

## **IL “DIRE” CHE COMPLICHA IL COMUNICARE**

### **Riflessioni su tecnologia e comunicazione (Roberto Vaccani)**

#### **Premessa**

Uno dei processi organizzativi che appare in più evidente mutazione in questi ultimi anni è rappresentato dal sistema di comunicazione aziendale. Da un lato i maggiori livelli di complessità aziendali arricchiscono il volume e la qualità di fabbisogno di comunicazione. Dall'altro lo sviluppo della tecnologia informatica costringe a ridefinire costantemente quella gracile frontiera che non separa ma connette i sistemi di procedure informative e la comunicazione umana.

Tanti sono i sintomi/problemi che si muovono in un tale contenitore logico.

Ne cito alcuni:

- Il tempo dedicato per presidiare l'invasione quantitativa della posta elettronica
- la complicazione delle relazioni personali e sociali dovuta all'uso improprio della mail
- la perdita di flessibilità decisionale dovuta ai sistemi integrati di informatizzazione aziendale
- la delusione delle aspettative patite nei meeting svolti in conference call che hanno, poi, prodotto la necessità di incontrarsi in una successiva riunione faccia a faccia al fine di chiarirsi le idee “complicatesi” in sede di videoconferenza

Questi ed altri fenomeni producono tensioni e disagi addizionali alla già complessa e dinamica rete di relazioni che caratterizza la vita di un'organizzazione. Tali disagi sono dovuti all'uso non sempre appropriato delle interfacce tecnologiche che, in modo sempre più massiccio, si mescolano nei processi di comunicazione e di presa di decisione aziendale.

Nell'alchimia delle relazioni umane non sempre i mezzi meccanici, al di là della loro apparente efficienza, trovano appropriatezza di utilizzo.

Spesso i complessi processi di relazione/comunicazione vengono banalizzati e sostituiti con procedure di trasferimento e distribuzione di dati o di informazioni, quasi che gli individui e le loro relazioni fossero assimilabili alla meccanica metafora di computer che si scambiano transazioni con un lineare processo input-output.

#### **Tra il dire e il percepire**

E' esperienza comune quella di essere implicati in un processo di relazione, sentirsi convinti di aver inviato ai nostri interlocutori un messaggio chiaro e comprensibile e, sorprendentemente, essere richiesti di chiarire contenuti, presupposti, logici e finalità del nostro comunicare.

Queste occasioni aprono la consapevolezza al fatto che il detto ed il percepito non sono semplicemente legati da una linearità di trasferimento come accade da personal computer a personal computer.

In primo luogo l'emittente umano della comunicazione è implicitamente alle prese con i diversi ingredienti delle convenzioni grammaticali quali: il vocabolario, la sintassi, la semantica, a questi vanno aggiunti i non secondari ingredienti della semeiotica intesa come l'orchestrazione non verbale, consapevole o inconsapevole, che abbraccia e caratterizza l'incedere della comunicazione umana.

Non è infrequente il fatto che gli individui nel loro comunicare lancino messaggi non convenzionalmente organizzati, ambigui o contraddittori nella loro mistura verbale e non verbale.

D'altra parte chi riceve messaggi mette in atto un processo percettivo, per molti aspetti autonomo, operato da categorizzazioni personali, filtri emotivi originali in grado di modificare o addirittura stravolgere il significato delle comunicazioni ricevute.

Nei processi di comunicazione si immagina frequentemente di inviare delle informazioni che spesso vengono percepite come insieme di dati e come tali codificati e ricodificati dagli interlocutori in una forma informativa diversa dall'attesa.

Per questa ragione le dinamiche di comunicazione interumana necessitano di continui aggiustamenti, chiarimenti, risintonizzazioni affinché il detto si avvicini al percepito.

Le interfacce tecnologiche inviano frequentemente dati, o presunte informazioni disinteressandosi dei processi dei percettori o permettendo, raramente e spesso in ritardo, processi di aggiustamento e sintonizzazione dei messaggi.

Accade così che comunicazioni ritenute incontrovertibili da parte di chi le emette producono spesso: fraintendimenti, selezioni errate, inattese attribuzioni di significati ai dati, tutti fenomeni che sono all'origine di costose incoerenze organizzative.

### **L'imprevedibile laboratorio percettivo**

L'uso massiccio di strumenti tecnologici all'interno di processi di comunicazione aziendale focalizza l'attenzione sui dati e sulle informazioni che rappresentano l'unico fattore visibile e oggetto di trasferimento dei supporti tecnici. Si tende così ad operare una colossale semplificazione confondendo i soli dati (numerici o verbali) visibili o stampabili dai monitor con il processo di comunicazione nel suo complesso. Così intendendo, tutti gli stimoli, non verbali, emotivi, situazionali, che caratterizzano le fonti di comunicazione, apparirebbero come ombre insignificanti di sfondo e soprattutto i percettori risulterebbero come meri ricevitori passivi di informazioni già precodificate.

Assumendo questa prospettiva semplificatoria, per esempio, risulterebbe inspiegabile il fenomeno per il quale la medesima informazione aziendale inviata via intranet da un collega affidabile o da un collega non affidabile risulti carica di significati comunicativi molto diversi. Così come la medesima informazione supportata dalla tecnologia può essere percepita in modi diversi da persone diverse.

Il processo di percezione, come asserisce Gerald M. Edelman nel suo celebre libro "il presente ricordato", non è per niente simile all'elaborazione di "informazioni" che

preesistono come tali nell'ambiente e che gli individui assumono passivamente ed incontrovertibilmente.

Una tale rigorosa inalterabilità sta alla base della teoria dell'intelligenza artificiale e di tutti i sistemi di informatizzazione (sarebbe più corretto dire di datizzazione) aziendale..

Gli stimoli ambientali “**dati**” vengono assunti in maniera simultanea dalle diverse funzioni percettive. I processi di correlazione ed integrazione sensoriale producono la “**categorizzazione percettuale**” mediante la quale un organismo umano esplorando in modo attivo il suo ambiente giunge a distinguere in “**oggetti**” ed “**eventi**” i multiformi stimoli che non sono preorganizzati. Questo fenomeno permette di cogliere la strabiliante soggettività e creatività dei processi percettivi ed elaborativi umani. Dato un medesimo ambiente, più o meno ricco di stimoli (dati), gli esseri umani mettono in atto processi percettivi originali in grado di categorizzare e quindi innescare dinamiche di pensiero e di azione molto diverse tra individuo ed individuo. Se proponiamo a persone diverse ambienti simili potremmo osservare comportamenti visibilmente diversi frutto di attribuzioni di significati soggettivi ai dati a disposizione.

Non esiste un unico programma predeterminato che attribuisce medesimi significati alla presenza di dati comuni, l'imprevedibilità dell'intelligenza umana progetta e riprogetta codifiche ambientali continuamente, ripescando nella memoria e nei vissuti degli individui il perché degli schemi elaborativi impegnati.

Gli individui, perciò, non recepiscono passivamente ma interpretano dati ed informazioni.

Il cervello umano, a differenza di un computer, si caratterizza per essere un sistema funzionalmente distribuito nel quale non sembra per nulla esistere un'area destinata al controllo centralizzato dell'attività svolta dai vari settori.

Il cervello umano non elabora su metafora gerarchica accentrata ma su metafora negoziale e diffusa.

Nel cervello umano è sempre in azione un dibattito dialettico che mette in relazione le **aree corticali** deputate a classificare analiticamente gli elementi scelti nell'ambiente, ad associarli tra loro in una visione complessiva e sistemica con le aree **subcorticali** ( sistema limbico) che indirizzano il comportamento in direzione dei bisogni primari, della massimizzazione della piavevolezza e della minimizzazione della spizcevolezza individuale.

Nell'alchimia della percezione e dell'elaborazione mentale si apre un'ulteriore dialettica tra realtà percettiva presente e percezioni passate, tra presente e passato alla ricerca di un passato attualizzato.

Per Edelman la memoria va considerata come un'incessante attività di ricategorizzazione degli stimoli ambientali che, per qualche aspetto, i soggetti percipienti reputano simili a situazioni precedentemente già sperimentate.

In tal modo nella memoria i ricordi vengono continuamente ricreati e reingegnerizzati ogni volta che un'insieme di stimoli riattiva, per analogia di situazioni, repertori di risposte già utilizzati e finalizzati alla dinamica di reciproco adattamento individuo/ambiente.

In questo processo di apprendimento e di attualizzazione dell'esperienza precedente, gli individui accostano il comportamento presente con quello passato in modo da massimizzarne le conseguenze positive e minimizzare quelle negative.

In tal senso i repertori delle esperienze passate si fanno suggeritori degli adattamenti presenti e, al tempo stesso si aggiornano al fine di orientare al meglio le esperienze simili future. Ma poiché i repertori di esperienze degli individui risultano unici ed irripetibili nel dettaglio, per: qualità, verso, intensità, composizione di elementi ed eventi, i processi di categorizzazione e ricategorizzazione umana sono caratterizzati dall'imprevedibilità e dall'originalità soggettiva.

Per mettere in atto la complessa orchestrazione percettiva gli individui hanno bisogno di più messaggi: verbali, non verbali, ambientali, situazionali.

Le interfacce tecnologiche sono frequentemente povere di dati/messaggi che non siano numerici o scrittografici, ciò induce i soggetti ad aggiungere implicitamente al già imprevedibile processo percettivo dati di input immaginativi in grado di accrescere ulteriormente l'aleatorietà soggettiva.

In definitiva va ribadito che la mediazione tecnologica tende a considerare i dati ancora da codificare da parte di chi li riceve al pari di informazioni precodificate ed incontrovertibili, tende, altresì, a ridurre la complessità degli elementi considerati nella comunicazione prosciugandola e relegandola a puri trasferimenti di convenzioni numeriche o verbali.

### **La comunicazione interpersonale (dire in solitudine o comunicare?)**

La facile diffusione tecnologica degli strumenti del "dire" (telefonino, posta elettronica) può rendere opaca la sua pericolosità nei confronti del comunicare.

Per scambiarsi informazioni o proposte non conflittuali, la tecnologia può essere un efficiente strumento, ma per scambiarsi pareri, valutazioni, giudizi, per negoziare o per gestire un conflitto non v'è di meglio che il vedersi faccia a faccia.

I processi di comunicazione interpersonale che implicano pareri, giudizi, prospettive di vedute e interessi diversi, implicano un'incessante processo di collaborazione alla ricerca di reciprocità di adattamento.

La comunicazione è come una danza, di coppia o collettiva, fatta di continui segnali di reciprocità, di continui aggiustamenti di toni e contenuti, sulla scorta delle informazioni che i danzatori si inviano in intimità ed in tempo reale di interazione.

Il largo uso aziendale della posta elettronica è spesso interpretato come un utile surrogato della comunicazione faccia a faccia ma entra, invece, nel copione del rapporto epistolare.

La comunicazione epistolare sostituisce alla complicità e all'empirismo collaborativo della relazione in tempo reale una discontinuità studiata fatta di sequenze di monologhi in sé compiuti che rimandano ad altri ma non si costruiscono con altri.

Se nel processo della comunicazione in tempo reale la circolarità d'influenza che lega i soggetti rende più facile il **convincere**, nella comunicazione epistolare aleggia la tentazione di vincere e con essa una pari e speculare tentazione nei destinatari.

L'atto di scrivere per comunicare richiede un impegno ed un'attenzione razionale particolare, un controllo di impeccabilità indotto dalla fisicità ed indelebilità del messaggio. Per queste ragioni gli scriventi finiscono per essere più centrati sul loro scrivere inconfutabile piuttosto che sui plausibili dubbi dei riceventi del messaggio.

Ne consegue una maggior focalizzazione sulla rigosità del messaggio ed una minor attenzione alla flessibilità della relazione.

Se si escludono i casi di rapporto epistolare amoroso, protetti (si spera) dalla pregiudiziale della relazione positiva e seduttiva, la comunicazione scritta può facilmente portare ad un irrigidimento dei rapporti e se si protrae nel tempo può produrre un'escalation conflittuale.

E' di comune esperienza rilevare che quando gli individui sono motivati a risolvere un conflitto si vedono, quando sono intenzionati ad inasprirlo si scrivono.

La posta elettronica è a pieno titolo all'interno del copione epistolare anche quando nasce da imprescindibili necessità di scambiarsi informazioni organizzative.

È difficile scambiarsi informazioni organizzative in modo asettico senza comunicare. Watzlawick<sup>o</sup> afferma che è impossibile non comunicare in un processo di inetrabilità tra individui, così è impossibile inviare dati organizzativi senza accomunarli di sintassi, semantica e vocabolario evocativi di strategie di rapporto.

Prima dell'avvento, ormai coatto e diffuso, della posta elettronica i pessimi comunicatori tacevano o erano assolti per le loro imperizie o goffaggini transitorie (*verba volant*). Ora tutti devono scrivere e lasciare indelebili tracce del loro discutibile stile.

Come un qualsiasi rapporto epistolare la posta elettronica toglie contemporaneità di interazione, vieta la seduttiva precarietà del dire agito e impone l'incontrovertibilità dello scritto (a imperitura memoria!) e come tale può essere fonte delle complicazioni del comunicare precedentemente citate.

Va aggiunto il fatto che la posta elettronica, per superficialità di utilizzo o per intenzionalità cinica, facilita l'allargamento, con la formula "per conoscenza" della platea dei destinatari.

Il rapporto epistolare tradizionale difficilmente superava la frontiera dell'intimità delle persone strettamente implicate nella relazione, la posta elettronica, invece, facilita allargamenti, anche indebiti, di destinatari.

In un'azienda tecnologicamente "avanzata" un botta e risposta conflittuale fra due colleghi, gestito per posta elettronica (senza mai incontrarsi) a furia di progressivi aumenti di platea di destinatari "per conoscenza" ha invaso ascensionalmente interlocutori gerarchici sempre più alti. Dopo un mese di scalata ha raggiunto, p.c., l'amministratore delegato il quale con atto di buon senso ha restituito a tutti i coinvolti, p.c., il messaggio sintetico "BASTA!!". I due diretti interessati si sono incontrati.

Il buon senso delle relazioni consiglia di risolvere i problemi relazionali direttamente ed in privato e dibattere in pubblico solo tematiche socialmente utili.

L'inflazione E-mail può istigare le cadute di stile, la pubblicizzazione delle problematiche interpersonali e le dinamiche di cannibalismo telematico che ne costituiscono il corredo.

La posta elettronica usata per dibattere, giudicare, e gestire discordanze, propone ai “danzatori” a distanza, plateali e interminabili a solo temporaneamente protetti da qualsiasi retroazione, ma destinati a tempo differito a probabili escalation di opposto segno e maggiore intensità, non di rado esposte al ludibrio pubblico “per conoscenza”. E’ così che presi dal narcisismo di ascoltarsi ed essere ascoltati, si sottovaluta l’impatto della percezione altrui, si cade nella violenza dell’attacco umorale imbellettato di prosa razionale o, quantomeno, si sottovaluta l’aggressività nascosta nell’eccesso di ragione.

### **Tanti dati poca comunicazione**

Un fenomeno che si sta diffondendo e che colpisce prevalentemente le figure manageriali, è rappresentato dal dispendio in termini di tempo necessario per operare uno screening di importanza della mole di comunicazioni in arrivo.

La facilitazione tecnologica che permette di mandare messaggi ad un numero straripante di individui abbassa la soglia di attenzione, in chi li invia, sulla selezione a monte in termini di numero e d’importanza di dati ed informazioni. Alcuni destinatari si trovano così sommersi, a valle, da volumi di messaggi che impongono molto tempo operativo solo per la loro selezione.

Spesso l’attività di screening informativo non può essere delegata, vista la caratteristica di implicazione personale e di intimità e segretezza di accesso ai mediatori di comunicazione. Accade, così, che i ruoli manageriali, a fronte di un bisogno diffuso di utilizzo qualitativo della risorsa scarsa tempo si trovano ad impegnare un budget temporale quantitativo per un compito di puro setaccio informativo.

L’operazione di screening, poi, in quanto vissuta come obbligatoria e spiacevole, viene spesso assolta rischiando di oltrepassare la frontiera della disattenzione. In questi frangenti si rischia di cestinare, per effetto alone, accanto alla stragrande maggioranza delle informazioni poco significative, anche i messaggi rilevanti.

La pudicizia aziendale di alcuni paladini della tecnologia informatica tende a sottovalutare il fenomeno asserendo che i mezzi tecnici permettono di operare lo screening ovunque: in viaggio, a casa, durante il fine settimana; come se questi tempi non contassero nel consuntivo lavorativo, solo per il fatto di andare a gravare sul tempo libero tramutandolo in coatto. Se questa tendenza di “barare giocando a solitario” sui tempi vita trova proseliti in molti managers, accende i riflettori, in modo sempre più cristallino, su una fra le tante ragioni produttrici di stress e nevrosi dei dirigenti aziendali.

A fronte del dilagare dell’ingolfo informativo via E-mail il pensiero torna, nostalgicamente, ai tempi in cui il filtro delle segreterie, l’impegno di fare una telefonata, il tempo impegnato a scrivere, di proprio pugno una lettera, il pur tecnologico fax, rappresentavano barriere selettive in grado di porre ai mittenti, non ai destinatari, l’onere delle selezioni dei messaggi “importanti”.

## **Mediatori tecnologici e processi di decisione**

Poiché la precondizione che favorisce i processi di decisione aziendale vincenti risiede nel disporre di numerosi dati ed informazioni aggiornate, la tecnologia informatica appare come supporto estremamente utile.

Immaginiamo che un processo di decisione, individuale o di gruppo, si articola mettendo in sequenza quattro tappe ideali :

- a) **la raccolta e la classificazione** dei dati in ingresso ritenuti utili e coerenti all'obiettivo decisionale specifico
- b) **l'analisi comparata** dei dati classificati alla ricerca dei rapporti e dei pesi ponderali di ogni classe e delle classi tra loro
- c) **la progettazione** delle diverse ipotesi decisionali confrontate in termini di vincoli ed opportunità
- d) **la scelta della decisione** che appare situazionalmente più conveniente tra le alternative analizzate

Si può affermare che la tecnologia informatica appare fondamentale prevalentemente per il suo contributo nella prima fase.

Le banche dati tecnologiche e le possibilità e le loro possibilità di tradurre i dati in informazioni mediante le loro alternative classificatorie appaiono ormai come un supporto indispensabile per avviare processi di decisione che necessitano di volumi articolati di informazioni socio/geografico/economiche collocate spazialmente in dimensioni mondo e proiettate in tempi quasi reali.

In questi frangenti l'unica attenzione va dedicata all'organizzazione e classificazione dei dati che, al fine di una loro fruibilità deve essere a misura cognitiva degli utilizzatori.

Si ripropone, in questi casi il principio per il quale un insieme cospicuo di dati, non classificato a misura dell'accessibilità percettiva degli utenti, appare come un insieme disordinato di elementi non aggregabili in nuclei informazioni.

Va comunque ricordato che non tutte le informazioni utili ai processi decisionali complessi sono trasferibili con modalità numeriche ed alfabetiche, linguaggi preferiti dalla tecnologia informatica.

Le pur ricche banche dati tecnologiche sono cieche nei riguardi di molti dati reperibili solo con le intelligenze associative ed emotive umane.

Privilegiare l'informazione tecnologica nei processi di decisione riguardanti sistemi complessi, ricchi di dimensioni sociali e ambientali stimabili percettivamente più che misurabili matematicamente, porta ad impoverire tutto il processo decisionale.

Per mutuare una metafora sanitaria, al fine di operare una corretta diagnosi un conto è tenere in massima considerazione le informazioni derivanti dalle analisi tecnologiche, altro è trascurare le indispensabili indicazioni derivanti dall'osservazione semiologica dei pazienti dalla loro storia dai loro tratti di personalità. E' dall'insieme delle informazioni tecnologiche e relazionali che il clinico è in grado di fare una diagnosi attendibile.

La **diagnosi** è molto di più della semplice **sommatoria delle analisi tecnologiche**, in sanità come in altri contesti complessi.

Se, già in fase del processo decisionale di raccolta e classificazione dei dati, le informazioni ricavabili con mediatori tecnologici risultano importanti ma non sufficienti, la relatività di utilizzo della tecnologia informatica appare maggiormente nelle restanti fasi decisionali.

In fase di analisi comparata si tratta di mettere in correlazione di influenza le informazioni categorizzate in fase di raccolta organizzata.

In questa fase si realizza la comparazione, l'influenza ponderale, l'intreccio dei vari elementi informativi tecnologici, e non, in relazione della specifica decisione o sistema di decisioni che si intende perseguire.

Nella fase di analisi comparata, i mediatori tecnologici di trattamento di dati possono rappresentare un supporto utile all'elaborazione personalizzata di alcune sub-aree del processo decisionale. Ma la tecnologia non può possedere la visione sistemica e plastica richiesta da processi decisionali non banali.

I mondi decisionali complessi sono caratterizzati dalla contemporaneità di presenza di dati tangibili e intangibili, dall'elettismo di elementi, dalla presenza di fattori misurabili accanto ad altri solamente stimabili; essi richiedono un presidio umano poichè mettono in moto gli apparati percettivi multisensoriali e costringono a dialettica più intelligenze (cognitive, emotive, motorie).

Le fasi di raccolta classificata e di analisi comparata rappresentano **l'aspetto diagnostico** del processo decisionale, aspetto che prelude le fase **progettuale** e quella **Decisionale**.

Anche nella fase di progettazione delle diverse possibilità decisionali il supporto tecnologico può solo sostenere alcune elaborazioni parziali all'interno di un panorama decisionale i cui lineamenti sistemici (ampiezza spaziale) e processuali (percorsi temporali), sono percepibili solo ai decisori in carne ed ossa.

La fase di scelta finale in un processo decisionale complesso si allontana massimamente dalle protesi tecnologiche, essa presuppone, nei soggetti decidenti, oltre alla presenza di capacità di sintesi razionale del valore aggiunto prodotto nell'intero processo, la presenza di motivazione personale e la capacità di sostenere il rischio e la responsabilità delle conseguenze decisionali.

La chiusura operativa di un processo decisionale mobilita attitudini cognitive complesse e le energie emotive dei decisori.

Una tale complessità elaborativa, progettuale e decisionale è, ad oggi e in prevedibile futuro, alla sola portata di esseri umani, i soli capaci di mettere in dialettica intelligenze analitiche, associative, emotive e motorie alla ricerca di una loro mediazione utile, non del predominio di comando ed ordine di una di esse sulle altre.

Il peso ponderale dell'utilizzo della tecnologia della tecnologia di elaborazione dei dati, se risulta secondario nei processi di decisione individuale, appare ancor più limitato nei processi di condivisione decisionale di gruppo.

Quando si attendono decisioni aziendali: pluriprofessionali, plurifunzionali, pluriterritoriali, frutto di più individui, si è di fronte ad un intreccio che lega contemporaneamente processi decisionali e negoziali.

Quando più individui confrontano in un processo di condivisione/negoziazione diverse competenze, diverse esperienze, diversi tratti attitudinali, diversi interessi personali ed aziendali, il supporto tecnologico finisce ancor più sullo sfondo a semplice supporto dei sostegni informativi e delle classificazioni di interessi dei singoli individui, ...ma tutto il resto è vita.

### **Conference call, i guai della diretta**

L'evoluzione rapida della tecnologia multimediale ha permesso a numerose aziende di avvalersi di collegamenti video via satellite.

Questo fenomeno permette, soprattutto alle organizzazioni notevolmente decentrate ed internazionalizzate, un possibile risparmio economico in termini di tempo ed di costi di trasferimenti manageriali, in quanto favorisce l'ipotesi di allestire conferenze, meeting, momenti di coordinamento, riunioni.

Le esperienze empiriche delle aziende che si sono avvalse di tale tecnologia insegnano che il loro uso appare proficuo solo in alcune condizioni.

Quando si tratta di comunicare ad una via e senza contraddittorio, informazioni, comunicazioni, decisioni già assunte, obiettivi aziendali senza contraddittorio ma solo con richieste di chiarimenti; in definitiva in una sorta di conferenza senza dibattito, la tecnologia conference call si dimostra efficiente.

Anche quando si tratta di mettere in comune dati ed informazioni aziendali per sommatoria e senza contraddittorio la tecnologia appare estremamente utile.

La videoconferenza mostra i suoi limiti quando esce dal campo della "conferenza" ed entra nel territorio dei sostanziali confronti interattivi, dei dibattiti, delle elaborazioni con contraddittorio, della negoziazione.

In altri termini, quando i processi di lavoro di gruppo entrano nel terreno conflittuale delle valutazioni soggettive, del confronto di interessi in concorrenza, delle decisioni di gruppo, il set conference call crea impacci e induce i partecipanti a rimandare il lavoro ad una riunione tradizionale, faccia a faccia.

Il clima di ufficialità e di formalità indotto dalla ripresa televisiva, senza rete, caratterizzata dal legittimo alone di sospetto di registrazione degli eventi (ad imperitura memoria) mal si addice ai toni emotivi ed alle manifestazioni di energia leaderistica che emergono nelle fasi conflittuali delle riunioni.

Per una plausibile pudicizia pubblica i membri di una riunione si esprimono in modo libero e senza censurare i toni se è garantita loro un'intimità ambientale ed un'etologica copresenza, come si addice alle situazioni in cui gli esseri umani si confrontano contemporaneamente sul piano contenutistico, emotivo e di forza di influenzamento. In questi casi una sorta d'immunità ambientale rispetto alle possibili deviazioni dai comportamenti formali (educati nel gesto e nel detto) depone a favore di una maggiore autenticità espressiva e di una maggiore agibilità nel costruire un faticoso consenso di gruppo.

Anche in questo caso si ha una riprova di quanto il supporto della tecnologia sia utile, e spesso indispensabile fattore d'efficienza in tutti i casi in cui si debbono processare un alto volume di dati incontrovertibili e preclassificati, diviene un inciampo quando ci si trova di fronte ad imprevisti in tempo reale e si deve fare appello alla flessibilità umana.

La tecnologia informativa rappresenta spesso un prezioso elemento d'**efficienza** e di precondizione datizzante ed informativa utile alla comunicazione ma deve lasciare il passo alla **flessibilità** relazionale, la sola in grado di governare gli imprevisti interattivi nei rapporti umani.

La flessibilità è l'arte, tutta umana, di trasgredire una strategia prevista e elaborarne un'altra in grado di raggiungere, comunque, gli obiettivi prefissati.

I processi di comunicazione umana sono il regno degli imprevisti, in questo regno le interfacce tecnologiche se non opportunamente utilizzate, rischiano di ingessare o complicare i rapporti con il loro anaffettivo iperrealismo burocratico.