

RETI E LAVORO IN RETE COME STRUMENTI, PRASSI ED ESPRESSIONE DELLA SINODALITÀ

Roberto Jaramillo Bernal S.I.¹

Articolo pubblicato *Civiltà Cattolica* 4146, dicembre 2023.

Nella pratica pastorale e nei discorsi papa Francesco ha insistito su un elemento che appare fondamentale nella chiamata evangelica rivolta alla Chiesa: la sinodalità. Non possiamo dire che si tratti di una realtà perfettamente comprensibile e univoca, e ciò rende il compito del presente articolo più difficile, ma non meno interessante.

Nel documento di sintesi della Prima Assemblea generale ordinaria del Sinodo – riunita a Roma dal 4 al 29 novembre scorso² – ci si riferisce per 64 volte al concetto con il sostantivo «sinodalità» (prospettiva della sinodalità, stile della sinodalità), 94 volte con l’aggettivo «sinodale» (riferito a Chiesa, processo, cammino, itinerario, assemblea, modo, pratiche, vita, stile, spirito, percorso, dinamica, prospettiva, senso, configurazione, natura, carattere, esperienza, dimensione, volto, approccio, prospettiva, cultura, dialogo, comunione, maniera, consiglio, chiave, sessione) e 21 volte viene usato il sostantivo «sinodo» al singolare. I concetti più utilizzati nel documento sono «Chiesa sinodale», menzionata 24 volte (36 in totale, se aggiungiamo le occorrenze in cui si parla di Assemblea sinodale [6], di configurazione sinodale [2] e di natura sinodale), e «processo sinodale», menzionato 18 volte (26 in totale, se aggiungiamo le occorrenze in cui si parla di cammino sinodale [6], percorso sinodale e itinerario sinodale [1]).

Un primo rilievo: Chiesa, assemblea, configurazione o natura sinodale si riferiscono per lo più a una caratteristica propria (essenziale) dell’essere *ecclesia*, mentre concetti come processo, cammino, percorso o itinerario sinodale si riferiscono a un suo tipo di azione proprio (identitario). In sostanza, i convenuti al Sinodo, per comune dichiarazione, sono giunti a concordare su «una prima comprensione che ha bisogno di incontrare una migliore precisazione» (RSS 1, b).

C’è stato un dibattito pubblico intenso, che resta aperto. Grazie alla lungimiranza di papa Francesco e alla sua coerenza vitale, diverse posizioni vanno manifestandosi con libertà. Il Sinodo in corso, di per sé, con il suo sviluppo e la sua metodologia, è una maniera al tempo stesso dottrinale e pastorale per trovare sinodalmente una risposta sinodale alle domande sulla sinodalità. Allo stesso

¹ Segretario per la giustizia sociale e l’ecologia della Compagnia di Gesù.

² Cfr *Una Chiesa sinodale in missione. Relazione di sintesi*, 28 ottobre 2023, in www.synod.va/it/resources.html. D’ora in poi verrà citato con la sigla RSS.

modo che «non c'è via per la pace: la pace è la via»³, crediamo che non esista una via verso la sinodalità, e che la sinodalità stessa sia la via.

L'ispirazione e la ragione fondamentale di questa ricerca si radicano nella dottrina del Concilio Vaticano II, e in particolare nella costituzione *Lumen gentium* (LG) sulla natura della Chiesa, dove si afferma che la Chiesa è «un popolo che deriva la sua unità dall'unità del Padre, del Figlio e dello Spirito Santo» (LG 4). Una volta accettata questa premessa dogmatica (la Chiesa è popolo di Dio), l'istituzionalità temporale nel suo insieme e, pertanto, le forme della funzione del governo della Chiesa devono essere poste al servizio di ciò che è per costituzione (la sua entità/il suo statuto) in quanto popolo posto sotto l'unica guida del Signore Gesù Cristo per mezzo dello Spirito Santo, con molteplici doni (carismi e funzioni), per l'edificazione dell'unico Corpo.

Se vogliamo trovare risposte e vie aperte per il recupero della sinodalità come elemento centrale della natura e della pratica ecclesiale, dobbiamo utilizzare strumenti nuovi che, non per la loro novità bensì per la loro utilità, possano aprirci a prospettive dell'essere e del fare a cui prima non si era pensato, e nemmeno si erano cercate o tentate. La grande sfida ora è proseguire il processo sinodale nelle Chiese locali, cercando e trovando – «creare» nel senso migliore del termine – diversi strumenti sinodali per avanzare, così come indica la Relazione di sintesi: «Si propone di sperimentare e adattare la conversazione nello Spirito e altre forme di discernimento nella vita delle Chiese, valorizzando a seconda delle culture e dei contesti la ricchezza delle diverse tradizioni spirituali. Opportune forme di accompagnamento possono facilitare tale pratica, aiutando a coglierne la logica e a superare eventuali resistenze» (RSS 2, j).

La conversazione o dialogo nello Spirito, in contrasto con la mera discussione sulle idee e con la logorroica esposizione (indifferente) di pareri, è stata uno strumento utile per risvegliare e alimentare una dinamica nuova in cui la sinodalità si alimenta e si compie. Lo hanno constatato i partecipanti alla Prima sessione del Sinodo: «L'esperienza della conversazione nello Spirito è stata arricchente per tutti coloro che vi hanno preso parte. In particolare si è apprezzato uno stile di comunicazione che privilegia la libertà nell'espressione dei propri punti di vista e l'ascolto reciproco. Ciò evita di passare troppo rapidamente a un dibattito basato sulla reiterazione dei propri argomenti, che non lascia lo spazio e il tempo per rendersi conto delle ragioni dell'altro» (RSS 15, a).

Anche le reti e il lavoro in rete si rivelano strumenti adeguati, prassi che esprimono compiutamente ciò che è la sinodalità nella Chiesa. Vediamo in che senso.

³ Frase attribuita al Mahatma Gandhi.

Lavoro in rete, di che cosa stiamo parlando?

Molto prima che si cominciasse a parlare di «sinodo» (e dei suoi correlativi), si era cominciato a parlare di «reti» (*networks*) e di «lavoro in rete» (*networking*) come frutto di un apprendistato e di una sistematizzazione dovuti soprattutto alle ricerche nell'ambito delle intraprese economiche e tecnologiche e, in misura minore, al campo della partecipazione e dell'articolazione politica di gruppi sociali. Da questo fatto sono derivate perlomeno due conseguenze, che è importante mettere in rilievo. Da un lato, uno straordinario sviluppo tecnologico delle cosiddette «reti sociali», che con la loro abbondanza e con la capacità di penetrare nell'esperienza quotidiana di individui e collettività si trasformano in ipostasi delle relazioni che dicono di favorire; dominate fundamentalmente dalla logica dello sviluppo del capitale: sedurre, vendere, guadagnare... e via dicendo. Dall'altro lato, dobbiamo riconoscere che se la Chiesa ha preso parte ad alcuni di questi sviluppi in maniera indiretta (tramite la partecipazione di alcuni suoi membri a queste «imprese»), tuttavia, come soggetto sociale, si è inserita tardi nella discussione (etica, filosofica, politica, scientifica) e nella pratica (sociale, pedagogica, pastorale) delle reti.

Queste due conseguenze pongono di fronte a evidenze molto importanti quando si parla di «reti» e di «lavoro in rete» come strumenti, prassi ed espressione della sinodalità ecclesiale. La prima evidenza ci mette in guardia contro l'idea elementare e spontanea di pensare che «una rete» o «il lavoro nelle reti» si riduca a manipolare (con maggiore o minore complessità) strumenti tecnologici di comunicazione: essere/vivere/lavorare nelle reti sociali. Per quanto l'osservazione possa apparire semplice, il carattere spontaneo di questa idea elementare (che «le reti» o «il lavoro in rete» equivalgano a lavorare nelle/con le reti sociali) rende assolutamente necessaria questa avvertenza e la seguente affermazione: quando parliamo di «reti» (*networks*) e di «lavoro in rete» (*networking*), non stiamo parlando né innanzitutto né fundamentalmente di lavoro nelle e con le reti sociali: esse infatti non sono assolutamente necessarie a ciò di cui parliamo (sebbene in una certa misura siano di aiuto)⁴.

E la seconda deduzione, tratta dalla seconda premessa, è che in materia di reti e di lavoro in rete la Chiesa – come soggetto sociale – ha molto da imparare e tutto da guadagnare, se si apre cordialmente, e non tratta le reti e il lavoro in rete come una minaccia laica alle sue forme tradizionali.

Diciamo per ora che per «rete» o «reti» intendiamo un attore sociale collettivo, differenziato, specifico; un soggetto (attivo) apostolico che assume il lavoro in comune come modalità per raggiungere un obiettivo più grande, che rimane irraggiungibile ai membri della rete quando operano in maniera indipendente. Per «lavoro in rete» intendiamo, a sua volta, una prassi specifica, che

⁴ Il lettore avrà notato che finora abbiamo sempre evidenziato, mettendole tra virgolette, le due espressioni «reti» e «lavoro in rete», per designare ciò di cui parliamo.

richiede pedagogia e una metodologia, ma che innanzitutto si fonda su una filosofia, una ragione d'essere che possiamo esprimere in queste altre tre massime: «sono perché siamo»; «l'unità prevale sul conflitto»; «il “nostro” è più importante del “mio”».

Il lavoro in rete è un fenomeno nuovo in seno alla Chiesa, e merita ancora molta osservazione e discernimento prima che se ne possa parlare impiegando strumenti concettuali che consentano generalizzazioni. Per il momento, è necessario promuovere, accompagnare e contemplare ciò che lo Spirito Santo opera nei tentativi – fruttuosi o infruttuosi che siano – di lavorare in rete/reti, mantenendoci aperti a godere, ad apprezzare e a discernere il loro contributo specifico. Pertanto, non è qui il caso di condurre uno studio esaustivo (ma di certo varrà la pena di farlo tra qualche anno, nella cornice di una seria ricerca teologica). Ci limitiamo a esporre subito alcune caratteristiche essenziali del lavoro in rete, e in concreto segnaliamo due potenzialità delle reti nel contesto ecclesiale: da un lato, il loro valore intrinseco come prassi ed espressione di sinodalità; dall'altro, la loro importanza strategica come strumento (a sua volta sinodale) di partecipazione sociale e compimento della missione della Chiesa: annunciare il Regno nel mondo. Infine, concludiamo con alcune considerazioni e domande attuali.

In che consiste propriamente il lavoro in rete

Una rete è un gruppo di persone (o di gruppi/organizzazioni) che – a partire da diverse appartenenze complesse – si danno un qualche tipo di organizzazione per svolgere come funzione primaria il perseguimento di una missione che è, per tutti i membri, espressione e potenziamento della loro missione propria e particolare.

Le reti hanno diversa conformazione e intenzionalità: reti di studio e di ricerca, reti di lavoro attorno a un problema o a una criticità, reti di sostegno e sviluppo istituzionale; alcune sono numerose ed estese, altre piccole e ristrette a una regione o a un tipo di partecipanti; ce ne sono di aperte e di chiuse, di istituzionali e di affiliazione individuale, e di molti altri tipi. La ricchezza della loro varietà si costituisce in uno spazio generativo (genesi) di valore straordinario per la vita ecclesiale; infatti, in esse la sinodalità si esprime in maniera generosa.

Ogni rete nasce, si sviluppa e giustifica la sua esistenza in funzione di una missione comune più grande della somma degli interessi dei componenti, in quanto il tutto è superiore alla somma delle parti⁵. Per questo uno degli assiomi fondamentali di una rete è che «il “nostro” è più importante del “mio”». Il lavoro in rete non ha futuro se in essa le parti cercano solo l'interesse della propria organizzazione o progetto («partecipo per vedere che vantaggio posso trarne io, o che vantaggio posso

⁵ È uno dei quattro principi fondamentali spesso ribaditi da papa Francesco: «Il tutto è più delle parti, ed è anche più della loro semplice somma» (cfr *Evangelii gaudium*, n. 235).

procurare ad altri»). Se non c'è un chiaro proposito comune, voluto (non solo accettato) e vissuto (non solo affermato a parole) da tutti i membri, indipendentemente dal numero e dalla diversità di coloro che la costituiscono, la rete è un peso per quanti la compongono: è inutile.

Il proposito comune non rigetta e non annulla le particolarità, individuali e collettive, dei membri della rete. Ogni membro della rete è differente: quanto a forma, costituzione, qualità, misura, larghezza, resistenza, configurazione, colore, funzioni e via dicendo. Per questo, se si vuole scoprire che cosa sia una rete, l'immagine delle interazioni corporee soccorre meglio (fig. n 1), perché assai più fedele, ricca ed evocativa, di quella di una serie di punti (pur di diversa qualità, colore e dimensione), uniti gli uni agli altri in maniera più o meno complessa da linee e legami diversi (fig. 2).

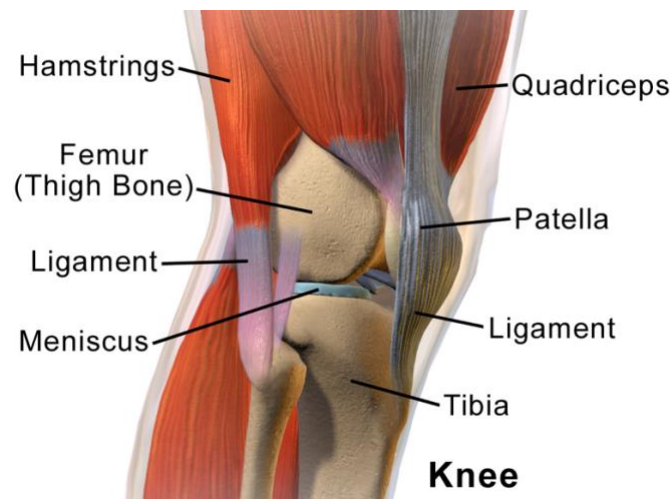


Fig 1.

Blausen.com staff (2014). " Medical gallery of Blausen Medical 2014 ". WikiJournal of Medicine 1 (2). DOI:10.15347/wjm/2014.010. ISSN 2002-4436.de las modificaciones Senda1234 - Commons File: Blausen 0597 KneeAnatomy Side.png, CC BY-SA 4.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=131739956>

In un ginocchio, per fare un esempio, il tessuto osseo ha bisogno della cavità e del liquido sinoviale per svolgere la sua missione designata, non meno di quanto i legamenti abbiano bisogno del collo della tibia e del perone e dell'estremità distale del femore, e i menischi abbiano bisogno delle borse sierose, le ossa dei vari muscoli, e così via: tutti completamente diversi (per dimensione, colore, tessuto, consistenza, misura, forma e così via), ma tutti in relazione, tutti impegnati, tutti per una stessa missione altrimenti irraggiungibile in qualsiasi altra maniera. Il più piccolo o impercettibile degli elementi conta quanto il più grande e visibile.

La funzione di ogni membro ha senso e realizza la propria identità soltanto quando si articola e si completa con le altre. Ciascuno dei membri di una rete, da solo, non è in grado di produrre i risultati, men che meno l'effetto che ci si è proposti in comune. Per quanto importante, visibile o potente sia la missione particolare che si ha o le capacità che si esibiscono – a livello delle persone

come a quello delle istituzioni –, la partecipazione a una rete implica una missione più importante e definitiva che si può condurre a compimento soltanto insieme ad altri, i quali, a loro volta, trovano in essa il modo di generare un impatto maggiore di quello che avrebbero o che potrebbero produrre individualmente.

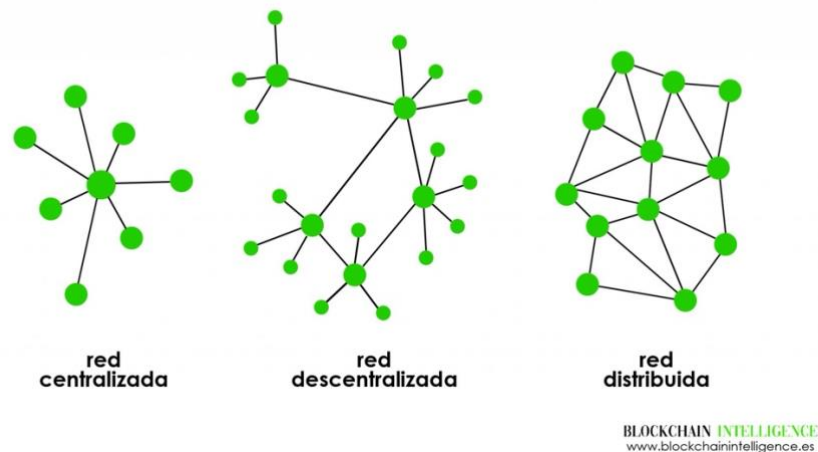


Fig. 2

Tutte queste particolarità e differenze stanno alla base delle relazioni che si costruiscono tra gli uni e gli altri membri, e sono esse a far sì che ogni membro, nella sua specificità essenziale, e ogni relazione, nella sua particolarità strategica, siano fondamentali nella rete; ma, allo stesso tempo, sono quelle stesse particolarità e differenze che rendono indispensabili tutti i componenti e ciascuno di loro nel lavoro in rete volto a raggiungere il proposito comune.

Una rete non si costruisce in funzione della forma dei membri o della loro omogeneità (parrocchie con parrocchie, donne con donne, centri sociali con centri sociali ecc.). È la missione comune che guida l'instaurarsi delle alleanze: un obiettivo che trascende le funzioni e gli interessi degli individui o delle collettività che entrano nella rete, quegli stessi che danno a ogni membro la propria identità nella differenza; è per l'appunto ciò che ciascuno deve apportare alla rete, e non contano la misura, la forma o la visibilità possedute dall'uno o dall'altro elemento. Tra le tentazioni e le possibili cause del fallimento del lavoro in rete, spicca la focalizzazione sulle somiglianze anziché sulla complementarità al momento di immaginare, di formare e di costruire il lavoro in rete.

Le relazioni che il lavoro in rete richiede di tessere – si tratti di individui o di istituzioni – non sono il mero frutto di una decisione o di una strategia organizzativa o metodologica; non si tratta di una formalità. Questo tipo di lavoro comporta l'instaurazione e la cura di uno spirito che va oltre la collaborazione e diventa una vera e propria complicità nei compiti volti a raggiungere l'obiettivo maggiore. Sicché è sempre inefficace e in sostanza scoraggiante battezzare qualsiasi lavoro in gruppo

come «rete», o chiedere a un gruppo di persone abituate a lavorare in un determinato modo di essere «rete» da un certo momento in poi. Decisioni organizzative e metodologiche sono di certo necessarie, ma mai sufficienti sotto alcun punto di vista.

Strumenti, prassi ed espressione della sinodalità

In base a quanto detto, possiamo affermare che in una vera rete – lavorando in rete – non soltanto facciamo di più, ma siamo di più. Non si tratta solo di stare in una rete, bensì di «essere rete», di «darsi in rete»⁶. Quando si lavora in rete (reti), non solo si fa di più, ma ciò che si fa, lo si fa molto meglio. Quando si passa dalla responsabilità individuale all'impegno e, soprattutto, alla responsabilità collettiva (quella che abbiamo chiamato «complicità»), si finisce per trasformare la cultura operativa di una istituzione.

La rete, costituita come complicità operativa intorno a risultati ed effetti maggiori in funzione di una missione comune condivisa, è un nuovo «soggetto apostolico»⁷. In una vera rete non soltanto ci sono più occhi, più volontà, più massa critica, più riflessione, ma anche la volontà comune – una «complicità», come l'abbiamo definita in precedenza – di un soggetto collettivo, aperto all'azione dello Spirito, che discerne le sue proposte e i suoi piani di azione. Non si tratta di un progetto o di un'iniziativa assunti da soci più o meno alleati o allineati, ma di un nuovo ente collettivo, con una sua autonomia, creatività, giudizio e responsabilità: un attore importante, con una propria identità e un proprio proposito. Questo cambiamento essenziale qualifica e colloca le reti (e ciascuna di esse) come interlocutrici definitive nel servizio ecclesiale che sono chiamate a prestare, non solo tra agenti/soggetti pastorali, ma anche nei riguardi delle istanze gerarchiche della Chiesa.

Questa è una delle più grandi sfide sia per le reti nella Chiesa sia per la Chiesa rispetto al lavoro in reti; specialmente di coloro che svolgono la funzione gerarchica in tutti i suoi livelli e forme. Infatti, nella Chiesa l'esercizio dell'autorità – parlandone in forma generica – non ha saputo considerare, tradizionalmente, quello collettivo come un soggetto in senso proprio. Ne conseguono l'esitazione che provocano le reti, nonché i dubbi (e i pregiudizi) che al loro riguardo spesso vengono concepiti rapidamente a diversi livelli istituzionali, diocesani o della vita religiosa. La stessa esigenza di ecclesialità che può essere richiesta alle reti (e al lavoro in rete) per conquistare/detenere una

⁶ In spagnolo, la felice coincidenza tra il termine *enredarse*, che in generale ha un significato negativo di «confusione», «complicazione» ecc. (*enredado* si traduce con *entangled* in inglese, *emêlé* in francese e *ingarbugliato* in italiano, la forma verbale equivale quindi a *ingarbugliarsi*) e la congiunzione delle particelle componenti: *en* (preposizione), *red* (sostantivo) e *darse* (il riflessivo verbale al passato del maschile plurale del verbo «dare») ci permette di usare le parole *en-red-darse* o *en-red-dados* come iperbole di questo nuovo modo di «lavorare *enredados*», di «darsi in rete».

⁷ Questo concetto fu coniato negli anni Ottanta in seno alla Conferenza dei Provinciali gesuiti dell'America Latina e dei Caraibi (CPAL), provocando grandi polemiche a vari livelli: organizzativo, legale, antropologico, etico, filosofico e teologico. Per qualche tempo è stato quasi proscritto e resta tuttora oggetto di dibattito; sembra tuttavia possedere una carica semantica speciale, che viene valorizzata alla luce dei diritti e doveri collettivi.

patente di cittadinanza nella Chiesa, va prospettata a quanti esercitano le funzioni gerarchiche – e alle istituzioni che essi rappresentano – affinché si aprano alla realtà secondo cui lo Spirito Santo ispira, afferma e guida la totalità del popolo santo di Dio, come riafferma la relazione della recente sessione del Sinodo: «Per l'unzione dello Spirito, che “insegna ogni cosa” (1 Gv 2,27), tutti i credenti possiedono un istinto per la verità del Vangelo, chiamato *sensus fidei*. Esso consiste in una certa connaturalità con le realtà divine e nell'attitudine a cogliere intuitivamente ciò che è conforme alla verità della fede. I processi sinodali valorizzano questo dono e consentono di verificare l'esistenza di quel consenso dei fedeli (*consensus fidelium*) che costituisce un criterio sicuro per determinare se una particolare dottrina o prassi appartengono alla fede apostolica» (RSS 3, c).

Reti e istituzionalità ecclesiale

Ciò che pertanto si dà al livello del lavoro in reti è una complicità operativa assistita dallo Spirito Santo nel loro discernimento comune che possiamo chiamare «la redarchia». Si tratta di un concetto nato nella prima decade del millennio nell'ambiente del lavoro collaborativo e aperto delle reti tecnologiche, successivamente risignificato nel campo della gestione del talento e della *leadership* di reti complesse. Nel nostro caso, applicato in concreto al lavoro in reti ecclesiali, il concetto esprime – per analogia con il termine corrispondente, «la gerarchia» – la dinamica organizzativa interna ed esterna delle reti nella loro ricerca e realizzazione della missione «nella» Chiesa. Si noti bene che evidenziamo la preposizione «nella» per rimarcare che non si tratta della nozione di luogo o di tempo, bensì di modo, ossia dentro la Chiesa, dal suo interno: ecclesialmente.

Quando parliamo di redarchia, stiamo quindi riferendoci alla dinamica organizzativa – più o meno autonoma – attraverso cui le reti danno a sé stesse un orientamento e un'organizzazione in funzione della missione ecclesiale della quale sono partecipi per proprio diritto. Il lavoro in reti va oltre la collaborazione, fino a raggiungere una reale complicità operativa nella decisione, costruzione, applicazione e realizzazione della missione comune; e tutto ciò, ovviamente, con la luce e sotto la guida dello Spirito Santo, che noi tutti dobbiamo ascoltare e seguire (*obaudire/obbedire*). Lo confermano le parole del Sinodo in corso: «Alla luce del magistero recente (in particolare *Lumen gentium* e *Evangelii gaudium*), questa corresponsabilità di tutti nella missione deve essere il criterio alla base della strutturazione delle comunità cristiane e dell'intera Chiesa locale con tutti i suoi servizi, in tutte le sue istituzioni, in ogni suo organismo di comunione» (RSS 18, b).

Il discernimento compiuto è «nello» Spirito e «nella» Chiesa, perfino nel caso in cui alcuni dei membri della rete o dei partecipanti al lavoro in rete abbiano un'altra appartenenza ecclesiale, non confessino la stessa fede o non ne confessino alcuna. In questo modo le reti «nella» Chiesa sono

anche lievito nella massa, sale nel mondo, luce in mezzo alle tenebre. Da qui viene loro, inoltre, il carattere profetico e missionario *ad gentes* (nelle frontiere attuali).

Prima di concludere, ci pare indispensabile chiarire e ribadire quanto segue: la funzione della «redarchia» non si contrappone alla funzione della «gerarchia», così come «partecipazione» non si contrappone a «organizzazione». L'opposto della «gerarchia» non è la diversità carismatica dei membri nella loro legittima e piena partecipazione, ossia nel loro esercizio sinodale come attualizzazione del sacerdozio comune; alla gerarchia piuttosto si contrappongono l'«autoritarismo» (il potere senza autorità) e l'«anarchia» (né autorità né potere). L'esercizio responsabile della funzione gerarchica richiede, si nutre, si ispira, è provocato, arricchito dall'energia, dalla creatività, dall'iniziativa che proviene dalla funzione redarchica⁸.

In conclusione, ricordiamo che un lavoro in rete ha bisogno, sia nel processo di formazione sia nell'epoca della sua fioritura, di persone, di tempo e di risorse economiche e materiali; se manca qualcuno di questi tre elementi, una rete è condannata al fallimento. Senza «persone» che curino le relazioni e portino a termine gli accordi e i compiti già decisi, senza «tempo di lavoro» dedicato esplicitamente a coltivare lo spirito della rete tra i membri delle organizzazioni e a sviluppare il loro contributo specifico riguardo al proposito comune, e senza le «risorse sufficienti» a ottenere risultati e provocare l'effetto desiderato, non c'è lavoro in rete che sia possibile.

Tutto ciò va costruito nelle reti stesse; ma niente sarà possibile se nella gerarchia – in coloro che sono chiamati alla funzione di confermare nella fede – e nei responsabili delle istituzioni non si trova un atteggiamento aperto e benevolo che dia credito (scommettere sul lavoro in rete), fiducia (promuovere con apertura adulta) e appoggio fraterno (accompagnare con responsabilità) a ciò che si fa nelle reti.

⁸ «L'articolazione di sinodalità, collegialità, primato non va interpretata in forma statica o lineare, ma secondo una circolarità dinamica, in una corresponsabilità differenziata» (RSS 20, e).