

Luca Toschi

luca.toschi@unifi.it

Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali

Università degli Studi di Firenze

La comunicazione sostenibile. Prolegomeni ad una comunicazione formativa

Un digitale molto storico

Il digitale informatico con cui ci misuriamo tutti i giorni, adulti e ragazzi, anziani e bambini, nella vita pubblica e in quella privata, nel relazionarsi con gli altri (comunicazione esterna) nel rapportarsi con noi stessi (comunicazione interna), è una risposta strumentale ancora assai primitiva che l'uomo ha trovato per affrontare una complessità culturale, sociale, economica, politica che ha cercato per millenni, e che adesso si trova a dover governare. La dimensione digitale è un tentativo di dare una risposta ai nostri bisogni: l'abbiamo inventata per raggiungere degli obiettivi che perseguiamo da secoli e secoli.

Essa, quindi, riflette, nasce da un digitale tutto naturale e storico, dalla nostra aspirazione a leggere la trama nascosta – macro e micro, sempre più nano – della realtà, fisica e simbolica, a riscrivere la rete delle relazioni, dei collegamenti che la natura insieme alla Storia ci propone.

La comunicazione, insieme ai processi di automazione cui si appoggia e si appoggerà sempre più, è chiamata a svolgere un ruolo fondamentale in questo processo, dal momento che è la scienza e l'arte di collegare e scollegare i soggetti (animati e inanimati) protagonisti di questa svolta storica.

Per questo domandarsi se a scuola si debba o non utilizzare strumentazioni basate sul digi-

tale informatico è irrilevante. Il problema è se a scuola si è consapevoli della storia che l'umanità, tutti noi, dai più piccoli ai più grandi, stiamo scrivendo. Nostro malgrado.

Il digitale, quello naturale e storico, è intorno a noi. Siamo noi.

A noi il compito di renderlo sostenibile, il che non vuol dire sopportabile, al contrario: riuscire a capire che il nostro problema non è la limitatezza bensì l'abbondanza travolgente delle risorse di cui disponiamo e potremo disporre. Il difficile è riuscire a riconoscerle come tali. Basta vedere le difficoltà che s'incontrano nel capire se e come utilizzare il digitale informatico.

La comunicazione sostenibile ci aiuta a farlo.

“Sostenibile”, in questa prospettiva, non è gestione avveduta dell'esistente, ma indica capacità di costruire una comunicazione, una relazione fra progetto e realizzazione in cui la conoscenza, in controtendenza con ogni altra forma di energia naturale, quanto più è utilizzata tanto più genera conoscenza.

Argomenti non originali ma originari

Quando mi chiedono collaborazione per migliorare la comunicazione, sia che la domanda provenga da aziende, da organizzazioni private o pubbliche, da istituzioni, sia da persone, le quali anche individualmente cercano di affinare il loro personale rapporto con la comunicazione (condurre riunioni di lavoro o parlare in pubblico, per esempio), mi capita sempre di

imbattemi nello stesso problema: dover proporre – terminate le dovute ricerche e analisi sulle modalità comunicative del ‘committente’ – argomenti che possono risultare ovvi, sorprendentemente risaputi. Di dare indicazioni strategiche, cioè, che sembrano soluzioni dettate dal semplice buon senso, da quel sapere che giace da qualche parte in ognuno di noi ma che troppe volte ci ostiniamo a voler ignorare, considerandolo superato, imbarazzante se confrontato con la magica scientificità di professionalità e tecniche ormai ritenute irrinunciabili.

Più in particolare, si tratta di indicazioni che riguardano il rilancio dell’identità, della specificità dell’ente o della persona che comunica; della sua ragion d’essere nella società, nell’economia. Le mie, cioè, finiscono sempre, o quasi, col diventare sollecitazioni fatte al ‘committente’ perché riparta, per ridare forza alla sua comunicazione, dal riscoprire il valore ‘originario’ della sua azione (pubblica e privata), la qualità dei contenuti che pensa di poter comunicare.

La buona comunicazione nasce prima di tutto dalla coerenza che si riesce a stabilire fra la matrice originaria di un progetto sociale, economico, culturale, politico, ma anche personale, e i comportamenti comunicativi concreti che si decide di seguire già in fase di progettazione e di sviluppo dei prodotti. Siano questi ultimi beni o servizi.

Viviamo tempi in cui la coerenza è ridotta a parola noiosa. Certamente per i più priva di qualsiasi riferimento alla realtà delle persone e delle cose. Eppure proprio dalla mia attività sul campo della comunicazione praticata quotidianamente emergono indicazioni contrarie a questa opinione diffusa circa la sua inconsistenza. La coerenza si sta rivelando, infatti, prima di ogni altra considerazione, uno strumento molto concreto per orientare e rivitalizzare la comunicazione nei suoi molteplici aspetti:

sia essa espressione di un ente o di una persona, sia essa un prodotto fisico, mentale o psichico.

La coerenza come continuità fra l’identità di un’organizzazione e la sua produzione è ancora in attesa di sviluppare tutta la sua ‘originalità’ e la sua forza effettivamente ‘innovativa’. Dove ‘produzione’ è da intendersi nel senso più ampio dell’agire umano, sia individuale che collettivo, riferito, quindi, ad ogni attività umana di tipo non solo fisico ma anche mentale, psichico etc.

Intanto, sarà forse perché la semplicità delle mie indicazioni e strategie è affiancata e sostenuta da strumenti tecnici di analisi e di progetto che permettono di avviare concretamente quel processo di innovazione per il quale era stato richiesto un intervento, riuscendo a raggiungere, insieme ai vari enti, risultati di qualche interesse; sarà, probabilmente, perché hanno umiliato la Storia in tutti i modi, e in un’epoca di crisi come questa, ritornare alle origini identitarie di un’organizzazione, piccola o grande che sia, le può dare la speranza di ritrovare quel filo che si è perso nel navigare a vista, senza obiettivi di lungo termine, confondendo così una società liquida con il lasciarsi travolgere dalla piena dell’improvvisazione. Sarà, infine, per tante ragioni che nemmeno a me risultano ancora chiare, ma quel che appare evidente è che ragionare sulla coerenza sta aiutando i ‘committenti’, anche in aree a forte vocazione economica, nel loro sforzo di potenziare la loro comunicazione.

C’è un gran bisogno di essenzialità (che è tutt’altra cosa dalla dilagante banalizzazione), e cioè di orientarsi nell’affollarsi quotidiano di stimoli, d’informazioni, di suggestioni messe a disposizione dalle nuove tecnologie della comunicazione; di ritrovare il filo conduttore di un progetto, anche in previsione di doverlo radicalmente cambiare. Una necessità che risul-

ta particolarmente evidente nella difficile ricerca d'impostare un uso delle ICT che sia operativamente funzionale ad obiettivi definiti, che non esaurisca la sua ragion d'essere nell'attivazione di meccanismi rispetto ai quali siamo sempre più spettatori-consumatori, ma che ne discuta il senso e l'economia: dalle imprese al mondo dell'educazione.

Un'esigenza di interrogarsi circa l'identità che comporta l'analisi e la valutazione dell'impianto strutturale e funzionale della comunicazione di enti e di persone nel tentativo di trovare una coerenza fra i processi operativi e i fondamentali identitari che essi dovrebbero valorizzare e rafforzare e che, viceversa, troppe volte sacrificano ad un'idea e ad una prassi della comunicazione mirata ad uniformare, ad appiattire ogni diversità.

Insomma un ritorno alle origini fondative.

Visione e missione definiscono uno spazio sociale molto operativo

Identità e comunicazione. Un binomio inscindibile.

Questo significa lavorare sulla vision e quindi sulla mission (qui intese oltre il significato strettamente economico-aziendalístico), sugli obiettivi ufficialmente formalizzati e comunicati dentro e fuori le organizzazioni, e quindi sui valori che le ispirano – ma questo vale anche per l'azione di una sola persona –, sulle convinzioni, sugli ambiti d'intervento, sui soggetti verso i quali, con i quali si vuole agire. Una visione e una missione che non devono ridursi a dichiarazioni messe su un bel piedistallo per nascondere la mancata corrispondenza fra enunciato e praticato.

Se visione e missione hanno davvero ragion d'essere a livello di realtà, e non sono, quindi,

pezzi d'effetto più o meno allettanti per creare suggestione, per imporre idee e valutazioni ai vari stakeholder, ma sono il prodotto primo dell'organizzazione, che giunge dopo un percorso di conoscenza, di analisi e di scelte coraggiose, ponendosi così come le matrici profonde, originarie, da cui tutto poi scaturisce e cui tutto ritorna per le necessarie valutazioni, sia la visione che la missione saranno sempre e comunque la bussola cui fare riferimento; a livello di macro e di micro azioni.

Ad iniziare dai comportamenti di chi fa parte di un'organizzazione.

Un rapporto questo fra visione e missione, da una parte, e realizzazione, dall'altra, operativamente così stretto che, se viene meno, la stessa sopravvivenza dell'ente risulta presto a rischio, salvo ricorrere ad azioni incoerenti fino a risultare poco trasparenti.

Non c'è danno peggiore che predicare una missione e praticarne un'altra. E non in nome di uno sterile moralismo, ma per ragioni molto, ma molto pratiche. Anche produttive ed economiche; per quanto gli obiettivi di quest'ultima natura siano, nel senso comune, lontanissimi da problematiche identitarie, valoriali. In troppe imprese d'oggi; ma non sempre in quelle del passato che hanno costruito l'Italia, l'Europa, dopo la catastrofe della Seconda guerra mondiale. Uno scarto penalizzante per le pur tante imprese coraggiose e valide che abbiamo, su cui pesa un'idea di comunicazione che negli ultimi decenni è stata dominata da strategie che puntavano esplicitamente alla manipolazione, all'alterazione e alla sofisticazione della loro produzione.

Il racconto progettuale, infatti, inteso come il sentimento vivo di appartenenza che esso dovrebbe trasmettere ad una comunità, come il profondo senso del futuro che dovrebbe ispirare, con i suoi valori, con il suo incessante divenire in chiave di instancabile rafforzamento di identità,

è il punto fondamentale di riferimento per il personale interno di un'organizzazione; ma anche per chi vede in ciò che l'ente produce (beni o servizi) una garanzia in termini di fiducia: la base fondamentale di un patto comunicativo.

Insomma, visione e missione identificano e caratterizzano lo spazio sociale dell'azione di un soggetto – o almeno lo potrebbero fare – orientandone lo sviluppo.

In questa vitale relazione, che lega il progetto alla sua produzione e, quindi, al suo uso, sta il senso più vero dell'organizzazione della comunicazione, da quella interna a quella esterna; la comunicazione di qualsiasi soggetto, individuale o collettivo.

Da qui scaturisce la forza di ogni azione comunicativa mirata alla Ricerca e allo Sviluppo: collettiva e individuale. Da qui prende il via il processo generativo del progetto, che è tanto migliore quanto più cerca di evitare ogni possibile fuga dalla concretezza della realtà, cercando di attingere all'infinita energia di cui essa è portatrice, valutando quotidianamente i suoi risultati concreti, senza paura di inevitabili delusioni, disillusioni.

L'errore, che inevitabilmente – e per certi versi anche auspicabilmente – emerge, già in corso di realizzazione, dal confronto di un progetto con la sua produzione, fatta di persone e di cose concrete, riportato alla sua origine progettuale per fare le opportune correzioni diventa così fonte inesauribile di conoscenza per migliorare qualsiasi processo produttivo.

Progetti senza realizzazioni. Realizzazioni senza progetto

Perché l'attuale crisi che la comunicazione sta attraversando in termini di qualità, di senso, dipende dalle difficoltà che essa sta incon-

trando, ormai da troppo tempo, nel porsi come collegamento vitale, creativo fra le ideazioni, i progetti e le loro realizzazioni, fra quanto immaginato e quanto realizzato, in una prospettiva di costruzione di comunità.

Purtroppo, anni di una cultura parassitaria, misera, circa il rapporto reciprocamente generativo fra idee e cose, fra capacità di rappresentarsi, cioè, e capacità di rendere concreto quanto pensato, concepito, hanno alimentato una concezione della concretezza assai povera.

Su due piani: apparentemente distinti, conflittuali ma al contrario complementari al punto che l'uno ha bisogno dell'altro per sopravvivere.

Il primo è la tendenza a progettare compiacendosi dell'elaborazione delle idee, ma spesso esaurendo nel pur bellissimo gioco della preparazione, tutte le risorse. Il secondo è la celebrazione della praticità, del primato del fare sulla supposta sterilità del pensare in maniera astratta.

Idee versus cose e viceversa. Tempi lunghi versus tempi brevi, spazi vicini versus spazi lontani. Due posizioni entrambe vere quanto false. Come possibile?

Partiamo dalla prima posizione. Oggi se non hai un progetto non sei niente; se non ti stai dando da fare in cerca di sostegni per mettere in piedi un progetto non hai uno status. Se sono più di uno ancora meglio. Se poi hai i finanziamenti per realizzarlo è perfetto: la tua posizione è solida. Se poi lo realizzi... beh allora ogni interesse tende ad affievolirsi. Viviamo nella società della progettazione, per questo andare a vedere se e come è stato realizzato, conta poco, quasi niente perché se perdi tempo a realizzarlo ti è sfuggito il fatto che nel frattempo è certamente emersa la necessità di mettere in piedi altri progetti, più adeguati, più nuovi. Semmai può contare moltissimo fare un progetto su come si possono veri-

ficare i risultati ottenuti dai progetti. Idee che generano idee: che sia il modo più coerente di interpretare il senso della nostra celebrata Società della conoscenza?

Per quanto riguarda, invece, la seconda posizione, questa è occupata da coloro che si dichiarano stanchi di chiacchiere, di parole vuote, inconcludenti e decidono che fare sia senz'altro meglio che passare il tempo a discorrere senza concludere niente. Intanto facciamo qualche cosa e poi vediamo, anche perché facendo possono venire delle idee nuove. Nella sua versione più oscura questo atteggiamento rischia di scivolare facilmente – e conferme in questa direzione ce ne sono moltissime, come si sa bene – verso una visione del fare che sa più di affare se non di affarismo. Anche politico. O forse altro non è che la versione di ultima generazione dello sperimentalismo?

Due posizioni antagoniste solo apparentemente perché entrambe convergono su un punto fondamentale: il rifiuto di vedere nella realtà, in ciò che già c'è e che abbiamo impiegato secoli perché ci fosse, una trasformazione in corso di portata epocale, dalle risorse infinite se ci liberiamo della definizione di risorse che ci portiamo dentro. Una trasformazione che ha bisogno di essere capita, interpretata in un confronto stretto con le cose, le persone concrete ma che ha, nondimeno, lo stesso bisogno di progetti, a lungo e a breve termine, prefigurando un mondo che ancora non c'è e che non c'è mai stato.

Insomma entrambe le posizioni, quando esasperate, tendono a negare il valore della Storia: si va dalla lettura del mondo, senza avere interesse a scriverne la Storia (progettatori), alla scrittura del mondo, ma senza avere interesse a leggerne la Storia (realizzatori).

Sia la sterilità del progettare inconcludente inteso come strumento per costruire l'innovazione, sia la provvisorietà di chi operando, sem-

pre e comunque, pensa di dare risposte concrete a necessità su cui manca un'analisi adeguata, portano le tracce pesanti di una cultura che sta confondendo la necessità di rifondare radicalmente il nostro rapporto con la realtà, travolta da trasformazioni epocali mai sperimentate prima dal genere umano, con la rinuncia a desideri, a programmi e a realizzazioni di grande respiro, adeguati all'onda lunga della Storia che ci sta spingendo verso un futuro che non riusciamo vedere, a condividere.

Si avviliscono così le immense potenzialità del nostro tempo, sia progettuali che produttive, riducendo la nostra intelligenza e creatività ad una non-navigazione che ci ha portato alla terribile crisi che tutto il mondo sta vivendo.

Ne consegue, per esempio, che mentre celebriamo un uso di beni personalizzato per tutti, comandino, nell'utilizzazione effettiva, pratiche d'uso rigorosamente standardizzate. Viviamo sempre più di storie che non indirizzano né le organizzazioni né le singole persone verso l'esplorazione e la costruzione di un nuovo mondo, ma spingono senza sosta a creare bolle di mondi artificiali tutte uguali, schermate nei confronti della bella generosità che la realtà ci offrirebbe.

Si sono affermati lo strapotere della progettazione infinita e del fare comunque. Modalità operative opposte ma espressione di uno stesso sistema culturale: il continuo rilancio progettuale rispetto al confronto-verifica con le cose finite, che temiamo risultare deludenti rispetto alle aspettative, corrisponde pienamente alla paura, dal canto opposto, di non riuscire a comprendere o di comprendere cose che indebolirebbero la spinta operativa che pressa a fare 'praticamente', rinviando a tempi migliori qualsiasi analisi dell'esistente.

Pochi contenuti, molta interazione

Paura, in entrambi gli atteggiamenti, di non avere l'attrezzatura culturale e pratica necessaria per sostenere un confronto con la realtà; diffidenza ormai dilagante verso la generosità della realtà materiale se interrogata dovutamente (ma dobbiamo avere le domande giuste!), da realizzare o già realizzata che sia. Insomma, diffidenza verso il patrimonio culturale che possediamo, e che avvertiamo inadeguato ad affrontare il salto di sistema che stiamo vivendo; sia, ripetiamolo, come elaborazioni astratte sia di intervento produttivo sulla realtà che ci circonda.

Progettazioni o produzioni sempre più scisse dalla conoscenza del reale e dalla relativa sperimentazione su di esso, ad iniziare dalla nostra corporeità, la quale è lo strumento principe perché le cose ci parlino e perché noi si possa parlare alle cose e alle persone. Come sanno molto bene i bambini, che tutto toccano, tutto assaggiano, tutto abbracciano e scacciano.

Da qualche parte sappiamo benissimo di non sapere, di essere portatori di un'inadeguatezza che ci mina nel profondo e cui si risponde con affermazioni dove l'arroganza, la superficialità sono spesso scambiate per forza di carattere, capacità d'impresa. E questo anche se passiamo quasi tutto il nostro tempo ad affermare il contrario. Sia a livello individuale, cercando di proporci per quello che, per lo più, o facciamo male o proprio non sappiamo fare; sia a livello collettivo, dove l'aggregazione è spesso mossa da convergenze d'interessi del tutto temporanee, dando vita a confronti fra gruppi intrinsecamente deboli, mossi da dinamiche di aggregazione e disaggregazione che rispondono piuttosto a bisogni del momento e non da progetti a lungo termine condivisi, di quelli che impegnano più generazioni.

L'attuale guerra fra generazioni, cui tutti sono invitati a partecipare, ricorda così tanto i capponi di Renzo Tramaglino, all'inizio dei *Promessi sposi*, che si beccavano fra loro mentre erano in viaggio per diventare carne sulla tavola di un azzeccarbugli.

In questo scenario non meraviglia che la nostra azione consapevole si stia sempre più orientando verso il fare incalzante, in nome di una non meglio definita idea di concretezza, privo di progetto – per non parlare della dimensione truffaldina di tanto fare concreto, conseguenza di tanto vuoto che ci avvolge, di cui sono artefici piccoli o grandi delinquenti –, oppure verso un progettare incapace di confrontarsi con la realizzazione di se stesso. Un progettare che chiede alla dimensione monetaria quelle risorse che dovrebbero scaturire dall'analisi e dalla conoscenza dell'ambiente socio-economico e culturale su cui vorrebbe operare.

Ma quando si parla oggi di analisi, si tende a riferirsi ad un'analisi che copre una fase dell'attività in cui domina il consumo delle risorse e non la loro accensione. Analisi e produzione e utilizzo sono ancora viste come fasi distinte. I costi sempre più insostenibili che rendono le analisi ormai un 'lusso' ne sono la naturale conseguenza. L'analisi, viceversa, quando è davvero tale, smuove ciò che sta valutando e già lo attiva in una produzione comune facendo emergere e risvegliando risorse rimaste fino ad allora silenti, inattive: e ancora più spesso – una delle cause più gravi della crisi attuale – sconosciute, nel senso di non riconosciute come tali. L'analisi, in una prospettiva d'interazione totale con le fasi di tutta la produzione e dell'uso del prodotto, si autosostiene.

L'analisi, proprio nella difesa del suo specifico, è già il progetto, è già la sua produzione; è già il suo uso.

Così come il progetto dovrebbe essere già la sua realizzazione, e la realizzazione il suo uso; e quest'ultimo dovrebbe essere ancora analisi, progettazione, produzione, dando vita ad una dinamica di sistema di tipo generativo, dove le singole fasi sono sì distinte dalle altre, sulla base della predominanza dei successivi obiettivi operativi, ma anche in continua trasformazione, sotto l'influenza delle altre, con il procedere comune verso l'obiettivo che si sono date.

Il processo generativo, quindi, non segue la linearità delle fasi di produzione come tendiamo a formalizzarle. Sviluppa un proprio sistema di influenze generative che, pur rispecchiando la gerarchia tendenziale del processo di produzione, presenta un reticolo di azioni che agiscono su ciò che già è stato fatto o che anticipano quello che dovrebbe essere fatto in seguito.

Nel caso specifico, quindi, dell'analisi e della ricerca, esse sono parte, a tutti gli effetti, del processo produttivo. Mentre quest'ultimo appare inconcepibile senza che svolga, a sua volta, nel suo specifico, una funzione mirata a generare ulteriori dati di indagine che incrementano il processo generativo di conoscenza dell'intero processo.

Ne consegue che il vero prodotto è un'unità inscindibile di bene realizzato, di servizio offerto e della conoscenza che la sua realizzazione e uso ha sviluppato.

Pochi contenuti, molta interazione

Ma siamo figli di un errore immenso: quello di avere interrotto la circolazione vitale – leggi la comunicazione, appunto – che univa la capacità di pensare l'impossibile alla capacità di praticare il possibile nella prospettiva di superarlo; abbiamo deciso di contrapporre l'a-

spirazione a creare il nuovo con la necessità di agire sull'esistente, riducendo il significato di risorse a ciò che crediamo di avere, che possiamo consumare, a giacimenti, più o meno disponibili, invece che considerarle un prodotto dell'attività, della creatività umana.

In tutto questo è chiaro che il ruolo della persona è il punto attorno a cui tutto ruota. E non per un rilancio accorato dell'uomo, ma perché è la conoscenza il vero motore e al tempo stesso il vero prodotto di ogni processo produttivo, in tutte le sue fasi. La conoscenza che si mette alla prova diventando progetto, sviluppo, realizzazione, uso di quanto si è prodotto.

La conoscenza è una risorsa molto particolare, perché come si applica, se è veramente tale, produce nuova conoscenza, perché l'uomo, nell'arco comunque breve della sua vita, vive solo quando riesce a contaminare l'ambiente in cui opera con la propria vitalità: altrimenti è risucchiato nelle dinamiche di quel progressivo raffreddamento che sembra caratterizzare il divenire del nostro universo (l'entropia, o morte termica).

E questa risorsa si genera operando sull'architettura profonda della realtà fisica e simbolica, creando rapporti fra elementi della realtà divisi da sempre ma anche, viceversa, riuscendo a scindere aspetti della realtà ritenuti da sempre uniti indissolubilmente per collocarli in trame di rapporti inedite. Dall'economia alla formazione, dalla politica alla socialità. In ogni manifestazione della vita.

Oggi i processi produttivi (ricordo il significato ampio con cui propongo questo termine), fisici e simbolici, sono così vincolati ad una catena di montaggio predeterminedata, fortemente parcellizzata, frammentata in tanti soggetti a visione e missione settoriale e non di sistema, che ha poco senso parlare di una comunicazione orientata alla condivisione della conoscenza. Anche all'interno dei vari settori.

Basta pensare alla comunicazione organizzativa che struttura gli enti come le persone.

Una situazione di dissipazione delle risorse della conoscenza cui corrisponde, sul fronte dell'uso di ciò che si è prodotto, e cioè degli utenti, dei cittadini, degli 'altri', una modalità d'utilizzo limitata a seguire sceneggiature d'impiego dei prodotti stessi, qualunque sia la loro natura, massificati, privi di originalità. Una cultura dell'uso terribilmente standardizzata.

È sotto gli occhi di tutti il fatto che in questi ultimi decenni, mentre si è assistito ad un'esplosione di offerte di prodotti sempre più diversificati, dall'altro canto si è favorita una progressiva massificazione dei comportamenti d'uso e alla riduzione d'intelligenza critica in fase di utilizzo e, conseguente, in fase d'ideazione di prodotti nuovi, più avanzati.

Il che ha permesso di trasformare la grande, crescente varietà dell'offerta ad un'operazione di packaging, di confezione esterna estremamente sofisticata, invitando gli stessi consumatori a farsi il loro prodotto; ma negli aspetti più superficiali, esteriori. Fatevi la cover che volete, al resto ci pensiamo noi. Intanto che il numero dei confezionamenti è esponenzialmente cresciuto, si andava rafforzando il regime di oligopolio.

Questa strategia, mirata a uniformare i prodotti mentre diversificava l'offerta in termini di marketing, fingeva la varietà della produzione sul piano del linguaggio: un prodotto presentato in tante forme. Uno spostamento d'attenzione e di cura dal prodotto al linguaggio d'interazione, all'interfaccia. Una strategia diversiva, per allontanare l'intelligenza dell'utenza dalla valutazione del prodotto, risultata vincente.

Ma, soprattutto, si è avviato un immenso processo di formazione, di educazione ad un modello di comunicazione che si perde nel ricco gioco delle possibilità combinatorie della

forma ma che non entra nel merito dei contenuti del sistema profondo, invisibile dei prodotti. Che non genera conoscenza.

La comunicazione come strumento per frammentare e indurre a divagare, e non per conoscere, e quindi giudicare, il valore effettivo d'uso di un prodotto. Una scelta che sta funzionando molto bene, poiché gioca sull'illusione dell'infinita personalizzazione del prodotto, dell'adattamento ai bisogni dei singoli. Un narcisismo, un'illusione, che oggi trova molto ascolto: dai centri commerciali in tutte le loro forme della Grande Distribuzione Organizzata all'offerta formativa della scuola e dell'università. L'importante è tenere i cittadini lontani dalle grammatiche culturali, sociali, economiche, politiche profonde della realtà, le quali restano così al sicuro in mano dei pochi. Cambia l'interazione ma non il senso sociale della macchina.

Un sistema unico con grande varietà di combinazioni

Insomma da una parte un'illusoria proposta di prodotti personalizzati, sostenuta da un'offerta del mercato progressivamente livellata, in nome di una globalizzazione identificata con l'inevitabile scomparsa delle diversità; dall'altra parte, per quanto riguarda l'utilizzo dei prodotti, una crescente incapacità di valutazione della loro natura sostanziale, del loro valore intrinseco, profondo, per conoscere il quale si richiede capacità di divergenza rispetto alle assordanti "avvertenze per l'uso" (dalla carta al passaparola mediatico, ai vari social), una solida cultura della sperimentazione, una disposizione critica, ad iniziare dall'analisi della natura reale dei nostri bisogni.

La costante – ormai un tormentone – è la dichiarazione da parte dei produttori (da quelli

del ragù preconfezionato a quelli dei libri di testo – digitali e non –: l'accostamento pare, forse, troppo superficiale?) di essere mossi dal desiderio di evitare all'utenza qualsiasi sforzo, di volersi caricare di ogni fastidio per favorire al massimo il piacere, il gioco, all'insegna di una leggerezza che elimina il superfluo, l'inutilità, rendendo tutto più amichevole.

L'offerta che ci libera da fatiche superflue è, naturalmente, benvenuta: dalla burocrazia all'uso di tecnologie di ultima generazione.

Ma accanto a fatiche che sfiancano ogni libertà e piacere, che ci fanno perdere la fiducia nella relazione con gli altri, da cui vorremmo fuggire come da una terribile trappola, ci sono impegni anche più pesanti che, seppure segnati da scoramenti e angosce non meno devastanti delle precedenti, continuiamo a sostenere, vogliamo affrontare. Perché mossi dalla fiducia, dalla convinzione che già mentre li stiamo sostenendo siamo liberi, perché continuiamo a sceglierli in ogni momento, anche quando diciamo "questa basta...".

Rappresentano la fatica di essere liberi: la materia prima che fin da quando siamo piccoli abbiamo il diritto di apprendere.

Sono fatiche nostre, fisiche e intellettuali sì, ma nostre; sono cose che non vanno bene così come sono, vanno migliorate e anche trasformate radicalmente, ma sono nostre, e solo nostre, perché nostra è la convinzione che se le affrontiamo potremo migliorarle per noi e per gli altri. Sono le battaglie che decidiamo di fare con noi stessi, con gli altri, con il sistema che ci rappresenta. Sono le sofferenze – perché tali sono – che hanno una Storia, un futuro: quello di dare la dignità che trova colui che liberamente decide di non fuggire dal sistema che le esprime ma di immergersi per conoscerne la natura, le dinamiche, i soggetti, la cultura e così poterlo cambiare.

Non si è mai soli in queste fatiche, qualunque sia la loro natura: dalla ricerca di un senso da dare ad un acquisto – piccolo o grande che sia – fino ad affrontare le ragioni di un lungo curriculum scolastico. Fino a pretendere di capire, senza provare vergogna nel fare domande e nel manifestare le nostre difficoltà.

Vogliamo essere noi a decidere cosa è inutile, dannoso e cosa non lo è. Solo avendo la libertà di poterlo fare possiamo appassionarci.

Nella vita lavorativa così come nei nostri percorsi formativi, nell'esercitare in generale la nostra cittadinanza, nelle sue forme pubbliche e private, gran parte della nostra libertà consiste nel poter scegliere cosa merita fatica, sofferenza a volte, certo impegno anche duro; significa voler correre il rischio di sbagliare, con gli inevitabili danni che possono seguire, per comprendere. Ogni delega in questo senso, se non ben valutata, può compromettere la nostra dignità di persone e minare i fondamenti della democrazia: il soddisfacimento di un bisogno non indotto, ci insegna la Storia, arriva alla fine, dopo molta fatica. Anche quella di arrivare alla conclusione che tutto è sbagliato e che va rifatto radicalmente.

Solo così sapremo come dovrà essere il nostro futuro: avendo attraversato per libera scelta il nostro presente con tutti i sensi ben aperti. Costi quello che costi.

Una cultura dell'uso povera rispecchia una cultura altrettanto povera dell'ideazione, della progettazione, della produzione.

La varietà che ci assedia con i suoi affollamenti dedalici, la foresta inestricabile di segnali che ci obbliga, se si vuole sopravvivere, a seguire percorsi ben precostituiti e imbarazzanti per l'assenza di qualsiasi distintività sostanziale, in evidente contraddizione con quanto questo sistema predica in termini di valore della diversità, tutta questa apparente abbondanza

non fa altro che nascondere la crescente banalizzazione dell'offerta e della domanda.

La società delle reti, quindi, stando alla cultura che la dirige e che ne orienta l'architettura, appare piuttosto concepita per sostenere una rete di solitudini, dove lo sforzo di favorire il dilagante narcisismo della nostra società è funzionale a nascondere la miseria qualitativa e quantitativa del sistema stesso e, specialmente, a indebolire al massimo le potenziali condizioni di eccezionale progresso sociale che il Novecento, pur pagando prezzi disumani, era riuscito a creare.

Strategicamente questo è potuto accadere valorizzando una comunicazione non generativa di conoscenza, ma gerarchica, trasmissiva ed emulativa tendente a indebolire le potenzialità partecipative dei soggetti coinvolti. Tutti. A tutti i livelli e in tutti gli ambiti: sociali, economici, politici.

Per questo la scuola è scuola di comunicazione, poiché la comunicazione formativa che è adottata educa, prima di tutto, ad un modello comunicativo, contribuendo a tramandarlo e a rafforzarlo.

Il fenomeno contro natura dell'energia della conoscenza

In un tempo in cui si denuncia da più parti l'insostenibilità dell'attuale modalità di sviluppo ambientale, economico e sociale, appare emblematico che si continui a sottovalutare il semplice ma fondamentale fatto – appena ricordato – che la conoscenza, e la sua relativa economia, è un'energia che ha l'incredibile capacità di creare nuova energia, nel senso che con l'uso non si consuma ma si incrementa: un paradosso che ancora sta aspettando un'analisi adeguatamente approfondita.

Il fenomeno, come tanti altri che periodicamente sono riscoperti, non è così nuovo, viene da molto lontano. Già Erodoto, V sec. A.C., sottolineava la forza di quei popoli – vedi gli Egizi – che si preoccupavano di quello che oggi si potrebbe definire una sorta di knowledge management, la gestione delle loro conoscenze, a cominciare dalla memoria.

Attualmente, però, il progresso tecnico e tecnologico ha regalato all'uomo la capacità di trasformare la realtà nelle sue componenti più nano e più macro, disaggregando e riaggregando la materia fisica e quella simbolica come ritiene meglio, utilizzando processi di automazione della comunicazione e dell'informazione sempre più capillari e incisivi (fino all'invasività, con tutti i rischi che questo comporta), capaci di gestire quantità di informazioni che nessuna mente e psiche umana ha mai potuto controllare prima; né potrebbe fare oggi altrimenti.

Questo scenario ha dato luogo a processi generativi così potenti che è evidente come il vero problema oggi non sia quello delle risorse, ma quale progetto sociale, culturale, politico, economico si intende realizzare.

La deriva che stiamo vivendo, più esplicitamente, non è dovuta a mancanza di risorse, ma all'assenza di un progetto – e quindi di una comunicazione adeguata, e cioè generativa di conoscenza – che organizzi queste risorse in una visione e in una missione condivisa e partecipata, e non sempre più elitaria, che a mano a mano che si va definendo avrà modo di trovare le risorse necessarie creandone delle nuove. Sia a livello di piccoli che di grandi, grandissimi gruppi. Sia a livello di esperienza interiore dei vari soggetti.

La buona comunicazione è sempre e comunque sostenibile, perché crea risorse: non le consuma.

Migliaia di anni di storia hanno creato le condizioni perché tutto ciò accadesse. Eppure sembra che ci si sia dimenticati di questo, e ci accaniamo, in guerre per bande, gli uni contro gli altri armati, cercando di consumare gelosamente, in maniera esclusiva, il nostro capitale di saperi, di competenze, di abilità con la stessa logica di rapina con cui consumiamo le risorse naturali. Nell'attuale processo di mondializzazione, cioè, accanto alla cultura di massa che lo esprime come fenomeno globalmente condiviso, persiste – e la crisi la sta rafforzando ulteriormente – un'organizzazione della conoscenza molto tribale.

La conoscenza, anche quando è consolidata, è sempre il risultato e il motore di un processo generativo di ulteriore conoscenza; se è conoscenza e non una protesi umana delle catene di montaggio, di vecchia o nuova generazione. A tutte le età. Il buon educatore mostra ai propri allievi di riappropriarsi sempre di ciò che sta insegnando loro, prima di tutto legittimando le domande che gli sono poste, e mostrandosi soddisfatto se nascono questioni cui non sa dare immediata risposta. Lo studio, come gli esami, non finisce mai, se è vero studio; poiché il sapere e la sua applicazione sono tutt'uno. La conoscenza, come si sa, in una classe non la fa il solo docente ma tutta la comunità, nella fondamentale distinzione dei rispettivi ruoli.

La ricordata dimensione schizofrenica della nostra cultura che contrappone le cose alle idee, il sapere al fare, il teorico al pratico, l'applicazione al modello, il nostro mondo interiore a quello esteriore, la mano alla mente che la muove, riflette una visione della conoscenza legata ad una logica di casta sociale, economica, culturale che sta bloccando, irretendo l'immenso quanto inedito potenziale che può esprimere una conoscenza finalmente non solo condivisa ma generata collettivamente, secon-

do una visione cooperativa e collaborativa. Ad iniziare dalla scuola.

A tutti i livelli: considerando la scuola dell'infanzia la palestra fondativa per apprendere questa visione e missione della vita (prima che metodologia), proprio perché viene prima dell'inevitabile specializzazione disciplinare che alle medie è definitivamente consolidata.

Ma perché questo possa accadere, è necessario lavorare sulla cultura delle relazioni, dei collegamenti, che intrecciano inscindibilmente le idee con le cose, il pensiero col fare, sostenendo una modalità d'insegnamento e di apprendimento che si basa sulla conoscenza di contenuti che di volta in volta devono essere ricollocati e ridefiniti rispetto ai bisogni per i quali sono stati evocati: il bisogno di conoscenza, cioè, comporta sempre una ricerca, e una riscrittura dei contenuti in riferimento alle esigenze che di volta in volta emergono, generando così di nuovi.

Il succedersi delle generazioni attraverso i millenni corrisponde ad un succedersi ininterrotto di 'ri-generazioni' di conoscenza consolidata e di 'generazioni' di nuove conoscenze che finiscono con il fondersi in quella che noi chiamiamo conoscenza.

L'identità valoriale come strumento operativo

Ogni sforzo per accumulare la conoscenza, in una logica di immagazzinamento e di salvaguardia da ciò che ancora non si conosce, sortisce l'effetto di indebolirla, sviluppando modelli culturali, sociali, economici e politici che finiscono presto con inibire ogni comunicazione che sostenga processi di comprensione e di ricerca.

La conoscenza, non essendo messa in condizione di rigenerarsi, perdendo cioè il contatto diretto con il divenire della realtà che la mette alla prova rivitalizzandola, tende a regredire, a spengersi con le conseguenze che storie antiche e recenti ci hanno dimostrato anche in maniera drammatica. È bastato, basterà poco per azzerare saperi la cui solidità parrebbe ormai acquisita, insopprimibile. È successo con le atrocità del Nazismo e del Fascismo e dei paesi cosiddetti del Socialismo reale, delle dittature dell'America Latina, dell'Asia, dell'Africa. Questa crisi, seppure in maniera molto sommersa, ribadendo incessantemente il carattere d'eccezionalità dell'attuale emergenza economica che 'oggettivamente' sta sollecitando adeguate misure d'emergenza, ripropone dinamiche che pongono le scelte valoriali (prima fra tutte il primato della conoscenza) in una condizione di stand by, in attesa di momenti migliori.

Eppure è proprio quando la situazione sta precipitando che dovremmo ripartire dalla difesa dei valori fondativi della comunità – se ancora li condividiamo –, perché è in quella direzione che dovremmo andare a cercare le risorse che si dice manchine: ad iniziare dalla scuola. Forse non sono le risorse che mancano, ma la condivisione di un progetto socio-culturale.

I valori non sono un blasone che abbellisce un fare libero di andare nelle direzioni più diverse, di usare gli strumenti che al momento sembrano quelli di maggiore efficacia pur di mantenere una posizione di forza ottenuta. I valori segnano la strada concreta, operativa, da percorrere, indicano – purché ci si creda – gli strumenti più idonei da utilizzare sia nei momenti di forza sia – anzi, ancor di più – nei momenti di difficoltà. Sono i valori che armano le idee, le cose e le persone per rispondere ad una grave crisi. È l'identità che ci guida nel pensare e nel fare, ad iniziare dal rapporto che si sta-

bilisce fra queste due dimensioni del nostro essere. E se non riesce a farlo bene, significa che l'abbiamo trattata male quando eravamo forti, assecondando atteggiamenti che hanno finito con l'indebolirla.

E non stupisce che, contemporaneamente alla crisi economica si sia rafforzata una pratica della comunicazione che vuole indebolire la conoscenza: da qui sono nati i soliti sciacalli, che ingrassano nei momenti di crisi. La conoscenza è come la memoria: è sempre al futuro, anche se esso è talmente vicino da sembrare immediato, presente. E come la memoria vive di relazioni, di collegamenti che la attivano e la rianimano trasformandola.

Ecco perché la scoperta e messa a sistema comune di saperi di soggetti diversi, che prima ignoravano che collaborando, cooperando sul piano delle loro conoscenze potevano rafforzarsi l'un l'altro ben oltre la consueta logica cumulativa, additiva, fa sì che la comunicazione metta in moto potenti processi virali di conoscenza che portano i soggetti coinvolti a compiere rilevanti salti di qualità. Che a loro volta creano le condizioni, l'ambiente per riavviare nuovi processi conoscitivi per nuovi soggetti. La conoscenza non genera solo conoscenza, ma incide anche sulle identità dei soggetti che mette in relazione migliorandoli.

Perché questo processo di partecipazione generativa di saperi si possa attivare è indispensabile che esista una forte condivisione della visione e della missione fra i soggetti coinvolti. Altrimenti ne consegue una perdita progressiva di creatività, di passione conoscitiva, e cioè di umanità. Come attestano gli infiniti casi di disaffezione, di noia, di disinteresse: dalle ore, che diventano interminabili, passate a scuola fino alle ore di lavoro dove Internet – quando è possibile – è sempre più un modo per uscire da riunioni inconcludenti, da routine prive di sen-

so, per nasconderci l'evidenza della mancanza di un senso.

Un'ulteriore conseguenza dell'errata concezione della conoscenza intesa come repository, come capitale 'bancario' di saperi e di pratiche, messo al sicuro in qualche paradiso fiscale e posseduto da una ristretta élite e dalla relativa cerchia di cortigiani, è l'indebolimento del legame vitale fra ricerca e vita comune, dove quest'ultima nel migliore dei casi è ridotta ad area da monitorare, da controllare.

L'esito è che da decenni i saperi popolari, diffusi, stanno perdendo un ruolo sociale attivo, creativo, critico: la forza di porsi come cultura 'altra' rispetto alla cultura 'alta'. Un processo di omologazione e d'inglobamento top-down i cui danni sono sotto gli occhi di tutti.

Basti vedere quanto sta accadendo nel settore agricolo, là dove la necessaria pianificazione e regolamentazione del territorio non tiene nel dovuto conto secoli di culture contadine con le conseguenze che sappiamo (ad iniziare dalla crisi idrogeologica per finire alla perdita di personalità e di carattere dei paesaggi).

Oppure cosa sta avvenendo nella scuola, dove gli studenti se rifiutano di trasformarsi in ripetitori di quanto ricevono dai docenti – reali o virtuali che siano – si perdono nei rivoli della dispersione scolastica. Educati da subito alla tolleranza alla noia che li aspetta là fuori; gestita dai 'bravi' con il desiderio di primeggiare in una gara di aggressivo conformismo, dagli studenti in difficoltà con la sfida quotidiana di dimostrare che studiare non serve perché nella vita contano altre cose: il denaro, le conoscenze e altre forme di pre-potenza.

Il che vale anche per gli insegnanti: se hanno deciso di aver già studiato e che non c'è più niente da sapere ma solo da ripetere, testimoniando con il proprio comportamento cosa si aspettano dai loro studenti.

La comunicazione non è mai un fermo immagine, ma una storia in continuo divenire prodotta da un reticolo di connessioni e sconessioni che danno vita a realtà in costante trasformazione. Un'energia immensa quanto inarrestabile che può travolgere o può sostenere. Sta a noi decidere se farne uno strumento di ricerca, di conoscenza, una risorsa per orientare e rinforzare il nostro percorso individuale e collettivo, oppure lasciarsi trascinare da questa inenarrabile forza che l'uomo crea con la sua semplice esistenza in un crescendo che non ha precedenti nella storia dell'umanità.

Già perché l'uomo, con i suoi processi automatici che, sempre più forti, trattano e creano contenuti, che rafforzano, a livello sia fisico che simbolico, la nostra capacità di comunicare e di s-comunicare tutto e tutti, è ormai così potentemente generativo nei confronti delle persone e delle cose che pensare di potere star fuori da questo flusso creativo – irrefrenabile e troppo spesso fuori controllo, da qui la deriva comunicativa che ci trascina – non è solo inopportuno ma impraticabile.

In questo senso la frase – che la scuola di Palo Alto ha contribuito a far sì che entrasse nel senso comune – "è impossibile non comunicare", indica una verità indiscutibile.

Il punto è cosa si comunica, se si è consapevoli di stare comunicando, e con chi o con cosa (i dispositivi e i sistemi automatici influenzano e dirigono i nostri comportamenti comunicativi in maniera ormai fondamentale).

Se è vero che non ci sono contenuti senza relazioni, è altrettanto vero che la trama delle relazioni che collegano i vari contenuti fra loro si pone sempre più come un contenuto a tutti gli effetti. Essere consapevoli di questa trama è essenziale per governare la propria comunicazione. Il che significa la propria identità comunicativa.

Questo processo, espansivo, incrementale, d'irrefrenabile costruzione di realtà generata dalla comunicazione, per l'accelerazione epocale che l'uomo sta dando ai processi d'automazione, ci sta portando in una dimensione della condizione umana mai sperimentata prima. Indietro non si torna. O si elabora questa trasformazione antropologica, o non c'è futuro per la nostra umanità.

Insomma, o la comunicazione è usata come strumento di conoscenza o questa immensa energia andrà fuori controllo.

I fondamenti e la buona comunicazione

Una buona comunicazione favorisce, quindi, l'espressività e la creatività, responsabilizzando i vari soggetti che coinvolge in un processo che abbia intenti conoscitivi. Gli inevitabili errori, se ben monitorati e condivisi, diventano così degli strumenti di scoperta eccezionali: al contrario, appunto, di quanto avviene con le macchine che, se sbagliano, causano solo conseguenze tanto più gravi quanto più le abbiamo delegate a gestirci.

Ma perché l'individuo possa uscire da automatismi – fisici o mentali – subiti passivamente, senza spirito critico, e se ne faccia architetto e stratega, è necessario che abbia introiettato un comportamento organizzativo dove la divergenza dei singoli si configura come una risorsa per l'ente di appartenenza, e non come pericolosa fonte di disgregazione. E quindi, ancor prima, è necessario che l'architettura della comunicazione abbia fatto scelte in tale direzione, affidandosi, nell'impresa comune, a valori che esaltano la responsabilità e l'inventiva dei singoli, purché sviluppate in direzione degli obiettivi definiti nella missione.

Il che significa costruire un'organizzazione

della comunicazione – qualunque sia l'ambito socio-economico in cui si esprime – in grado di far divergere e poi convergere i soggetti coinvolti nella vita di un ente, secondo un movimento pulsante che va dal centro alla periferia (politica d'indirizzo) e poi dalla periferia al centro (partecipazione), rafforzando la centralità della mission, dell'identità e della visione di quella comunità, e favorendo la generazione di conoscenza.

Affermare che la comunicazione è tanto più efficace quanto più rispecchia, nelle sue strategie e nelle sue pratiche, la visione e la missione di un'organizzazione, la sua personalità sociale, contribuendo così a rafforzarla è il punto da cui bisogna ripartire se si vuole rimettere in moto la capacità di progetto e di sviluppo della nostra società, ricostruendo la trama vitale che deve legare i progetti a breve con quelli a lungo, lunghissimo termine.

In una realtà sociale, economica, politica che necessita anche di forti spinte centrifughe, robuste specializzazioni e settorializzazioni, coraggiose sperimentazioni di nicchia e di sistema, la condivisione dei fondamenti – valori e obiettivi che sono alla base di un progetto comune – rappresenta l'unica possibilità per indirizzare e coordinare un'attività variegata e specializzata, bisognosa di forti radicamenti locali eppure partecipe attiva di dinamiche che sono e devono essere di portata mondiale.

Per questo la comunicazione, che è sostanziale per l'identità di enti e persone, non può affidarsi a tecniche astrattamente efficienti, funzionanti, espressione di know how comunicativi, più o meno “mercenari” avrebbe detto Machiavelli, parlando di eserciti assoldati da Principi i quali li preferivano ad “arme proprie”.

I fondamenti scaturiscono dalla visione e dalla missione di un ente, le quali soltanto possono indirizzare le sue varie attività e comandare sulle consulenze specialistiche degli esper-

ti di comunicazione ai quali va richiesta una competenza tecnica che tenga conto della coerenza fra fondamenti identitari e strumenti. E la stessa cosa vale per l'organizzazione o per la formazione.

Il che rimanda ai valori – la “virtù” sempre di machiavelliana memoria – che, ispirando ogni singola azione della comunicazione, possono ostacolare l'avversa “fortuna”.

Non esiste, quindi, una comunicazione ‘tecnicamente’ buona, valida in assoluto; né tanto meno tecnologie della comunicazione innovative da adottare a prescindere dall'identità di chi vuole comunicare. Negli enti così come nelle persone.

In questa prospettiva, l'architettura dei processi di relazione (simbolici e fisici) che danno vita alla comunicazione non può che scaturire dall'interno delle organizzazioni (e delle persone). Essa, infatti, nasce nel cuore profondo dell'ente; ed è la matrice originaria, seppure incessantemente rivisitata, di tutto il processo produttivo (sempre nell'uso largo che stiamo facendo del termine). È l'energia che, investendo idee e cose in uno scambio continuo, attraversa e vitalizza tutti e tutto. Solo facendo così può rigenerare e rafforzare se stessa.

Non c'è soluzione di continuità, quindi, fra comunicazione interna e comunicazione esterna. Ogni fase della comunicazione di un ente, ogni testo comunicativo che esso produce, è sempre bivalente: genera sia processi comunicativi interni che processi comunicativi esterni. È solo sulla base di un suo maggiore o minore effetto all'interno o all'esterno dell'ente che si tende a definirlo afferente alla comunicazione interna o esterna. Una dinamica che vale ugualmente per gli individui.

Una buona organizzazione valorizza questa pervasività, questa ubiquità della comunicazione, questa sua polivalenza al fine di po-

tenziare il maggior numero possibile di processi generativi di conoscenza interni ed esterni, favorendo al massimo una trama di connessioni fra i primi e i secondi. Una trama che poi altro non sarebbe che la sostanza dell'habitat, e quindi dell'ecosistema comunicativo di riferimento in cui organizzazioni e persone operano, un connubio fra ambiente ed esperienze che, in un ininterrotto intreccio di influenze reciproche, danno la cifra della stessa comunicazione. Quanto, cioè, si comunichi per comprendere (proponendo un progetto e rischiandone la verifica nel confronto con il mondo esterno) e quanto per evitare questa sperimentazione dei propri saperi, o supposti tali.

C'è un *tertium*?...

Insomma: la comunicazione di un soggetto (sia esso un ente, un suo settore, una sola persona oppure un gruppo di individui etc.) è produzione di realtà come risulta da azioni provenienti da TRE ambiti distinti quanto fortemente correlati e ciascuno imprescindibile dagli altri due:

UNO. Quello dove l'azione comunicativa è caratterizzata da una netta predominanza di azioni interne (IN). Unicamente “predominanza”, perché non ha senso parlare – come già rilevato – di comunicazione soltanto interna, o interiore;

DUE. Quello dove l'azione comunicativa si svolge essenzialmente verso l'esterno dell'organizzazione (OUT).

Il fatto che nelle azioni di un ente o di un individuo ci sia, a seconda del momento, una prevalenza, e non una presenza esclusiva, di relazioni o verso l'interno del processo produttivo o verso il mondo esterno, ad iniziare da coloro per i quali questi beni e servizi sono stati re-

alizzati per finire con stakeholder di vario tipo, è cosa che sottolinea come sia impossibile dividere in segmenti autonomi un flusso costante di pensieri e di azioni che portano dal pensiero (l'ideazione) alla trasformazione della realtà (uso) in fasi distinte e del tutto autonome rispetto alle altre.

Ogni processo produttivo – lo si è rilevato precedentemente, al paragrafo 4, a proposito dell'analisi, ma può essere utile ricordarlo – è un incessante andare avanti e indietro, procedere per riprendere quanto già realizzato e correggerlo, con movimenti che non hanno niente di lineare se non il fatto di collocarsi lungo l'asse del tempo.

I tentativi di formalizzare questo processo di sviluppo di un intero sistema in momenti distinti (ideazione, progettazione, realizzazione, uso etc.) non deve confondere circa la natura di quanto accade nella realtà che si presenta come una rete di relazioni che legano l'ideazione all'uso del prodotto secondo una trama di collegamenti che si attivano e disattivano (fisicamente o simbolicamente) a seconda del momento in un divenire storico.

Questa cosa, ribadita da esperti e studiosi, resta però sullo sfondo, ancora ridotta a scenario teorico, faticando, nella stragrande maggioranza dei casi, a trasformarsi in *modus vivendi* e in *modus operandi* quotidiani capaci di agire secondo un modello di comunicazione concretamente diverso dal passato.

E questo accade perché è ancora fortissima la necessità di pensare e di agire in termini di fasi in rigida successione. L'azione quotidiana, viceversa, ci suggerisce uno scenario ben diverso: il succedersi delle azioni, infatti, pur mostrando un indubbio verso dominante, per cui, per esempio, l'ideazione precede la progettazione, e questa la realizzazione che a sua volta precede l'uso, lascia tracciati tutt'altro che lineari,

rivelando un continuo andare avanti e indietro rispetto ad una successione formalmente definita: la progettazione andando avanti non può non retroagire sull'ideazione, mentre la realizzazione continuamente retroagisce sulla progettazione o sull'ideazione stessa.

Per non affrontare la questione centrale del rapporto che c'è o ci dovrebbe essere fra l'uso effettivo di un prodotto e la sua ideazione. A questo proposito, negli ultimi anni, con l'affermarsi delle tecnologie della comunicazione a forte ispirazione interattiva, si è assistito ad una crescente quanto importante attenzione verso gli aspetti organizzativi della comunicazione in una prospettiva di sostanziale superamento delle rigide distinzioni fra comunicazione interna e comunicazione esterna, proprio nel tentativo di ricollocare la conoscenza che emergeva dal valore dell'uso effettivo del prodotto all'interno della catena di ideazione-produzione.

La comunicazione organizzativa – pur nella varietà delle sue interpretazioni – è stata proposta come un ambito assai concreto dove, nella indiscutibile distinzione dei ruoli e dei bisogni, interagiscono fra loro i soggetti che sono portatori di interessi e di obiettivi comuni.

... *tertium datur*

L'idea che la caratterizza la comunicazione organizzativa è quella di un'apertura degli enti tutti (dalle aziende alle istituzioni, alle organizzazioni non profit) verso dinamiche comunicative di forte coinvolgimento e partecipazione.

Questa ridefinizione del rapporto fra organizzazione e comunicazione è fondamentale tanto che il terzo ambito comunicativo, qui di seguito proposto, vuole indicare la necessità di un radicale ripensamento, in ogni organiz-

zazione, delle grammatiche che regolano queste connessioni fra le azioni rivolte all'interno e quelle orientate principalmente verso l'esterno; siano esse fisiche o simboliche. La necessità, quindi, di recuperare una strategia identitaria, facendo piazza pulita di una specie di metafisica delle architetture dell'informazione e della comunicazione che tende a presentare un'architettura, se valida in un determinato contesto culturale, sociale, economico, politico, valida per tutti i soggetti.

Se, come si sta ripetendo, il tessuto connettivo della comunicazione deve essere fortemente identitario, una buona comunicazione sarà possibile solo facendo forza sulla originaria specificità staminale del soggetto che vuole comunicare, in modo da favorire il generarsi di un tessuto comunicativo adeguato e quindi efficace, così da tessere una trama di relazioni fra tutte le componenti interessate, interne ed esterne.

Ai due ambiti, perciò, individuati nel paragrafo precedente se ne aggiunge un altro:

TRE. L'ambito comunicativo in cui si analizza, si progetta, si sviluppa e si realizza l'intreccio delle relazioni che devono orientare e sostenere le reciprocità fra tutte le azioni di un soggetto comunicante, ad iniziare dai collegamenti che uniscono quelle prevalentemente a cifra interna e quelle a prevalenza esterna.

Questo terzo ambito ha i suoi testi, che sono espressione di grammatiche precise quanto anche diversissime fra loro. Imparare a riconoscerle, leggerle, progettarle è fondamentale.

Davanti a questo territorio costituito da terre di mezzo immense, che tutto avvolgono, che collegano-scollegano tutto si può legittimamente affermare che: *tertium datur*, ed è l'ambiente costituito dall'infinita rete di collegamenti diretti e indiretti che mettono in comunicazione fra loro le attività di quel

soggetto. Un tessuto in continua trasformazione.

È una dimensione poco riconoscibile a livello macrostrutturale, eppure ad essa fanno riferimento tutte le relazioni sensibili di tutte le componenti di una realtà comunicante. Queste ultime danno vita alla sua esistenza, ma la caratteristica di questo *tertium* influisce a sua volta in maniera determinante sulle relazioni delle parti del sistema che lo generano.

Il tessuto delle relazioni è sempre stato un soggetto sociale fortissimo che gli uomini tessavano e che tesseva la stoffa delle comunità e degli individui. L'avvento e il successivo proliferare, fino all'attuale assuefazione da parte nostra che ormai li consideriamo parte della nostra vita, dei dispositivi meccanici a funzionamento automatico ha soltanto reso più percepibile l'infinito mondo delle relazioni, progettate o accidentali che siano, e delle loro complesse meccaniche: programmate e non, dagli effetti prevedibili e non, ma indispensabili in aspetti della nostra vita importantissimi.

Una venuta in primo piano della testualità delle relazioni e della loro grammatica che, mentre si imponeva come soggetto sociale a tutti gli effetti, ha sollevato il problema della loro autonomia rispetto alla nostra soggettività: da qui la storia degli automi, dagli studi e gli artefatti di Erone di Alessandria fino alla robotica di oggi, ai sistemi informatici, all'intelligenza artificiale, alla discussa cibernetica che sta cercando tutti i punti di contatto possibili fra dimensione artificiale, simbolica, e quella fisica; fra esseri viventi e macchine. Fino al fenomeno del transumanesimo e alle sue molte ombre.

Un settore della ricerca questo sull'avvicinamento in corso fra elaborazione simbolica e manipolazione fisica che non a caso vede il convergere di discipline tradizionalmente tenute distinte come la fisica, l'economia, l'ingegner-

ria, l'antropologia, la biologia, la sociologia, la biologia, la psicologia, la matematica, la filosofia, la glottologia.

Un fenomeno di rilevanza immensa e d'indiscutibile forza innovativa, sotto ogni aspetto, che però, per esprimere tutte le sue potenzialità dovrebbe piuttosto concentrarsi su come liberare le immense risorse di cui è portatore l'essere umano così come è, lavorando sull'ambiente in cui opera, prima di immaginare strumentazioni meravigliose che vogliono trasformarlo.

L'energia umana, prima che potenziata, va riconosciuta e messa nella condizione di esprimersi, va liberata, per avviare finalmente un salto in un futuro che nemmeno possiamo immaginare.

Potente meraviglia dei processi, ma debole analisi dei risultati

Nello specifico della comunicazione di enti o persone, la trama delle relazioni, quindi, più o meno tecnologicamente mediata, non si pone come una zona intermedia, prossimale secondo una successione spazio-temporale che vedrebbe, per esempio, per un'impresa, a livello macro strutturale, la comunicazione interna trasformarsi progressivamente in quella esterna; e, ovviamente, viceversa. Una specie di zona aurorale o vespertina che segna la fine dell'una e l'inizio dell'altra. Non è neppure una zona ristretta di confine, che indica la fine di un territorio e l'inizio di un altro. La sua natura non è ascrivibile a logiche sequenziali o seriali di vecchia o nuova generazione.

Si tratta, viceversa, di una dimensione dei processi comunicativi che cominciamo solo adesso a indagare, anche se la usiamo da sempre, costituita da un'infinità di relazioni che collegano ogni componente interna ad altre com-

ponenti interne e quella esterna ad altre componenti esterne, ma soprattutto che dirige interazioni fra unità o sottosistemi interni e unità o sottosistemi esterni. Cambiando il sistema di relazioni cambiano anche le componenti interne od esterne che vi sono più direttamente collegate.

La natura di questa terza dimensione della comunicazione è non meno fondamentale delle altre due, dal momento che indica la scelta strategica adottata per tutto il sistema comunicativo.

È un sistema che opera su infinite variabili, endogene ed esogene, emergenti da incommensurabili sottosistemi di relazioni, attivando e disattivando un'incalcolabile quantità di collegamenti fra elementi simbolici ed elementi fisici; una dimensione della realtà che ormai gli uomini riescono a progettare e ad amministrare solo facendo ricorso a dispositivi che gestiscono processi automatici capaci di incidere sulle persone e sulle cose.

Questa dimensione operativa sta attraversando, con il crescente affermarsi dei calcolatori nella vita quotidiana delle persone, una fase molto delicata e, per molti aspetti, inquietante. Perché, quanto più riusciamo a creare meccanismi che processano il simbolico e il fisico in maniera automatica, mettendoci nella condizione di progettare e di creare realtà sociali, economiche, politiche irrealizzabili solo qualche decennio fa, tanto più sembra indebolirsi la nostra capacità di progettazione, di controllo, di governo di questi processi automatizzati di connessione/sconnessione: insomma di relazione.

Stiamo diventando sempre più spettatori e meno attori, il che di per sé non sarebbe grave se non fosse che siamo al centro di un processo d'innovazione mai sperimentato prima dall'uomo, che richiederebbe accanto allo stupore un'assunzione di responsabilità nel governarne il processo.

L'innovazione tecnologica, ma non solo quella, è per definizione sorprendente. Non a caso fa parte di una filiera che va dalla scoperta scientifica, all'invenzione fino alla diffusione. Nasce da bisogni e aspettative reali ma quando è veramente tale sconcerata, confonde anche chi ne è artefice. Simile alle opere d'arte finisce con lo sbigottire i suoi stessi creatori che sono i primi a rendersi conto che presenta aspetti anche fondamentali da loro non previsti, non progettati, da esplorare e da capire. Che una volta creata, l'opera è tanto più artistica quanto più appartiene al mondo e in questo disseminarsi si ricrea e si rigenera oltre ogni possibile programmazione.

Entusiasma, quindi, ma anche intimorisce, fino ad impaurire. L'innovazione – quando è tale – non è mai un prodotto soltanto; è anche e sempre un processo che nasce e che, pur trovando nella storia che lo ha preceduto un terreno fertile, la sua stessa ragion d'essere, genera qualche cosa che prima non c'era. Rappresenta un salto di sistema, culturale e sociale, oltre che economico e politico.

E l'accelerazione che stiamo vivendo con le possibilità tecnologiche degli ultimi decenni, legate al progressivo avvicinarsi del simbolico (tramite il numerico) al fisico tramite la miniaturizzazione dei componenti dei calcolatori, contribuisce a dare al momento che viviamo – l'Internet delle cose ne è solo un pallido inizio – un'aura di eccezionalità, portandoci a pensare che siamo giunti davanti ad una svolta antropologica.

Mentre sono state esigenze e scelte di ordine etico, culturale, sociale e politico a spingere l'uomo – specie dopo la seconda Guerra Mondiale che aveva destrutturato l'intero pianeta – a creare strumenti che riuscissero a riprogettare la realtà, dai suoi aspetti nano a quelli macro. E via via che l'uomo riusciva a penetrare

dentro i meccanismi più nascosti della realtà, a conoscerne le architetture e a modificarle, quegli stessi strumenti hanno assunto un valore in assoluto. È accaduto così che il loro funzionamento sia stato sempre più ammirato in termini di funzionamento astratto, prescindendo dalla valutazione funzionale, giudicando quindi i risultati che quei processi invisibili ci proponevano.

La fascinazione dei processi automatici, il fatto che poche azioni e sempre più semplici compiute dall'uomo possano dare luogo a processi nascosti e misteriosi anche per chi è in grado di scriverne i relativi algoritmi, sorprendendo con risultati inaspettati quanto altrimenti impossibili, ha sempre più scardinato l'analisi critica degli effetti che quegli strumenti creano e la nostra capacità progettuale.

Confondere, come si tende sempre più a fare, la meraviglia per ciò che i processi automatici riescono a realizzare, superando e sbalordendo i limiti dei nostri sensi, con la nostra facoltà d'immaginazione, con la capacità di aspirare all'impossibile, di andare oltre il prevedibile e il programmabile, è il problema che l'uomo ha oggi davanti a sé nel relazionarsi con i potentissimi meccanismi automatici di cui dispone.

Perché, è cosa ottima esercitare la nostra immaginazione per cercare di capire come usare le macchine che creiamo, esplorarne le possibilità misteriose che ci offrono: l'innovazione è qualcosa che riusciamo a fare anche nostro malgrado, e quando si verifica è bellissimo gettarvisi dentro per capirne le potenzialità, il valore che essa rappresenta per andare in direzione di un mondo inedito, tutto da costruire. E le nuove tecnologie non c'è dubbio che rappresentino questa occasione.

Ma è cosa ancora migliore ritrovare la passione, la voglia di immaginare un mondo che

ancora non c'è, recuperando il valore della visione e della missione del nostro pensare e agire, e forti di un progetto dettato dall'ambizione di far progredire la condizione spirituale e materiale di tutti gli uomini, inventare macchine che ci aiutino a realizzarlo.

La nostra umanità è ancora così povera di umanità. La crisi presente la sta ulteriormente impoverendo, riproponendo ingiustizie e diseguaglianze che solo qualche decennio fa avremmo immaginato improbabili nei termini attuali.

I rapporti internazionali – sia che a parlare sia la Banca Mondiale o il Fondo Monetario Internazionale o l'OCSE o Forbes o il prestigioso Credit Suisse o qualche Ong – ribadiscono lo stesso punto: la ricchezza è in mano a un numero sempre più piccolo di persone. Il numero di persone che vivono in paesi dove la diseguaglianza negli ultimi decenni è aumentata rappresenta ormai oltre il 70%, mentre è difficile dimenticare le parole di Amartya Sen secondo cui una persona che non sa leggere e scrivere né conosce le nozioni fondamentali di calcolo (al di là dell'uso che è stato fatto dai paesi dominanti dell'alfabetizzazione, proposta come abilità piuttosto che come prassi sociale) è una persona cui è successo qualche cosa di terribile.

Come non chiedersi, davanti a questo scenario, come sia possibile che tanta forza meccanica capace di creare tanta realtà stia producendo effetti di questo genere? O se non li produce direttamente, certo si sta rivelando incapace di affrontarli e di risolverli.

Ma questi meccanismi relazionali automatizzati sono stati realizzati per costruire una comunicazione fra uomini e realtà che vada nella direzione di sconfiggere le attuali ingiustizie sociali, culturali, economiche o per rafforzarle?

Quando si esplora l'innovazione dobbiamo chiederci non cosa stiamo cercando ma a cosa

deve servire quello che stiamo cercando; quale è il progetto sociale, l'idea stessa di società che indirizza la nostra sperimentazione e ricerca.

Digitale naturale, digitale informatico

Certamente l'uomo non ha un buon rapporto con quell'immensa forza.

Ne è al tempo stesso affascinato e intimorito. Si sta perdendo o in amletiche alternative (usare le ICT è bene o male?) o in tifoserie appassionate (le nuove tecnologie sono l'Innovazione o sono il Male camuffato da package translucido?) o in alternative ultimative (il mondo social cancella la socialità vera o costruisce la nuova socialità, sconfiggendo i vecchi limiti e le radicate logiche di potere?). E si potrebbe continuare.

In questo scenario si sta affermando l'idea che incidere, trasformare, riscrivere la realtà sia sempre meno un progetto culturale, sociale, politico, economico, bensì tecnologico. Sempre più una strategia di applicazione, di personalizzazione, di localizzazione degli strumenti che di per sé risultano validi in tutti i contesti, indipendentemente da vision e mission; dall'identità, dai valori che muovono chi li usa. L'autopoiesi dei sistemi a forte matrice automatica sta emergendo cioè sempre più come il progetto vero e proprio.

Prima s'inventa e poi ci si chiede come poter usare quello che si è inventato, finendo così, troppe volte, con il creare nuovi bisogni per soddisfare i quali serve, guarda caso, quanto prodotto.

La domanda cui oggi dobbiamo urgentemente dare una risposta non è se dobbiamo affidarci ad elaboratori elettronici – negarne l'opportunità sarebbe come cancellare la nostra storia –, ma quali sono le grammatiche valoriali, sociali, culturali che sostengono le loro

architetture sempre più in prima linea nella gestione della nostra vita, individuale e collettiva. Le banche dati, cioè, hanno un'anima: quella di coloro che le hanno progettate e realizzate. I valori che hanno ispirato la scrittura della loro testualità – di cui non si parla mai, se non in termini di correttezza formale, funzionale –, a quale visione sociale ed economica facevano riferimento? E quindi verso quale modello sociale e culturale il loro uso ci sta spingendo?

I dati sono espressione e generatori di testualità sempre molto orientate in termini valoriali. Le loro strutture e i relativi processi relazionali privilegiano sempre una visione delle relazioni umane rispetto ad altre: lo sappiamo? Ce ne ricordiamo quando chiediamo a questi sistemi di fare ciò che a noi mai riuscirebbe? Quale rapporto abbiamo con i tecnici della comunicazione e dell'informazione?

Il problema, cioè, che abbiamo davanti – al di fuori di ogni marketing ideologico – è un problema di conoscenza, perché è ancora tutta da studiare la storia di questi meravigliosi ambienti dove le relazioni dei nostri saperi e delle nostre competenze attraversano trattamenti automatici a volte salvifici (si pensi alla chirurgia in realtà aumentata o alla semplice possibilità di viaggiare in un cielo affollato oltre l'inverosimile da aerei che si spostano a velocità altissime), a volte devastanti (si veda le forme di addiction che stanno scatenando: ormai non sono più rare le richieste di consulenza sulla comunicazione mirate e disintossicare le organizzazioni da un uso improprio delle nuove tecnologie nella comunicazione interna ed esterna).

Così come è tutta da capire la Storia delle politiche delle ICT, delle loro economie, dei loro linguaggi e soprattutto dei loro contenuti. Leggere, organizzare la realtà perché un sistema automatico la possa processare automa-

ticamente; i dati di conoscenza che quindi ne emergono e su cui noi basiamo le nostre azioni individuali o collettive, è oggi come non mai un mondo da conoscere.

Sono tempi questi dove, corrispettivamente alla crescita esponenziale delle possibilità dell'uomo di agire sul suo mondo interiore ed esteriore, si sono ingigantite le responsabilità di scelte che, in forza dei processi di automazione, informatici e non, hanno – non possono non avere – effetti a livello planetario.

Il processo di mondializzazione, fatto di continue trasformazioni di relazioni e collegamenti, di dissoluzione di ambienti esistenti e di creazione di nuovi, prodotto dall'ibridazione incessante di persone, cose, idee, simboli, ha subito un'accelerazione tale, negli ultimi due secoli, e una trasformazione così marcata, ad iniziare dalla seconda metà del Novecento fino ad oggi, da indurre a parlare di un salto di sistema epocale nella storia del rapporto fra uomo e ambiente, sia fisico che simbolico; salto che pare essere ben più radicale dell'avvicinarsi di fasi paradigmatiche.

Ma il cuore pulsante di questo salto di sistema è stato e sempre più sarà l'imprescindibilità di interfacciarsi costantemente e inconsapevolmente con sistemi automatici di trattamento dei dati, sempre più invisibili perché sempre più invasivi, più big.

Davanti ad un'Internet che ormai non collega e scollega fra di loro solo i simboli delle cose, inventandone dei nuovi, ma opera direttamente sugli atomi delle cose stesse e delle persone, è facile comprendere che stiamo entrando in una dimensione della comunicazione totalmente inedita.

La ricerca dell'uomo di agire con il pensiero sulle cose, si sa, viene da molto lontano: basti ricordare quanto Galilei scriveva nel XVII a proposito di “questo grandissimo libro che con-

tinuamente ci sta aperto innanzi a gli occhi (io dico l'universo)", spiegando che aveva una sua lingua, la "matematica", e che era necessario imparare a leggerla se si voleva scrivere in quella lingua: e cioè se si voleva passare da lettori a scrittori del mondo.

Eppure, mai, prima di oggi, era accaduto nella Storia che la dimensione simbolica della attività umana arrivasse così vicino ad interagire direttamente con quella fisica, con la conseguente diminuzione della mediazione umana, costretta a delegare tanta forza, non soltanto più rappresentativa, virtuale, della realtà ma concretamente fattiva sulla realtà, a processi meccanici automatizzati.

Il tempo, appunto, della sperimentazione sulla realtà attraverso la rappresentazione, il virtuale, sta rapidamente cedendo il passo al tempo in cui quanto si immagina potrà sempre più sperimentare le proprie visioni agendo direttamente sulle cose, dando vita ad una cultura della sperimentazione paradigmaticamente diversa dal passato. Stiamo ormai scrivendo direttamente con le cose.

La mediazione simbolica prossima alla testualità mentale dell'uomo sta rapidamente cedendo il passo alla mediazione delle cose reali, mentre il terreno che divide pensiero e realtà si sta rapidamente accorciando e sta andando in una direzione dove pensare sarà sempre più fare: qualcosa di cui le stampanti 3D, che si ora stanno diffondendo, indica solo l'inizio.

Ecco allora emergere prepotentemente la questione del primato del pensiero sugli strumenti, dei valori identitari che hanno prodotto le soluzioni tecniche. Specialmente della visione, della missione su cui costruire quel tessuto di relazioni che portano ad agire sulla realtà.

Il primato cioè di un'ideazione, di una

progettazione che devono governare le cose, avendo fiducia che le cose non deludono mai, anche quando avessimo sbagliato tutto, purché restino parte del progetto stesso e continuino a comunicare con noi, a generare conoscenza con noi.

Ci aspetta, cioè, il compito di insegnare ai nostri prodotti cosa sia la conoscenza. Un impegno arduo se noi siamo i primi ad usare la comunicazione con altri obiettivi. Eppure, dobbiamo, per ragioni di sopravvivenza, tornare, iniziare a "seguir virtute e canoscenza", per riprendere la grande verità detta così semplicemente da Dante: è l'unico modo per essere sempre meno "bruti".

Il potere di pensare le nostre idee direttamente attraverso le cose ci porterà a sfuggire dalla realtà o ci spingerà a cercarla come mai fino ad oggi ci era riuscito di fare? Ci solleciterà a chiuderci nella scatola nera delle illusioni o ci appassionerà a pensare che si può leggere e ri-scrivere il mondo?

Senza esagerazioni, siamo prossimi alla manipolazione del DNA del mondo che noi abbiamo conosciuto, sotto tutti i profili, culturali, sociali, economici, politici. Il che, ricordando le parole di Leopardi, sarà solo un bene se si riuscirà, seppure gradualmente, a riequilibrare nella Natura il rapporto fra il ruolo che essa mostra di avere di madre ("di parto") e quello che rivela poi di "matrigna" ("di voler").

Del resto cosa è la storia del genere umano se non questo continuo tentativo di abbracciare la madre e di allontanare l'ombra terribile della matrigna?

Di che stupirsi quindi se l'uomo ha cercato alleati in potenti manipolatori riprogrammabili che lo aiutassero in questo compito. Digitale, prima dell'informatica, è la realtà.