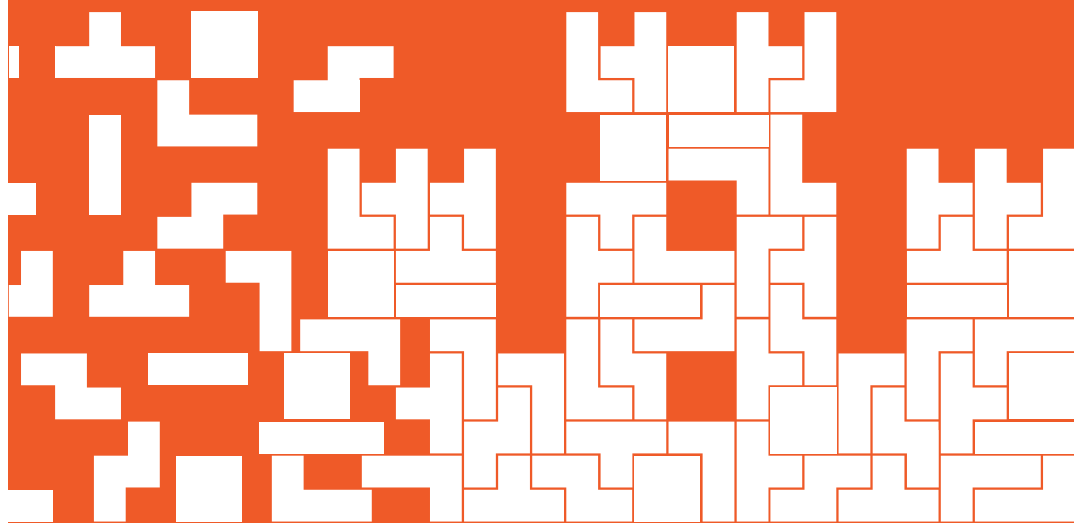


Andrea Barchiesi

INGEGNERIA REPUTAZIONALE

Comprendere, misurare e costruire
la Reputazione



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Andrea Barchiesi

INGEGNERIA REPUTAZIONALE

**Comprendere, misurare e costruire
la Reputazione**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Virna Antichi
Illustrazioni di Chiara Ferrè

Isbn: 9788835168195

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. L'era della reputazione: 15 principi su cui costruire una nuova comunicazione	»	11
La reputazione è potere	»	11
15 principi che ridefiniscono la comunicazione	»	12
I vecchi approcci non riescono più a incidere	»	33
2. Che cos'è la reputazione e perché è fondamentale	»	35
Identità, immagine e reputazione	»	35
La lente reputazionale	»	36
Da dove deriva e che cos'è la reputazione	»	37
La reputazione non è simmetrica	»	38
La reputazione come fattore emergente evolucionistico	»	39
Definizione analitica della reputazione	»	40
Non esiste una sola reputazione	»	44
Il poliedro reputazionale	»	45
La reputazione dominante	»	48
Quattro ragioni per non sottovalutare le reputazioni minoritarie	»	49
Nessuno è un'isola. Sistemi reputazionali	»	50
Se Atene piange, Sparta non ride. Reputazione di gruppo	»	52
Il processo di generalizzazione negativa	»	54
Transfer reputazionale	»	56
Aura reputazionale	»	57
La reputazione positiva ha capacità attrattiva, la negativa repulsiva	»	60
Entità reputazionale	»	61

Divergenza reputazionale – Perché uno scandalo distrugge alcuni e non altri?	pag. 62
Green, pink ed ethicwashing	» 67
3. La nuova fisica della comunicazione	» 69
Il paradosso dell'informazione	» 69
Una nuova visione	» 70
Un nuovo modello di spazio: Data Space	» 71
La reputazione diventa una traiettoria nello spazio	» 74
Il Data Space è un continuum temporale in cui tutto esiste contemporaneamente	» 76
Il Data Space è in continua espansione	» 77
I quattro piani del Data Space	» 78
Albero di propagazione	» 84
Il Data Space è una visita guidata	» 85
Il Data Space è in continua ebollizione	» 88
Social network – Echo chamber e polarizzazione	» 89
I contenuti evaporano nei social network	» 91
Effetto Red Shift, la negatività prevale	» 93
Correnti di percezione nel Data Space	» 98
Il lato oscuro delle correnti di percezione	» 101
Fare surf sulla percezione	» 103
Le correnti possono diventare tsunami social(i)	» 104
4. Massa reputazionale	» 106
Il relativismo della materia reputazionale	» 106
Spazio reputazionale	» 107
Massa reputazionale	» 110
Massa assoluta nulla significa irrilevanza	» 112
Attrazione della massa reputazionale	» 113
Modello compatto degli spazi reputazionali	» 114
Una corrente è uno spazio reputazionale	» 119
5. La forma della reputazione	» 122
Le dimensioni	» 122
Il modello di analisi della reputazione	» 123
Sondaggi e analisi dei dati online, diversi e complementari	» 125
L'ascesa del purpose rende obsoleti i vecchi schemi	» 127
ESG Reputation	» 128
Il CEO diventa figura sociale di riferimento	» 129
La reputazione del brand: il modello duale reputazionale	» 131

Opinione pubblica, audience e stakeholder	pag. 135
Gli stakeholder e le dimensioni reputazionali	» 136
La reputazione entra a tutti i livelli nell'organizzazione	» 137
6. Misurare la reputazione	» 141
Misurare ciò che è invisibile	» 141
Il dato primitivo e strutturato	» 142
Dal dato alla massa	» 143
Il kilogrammo reputazionale (r)	» 145
Curva primaria reputazionale	» 146
Il tensore reputazionale	» 151
Energia reputazionale	» 155
Potere informativo delle curve simili	» 155
La predittività delle curve reputazionali	» 158
Valore economico di un contenuto	» 160
7. Costruire la reputazione – Ingegneria Reputazionale	» 162
L'ordine naturale è il caos	» 162
Principi base dell'Ingegneria Reputazionale	» 163
Processo di costruzione della reputazione per fasi	» 167
Il framework R	» 178
La doppia piramide della percezione	» 184
Crack reputazionali	» 188
La nuova frontiera LegalTech	» 189
Reputazioni binarie	» 192
Antitipi, il mondo rovesciato	» 193
Purché se ne parli	» 194
8. Gestione delle crisi reputazionali	» 196
Dalla crisi alla permacrisi	» 196
La crisi è una questione di percezione	» 197
Dalla causalità alla visione probabilistica della crisi	» 198
La crisi dipende dalle dimensioni primarie	» 199
Probabilità di un evento critico	» 201
Sleeping bomb, la crisi può venire anche dal passato	» 204
Come ridurre la probabilità dello scoppio di una crisi	» 205
Anticipare o inseguire la crisi	» 206
La curva generale di una crisi	» 208
La magnitudo di una crisi	» 210
La forma della crisi	» 212
Predittività di una crisi	» 216
Pandoro-gate, analisi di una crisi	» 217

9. Black Reputation	pag. 222
Guerre reputazionali	» 222
Attacchi massivi: reti di troll	» 224
Manipolazione della realtà, il giornalista inesistente	» 226
Manipolazione della storia – Wikipedia War	» 227
Sovranismo digitale	» 229
Identità rubate	» 230
Attacchi diretti alle identità: deepfake	» 232
Attacchi diretti: innescare le sleeping bomb	» 233
L'arma della disinformazione	» 235
Conclusioni... Una strada nuova	» 239
Ringraziamenti	» 241
Bibliografia	» 243

Introduzione

Devo fare outing. Mai a vent'anni avrei pensato di occuparmi di reputazione. Ho studiato ingegneria elettronica, avrei dovuto fare automazione, costruire robot intelligenti. Il tema della reputazione, da sempre in mano a umanisti e sociologi, mi ha incuriosito, ci ho guardato dentro come un barbaro alla scoperta di una terra straniera. Mi ha trascinato in un mondo che non immaginavo e dal quale non sono più uscito. Tutto è guidato dalla percezione e la reputazione ne è l'essenza. Questo scritto è, nell'intenzione, un punto di inizio di una nuova materia, un sistematizzare la ricerca e l'esperienza degli ultimi anni. Ricerca applicata ai brand più importanti e in quasi tutti i settori del mercato. Questo perché la reputazione riguarda tutti, dai singoli ai brand, dalle istituzioni alle nazioni. Riguarda anche le idee. Non è necessario che una cosa esista per rientrare nelle regole della percezione, è sufficiente che sia pensabile.

L'Ingegneria Reputazionale rappresenta un approccio radicalmente diverso alla comunicazione, trasforma in numeri, in masse per l'esattezza, ogni contenuto online. Definisce uno spazio fisico, con regole e coordinate precise, ciò che era intangibile diventa così improvvisamente misurabile e acquista una forma. Entra in una fisica dove ci sono possibilità nuove e vincoli, che esistevano già ma che prima erano semplicemente invisibili. La reputazione diventa un segnale numerico che manifesta proprietà inaspettate, tra cui quella di predire se stessa, sotto determinate ipotesi.

Uno dei punti chiave di questa nuova materia è che, in rete dove esistono i contenuti, il tempo non è più sequenziale, come quello scandito dalla comunicazione, ma tutto continua a esistere potenzialmente per sempre. Viene, quindi, riscritto dalle fondamenta il concetto di comunicazione a partire dagli obiettivi: non è più definire che cosa diremo ma come dare un ordine strategico superiore a tutto quello che esiste. Questo è il compito dell'Ingegneria Reputazionale. Scolpire tutto quello che esiste. Per fare questo,

servono nozioni e strumenti molto più potenti di quelli che abbiamo avuto a disposizione. La comprensione stessa di ciò che avviene in rete diventa specialistica, quasi diagnostica, e include competenze analitiche di livello superiore, soprattutto molto più interdisciplinari. In queste fasi di forte salto in avanti, si evidenziano i limiti dei programmi universitari e della formazione ancora un po' radicata a schemi arretrati. C'è un problema culturale che si riverbera in alcuni brand.

Tornando a noi, per fare questo percorso, dovremo prima di tutto abbandonare molti concetti considerati finora incontrovertibili e ripensare dalle fondamenta il significato della reputazione, partendo dal chiederci prima di tutto da dove realmente derivi. Sarà un percorso tutt'altro che scontato.

1

L'era della reputazione: 15 principi su cui costruire una nuova comunicazione

Con il mondo digitale siamo entrati nell'era della reputazione, il concetto stesso viene ridefinito, diventa multidimensionale e impatta tutte le sfere della nostra esistenza. Per capire davvero in che modo, dobbiamo prima rivedere degli schemi che oggi sono semplicemente superati e fuorvianti. Vi sono 15 principi, che devono essere alla base di una ridefinizione della comunicazione e della percezione, di cui la reputazione è la forma più alta.

La reputazione è potere

La reputazione è un potere che può comprendere appieno solo chi la detiene. Apre porte, decide per noi con chi lavoreremo e quanto verremo pagati, definisce di che rispetto possiamo godere nella comunità, definisce la nostra credibilità, può decidere persino della nostra vita sentimentale. Il concetto di reputazione è correlato a doppio filo alla fiducia, alla relazione, alla credibilità. Parole che pesano come il piombo nella vita di tutti noi, nella vita dei brand, dei servizi, delle istituzioni, dei governi. La reputazione sembra una entità astratta, un qualcosa che non si può toccare, ma solo perché si cerca di vederla con gli occhi. È invece un qualcosa di molto concreto, è come un'aura che avvolge il soggetto e arriva ai suoi interlocutori, anche quelli che non sa di avere, li avvolge e si frappono trasformando la percezione in base alla sua forma. Se la reputazione è debole, quest'aura sarà sottile, ininfluente. E sarà ininfluente negli esiti. Per questa ragione, chi non la detiene non può comprendere gli effetti. Se invece è potente, può stravolgere la percezione, in bene e ovviamente in male, se questa è negativa. Più avanti affronteremo casi di iper-reputazione, casi limite di estrema intensità che riescono a far passare il brand praticamente illeso attraverso crisi di enorme portata. Il digitale e i social network hanno estremizzato tutto questo, lo hanno accelerato, reso

pervasivo, reso accessibile a chiunque, ha rotto ogni confine fisico. Ma ha al tempo stesso stravolto alcuni concetti a cui siamo ancorati.

L'Ingegneria Reputazionale si occupa di plasmare la reputazione in questo nuovo mondo, definendone la nuova fisica, le nuove regole, le nuove modalità. Per arrivare a comprendere il nuovo modello proposto è necessario ripensare profondamente 15 pilastri del nostro modo di comunicare e percepire la comunicazione. Il radicale mutamento che stiamo vivendo è una vera e propria frattura che solca il nostro tempo. Non è sufficiente una revisione dei nostri metodi perché in alcuni casi parliamo di rappresentazioni inconciliabili tra loro. Viceversa, il rischio è restare indietro e continuare ad applicare vecchi schemi che non hanno più alcuna possibilità di incidere. Volete un esempio concreto di che cosa significhi restare indietro? Pensate al concetto di guerra, l'Occidente è ancora radicato all'idea dei grandi scontri militari fatti di eserciti, portaerei, flotte, carri armati. Ma tutti i recenti conflitti sono stati diversi, siamo entrati in un concetto di caos persistente e guerra ibrida, il terrorismo per esempio si infiltra nei territori rendendosi invisibile, usando come arma gli strumenti della vita quotidiana come i mezzi di trasporto. L'attacco alle Torri Gemelle poteva essere impedito da una portaerei? Le nuove guerre nei Paesi evoluti non saranno con i cannoni, ma saranno diverse. Saranno economiche e reputazionali (sì, sono in atto da tempo, minando la credibilità e le relazioni dei concorrenti), attraverso flussi migratori, con la disinformazione che si insinua e inficia i processi democratici. Allo stesso modo è nel digitale, non cambiare modello significa continuare a investire nei carri armati, mentre gli avversari giocano a un tavolo del tutto diverso.

15 principi che ridefiniscono la comunicazione

Una sensazione che raccolgo spesso, parlando con i professionisti della comunicazione, con i manager e che non risparmia le persone comuni è un senso strisciante di smarrimento, di scollamento dal tempo come se si fosse perso il senso. In effetti, questo è quello che in fondo molti pensano vedendo i social network in preda alla rabbia, all'opinione di chiunque, alla politica che salta a piè pari ogni intermediazione, alla violenza, al razzismo. Assistiamo a scenari del tutto nuovi, che fino a un paio di decenni fa erano inimmaginabili. In realtà, questi sono solo effetti, le cause vanno ricercate in un cambiamento non solo culturale ma strutturale dei media. C'è un nuovo tessuto su cui scorrono le informazioni, degli algoritmi che decidono che cosa (rap)presentare o meno. I ruoli stessi vengono ridefiniti all'interno di questo sistema di relazione. Proviamo a identificare le ragioni profonde di questo cambiamento e definire 15 principi che saranno la base di partenza su cui costruire un nuovo modello.

#1 Il tempo

Il tempo viene del tutto ridefinito nel mondo digitale ed è forse il concetto più difficile da acquisire e metabolizzare. Nel nostro vivere quotidiano, il mondo fisico è scandito dal presente, pensiamo per esempio al giornale, che riporta i fatti del giorno prima. Il giorno successivo una nuova uscita soppianta la precedente che sparisce e finisce poi per incartare il pesce. Nel mondo digitale tutto resta. Per sempre. Immaginiamo dunque un universo in continua espansione per cui ogni nuova notizia non decade automaticamente ma resta impressa nella rete. La massa informativa, quindi, aumenta nel tempo, e per aggiungere un grado di complessità lo fa a un ritmo in costante crescita. Se il tempo non è più il criterio distintivo, che cosa guida la comparsa di certi temi rispetto ad altri? Pensate, per esempio, al motore di ricerca, trovate sempre le informazioni più recenti o c'è un altro criterio? Su Google c'è una sezione news separata ma la pagina principale è fatta di informazioni ordinate senza alcun criterio temporale. In questo mondo il criterio base è la pertinenza.

Principio #1 Il tempo nel mondo digitale non è più sequenziale ma diventa una sorta di continuum in cui tutto resta per sempre.

Questo fatto cambia del tutto le regole del gioco e può creare alcuni punti di accumulazione caratteristici per cui veniamo definiti da un numero limitato di fatti. Siamo di fronte a un concetto nuovo e una sfida su cui gli strumenti tradizionali sono del tutto impreparati. Dobbiamo imparare a scolpire questo universo e dobbiamo farlo secondo degli obiettivi precisi. Più avanti porremo le basi della soluzione definendo lo spazio reputazionale.

#2 L'informazione diventa liquida

Siamo abituati a pensare all'informazione come monolitica, con un suo ordine preciso, una sua struttura. Pensate all'articolo in un quotidiano: ha un titolo, una sezione di appartenenza, un autore. Per leggere l'articolo successivo si volta pagina. Una struttura intrinsecamente sequenziale che, in qualche modo, rispecchia anche una gerarchia, un'importanza. C'è una prima pagina e un'ultima pagina. Questo concetto viene del tutto polverizzato. Provate a pensare alla Terra, allargate la vista allo spazio fino a rendere il nostro pianeta un punto, ora vi chiedo: qual è il sopra e quale il sotto? Nello spazio non esiste un sopra e un sotto. Del resto il sotto per noi è il sopra di chi è nell'emisfero opposto. Nello spazio digitale accade qualcosa di simile. Non c'è un prima e un dopo. L'informazione segue la logica degli hyperlink, fluisce in ogni direzione. Non solo, l'informazione si frantuma, viene inglobata da altre informazioni, viene estratta dal suo contesto, viene collegata in modi nuovi acquisendo un diverso significato.

Questa nuova forma del contenuto cambia anche il senso del messaggio. Se l'ordine in cui vengono rilasciate (e percepite) le informazioni non è quello progettato inizialmente, deve necessariamente cambiare anche il modo di fare comunicazione. Pensate al classico lavoro dell'ufficio stampa: far pubblicare ai media una serie di interviste, articoli, news sui suoi clienti. Ottenere un'intervista importante, su un media nazionale, è un lavoro lungo, che richiede grandi capacità di comunicazione e relazione. Ha un suo peso e un suo valore e chi lo svolge si aspetta che questo venga automaticamente riflesso nell'immagine del suo cliente, che contribuisca a incrementare il valore della sua reputazione. Da quando i motori di ricerca sono il primo mezzo per cercare le informazioni, però, ciò che gli utenti si trovano davanti sempre più spesso sono i contenuti non controllati dal soggetto ricercato. Proprio perché, come dicevamo prima, l'ordine di priorità nella lista dei risultati proposti è stabilito in base alla pertinenza decisa dal motore di ricerca, basata su una serie di indicatori tecnici molto precisi. Se quegli indicatori non incontrano il pezzo a cui tanto teniamo, questo non verrà neanche riproposto. Di conseguenza non verrà letto. Non influirà sulla reputazione del nostro cliente, nonostante il grande lavoro che c'è dietro. Non solo, il pezzo potrebbe venire ripreso in un contesto del tutto diverso in cui magari la cornice è un articolo di attacco all'azienda e quelle dichiarazioni in quel contesto specifico apparirebbero sotto tutt'altra luce. Capita molto spesso che la stessa dichiarazione sia ripresa sotto un titolo diametralmente opposto a quello originale e ricomposta con altre dichiarazioni che ne alterano del tutto il senso. Questo è l'effetto *frame*, modificare attraverso la cornice il senso originale e le sensazioni evocate dal contenuto.

Principio #2 L'informazione diventa liquida, non ha più una struttura rigida, ma può essere decomposta e ricombinata in modo tale da arricchire o tradire il senso originale.

Questa non rigidità della sequenza delle informazioni, questa possibilità di smontare e rimontare a piacimento apre scenari di comunicazione del tutto nuovi di cui è necessario tenere conto. Apre rischi enormi, ne sanno qualcosa i politici, ma anche opportunità, a patto di rinunciare al concetto di informazione rigida e che si sappia padroneggiare l'informazione liquida.

#3 Acquisizione delle informazioni

Internet è ormai la prima fonte di accesso informativo. Credo sia esperienza comune che, quando cerchiamo un numero di telefono, un locale, una via, ma anche un fatto storico o un'informazione su una persona, la prima cosa che facciamo è sbloccare il nostro smartphone e fare una ricerca. L'informazione è in rete ma noi non sappiamo come raggiungerla in modo di-

retto. Agiamo attraverso dei mediatori, per esempio il motore di ricerca. I loro algoritmi ci conducono (forse) al punto desiderato. Per cui l'idea diffusa di una rete completamente libera va quantomeno riconsiderata. Differentemente da ogni altra era, ora ogni informazione che possiamo raggiungere è mediata da algoritmi. Questo scenario cambia tutto, non si tratta più solo di occuparci del contenuto, ma oggi dobbiamo mettere in conto di avere a che fare con questi algoritmi. Trascurare questo aspetto che nella comunicazione tradizionale non esisteva significa creare un contenuto nello spazio senza strade attraverso cui arrivarci, in pratica delle isole. Sono gli algoritmi che creano dei ponti istantanei e, spesso, dinamici verso queste isole. Istantanei poiché gli algoritmi cambiano progressivamente per diventare sempre più efficaci e, quindi, non è neppure scontato il fatto che dove oggi c'è un ponte ci sarà anche domani. Questo complica molto la questione, vi risparmio ulteriori considerazioni per evitare scoramento.

A questo punto è chiaro come chi gestisce l'algoritmo ha creato un potere enorme, un potere nuovo dove prima non esisteva nulla di simile. Non è un caso che Alphabet (holding di Google) abbia una capitalizzazione di 1.000 miliardi di dollari. Mezzo PIL italiano per essere chiari. Numeri impensabili anche nei libri di fantascienza. Questo è un altro punto cardine nella nuova definizione che porta al modello dell'Ingegneria Reputazionale e lo discuteremo più in profondità successivamente. Qualcuno giustamente potrebbe dire: "E i social network, come rientrano in questo schema?". Nei social network, pur essendo strutturalmente diversi, tanto da dedicare più avanti una riflessione a parte, va forse anche peggio poiché il flusso viene creato direttamente sulla nostra pagina in cui visioniamo contenuti dei nostri amici. In questo caso, va anzitutto notato come non esista, a differenza delle testate giornalistiche, una home page uguale per tutti ma ogni pagina personale vede notizie e contenuti diversi. Esiste quindi una sola home page de *La Repubblica* ma milioni di "home page personali" su Facebook, solo per citarne uno, una per ogni account. Facebook crea una pagina dedicata di contenuti per ognuno dei suoi utenti.

Principio #3 L'accesso alle informazioni in rete non è libero ma è mediato dagli algoritmi. È una visita guidata.

Facebook ha 2,5 miliardi di utenti, quindi, crea e gestisce 2,5 miliardi di pagine (newsfeed) di contenuto. Da brivido. Il punto però è: chi decide che cosa mostrare nella nostra pagina? Un algoritmo, detto di raccomandazione, che poi altro non è che intelligenza artificiale. Ecco che ci risiamo. E questo è estremamente più invasivo poiché decide in base alla nostra vita, a quello che ne percepisce, alla vita di chi circonda, agli eventi di interesse. È una questione molto delicata poiché questo algoritmo ha nella sua fondazione un

intento meramente commerciale e questa è la radice di molti problemi poiché privilegia ciò che ci tiene incollati sullo schermo rispetto a ciò che è informativo o educativo. Per essere chiari, con una semplificazione, potremmo dire che privilegia *Paperissima* a *Quark*. Genera per la stessa ragione anche un fenomeno collaterale molto impattante che è la polarizzazione. Torneremo su questi punti.

Gira una vignetta su Zuckerberg in cui lui e un ragazzo sono davanti allo schermo di un PC. Lui in piedi appena dietro le spalle del ragazzo, presente, ma non nel campo visivo. Il ragazzo si gira e dice a Zuck: “Mio padre dice che ci spiati!”. Zuck, laconico: “Non è veramente tuo padre”. Sintesi geniale.

#4 L’inversione dell’autorevolezza

Provate a riportare alla mente Lupin III. Lo avete chiaro? Furbo, sempre un passo avanti, intelligenza tagliente e guascona. Ok, vi racconterò la storia di McArthur Wheeler, che è l’esatto opposto. Nel 1995 a Pittsburgh vestito come tutti i giorni, senza nemmeno il passamontagna di rito in queste occasioni, irrompe in ben due banche della città e le rapina. Non solo, si avvicina alle telecamere di sorveglianza e saluta. Un esempio di audacia? Non proprio. Dopo poche ore gli agenti della polizia identificano il colpevole, è stato sufficiente guardare i video delle telecamere e parlare con i testimoni. Uno dei casi più semplici della loro carriera. Ma qualcosa non tornava e gli agenti non si facevano una ragione di un furto così stupido. Si presentano alla sua porta ancora perplessi e forse aspettandosi un genio del crimine che voleva magari farsi arrestare per attuare un piano di incomprensibile complessità. Nei film di 007 in effetti accade. Bussano, apre Wheeler che, sorpreso, dice: “Come avete fatto a individuarmi? Mi ero spruzzato il succo di limone”. Era convinto che spruzzandosi succo di limone in viso, come con l’inchiostro simpatico, diventasse invisibile. La sua intuizione era sicuramente di grande valore ma sentì il bisogno di fare una verifica: si spruzzò il limone in faccia e si fece con una polaroid una foto. Il limone bruciava agli occhi ma del resto dietro ogni grande impresa c’è del sacrificio. Nella foto, poi ritrovata dagli agenti, in effetti non si vedeva e questa era la sua prova di invisibilità. Probabilmente non vedendo bene per il succo di limone negli occhi aveva fotografato il soffitto. Una simile impresa non è da tutti, infatti è in predicato per essere eletto come il ladro più stupido di sempre. Quest’uomo, però, ha reso non volendo un servizio all’umanità e ai nostri tempi.

Due ricercatori, David Dunning e Justin Kruger, furono attratti da questa storia. Il primo pensò che il rapinatore era troppo stupido per accorgersi della sua stessa stupidità e su questa intuizione i due iniziarono una ricerca. L’esperimento che misero in atto era molto semplice. Presero un campione di persone e chiesero loro il grado di competenza in tre materie: grammatica, ragionamento logico, umorismo. Poi li misero alla prova in un test scritto.

Il risultato fu molto interessante, chi si dava un punteggio più alto risultava più ignorante, chi si dava un punteggio basso poi otteneva performance più alte. In sintesi, più sei incompetente più ritieni di sapere e sulla base della tua ignoranza fai scelte sciagurate, ma la tua stessa incompetenza ti impedisce di rendertene conto. Chi è più competente è molto più consapevole di quante cose non sa e, quindi, si muove con maggior prudenza e attenzione. Questo è l'effetto Dunning-Kruger. Vi ricorda nulla? Oggi abbiamo a che fare con un esercito di Wheeler. Moltissime persone hanno una percezione distorta e sopravvalutano se stesse. Stando al 52° Rapporto Censis, la metà delle persone nel nostro Paese (il 49,5%) è convinta che chiunque possa diventare famoso. E ci credono soprattutto i giovani (18-34) per i quali la percentuale sale al 53,3%. È cambiato radicalmente il concetto di celebrità, che non è più elitario: per il 30,2% (se si tratta di giovani per il 41,6%), l'elemento fondamentale per essere una celebrità è la popolarità sui social network, per un quarto degli italiani i divi non esistono più e, in ogni caso, solo un italiano su dieci dichiara di ispirarsi a loro come modello per la propria vita.

Principio #4 L'autorevolezza viene ridefinita, ciò che era autorevole ora non lo è più, la popolarità si sostituisce alla competenza.

Quante persone conoscete che oggi dissertano di politica, economia, etica, medicina con pari sicurezza e ignoranza? Credo innumerevoli e tra queste anche alcuni di cui non avreste mai sospettato a priori. I social hanno esposto il pensiero del singolo sui temi più disparati e francamente spesso lo spettacolo è desolante. Questa inondazione di ignoranza, unita al falso concetto che libertà di espressione significhi dare pari valore alle opinioni di tutti, ha creato un effetto del tutto impreveduto della rete: la distruzione dell'autorevolezza. Professori di economia si trovano nella stessa arena di improvvisati soggetti formati nell'università della vita, Roberto Burioni, Red Ronnie ed Eleonora Brigliadori che discutono di vaccini. Mi rendo conto che, astraendoci per un istante, possa sembrare una barzelletta. Ma non lo è. Ci sono vite in gioco. Questo fenomeno non tocca solo i soggetti fisici ma tutte le entità, i giornali stessi, quelli più seri, oggi sono percepiti non credibili e servi del potere. E credibili, invece, quelli più chiassosi e violenti. Una completa inversione del paradigma.

Distruggere l'autorevolezza è come abbattere nel tempio le vecchie divinità, ha un significato molto profondo, una anticamera oscurantista molto pericolosa. Significa abbattere la leadership basata sul merito e farla diventare per alzata di mano. Tornando al pratico, l'autorevolezza è un mezzo per comunicare, testimoniare, rafforzare, amplificare dei messaggi ed è stata polverizzata, per cui dobbiamo abbandonare le vecchie modalità. Se si continua secondo vecchi schemi, il rischio non è solo che i messaggi cadano nel vuoto ma che vengano addirittura presi al contrario come falsi, spingendo l'opinio-

ne pubblica nella direzione esattamente opposta. L'autorevolezza deve rinascere come una fenice dalle ceneri del vecchio concetto, ma necessariamente diversa, tanto che molti non la sapranno riconoscere. Discuteremo successivamente come e dove trovare la nuova autorevolezza e come in alcuni casi ricostruire l'autorevolezza perduta di chi la deteneva.

#5 Velocità

Cinquantasei milioni di messaggi di testo, più di tre milioni e mezzo di ricerche su Google, quattro milioni e mezzo di video visualizzati: sono solo alcune delle cose che accadono in rete in un solo minuto. Numeri impressionanti, se ci fermiamo a riflettere, che danno l'idea di quanto l'informazione con lo sviluppo del digitale abbia subito un cambio di passo epocale dal punto di vista della velocità di diffusione e consumo. A questo uniamo il fatto che ognuno di noi è praticamente diventato un editore che si sente titolato a interloquire, spesso mediante insulti, come abbiamo visto, perfino con il Presidente della Repubblica. Di fatto stiamo navigando in acque inesplorate. Molte sono le conseguenze di questo cambiamento, ma vorrei focalizzare l'attenzione su una in particolare che in modo strisciante, inosservata, si sta infilando nelle menti: consumiamo sempre più rapidamente l'interesse per un argomento o un soggetto. E lo distruggiamo. Osservando i fenomeni in rete è evidente, eravamo tutti *Charlie Hebdo*, per settimane le foto dei profili hanno preso i colori francesi, poi nei successivi casi le settimane sono diventate giorni e i "tutti" pochi, la reazione sempre più ridotta. Il successivo attentato di Berlino addirittura quasi marginale, nei fatti che seguirono a malapena un post. Ucraina, Palestina. Assuefazione. I cicli sono sempre più veloci e divorano sempre più rapidamente qualunque fatto.

Molte ragioni si celano nella frenetica e totalizzante comunicazione attuale e nelle sue conseguenze sociali. Del resto stiamo sperimentando, stiamo maneggiando oggetti relativamente nuovi, ancora inconsapevoli delle conseguenze di medio-lungo termine. Questa riflessione vuole essere un primo avviso sugli "effetti collaterali" di questa ultra esposizione mediatica. Tremendamente efficace sul breve ma tossica nel tempo. Un caso particolare, e pittoresco, di ascesa e discesa fulminea è quello di Danilo Toninelli del Movimento 5 Stelle a cui, durante il governo Lega-5 Stelle, è stato affidato il Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture, uno tra i dicasteri chiave per cercare di realizzare alcuni dei punti fondamentali del programma politico dei pentastellati. Nato a Soresina, paese di novemila anime in provincia di Cremona, entra in Parlamento nell'ormai lontano 2013 riuscendo a distinguersi dai suoi colleghi e diventando in breve tempo uno degli esponenti del movimento più in vista. La giovane età, il capello riccio ma ordinato, il suo *aplomb* lombardo e il suo impeccabile *savoir-faire* producono inizialmente molte attese e numerosi consensi online da parte di elettori e utenti fiduciosi.

Ma il successo e la stima consacrata col suo ministero si consumano velocemente nello spazio digitale e il malcapitato scivola in una serie di epic fail, soprattutto sui social network. Tra selfie fuori luogo, nomine sbagliate, fake news e *lapsus linguae*, Toninelli si trasforma in poco tempo da uno degli uomini immagine a problema di immagine per il governo. Su Facebook si sono create delle vere e proprie pagine che schernivano il ministro lombardo, come per esempio “Aggiornamenti quotidiani sullo stato di concentrazione di Danilo Toninelli” con migliaia di like e follower. Questa storia, a suo modo triste, insegna anche che la discesa verso l’oblio non è placida e costellata di indifferenza ma di odio feroce e scherno.

Principio #5 La velocità di propagazione dei fenomeni è enormemente amplificata. Allo stesso tempo, i cicli di interesse si consumano in modo sempre più rapido. I fenomeni sorgono e declinano in modo accelerato.

Governare la comunicazione al tempo dei social network è come scendere delle rapide: si può prendere molta velocità a favore di corrente (populista) ed è al contrario quasi impossibile risalire la corrente stessa. All’aumentare della velocità, però, arriva un punto critico che possiamo definire di inversione in cui improvvisamente la popolarità si degrada e ci si schianta contro le rocce (antagonismo). Serve una comprensione molto chiara delle fasi e saper modulare l’intensità della presenza mediatica all’approssimarsi della velocità critica. I social in fondo sono come lo spread, non si può giocare sempre al rialzo.

#6 *Fog of war*

L’espressione “*fog of war*” è attribuita al generale prussiano Carl von Clausewitz, che, in un suo celebre trattato sulla guerra, descrive l’incertezza informativa nelle operazioni militari come un fattore chiave: “La guerra è il regno di incertezza; tre quarti dei fattori su cui si basa l’azione in guerra sono avvolti in una nebbia di maggiore o minore incertezza”. La nebbia di guerra. Poco si sa di che cosa accade dietro le linee nemiche. Nato nel 1780 a Breslavia da una famiglia piccolo borghese, Clausewitz a soli 12 anni si arruolò nell’esercito, divenne ben presto ufficiale e, grazie all’amicizia con uno dei più importanti generali prussiani, Scharnhorst, venne introdotto a corte. Prese parte alle guerre contro la Francia dal 1792 al 1815. La sua carriera continuò e divenne generale. La grande esperienza militare e politica acquisita lo fecero poi passare alla storia soprattutto come analista e teorico. Nel suo trattato sulla guerra, alla luce dell’esperienza dei conflitti bellici scaturiti dalla Rivoluzione francese, il generale svolge una serrata critica della concezione settecentesca della guerra, confutando, tra l’altro, la validità assoluta di norme tattiche stabilite a priori. Per Clausewitz la concezione assoluta della

guerra viene sempre mediata nella realtà da una serie di fattori imprevedibili che contribuiscono a graduarne l'assolutezza tattica come l'asimmetria delle forze, l'incertezza, il maggior potere della difesa rispetto all'attacco, e soprattutto di quello che definisce l'attrito: l'inevitabile irrazionalità che si insinua nei movimenti di grandi masse di uomini e nella linea di comando, rendendo sovente vani i migliori piani militari. Ma, soprattutto, la difficoltà di ottenere informazioni attendibili in situazioni di guerra.

La rete per sua complessità ed estensione è esattamente come il campo di battaglia di Clausewitz, è avvolto dalla *fog of war*, ciò che accade all'interno senza strumenti avanzati è del tutto oscuro. Nei media tradizionali, è tutto relativamente più semplice a causa del loro numero nettamente più esiguo. Nel mondo online, invece, domina la molteplicità costante di dati, canali, fonti di informazione diverse e spesso in contraddizione tra loro, non esiste un palinsesto o un programma. È davvero molto complesso capire che cosa stia accadendo. Decine di migliaia di tweet, di articoli, di post, di video che emergono quotidianamente senza preavviso alcuno. A questo aggiungiamo il rumore di interferenza generato dalle fake news, in ambiti molto delicati come quello della salute, politica, food, clima. Pensiamo per esempio ai vaccini. Molte persone, anche a causa di ciò che hanno letto online, si sono convinte della loro nocività. Molti hanno perso la vita per questo. Basti pensare a chi nega l'esistenza della pandemia globale da Coronavirus. No, non citerò i terriapisti per una forma di pudore. Come può un brand riuscire a penetrare la *fog of war*? L'unico modo è dotarsi di tecnologie di analisi (intelligence), sistemi in grado di raccogliere h24 ogni contenuto online pertinente (e anche qui ci sono alcuni nodi gordiani da dipanare) per poi studiarlo, decodificarlo e sintetizzarlo per rendere disponibile un quadro della situazione. Una mappa radar dello spazio attorno al brand, per capirci. Ma molto più di dettaglio.

Principio #6 La rete ha milioni di fonti, si genera una *fog of war*, una sorta di nebbia in cui non si può comprendere che cosa accade senza strumenti tecnologici avanzati.

Monitorare costantemente per intercettare i segnali del cambiamento o una bomba che sta per esplodere. Questo apre problemi tecnici molto importanti: i dati sono sempre di più, sempre più complessi e sempre più difficili da decodificare. Al contempo, la qualità dei sistemi di intelligence è molto variegata e sta avvenendo nel mercato una sorta di coesistenza di soluzioni di grado molto differente. La grande frattura agisce anche qua, in modo duplice, non solo è necessario capire che serve dotarsi di intelligence in questo nuovo mondo ma bisogna anche saper distinguere il vino dall'acqua colorata. E di acqua colorata ce n'è molta come in tutte le fasi di formazione di una nuova cultura. Aziende anche molto importanti sono ancora in una fase prettamente

analogica. Il rischio, quindi, è quello di affidarsi a sistemi di superficie che producono analisi inutili per considerazioni strategiche, che non indicano soluzioni per muoversi in mezzo alla nebbia, ma ci dicono solo il livello di offuscamento raggiunto (se va bene). Un consiglio che mi sento di dare per valutare la bontà di una soluzione è quello di far attenzione al livello di profondità che essa raggiunge: il singolo dato è un universo, se per decodificarlo vi vengono proposti due o tre indicatori superficiali (l'audience, il sentiment – che non può essere di per sé dato per scontato – l'engagement) non riuscirete ad accedere neanche i fendinebbia.

#7 La verità

Questo è uno dei paradigmi la cui caduta ha le conseguenze più devastanti per la società e i sistemi democratici. Fine giugno 2019, la nave dell'ONG olandese Sea Watch 3 con a bordo 40 migranti salvati da un naufragio, dopo 17 giorni in mare e di scontri con il Governo, attracca al porto di Lampedusa violando il divieto posto dall'allora Ministro dell'Interno. La Capitana Carolina Rackete è tratta in arresto. È uno dei periodi di grandissima tensione politica sulla questione degli sbarchi dei migranti e sul ruolo delle ONG. Qualche giorno dopo inizia a circolare in rete la foto di alcuni deputati dell'opposizione e giornalisti a bordo di un gommone seduti intorno a un banchetto di pesce, targato con la scritta "Gita Sea Watch [notare l'errore ortografico] con pranzo a bordo". Si tratta chiaramente di un grossolano fake, un fotomontaggio della vera immagine dei parlamentari che si stavano recando a bordo della nave per accertarsi delle condizioni dei migranti. Ma è la foto fake a fare il giro del web, rilanciata da un parlamentare della Lega (che poi si difende: "Ma era uno scherzo"). All'indirizzo dei soggetti in foto arrivano insulti, minacce. Un caso emblematico di post verità: la forza dell'immagine, il rilancio da parte di una rete di soggetti influenti, la convinzione e i pregiudizi di chi la riceve e, a sua volta, la rilancia. Sono questi i meccanismi che hanno segnato definitivamente il tramonto della verità. L'informazione non è più verificata e anche qua si ribalta la realtà: ciò che è nei giornali è manipolato e ciò che si trova in rete è vero. Cessa il ruolo di argine della carta stampata. Come potete vedere, la caduta dei paradigmi è come un domino, per ogni pezzo che cade ne cade un altro in successione. La caduta dell'autorevolezza è una delle cause della caduta della verità.

Principio #7 Nella rete la verità si frantuma, diventa un fatto socialmente negoziabile. Gli effetti delle informazioni false sono del tutto reali. Siamo nell'era della post verità.

Quando i giornali non sono più credibili, quando i professori non sono ascoltati, ecco che la verità perde i suoi pilastri ed è destinata a collassare sotto

i colpi dei preconcetti e del qualunquismo. La rete, poi, è il terreno ideale per la proliferazione di false informazioni poiché si moltiplicano e si diffondono le notizie che trovano consenso. La veridicità è del tutto ininfluyente in questo meccanismo di propagazione. Ricordate che abbiamo visto come l'informazione fluisca grazie agli algoritmi che mediano l'accesso alle informazioni. E questi operano per gradimento e pertinenza, hanno un nucleo di intrattenimento. Nessuno spazio diretto per la verità. Ammesso che sia facile stabilirla. Stiamo aprendo un tema che ha colto tutti di sorpresa, e con tutti non intendo solo l'uomo comune ma i governi delle nazioni più avanzate. L'Europa si è accorta di avere un problema solo quando è diventato enorme. Entreremo più avanti nel dettaglio di questi meccanismi che sono, al contempo, affascinanti e inquietanti. L'inquietudine di chi vede mettersi in moto qualcosa di più grande di lui e di cui si perderà facilmente il controllo. Una qualsiasi nazione oggi potrebbe fare ingerenza nel processo democratico di un'altra guidando correnti di false informazioni. Le nuove guerre sono già in atto e sono di questo tipo. Non serve sparare un solo colpo quando si hanno a disposizione armi più potenti. Siamo entrati nell'era della post verità. Qui va fatta chiarezza sul termine, "post verità" non significa che siamo dopo la verità ma che la verità è di secondaria importanza nella questione. Vero o non vero, contano gli effetti.

#8 Il ruolo del brand

La Terra al centro dell'universo è un concetto che è sopravvissuto in molte forme per millenni. C'è chiaramente una ragione psicologica per la sua resilienza, questa è legata a doppio filo al ruolo dell'uomo all'interno della realtà. Proprio per questo, andare oltre ha richiesto una battaglia che ha lacerato la società del tempo. Questa vittoria, ottenuta a caro prezzo, ha restituito un uomo più consapevole ma senza più punti di riferimento. Questa sensazione di smarrimento che ha pervaso i secoli successivi è molto simile a quella che stanno vivendo i brand in questa fase di ridefinizione. Il brand è stato sempre soggetto attivo della comunicazione, in alcuni casi voce unica. Il consumatore aveva un ruolo di ascolto passivo. Poteva al massimo cambiare canale o mandare una lettera al direttore (sì, mi hanno giurato che qualcuna vera, tra quelle pubblicate, esista). Oggi è tutto molto diverso, il brand non è più soggetto dialogante ma oggetto del dialogo. La conversazione che li riguarda si è spostata e non è più a tiro dei comunicati stampa o delle azioni tradizionali di comunicazione. Questo non vuol dire che il brand abbia smesso di comunicare, tutt'altro, semplicemente si è svuotata la sala in cui parlava. Si sono riempite, invece, centinaia se non migliaia di altre sale, nuove, capillari, che hanno un linguaggio diverso, regole diverse, ma soprattutto in queste il brand non è ospite gradito. Provate a immaginare un forum sulle auto, in cui si sta conversando su un nuovo modello, discussioni su prestazioni, consumi, interni, accessori. Immaginate ora che la discussione si scaldi e intervenga

il brand dicendo “Vi assicuro che la nostra auto ha le migliori prestazioni” oppure “I consumi sono molto bassi”. Che pensate accadrebbe? La comunità la vivrebbe come un'intrusione, una manipolazione, generando reazioni di rifiuto. Non era esattamente il risultato sperato. Il brand da soggetto attivo diventa oggetto e, infine, interlocutore non gradito.

Principio #8 Il brand non è più unico attore nella comunicazione, da soggetto diventa oggetto della conversazione.

Comprendere questo punto è essenziale poiché non essere in grado di operare in queste nuove dinamiche significa parlare in una stanza vuota. Molte aziende lo stanno facendo poiché sono guidate da dirigenti rimasti nella parte sinistra della frattura.

#9 Ognuno è un brand

Mentre, da un lato, tramonta il ruolo del brand, dall'altro lato in un mondo dove è tutto digitale sorge il personal branding: ognuno di noi diventa un brand. Questa evoluzione cambia profondamente le dinamiche di interazione e di comunicazione a ogni livello. Sia a livello personale sia di mercato. A livello personale, poiché nasce l'identità digitale, e non intendiamo il famigerato SPID ma l'insieme delle informazioni reperibili su un soggetto. Ogni relazione sarà mediata da queste informazioni, nasce per ogni individuo la reputazione online. Questa può abilitare o inibire opportunità e possibilità. A livello di mercato, l'individuo diventa interlocutore non mediato con il brand, diventa nodo di comunicazione, media egli stesso. Tra questi nascono gli influencer, che sono dei power personal brand.

Principio #9 Ogni singolo soggetto diventa un brand e può influenzare gli altri. Nascono dei nuovi soggetti-media.

Tutto questo non avviene in un secolo ma in pochi anni, generando una ridefinizione dei paradigmi pubblicitari e di comunicazione ma soprattutto una terra dalle regole incerte. Cambia la struttura della comunicazione, in un quadro di interazione, però, sempre più complesso e caratterizzato da una moltitudine di attori che generano un rumore di fondo persistente che, come vedremo, avrà conseguenze importanti anche nelle crisi.

#10 La perdita del controllo

Un tempo il mondo era più semplice. C'erano i giornali, c'era la TV. Il brand diceva la sua e la massa non poteva far altro che ascoltare o cambiare canale. Certo i mal di testa non mancavano ugualmente, servizi giornalistici taglienti,

sgambetti, soffiate. Pur nelle difficoltà quotidiane e al netto di episodi gravi e imprevedibili, il direttore della comunicazione aveva comunque saldamente il controllo della situazione. Del resto, il controllo è un'esigenza umana. Se lo stesso direttore fosse teletrasportato ai giorni d'oggi, probabilmente avrebbe una crisi isterica iniziale e, a seguire, una depressiva. Il controllo tanto amato si è polverizzato. Il brand non è più in grado di tenere a bada le migliaia di voci e, ormai, la relazione consolidata con i giornalisti serve a poco. Nascono una pleora di nuove figure con cui avere a che fare, ogni dominio sconosciuto può provocare al povero direttore un mal di testa, soprattutto quando un fantomatico amico del CEO (e ne esistono sempre in gran numero, molto solerti peraltro) lo avvisa di un contenuto gravissimo nel tremendo blog GallipoliToday scatenando uno shampoo emotivo (lavata di capo eccessiva e senz'altra giustificazione che l'emotività del momento). Il brand vede i suoi messaggi stessi, una volta immessi in rete, trasformarsi, a volte diventare meme, altre volte ironia e non sempre benevola. Ogni protesta dei lavoratori oggi non va più solo nel giornale locale ma si insinua nella rete attraverso molti account Twitter, testate locali online, pagine Facebook, e queste sono del tutto al di fuori dal controllo della corporate. E sono le stesse a volte dove il brand sta pubblicizzando i suoi prodotti creando un cortocircuito micidiale. Chiunque può scrivere al CEO additandolo di qualsiasi peccato ritenga opportuno in quel momento. Altro shampoo emotivo. Non può essere impedito, può essere solo gestito e mitigato. Attraverso azioni LegalTech, di cui parleremo.

Principio #10 Il controllo della comunicazione a causa della moltiplicazione dei media diventa impossibile. La stessa comunicazione immessa in rete si trasforma e si replica senza possibilità di governarla.

Il nostro direttore della comunicazione di qualche anno fa capirebbe subito di essere finito in un incubo e farebbe carte false per tornare nel confortevole passato. Ma non è più possibile. Non solo, poco dopo realizzerebbe un altro problema ancora più insidioso: mentre il tempo nelle crisi prima era un alleato, spesso bastava mettersi il caschetto o eseguire magistralmente la tecnica dello struzzo aspettando che passasse la tempesta, ora nel nuovo mondo il paradigma si è frantumato e nulla sparisce. Il suo compito, quindi, non consiste più solo nel gestire la comunicazione istantanea ma deve caricarsi sulle spalle tutto quello che esiste. Comprende, dunque, di aver perso il controllo non solo del presente ma anche del passato.

#11 Polarizzazione ed emotività

Nella tragedia greca, la *κάθαρσις* ("catarsi") era stata descritta da Aristotele come quel fenomeno per cui lo spettatore che assisteva alla rappresentazione del male viveva un processo di purificazione dalle proprie passioni,

dalle proprie angosce. Vedendolo messo in scena, il male veniva in qualche modo sublimato e superato, razionalizzato. Oggi la narrazione del male non sembra più funzionale alla cura. La messa in scena come presa di distanza e tentativo di razionalizzazione lascia il posto alla pornografia del dolore, al voyeurismo, all'entrare dentro la rappresentazione di tragedie vere, che colpiscono nella realtà persone come noi. Proprio perché sono persone come noi. Si creano degli effetti che penso sia importante mettere a fuoco.

Primo: la distorsione della realtà causata dall'eccessivo spazio dedicato alla cronaca nera. In un periodo che solitamente va dalla notizia del crimine fino alla conclusione delle indagini si dedica al racconto un tempo sproporzionato. Prime pagine e aperture di TG che durano per settimane, talk in cui si sviscera ogni dettaglio, social su cui h24 rimbalzano le notizie vere e finte. Vivere nella bolla della narrazione del dolore inflitto necessariamente distorce la realtà e crea una serie di bias cognitivi, di allucinazioni, per cui per esempio fatti che sono individuali e singolari diventano generali, i femminicidi sembrano decine di migliaia e l'Italia sembra l'Iran quanto a patriarcato. Siamo una massa emotiva, per questo è importante per non perdere la rotta essere rigorosi nell'informazione.

Secondo: assenza di limiti nel racconto, come la pubblicazione di dettagli personali, commenti su comportamenti e modi di essere delle persone coinvolte, dai parenti agli avvocati. Si scrivono vere e proprie sceneggiature con personaggi a tutto tondo. Il numero di coltellate, il tentativo di difendersi, l'agonia sono funzionali alla scena. Una sorta di macabro ultra reality, e in effetti ne è la sua naturale evoluzione poiché che cosa è più reality di un crimine appena accaduto? L'effetto di questa narrazione romanzata è portarci sempre più lontano dall'informazione e sempre più vicino a una nuova forma di intrattenimento. Intrattenimento nero. Si sono lette intere pagine e commenti, anche di esponenti politici, sull'estetica della sorella di Giulia Cecchettin, tragico omicidio del novembre 2023. Che cosa hanno aggiunto alla conoscenza dei fatti? Nulla.

Terzo: perdita del ruolo di guida dei media. Questi, avendo un livello di controllo editoriale, avrebbero dovuto porre un freno al caos dei social network dove guida solo l'engagement. E i media, invece di normalizzare i social, per sopravvivere adottano ormai le loro stesse logiche. L'informazione diventa intrattenimento. Dibattiti in studio con ospiti scelti per generare scontro. Perché la logica è l'engagement che, come sappiamo, si nutre di accordo e, soprattutto, di disaccordo. Ma questo porta a una deriva moltiplicata perché si parte da più in basso e in rete si chiude il cerchio.

Quarto: la polarizzazione, la nascita di tifoserie e schieramenti. Visto che i protagonisti della vicenda diventano personaggi, di conseguenza si generano fan e detrattori di questa o quell'altra campana: chi sta con i parenti della vittima, chi li critica, chi attacca i genitori del carnefice, chi va contro l'av-

vocato. Questo clima di perenne conflitto tra parti si traduce poi nel conflitto stesso tra utenti che commentano la vicenda, assorbendo a loro volta quella tensione e mettendo in scena ulteriori scontri tra visioni opposte. Ecco come si inverte del tutto quell'elemento catartico di cui parlavamo all'inizio, arrivando alla situazione diametralmente opposta: il racconto del male diventa catalizzatore di aggressività da tifoseria e genera altra violenza.

Quinto: l'abbassamento del livello intellettuale. Dibattiti in TV o scontri social che siano, si procede per grandi categorie e generalizzazioni. Per esempio, la categoria del "patriarcato", tirata per gli opposti estremi: da un lato, come piaga connaturata allo stesso genere maschile, come un novello peccato originale, dall'altro diventa quasi un valore di cui avere nostalgia. Per esempio, nel manifesto affisso da CasaPound in tutta Roma su Filippo Turetta ("Ma quale patriarcato? Questo è il vostro uomo rieducato"), il ricordo di un'educazione forte che mancherebbe ai giovani di oggi, incapaci di accettare no e sconfitte. Si sta perseguendo una china pericolosa.

Principio #11 La società è sempre più polarizzata ed emotiva. I media tradizionali si trasformano in social e l'informazione in intrattenimento. Le reazioni sono violente e accentuate come in un enorme Colosseo.

L'informazione si sta facendo intrattenimento. La responsabilità parte dai media che scimmiottano i social network. E doveva accadere il contrario.

In genere, assistiamo alla caduta delle barriere morali mentre si alzano barricate formali. Nella massa emergono gli istinti più primitivi e si ha a che fare spesso non con una massa razionale ma con un animale feroce ed emozionale pronto a essere giudice e giuria su ogni situazione. C'è una rabbia e una violenza latente che può esplodere all'improvviso.

#12 Collasso del contesto

Nel passaggio dal contenuto locato in un preciso momento a un continuum temporale in cui tutto esiste, non viene ridefinito solo il concetto tempo. Cade anche il concetto di contesto, nell'accezione a cui finora siamo abituati. Quando un contenuto diventa accessibile per un tempo indefinitamente lungo, diviene statisticamente raggiungibile non più direttamente ma attraverso motori di ricerca o collegamenti che nel tempo si sono formati nelle modalità più caotiche e articolate possibile. Questo processo è molto simile a quello di radicazione delle piante. Il contenuto è come un seme. Alcuni danno adito a piantine, altri a querce. È un processo che comunque richiede tempo, non avviene in un giorno. Questo spiega anche perché un contenuto passato è più forte di uno recente a parità di condizioni. Tornando al punto, quando il contenuto non viene più raggiunto in modo diretto ma

ci si finisce per combinazioni di keyword o seguendo link, questo non è più necessariamente inserito nel suo contesto.

Facciamo un esempio. Un articolo su un sito di taglio finanziario racconta un disinvestimento nelle tecnologie eoliche a favore di idrocarburi. Nel suo contesto finanziario, ha un suo significato e dal punto di vista dei numeri magari anche giustificabile. Ma attraverso il motore di ricerca anche un pubblico ambientalista o generalista può approdare a questo contenuto attraverso combinazioni di keyword. E quest'ultimo è molto più sensibile alla tematica. Il contenuto viene, quindi, estratto dalla sua audience naturale, dal suo contesto, e immesso in un flusso di informazioni. Se a questo sommiamo anche il tema affrontato precedentemente della decomposizione, abbiamo una combinazione di fattori esplosiva. Ogni singolo contenuto può essere facilmente decontestualizzato anche in singole sottoparti. Le conseguenze pratiche le abbiamo sotto gli occhi tutti i giorni anche se magari facciamo fatica a metterle a fuoco. Pensate a una dichiarazione fatta all'interno di un convegno specialistico da un virologo che prospetta una mutazione del virus e che questa venga pubblicata in rete. Al convegno non aveva fatto alzare un sopracciglio mentre all'interno dei social media può scatenare un vespaio che risale fino alle più alte cariche dello Stato.

I contesti collassano su loro stessi e resta solo il messaggio. Questo fatto non è circoscritto ai brand o ai prodotti ma tocca in modo forte anche la vita privata delle persone. Pensate a una festa, vengono fatte delle foto, magari vi immortalano in uno stato "troppo allegro" o inopportuno, questa foto se pubblicata non verrà vista solo quella sera ma anche negli anni a venire e verrà giudicata in contesti del tutto diversi da quello originale. Magari in sede di colloquio o girerà tra colleghi. A volte strumentalizzata, abbiamo seguito molti casi di questo tipo. Quando pubblichiamo qualsiasi cosa sui social questa può essere vista da tutti, dal nostro diretto superiore alla nostra famiglia, dagli amici ai colleghi, fino al nostro futuro datore di lavoro. Non c'è più una sola audience ma una fusione completa e una totale circuitazione. Molto difficile districarsi ai tempi dei social tanto che alcuni scelgono il silenzio totale. Come vedremo successivamente, questa non è una soluzione ma piuttosto "Occhio non vede cuore non duole". Fissiamo bene un concetto: quando leggiamo qualcosa o vediamo un'immagine, la interpretiamo in base al nostro io di quel momento, inserito nella società attuale e nei suoi sistemi di valore (un ingegnere direbbe nelle attuali coordinate socio-spazio-temporali).

Principio #12 Crollano le barriere tra i contesti, ogni informazione in rete è visibile per sempre a tutti e quindi esposta a target, tempi e culture diversi da quelli originari.

È scoppiata, per esempio, una polemica violentissima su Montanelli culminata nell'imbrattamento della sua statua negli omonimi giardini a Milano.

Gli argomenti chiave sono stati il passato colonialista fascista e la sposa bambina eritrea comprata come fosse un oggetto. Chiaramente il fatto è inaccettabile, soprattutto con il nostro livello di società e sistema di valori. Eppure nel contesto coloniale e nel tempo era pratica molto diffusa, conosciuta e tollerata dai vertici militari. Era il “madamato”, ogni soldato italiano era di fatto legittimato ad abusare di bambine e ragazze abissine native delle terre colonizzate, queste erano chiamate per l’appunto madame. Sono stati ripubblicati in rete spezzoni di un’intervista del 1969 in cui Montanelli parla della sua sposa di 12 anni e molti altri contenuti. Il collasso del contesto.

#13 Identificabilità

La relazione è la vittima di questo paragrafo. Gestire la relazione con un giornalista o un politico può essere ostico. Ne sappiamo qualcosa. Almeno però il giornalista sappiamo chi è, abbiamo modo di rintracciarlo e stabilire un contatto, di prenderci un caffè e confrontarci. Dopo la frattura, la relazione si è in gran parte dissolta rendendo tutto molto più complicato. Sono nati una miriade di altri interlocutori dai nomi improbabili e fantasiosi tipo BarbieXanax o il RuttoSovrano (sì, purtroppo esistono davvero). Tra questi alcuni estremamente attivi fanno sentire la loro presenza quotidianamente, ma è una presenza spesso eterea, dalla foto e dal profilo non si riesce a risalire a un soggetto preciso. Come possiamo stabilire una relazione con queste figure? Non siamo certi nemmeno che sia un singolo, potrebbe essere un gruppo. E, ancor prima, come possiamo identificarli? Non scrivono in un giornale, non vanno nelle edicole. Questo è oltre la *fog of war*. Molto spesso dietro lo schermo di account anonimi vengono sferrati gli attacchi più violenti. Questo non significa che molti con nome e cognome in chiaro non si sentano allo stesso modo protetti come allo stadio e non liberino la loro parte peggiore trasformando la rete in un far west high tech. Tecnologia avanzata per istinti primitivi. In ogni caso, anche ammettendo la capacità tecnologica, non scontata, di avere una mappa chiara di chi parla del nostro brand (o di noi), riuscire a stabilire un dialogo può diventare molto complesso. Sicuramente alcuni ordini di grandezza superiore rispetto all’era presocial. Questo non significa che sia impossibile, semplicemente è necessario un approccio radicalmente diverso che sappia utilizzare le caratteristiche della rete e i suoi moti naturali. Chi pensa di risolvere la questione alla maniera analogica farà un buco nell’acqua, anzi forse non troverà neppure l’acqua.

Principio #13 L’identificabilità in rete può essere molto difficile, questo anonimato rende l’interazione difficile, più intrisa di odio, poco civile e limita le eventuali azioni legali in difesa del brand.

Recentemente, in una riunione avanzata per un brand di grande importanza, mi sono sentito dire: “Dite che dovremmo andare in rete? Là ci attaccano sempre. È rischioso”. Il terrore attanagliava l’interlocutore, andare in rete era come entrare in un covo di serpenti o violare un tempio sacro indigeno. Io sono rimasto interdetto, scosso da questa affermazione, credo di aver avuto la stessa espressione di Padoan durante il famoso “Questo lo dice lei” con la Castelli. P.S.: non era neppure vero che venivano sempre attaccati, c’era un attrito fisiologico considerate le dimensioni e i fatti ma, si sa, nell’oscurità (mentale) le paure si ingigantiscono.

#14 Diritto

È il turno del diritto. Ci si potrebbe chiedere perché sia importante discutere di legge in questo contesto, non è un testo di diritto. Invece è fondamentale perché la nostra società, le nostre relazioni sono fondate sul diritto in modo talmente profondo da essere quasi inscindibili. Purtroppo la maledizione di ciò che funziona bene è quella di far dimenticare le ragioni per cui era necessario. Il tema dei vaccini è un esempio classico, sono vittime della loro efficacia, vengono reputati non più utili da una fetta di popolazione solo perché sono apparentemente scomparse molte malattie letali.

Tornando alla legge, la rete ha in questi anni ricordato a tutti che cosa accade senza il diritto, si è creata una zona franca in cui ognuno ha ritenuto di poter dire e fare ciò che credeva. Molti hanno scambiato la libertà di opinione, concetto nobile, con la libertà di insultare, di dire falsità, di seminare odio, di bullizzare, di seminare razzismo e omofobia. Tuttora è una sorta di far west. Il problema nasce da una questione semplice: la rete è un oggetto talmente nuovo nella storia dell’umanità che il diritto non aveva gli strumenti per traslarsi in questa nuova realtà. Dico “non aveva” per l’autentico ottimismo che mi caratterizza. Diciamo che sta provando a inseguire a fatica un fenomeno che muta a notevole velocità. I problemi sono molti, proviamo a vedere i principali e le conseguenze che portano.

Il tema della giurisdizione – La legge nasce entro i confini delle nazioni in primo luogo per regolare la vita delle persone e delle loro attività. Ma internet non ha confini, io potrei fruire dal territorio italiano di un contenuto negli States. Anche il concetto “negli States” non ha più molto significato, bisogna distinguere tra contenuto pertinente agli States e ospitato da server negli States. C’è molta differenza. C’è un ulteriore punto di distinzione: dove ha la sede legale la società che è responsabile di quel contenuto? Quindi abbiamo una pertinenza, una gestione fisica e una sede legale. Vi sembrano sofismi? Affatto, quando si tratta di intervenire a tutela del brand, la giurisdizione cambia tutto, si passa da un possibile successo in qualche mese a nessuna possibilità di riuscire. Provate a spegnere una fonte di informazioni

false e pericolose che risiedono in un server in Kazakistan. Auguri. Vi offro una bacchetta magica e, se dopo operazioni laboriose magari riuscite a farlo sparire in 24 ore, può ricomparire in un altro dominio e tutto ricomincia. Sisifo. Ricordiamo che Facebook, Google, YouTube, Instagram, giusto per citarne alcuni, sono sottoposte primariamente alla giurisdizione oltreoceano, nettamente fuori dalla portata di quella italiana.

Norme internazionali in conflitto – La legge, come dicevamo, nasce nella nazione ed è espressione della cultura del popolo. Europa e Stati Uniti, per esempio, hanno una visione diversa sulla priorità di alcuni diritti fondamentali. Per l'Europa, la privacy viene prima del diritto di espressione, mentre negli Stati Uniti è il contrario. Questo nella pratica significa che, per esempio, il diritto all'oblio, nato da una sentenza su un caso concreto, è applicabile in Europa e non negli USA. Per cui su contenuti oltreoceano non si può applicare. Anche se vengono visti in Italia. La situazione quindi è complicata.

Diritto d'autore – La questione del diritto d'autore, per esempio, è una bomba enorme che tutti fanno finta di non vedere. I motori di ricerca per funzionare devono visitare ogni pagina ed elaborarne una sintesi, acquisirne delle parti, registrarla nei loro database. Eppure non viene chiesta l'autorizzazione per questo processo. Sulla sezione immagini vi sono miliardi di immagini registrate per ogni tema, da ogni dominio. Siamo chiaramente di fronte a una falla di proporzioni mai viste. È indubbio il valore dei motori di ricerca per la società, è ormai una forma di simbiosi. Ciò non elimina la questione del diritto alla base. Intanto normiamo incessantemente cose anche inutili producendo delle situazioni paradossali come dover accettare i cookies per ogni singolo dominio a cui accediamo. Ogni dominio, infinitamente. Che senso ha? È davvero dare un'autorizzazione o un fastidioso gesto circense?

Difficoltà nell'identificazione dei soggetti – Ne abbiamo parlato dal punto di vista delle relazioni, da quello del diritto è ancora più critico. Risalire alle persone fisiche che sono effettivamente dietro un account può risultare un'impresa degna di un film di spionaggio. Premesso che, se dall'altra parte c'è un professionista che non vuole farsi trovare, le possibilità sono molto basse, le tecnologie se padroneggiate ad alto livello consentono poteri quasi paranormali. Anche nei rimanenti casi c'è spesso da sudare. I nomi potrebbero non essere quelli reali, per esempio un'avvenente ClaudiaZen nella realtà potrebbe essere un uomo barbuto di importante costituzione. Le sorprese certamente non mancano. Nel caso in cui il nome fosse reale, come dimostriamo che sia veramente quella persona? È un esercizio complicato, se per esempio non mette la sua foto nel profilo potrebbe sempre provare a disconoscere l'account molesto. Questo non vuol dire che chiunque sia imprevedibile, semplicemente servono strade tortuose che richiedono tempo, soprattutto a causa della scarsa collaborazione delle piattaforme online. Fatto