Facciamo presente che gli organigrammi non sono stati quasi mai forniti direttamente dalle aziende, come uno strumento di organizzazione abitualmente utilizzato all'interno, ma sono stati - aggiungerei, faticosamente - ricostruiti grazie ad un lavoro di ipotesi desk, confrontato con le aziende stesse in sede di intervista, sollecitando uno sforzo di sistematicità.

In alcuni casi le aziende non hanno voluto fornire alcun elemento per la ricostruzione dell'organigramma o non ne hanno autorizzato la pubblicazione; il che conferma quanto sia scarsa la trasparenza organizzativa (anzi la pubblicazione è stata considerata possibile fonte di polemiche e rivendicazioni interne...).

Dedicandoci all'analisi dell'unità produttiva minima (ad esempio il singolo programma prodotto) e tralasciando gli staff aziendali, abbiamo descritto diversi

⁹ Sono indicate con una linea continua le relazioni gerarchiche tra una figura e l'altra, con una linea tratteggiata le relazioni funzionali. Ad esempio, la troupe tecnica dipende gerarchicamente dal direttore di produzione, ma funzionalmente dal regista.

¹⁰ Nella nostra ricerca ci siamo concentrati sull'organizzazione della catena produttiva, più che dell'azienda: per una riflessione sui modelli organizzativi di una grande azienda come RAI (per generi o per media), cfr. ad esempio Parascandolo, 2004-2005.

organigrammi produttivi tipo¹⁰, che ritroviamo in appendice, validati dalle singole aziende citate (ma considerati anche rappresentativi per il loro genere/settore) o dalle associazioni di categoria relative:

- delle produzioni di intrattenimento Mediaset (nel caso dell'autoproduzione);
- delle produzioni di news e sport Mediaset;
- di una produzione di intrattenimento di una casa di produzione indipendente (caso Magnolia);
- di uno spot pubblicitario;
- di un documentario di medio budget;
- di due fiction di media serialità (l'esempio è riferito ad una sitcom Grundy¹¹) e di lunga serialità (l'esempio è di una soap opera Mediavivere¹²), confrontate ad una di breve serialità (una miniserie o una coproduzione internazionale);
- di una casa di produzione crossmediale (il caso Neonetwork).

La complessità aumenterebbe esponenzialmente se si volessero registrare i rapporti con l'esterno dell'azienda (ad esempio le figure, spesso duplicate, dell'emittente e della casa di produzione, nel caso di una coproduzione); e quindi, per esigenze di leggibilità, ci siamo limitati a delineare i casi di produzione o totalmente realizzata in *house* dalle emittenti, o consegnata "chiavi in mano" dalla casa di produzione.

Interessante passare ad analizzare la **stabilità o meno dei gruppi di lavoro**. Essendo, come si diceva, l'organizzazione produttiva basata sui progetti, quasi sempre si tratta di gruppi creati ad hoc per una singola produzione, che dura mediamente alcuni mesi (dalle poche settimane di uno spot ai molti mesi, o addirittura anni, di una soap opera; cfr. capitolo 1). **La scarsa generalizzabilità dei modelli organizzativi è dettata proprio dall'unicità del prodotto di volta in volta realizzato**, come in campo cinematografico: "ogni film rappresenta il risultato unico di un processo produttivo di alto valore aggiunto e, quindi, un prodotto ad alto contenuto di lavoro specializzato e scarsamente standardizzabile". (Montanari - Usai in Salvemini 2002). **Questo non esclude la possibilità di formare relazioni tendenzialmente stabili, se non permanenti, almeno tra alcuni componenti del gruppo di lavoro. La squadra creativa è infatti caratterizzata da**

¹¹ Ricordiamo che Grundy ha prodotto o coprodotto alcune sitcom italiane "storiche", come ad esempio "Casa Vianello".

¹² Ricordiamo che Mediavivere, joint venture Mediaset - Endemol, produce le soap "Vivere" e "Cento Vettrine".

un'elevata interdipendenza: nonostante il processo produttivo cinematografico, dalla fine dello Studio System in poi¹³, sia caratterizzato dalla costituzione di gruppi di lavoro assemblati per la durata del singolo film, è possibile, ad esempio, riscontrare la presenza di reti di “relazioni diadiche tendenzialmente stabili”, che uniscono regista e sceneggiatore o regista e direttore della fotografia (cfr. Montanari - Usai in Salvemini 2002). Questa sorta di “clan” hanno il vantaggio di incrementare l'efficienza, facilitando la comunicazione, il linguaggio comune e la fiducia reciproca; secondo la teoria del capitale sociale, la connessione di individui garantisce prestazioni superiori alla media. Molti prodotti televisivi di successo e di qualità sono stati partoriti da gruppi, riuniti da un capoprogetto, che ne è stato per anni l'elemento coagulante e stabile.¹⁴

Inoltre una garanzia di stabilità permette di ridurre la percezione di precarietà, soprattutto ai livelli inferiori della catena produttiva (quelli che non hanno ancora continuità di lavoro stabile):

“Siamo noi stessi produttori che cerchiamo di mantenere lo stesso gruppo. Ho persone che lavorano con me da anni, ed è giusto che dia loro una certa continuità, quindi me le carico in budget fin dall'inizio della produzione”.

(Cristiana Molinero, Produttore Esecutivo Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)

Certo la stabilità dei legami, e quindi la possibilità di far crescere le persone, dipende anche dalla durata della produzione:

“La possibilità di far crescere le persone dipende dalla durata della produzione. In produzioni di lunga durata, come è stato per “Camera Café”, o per “L'eredità”, che dura da quattro anni, è facile far crescere qualcuno: hai la possibilità di portarlo

¹³ In realtà la storia dell'industria cinematografica americana è articolabile in diverse fasi, in cui il ruolo del regista e del produttore si intersecano: 1) Director System (1907-1909), di stampo teatrale, in cui il regista è coordinatore di diversi input creativi e tecnici; 2) Director Unit System (1909-1914), in cui i registi sono a capo di unità tecniche permanenti; 3) Central producer System (1914-1939 circa): in cui il produttore diventa il coordinatore e il responsabile della produzione, a monte e a valle della fase di ripresa, coordinata dal regista; 4) Producer Unit system (1930-1940 circa): il producer diventa coordinatore di una unità produttiva, che produce 6-8 film all'anno; 5) Package Unit system (dal 1940 ad oggi), fondata su un'organizzazione per progetti singoli e relazioni a breve termine. Cfr. Perretti Negro 2003.

¹⁴ Tra i numerosi gruppi creativi in televisione ci limitiamo a citare quattro esempi: il team di Antonio Ricci di “Striscia la notizia” (attivo da diciotto anni), quello di Enrico Ghezzi e Marco Giusti di “Blob” e “Fuori orario” (da diciassette anni), quello già citato di Milena Gabanelli in “Report” (da dodici anni), e quello di Davide Parenti de “Le iene” (da nove anni).

avanti su una produzione, di farlo crescere, di formarlo. Le produzioni lunghe in un certo senso, fanno da bacino per tutte le altre. Quando le produzioni durano 2-3 mesi, è più difficile permettere ad una persona di farsi strada, soprattutto perchè non hai modo di testarla. Comunque, anche se una produzione dura mediamente dai 3 ai 5 mesi, cerchiamo di garantire una continuità lavorativa di 10 mesi”.

(Alessandro Tedeschi, Produttore Esecutivo Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)

Nello stesso tempo, la tendenza a mantenere stabilità all'interno dei gruppi di lavoro creativi è antitetica all'innovazione, e presenta il rischio di una chiusura cognitiva.¹⁵

Abbiamo già citato le affermazioni degli intervistati sulla tendenza a far lavorare sempre gli stessi nomi che “fanno il mercato”, come apparente garanzia di successo, e sulla tendenza alla staticità dei gruppi autoriali, le cui barriere all'ingresso hanno l'effetto di produrre una omogeneizzazione dei prodotti, e quindi una scarsa innovazione. **La soluzione sembra essere, quindi, la costituzione di reti aperte**, caratterizzate da team tendenzialmente stabili, in cui sia però previsto un periodico inserimento di risorse fresche, rinnovandone alcuni membri.

Il parametro dell'età sembra essere un primo fattore, soprattutto **in contesti ad alto tasso di innovazione e creatività:**

“L'organico di MTV Italia è cresciuto negli ultimi anni (ad oggi vi lavorano più di 300 persone), in linea con lo sviluppo del numero di canali. Nella primavera del 2005 sono infatti nati due nuovi canali satellitari: Nickelodeon, rivolto al mondo dei ragazzi, e Paramount Comedy, dedicato all'intrattenimento; ma MTV Italia è rimasta un'azienda molto giovane: l'età media delle persone che vi lavorano è di 26-28 anni. Nonostante il recente inserimento di professionalità più consolidate stia portando ad un suo progressivo livellamento, questo dato rimane certamente ben al di sotto della media delle aziende, anche del settore”.

(Cristina Lippi, responsabile Risorse Umane MTV Italia, intervista, 30/3/2006)

“Siamo aperti ai giovani, li cerchiamo. Ovvio che le reti lo siano molto meno, loro sono sulla difensiva”.

(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master, intervista personale, 28/3/2006)

¹⁵ “La ricerca di una buona prestazione artistica - task caratterizzato da un maggiore grado di innovazione - pare risentire negativamente della presenza di legami forti tra i membri del team” (Montanari - Usai in Salvemini 2002).

All'interno di un discorso di "apertura", oltre a un parametro di rotazione delle risorse e a un parametro di età, vi è anche **un parametro di internazionalizzazione**: alcune aziende auspicano addirittura una certa quota di risorse di nazionalità diverse da quella della squadra di origine.

"È un vero peccato che la televisione non sia un crogiuolo di razze, di meccanismi creativi. Io penso che dovrebbe essere obbligatorio per una rete televisiva, ad esempio, avere il 10% di organico di extracomunitari. Una grande lezione che ho appreso qui in Film Master, è che qui si è sempre respirata un'atmosfera multiculturale. Qui si parlano almeno due, tre lingue. Anche gli eventi ti spingono in un'ottica internazionale: nei prossimi mesi abbiamo eventi a Mosca, nel Dubai, a Pechino, a Las Vegas (dove siamo in gara con il Cinque du Soleil) e a Vancouver. È normale che ci sia lo stagista tedesco, la regista scandinava, il direttore della fotografia greco; è normale che ci sia questo scambio".

(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)

In realtà il parametro età e il parametro dell'internazionalizzazione si intrecciano strettamente:

"Il mondo televisivo italiano è un mondo costretto da prigioni territoriali e linguistiche. È una cosa generazionale. È ovvio che generazionalmente le persone sopra i 35-40 anni sono abituate a parlare italiano, fanno fatica a cambiare. Spetta ai ragazzi giovani non sentire queste barriere, non avere questo limite: devi andare a Monaco di Baviera come vai a Roma, come vai a Parigi. Solo mescolando e misurando si possono fare cose nuove e innovative. [...] Penso che dovrebbe essere obbligatorio per un autore e chiunque lavori in televisione fare un anno all'estero come formazione. [...] Alle Olimpiadi avevo un gruppo creativo di 16 persone: francesi, australiani, italiani, americani, inglesi e tedeschi. E c'era la voglia di fare creatività, avendo la guida di una regia italiana ma nello stesso tempo mischiando punti di vista diversi. Questo secondo me è quello che manca: è raro vedere uno straniero a Cologno Monzese".

(Marco Balich, Amministratore delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)

È proprio il più ampio concetto di "diversity", a cui abbiamo dedicato il Focus di questo capitolo, che connota la politica delle multinazionali più creative e innovative.

■ La “Diversity” nella politica HR. I casi 3M e Xerox

Sul tema della “diversity” come elemento fondamentale della politica delle Risorse Umane, abbiamo scelto due casi di aziende, che ne fanno uno degli elementi chiave di successo e che lo citano esplicitamente come tale nella propria comunicazione istituzionale. Al di là di certi accenti propagandistici “all’americana”, riteniamo infatti che porre l’accento su questi fattori, oltretutto in aziende non di comunicazione, sia un significativo benchmark anche per le nostre più piccole imprese di comunicazione.

Un primo esempio è la multinazionale Xerox. Leggiamo sul suo sito istituzionale alcune premesse alla politica di gestione dei suoi 65.000 dipendenti:

“Xerox offre ai suoi clienti una gamma di prodotti e servizi innovativi. Il nostro obiettivo è di aiutarli a trovare un modo sempre più efficace per ottimizzare le loro potenzialità lavorative. La Xerox è in grado di conseguire questo obiettivo in quanto si trova costantemente all’avanguardia nelle tecnologie, nei prodotti e nei servizi per la gestione dei documenti, migliorando così i processi lavorativi e i risultati aziendali. Per perseguire il nostro scopo dobbiamo innanzitutto assicurare che la Xerox stessa offra un ambiente di lavoro ottimale; altrimenti non riusciremmo ad attirare e a trattenere persone di grande talento, con spirito di iniziativa e di ampie vedute”

Queste le parole del suo Chairman e CEO Anne M. Mulcahy, a proposito di Diversity:

*“Sono convinta che la Diversity rappresenti una chiave per il successo. L’esperienza ci insegna **che le aziende più diversificate, quelle dominate dall’immaginazione e popolate da personale di tutte le età, razze e culture diverse si affermano nel tempo e raggiungono un maggiore successo... la Diversity genera creatività.** Forse perché le persone di provenienze diverse sono maggiormente propense a mettere vicendevolmente in discussione i luoghi comuni, liberandoci dalle abitudini e dall’ortodossia”. (cfr. www.xerox.com)*

*Un’altra azienda che fa della creatività e dell’innovazione la propria ragion d’essere è **3M**: si tratta di una multinazionale attiva in molti mercati differenti (dall’architettura*

alle arti grafiche, dalla salute al tempo libero, dalla sicurezza alla didattica), presente con filiali in 60 Paesi e che vende in 200: produce 50.000 prodotti su 30 piattaforme tecnologiche diverse (i più popolari dei quali sono Scotch e Post-it), e fattura 21 miliardi di dollari.

Uno dei suoi “claim” è **“Be a company employees are proud to be part of”**: essere un’azienda di cui i 69.000 dipendenti (33.000 negli Usa, 36.000 negli altri Paesi) siano orgogliosi di far parte. Leggiamo nel sito corporate di 3M, che addirittura dedica un’intera directory al tema della Diversity (www.3m.com/about3m/diversity):

“Valorizzare la nostra unicità rispettando le nostre differenze, massimizzando il nostro potenziale individuale, mettendo in sinergia i nostri talenti collettivi e le nostre esperienze, per la crescita e il successo dell’azienda... Diversity non è solo uno slogan in 3M, è una parte importante del nostro mondo. Come azienda internazionale, lavorare con un eterogeneo gruppo di colleghi è parte dell’esperienza 3M. I nostri clienti dipendono da noi per la distribuzione di prodotti innovativi per il lavoro e la casa. Noi dipendiamo dalle idee e dai talenti della nostra diversificata forza lavoro per offrirli”.

“La nostra forza lavoro diversificata è il cuore della nostra forza e dei nostri valori. Le nostre differenze sono in grado di farci diventare un’azienda più forte... Noi cerchiamo i migliori e più brillanti collaboratori con un’ampia gamma di competenze e esperienze per far crescere la nostra azienda. La nostra forza lavoro rispecchia la diversità delle comunità globali in cui gli impiegati 3M vivono e lavorano”.

*Contare su diversi background, culture ed esperienze eleva le prestazioni, anche perché ricerche citate da Xerox hanno dimostrato che i dipendenti preferiscono lavorare in “culture inclusive”: quindi **“offrendo questo tipo di contesto siamo in grado di attrarre e mantenere i migliori talenti, riducendo il costo del turnover”.***

Diversità non significa solamente “internazionalizzazione”: un apposito Comitato, HRACD, Human Resources Advisory Committee on Diversity, e una figura full time di Diversity Manager, assicurano che siano supportate le minoranze femminili e etniche (afroamericani, indoamericani, ispanico-latini), sia con corsi di formazione, sia con programmi mirati a identificare e sviluppare i talenti, o mirati ad accelerare i processi di leadership di selezionati giovani manager (ad esempio l’Accelerated Leadership Development Program). Tali politiche “aiutano a tenere l’azienda fresca e aperta a innovativi modi di fare business”.

