

La parola ai professionisti

LA COMUNICAZIONE IN SNAM

Intervista a Sara Bruno

Puoi descrivere il tuo lavoro?

Mia madre direbbe che faccio la giornalista perché quando ho cominciato scrivevo soprattutto articoli per la intranet aziendale e lei – che ancora oggi non ha capito di cosa mi occupi realmente – ha deciso che sono una giornalista.

In effetti non è facile comprenderlo. Io cerco di spiegarlo così: hai presente quando sei in un luogo molto affollato, pieno di persone che parlano, di suoni piacevoli, ma anche di rumori fastidiosi e ti senti confuso e non sai come farai a trovare la persona che stai cercando o l'informazione di cui hai bisogno? A me è capitato e avrei tanto voluto qualcuno che mi aiutasse perché mi è subito stato chiaro che non sarebbe bastato alzare la voce per essere ascoltata e trovare quello che stavo cercando. Ecco, per me occuparmi di *comunicazione interna e people engagement* vuol dire mettere in contatto le persone tra di loro, ma anche con l'azienda e con le informazioni e le opportunità, a prescindere da quanto possa essere caotico il luogo in cui si trovano. Questo vuol dire curare ogni aspetto: il contenuto, i canali di comunicazione e l'*experience* da offrire cercando di mettersi sempre nei panni dell'altro.

Com'è una tua giornata tipo?

Ogni giornata è diversa dalle altre, in realtà. O almeno a me sembra così. A grandi linee sveglia tra le 6:00 e le 8:00 (dipende se lavoro dall'ufficio o in smart working), una doccia abbastanza lunga per svegliarmi e una buona colazione per cominciare la giornata con il piede giusto. Prima di sedermi alla scrivania, a prescindere che sia quella di casa o quella dell'ufficio, ripasso velocemente l'agenda della giornata e di solito alle

9:00 entro nella prima riunione. Il 'team coffee' con la mia squadra, quasi sempre. Poi ho un momento dedicato ad Adriano, ultimo acquisto del team, per un allineamento sulle attività che sta seguendo. Il resto della giornata è un'alternanza di meeting (almeno sei al giorno) di avanzamento progetti e momenti in cui porto avanti le attività di cui sono responsabile. Ogni volta che posso chiamo un collega su Teams per due chiacchiere. Se sono in ufficio, passo a cercare alleati per un caffè. Cerco di leggere almeno un articolo o uno studio per conoscere nuovi punti di vista o tenermi al passo con i trend. E di preservare l'ora di pausa pranzo per staccare e riprendere energia.

Se non ci sono urgenze, spengo il pc verso le 19:00, non prima di aver organizzato la giornata successiva, per preparare la cena e passare la serata con mia moglie. Oppure usciamo per una serata con gli amici. Non vado mai a dormire prima dell'01:00.

Qual è stato il tuo progetto più bello?

Sicuramente quello che non ho ancora fatto. Credo davvero che il meglio ci aspetti, non ce lo siamo lasciato alle spalle e questo mi ha aiutato a lavorare a progetti sempre più sfidanti e quindi sempre più belli alla fine. Infatti non è facile scegliere.

Uno dei più recenti è stato la campagna di engagement #80AnniDiValore, lanciata in occasione della celebrazione dei primi ottant'anni di Snam, l'azienda di cui faccio parte da tre anni. Abbiamo messo a disposizione delle persone una piattaforma che permettesse di inviare delle cartoline digitali per dimostrare riconoscimento ai colleghi che, nella propria esperienza, rispecchiano al meglio i valori aziendali. Una volta selezionata la cartolina, il messaggio d'auguri e il destinatario, il tutto veniva recapitato via email creando sorpresa ed emozione al momento dell'apertura della 'busta virtuale'. Volendo era poi possibile condividere la cartolina su LinkedIn o salvarla per conservarla.

Nelle prime ventiquattro ore di campagna sono state inviate circa mille cartoline, quasi tremila a fine campagna (un mese in tutto). E sono stati diversi i colleghi che mi hanno scritto per trasmettere il loro entusiasmo per l'iniziativa e l'emozione che hanno provato nel ricevere la loro cartolina.

E siccome le esperienze hanno ancora più valore se condivise, i colleghi che hanno ricevuto più cartoline, hanno potuto raccontare durante l'evento aziendale di fine anno qual è stato il messaggio che più li ha colpiti e ha fatto piacere ricevere.

Quali sono le difficoltà che devi mettere in conto?

In generale credo che, per chi fa il mio mestiere, sia trovare il giusto ba-

lance tra la soluzione migliore per le persone e quella più giusta per tutti gli stakeholder. Bisogna valutare bene chi coinvolgere e come ‘portarlo a bordo’ e questo vuol dire trovare per ognuno un’utilità. Quando alla fine sono tutti contenti, tu compresa, vuol dire che hai saputo trasformare le difficoltà in opportunità e non c’è soddisfazione più grande.

Dopo gli ultimi due anni certamente non è da sottovalutare l’impatto, soprattutto emotivo e personale, che la pandemia ha avuto sulle persone. Anche su di me. Per chi svolge il mio mestiere è fondamentale passare il tempo in mezzo alle persone, per alimentare un confronto costruttivo e comprendere come quello che si fa può essere utile. Lavorare da casa mi ha portato a chiedermi molto spesso come riuscire a essere presente e rendere efficace il mio lavoro pur avendo canali differenti di ascolto. Il modo di interagire, di comunicare e gli obiettivi per cui coinvolgere le persone sono molto cambiati in questo lasso di tempo e l’assenza di riferimenti storici ha reso tutto molto più complicato. Alla fine però confrontarsi con altre realtà e ascoltare se stessi, accettando le proprie difficoltà, un po’ ha aiutato a comprendere quelle degli altri.

Quale consiglio sincero daresti a uno studente che si prepara a fare il tuo lavoro?

Apri le orecchie e gli occhi per ascoltare con impegno e costanza. Scegli le parole più giuste per la persona che hai davanti. Non aver paura di chiedere aiuto quando ne hai bisogno e offri il tuo ogni volta che hai cinque minuti liberi. Non smettere mai di imparare e di chiederti come puoi fare meglio il tuo lavoro. Fermati a incoraggiare chi è più giovane di te e non perdere mai l’occasione di ascoltare chi ha più esperienza. Sii critico e riconoscente con te stesso nella giusta misura. Non porti alcun limite, ma non avere paura di riconoscere le tue fragilità. Prenditi cura di te stesso e degli altri nel modo migliore in cui puoi.

Cosa ti piacerebbe che i tuoi colleghi dicessero di te dopo una riunione di progetto?

Credo che il ‘cosa’ sia fondamentale, ma anche il ‘come’ sia altrettanto importante. Cerco sempre di sensibilizzare anche i colleghi più giovani su questo. Quindi credo che mi farebbe piacere se dicessero che lavorare con me vuol dire superare gli obiettivi di progetto in un ambiente di totale collaborazione e arricchimento reciproco.

Sara Bruno, classe '82, è pugliese di nascita e milanese d'adozione, una laurea in fotografia e arti visive e una passione smisurata per persone, storie e immagini. Moglie grata di Stefania, ma anche zia orgogliosa di Anyssa, Raffaele,

Arjuna e Indra, figlia fortunata, sorella paziente. Crede che nella vita siano le esperienze a fare la differenza. Ne ha fatto un mestiere diventando PO e PM in progetti complessi HR e di Change Management, guidando team di lavoro per assicurare la migliore esperienza possibile alle risorse con un approccio radicato nello human centered design.