



Domenico De Masi

per

ASCAI
Associazione per lo
sviluppo della comunicazione
aziendale in Italia

COMUNICARE FIDUCIA

XXXIV Workshop dei Soci Ascai
Fiesole, 27 aprile 2018

© Domenico De Masi

PER INNOVARE E CREARE

Obiettivo del workshop di Ascai è quello di fornire al Comunicatore suggerimenti e soluzioni attraverso il confezionamento di Linee guida utili a rilanciare un fattore di sicura efficacia per la comunicazione interna: **il coinvolgimento diretto e costante di chi lavora in azienda, accompagnato da una giusta iniezione di fiducia che ne amplifichi il loro senso di appartenenza, esaltandone qualità, potenzialità e competenze individuali.**

E' infatti convinzione di Ascai che, in presenza di un nuovo paradigma della comunicazione, incentrata oggi più sullo strapotere dei mezzi e dei messaggi che sulle aspettative dei destinatari, occorra più che in passato concentrare ogni sforzo su un **ascolto attento delle persone e delle loro esigenze**, muovendo dall'analisi attenta di un complesso mix di **differenze** (contrattuali, generazionali, culturali, di linguaggio, professionali, ...) che possono compromettere o limitare una partecipazione attiva alle strategie e agli obiettivi dell'impresa.

CONTESTO

STABILE

TURBOLENTO

Tecnologie

tradizionali

innovative

Mercato

in espansione

saturo

Regime

monopolio

concorrenziale

Sistema politico

stabile

in ricambio

Scolarizzazione

bassa

alta

Obiettivi

pochi e persistenti

molti e mutevoli

CONTESTO

L'attuale contesto dell'azienda è turbolento perché determinato dalla transizione ancora incompiuta da una società di tipo industriale a una società di tipo postindustriale.

SOCIETÀ INDUSTRIALE

- **Produzione in grandi serie di beni materiali.**
- **Parcellizzazione del lavoro**
- **Sincronizzazione della vita con il lavoro**
- **Economia di scala**
- **Efficienza ($E=P/H$)**
- **Struttura piramidale**

- **Sviluppo demografico e longevità**
- **Urbanesim**

FATTORI DI TRASFORMAZIONE

- **Progresso tecnologico**
- **Sviluppo organizzativo**
- **Due guerre mondiali**
- **Comunismo e guerra fredda**
- **Globalizzazione**
- **Mass media**
- **Scolarizzazione diffusa**

SOCIETÀ POSTINDUSTRIALE

CONSEGUENZE GLOBALI

- Tripartizione dei Paesi: produttori di idee, produttori di beni, fornitori di materie prime
- Longevità
- Aumento del tempo libero
- Destruutturazione del tempo e dello spazio
- Ibridazione tra nomadismo e stanzialità

SOCIETÀ POSTINDUSTRIALE

CONSEGUENZE SOCIO-POLITICHE

- il potere dipende sempre più dal possesso dei media
- l' economia prevale sulla politica
- la finanza prevale sull' economia
- L' omologazione prevale sull' identità
- la virtualità prevale sulla tangibilità
- il binomio fornitore-cliente prevale sul binomio compratore-venditore
- la mercificazione si estende dai beni materiali ai beni immateriali, ai rapporti, alla cultura

SOCIETÀ POSTINDUSTRIALE

CONSEGUENZE LAVORATIVE

- Sviluppo senza lavoro
- Declino della centralità del lavoro
- Dicotomia disoccupati/iper-occupati
- Mercato del lavoro:
 - lavoratori intellettuali creativi
 - lavoratori intellettuali esecutivi
 - operai
 - né-né
 - Espulsi (disoccupati, pensionati)
- Microconflittualità
- Nuova lotta di classe

LAVORO CEREBRALE

LAVORO CEREBRALE

- prevale sempre più sul lavoro fisico
- si estende in tutti i settori
- creativo, impegnativo

LAVORO CREATIVO

- si spalma su tutte le 24 ore del giorno
- la sua produttività dipende più dalla motivazione che dal controllo
- si femminilizza
- si destruttura
- si ibrida con lo studio e il gioco (ozio creativo)

PARADOSSI ORGANIZZATIVI

PARADOSSI ORGANIZZATIVI

- La vita si allunga e il lavoro si accorcia per i ritardi all'ingresso e le anticipazioni all'uscita.
- Il tempo e lo spazio si destrutturato, l'azienda resta monolitica.
- La produzione di idee non dipende dall'orario e dalla sincronizzazione, ma l'azienda resta legata all'uno e all'altro.
- La creatività ha bisogno di autonomia, libertà e motivazione ma l'azienda è tuttora basata su controllo, gerarchia e paura.
- I manager hanno sempre più bisogno di conoscere il mondo e il mercato, ma nei Paesi latini fanno sempre più *overtime*.

PARADOSSI ORGANIZZATIVI

- **Potremmo lavorare tutti meno; invece i genitori lavorano dieci ore al giorno e i figli restano completamente disoccupati.**
- **Il divario di conoscenze tra capi e dipendenti diminuisce ma la forbice retributiva si allarga.**
- **Aumenta la libertà sessuale ma nelle aziende permane la sessuofobia.**
- **Le donne studiano meglio, sono più diligenti e più longeve ma in azienda fanno meno carriera degli uomini.**

SOCIETÀ POSTINDUSTRIALE

CONSEGUENZE ANTROPOLOGICHE

- **Nuovi valori**
- **Nuovi lussi**
- **Nuovi soggetti sociali**
- **Paure e speranze**
- **Disorientamento**

VALORI EMERGENTI

- **Intellettualizzazione**
- **Etica**
- **Estetica**
- **Soggettività**
- **Emotività**
- **Femminilizzazione**
- **Destutturazione del tempo e dello spazio**
- **Virtualità**
- **Qualit**

LUSSI EMERGENTI

- **Tempo**
- **Spazio**
- **Silenzio**
- **Sicurezza**
- **Autonomia**
- **Bellezza**
- **Introspezione**
- **Gioco**
- **Amicizia**
- **Amore**
- **Convivialità**

NUOVI SOGGETTI SOCIALI

SOCIETA' POSTINDUSTRIALE

DIGITALI

- sono prevalentemente giovani
- spesso disoccupati o precari, ma colti e agiati, vivono attingendo al patrimonio familiare
- tendono a dare poca importanza al denaro come fine e poca importanza al consumo come simbolo di status
- tendono a essere meno pessimisti e più disincantati degli “analogici”
- danno per scontata la longevità e vivono come se si vivesse una volta sola
- non credono in una crescita economica infinita.

DIGITALI

- sono narcisisti, coltivano ideologie e bisogni “deboli”
- hanno un atteggiamento positivo verso la vita
- curano il proprio corpo senza arredarlo in modo costoso
- sono sensibili ai problemi ecologici
- fidano nel progresso scientifico e nella creatività umana
- hanno dimestichezza con l’informatica e con la virtualità, partecipano a *social community*
- apprezzano e praticano l’ubiquità consentita dall’informatica e dai nuovi mezzi di trasporto
- usano “esperanti” linguistici ed estetici (lingua inglese, rock, rap, ecc.)

DIGITALI

- **non considerano il lavoro come centrale**
- **tendono ad alternare e ibridare studio, lavoro, viaggi, riposo e introspezione**
- **danno per scontata la globalizzazione**
- **sono nomadi e non soffrono il jet lag**
- **accettano le diversità, la multi-razzialità, l'interculturalità, i matrimoni e le adozioni gay**
- **hanno un atteggiamento disinvolto verso la sessualità**
- **danno per scontato il controllo delle nascite, le pari opportunità e la femminilizzazione della società**
- **hanno fiducia nell'ingegneria genetica, nei nuovi farmaci, nella chirurgia plastica.**

ANALOGICI

Emigranti di poppa

- sono prevalentemente anziani e adulti, occupati stabili o pensionati. Mantengono i figli e, a volte, anche i genitori
- danno molta importanza al lavoro, al denaro, alla puntualità
- sono delusi e tendono a essere più pessimisti dei digitali
- non si sono ancora assuefatti alla longevità
- credono in una crescita infinita delle economie occidentali
- ma temono cataclismi ecologici e finanziari
- hanno scarsa dimestichezza con l'informatica e con la virtualità di cui intravedono conseguenze nefaste
- non partecipano a *social community*

ANALOGICI

- **coltivano ideologie e bisogni “forti”**
- **sono conservatori**
- **credono nell’aldilà**
- **non parlano altre lingue e criticano la tendenza a usare termini inglesi**
- **temono gli effetti del progresso, della globalizzazione e dell’immigrazione**
- **rifiutano le diversità, la multi-razzialità, l’interculturalità**
- **hanno un atteggiamento diffidente verso la libertà sessuale, la parità uomo-donna e l’omosessualità**
- **Distinguono nettamente il lavoro dal tempo libero, i giorni festivi dai giorni feriali.**

DISORIENTAMENTO

- **etico**
 - **estetico**
 - **sociale**
 - **psicologico**
 - **economico**
 - **sviluppo**
 - **amministrativo**
 - **politico**
 - **familiare**
 - **religioso**
- bene/male**
bello/brutto
identità/omologazione
edipico/narcisistico
stato/mercato
crescita/decrecita
pubblico/privato
destra/sinistra
famiglia chiusa/aperta
scienza/fede

DISORIENTAMENTO

- **Culturale** monocultura/intercultura
- **Filosofico** post-moderno/neo-realismo
- **Generazionale** digitale/analogico
- **spaziale** nomade/stanziale
- **temporale** diacronico/reale
- **impegno** unitasking/multitasking
- **educativo** severità/permmissività
- **Conoscitivo** vero/falso
- **sessuale** maschio/femmina
- **genetico** vivo/morto

PAURESPERANZE

- **Sovrappopolazione**
- **Crisi economica**
- **Immigrazione**
- **Terrorismo**
- **Violenza**
- **Disoccupazione**
- **Epidemie**
- **Progresso tecnologico**
- **Stress**
- **Guerre locali**
- **Guerra atomica**
- **Carenza energetica**
- **Vecchiaia**
- **Morte**

Controllo nascite
Programmazione, decrescita
Forza lavoro, meticciato
Integrazione, repressione
Formazione, repressione
Riduzione orario
Ricerca scientifica, igiene
Addestramento, qualità vita
Riduzione orari, saggezza
Polizia planetaria, diplomazia
Paura, saggezza, diplomazia
Decrescita, ricerca scientifica
Medicina, convivialità
Longevità

PAURES PERANZE

- **Autoritarismo**
- **Instabilità**
- **Anarchia**
- **Manipolazione**
- **Perdita di valori**
- **Egoismo**
- **Solitudine**
- **Ignoranza**
- **Disinformazione**
- **Consumismo**
- **Omologazione**
- **Corruzione**
- **Emarginazione**

Partecipazione, resistenza
Ricambio delle élites
Formazione, ordine pubblico
Formazione
Formazione
Scuola, solidarietà, volontariato
Volontariato, social media
Scuola, media, internet
Media, internet
Frugalità, nuovi lussi
Formazione, autostima
Trasparenza, repressione
Welfare, integrazione

PER INNOVARE E CREARE

- Dare senso alle cose che i collaboratori debbono fare
- Ridurre la resistenza ai cambiamenti e il *cultural gap*
- Abbattere le barriere alla creatività
- Incoraggiare lo spirito creativogenico
- Formare *team* creativi unendo fantasiosi e concreti,
- Privilegiare la leadership partecipativa e carismatica
- Non arrendersi al primo insuccesso nelle innovazioni
- Non indulgere alla furbizia
- Coniugare locale e globale
- Curare la dimensione femminile dell'azienda (soggettività, emotività, estetica)
- Adottare uno stile di leadership “leggero” e “sperimentale”

BARRIERE ALL'INTEGRAZIONE

INDIVIDUALI

- Egoismo miope
- Mancanza di motivazione
- Mancanza di coraggio
- Carenza di professionalità
- Forza dell'abitudine
- Tendenza ad arrendersi al primo insuccesso

ORGANIZZATIVE

- Pignolerie e lungaggini burocratiche
- Mancanza di obiettivi precisi
- Mancanza di un buon sistema di controllo
- Incapacità di selezionare le idee e svilupparle
- Scarse comunicazioni inter-funzionali
- Struttura organizzativa inadeguata

FATTORI DI INTEGRAZIONE

- **Fantasia + concretezza**
- **Mission condivisa**
- **Leadership partecipativa**
- **Dialettica e tolleranza all'interno del gruppo**
- **Spirito agonistico verso la concorrenza**
- **Attenzione alle novità tecnologiche**
- **Apertura agli stimoli culturali**
- **Accento sul divenire**
- **Capacità di trasformare i vincoli in opportunità**
- **Motivazione, entusiasmo**
- **Assenza di barriere**

CREATIVITÀ E TEAM CREATIVI

- **Fantastiosi + concreti**
- **Mission condivisa**
- **Leadership partecipativa e carismatica**
- **Motivazione, entusiasmo**
- **Assenza di barriere**
- **Tolleranza**

CARATTERISTICHE DEI TEAM CREATIVI

- Interclassisti
- Antiburocratici e accademici
- dialettici ma tolleranti verso l' interno
- Con agonismo verso l' esterno
- Internazionalisti
- Universalisti
- Attenti all' estetica
- Attenti alle novità tecnologiche
- Aperti agli stimoli culturali
- Con l' accento sul divenire
- Con modalità di lavoro giocose
- Con leader carismatici ma non nevrotici
- Capaci di trasformare i vincoli in opportunità,
i conflitti in agonismo solidale
- I fondatori sono tentati di distruggere il gruppo.

BARRIERE ALLA CREATIVITÀ

- **Forza dell'abitudine**
- **Gli alti dirigenti evitano rischi e si oppongono a cambiamenti avviati da altri**
- **Pignolerie e lungaggini burocratiche**
- **Mancanza di un sistema di controllo**
- **Incapacità di selezionare le idee e svilupparle**
- **Deficienza nelle comunicazioni interfunzionali**
- **Struttura organizzativa troppo rigida**
- **Criteri di selezione sbagliati**
- **Mancanza di obiettivi**
- **Obiettivi comunicati male**
- **Scarsa pianificazione**
- **Personale non motivato alla creatività**
- **Scarso turnover**

PER INNOVARE E CREARE

- Dare senso alle cose che i collaboratori debbono fare
- Didurre la resistenza ai cambiamenti e il *cultural gap*
- Abbattere le barriere alla creatività
- Incoraggiare lo spirito creativogenico
- Formare *team* creativi unendo fantasiosi e concreti,
- Privilegiare la leadership partecipativa e carismatica
- Non arrendersi al primo insuccesso nelle innovazioni
- Non indulgere alla furbizia
- Coniugare locale e globale
- Curare la dimensione femminile dell'azienda (soggettività, emotività, estetica)
- Adottare uno stile di leadership "leggero" e "sperimentale"

CHE FARE ...

Occorre un nuovo patto sociale ...

- tra uomini e donne,
- giovani e anziani,
- autoctoni e immigrati,
- ricchi e poveri
- occupati e disoccupati

per ...

- ridistribuire la ricchezza
- ridistribuire il lavoro
- ridistribuire il potere
- ridistribuire il sapere
- ridistribuire le opportunità
- ridistribuire le tutele

PER INNOVARE E CREARE

**«Se dipendesse da me
non sarei mai maturo
né nello stile, né nelle idee
ma sarei sempre verde,
sempre incompiuto,
sempre sperimentale»**

Gilberto Freire

PER INNOVARE E CREARE

**«Bisogna essere leggeri come una rondine.
Non come una piuma»**

Paul Valery

PER INNOVARE E CREARE

**«Lo spirito creativo
si afferma solo dove regna la serenità»**

Le Corbusier

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Domenico De Masi, *Il futuro del lavoro* (Rizzoli 2001)
- Domenico De Masi, *L'ozio creativo* (Rizzoli 2002)
- Domenico De Masi, *La fantasia e la concretezza. Creatività individuale e di gruppo* (Rizzoli 2003)
- Domenico De Masi e Frei Betto, *Non c'è progresso senza felicità* (Rizzoli, 2004)
- Domenico De Masi (a cura di) *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950* (Rizzoli 2005)



Domenico De Masi
per

ASCAI
Associazione per lo
sviluppo della comunicazione
aziendale in Italia

COMUNICARE FIDUCIA

XXXIV Workshop dei Soci Ascai
Fiesole, 27 aprile 2018

© Domenico De Masi