

PERIODICO MENSILE
Reg. Trib. di Roma
Nro. 74/2021 del
05/05/2021

Direttore Resp.
Alejandro Gastón
Jantus Lordi de
Sobremonte

Editore e Proprietario:
International Center for
Social Research
Cod.Fisc. 97911440580

Redazione: Via della
Stelletta 13 - 00186 Roma
Stampato in proprio:
3 giugno 2024.



RICERCA,
DIALOGO E
CONOSCENZA
SENZA
BARRIERE

L'idealista

IL GIORNALISMO CAMBIA VOLTO: LA NUOVA BATTAGLIA PER TALENTI, GENERAZIONI E COMPETENZE

di Alejandro Gastón Jantus Lordi de Sobremonte

Le redazioni del futuro non si costruiscono soltanto con nuove tecnologie. Età, percorsi professionali, provenienze e accesso alle posizioni decisionali stanno diventando fattori strategici per la competitività dei media.

Per anni l'innovazione dell'informazione è stata raccontata soprattutto attraverso la tecnologia. Prima Internet, poi i motori di ricerca e i social network, quindi smartphone, video, podcast, newsletter, data journalism, automazione e Intelligenza Artificiale. Ogni passaggio ha imposto alle imprese editoriali di cambiare strumenti, linguaggi, tempi di produzione e modelli di distribuzione.

Ma mentre le redazioni hanno aggiornato software, piattaforme e formati, una trasformazione altrettanto importante è rimasta spesso sullo sfondo: **quella delle persone**. Il giornalismo del futuro non dipenderà soltanto dalle tecnologie disponibili. Dipenderà da chi saprà utilizzarle, da quali competenze entreranno nelle redazioni, da quanto velocemente avverrà il ricambio generazionale e dalla capacità delle aziende editoriali di attirare professionisti provenienti da ambienti differenti.

È qui che il tema della diversità cambia significato. Non è più soltanto una questione di rappresentanza. Diventa un problema di **competitività industriale**. Il settore presenta una serie di squilibri che possono essere letti in questa prospettiva: differenze tra composizione della professione e livelli decisionali, innalzamento dell'età media, forte presenza di laureati e sottorappresentazione di alcune componenti della popolazione. Soprattutto, mostra come l'attenzione alla diversità possa crescere nel dibattito senza trasformarsi necessariamente in una politica aziendale strutturata.

La tecnologia corre, le organizzazioni molto meno

Una redazione di oggi non assomiglia a quella di vent'anni fa. Un articolo può nascere da un database, essere accompagnato da un video verticale, diventare un podcast, essere distribuito attraverso una newsletter e trovare il proprio pubblico attraverso un motore di ricerca o una piattaforma sociale. Un giornalista può essere chiamato a verificare un filmato generato dall'Intelligenza Artificiale, interpretare dati, parlare davanti a una telecamera e interagire con il pubblico.

Il mestiere si è espanso. Eppure le strutture organizzative delle aziende editoriali possono continuare a funzionare secondo modelli costruiti in un'altra epoca. È una delle contraddizioni più importanti della trasformazione digitale. Innovare il prodotto senza innovare l'organizzazione produce risultati limitati. Comprare una nuova tecnologia è relativamente semplice; modificare culture professionali consolidate è molto più difficile. La questione generazionale ne è un esempio: **quanto velocemente stanno entrando le nuove generazioni nelle redazioni?** È una domanda industriale prima ancora che anagrafica.

I giovani non servono per “fare i social”

Quando un’impresa editoriale decide di ringiovanire la propria squadra, il rischio è pensare ai giovani quasi esclusivamente come specialisti delle piattaforme.

Il ventenne diventa quello che conosce TikTok. Il trentenne quello che capisce Instagram. Il professionista più anziano conserva invece la politica, l’economia, la cronaca giudiziaria e le aree considerate più prestigiose.

È una divisione miope. Le nuove generazioni non sono utili alle redazioni perché conoscono meglio una determinata applicazione. Sono importanti perché hanno vissuto in un ambiente informativo diverso.

Chi è cresciuto con lo smartphone non utilizza semplicemente strumenti differenti: può avere una concezione diversa del rapporto tra autore e pubblico, tra testo e video, tra informazione e conversazione, tra autorevolezza e personalità.

Questo non rende automaticamente migliore il suo giornalismo. Ma porta all’interno dell’organizzazione un’esperienza che difficilmente può essere acquisita soltanto attraverso un corso di aggiornamento.

Lo stesso vale al contrario. L’esperienza di un giornalista che ha seguito per vent’anni un settore non può essere sostituita da una maggiore abilità tecnologica. Conosce le istituzioni, ricorda precedenti, riconosce una dichiarazione riciclata, possiede fonti costruite nel tempo e può individuare contraddizioni che sfuggono a chi incontra un tema per la prima volta. La redazione competitiva non deve scegliere tra queste due risorse. Deve farle lavorare insieme.

Il vero ricambio è trasferimento di conoscenza

Per questo il ricambio generazionale non dovrebbe essere immaginato come una sostituzione. Una redazione che perde professionisti esperti senza trasferirne il patrimonio di conoscenze impoverisce se stessa. Una redazione che non lascia spazio alle nuove generazioni rischia invece di conservare conoscenze preziose dentro un’organizzazione sempre meno capace di interpretare il cambiamento.

La sfida è creare sovrapposizione. Il giornalista esperto può trasmettere metodo, memoria e reti di fonti. Il collega più giovane può introdurre linguaggi, strumenti e comportamenti del pubblico che appartengono al nuovo ecosistema.

È un modello che richiede tempo, mentre molte imprese editoriali si trovano nella condizione opposta: organici ridotti, pressione produttiva crescente, necessità di pubblicare continuamente e margini limitati per la formazione interna.

Il rischio è un paradosso: proprio quando il giornalismo ha bisogno di più competenze, le redazioni possono avere meno tempo per costruirle.

Una professione sempre più qualificata

C’è poi un secondo fenomeno: l’aumento della formazione. La maggior parte dei giornalisti ha un livello di istruzione nettamente superiore a quello della popolazione generale. Il fenomeno è un segnale di professionalizzazione, ma richiama contemporaneamente il possibile rischio di un restringimento delle prospettive sociali presenti nelle redazioni.

È un’ambivalenza che riguarda l’intero settore. Il giornalismo ha bisogno di professionisti preparati. La complessità dei temi contemporanei rende difficile immaginare il contrario.

Ma il titolo di studio non coincide con la competenza giornalistica e, soprattutto, un elevato livello medio di istruzione non garantisce automaticamente la pluralità.

Se quasi tutti arrivano attraverso percorsi simili, frequentano gli stessi ambienti e iniziano la carriera nelle medesime città, una redazione può diventare culturalmente omogenea proprio mentre aumenta la qualità formale dei curricula.

Il problema non è avere troppi laureati. È avere troppo pochi percorsi differenti.

l’idealista

PERIODICO MENSILE

Registrazione presso il Registro
della Stampa del Tribunale di
Roma Nro. 74/2021 del
05/05/2021

Direttore Responsabile
Alejandro Gastón Jantus
Lordi de Sobremonte

Free Press edito dall’ICSR
International Center for Social
Research, senza scopo di lucro



The *International Center for Social Research* is an association engaged in the scientific study of society, having as its aim the furtherance of the **science of Sociology**.

The primary mission of the Center is to support, conduct and facilitate social scientific research, stimulating and improving research, instruction, and discussion, and encouraging cooperative relations among persons engaged in the scientific study of society.

The Center is organized and operated exclusively for scientific, educational and charitable purposes. It does not profit from its scientific activities, does not attempt to influence legislation as a substantial part of its activities, and does not participate at all in campaign activity for or against political candidates.

Quanto costa diventare giornalisti?

La questione conduce direttamente all'accesso alla professione. Il giornalismo ha una caratteristica particolare: il talento può manifestarsi prima della stabilità economica. Tra il desiderio di fare questo mestiere e la possibilità di viverne può esistere un periodo lungo fatto di collaborazioni, formazione, pratica, trasferimenti e redditi incerti.

Ma non tutti possono sostenere questa fase allo stesso modo. Chi dispone di una famiglia capace di contribuire alle spese può accettare opportunità scarsamente remunerate, trasferirsi in una città costosa o investire in formazione. Chi deve mantenersi autonomamente dal primo giorno affronta una selezione completamente diversa.

In questo modo il settore rischia di perdere talenti non perché siano meno bravi, ma perché **non possono permettersi di aspettare**. È un problema economico che diventa anche editoriale. Se l'ingresso nel giornalismo è più facile per chi proviene da famiglie con maggiori risorse, nel lungo periodo le redazioni tenderanno a conoscere molto bene alcuni ambienti e meno altri.

L'origine sociale diventa così una variabile della qualità dell'informazione. Non perché un giornalista proveniente da una famiglia benestante non possa raccontare la povertà, ma perché un'intera redazione composta da persone con percorsi sociali simili dispone inevitabilmente di un repertorio di esperienze più ristretto.

Il talento che le aziende non vedono

Per le imprese editoriali questo significa ripensare il reclutamento. Dove vengono cercati i nuovi giornalisti? Quali requisiti vengono considerati indispensabili? Quanto contano le esperienze già maturate rispetto alle capacità potenziali? Quanto incidono le reti personali?

Il rischio dell'omogeneità nasce spesso senza che nessuno la decida. Un caporedattore cerca una persona affidabile e chiede indicazioni ai colleghi. Un collega suggerisce qualcuno che conosce. Il candidato proviene dallo stesso ambiente professionale. È competente, viene assunto e, quando in futuro dovrà proporre un'altra persona, utilizzerà probabilmente una rete simile. Non c'è necessariamente discriminazione intenzionale. C'è una struttura che tende a riprodursi.

Ampliare i canali di reclutamento significa quindi ampliare il mercato del talento. Scuole, università, territori, professioni e comunità differenti possono diventare bacini nei quali cercare competenze che il giornalismo tradizionale intercetta con maggiore difficoltà.

La diversità non è una specializzazione

Lo stesso principio vale per le persone con background culturali differenti. Un giornalista con una storia familiare legata a un altro Paese non dovrebbe essere considerato automaticamente lo specialista dell'immigrazione. Una professionista appartenente a una minoranza non deve necessariamente occuparsi delle notizie che riguardano quella minoranza.

Il valore della diversità consiste precisamente nel contrario: **normalizzare la presenza di esperienze differenti in tutte le aree della redazione**. Economia, politica, sport, cultura, tecnologia, esteri, cronaca. Quando una caratteristica personale diventa una specializzazione obbligatoria, l'inclusione rischia di trasformarsi in una nuova forma di confinamento.

Il punto non è assumere una persona perché rappresenti qualcuno. È evitare che determinati ambienti sociali rimangano esclusi dal bacino nel quale un'impresa cerca i migliori professionisti. Da questo punto di vista, diversità e meritocrazia non sono necessariamente principi in conflitto. Ampliare l'accesso può significare aumentare il numero di persone tra le quali selezionare il merito.

La leadership è il vero banco di prova

Una redazione può cambiare rapidamente nella sua composizione e molto lentamente nei suoi vertici. È qui che si misura la trasformazione reale. Una professione ormai vicina all'equilibrio tra uomini e donne continua a mostrare una forte prevalenza maschile nelle posizioni dirigenziali.

La questione va oltre il genere. Il potere editoriale determina quali innovazioni vengono finanziate, quali professionalità vengono valorizzate e quali prodotti vengono considerati strategici. Una redazione può essere giovane, internazionale e multidisciplinare, ma se tutte le decisioni rimangono concentrate in un gruppo molto più omogeneo il cambiamento rischia di fermarsi prima di raggiungere il modello editoriale. È possibile avere diversità nell'organico e uniformità nella leadership. Per questo non basta misurare chi entra. Bisogna osservare chi cresce.

Dalla redazione al pubblico

Tutto questo sarebbe soltanto una questione organizzativa se non avesse conseguenze sul mercato. Ma i media stanno affrontando una delle più difficili battaglie per l'attenzione della loro storia. Il giornale non compete più soltanto con altri giornali. Un video di informazione compete con una serie, una partita, un creator, una chat, un videogioco e qualsiasi altro contenuto raggiunga lo stesso schermo. In questo scenario comprendere il pubblico diventa essenziale. E il pubblico non è più facilmente descrivibile attraverso poche categorie. È frammentato per età, interessi, territorio, abitudini, piattaforme, livello di istruzione e disponibilità economica. Una redazione altrettanto articolata può diventare un vantaggio competitivo perché dispone internamente di più antenne per interpretare questi mondi.

Non significa trasformare ogni giornalista nel rappresentante di un segmento di mercato. Significa riconoscere che le organizzazioni composte da esperienze differenti possono avere una maggiore probabilità di intercettare segnali differenti.

L'Intelligenza Artificiale rende il fattore umano ancora più importante

L'arrivo dell'Intelligenza Artificiale rende questa discussione ancora più attuale. Una parte crescente delle attività ripetitive potrà essere automatizzata o assistita: trascrizioni, sintesi, classificazione di documenti, traduzioni, ricerca in grandi archivi, produzione di versioni differenti dello stesso contenuto.

Il valore del giornalista tenderà allora a concentrarsi ancora di più su ciò che è difficile automatizzare: intuizione, giudizio, relazione con le fonti, comprensione del contesto, capacità di porre domande e scelta di ciò che merita attenzione. In altre parole, proprio mentre le macchine diventano più presenti nella produzione dell'informazione, **la qualità delle differenze umane presenti nella redazione può diventare più importante.**

Un algoritmo può sintetizzare mille documenti. Non decide necessariamente quale domanda manca. Può trovare correlazioni. Non possiede una biografia sociale che gli faccia percepire immediatamente perché una decisione apparentemente secondaria avrà conseguenze enormi per una determinata comunità. L'Intelligenza Artificiale può amplificare le capacità di una redazione. Ma ciò che viene amplificato dipende dalle persone che la utilizzano.

Misurare senza ridurre le persone a numeri

Le imprese editoriali che vogliono affrontare seriamente il tema dovranno anche imparare a misurarlo. Non per costruire classifiche interne di identità, ma per comprendere dove si creano le barriere.

Quante persone giovani entrano e quante rimangono? Esistono differenze nelle progressioni di carriera? I ruoli decisionali riflettono almeno in parte la pluralità dell'organizzazione? Da quali percorsi arrivano i nuovi assunti? Le opportunità formative raggiungono tutti? Le competenze digitali sono concentrate in reparti separati oppure attraversano l'intera struttura?

La redazione come infrastruttura dell'innovazione

Per molto tempo l'innovazione editoriale è stata identificata con il prodotto: nuovo sito, nuova app, nuova piattaforma, nuovo formato. Ma la vera infrastruttura dell'innovazione è l'organizzazione.

Una redazione capace di apprendere, integrare competenze e mettere in comunicazione generazioni differenti può adattarsi anche quando cambia la tecnologia. Una struttura rigida può invece acquistare gli strumenti più avanzati e continuare a utilizzarli con la mentalità del passato.

La sfida dei prossimi anni sarà quindi costruire squadre nelle quali la diversità non produca frammentazione ma complementarità. Il giornalista di cronaca con trent'anni di esperienza e il data journalist appena assunto devono riuscire a lavorare sulla stessa storia. Chi conosce un territorio deve dialogare con chi sa analizzare milioni di dati. Il videomaker non può essere l'appendice del redattore e il social media editor non può limitarsi a distribuire ciò che altri hanno deciso. Il prodotto digitale nasce davvero quando le competenze smettono di essere reparti e diventano parti dello stesso processo editoriale.

Non quote di pubblico, ma capacità di comprendere

La redazione del futuro non dovrà necessariamente riprodurre in scala la popolazione. Dovrà fare qualcosa di più utile: evitare di diventare impermeabile alla società che cambia. Il pluralismo delle competenze, delle generazioni e delle esperienze non sostituisce la qualità giornalistica. La rende più difficile, perché costringe persone differenti a confrontarsi. Ma proprio questo confronto può diventare un vantaggio.

Una squadra omogenea decide spesso più velocemente. Una squadra eterogenea può fare più domande. Nel giornalismo, non è necessariamente uno svantaggio. Perché il valore di una redazione non consiste soltanto nella rapidità con cui produce risposte. Consiste nella qualità delle domande che riesce a formulare. Ed è qui che la battaglia per il talento incontra quella per il futuro dell'informazione.

Le aziende editoriali possono investire in piattaforme, algoritmi e Intelligenza Artificiale. Possono ridisegnare siti, moltiplicare podcast e inseguire ogni nuovo formato. Ma nessuna tecnologia risolverà da sola il problema fondamentale di questo mestiere: capire una società mentre cambia.

Per farlo servono competenza ed esperienza. Servono giovani e professionisti maturi. Servono specialisti e persone capaci di attraversare discipline differenti. Servono percorsi universitari, ma anche esperienze che l'università non può insegnare. Servono persone che conoscano il centro e persone che sappiano vedere dalla periferia.

La redazione del futuro, insomma, non sarà innovativa semplicemente perché utilizzerà strumenti nuovi. Sarà innovativa quando riuscirà a mettere **sguardi differenti davanti alla stessa realtà** e a trasformare quelle differenze in un prodotto editoriale migliore.

Perché prima delle tecnologie, dei formati e delle piattaforme, il giornalismo resta un'impresa fondata sulle persone. E la qualità delle persone che riesce ad attrarre, far crescere e mettere in relazione potrebbe diventare una delle sue più importanti risorse competitive.