

Mariagrazia Villa

#ETHICS GYM

Alleniamo l'etica
della comunicazione



FrancoAngeli

Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 <https://www.linkedin.com/company/francoangeli/>



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.

Mariagrazia Villa

#ETHICS GYM

Alleniamo l'etica
della comunicazione

Prefazione di Barbara Reverberi

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: © Shutterstock

1a edizione. Copyright © 2022 by FrancoAngeli srl, 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

Prefazione. Comunicare bene fa stare bene		
di <i>Barbara Reverberi</i>	pag.	9
Introduzione. Su dal divano, campioni!	»	13
1. La comunicazione è fuori forma	»	21
1. Non elementare, Watson	»	22
2. Un battistero a otto lati	»	32
3. Il nostro grosso grasso comunicare	»	46
4. Meglio trasgredire che dire	»	56
<i>Per narrare l'innovazione ci vuole cuore: alleniamoci con Massimo Cerofolini</i>	»	68
<i>I big data vanno trasformati in storie: alleniamoci con Andrea De Mauro</i>	»	71
2. Alle parallele dell'etica e della deontologia	»	76
1. Le ambiguità che dunque siamo	»	77
2. Mettere in comune fa (il) bene	»	91

3. Una sana dieta di norme	pag.	100
4. Più esercizio e volontà saggia	»	118
<i>I consumatori sono il fine, non il mezzo: alleniamoci con Mariano Diotto</i>	»	134
<i>Il giornalismo deve servire la comunità: alleniamoci con Giovanni Tridente</i>	»	139
3. L'agire comunicativo va in palestra	»	142
1. La cura di sé	»	143
2. La virtù? Si allena	»	153
3. Chi trova un coach trova un tesoro	»	165
4. Ci vuole metodo	»	178
<i>In politica vince chi comunica eticamente: alleniamoci con Andrea Altinier</i>	»	194
<i>La PA può rendere felici i cittadini: alleniamoci con Annalisa D'Errico</i>	»	198
4. Gli esercizi per riflettere e... sudare	»	201
1. Il riscaldamento individuale	»	202
2. Il lavoro isotonico e isometrico	»	221
3. L'attività aerobica	»	236
4. E ora... defaticamento per tutti!	»	254
<i>Il gioco cura, crea e cambia la didattica: alleniamoci con Carlo Meneghetti</i>	»	280
<i>La formazione all'etica fa l'azienda: alleniamoci con Giancarlo Negri</i>	»	283
5. I cinque muscoli da allenare	»	286
1. Il riconoscimento	»	288
2. Il rispetto	»	290
3. La relazione	»	293

4. La reciprocità	pag.	295
5. La responsabilità	»	298
<i>La società va raccontata costruttivamente: alleniamoci con Francesco Ciampa</i>	»	302
<i>Le tre “E” della comunicazione ambientale: alleniamoci con Marco Merola</i>	»	305
Conclusioni (piuttosto inconcludenti)	»	309
Ringraziamenti	»	312

“Quando comincerai finalmente a vivere in modo virtuoso?”, diceva Platone a un vecchio che gli raccontava di ascoltare lezioni sulla virtù. Non si deve sempre speculare, bisogna una buona volta pensare di passare alla pratica.

Immanuel Kant

Prefazione

Comunicare bene fa stare bene

*di Barbara Reverberi**

Una giornata tersa, il cielo blu, il cinguettio degli uccelli e il verde intenso. Tutto intorno una brezza leggera fa vibrare le foglie degli alberi. Insieme ascoltano in rispettoso silenzio.

Come vi siete sentiti leggendo? Che cosa vi hanno comunicato le parole che ho scritto? Quali immagini sono apparse nella vostra mente?

Grazie. Grazie per aver condiviso con me e con l'autrice di questo libro un esercizio tanto semplice quanto efficace, per sfiorare con la mente e con il cuore l'impatto che la comunicazione etica può avere sul nostro benessere psicofisico.

Contemplare la bellezza, scoprirla nella natura, nell'arte, nel lavoro, nelle relazioni, e perfino nelle piccole cose quotidiane, porta con sé un senso etico su cui vale davvero la pena soffermarsi.

La stessa valenza che troviamo nelle parole, sia scritte sia parlate, quando risuonano con la parte armonica e pro-

* È giornalista e mentore impegnata a portare l'innovazione nel cambiamento professionale. Business coach, autrice e podcaster, nel 2017 ha fondato Freelance Network Italia, nel 2020 ha pubblicato il libro *Freelance digitali* (Maggioli Editore) e nel 2022 LinkedIn l'ha scelta tra le Top Voice in tema lavoro. *News per Freelance* è il suo seguitissimo podcast.

fonda del nostro Essere. Come quando ci troviamo a respirare a pieni polmoni passeggiando in un bosco, in un sentiero di montagna o in riva al mare.

Le parole contano. Fanno parte del nostro agire comunicativo, come le espressioni del nostro corpo, del volto, della voce. Allora occorre, oggi più che mai, in uno spazio che confonde tra pubblico e privato, tra reale e virtuale, avere cura di ciò che trasmettiamo.

Si sono moltiplicati i mezzi e i canali, le tecnologie hanno cambiato il nostro modo di conversare e ascoltare aumentando le possibilità di entrare in contatto con l'Altro.

Secondo il *Global Digital Report 2022* realizzato da We Are Social¹:

- gli utenti internet sono più che raddoppiati negli ultimi dieci anni, da 2,18 miliardi nel 2012 a 4,95 miliardi a gennaio 2022;
- gli utenti delle piattaforme social sono più che triplicati nello stesso arco di tempo, passando da 1,48 miliardi nel 2012 a 4,62 miliardi a gennaio 2022;
- gli utenti social corrispondono al 58,4% della popolazione mondiale;
- il tempo speso online è poco meno di 7 ore al giorno, circa il 40% del tempo attivo, ragionando su una media di 7-8 ore di sonno a notte.

Incredibili opportunità di ascoltare, conversare, condividere. Eppure pare che abbiamo smarrito il senso etico. La buona norma. E con essa, qualche volta, il rispetto.

Da dove possiamo cominciare ad allenare una prospettiva etica? Proprio da qui. Adesso. Con il libro che tenete tra le mani. Non una nuova ricetta dall'effetto placebo, ma una potenziale pasta madre che crescerà con voi, se la nutrirete con amore.

Dal punto di vista etimologico il sostantivo "etica" deriva dal greco *éthos* che significa "costume, modo abituale

¹ Cfr. M. Starri, "Digital 2022 – I dati globali", <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>.

di agire”. Al plurale, assume anche l’accezione di “soggiorno abituale, dimora”.

Etica rimanda così all’agire dell’uomo, al suo comportarsi verso se stesso e verso gli altri. Al prendersi cura dello spazio/tempo dell’Altro e con l’Altro. L’etica è anche associata ad *aretè*, parola che “in origine significava la particolare capacità non soltanto di persone ma anche di animali e cose di assolvere bene il proprio compito, e ristretta più tardi [...] a designare il valore spirituale, la bravura morale dell’uomo”².

Nella relazione con l’Altro entriamo nella comunità, basata sugli stessi principi, dentro e fuori la rete. Qui, coltivando intelligenza emotiva e fiducia, possiamo ritrovare la parte migliore di noi stessi e creare valore per la società.

“Quello che desidero nella mia vita è l’empatia, un continuo scambio tra me stesso e gli altri basato su un reciproco darsi dal cuore...”³, scriveva Marshall B. Rosenberg ne *Le parole sono finestre (oppure muri)*, a proposito della comunicazione non violenta.

Il primo passo verso questa direzione è imparare a distinguere ciò che *sentiamo* da ciò che *pensiamo*, poiché spesso interpretiamo i comportamenti degli Altri sulla base delle nostre personali credenze o abitudini mentali. Dei nostri giudizi.

In questo cammino il coaching si fa prezioso compagno di viaggio, introducendo l’immensa forza delle domande per comprendere e chiarire gli obiettivi e fissare la meta, partendo dalla premessa *win-win*: “so di non sapere” e “abbiamo dentro ciascuno di noi tutto ciò che serve per trovare le risposte che ci servono”.

Condivido ogni esercizio proposto da Mariagrazia, in questa sua entusiastica palestra dove trovare la motivazio-

² Vocabolario Treccani, “Aretè”, <https://www.treccani.it/vocabolario/arete/>.

³ M.B. Rosenberg, *Le parole sono finestre (oppure muri). Introduzione alla comunicazione non violenta*, Esserci Edizioni, Reggio Emilia 2003, p. 23.

ne per allenare giorno per giorno i muscoli dell'etica: riconoscimento, rispetto, reciprocità, responsabilità e relazione. Tutti tasselli legati all'Altro a doppio senso, che rimandano al nostro essere più umani per ridare significato alla comunicazione, come processo di scambio per accrescere reciprocamente la nostra comprensione della realtà.

Reciprocità è conoscenza e riconoscenza. Quella riconoscenza che ciascuno di noi può esercitare includendo l'Altro, creando reti virtuose, oggi indispensabili per sviluppare una professionalità competente.

Vivo concretamente il senso etico della reciprocità nel percorso, come facilitatrice, mediato da In Sprint⁴. L'organizzazione, fondata da Andrea Romoli e Fabrizio Faraco, ha dato vita a una community collaborativa che supporta i team nel cambiamento. Ci incontriamo con l'intento di sviluppare fiducia, consapevolezza e responsabilità per condividere percorsi di facilitazione che utilizzano metodologie semplici focalizzate sui risultati.

Viviamo in un mondo complesso, che ha bisogno dell'apporto di tutti per trovare soluzioni efficaci, e l'etica rappresenta il motore di questa sinergia possibile.

⁴ Cfr. In Sprint, <https://www.in-sprint.com/>.

Introduzione

Su dal divano, campioni!

Ricordate il celebre video di *Thriller*, l'album più venduto nella storia della musica? Con l'icona del pop Michael Jackson che balla, circondato dagli zombie? Ecco: è come un comunicatore senza etica.

Se ci mancano la conoscenza e l'abilità morale, infatti, vengono meno tutte le altre competenze comunicative. Non importa quanto queste siano numerose o formidabili: non riescono mai a dotarsi di un'anima. Ad avere un senso e uno scopo. Sono come dei morti viventi, che succhiano energia e non ce ne restituiscono.

Purtroppo, in questi anni Venti del XXI secolo, ci siamo già lasciati alle spalle la *belle époque* del nuovo millennio, con la sua euforica fede nel progresso e nel *bene*. Di conseguenza, l'etica e la comunicazione faticano ad andare d'accordo. La prima è più detta che agita. La seconda è più interpretata come strumento che come relazione.

L'etica – ci avrete fatto caso anche voi – è il personaggio principale della narrazione contemporanea. Non è mai stata così *cool*. Tutti la scomodano dagli scaffali di filosofia, tutti la infilano nei loro bei discorsi, tutti la invocano come Salvatrice dell'umanità. Non c'è persona o organizzazione che non la citi, più o meno a proposito, non la insegua, non la onori. È la più ambita, la più tirata in ballo,

la più sbandierata a destra e a sinistra. La regina della festa. Peccato, però, che sia come la Sora Camilla: tutti la vogliono, nessuno se la piglia. Non solo: molti ne parlano per darsi un tono, ma pochi hanno compreso veramente che cosa sia e, soprattutto, come viverla concretamente. Se ne appuntano la medaglia al petto, ma non sanno interiorizzarla né praticarla.

Anche la comunicazione è una star dello spirito dei tempi. Non conosciamo forse più di qualcuno che ci ha, almeno una volta, imbastito un serrato bla bla bla su come dovremmo comunicare per vendere di più, persuadere al meglio, commuovere all'istante, dilettere ogni platea e affermarci nella vita? Non ci vengono forse in mente aree della conoscenza che si sono, piano piano, tramutate in attività comunicative? L'economia è confluita nella comunicazione dell'economia, l'arte nella comunicazione dell'arte, la scienza nella comunicazione della scienza e così via. Non si sono forse esauriti gli spazi in cui possiamo prenderci il lusso di comunicare come ci pare e piace, senza star tanto lì a ragionarci sopra? Magari ancora ne esistono, di spazi così naïf, ma sotto quei cieli ingenui sembriamo un Unno appena calato a Roma e tutti ci schivano e ci schifano. A casa, come nel lavoro.

Eppure, se esiste un campo d'azione che ci tocca maledettamente da vicino e dove è evidente la difficoltà di mettere a terra l'etica, facendola germogliare in comportamenti concreti e non in altisonanti principi astratti, è proprio la comunicazione. È come se ci fossimo dimenticati che la scelta, la cura e lo sviluppo del bene in senso morale sono la prima competenza da acquisire per comunicare con successo, cioè per stare in salute e felicemente nell'unico posto in cui dobbiamo stare: con noi e con gli altri.

Da dove nasce l'idea del libro

Da giornalista, ho fatto i conti con l'etica della comunicazione e la deontologia professionale, fin dall'inizio. Co-

me puoi scrivere per un giornale e rivolgerti ai cittadini, senza interrogarti sulla bontà del tuo operato? Senza provare, spesso malamente e tra i mille slalom delle responsabilità, a mettere in pratica i principi in cui credi? Senza chiedere a gran voce, a te stessa e ai colleghi, comportamenti meno spregiudicati e più improntati all'impegno nei confronti della verità?

Quando, poi, mi sono trovata a intraprendere una seconda vita, come *brand journalist*, per un grande gruppo alimentare italiano, e ho guadagnato agli occhi dei più una fama simile a quella di Doctor Jekyll and Mister Hyde, ho dovuto raddoppiare le mie preoccupazioni morali. Fare informazione per conto di un'azienda, infatti, senza cercare di rifilare qualcosa al pubblico e inanellare delle marchette, richiede un'onestà, un'oggettività e un rigore senza precedenti.

Inaspettatamente, una decina d'anni fa ho avuto l'opportunità e il privilegio di trasmettere questa mia passione per l'etica alle nuove generazioni. Mi sono stati affidati gli insegnamenti di *Etica e media* ed *Etica e deontologia* nei corsi di laurea magistrale e triennale dello IUSVE, l'istituto universitario salesiano di Venezia e Verona. Qualche tempo dopo, sono stata chiamata anche dall'Università di Parma a insegnare *Giornalismo enogastronomico*, materia cui ho dato un taglio decisamente etico e deontologico (non potendo darne uno culinario, vista la mia completa inettitudine ai fornelli). Così, ciò per cui mi sono sempre battuta, da giornalista, oggi lo rendo carne viva di riflessione e di dibattito, come docente.

Non solo. Dal 2020 faccio parte del Constructive Network, una rete di comunicatori e professionisti dell'informazione che divulga in Italia il giornalismo costruttivo e delle soluzioni, volto a riaffermare l'etica e la deontologia della professione. Sono la presidente del Comitato etico e mi occupo, all'interno della redazione del nostro magazine, di affiancare i giovani. Anche qui, dunque,

mi confronto con la curiosità, la creatività e l'entusiasmo dei ragazzi.

Proprio in virtù del mio variegato percorso professionale, credo che l'etica vada allenata¹. L'idea non è mia, come vi racconterò in queste pagine, ma l'ho apprezzata fin da subito e ho provato ad applicarla all'agire comunicativo, ossia al mio ambito di interesse, tanto accademico quanto esistenziale.

Ho capito che, quando comunichiamo, nella professione e nella vita privata, nell'ambiente fisico e in quello digitale, il bene, nella sua accezione morale, è come il corpo umano: per tenerlo in forma, bisogna spronarlo a fare esercizio. Regolarmente. Altrimenti s'imbolsisce, perde tonicità, si affatica per un nonnulla. O, peggio, si atrofizza e tanti saluti.

Sia chiaro: non ho mai amato andare in palestra. Per la precisione, ci ho sempre sofferto le pene dell'inferno. E senza nemmeno avere quel bonazzo del protagonista della serie TV *Lucifer* come personal trainer! E allora, perché diavolo (giusto per restare in argomento) mi sto imbarcando nell'avventura di questo libro?

Perché credo che possa essere vantaggioso uscire dalle coccole gratificanti della teoria ed entrare finalmente nella fatica della pratica. Smettiamola, insomma, di indossare body fosforescenti da divine del fitness, tipo l'attrice Jane Fonda negli anni Ottanta, e di tirare indietro la pancia, come ho fatto io per decenni. Cominciamo, piuttosto, a sentire gli addominali che urlano e il sudore che ci gronda dalla fronte.

Vi va di seguirmi? Se sì, prometto solennemente – giurin giuretto – che il mio programma di allenamento etico non sarà solo propedeutico a farvi comunicare *bene*. Sarà anche divertente. Così, se non sarò riuscita a rendermi utile, vi avrò almeno fatto sorridere.

¹ Si veda il mio speech al TEDx Castelfranco Veneto del 2019, dal titolo *L'etica? Si allena*: <https://www.youtube.com/watch?v=AyrYrefql2c>.

A chi serve un allenamento all'etica

Varcare il palasport dell'etica della comunicazione giova a tutti. Ma proprio a tutti, eh. Ciascuno di noi comunica, anche quando gli sembra di non farlo, e l'etica è, per il suo valore fondante, la prima competenza da acquisire. Come si può, allora, non essere in smania di correre nello spogliatoio, lanciare i vestiti nell'armadietto e correre in pista per esercitarsi al *bene*?

Siete un comunicatore di mestiere, cioè una persona per la quale la comunicazione è l'oggetto specifico della sua attività? Siete un libero professionista per il quale la comunicazione è la modalità attraverso cui relazionarsi agli altri? Siete un imprenditore o startupper e avete bisogno di *buona* comunicazione come del pane? Il volume è per voi.

Siete uno studente in ambito comunicativo, dall'editoria al giornalismo, al marketing? Siete un docente di qualsivoglia materia e sapete che la vostra professione si fonda e ruota attorno alla capacità di comunicare? Il volume è per voi.

Siete un essere umano (la qualifica migliore di tutte, direi) e nutrite il sospetto che l'etica nella comunicazione sia meno frequente della felicità? Il volume è per voi.

Come sono organizzati i capitoli

Il libro procede secondo un ragionamento logico e consequenziale. Andrebbe letto, infatti, dall'inizio alla fine: non si presta a un approccio trasversale. O, almeno, queste sono le mie intenzioni.

Presenta, però, un doppio livello di lettura. Il primo è dato dal testo principale, il secondo contempla anche, per chi desidera approfondire la trattazione, l'apparato delle note e le *barrette energetiche*. Che cosa sono? Dei box che raccontano aspetti storico-culturali legati a questioni di rilievo: compaiono nei primi tre capitoli e possono fornirvi un surplus di conoscenza, in vista dell'allenamento

degli ultimi due capitoli. A voi la scelta di quale percorso seguire.

All'inizio, vedremo che cosa intendere per "comunicazione". È una parola-feticcio, in cui dentro c'è un po' di tutto, e occorre dissezionarla con l'attenzione di un anatomopatologo. Con l'inconveniente, però, che la comunicazione non è un cadavere che se ne sta lì fermo, bravo bravo, ma è viva. Così viva che ha messo su i rotolini ai fianchi, presenta tutti i valori del sangue sballati e le viene il fiatone a ogni rampa di scala. E necessita, dunque, di rimettersi in forma al più presto.

Poi, passeremo a parlare dell'etica, una tipa che, sulle prime, ci farà un po' soggezione, ma poi si rivelerà una figura spiccatamente eversiva e amante della libertà. Ci concentreremo, quindi, sull'etica applicata all'agire comunicativo, mettendone in luce le sbalorditive risorse. Soprattutto in questo momento storico, in cui la messe è tanta, ma gli operai sono davvero pochi.

A quel punto, nel terzo capitolo capiremo perché l'etica della comunicazione vada spinta a fare esercizio fisico. Adesso se ne sta sul divano a ingoiare ciambelle, tipo Homer Simpson nella famosa sitcom a cartoni animati. Ma la musica deve cambiare: le virtù vanno messe in moto, se vogliamo iniziare a comunicare in modo moralmente più qualificato.

Nel capitolo successivo, potremo finalmente tuffarci nell'agone: tanti esercizi di etica della comunicazione, da praticare da soli o con un'altra persona o in gruppo. Riflessioni, analisi, dibattiti, giochi. Proposte creative e spero magnetiche, in grado di attirare un numero tendenzialmente infinito di varianti che voi stessi potrete partorire, scatenando la fantasia e la capacità associativa.

Infine, andremo a zoomare sui cinque muscoli da allenare per comunicare bene in senso etico. Può darsi che già li abbiate e non vi resti che tonificarli, ma anche che vi tocchi svilupparli perché vi mancano. Se il vostro caso

fosse l'ultimo, non preoccupatevi: abbiamo tutti pagato l'abbonamento alla stessa palestra... E siamo qui a fare sforzi e a tirare qualche accidente.

Perché le prossime pagine sono vostre amiche

Sinceramente, penso che questo libro lo potreste anche ignorare. Certo, a vostro rischio e pericolo. Il rischio è che andiate in giro a lamentarvi perché, per quanti tentativi facciate per comunicare al meglio, avete sempre l'impressione che vi sfugga qualcosa d'importante. Il pericolo è che le vostre relazioni personali e professionali si riducano a un misero simulacro e non raggiungano mai la vetta dei legami veri, in grado di generare qualcosa di buono, per voi e per gli altri.

Insomma, se leggerete le prossime pagine, tutto di guadagnato: avrete la possibilità di mettervi in salvo. Potranno diventare come il Demone di Socrate, il Grillo Parlante di Pinocchio o l'Armadillo di Zerocalcare. Saranno la vostra coscienza fatta creatura, che vi segue e interagisce con voi proprio sul più bello, mentre state comunicando.

Sarà una coscienza evoluta, perché farà tesoro non solo delle mie parole, ma anche di quelle di allenatori d'eccezione. Avete già ascoltato quelle dell'amica giornalista Barbara Reverberi, LinkedIn Top Voice Lavoro 2022 e fondatrice di Freelance Network Italia, che ha firmato la prefazione. In seguito, ascolterete quelle di Massimo Cerofolini e Andrea De Mauro, Mariano Diotto e Giovanni Tridente, Andrea Altinier e Annalisa D'Errico, Carlo Meneghetti e Giancarlo Negri, Francesco Ciampa e Marco Merola. Li ringrazio tutti, fin d'ora, per avere accettato di entrare in quest'insolita palestra, portando la loro grande cultura, preparazione ed esperienza.

Pronti, dunque, a infilarvi gli scaldamuscoli dell'etica? Su dal divano, campioni! Altrimenti, rischiate di diventare, anche voi, un ballerino tra gli zombie... Comunicatore allenato, mezzo salvato.

AVVERTENZA 1 – Per contestualizzare meglio l'utilizzo delle fonti rispetto alla trattazione, si è scelto di lasciare lo scaffale dei libri, citati sia da me sia dai contributori, soltanto nell'apparato delle note, evitando così pagine e pagine di bibliografia finale. Sono volumi che, in una palestra dell'etica della comunicazione, possono costituire un ottimo attrezzo ginnico. Tenetelo presente. Infatti, grazie al loro essere protettici (tranquilli: non ci causano l'artrite!), molti di loro ci esortano all'esercizio di una vita filosofica, dunque anche alla messa in pratica di un buon agire comunicativo.

AVVERTENZA 2 – Nel corso del testo, non disponendo la lingua italiana del genere neutro, utilizzerò il maschile per rivolgermi a voi, proporre degli esempi o riferirmi a gruppi di soggetti misti. Non adoterò soluzioni come l'asterisco o la chiocciola, perché hanno il forte limite di potersi scrivere, ma non leggere; e nemmeno la schwa, perché il suo suono appartiene all'alfabeto fonetico internazionale e, nel nostro Paese, molti hanno ancora difficoltà a pronunciarla. È certo, però, che scriverò per tutti: donne, uomini, persone non binarie. Il rispetto della parità di genere e l'inclusività sono virtù dell'etica della comunicazione che condivido fermamente e divulgo ogni giorno.

1. La comunicazione è fuori forma

La scuola pitagorica, fondata dal filosofo e matematico greco Pitagora a Crotone intorno al 530 a.C., imponeva agli adepti di osservare quindici precetti, alcuni dei quali piuttosto criptici.

Mi ha sempre attratto l'undicesima regoletta: "Non camminare sulle strade maestre". In senso pragmatico, l'indicazione sembra chiara: meglio prendere sentieri, viottoli e mulattiere, piuttosto che una tangenziale o un'autostrada. In senso metaforico, credo che sia un invito a ragionare con la propria testa, senza seguire quello che oggi si chiama *mainstream*. A imboccare vie secondarie e non quelle più battute. A esplorare delle deviazioni, piuttosto che solchi già tracciati nella loro rassicurante linearità.

È quello che proveremo a fare in questo primo capitolo. Non tanto per darci delle arie da pitagorici duri e puri, quanto perché pare difficile impostare il discorso diversamente. L'argomento, di fatto, è così complesso che farebbe tremare i polsi a fior di studiosi perché qui, di strade maestre, non ne abbiamo proprio. Disponiamo, invece, di parecchie stradine e straduzze che si formano, si snodano, si toccano, s'intersecano, si fondono e si divaricano, senza la certezza di un'unica direzione o meta.

Che cos'è la comunicazione? Cammineremo lungo e

dentro questa domanda, ossia ponendoci un bel problema (e notevoli gatte da pelare). E cercheremo di “smatassarlo”, sollevando altre questioni. Tipo: come sta oggi la comunicazione? Potrebbe stare meglio di così? Che cosa sarebbe in grado di aiutarla?

Sì, avete afferrato correttamente: nutrirò i dubbi con ulteriori dubbi¹. In fondo, appartengo alle *persone a punto interrogativo*, come avrebbe detto lo scrittore Luciano De Crescenzo, e non a quelle a punto esclamativo. Vivo per fare a me e agli altri delle domande. Dalle più candide alle più spinose, dalle più oziose alle più urgenti, dalle più prevedibili alle più inquietanti.

Chi s’incammina sulle strade non maestre, dunque su quelle che definisco *allieve*, si espone sempre all’insicurezza. Al non sapere e al volere sapere un po’ di più a ogni passo, in ogni istante. Ben consapevole, naturalmente, che il viaggio non termina da qualche parte, ma si trasforma in continuazione, di agguato in agguato, e cambia il viandante in profondità.

Domandologi estimatori di Pitagora, è giunta l’ora di partire. Infilatevi degli stivali di gomma perché troveremo fango. E mettete la cerata nello zaino perché il meteo annuncia pioggia. E tenete in tasca un coltellino svizzero per ogni evenienza. Il cellulare, direi che potete lasciarlo a casa. Attraverseremo lande senza campo.

1. Non elementare, Watson

La comunicazione è il filo della nostra vita. Nel senso: quello che ci tiene in vita. Senza, non potremmo proprio esistere. Non sempre, però, incontriamo questo filo ordinato in una matassa o disciplinato nella trama e nell’ordito in un tessuto chiaramente “leggibile”. Spesso, ci appare

¹ Cfr. sull’arte del dubbio: A. Colamedici, M. Gancitano, *Lezioni di meraviglia. Viaggi tra filosofia e immaginazione*, Edizioni Tlon, Roma 2017.

come un garbuglio confuso e pieno di nodi, con fibre tessili diverse per colore, peso, lunghezza, resistenza e lavorabilità.

Chiarire, dunque, che cosa intendiamo per *comunicazione* è il primo passo da compiere², perché, **a seconda della definizione di comunicazione che adotteremo, cambierà anche il ragionamento etico che faremo su di essa**³.

L'atto comunicativo, come direbbe un'amica di mamma che abita a San Giovanni in Persiceto, alle porte di Bologna, è un bel *malippo*. Una situazione intricata, un inghippo un po' malvagio. È sempre stato così ma, a partire dagli anni Settanta del XX secolo, con lo sviluppo di internet e del web, la complessità della comunicazione è esplosa in modo esponenziale. E oggi siamo sotto i bombardamenti di un sovraccarico di messaggi (*information overload*), utilizziamo dispositivi sempre più potenti e futuribili, e camminiamo, impavidi, sul crinale fluido di un mondo solo, fisico e digitale insieme.

A causa di questa condizione ipertrofica e multidimensionale, la comprensione di che cosa sia la comunicazione passa inevitabilmente attraverso l'interdisciplinarietà⁴.

² Finora, del termine, è stato censito oltre un centinaio di definizioni. Lo sapevate? Forse no, visto che, a noi tutti, sembra di conoscere benissimo, almeno a livello intuitivo, che cosa sia la comunicazione. Oppure non ci siamo mai posti il problema, perché non crediamo affatto che sia il caso di andare tanto per il sottile, essendo il comunicare qualcosa di evidente. Magari siamo gli stessi che non diamo peso alle scienze della comunicazione, giudicandole discipline simpaticamente inutili, fuffa per studiosi, professori e perditempo vari. In realtà, le cose stanno diversamente: le ricerche e le conoscenze in questo ambito, dalla linguistica all'informatica, dalla psicologia alla sociologia, dall'antropologia alla pedagogia, dalla matematica alla filosofia, dalle neuroscienze alle scienze giuridiche, sono molto articolate e sofisticate.

³ Ogni definizione finora attribuita alla comunicazione è parziale, poiché seleziona solo alcuni aspetti del fenomeno. Pertanto, non dobbiamo assumere una delimitazione concettuale, qualunque essa sia, in modo acritico, ma compiere una riflessione più ampia per scegliere, tra le tante, la definizione che, a nostro avviso, lascia aperta la porta – o, almeno, socchiusa – alla possibilità del buono, del giusto, del virtuoso.

⁴ Ciò, da un lato, è senz'altro una ricchezza, perché rende possibili nu-

Il tentativo di una definizione

“Ognuno di noi – afferma lo psicologo e filosofo della comunicazione Luigi Anolli – è un essere comunicante, così come è un essere pensante, emotivo e sociale. La comunicazione non va considerata solo come un mezzo e uno strumento, bensì come dimensione psicologica costitutiva di ciascuno di noi. Non possiamo scegliere se essere comunicanti o meno, ma possiamo scegliere se e in che modo comunicare”⁵.

Da qui, possiamo evidenziare tre fattori – relazione, condivisione e azione⁶ – che caratterizzano la nostra attività comunicativa, nella vita personale e professionale.

In primo luogo, **comunicare ha una natura eminentemente relazionale** perché può avvenire soltanto in presenza – fisica o digitale, reale o immaginata – di un interlocutore o più di uno. Per cui, tutte le volte in cui confabuliamo da soli in auto o conversiamo con lo specchio la mattina, non stiamo realmente comunicando. Per poterlo fare, abbiamo la necessità, l’urgenza, l’obbligatorietà di qualcuno oltre noi. Non basta pronunciare un discorso, scrivere un testo, scattare una foto, girare un video o tracciare un disegno per comunicare. Ci vuole un destinatario, qualcuno che già vive nel destino del messaggio che mandiamo e nel vincolo del legame che si crea tra noi.

In secondo luogo, **comunicare è un’attività di partecipazione intellettuale ed emotiva e ha l’esigenza di una condivisione**. Fin dalla sua radice etimologica, che è davvero rivelatoria. La prima attestazione, in una fonte scritta, del

merose prospettive specifiche che ampliano la nostra visione. Dall’altro, però, espone a un rischio di dispersione e frammentazione che impedisce di giungere a una teoria unica, onnicomprensiva e pienamente soddisfacente. In fondo, l’etimo greco di “teoria” è il verbo *theoreo*, che significa “osservare”. Qui c’è forse troppo da osservare, per sperare di conquistare una visione unitaria.

⁵ L. Anolli, *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, il Mulino, Bologna 2012, p. 13.

⁶ Sono tutti elementi *desideranti*, che parlano di carenza, bisogno, incompletezza: della nostra meravigliosa e delicata condizione di esseri umani.

termine “comunicare” risale al 1268⁷; il lemma viene fatto risalire al latino *communicare*, derivato da *communis*, “comune”, con il significato di “mettere in comune qualcosa con qualcuno”. Più propriamente: “compiere il proprio dovere con gli altri”, essendo *communis* composto da *cum*, “insieme”, e *munis*, “ufficio, incarico, dovere, funzione”.

Insomma, per comunicare ci occorre qualcosa da spartire con una o più persone. Ogni volta, dunque, in cui chiacchieriamo per dar aria ai denti, ma non abbiamo nulla da mettere in comune né, pur avendolo, abbiamo voglia di spartirlo con altri, non stiamo comunicando. C’è di più: *munus*, in latino, indica anche un dono, non solo un dovere. E comunicare potrebbe indicare uno scambio di doni all’interno di mura comuni, per richiamare la definizione che ne diede lo psicanalista italiano Franco Fornari nel 1979⁸. Che cosa c’entrano le mura? *Communis* potrebbe custodire in sé anche l’espressione *cum moenia*, ossia “con mura di protezione”.

Il comunicare, come un dare e ricevere (scambio) di significati e valori condivisi (doni) all’interno di un orizzonte concordato di senso (mura comuni), comporta che non siamo mai pienamente padroni del nostro atto comunicativo. Negoziando sempre il senso delle nostre parole con l’altro, adattiamo in continuazione il nostro messaggio alle richieste dell’interlocutore, co-creiamo ciò a cui giungiamo alla fine della nostra conversazione. È quel *reciproco adattamento creativo*⁹ che segna il passaggio dal trasmettere al comunicare, di cui ha parlato il sociologo ed educatore Danilo Dolci. Lo scambio comunicativo prevede proprio una costante messa in discussione di sé e delle

⁷ Data indicata dalla sociolinguista Vera Gheno, che ha collaborato per vent’anni con l’Accademia della Crusca, in V. Gheno, *Le ragioni del dubbio. L’arte di usare le parole*, Einaudi, Torino 2021.

⁸ Cfr. F. Fornari, *I fondamenti di una teoria psicoanalitica del linguaggio*, Bollati Boringhieri, Torino 1979.

⁹ Cfr. D. Dolci, *Dal trasmettere al comunicare. Non esiste comunicazione senza reciproco adattamento creativo* (1988), Edizioni Sonda, Casale Monferrato 2011.

proprie idee (conoscenze, credenze, interessi, emozioni, sentimenti ecc.). Altrimenti non è un processo partecipativo, ma una traversata in solitaria.

In terzo luogo, per compiersi, **il comunicare ha fame e sete di azione**. Chi comunica agisce sempre sulla persona con cui sta comunicando e ciò innesca un processo di influenza reciproca. Nessun atto comunicativo può dirsi innocente: volenti o nolenti, consapevoli o inconsapevoli, cerchiamo sempre di esercitare un'azione sugli interlocutori. Pertanto, se è vero che la comunicazione è un'attività soprattutto cognitiva e in stretta relazione con il pensiero, è altrettanto vero che chi comunica non contempla solo le alte sfere della mente, ma interviene anche sui piani bassi della realtà. E non può farne a meno.

La comunicazione, dunque, è un'espressione sociale, in cui mettiamo un valore, qualcosa cui teniamo, al servizio di qualcuno al di fuori da noi. E si può affermare che ciò avvenga quando quel valore è compreso dall'interlocutore, dà forma alla relazione ed è in grado di diventare patrimonio comune per la costruzione di una discussione, di un sapere, di una cultura.

In principio fu la matematica

Sebbene la comunicazione sia un'attività caratteristica del genere umano, l'indagine scientifica su di essa è abbastanza recente, perché risale alla fine degli anni Quaranta del XX secolo.

Il primo approccio interpretativo alla comunicazione è stato di tipo matematico, in quanto l'atto comunicativo è stato identificato con una mera trasmissione di informazioni. Si tratta del cosiddetto *modello Shannon-Weaver*¹⁰ del 1949.

¹⁰ Così denominato dal nome dei due matematici statunitensi che lo hanno elaborato: Claude Shannon (Petoksey, Michigan, 30 aprile 1916 – Medford, Massachusetts, 24 febbraio 2001) e Warren Weaver (Reedsburg, Wisconsin, 17 luglio 1894 – New Milford, Connecticut, 24 novembre 1978). Il modello Shannon-Weaver ha visto la luce nel secondo dopoguerra, ma è invecchiato benissimo, nel senso che, ancora oggi, è il più diffuso e sembra fornire la definizione apparentemente più

Semplificando, tale modello afferma che l'informazione è contenuta in un *segnale* o messaggio (quanto viene trasmesso), passa attraverso un *trasmettitore* (per esempio, la voce) lungo un *canale* (per esempio, l'aria attraverso cui si propagano le onde sonore) che mette in contatto l'*emittente* (colui che trasmette) e il *ricevente* (colui che riceve). Tale passaggio può essere più o meno disturbato da *rumore* (l'insieme degli elementi, ambientali e non, che interferiscono con la trasmissione del segnale) e si riferisce a un certo *contesto*. Il messaggio arriva grazie a un *recettore* (per esempio, l'apparato uditivo) e, per essere decifrato, deve essere configurato dall'emittente secondo un *codice* condiviso con il ricevente (per esempio, una determinata lingua). Nella fase di decodifica, entra in gioco un concetto fondamentale, già evidenziato in un articolo nel 1943 dal padre della cibernetica, il matematico Norbert Wiener: il *feedback* o retroazione¹¹, ossia la quantità di informazione che dal ricevente ritorna all'emittente, consentendogli di modificare i suoi messaggi successivi.

Con questo primo tentativo di fornire un modello teorico alla comunicazione¹², né Shannon né Weaver si sono preoccupati della dimensione dei significati che, adottando un approccio più umanistico e meno tecnico, appare di forte rilevanza nello scambio comunicativo.

A ovviare a questa mancanza da parte del *modello comunicativo standard* (chiamato anche *teoria dell'informa-*

naturale di comunicazione. Che è poi quella che si trova sui dizionari, secondo cui comunicare significa trasmettere pensieri, idee, sentimenti, emozioni, notizie, informazioni o dati ad altri.

¹¹ Cfr. A. Rosenblueth, N. Wiener, J. Bigelow, "Behavior, Purpose and Teleology", *Philosophy of Science*, 10 (1943), pp. 18-24.

¹² Si tratta di una concezione che fa coincidere la comunicazione a quanto accade in una conduttura, in quanto è un'azione che passa dall'emittente A al ricevente B, come l'olio attraversa un oleodotto: non solo è un processo tendenzialmente unidirezionale, ma è anche di tipo quantitativo, perché il messaggio viene ritenuto una grandezza finita, osservabile e misurabile, da trasmettere nel modo più efficace ed efficiente possibile per ottenere il massimo risultato con il minimo sforzo. Cfr. M. McLuhan, *Gli strumenti del comunicare* (1964), tr. it. di E. Capriolo, il Saggiatore, Milano 2008.

zione), sono intervenuti nel tempo altri paradigmi. Uno, in particolare, lo ha esplicitamente ripreso, decretandone il successo (si veda la barretta 1).

L'approccio semiotico alla comunicazione affronta proprio **il processo di significazione, ossia la capacità di generare messaggi dotati di significato *denotativo* (letterale) e *connotativo* (figurato)**. E parte dalla relazione che sussiste tra:

- il *segno* o *simbolo*, che è l'espressione utilizzata (per esempio, la parola "gatto");
- la *referenza*, ossia la rappresentazione mentale che la persona si fa del segno (per esempio, l'idea di "gatto");
- il *referente*, dunque l'oggetto o l'evento nella realtà fisica (per esempio, un certo gatto chiamato Giona).

Il segno non è mai in rapporto diretto con il referente, in quanto deve sempre passare dalla mediazione della referenza ed è, dunque, un prodotto culturale.

La concezione del segno come *inferenza*, ossia come ciò che rimanda a qualcosa di diverso da sé (un po' come nel detto cinese del dito che indica la luna: solo lo sciocco guarda l'indice della mano, il saggio va oltre), spiega perché la persona comunichi sempre più di ciò che esprime. E perché, per comprendere un messaggio e attribuirgli un senso, il destinatario debba non solo condividere un codice con chi comunica (per cui dentro il significante "gatto", l'interlocutore deve trovare il significato di "gatto"), ma anche saper intendere il segno come un indizio del contesto (per esempio, la parola "gatto" potrebbe essere utilizzata per indicare un imprenditore distratto e assente, che esercita poco controllo sui propri dipendenti e permette ai topi del proverbio di ballare, ossia di fare i loro comodi).

Se la semantica studia i significati dei segni e la sintassi le loro relazioni formali, la pragmatica esplora il rapporto che essi hanno con i soggetti che comunicano. In sostanza: **l'approccio pragmatico alla comunicazione esami-**

na la pratica comunicativa concreta e situata degli interlocutori e i legami impliciti – non solo espliciti – che intercorrono tra *testo* e *contesto*. Da qui, si evince che parlanti diversi in contesti diversi elaborano significati diversi. Prendiamo l’enunciato “Il gatto è un animale”: ha un senso in un’aula scolastica, se siete il prof di Scienze naturali; ne ha uno differente, se siete di fronte al divano cortesemente sfrangiato dalle unghie del vostro tesoro peloso.

La prospettiva pragmatica permette di compiere delle analisi sulla comunicazione umana molto succose, anche nell’ottica dell’etica della comunicazione che affronteremo più avanti. Il motivo? Perché presta attenzione all’ambito relazionale dell’agire comunicativo, tentando di distinguere una *comunicazione riuscita* da una *fallimentare*. E possiamo già dire che una relazione tra parlanti che porti a incomprensione, mancanza di solidarietà, disagio, conflitto, aggressione o “uccisione” dell’interlocutore è sbagliata, sia in termini di efficacia comunicativa sia di valutazione morale¹³.

Barretta energetica 1 – Più efficienza ed efficacia, please

Il linguista e semiologo russo, naturalizzato statunitense, Roman Jakobson è stato il primo studioso, all’inizio degli anni Sessanta del XX secolo, ad applicare il modello Shannon-Weaver alla linguistica e a renderlo suscettibile di essere esteso a ogni dimensione comunicativa¹⁴.

Si deve proprio a questo studioso se la teoria dell’informazione con il suo concetto di *rendimento informazionale* è ancora oggi

¹³ Aggiungiamo altri due punti di vista per avere un sorvolo sintetico, ma il più possibile completo, sull’atto comunicativo. L’approccio sociologico interpreta la comunicazione come una produzione sociale, in cui lo scambio comunicativo del singolo soggiace a “costrizioni” stabilite dal gruppo dei partecipanti all’interazione e alle condizioni della loro cornice interpretativa. L’approccio psicologico, invece, ritiene la comunicazione una dimensione interiore, in grado di fondare e manifestare l’identità sia della persona sia della sua rete di relazioni, in quanto contribuisce a tesserle, alimentarle, modificarle o distruggerle.

¹⁴ Cfr. R. Jakobson, “Linguistica e teoria della comunicazione”, in Id., *Saggi di linguistica generale* (1963), a cura di L. Heilmann, Feltrinelli, Milano 2002.

così feconda e attraente. Per Jakobson, infatti, **comunicare in modo efficiente ed efficace è ciò cui il comunicatore deve puntare**. Il semiologo fa corrispondere, a ciascuno degli elementi della comunicazione individuati dal modello comunicativo standard, sei funzioni del linguaggio:

- la *funzione referenziale*, che fa riferimento all'aspetto più descrittivo e informativo relativo al contesto;
- la *funzione emotiva*, che dovrebbe coinvolgere e suscitare emozioni nell'interlocutore e perciò si focalizza sull'emittente;
- la *funzione conativa*, che riguarda la capacità persuasiva che il linguaggio deve avere e si concentra sul destinatario;
- la *funzione fàtica*, che serve per costruire, mantenere o interrompere una relazione con un'altra persona;
- la *funzione metalinguistica*, che viene utilizzata dalla lingua per riflettere sulla lingua stessa, dunque sul codice;
- la *funzione poetica*, che influisce sulla forma stessa dell'atto comunicativo e si riferisce al messaggio trasmesso.

La verità, vi prego, su ciò che non è

Con buona pace di Watzlawick, Beavin e Jackson¹⁵, concordo con chi pensa che comportamento e comunicazione non siano concettualmente sovrapponibili. **Ogni comunicazione è senz'altro un'azione, ma non è detto che ogni azione comunichi sempre qualcosa**. Molti comportamenti sono del tutto accidentali, e non intenzionali (per esempio, urtate distrattamente il gomito di una persona al bar e il caffè gli macchia la camicia, ma voi non avevate alcuna intenzione di spedire il malcapitato in lavanderia). Oppure sono semplicemente informativi, ma non comunicativi (per esempio, vi togliete la giacca in treno e un passeggero recepisce l'informazione che avete caldo e apre il finestrino, ma voi non volete comunicare con lui).

La comunicazione contiene sempre un'informazione, ma non si può dire il contrario. Se informate, l'inter-

¹⁵ Cfr. il primo assioma della pragmatica della comunicazione, che asserisce "Non si può non comunicare", in P. Watzlawick, J.H. Beavin, D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi* (1967), tr. it. di M. Ferretti, Astrolabio-Ubaldini Editore, Roma 1971, p. 44.