

Perché usiamo le librerie come sfondo



Attribuiscono autorevolezza e credibilità a chi parla: si fa da prima ma ora lo notiamo molto di più, per ovvi motivi

«Quello che uno dice non è importante quanto la libreria alle sue spalle»: è il motto dell'account Twitter "Bookcase Credibility", nato ad aprile per raccogliere e commentare le immagini delle librerie usate come sfondo da attori, politici, giornalisti e dirigenti, particolarmente frequenti in questo periodo in cui – in seguito alle restrizioni per contenere il coronavirus – quasi tutti i video e le interviste televisive sono state girate tra le mura di casa.

Grazie a Bookcase Credibility, [scrive Amanda Hess sul New York Times](#), sappiamo che Joe Biden, candidato alla presidenza dei Democratici, ha un pallone da football sugli scaffali, che l'ex candidato Pete Buttigieg ha una copia di *Il capitale* di [Thomas Piketty](#) ([un libro di economia](#) del 2014 molto critico con il capitalismo contemporaneo), e che quella di Michelle e Barack Obama è semivuota.

Michelle and Barack Obama. The bookshelves are half-empty because most of the books dived for cover before anyone thought they had the cheek to claim the Obamas needed them. The ones left behind reacted too late and are hoping we understand they don't mean anything by it.
pic.twitter.com/FRvP1l2LYG

– Bookcase Credibility (@BCredibility) [May 14, 2020](#)

A quietly powerful move from Steve Carell, who allows the bookcase to peep over his chair so we know he's packing. He's like a detective quietly easing back his suit jacket and letting what's on his hip speak for itself.
pic.twitter.com/7pKaaqnZi

– Bookcase Credibility (@BCredibility) [May 22, 2020](#)

L'attrice Cate Blanchett ha i 20 volumi dell'Oxford English Dictionary, il più autorevole dizionario in lingua inglese, il principe Carlo d'Inghilterra è pieno di libri sui cavalli, l'attore Paul Giamatti ha un gusto per la disposizione orizzontale e la scrittrice Arundhati Roy ha costruito "tumuli di libri" sulla scrivania. La politica britannica Michelle Ballantyne va oltre: non ha una libreria dietro di sé ma una fotografia di se stessa con dietro una libreria.

Huge thanks to [@HarveyKoh](#) for sending the Inception of credibility. Michelle Ballantyne has a bookcase behind her but behind her in the photo of herself behind her! Freud would jump from his seat if shown this. Outwardly she needs no help but her unconscious dreams of a bookcase.
pic.twitter.com/FIyZHA3v80

– Bookcase Credibility (@BCredibility) [May 22, 2020](#)

Parlare davanti alla propria libreria è un espediente diffuso per darsi autorevolezza e credibilità, e allo stesso tempo comunicare con studiata naturalezza qualcosa di sé e dei propri interessi. È una strategia che la pandemia ha fatto emergere più di prima, ma che non è certo nuova: in Italia in molti ricordano la libreria [che fece da sfondo](#) al discorso sull'entrata in politica di Silvio Berlusconi, così diversa da quella con i volumi dai dorsi bianchi e quasi intonsi del video in cui, 17 anni dopo, affrontò la questione Ruby.



Altri ricorderanno anche la libreria di Matteo Salvini – «l'orrenda libreria del fuorisede allestita nell'appartamento in affitto di nonna», [come la definì Michele Masneri sul Foglio](#) – con «oggetti, cianfrusaglie, gadget, qualche libro; l'immagine dell'ex capitano del Milan Franco Baresi sulla parete, la foto della gita delle medie, l'ampolla col simbolo del Sole delle Alpi, il cappellino di Trump, "make America great again", un "santino" di Putin, Gesù» e altre accozzaglie alla rinfusa.



[View this post on Instagram](#)



#festa della #Libertà e della #Democrazia. Attraversiamo questa festa vivendo la limitazione di tante libertà, che davamo per scontate, che anche allora furono raggiunte con il sacrificio. Forse proprio oggi che, per tornare alla libertà, lottiamo e resistiamo contro questo maledetto virus, possiamo sentirci più vicini a chi 75 anni fa lottò per un Paese #libero e democratico. Nostro malgrado la #Lombardia è protagonista di questa #resistenza. Voglio dirvi la verità: qualcuno credeva che gli italiani e i lombardi non avrebbero saputo rispettare le limitazioni. Si sbagliavano. Il senso di #responsabilità collettiva ha prevalso. L'uso della mascherine, il distanziamento sociale, restare a #casa e tutti gli accorgimenti, sono stati accolti per quello che sono: mezzi a nostra disposizione per

proteggere noi stessi e gli altri, per combattere e resistere in questa tempesta che ci ha colpiti. Guardiamo al #futuro con #fiducia e speranza, come sempre bisogna fare, i dati incoraggianti degli ultimi giorni, raggiunti #grazie al sacrificio collettivo, ci mettono sulla strada della "nuova normalità". Anche la nuova fase vedrà la Lombardia #protagonista. Dimosteremo che il virus non ha fermato il #motore del Paese. Che siamo pronti, che la Lombardia si rialza. Buon #25aprile a tutti voi. #ForzaLombardia #Fontana #covid19 #iorestoacasa #Coronavirus #Celafaremo

A post shared by [Attilio Fontana \(@fontanaufficiale\)](#) on Apr 25, 2020 at 1:49am PDT

In questi giorni, scrive Hess, «giudicare gli sfondi delle video conferenze di personaggi pubblici è diventato il gioco di società della pandemia». Alcuni si limitano a spiare curiosamente e morbosamente tra gli scaffali per cercare di leggere i titoli e strappare qualche brandello in più sulla personalità del proprietario. Altri invece preferiscono concentrarsi sulla scelta della libreria come oggetto di design, sull'illuminazione, sui quadri e sull'arredamento in generale. L'account [Room Rater](#), per esempio, consiglia a qualcuno di aggiungere una pianta, ad altri di togliere un dipinto che distrae l'attenzione, e dà poi un voto all'insieme.

Great pic of [@tomhanks](#) back from his sojourn in Australia. That's his typewriter collection at back left. His favorite is Corona. Not kidding. 9/10 pic.twitter.com/IQYvsOn9MN

– Room Rater (@ratemyskyperoom) [May 25, 2020](#)

Hess spiega che usare una libreria come sfondo funziona perché «offre una superficie piacevole allo sguardo ed è anche un gesto di profondità intellettuale». Finora l'autorevolezza nell'immagine di un commentatore era espressa soprattutto attraverso l'aspetto esteriore e gli abiti – negli Stati Uniti l'idea di autorevolezza era incarnata da un uomo bianco di

mezza età in abito scuro – ma adesso si sta lentamente spostando anche sui titoli dei libri e sull'arredamento attorno.

È una tendenza che, perlomeno per le librerie, è in corso da tempo ed è favorita dai social network e da molti influencer, che pubblicizzano libri coordinati a cupcake, tovagliette colorate, tazze di caffè e biscottini sbriciolati. Qualche anno fa, per esempio, andavano di moda su Instagram gli scaffali [con i libri ordinati per colore](#), poi in base all'altezza e infine [con il dorso all'interno](#) e le pagine all'esterno, così da nascondere i propri gusti e garantire un'uniformità estetica fatta di pagine bianche.



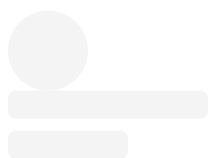
[PlentyofColour](#)

Negli Stati Uniti una delle proposte più criticate fu quella dell'influencer Lauren Conrad, che [spiegò in un video](#) come

realizzare un perfetto box di libri da inserire tra gli scaffali: bastava tagliare le copertine dei volumi, incollarli tra loro e poi appiccicarli in una scatola bianca e compatta. Tutte queste mode, che trattano i libri come un oggetto bello da vedere, provocano grande indignazione tra quelli che si definiscono amanti-dei-libri, che [tra i criteri di ordinamento](#) preferiscono considerare il nome dell'autore, la casa editrice o il genere.

Anche se punta sul contenuto e non sull'apparenza, «la libreria autorevole, fatta di un ammasso imponente e singolare di volumi logorati, è a sua volta una posa», ricorda Hess. Chi parla avrebbe potuto farlo davanti a una tv spenta o un quadro ma ha preferito farsi circondare dai suoi libri: «è la moda estetica più insidiosa di tutte, perché si maschera come puro esercizio intellettuale». Dà così tanta sicurezza che basta sentirla dietro di sé, come diceva il motto di Bookcase Credibility, per sentirsi al sicuro e dimenticarsi altri dettagli: come quando il giornalista di ABC Will Reeve parlò in diretta in un'inquadratura di libri, senza accorgersi che sotto la giacca era visibile la gamba nuda, chiaro segno che era pigramente in mutande.

Anche i giornalisti del Post sono vittime dello sfondo con libreria autorevole





[View this post on Instagram](#)



This is for the ages. Ai prossimi dieci anni. @il_post

A post shared by [Francesco Costa](#) (@francescocosta21) on Apr 19, 2020 at 2:45pm PDT

Manifesto della nuova

comunicazione



[english version here](#)

PREMESSA

Con queste righe, maturate da vari confronti tra professionisti del mondo della comunicazione, avvenuti in ambienti digitali nel corso del lockdown Covid-19, intendiamo dare voce all'inquietudine, alle paure, alle esperienze di valore, alla voglia di rigenerazione e di futuro. Con una prospettiva di pubblica utilità e con tutto l'accompagnamento interpretativo che occorre, vorremmo contribuire a ridurre il rancore sociale che nei mesi precedenti l'arrivo del virus abbiamo visto visibilmente e consapevolmente aumentare in tutto il Paese. Le pagine che seguono sono un testo di lavoro, aperto e inclusivo, sottoposto a integrazioni successive da parte di colleghi che si sono avvicinati progressivamente, proponendo spunti e modifiche.



[1] Documento maturato nel quadro di una attività seminariale sulle tematiche professionali e civili del settore della comunicazione che il team degli "Invisibili" (agenzie anche esterne) ha sviluppato nel tempo del lockdown generato dalla pandemia causata da Covid-19. Questa versione considerata definitiva (incontrare "aperta") è del 10 agosto 2020.

Il manifesto è anche scaricabile, in formato .pdf, [a questo link](#)

DOPO IL COVID

Non torneremo alla normalità come se niente fosse accaduto.

Prendiamoci tutto il tempo per riformulare il nostro ruolo di comunicatori e ribadirlo ai nostri datori di lavoro, pubblici o privati che siano, tornando alla funzione originaria di 'servizio pubblico', per trovare il contesto e il coraggio di tornare nei ruoli.

Siamo preoccupati per l'eccesso di presentismo che si riscontra sia nella comunicazione politico-istituzionale che nella comunicazione d'impresa, nel momento in cui i cittadini manifestano una più diffusa domanda di futuro sugli scenari sanitari, economico-produttivi e occupazionali, sociali, culturali e di ampliamento del vocabolario di relazione.

Siamo inoltre preoccupati per la non ancora perfetta

consapevolezza della necessità di “pensare” la comunicazione come un processo globale e collettivo, inclusivo e collaborativo, del quale è fondamentale saper attivare il percorso, conoscendone le dinamiche di sviluppo.

Vorremmo fissare l'attenzione sulle trasformazioni di reputazione, intese come rapporto tra condizioni identitarie e le loro possibili narrazioni.

Riteniamo importante assumerci, come comunicatori, la responsabilità culturale, etica e deontologica di imparare e insegnare a gestire una realtà dominata e governata dalla percezione, plasmata e deformata dal digitale.

Possiamo dire qualcosa di competente anche sul tema della relazione dei territori e tra i territori.

Le possibili linee di sviluppo del pensare Paese partono proprio dall'attrattività dei territori, dei brand collegati e dei servizi, declinabili in attrattività sostenibile, qualificata e non occasionale.

L'ASSUNTO DI BASE

Il professionista della comunicazione non è un mero esecutore, ma ha come funzione quella di costruire e tenere insieme le relazioni, fornire spiegazioni, formulare interpretazioni, codificare l'esigenza di 'futuro' e trovare il giusto garbo per essere univoco, chiaro e disintermediato, equilibrando al meglio l'interesse del proprio committente con quello di tutti i pubblici coinvolti nella narrazione.

Nel dibattito (e dunque nella comunicazione pubblica) che si è sviluppato in questi mesi si è assistito ad alcune tendenze, figlie di alcune pratiche delle quali eravamo consapevoli, ma che abbiamo troppo a lungo colpevolmente trascurato:

- 1. la prima riguarda il consolidarsi di logiche corporative**

che privilegiano i soggetti economici e sociali forti e organizzati che riescono a far entrare nell'agenda politica alcuni temi che puntualmente trovano sponde autorevoli;

2. **la seconda, legata alla precedente, riguarda la molteplicità di approcci** con i quali soggetti pubblici e privati prendono le decisioni: *il primo* interessa soprattutto le strutture pubbliche e le politiche nazionali, che adottano un modello decisionale che favorisce l'assunzione di decisioni attraverso processi, un po' frenetici e casuali, frutto di compromessi tra poste in gioco differenti. *Il secondo* approccio interessa invece i grandi gruppi economici e le organizzazioni strutturate, che di fronte alla precarietà del momento, intervengono in proprio e si organizzano al meglio delle loro possibilità. Infine, *il terzo* approccio adottato da tutti coloro che *fanno finta che non sia successo nulla*, e che fa riferimento alle procedure e alle pratiche discutibili utilizzate sino ad ora;
3. **la terza è quella che affida al sapere degli esperti e alle tecnologie digitali** un potere quasi *salvifico*. Dopo anni in cui gli esperti, in ogni campo, sono stati bistrattati, sono ora tornati al centro della scena, non solo per il competente apporto scientifico che possono dare ai processi decisionali, ma anche come elemento di deresponsabilizzazione dei decisori;
4. **la quarta è il continuo affidarsi ad altri comunicatori** che possano avvalorare il contenuto veicolato in un circolo vizioso di autoreferenzialità, o ad 'esperti di settore;

5. **la quinta è la mancanza di consapevolezza dell'interesse pubblico** che dovrebbe guidare, ora più che mai, le azioni individuali e delle organizzazioni. La narrazione del *noi* stenta a decollare per insufficiente afflato, per l'incapacità strutturale a progettare soluzioni efficaci in ragione dei destini collettivi ma, soprattutto, per l'abitudine a parlare del singolo, della storia personale – spesso drammatica – come vicenda *da copertina* utile a generale traffico e Like;
6. **la sesta è la poca consapevolezza del dibattito che si genera fuori dal Bel Paese** sui diversi temi del momento: dalla ricerca scientifica, alle scelte di metodo per la rigenerazione urbana e la rimodellazione degli spazi pubblici e del costruito, la sostenibilità ambientale e la resilienza urbana, i nuovi modelli per il rilancio dell'economia locale, ecc;

Talvolta c'è la sensazione di essere un Paese 'satellite' e dipendente da decisioni altrui, incurante di avere una rete universitaria straordinaria e un patrimonio di aziende pubbliche all'avanguardia che gestiscono beni primari in ogni condizione. Dopotutto l'Italia è tra i paesi più industrializzati del mondo, e questo orgoglio, frutto dell'azione di realtà imprenditoriali e creative straordinarie, non emerge con forza come invece accade altrove.

Dal nostro punto di osservazione particolare, **si avverte poco commitment da parte della politica del Paese e dell'impresa sulla rigenerazione, nonostante i molti cenacoli, i think tank, i comitati scientifici del momento.**

Le amministrazioni pubbliche stanno garantendo, insieme alla comunità della cura, la continuità della vita (con sussidi, trasporti, servizi essenziali) ma rischiano il fiato corto per

l'enorme mole di procedure burocratiche che occupa la maggior parte del loro tempo. Eppure, negli enti locali, a diverse latitudini, esistono progettualità notevoli che non emergono a sufficienza. **Dobbiamo dare loro tutto il supporto narrativo del caso per le eccellenze, laddove esistono.**

Il valore aggiunto di questa intelligenza collettiva sarà la capacità di selezionare con accuratezza, attribuire priorità e successivamente promuovere soltanto quei temi che hanno un maggior impatto etico e sociale, che hanno effetti positivi sulla collettività oltre ogni ragionevole dubbio, *che riportino la giusta attenzione sul commitment.*

Un gran numero di professionisti della comunicazione che scegliessero volontariamente uno o due temi utili al Paese e s'impegnassero personalmente ad inserirli in tutti i contesti comunicativi nei quali operano, trasferendoli anche ai clienti/aziende/istituzioni con i quali lavorano produrrebbe un naturale effetto domino, diffondendo una sensibilizzazione specifica e – per restare in tema – contagiosa.

Un impegno civile, di servizio, della comunità di professionisti della comunicazione, basato sul passaparola e sulle reti di contatti, senza alcun vincolo, lontani da estetismi, ricerche di gergo e paradigmi inutili.

Manca immaginazione sociale, decodifica, interpretazione, accompagnamento.

Abbiamo mobilitato (non sempre nobilitato) grandi masse con le emozioni, i frame del momento, i trend demoscopici sulla percezione. Il tutto addomesticato da algoritmi. La comunicazione, con le sue professioni, ha l'occasione ora di riformulare il suo ruolo e la sua dimensione sociale preminente: **quella di accompagnare nella comprensione (e nell'interpretazione) della realtà.**

Occorrerebbe troppo tempo per illustrare i buoni risultati e i conseguenti buoni effetti d'interesse generazioni di

comunicatori, pubblicitisti, creativi.

Se confrontate a quelle generazioni, le nostre rischiano il fiato corto, se non riusciamo a impossessarci delle agende, dei vocabolari, dei piani strategici della committenza.

Il tutto, riportando a tema l'importanza di costruire relazioni di qualità. Da sempre tratteniamo oggetti, tanto che ci irrita perdere anche solo una penna a sfera; tratteniamo chili in eccesso, perché atavicamente addestrati a prepararci ai periodi di carestia; tratteniamo persone, che siano figli o amici, perché la nostra visione antropocentrica della vita pone sempre noi al centro di tutto.

Dobbiamo invece reimparare a dare. Così facendo, la licenza di operare – nostra e delle organizzazioni che rappresentiamo – tenderà ad aumentare tanto più trasferiremo contenuti e consapevolezza ad altri: nella speranza che essi siano a loro volta pronti a ricevere, accogliere e dare nuovamente ad altri, coltivando, migliorando e nutrendo la loro preziosa rete di relazioni.

IL COMUNICATORE OGGI E DOMANI

Vogliamo impegnarci con pochi e chiari atteggiamenti.

1. **Frenare lo struggimento.** Il post pandemia deve essere focalizzato sulla ripartenza, sulle energie disponibili e sulla creatività già presente: passare da una fase di 'Melancovid' (come l'ha definita Liberation nei mesi scorsi) ad una fase proattiva, sulla base della voglia di ricominciare da dove ci si è fermati.
2. **Costruire gli anticorpi all'amnesia che verrà.** In questo periodo abbiamo fatto i conti con noi stessi, con i nostri limiti e virtù. Nel periodo della distanza interpersonale massima possibile abbiamo scoperto gesti inequivocabili di solidarietà di persone e di organizzazioni, utile medicina per il pessimismo

disfattista che spesso ci attanaglia.

3. **No all'effetto soffitta, si alla valorizzazione del tempo.** Come capita al termine di ogni crisi, la voglia di voltare pagina è fortissima e questo può includere il rigetto per le abitudini – incluse quelle virtuose – adottate nel periodo dell'emergenza, che potremmo essere tentati di riporre in soffitta.

Le regole di distanziamento hanno modificato il nostro essere *animali sociali*, ma hanno anche reso evidente quando possa essere inutile, ridondante e inquinante convocare 10 persone per una riunione di poche ore a 500 km di distanza. Il tempo è una delle risorse più preziose per l'essere umano: nella dimensione del tempo c'è la crescita personale, la formazione continua, i libri, il godere dei propri affetti: non sprechiamolo.

4. **Fare ricorso all'intelligenza collettiva.** Noi siamo rete sociale ma anche professionale, una filiera di competenze: da questo assunto dovremmo rifondare la nostra laboriosità per offrire interpretazione dei conflitti, spiegazione dei processi, generare public engagement, modalità partecipative e deliberative in grado di trasformare le dinamiche comunicative dei gruppi informali e formali.
5. **Una visione olistica della comunicazione.** È necessario pensare a un approccio che sia coerente su tutte le piattaforme con le quali interagiscono le persone, piattaforme sia fisiche che virtuali. Un approccio strategicamente complessivo, che parta dall'analisi e dalla comprensione delle esigenze profonde dei pubblici a cui ci rivolgiamo, delle loro mappe valoriali, con l'obiettivo di costruire valore per le comunità di riferimento.
6. **Basta prodotti standard.** Non possiamo più tornare alla comunicazione da scaffale, da riporto, da talk show. Se il messaggio è pensato per le persone, dobbiamo riconsiderare tone of voice, parole, atteggiamenti, immagini, situazione per situazione.

7. **Al via un'epoca dallo sguardo molecolare.** Il virus ci ha abituati a immagini di dettaglio, a frammenti della situazione: vorremmo un approccio prossimale e non distale o massimalista alle cose con l'obiettivo di concepire i messaggi in relazione alle reali necessità o capacità delle persone. Incidere per specifici obiettivi e non 'per tutte le stagioni'.
8. **Non più cieco peer-to-peer.** Evitare la divulgazione di contenuti a nodi equivalenti o paritari che non siano stati verificati nelle fonti, nei copyright, e nelle committenze, soprattutto quest'ultime.
9. **Occorre un'energia metabolica nuova, con radici senzienti** (come per le piante). Significa ripartire dalle accademie, dai centri di formazione e ricerca, dalle scuole di specializzazione, dai centri studi e dalle università, dove spesso si annida la ricerca vera, l'avamposto, il vivaio di intelligenze. Le nuove generazioni sono assai più pronte alla ricerca condivisa e alla sperimentazione.
10. **Il comunicatore può e deve diventare il ponte** tra il mondo scientifico/tecnologico e i cittadini, deve permettere al sapere spesso chiuso tra le mura di un'università di essere diffuso e di confrontarsi anche con il mondo imprenditoriale. Anche nel settore pubblico e istituzionale si pone con evidenza una domanda di etica pubblica (con obiettivi, comportamenti, rendicontazioni) per costruire ponti tra le istituzioni e i cittadini.
11. **I dati sono l'altro ambiente in cui viviamo.** La nostra identità di persona è il risultato dell'accuratezza che mettiamo nella gestione dei nostri dati. Occorre aumentare la nostra consapevolezza per i mondi immateriali che frequentiamo e ridimensionare la forza muscolare delle nostre performance in rete, meno gridate e più selezionate.
12. **Augmented Intelligence.** La vera intelligenza aumentata è il capitale umano professionale che ci circonda. I

migliori progetti culturali, le narrazioni più avvincenti, le campagne più proficue, sono il frutto di un confronto interdisciplinare assiduo e continuativo. Anche tra diverse agenzie e organizzazioni di rappresentanza.

13. **Stop alla stregoneria nell'informazione.** Ripartiamo dai fatti e dai dati. L'interpretazione – per essere tale – deve dichiarare il suo intento da subito, in modo univoco, organizzato, leale. Soprattutto nessuna investitura oratoria preventiva nel momento in cui si moltiplicano ovvietà e omissioni maldestre.
14. **È necessario riappropriarsi del ruolo di uditore e osservatore,** base imprescindibile per una comunicazione che non insegua mode del momento ma sia in grado di individuare e veicolare nuovi bacini di idee.
15. **Si all'umile e solida consapevolezza dell'artigiano: forgiare senza improvvisare.** La crisi che abbiamo appena vissuto è (anche) figlia dell'arroganza e dell'improvvisazione; dobbiamo invece riacquistare la capacità di prevedere scenari, perché solo facendo nostra la *consapevolezza dell'incertezza*, in questo mondo fluido e ad altissima entropia, potremo far emergere le capacità e le attitudini utili per non farci trovare impreparati, in futuro, un'ennesima volta.

COME RI-PARTIRE?

In conclusione, alcuni suggerimenti per lanciare degli stimoli in un'ottica di proposta sempre aperta a nuove contaminazioni:

Allargare la rete d'interlocutori (professionisti, reti, federazioni, associazioni di categoria) per consolidare la riflessione, accelerando i processi di crescita qualitativa di tutti noi.

Realizzare momenti di confronto, anche nella modalità partecipative e deliberative che oggi la rete agevolmente

consente, trasformando e valorizzando le dinamiche comunicative dei gruppi informali e formali, con uno sguardo attento e interessato anche a ciò che succede all'esterno dei confini nazionali, in Europa e non solo.

Verificare opportunità di potenziale commitment sulle tematiche salienti individuate.

Ideatori

Daniele Chieffi, direttore comunicazione e PR – Dipartimento per *Innovazione e digitalizzazione* della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Luca Montani, direttore comunicazione e relazioni istituzionali MM Spa.

Piero Pelizzaro, chief Resilience Officer Sharing Cities City Lead, Comune di Milano.

Andra Pillon, CEO di *Avventura Urbana* e docente a contratto presso l'Università di Torino – Cattedra Luigi Bobbio, "*Governance e gestione alternativa dei conflitti*".

Luca Poma, professore di *Reputation management* presso l'Università LUMSA di Roma e l'Università della Repubblica di San Marino.

Stefano Rolando, direttore scientifico Osservatorio su *comunicazione pubblica, public branding e trasformazione digitale* Università IULM.

Gian Luca Spitella, direttore della Direzione Comunicazione Specialistica e Mass Media, ARERA.

Contributors e sottoscrittori*

Chiara Bassani, partner Rock Communications

Alex Buriani, Consulente di ricerca e analisi statistica

Andrea Cancellato, project manager ADI, già direttore generale Triennale di Milano

Nadia Deisori, consulente di comunicazione Digital Human

Emanuele Martinelli, CEO Energia Media

Luca Ferrario, marketing and Communication Manager

Francesca Gresia, responsabile comunicazione e pr di Fortunale

Maria Grazia Persico, CEO Nonsoloambiente

Walter Rolfo, formatore, autore televisivo, illusionista e scrittore

Alessandro Ubertis, CEO di Carmi&Ubertis

Giorgia Grandoni, ricercatrice in reputation management presso la start-up innovativa "Reputation Management SRL"

(...)

*Al 25 agosto 2020

Aggiornamento del 25 agosto 2020

10 aziende da copiare su TikTok



Dalle imprese di Red Bull alle sfide di Croc's, dal dietro le quinte della Nba agli influencer per caso di Gucci: ecco i marchi che hanno conquistato il nuovo social network

La cosiddetta [TikTok mania](#) non riguarda soltanto i più giovani: il boom di questo social network interessa ormai fasce di età anche più alte dei millennial. Disponibile in oltre 150 paesi, ha più di 1 miliardo di utenti ed è stato scaricato 100 milioni di volte solo negli Stati Uniti. I **brand** hanno capito che la loro **strategia di comunicazione** deve passare anche da TikTok.

1. Washington Post

"We are a newspaper" recita il claim dell'account TikTok del *Washington Post*, che ogni giorno lancia video divertenti interpretati dai suoi giornalisti, che si sfidano tra **canzoni e scene recitate**. Dalla campagna elettorale americana fino alla **vita quotidiana di redazione**, sarcasmo e ironia si intrecciano in sketch davvero brillanti. *"Gli utenti su TikTok cercano contenuti veri, e quando si parla di intrattenimento*

la parola chiave è essere genuini e non costruiti", spiega Giuliano Ambrosio, direttore strategico dell'agenzia creativa Aquest: "Lo slogan della piattaforma recita: "Real People. Real Videos". Questo denota quanto sia fondamentale entrare in empatia con le persone offrendo loro un momento vero, che sia di puro divertimento o informativo".



We are a newspaper.

@washingtonpost

Based on a true story. **#coronavirus**

🎵 original sound - washingtonpost

12.7K Mi piace · 58 commenti

"L'unico rischio per un giornale storico come il Washington Post che ha un approccio così giocoso su TikTok, può essere che i ragazzi molto giovani **non capiscano di che tipologia di testata si parla** e lo sottovalutino credendo si tratti di un giornale ironico", commenta Luca La Mesa, esperto di social media marketing e fresco di un'esperienza in Cina, culla di TikTok. E aggiunge: "Mi sento di fare i complimenti per la volontà di sperimentare, ma allo stesso tempo sono sicuro che avranno nel tempo un approccio gradualmente più in linea con il loro storico posizionamento".

2. Nba

La National basketball association (Nba) è stato uno dei primi ad adottare TikTok e oggi conta ben **9,8 milioni di follower**.

Condividono costantemente contenuti sulla piattaforma, anche seguendo le tendenze social. Anche in questo caso lavorano su un'**ironia** intelligente, oltre a cavalcare le passioni dei loro seguaci, proponendo, per esempio, i momenti salienti delle partite. *“La Nba ha sempre fatto **scuola in termini di comunicazione** sui social media”, conferma La Mesa, “e i loro video su TikTok sono veramente ottimi per il loro target. Lo sport è uno dei mercati dove è più facile **creare contenuti di intrattenimento**. Si nota come cerchino di utilizzare alcune caratteristiche uniche di TikTok, come ad esempio i video “duetto”, nei quali associano alle riprese dal campo dei video con le stesse movenze, ma da parte dei loro fan. Una tecnica perfetta per intrattenere la propria community e premiare i video più belli che ricevono”.*



NBA

@nba

Layman takes flight 🏀 [#nba](#) [#highlight](#) [#topplay](#)

🎵 original sound - nba

72.5K Mi piace · 243 commenti

Per Ambrosio è stata un'ottima mossa **“coinvolgere Charli D'Amelio, con altre top influencer, una sedicenne ad oggi superstar di TikTok a livello internazionale”**. <https://www.youtube.com/embed/CsoGscpoFAk?feature=oembed>

3. Sephora

Consigli di look, presentazione dei nuovi prodotti e di come utilizzarli, prima e dopo, **tutorial di make-up** semplici da replicare: l'account TikTok di Sephora è il paradiso per le amanti di beauty e benessere. *"Il caso di Sephora rappresenta il modo più corretto di **presidiare un nuovo canale** e offrire alle persone contenuti di valore utilizzando il linguaggio del canale stesso", spiega Ambrosio: "Sarebbe stato semplice la condivisione di contenuti già realizzati per altri media, invece vediamo come i contenuti siano stati **studiati in base al linguaggio** e attraverso influencer per trasmettere empatia".*



sephora

@sephora

🌟💙🌟 #eyeshadow #makeup #fan #fyp #foryou
#glam #sephorasquad

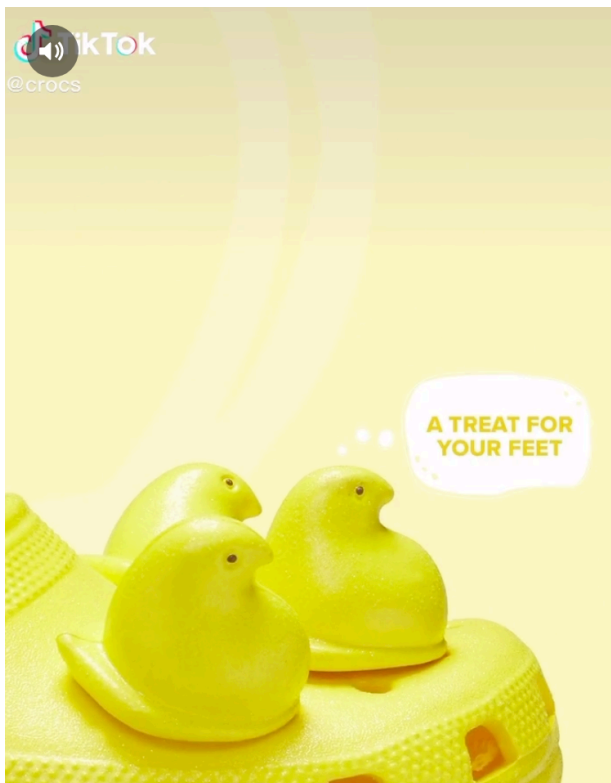
🎵 GRL PWR - sephora

376 Mi piace · 15 commenti

4. Crocs

Crocs ha lavorato molto bene per il lancio del suo account TikTok nello scorso ottobre: in una settimana ha guadagnato oltre 100mila followers grazie a un **concorso** con il musicista **Post Malone**, ispirato alla sua canzone *I'm Gonna Be*, nel cui testo si citano i sabot per antomasia. È stata così lanciata la sfida [#ThousandDollarCrocs](#), promossa anche da

diverse influencer, che incoraggiava i fan a pubblicare contenuti che mostrassero come sarebbero state le loro Crocs da mille dollari.



Crocs

@crocs

Teamed up with a sweet treat for our next collab. Get your PEEPSxCROCS tomorrow! **#peeps**

🎵 original sound - crocs

14.6K Mi piace · 174 commenti

“Le challenge su TikTok sono fondamentali per far crescere il profilo in un periodo temporale davvero ristretto utili soprattutto in fase di lancio”, aggiunge Ambrosio: “Le hashtag challenge su TikTok possono stimolare in modo esponenziale contenuti generati dagli utenti basati su una linea guida del brand. Il caso di Crocs dimostra come le persone sono proattive sulla piattaforma e vogliono mettersi in gioco”.

5. Calvin Klein

Calvin Klein ha lanciato la sua scorsa campagna primaverile, chiamata **#mycalvins** (4,5M di visualizzazioni), sfruttandola per presentarsi anche su TikTok e per raggiungere nuovi target. Per farlo ha scelto protagonisti adatti al mezzo, come il cantante **Shawn Mendes**, l'attore **Noah Centineo**, la modella **Kendall Jenner** e il musicista **A\$AP Rocky**. *“TikTok permette ai brand di creare vere e proprie campagne pubblicitarie per offrire loro di arrivare a un’audience*

maggiore", prosegue Ambrosio.



CALVIN KLEIN

CALVIN KLEIN

@calvinklein

#shawnmendes is extraordinary when... our now.
#mycalvins #calvinklein

🎵 original sound - calvinklein

1230 Mi piace · 41 commenti

*"Stiamo assistendo", commenta Luca La Mesa, "ad alcuni test molto interessanti nel mondo della **moda**, grazie ai quali le più importanti aziende si stanno interrogando come essere presenti su questo nuovo canale. Da una recente analisi di **Blogmeter** è emerso come, ad esempio, **Charli D'Amelio** sia stata la **vera rivelazione dell'ultima Milan Fashion Week**. È una giovane TikToker americana che ha aperto il suo profilo solo pochi mesi fa (giugno 2019) e ad oggi ha più di 40milioni di followers".*

E la popolarità improvvisa su TikTok le ha regalato grande visibilità anche su altri social media. *"Su Instagram ha più di 12milioni di followers ed è stata tra i 3 account con maggior engagement di tutta la fashion week, superando personaggi pubblici come Will Smith, Emily Ratajowski, Giulia De Lellis e Georgina Rodriguez (nota anche come fidanzata di Cristiano Ronaldo)", dice La Mesa. "Ciò che possiamo imparare da queste analisi è che oggi c'è grande spazio per chi si muove **per primo nello sperimentare questi canali** e che dobbiamo sempre studiare per rimanere aggiornati su questi trend".*

6. Red Bull

Ha 3,7 milioni di follower e nei suoi video riprende il concetto cardine del brand, [#givesyouwings](#), il famoso “Ti mette le ali” che tutti ricordiamo dagli spot tv. Nei video dell’account vediamo diversi sportivi in azioni particolarmente pericolose e divertenti, perfettamente in target con la comunicazione del brand.



Red Bull

@redbull

round and round she goes 🔄 w/ Jill Kintner [#bike](#)
[#givesyouwings](#)

🎵 original sound - redbull

11.4K Mi piace · 59 commenti

*“Red Bull ha utilizzato il proprio ecosistema di comunicazione social per **dirottare la maggior parte della propria base follower** sul nuovo account TikTok”, illustra Ambrosio: “I contenuti sono in linea con l’intrattenimento che le persone si aspettano sulla piattaforma”.*

7. Nickelodeon

L’account ufficiale dell’emittente per ragazzi ha **6,1 milioni di follower** e riprende i programmi e le serie lanciate sui canali televisivi, attraverso sketch divertenti e mini clip. *“L’aggiunta di chiamate all’azione nel testo del contenuto e sapiente uso di hashtag permette di coinvolgere le persone”,* conclude Ambrosio.



Nickelodeon

@nickelodeon

Working out at home isn't really working out 🤔

#playbyplay #happyathome #boredathome

#lifeathome #spongebob #gymcheck

#strengthtraining #fail #funny

🎵 just gonna stand there - bemyrobloxbabe

21.5K Mi piace · 228 commenti

8. Gucci

Non sono molti i video presenti sul canale TikTok di Gucci, che è relativamente recente, ma giocano su effetti, musica e balli al cui centro si trovano ovviamente gli abiti del brand, raccontati in maniera creativa. Uno degli hashtag usati è **#accidentalinfluencer**. *“Ancora una volta Gucci denota il sapiente utilizzo dei canali media”, apprezza Ambrosio: “TikTok si basa su diversi aspetti che rendono il contenuto virale, come la musica e gli effetti video. La scelta di mostrare persone comuni, che creano maggiore empatia, permette di rendere il contenuto più facile da condividere”.*



GUCCI **Gucci**
@gucci

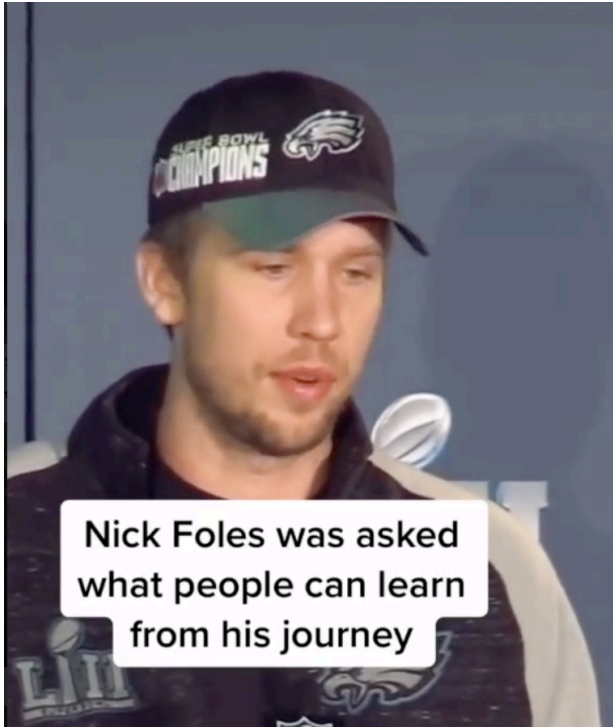
Follow the Gucci moves 🇮🇹 📺

🎵 original sound - gucci

338.3K Mi piace · 3670 commenti

9. Nfl

La National football league degli Stati Uniti e TikTok hanno annunciato lo scorso settembre una partnership pluriennale in vista della centesima stagione della federazione sportiva. L'account ufficiale condivide **filmati dietro le quinte** e lavora con **memes e scene divertenti**. L'account fa parte di una strategia per raggiungere un pubblico più giovane che guarda sempre meno calcio, oltre a *“prevedere diverse opportunità, come strumenti e analisi per avere una governance del proprio account e contenuti in linea con le aspettative del pubblico”*, conclude Ambrosio.



NFL
@nfl

This mindset 🙌🙌 #nickfoles #motivation
#inspiration #speech #challenges #failure
#success #nfl #football #sports #mindset #mental

🎵 original sound - lastmanstanley

21.9K Mi piace · 314 commenti

10. Espn

Anche il canale di sport Espn è sbarcato su TikTok per raggiungere un pubblico più giovane. Oggi ha quasi **4 milioni di follower**, carica costantemente **replay di azioni di gioco spettacolari** e lavora su clip divertenti a ritmi hip hop.



ESPN
@espn

Wild. (via andriagetti/Instagram)

🎵 original sound - espn

78.9K Mi piace · 739 commenti

*“Le persone su TikTok cercano un **intrattenimento vero e rapido**, lo scrolling nel feed è molto veloce ed ipnotico.*

Rispetto ad altre piattaforme, TikTok si rivela molto intrigante, grazie al formato verticale e tipologia del contenuto video. Il mix tra musica e clip basate sul mondo gaming rendono il tutto vincente", conclude Ambrosio.

Quanto inquina una menzogna? La brutta storia dietro Cattive acque



Il film Cattive acque racconta l'inchiesta dell'avvocato Rob Bilott contro la multinazionale Dupont, accusata di aver versato rifiuti pericolosi nell'acqua e di aver usato sostanze tossiche nei propri prodotti.

Il 20 febbraio di quest'anno, è uscita nelle sale una delle ultime pellicole distribuite in Italia prima della chiusura dei cinema a causa dell'epidemia di [coronavirus](#): Cattive

acque, per la regia di **Todd Haynes**, tratta da una graffiante inchiesta giornalistica dell'attivista [Mark Ruffalo](#). Il film è la storia, vera, dell'avvocato Rob Bilott, associato a un prestigioso studio legale di Cincinnati e con importanti aziende multinazionali come clienti, che gradatamente avvia, sempre più convinto, una vera e propria crociata contro Dupont.

Dupont de Nemours & co è uno dei colossi mondiali della chimica, coinvolta in una battaglia legale più che ventennale, nata grazie all'iniziale denuncia di un contadino della Virginia, **Wilbur Tennant**, che, notando la morte tra gravi sofferenze di un numero incomprensibilmente alto di sue bestie da reddito, sollecita l'avvocato Bilott a prendere in carico il caso. L'ipotesi è che l'acqua del ruscello da cui si abbeverano i bovini sia contaminata dalla Dupont, che da anni scarica rifiuti potenzialmente pericolosi in quell'area.

Il teflon: il cancro in casa

Dupont ha costruito un vero e proprio impero sull'utilizzo del teflon, il celebre materiale utilizzato in tutto il mondo per rendere anti-aderenti le padelle utilizzate da ogni massaia, ma anche in molti tessuti da arredamento, nell'abbigliamento, in schiume antincendio, lubrificanti, adesivi, cosmetici, insetticidi e altri oggetti di uso comune nelle case. Peccato che gli atomi di carbonio che si legano per creare i famigerati Pfoa, gli acidi di sintesi alla base del teflon – questa perlomeno è l'ipotesi dell'accusa – siano potenzialmente nocivi per il corpo umano.

In esito all'evolversi della battaglia legale, con una decisione in buona parte inattesa, la stessa agenzia Epa (l'[Environmental protection agency](#), l'agenzia di protezione ambientale statunitense) ha poi chiesto a Dupont e altre sette aziende (3M dyneon, Arkema, Asahi, Ciba, Clariant, Daikin e Solvay solexis) di cessare l'utilizzo del Pfoa nei loro processi industriali, non solo negli [Stati Uniti](#) ma ovunque

nel mondo.



Una scena del film Cattive acque con Mark Ruffalo © Eagle Pictures

Il [comitato scientifico dell'Epa](#) concluse però, già anni fa, che il teflon è “probabilmente cancerogeno”. Unici dissociati all'interno del comitato scientifico, rispetto ai risultati di probabile cancerogenicità del prodotto, due membri che sono consulenti scientifici retribuiti dell'[American council on science and health](#) (Acsh), organizzazione composta da esperti notoriamente vicini alle industrie chimiche.

Dupont ha sempre sostenuto di “non disporre di alcuno studio che colleghi specificamente gli attuali livelli di esposizione al Pfoa a effetti sulla salute umana”, ma improvvisamente, dopo le dure prese di posizione dell'Epa, Dupont dichiarò la propria adesione al programma proposto dalla stessa agenzia, affermando di aver già precedentemente ridotto del 94 per cento le emissioni di Pfoa dai propri processi produttivi.



Una scena del film Cattive acque con Anne Hathaway nei panni di Sarah Barlage © Mary Cybulski

Pericolo mortale: sì, no, forse

L'azienda [dichiara sul proprio sito web](#) che “L'utilizzo di altri Pfas [la più ampia famiglia di elementi chimici ritenuti dei quali sono parte anche gli Pfoa, ndr] da parte di Dupont è una piccola frazione del Pfas totale utilizzato nel mondo. Sebbene il nostro utilizzo sia estremamente ridotto, stiamo perseguendo attivamente alternative al Pfas ove possibile nei nostri processi produttivi, in quanto la sicurezza e la tutela dell'ambiente sono valori fondamentali di Dupont”

L'azienda [ammette](#) anche che “per diversi decenni, il business delle sostanze chimiche ad alte prestazioni di Dupont, come molti altri produttori industriali, ha acquistato, utilizzato e fabbricato Pfoa come ausilio alla lavorazione nella produzione di fluoropolimeri. Nel 2006, Dupont ha storicamente annunciato il suo impegno a interrompere la produzione, l'acquisto o l'uso di Pfoa”.



Bill Camp (a sinistra) nei panni di Wilbur Tennant e Mark Ruffalo (a destra) nei panni di Robert Bilott © Mary Cybulski

Le bugie hanno le gambe corte

In realtà, l'attività della Dupont nel settore delle sostanze chimiche ad alte prestazioni che includeva l'utilizzo di Pfoa è stata delegata a una società separata e completamente indipendente, chiamata [The chemours company](#). Semplice, poter affermare che Dupont non utilizza più questi composti, senza timore di essere smentiti: è sufficiente creare una "bad company" che prosegua lei con questo tipo di lavorazioni.

Dupont inoltre si contraddice: dopo aver illustrato il proprio punto di vista "sull'assenza di prove di pericolosità del prodotto", ammette la progressiva dismissione del composto chimico (ci chiediamo: perché dismettere un prodotto non pericoloso?), [dichiarando il proprio impegno](#) a eliminare l'uso del Pfas a catena lunga nonché l'uso di tutte le schiume antincendio prodotte con Pfas presso i propri siti.



Tim Robbins (a sinistra) nei panni di om Terp e Mark Ruffalo (a destra) nei panni di Robert Bilott © Mary Cybulski / Focus Features

Incredibilmente, l'azienda ha anche dichiarato di voler supportare gli Stati Uniti, l'Epa e gli sforzi normativi globali per sviluppare linee guida scientifiche per gli Pfas, e finanziare sovvenzioni a università e altri istituti di ricerca per nuove, innovative tecnologie di bonifica dagli Pfas. Viene usato il termine *incredibilmente* perché la compagnia chimica è stata appunto oggetto di controversie giudiziarie proprio a causa dell'**indisponibilità** dimostrata nel rendere pubblicamente disponibili informazioni complete sulla pericolosità degli Pfas e sull'uso di questi composti nelle proprie produzioni, boicottando quanto più possibile l'iter giudiziario, come il film *Cattive acque* illustra con dovizia di particolari.



Mark Ruffalo in Cattive acque © Mary Cybulski

Il profitto prima di tutto

In buona sostanza, Dupont ha opposto una strenua resistenza finalizzata prima a **negare** ogni proprio coinvolgimento con gli Pfas; poi in un secondo momento ne ha negato con forza la pericolosità per gli esseri umani; infine – considerata l'impossibilità di negare oltre, e di sottrarsi al giudizio dell'opinione pubblica – ha dichiarato di aver già avviato le procedure di **dismissione** di queste sostanze.

Nelle more di questa decisione, non solo una procedura giudiziaria durata oltre 20 anni, contraddistinta dalla vergognosa reticenza dell'azienda a collaborare per l'affermazione della verità, ma soprattutto **cittadini morti per cancro**, o gravemente ammalati, sia tra gli operatori che negli stabilimenti del gruppo lavoravano questi prodotti, sia tra gli abitanti delle zone circostanti alle fabbriche.

DAI PRODUTTORI DI GREEN BOOK E IL CASO SPOTLIGHT

MARK RUFFALO

ANNE HATHAWAY

TIM ROBBINS

BILL CAMP

VICTOR GARBER

E BILL PULLMAN

CATTIVE ACQUE

LA VERITÀ VIENE SEMPRE A GALLA

UN FILM DI TODD HAYNES

PARTICIPANT PRESENTA UNA PRODUZIONE WELLS FARGO/KILLER CONTENT
INTERPRETI TODD HAYNES "DARK WATERS" MARK RUFFALO ANNE HATHAWAY TIM ROBBINS BILL CAMP VICTOR GARBER ANNE WINDINGHAM E BILL PULLMAN
CON LAURA ROSENTAL E JEFFREY RANDALL POSTER MUSICHE DI MARCUS LOZAROFF COSTUME DESIGNER CHRISTOPHER PETERSON EDITORE LAFONSO GONCALVES ESECUZIONE DI HANNAH BEACHLER
PRODOTTORE EDUARDO LACHARAN ESECUZIONE DI JEFF SKILL JONATHAN KING ROBERT KESSEL MICHAEL SLEED COSTUME DESIGNER MARK RUFFALO CHRISTINE VACHON PHOTOGRAFIA DI PHILIP KUTLER
DIREZIONE GENERALE MARIO CORREA E MATTHEW MICHAEL CARNAHAN REGIA DI TODD HAYNES

SCENEGGIATURA DI MARIO CORREA E MATTHEW MICHAEL CARNAHAN REGIA DI TODD HAYNES

La locandina del film Cattive acque © Eagle Pictures

Oltre al danno, la **beffa**: in realtà per molte lavorazioni, degli Pfas è anche possibile fare a meno: da tempo, ad esempio, esistono pentole senza Pfoa, sulle quali vengono scelti metodi diversi per realizzare l'ultimo strato della padella, che è quello – è bene ricordarlo – direttamente a contatto con il cibo che mangiamo tutti i giorni.

Un ulteriore esempio, tra i tanti, purtroppo, di quasi **totale insensibilità** al tema della salute dei cittadini da parte di una multinazionale interessata soprattutto al profitto, e – come dimostrato – oltre che avida, soprattutto ipocrita. Se non fosse realtà, parrebbe un film.

Si ringrazia la Dott. sa Giorgia Grandoni per le ricerche sui documenti pubblicati da Dupont & Nemour sugli inquinanti chimici contenuti nelle loro produzioni

Lezioni di management da questi mesi (e da quelli che verranno)



Suggerimenti per i leader (e non solo) dal [MIT Sloan Management Review](#).

Immaginare il futuro senza il Covid-19 (o in compagnia del virus) appare, ancora oggi, una faccenda da futurologi più che da esperti. Le pubblicazioni scientifiche, nonché alcune politiche pubbliche, parlano apertamente della necessità di abbracciare [un modello](#) 'trial-and-error', e cioè di accettare l'idea che i decisori saranno esposti a scelte sbagliate, dovute alla necessità di esplorare l'ignoto. Di conseguenza l'obiettivo di questo post non è provare a spiegarvi come andranno le cose, perché non lo so. Piuttosto mi piacerebbe condividere ciò che mi ha colpito in [questo approfondimento](#) sulla rivista scientifica pubblicata dal *Massachusetts Institute of Technology*, perché potrebbe dare **spunti interessanti per affrontare il presente in modo efficace**, il che sarebbe già una gran cosa.

1. Come prendere decisioni migliori



L'aumento del tasso di incertezza del contesto di riferimento e dello stress, e il conseguente sovraccarico emotivo, induce a una **distorsione cognitiva** assolutamente frequente, che gli **esseri umani conoscono molto bene in situazioni di paura**: fermarsi di scatto, congelarsi. Ma queste distorsioni, una volta isolate, possono essere combattute, ridotte se non addirittura eliminate. Cosa fare, dunque, per evitare che le emozioni primarie "negative" compromettano la qualità del processo decisionale?

a. **Sfidare lo status quo.** Non è detto che la soluzione 'si è sempre fatto così' sia la migliore durante una crisi di sistema. Anzi.

b. **Sfuggire dai frame**, dalle cornici di senso pre-codificate e spesso onnicomprensive che permettono agli esseri umani di semplificare il processo decisionale nella vita quotidiana (per esempio gli stereotipi o i pregiudizi) ma che potrebbero essere controproducenti ora. **Serve un approccio da "esploratori" più che da "esperti"**, e questo vale soprattutto per i decisori pubblici o per chi ha responsabilità

di *leadership*, di qualsiasi natura.

c. Evitare di pensare che a un certo punto tutto tornerà sicuramente come prima. Questo atteggiamento potrebbe portare a non prendere decisioni rilevanti, a puntare tutto sul fattore tempo, a sperare che la pandemia finisca presto e che causi il minor numero possibile di trasformazioni. Così, però, **si cede volontariamente il controllo delle operazioni a fattori esterni e non controllabili.** Il “tutto tornerà come prima” è una scommessa molto rischiosa, e in certi comparti economici appare, ora come ora, un vero e proprio azzardo.

2. Come gestire i cambiamenti che ci saranno



Il virus è davvero una ‘livella’, che riguarda tutti e in modo indistinto? Probabilmente no. Una famiglia numerosa che vive in 50 metri quadri incontrerà difficoltà assai maggiori rispetto a una coppia che vive in 200 metri quadri. Ma questo

esempio spiega il contesto attuale solo in parte: si parte infatti da una diseguaglianza pre-esistente, che la pandemia ha reso più evidente e che comporta scompensi proporzionali. C'è però un elemento che, almeno per il momento, appare sufficientemente **"democratico": la crisi economica colpirà (con intensità diverse) più o meno tutti, in modo diretto o indiretto**, e non è detto che i *ricchi* si salveranno mentre i *poveri* no. Questo elemento non rappresenta però un alibi per i leader e per i manager, ma è esattamente vero il contrario: **senza comprensione emotiva della situazione, senza consapevolezza che oggi non si può pensare di chiedere alle persone ciò che le persone al momento non possono dare, non ci sarà possibilità di ricevere in cambio la stessa comprensione da parte delle proprie comunità di riferimento** quando la capacità (e la volontà) di spesa o di impegno tornerà a risalire. Cosa fare, dunque, per accompagnare i cambiamenti – che almeno per qualche tempo ci saranno – in modo corretto?

a. Porre le persone al centro del processo decisionale. Questo principio vale per i **collaboratori** (che mai come adesso andrebbero ascoltati, prima di tutto per aiutarli a ridurre ansia, stress e paura del contagio), come per i **clienti**, e allo stesso modo **con la comunità** nell'accezione più ampia del termine, dalle community sui social media ai contributi (economici, intellettuali, di empatia) che si possono dare al **proprio territorio di riferimento** per alleviare gli effetti della crisi pandemica.

b. Decentralizzare senza timori. Lo *smart working* forzato – nei comparti in cui è possibile farlo – ha improvvisamente fatto venire al pettine un nodo nel rapporto tra chi "comanda" e chi "riceve gli ordini": quanto i primi si fidano dei secondi? **Quanto la presenza fisica nello stesso ufficio rappresenta una reale esigenza gestionale e quanto è solo il tentativo di controllare le persone?** Quanto spesso si pensa che un lavoratore in remoto, in fondo, sfrutti questa situazione per lavorare di meno? La questione è cruciale e andrebbe

affrontata in qualsiasi organizzazione, per due motivi: 1. se si ritiene che i propri collaboratori lavorano meno se non controllati, bisognerebbe o poterlo dimostrare o al contrario sfruttare la situazione per provare a chiarire una volta per tutte la ragione del pregiudizio, anche perché 2. è possibile che i momenti di *smart working*, nei prossimi mesi, saranno molti. **E governare un'organizzazione guidati dalla paranoia non è una strategia che può essere considerata efficace.**

c. Accettare l'idea che si può lavorare bene anche viaggiando di meno. A questo punto del percorso si può iniziare a calcolare, con grande serenità, il numero di viaggi che nel recente passato si sarebbero potuti evitare per partecipare a riunioni e appuntamenti che in queste settimane sono stati tranquillamente surrogati in remoto. Di conseguenza ci si può anche chiedere se in futuro si tornerà a viaggiare come prima, come se niente fosse accaduto, o se questa pandemia può aver obbligato a comprendere che se **da un lato la dimensione fisica di certi passaggi della vita sociale e lavorativa non sono sostituibili con le chat e le videocall**, ce ne sono altri su cui invece si potrebbe in futuro risparmiare tempo e denaro, contribuendo anche a ridurre l'impronta inquinante (l'emergenza climatica resterà tra i temi in agenda per i prossimi decenni).

d. Superare la timidezza nelle relazioni istituzionali. La retorica "*ne usciremo tutti insieme*" è condivisibile? Allora bisogna essere consequenti. **Tutti possono aiutare tutti in questo momento, mettendo l'etica e le persone davanti a tutto (più che mai) ma non per questo rinunciando a un po' di coraggio.** Essere coraggiosi può voler dire tante cose, dal dire ai clienti ciò che non si aveva la forza di ammettere, al parlare coi politici in modo più radicale di quanto si è fatto in passato per timore di ritorsioni. Il futuro fa paura; un futuro anticipato da un presente in cui non sia stato fatto il possibile per renderlo meno spaventoso ne farebbe ancora di più.

3. Come gestire lo stress



La separazione degli spazi di vita da quelli di lavoro (e viceversa) rappresenta per molti una piccola salvezza psicologica. La presenza di una routine, la divisione della giornata in fasi, la possibilità di introdurre elementi di rilassamento tra una fase e l'altra (dalla palestra al volontariato ai mille modi di gestire il proprio tempo libero) è cruciale per il proprio benessere. **Tutto questo oggi è stato ridotto a quasi-zero – e non si ha ancora un orizzonte temporale chiaro sulla durata di questa compressione – e quindi è abbastanza inevitabile fare fatica. Come provare a farne un po' di meno?**

a. Chiedendo – e tenendo conto – delle specifiche esigenze di ciascuno. Affrontare questa pandemia da soli comporta elementi di complessità diversi rispetto a chi è invece in casa con i figli che magari devono seguire la didattica online proprio nel momento in cui c'è un'importante riunione a cui presenziare. **Fare un piccolo sforzo in più per armonizzare le**

esigenze di tutti può essere prezioso a ridurre il senso di stress o di sovraccarico dei tempi e degli spazi.

b. Ritagliarsi tempo per conversazioni informali con le persone con cui si lavora. La separazione forzata porta inevitabilmente a sentirsi molto meno per questioni che non hanno a che fare col lavoro. **Manca il caffè, la pausa pranzo, la chiacchierata sul balcone, il cazzeggio. Ricostruire in parte quella dimensione può far bene al morale, alla coesione e può ridurre l'effetto "catena di montaggio".**

c. Fare qualcosa di piacevole dopo il lavoro. Esattamente come la birra al pub o la palestra post-ufficio, può essere utile trovare modalità di auto-gratificazione alla fine della giornata.

d. Fare estrema attenzione a come si usa la forma scritta nei messaggi. Lo *smart working* è anche, in buona sostanza, **il primato della forma scritta** su quella verbale e paraverbale. Questa inversione rispetto all'ordinario comporta però una sfida ulteriore: **è necessario essere molto precisi, attenti e competenti emotivamente per far arrivare il proprio pensiero ai destinatari senza che questi ultimi possano fraintenderlo, non comprenderne il livello di importanza o anche rimanerci male per qualche espressione un po' *tranchant*.** Non bisogna dimenticarsi che la dimensione scritta dello scambio lavorativo fa perdere in alcuni casi il tono di voce, la possibilità di un botta e risposta immediato (e dunque di chiarirsi in meno tempo). **I passaggi più delicati potrebbero dunque richiedere una telefonata o una videochiamata: ci si fa del bene a vicenda.**