



Daniele Chieffi

LA REPUTAZIONE AI TEMPI DELL'INFOSFERA

Cos'è, come si costruisce, come si difende

FRANCOANGELI



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.





Scenari e strumenti dell'innovazione digitale

“Neo” è il primo progetto editoriale crossmediale di saggistica che narra e spiega l'innovazione digitale attraverso l'innovazione digitale stessa. Per ogni titolo un testo cartaceo con un ebook e una piattaforma digitale di conversazione (<http://blog.francoangeli.it/neo/>), alimentati e aggiornati progressivamente dall'autore e arricchiti dagli utenti. Un processo narrativo e divulgativo continuo.

La collana affronta l'innovazione digitale nel suo complesso, come fenomeno culturale, scientifico e sociale e, contemporaneamente, ne approfondisce, in maniera verticale e specialistica, il particolare.

“Neo” è un prefisso da apporre alle varie aree trattate: impresa, management, comunicazione, scienze sociali, sanità, pubblica amministrazione. Per ogni area tematica, la collana raccoglie le opere di esperti, nazionali e internazionali. Lo scopo è di fornire la conoscenza degli strumenti per cogliere le opportunità che l'innovazione digitale apre e di tracciare il percorso cognitivo, in forma rigorosa e divulgativa, per comprendere i nuovi universi concettuali e operativi.

Un punto di incontro per tutti coloro che vogliono capire e confrontarsi in questa “neo-società”.

Direttore

Daniele Chieffi – Direttore comunicazione e PR, Dipartimento per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione della Presidenza del Consiglio

Board scientifico

Paola Bacchiddu – Giornalista

Davide Bennato – Sociologo, Università di Catania

Giovanni Boccia Artieri – Sociologo, Università di Urbino

Luca De Biase – Direttore *Nova-Il Sole 24 Ore*

Ruggero Eugeni – Direttore Almed, Scuola di Alta Formazione dell'Università Cattolica di Milano

Cristiano Habetswallner – Responsabile sponsorizzazioni Telecom Italia

Sergio Maistrello – Giornalista e scrittore

Roberta Milano – Direttrice scientifica Italia di BTO (Buy Tourism Online)

Eugenio Santoro – Ricercatore, Istituto Mario Negri Milano

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.



Daniele Chieffi

LA REPUTAZIONE AI TEMPI DELL'INFOSFERA

Cos'è, come si costruisce, come si difende

FRANCOANGELI

NEO
SOCIETÀ

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 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

*A mio padre,
avrei voluto avere il tempo di dimostrargli
di essere diventato l'uomo onesto, leale e umile
che lui voleva che fossi*

Indice

Prefazione , di <i>Marco Bardazzi</i>	pag.	11
Premessa , di <i>Giovanni Boccia Artieri</i>	»	13
Presentazione	»	17
Ringraziamenti	»	19

Antefatto

Scenario	»	23
-----------------	---	----

Parte prima

La reputazione (anche) senza il digitale

1. Noi e gli altri	»	29
2. Dalla sopravvivenza all'identità	»	33
3. Una moneta di scambio sociale	»	37
4. Le nostre scelte non ci appartengono	»	39
5. Il valore dei simboli	»	43
6. La percezione della realtà tra il mito della caverna e Matrix	»	47
7. La mente è una macchina pigra	»	51
8. Comunicare, interpretare, valutare	»	55

Parte seconda
La reputazione *col* digitale

1. Il “collasso” di virtuale e reale	pag. 59
2. La (nuova) realtà aumentata da Internet	» 63
3. Benvenuti nell’infosfera	» 73
4. <i>Communitities</i> e infosfera	» 77
5. Reputazione o reputazioni?	» 79
6. Cos’è la reputazione, una nuova definizione	» 81
7. La licenza a operare	» 83
8. L’obiettivo è il messaggio (giusto)	» 87
9. Governare la percezione	» 89
10. Reputazione crea reputazione. L’importanza dell’ <i>endorsement</i>	» 95
11. Alla ricerca di nuovi leader	» 97
12. L’infosfera e il crollo delle leadership formali	» 101
13. In conclusione	» 105

Parte terza
Costruire e difendere la reputazione *col* digitale

1. La reputazione ha valore, il valore è reputazione	» 109
2. Dall’accettazione al valore	» 113
3. <i>Intelligence and action</i> . Le regole base del processo di costruzione della reputazione <i>col</i> digitale	» 117
4. La mappatura valoriale	» 119
5. Prendere una posizione: il <i>social activism</i>	» 125

6. Identificare la rilevanza: il <i>brand journalism</i>	pag. 129
7. Il governo della percezione. La costruzione della reputazione	» 131
8. Il piano strategico	» 135
9. Il piano tattico	» 137
10. Analisi del rischio e danno reputazionale	» 141
11. Dal <i>crisis management</i> al <i>reputation crisis management</i>	» 145
12. La crisi è uno spettacolo su cui si conversa	» 149
13. Il capitale reputazionale e la resistenza alla crisi	» 153
14. In conclusione	» 155
Bibliografia	» 159

Prefazione

di *Marco Bardazzi*

Cosa hanno in comune una cantante, un professore di liceo, un calciatore, una Ong, un'azienda di biscotti e un primo ministro? In realtà si potrebbe modificare questa lista inserendo mille altri soggetti e la risposta non cambierebbe. Tre fattori entrano sempre in gioco quando si tratta di definire l'immagine o la percezione di una persona comune, di un politico, di una istituzione o di una multinazionale: identità, brand e reputazione.

L'identità è il nostro Dna, chi siamo veramente, qual è la nostra storia e il percorso che abbiamo fatto per "entrare" nella società, come individui o come organizzazioni complesse.

Sotto la definizione di brand sono racchiuse invece tutte quelle azioni che abbiamo fatto o che facciamo per cercare di raccontare la nostra identità e per ritagliarci il nostro spazio nel mondo. Un post su Facebook se sei una persona qualunque, una campagna pubblicitaria se sei un'azienda, un comizio se sei un politico: sono tutte azioni di brandizzazione di noi stessi, tentativi di convincere gli altri ad apprezzare la nostra identità e a vendere loro un'idea o un prodotto. Strumenti per farci apprezzare dagli altri in classe, al circolo del tennis, in oratorio o nell'aula del Senato.

Le cose diventano più complesse quando entra in gioco il terzo fattore, che è il protagonista del libro prezioso che vi apprestate a sfogliare. Perché tra i tanti meriti del lavoro di Daniele Chieffi, c'è quello di chiarire bene e subito un grande equivoco: noi in un certo senso "siamo" la nostra reputazione, ma quest'ultima non ci appartiene. E un ulteriore contributo decisivo che troverete nelle prossime pagine è la spiegazione del perché, in questa fase storica, in tema di reputazione le cose siano molto, molto più complicate di quanto non lo siano state nelle epoche precedenti.

La reputazione è un po' il giudizio che gli altri danno rispetto a come ci presentiamo. Ogni brand, personale o aziendale, tenta di imporre ciò per cui vorrebbe essere riconosciuto: il dentifricio più sbiancante, il politico più onesto, l'auto che inquina meno. Investiamo tempo e denaro in questo con-

tinuo sforzo per piacere o per vendere. Ma la reputazione che abbiamo non è determinata solo da questi sforzi. Può esserne influenzata, ma tiene conto di molteplici altri fattori. Primo tra tutti, il fatto che non abbiamo una sola reputazione: ne abbiamo una diversa per ciascun stakeholder con cui ci confrontiamo. Un'azienda, per esempio, può avere una certa reputazione con i clienti e una completamente opposta con i fornitori.

Già questo aiuta a capire la complessità del tema. Ma nelle prossime pagine l'autore, partendo dall'esperienza maturata in importanti ambiti professionali, vi spiegherà perché oggi la faccenda è ancora più sfidante. Nel grande gioco della reputazione, sono infatti drammaticamente cambiati sia il campo, sia le regole. Ci si muove in quella che Chieffi definisce una "biosfera mediatica" in continua evoluzione e ancora difficile da delineare. Molte aziende, così come molti politici, si muovono oggi in ambito reputazionale come se fossimo ancora immersi nell'era industriale che ha caratterizzato i due secoli passati. Nel frattempo però il mondo è entrato in una *information age* che ha presupposti completamente diversi.

Tutto questo però non deve scoraggiare. Seguendo il percorso conoscitivo che propone Daniele Chieffi, scoprirete la cassetta degli attrezzi di cui occorre dotarsi per fare i conti con la reputazione nel XXI secolo, mitigando i (tanti) rischi del momento. Capirete l'importanza della trasparenza per costruire valore reputazionale anche in un'epoca di fake news e trappole mediatiche. E alla fine, a mio avviso, emergerà con evidenza che il fattore decisivo nella triade identità-brand-reputazione non è il secondo, ma il primo. Solo se è chiara la nostra identità, solo se si è genuini e capaci di "metterci la faccia", si potrà pensare di poter costruire una solida reputazione anche in mezzo al caos dell'infosfera digitale.

Marco Bardazzi
Direttore Comunicazione Esterna Eni

Premessa

di *Giovanni Boccia Artieri*

Una ragazza cerca di costruirsi un'identità online che sia compatibile con l'immagine patinata che gli altri si aspettano di vedere prodotta da lei. Gli altri fanno altrettanto con i propri aggiornamenti di stato, i contenuti prodotti e mostrati alla propria rete di contatti al fine di vederli validati. Tutti vengono giudicati sulla base di post online e di azioni che svolgono offline attraverso una piattaforma, che sulla base di questi giudizi assegna un punteggio che regola l'accesso a dei benefit. Il mondo è su misura della percezione che gli altri hanno di noi.

Sebbene quella descritta fin qui sia l'ambientazione di un episodio di una nota serie televisiva americana – la prima puntata della terza stagione di *Black Mirror*, “Nosedive” –, spesso ci si interroga sulle possibili derive apocalittiche che la centralità della reputazione ricopre nella complessità di gestione di una vita connessa.

Mentre in passato la reputazione, specie per individui che non ricoprivano ruoli pubblici, era un concetto spesso volatile e legato a concatenamenti di racconti fatti da altri, oggi assistiamo alla costruzione continua di potenziali biglietti da visita ad opera dei singoli utenti che si espongono al pubblico in prima persona. Aziende, istituzioni, volti noti e individui si trovano ad armeggiare con tecnologie che permettono da un lato di costruire concretamente dei racconti pubblici e dall'altro di confrontarsi continuamente non solo con lo sguardo dell'altro, ma anche con il giudizio concreto esprimibile in ogni momento in modo più o meno pubblico. Concreto poiché permane in forma scritta e facilmente raggiungibile da qualsiasi persona.

Si tratta quindi di una rivoluzione concettuale generata dalla forte accelerazione della diffusione di Internet, che ha raggiunto una massa critica tale da imporsi come l'ambiente mediale di riferimento. In questa rivoluzione gli strumenti del web 2.0, grazie alle caratteristiche alla base del loro funzionamento, rappresentano un modo di monetizzare tali opinioni e giudizi capitalizzando l'attenzione altrui.

Le piattaforme del web sociale ricoprono un ruolo centrale nella determinazione della reputazione. Viene infatti costantemente richiesto di lasciare commenti, producendo recensioni dei reciproci comportamenti, e in alcuni casi di giudicare direttamente le prestazioni lavorative in qualità di clienti finali. Questi giudizi formano una ‘pagella pubblica’ che permette ad altri utenti di decidere velocemente se avere uno scambio – di tipo economico alle volte – con un altro utente.

Ciò significa che tali racconti fatti in prima persona o subiti – tramite commenti, like, recensioni di terzi – vanno monitorati, indirizzati e favoriti. Per le aziende monitorare, difendere e valorizzare la propria immagine significa creare una rendita per il futuro, basata sulla fiducia del pubblico e sulle emozioni positive associate ai suoi prodotti e servizi e allo stesso tempo gestire una proficua cassa di risonanza per i propri messaggi e il proprio posizionamento.

A livello individuale, in rete, la cura della propria reputazione passa dalla creazione di un rapporto consapevole tra la propria identità e gli altri utenti, al fine di:

- monitorare i contenuti associati al proprio nome;
- promuovere la propria immagine professionale per creare un network di contatti rilevanti per la propria attività e costruire opportunità lavorative;
- tutelare e controllare la propria privacy, sicurezza e credibilità.

A questo proposito è infatti possibile osservare una modalità di presentazione del sé online come la cosmesi promozionale, strategia finalizzata a creare interesse per le proprie attività personali, professionali, di intrattenimento permettendo all’utente di ritagliarsi il ruolo di opinion leader attraverso i contenuti che sceglie di condividere. Questa modalità viene incarnata dalla figura – professionale – dell’influencer che lavora per creare un autentico “personal brand” che può essere messo a disposizione delle aziende. Si tratta quindi di un utente che si impegna attivamente nell’acquisire una propria reputazione in un contesto regolato da una logica produttiva legata ai contenuti generati con il fine di un riconoscimento reputazionale, in equilibrio problematico fra economia del dono e logica neoliberale.

Ma il principio di celebrità con i social media si è generalizzato e moltiplicato in rivoli micro sino a rendere evidente che ogni utente può essere in qualche modo influente per un altro a partire dai gradi di fiducia che li legano. Le vite private una volta connesse diventano vite maggiormente pubbliche e quindi ricercabili e giudicabili sia dalle proprie reti costruite che da nodi potenziali, che potrebbero per via dei contenuti prodotti pregiudicare possibilità future: si pensi ad esempio alla figura dei recruiter per i quali la ricerca sul web diventa uno dei modi di valutare il profilo di un candidato per una posizione lavorativa. La vita digitale risulta quindi essere una parte della vita di un individuo, così come la sua identità che deve venire curata in modo

tale da essere credibile e coerente se si vuole essere cittadini di un mondo (anche) connesso. L'evoluzione del digitale e lo stato di interconnessione ha reso la reputazione centrale, e fornire una propria narrazione dissonante dalla realtà non sarà semplice né auspicabile per via della co-presenza e partecipazione in questa narrazione degli altri che possono attivamente commentare.

In questo senso la posizione che i primi approcci alla Rete proponevano, ovvero che online e offline fossero due dimensioni separate, vede invece il decisivo contrapporsi di una lettura della continuità, secondo la quale online e offline rappresentano due facce della stessa medaglia.

In questo testo Daniele Chieffi affronta con competenza e chiarezza il tema reputazionale mettendo a sistema l'intera infosfera, facendo così emergere come non solo non esista più la distinzione fra reale e virtuale ma anche che le dinamiche psicologiche e cognitive siano diventate la cifra distintiva di un mondo che prima non le seguiva, ma le sfruttava. Ora soggetti come le aziende o i media devono rispettare queste logiche, trovandosi nel web sociale a non essere i soli detentori del racconto reputazionale ma ricostruendo la loro accettabilità dal basso. Diventa così una tematica essenziale confrontarsi con la "percezione" online degli utenti per capire quale sia la propria reputazione. Come scrive l'Autore: "L'esistenza dell'infosfera non ha solo sottoposto aziende, enti, istituzioni, organizzazioni, media alle stesse regole sociali, psicologiche e cognitive delle "reti fisiche", imponendo di costruirsi una reputazione: ha anche mutato profondamente la precedente organizzazione sociale e i relativi ruoli e gerarchie, costringendo questi soggetti a ricostruire il proprio ruolo, la propria missione, finanche la propria ragion d'essere."

A questo proposito vengono inserite delle possibilità di misurare e mostrare il gradimento attraverso delle classifiche basate sulla reputazione in modo tale da fornire agli utenti e ipotetici consumatori una forma di garanzia. Tali metriche agiscono non solo come indicatori della qualità presente ma anche come mezzi per incoraggiare particolari comportamenti secondo un sistema che li incentiva attraverso feedback positivi. Si pensi alla rilevanza che può avere una recensione positiva all'interno di una piattaforma che ospita annunci di alloggi per un piccolo affittacamere, aumentandone appeal e visibilità che risulteranno poi fare la differenza in termini economici. Le piattaforme del web sociale quindi rendono possibile non solo prendere visione delle narrazioni degli altri ma anche esprimere giudizi su tali contenuti nella forma che il design della piattaforma decide. In questo modo si redistribuisce il potere, portando l'utente comune ad essere *empowered* poiché tali giudizi, preziosa moneta di scambio, vengono resi visibili e sommati, rendendo possibile soppesare i profili degli altri secondo indicatori di successo (o insuccesso) quali numero di like, numero di utenti raggiunti, e così via. Non a caso, infatti, spesso si cerca di piegare questi meccanismi per sfruttarli a proprio vantaggio, talvolta in modi non del tutto trasparenti o legittimi.

Ma questo è comunque il contesto che ereditiamo e in cui già ci troviamo a vivere. L'analisi di Chieffi ci porta per mano all'interno di questa realtà

disintermediata che paragona a uno scenario da “Caduta degli Dei”, dove gli Dei sono le gerarchie, le posizioni consolidate e i punti di riferimento generati da una realtà fatta di filtri “dall’alto”. Siamo invece ora in una sorta di realtà rovesciata in cui chiunque può dire la propria, pubblicare e condividere contenuti e in cui i filtri sono “dal basso”, in cui le persone selezionano per le persone. Una realtà che richiede nuove bussole interpretative per capire la direzione che stiamo prendendo, capaci di orientarci, come questo libro di Chieffi fa.

Giovanni Boccia Artieri
Sociologo, Direttore Dipartimento Discui,
Università di Urbino Carlo Bo

Presentazione

Da tempo ormai si parla di reputazione in modo sempre più insistente. Il termine è apparso in ambiti dove prima era assente: nella comunicazione aziendale, nel marketing, nella comunicazione politica. Si preoccupano di reputazione, della propria reputazione, gli Enti, le organizzazioni, i professionisti, i politici e gli attori, i giornalisti e i giornali, le Istituzioni e, ovviamente le singole persone. Improvvisamente, per chi come me è nato nel mondo degli anni '70 del secolo scorso, l'intera realtà pare avvitarsi su come "gli altri" ci giudichino, su cosa pensino di noi e, dato inedito, del giudizio di "altri" si preoccupano, appunto, anche le aziende e le organizzazioni. Da comunicatore mi sono trovato sempre più spesso a immaginare piani di comunicazione che avessero come obiettivo la "tutela e la valorizzazione" della reputazione di un brand o di un prodotto e per questo obiettivo ho visto investire budget sempre più ricchi e spendere energie creative e produttive sempre più rilevanti.

Scrivono Michael Fertik e David C. Thompson¹: "La reputazione è potere. Stabilisce come ci vedono gli altri e che cosa faranno per noi. Determina se la banca ci presterà i soldi per comprare una casa o un'auto; se il padrone di casa ci accetterà come inquilini; quali datori di lavoro ci assumeranno e quanto ci pagheranno. Potrebbe influenzare anche le nostre prospettive di matrimonio. Oggi la capacità di condizionamento esercitata dalla reputazione è più potente che mai e, grazie alla tecnologia digitale, chiunque può accedere a un enorme tesoro di informazioni su di noi le nostre abitudini di acquisto, le nostre finanze, le reti professionali e personali, compresa la posizione in cui esattamente ci troviamo – in qualsiasi momento. Nell'Economia della Reputazione, in cui la tecnologia consente ad aziende e individui non solo di raccogliere tutti questi dati, ma anche di aggregarli e analizzarli con una rapidità spaventosa, con precisione e in modo sofisticato, la reputazione digitale sta velocemente di-

1. Fertik M., Thoimpson C.D., *Reputation economy. Come ottimizzare il capitale delle nostre impronte digitali*, Egea, 2015.

ventando la nostra moneta più preziosa. Fertik ci introduce agli strumenti del mestiere, alle intuizioni e ai segreti per gestirla e ci mostra, una volta scoperto quel che succede nell'Economia della Reputazione, come sfruttarne al meglio le dinamiche per migliorare le nostre prospettive professionali, finanziarie e sociali, ma anche come creare tracce false e cortine fumogene digitali per nascondere le informazioni negative che si diffondono nella rete. Con buone impronte digitali, il mondo è ai nostri piedi”.

Un potere basato su quello che il mondo pensa di qualcosa o di qualcuno. Un potere che una comunità concede e toglie e chi lo riesce a ottenere lo esercita proprio sulla stessa comunità che glielo riconosce.

Quello che non appare immediatamente chiaro è perché tutto questo accada. Perché improvvisamente la reputazione sia diventata l'archittrave della Realtà che viviamo e nella quale lavoriamo. Perché per le aziende sia diventato il principale asset economico immateriale, così come per le organizzazioni.

Questo libro propone una teoria complessiva per spiegare questo perché. Cosa rende la reputazione il motore e l'obiettivo di una nuova realtà che chiamo infosfera. Realtà a trazione digitale o meglio che esiste solo grazie al digitale ma che ha assorbito anche il contesto analogico, creando di fatto un unico ecosistema che ha inglobato non solo le persone, noi tutti, ma anche le aziende, le organizzazioni, gli enti. Un ecosistema che funziona secondo scale di valori e regole cognitive prima proprie solo delle reti fisiche umane e che ora invece riguardano qualsiasi soggetto.

Nelle pagine che seguono affronto innanzitutto una definizione del concetto di reputazione nella sua dimensione, per così dire, “umana”: quali norme sociali la regolino, secondo quali processi questa si formi, si rafforzi o si indebolisca e che ruolo giochi nel contesto comunitario, quali dinamiche cognitive la influenzino e come i meccanismi della percezione e dell'influenza sociale ne siano i reali artefici.

Nella seconda parte esamino in che modo il digitale abbia prima modificato e amplificato queste dinamiche percettive e sociali e poi abbia inserito ulteriori elementi e meccanismi che, complessivamente, hanno costruito la nuova realtà chiamata infosfera e mutato profondamente il significato stesso del concetto di reputazione.

Infine, nella terza parte, analizzo come gestire questa nuova realtà e quindi riuscire a costruire e difendere la propria reputazione o quella di un brand o di un'organizzazione. Gli strumenti operativi si basano sostanzialmente sulla capacità di comprendere le mappe valoriali dell'infosfera, per riuscire a governare la percezione e quindi il giudizio, da parte degli altri soggetti, di ogni atto o scelta compiuta in maniera esposta e visibile. La parte finale è poi dedicata alla difesa del proprio capitale reputazionale, attraverso le attività di risk management e di crisis management.

Ringraziamenti

Un libro non lo scrivi mai da solo. L'impegno, la dedizione, i sacrifici che ti richiede coinvolgono anzi, spesso, sconvolgono, la tua vita e quella di chi ti è, a vario titolo, accanto. A queste persone devo un ringraziamento speciale. Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza l'aiuto e il lavoro di Liliana di Donato. Coi che ho definito il mio caporedattore ad personam non solo ha letto e corretto tutte le mie bozze, ma è stata una splendida interlocutrice, con la quale confrontare, discutere e affinare le idee, oltre che una portatrice sana di spunti preziosi e prospettive diverse. Accanto a tutto questo, l'affetto, la dedizione e la cura che mi ha sempre dimostrato sono stati straordinari.

A proposito di affetto, calore, cura e attenzione, grazie a Rosalinda Artese, vera colonna della mia vita. Sul fronte della pazienza, menzione d'onore ad Anna Bellantoni, che ha dato notevoli prove a riguardo. Un ringraziamento sentito ad Angelo Maria Cillo e a sua moglie Vittoria che mi hanno ospitato nella loro casa di Panarea, nutrendo il mio spirito e la mia mente, spaziando dagli scacchi alla poesia e concedendomi il privilegio di scrivere di fronte al mare.

Un ringraziamento speciale a Matteo Flora e Mirko Bruni, che hanno avuto la costanza di parlare a lungo con me e di rispondere alle mie, insistenti, domande. Ancora a Lea Ricciardi, Simona Pantò, Daniele Grillo, puntuta e preziosa suggeritrice, e, *last but not least*, Stefano Chiarazzo, amico, "socio", paziente sollecitatore della mia attenzione e indefesso commerciale che tenta di vendermi nuove prospettive professionali.

Un grazie, infine, a Trenitalia e Alitalia, che, trasportandomi costantemente da Roma a Milano e viceversa, mi hanno dato la possibilità di scavare quel tempo così prezioso per scrivere queste pagine.