



eLeadership: il digitale sfida i manager

Andrea Granelli
Kanso s.r.l.

Abstract

Il digitale non è semplicemente un altro strumento, un altro ambiente competitivo, una nuova classe di aziende. Potremmo considerarlo la «madre» di tutte le nuove tecnologie, il protagonista principale della trasformazione della società. Ciò dipende dal fatto che è una tecnologia orizzontale, con tasso di crescita esponenziale e sostanzialmente “infestante”: infatti si sviluppa e si diffonde a ritmi vorticosi. Si accoppia e si ibrida con qualsiasi cosa con cui viene a contatto. Entra sia nei prodotti che nei processi (produttivi, commerciali e di governo dell’impresa) ed è protagonista sia del business che dell’immaginario giovanile. Per questi motivi, l’adozione di pratiche efficaci nell’uso del digitale – soprattutto per i manager – dipende da molti fattori, molto più articolati e sofisticati di quelli affrontati della banale alfabetizzazione. Non basta, dunque, aggiungere una “e” davanti a leadership, dando qualche spolverata digitale ai manager e lasciando che continuino a fare quello che hanno sempre fatto: occorre rileggere la leadership con la lente del digitale e – sempre più frequentemente – incominciare a ripensarla. E bisogna anche sperimentare: sperimentare sia le nuove pratiche di lavoro sia i nuovi modelli organizzativi che il digitale e la Rete hanno reso possibile. La sfida del digitale non è addestrativa, ma educativa. L’alfabetizzazione punta a insegnare l’ABC (i rudimenti e il funzionamento) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre bisogna costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso. Per questo motivo bisogna reintrodurre il pensiero critico soprattutto nei confronti del digitale e sfatare i suoi luoghi comuni, sempre più diffusi e consolidati tra i non esperti, grazie anche allo zampino interessato dei fornitori di soluzioni digitali e del mondo dei giornalisti, divulgatori, *champion*, che gli ruota attorno. Pertanto anche la conoscenza dei lati oscuri gioca un ruolo educativo fondamentale. Anzi, volendo parafrasare il celebre incipit di Anna Karenina: tutte le applicazioni utili del digitale sono simili fra loro; ogni lato oscuro del digitale, invece, è problematico a modo suo.

eLeadership: Digital Challenges Managers

Digital is not simply “another tool”, another competitive environment, a new group of companies. We should rather consider it the “mother” of all new technologies, the leading character in transforming societies and markets. This is due to the fact that digital is an horizontal technology, with an exponential growth factor and it is basically “infesting” everything it get in touch with. As a matter of fact, it develops and grows at a whirling pace and it mates and hybridize itself with everything it touches. It enters both into products and processes (production, commerce, and governance) and it is the main character both in the business world and in the dreams of our children. For these reasons adopting good practices in the use of digital – above all for the managers – depends on many factors, much more sophisticated and articulated with respect to those tackled by a basic training. It’s not enough to add an “e” in front of the noun “Leadership” and to simply give a dusting of digital knowledge, but letting the managers do the same things they were used to do. We need to reinterpret the leadership by means of a digital lens and – more and more frequently – start to rethink it, to redesign the leadership itself. And we also need to experiment new practices and new organizational models now feasible thanks to the digital revolution. The challenge driven by digital technologies it’s not a training challenge but an educational challenge. Ordinary digital training teaches the basics (basic terms and main functioning) of the most frequently used tools. But we need to build a deep comprehension, a sensibility and a critical thinking with respect to the digital phenomenon as a whole. For all these reasons, we need to reintroduce the critical thinking with respect - above all - to digital technologies and unmask the stereotypes attached to them, more and more widespread among users not particularly well-educated. And this has happened thanks to digital solutions’ providers and biased journalists willing to enhance only the brilliant surface of digital applications, its “sunny side”. The knowledge regarding also the “dark sides” of digital it’s therefore particularly relevant. Adjusting the well-known Anna Karenina’s incipit to our purpose, we may say that “the useful digital applications are all alike, but every dark side is problematic in its own way”.

Published 28 June 2017

Correspondence should be addressed to Andrea Granelli, Kanso s.r.l., Via Piè di marmo 12, 00186 Roma.
Email: andrea.granelli@kanso.it

DigitCult, Scientific Journal on Digital Cultures is an academic journal of international scope, peer-reviewed and open access, aiming to value international research and to present current debate on digital culture, technological innovation and social change. ISSN: 2531-5994. URL: <http://www.digitcult.it>

Copyright rests with the authors. This work is released under a Creative Commons Attribution (IT) Licence, version 3.0. For details please see <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>



Premessa

Una riflessione articolata sul mestiere del manager nell'era del digitale e sugli ingredienti necessari per diventare (e rimanere) leader, non può non partire da alcune domande scomode, poco frequentate, spesso lasciate inevase, se non addirittura ignorate.

1. Il **digitale** ha (come dovrebbe) davvero **migliorato le mie prestazioni e abilità manageriali**?
2. Ho compreso in profondità le **trasformazioni** che il **digitale** sta portando su di me, sui miei clienti, sui miei collaboratori (e sui miei figli)?
3. Sono **consapevole delle crescenti dimensioni problematiche (il lato oscuro) del digitale**? Come le sto fronteggiando / contenendo?
4. So orientare correttamente le **decisioni che “toccano” la dimensione digitale**?
5. Come devo gestire **l'assenza di informazioni e di indicazioni, l'ambiguità** del contesto e l'imprevedibilità?
6. Come mi **aggiorno**, su quali fonti, con quale frequenza e con quali finalità?
7. Domino il mio tempo e quello dei miei collaboratori? Sono conscio di come spendo davvero **il mio tempo** (visto che il digitale si è dimostrato non un risparmiatore, ma un divoratore di tempo)?

Anche le pratiche di lavoro di successo – perfino quelle più consolidate – richiedono ogni tanto messe a punto, riparazioni e integrazioni. Cambiano i contesti, le dinamiche competitive, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e soprattutto la mentalità e sensibilità dei collaboratori (e dei clienti) –, in particolare di quelli più giovani. E l'esperienza che viviamo sul campo non può non cambiare i nostri comportamenti anche in modo consapevole e meditato. Per questi motivi anche il “mestiere del manager” richiede revisioni periodiche.

E il digitale – con il suo portato di innovazione, trasformazioni, sogni e fallimenti – potenzia e accelera queste dinamiche. Le tecnologie digitali non si limitano a rendere più sofisticato e complesso l'ambiente in cui viviamo e a fornire con sempre maggiore frequenza strumenti nuovi e ogni giorno più potenti (e, conseguentemente, anche più pericolosi), ma ci modificano nel profondo. Tanto è vero che molti studiosi incominciano a parlare di questione antropologica legata al digitale e cercano di mettere a fuoco come e dove (in maniera oltretutto non sempre desiderabile) le nuove tecnologie stanno trasformando l'uomo e le sue modalità non solo di lavorare, ma anche di ragionare, percepirsi, raccontarsi.

A tutto questo il mondo delle imprese sta reagendo in vari modi: nascono nuovi modelli organizzativi – più decentrati, meno gerarchici, aperti all'esterno, “remotizzati” –, si sperimentano nuovi processi operativi e di *governance*, si sviluppano nuove competenze e attitudini, si danno nuovi ruoli e responsabilità al cliente.

Come padroneggiare il digitale in un contesto sempre più turbolento?

La direzione da intraprendere è dunque la *eLeadership*, espressione che raccoglie un insieme di competenze legate a due ambiti specifici, ma tra di loro strettamente collegati:

- competenze che uniscono, rafforzano e adattano (quindi anche ridefinendole) le tecniche e attitudini manageriali alla conoscenza “non superficiale” del digitale: la cosiddetta *digital awareness*;
- abilità nel muoversi e guidare in ambienti complessi e innovativi, nella doppia accezione di ambienti “nuovi” – e quindi mai sperimentati prima – e che richiedono strumenti e metodi non tradizionali.

In parole povere *eLeadership* indica ciò che caratterizza il Ceo digitale, che lo rende abile nel cavalcare e piegare a suo vantaggio lo *tsunami* del digitale, soprattutto nel suo interagire con mercati e contesti sempre più imprevedibili.

Questo mix di competenze specialistiche, di attitudini (ed esperienze manageriale) e di sapienti pratiche digitali – che McKinsey ha ribattezzato *Digital State of Mind* – consente inoltre di gestire meglio le organizzazioni in un contesto competitivo sempre più incerto e mutevole. Si sta diffondendo l'espressione *VUCA* per caratterizzare questi ambienti, poiché sono volatili, incerti, complessi e ambigui: ambienti certamente opachi e ansiogeni, ma ricchissimi di informazioni, spunti e suggestioni. La vera sfida del manager non è pertanto ridurre la complessità e ambiguità, ma abitarla, utilizzarla, estraendo il massimo delle indicazioni dai segnali deboli e dagli indizi (apparentemente) contraddittori che il sistema manifesta.

L'*eLeadership* riassume le modalità con cui il leader si rapporta in modo virtuoso con il digitale, il suo modo, cioè, di costruirsi quelle pratiche manageriali quotidiane fortemente (ri)definite – ma non disumanizzate né eterodirette – dal digitale.

Vi sono – per un *eLeader* – in particolare tre competenze la cui padronanza non può essere più procrastinata:

- comprendere (e armonizzare) le implicazioni “digitali” di ogni decisione per arrivare – a regime – a rileggere con la “lente” del digitale l'azienda nel suo complesso (posizionamento, prodotti/servizi, “fabbrica”, dialogo con i clienti, etc.);
- portare l'efficienza e l'efficacia tipiche dello *smart work* nel management team che guida l'azienda non solo per migliorare le “prestazioni manageriali”, ma anche per “dare l'esempio” su come usare al meglio il digitale;
- decidere informati, puntando sulla straordinaria capacità informativa della Rete senza nel contempo cadere nei suoi sempre più numerosi e camuffati trabocchetti.

L'adozione di pratiche efficaci nell'uso del digitale dipende da diversi fattori, molto più articolati e sofisticati di quelli affrontati dalla banale alfabetizzazione. Detto in altri termini, non basta aggiungere una “e” davanti a *leadership*, dando qualche spolverata digitale ai manager e lasciando che continuino a fare quello che hanno sempre fatto: occorre rileggere la leadership con la “lente” del digitale e – sempre più frequentemente – incominciare a ripensarla. Come ha osservato Albert Einstein, «non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati».

Ma ci sono delle pre-condizioni affinché questa trasformazione avvenga. Per dedicare tempo al digitale (e soprattutto farlo dedicare ai propri collaboratori), per entrare in questa “zona” dove spesso il manager non si sente a suo agio, bisogna innanzitutto crederci davvero; credere cioè che il digitale farà – a breve – (anzi in molti casi la sta già facendo) la differenza. In secondo luogo, bisogna dare alla propria squadra obiettivi sfidanti e strettamente collegati con la generazione di valore; obiettivi che pre-suppongano una profonda *digital transformation*, che la rendano necessaria. Ha osservato Jean-Louis Gassée – per molti anni uno degli executive di Apple – che vi sono tre modi di fare innovazione: fare meglio ciò che si faceva ieri; fare domani ciò che ieri era (tecnicamente) impossibile e fare domani ciò che ieri era impensabile. È la terza forma di innovazione quella più promettente e soprattutto necessaria quando si entra in terre sconosciute; ma per generare soluzioni fino a poco tempo fa addirittura impensabili, bisogna dedicare tempo e attenzione. Infine bisogna dare l'esempio e creare occasioni pubbliche per creare delle *uncomfort zone* in chi contrasta questo cambiamento. Solo quando i capi usano il digitale con frequenza e naturalezza le strutture si adattano.

Questa sfida non è però addestrativa, ma educativa. Non basta saper etichettare i trend tecnologici e le principali applicazioni digitali, nominare con scioltezza le sigle tecniche, decantare i benefici (soprattutto come li raccontano i fornitori) di una specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- i **criteri “obiettivi” di scelta** di un'applicazione (a prescindere dalle mode e dalle pressioni dei fornitori);
- la conoscenza delle **precondizioni di utilizzo** e dei **potenziali effetti collaterali** di soluzioni digitali trasformatrice;

- gli elementi per costruire **Business Case realistici**, relativi all'adozione del digitale;
- i modi per identificare (e neutralizzare) i **lati oscuri** e gli aspetti più problematici del digitale;
- le **implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della Digital Transformation**: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

Il digitale non è un un **“semplice” strumento su cui addestrarsi, ma è un vero e proprio ambiente di lavoro (e di vita)** che richiede – lo ribadisco – anche una trasformazione (spesso significativa) di sensibilità, attitudini e comportamenti, un adattamento non superficiale delle proprie pratiche di lavoro. Per questi motivi i manager non potranno più eludere la sfida del digitale e la qualità digitale dei Ceo condiziona in maniera sempre più evidente la performance complessiva delle aziende da loro guidate.

Un recente studio della Wharton Business School sulle aziende S&P 500 (*Is Your Leadership Style Right for the Digital Age?*) ha dimostrato che le aziende i cui Ceo hanno un ottimo stile digitale (chiamato dai ricercatori *Network Orchestrator*) hanno un moltiplicatore (*price to revenue ratios*) in media attorno a 8x.

Vi sono allora tre azioni prioritarie – peraltro non particolarmente complesse da implementare – capaci di portare benefici immediati e mettere in moto il processo trasformativo del digitale con la giusta velocità:

- creare momenti formativi efficaci, suggestivi e “a misura di Ceo” capaci di agganciare manager impegnatissimi e un po' sospettosi e in grado di far venire loro non solo curiosità e stupore nei confronti del digitale, ma anche di accedere a percorsi pratici, fattibili e “su misura” per approfondire il digitale;
- organizzare in modo sistematico degli interventi di *coaching/mentorship* relativi alle pratiche digitali personali, per affrontare – in maniera riservata e personalizzata – le aree di *uncomfort*, adattando i modi e i ritmi della *digital transformation* alle esigenze e vincoli dei singoli manager;
- attivare un sistema di aggiornamento informativo leggero, nel linguaggio (e priorità) dei top manager e ad approfondimenti successivi, fatto di sintetiche newsletter, di commenti a casi concreti di utilizzo, di analisi anche di ciò che non ha funzionato, etc.

Il tutto sfatando alcuni luoghi comuni relativi al digitale che si sono diffusi e consolidati tra i non esperti, grazie anche allo zampino interessato dei fornitori di soluzioni digitali e del mondo dei giornalisti, divulgatori, *champion*, etc. che gli ruota attorno. Vediamone alcuni.

I nativi digitali sono più capaci e adatti a cogliere i benefici della rivoluzione digitale: SBAGLIATO. Hanno certamente una notevole dimestichezza con gli strumenti e il gergo della rete, ma spesso non sanno cosa fanno e non hanno idea del perché e soprattutto dei principi di funzionamento (e dei relativi lati oscuri) della Rete.

La *digital transformation* vuol dire fare il più possibile con il digitale: SBAGLIATO. Si tratta di capire come, quando e perché usare il digitale. Talvolta la soluzione migliore è usarlo al minimo (pensiamo ai temi della *privacy*, delle tracce digitali che lasciamo, dell'*information overload*, etc.), ma sempre per scelta razionale e non per timore e incompetenza.

La rivoluzione digitale elimina i mediatori, creando un rapporto diretto e disintermediato con i propri clienti: SBAGLIATO. Il digitale ha eliminato i mediatori non più in grado di fornire valore aggiunto, creandone altri, molto più potenti (pensiamo a Google e Facebook, ma anche a Uber, ArBnb, Booking.com, Trip Advisor, etc.). L'obiettivo non è disintermediare, ma creare formule di mediazioni che portino effettivamente valore al cliente e soprattutto presidiare i contratti con i nuovi mediatori digitali, abilissimi nell'usare il loro potere negoziale man mano che si consolida la loro posizione di mercato.

Non basta acquisire competenze tecniche. Bisogna anche ristabilire il pensiero critico sul digitale, la capacità di discernere quello che funziona da quello che non funziona o che addirittura danneggia. Dobbiamo cioè inserire nel nostro modo di guardare al digitale quello che Ernest Hemingway in una famosa intervista chiamò efficacemente *“crap detector”*. Solo in questo modo potremo cogliere le straordinarie opportunità della rivoluzione digitale senza esserne travolti.

Proteggersi dai lati oscuri

“La tecnologia crea innovazione, ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio”. Paul Virilio è un grande filosofo, sociologo, epistemologo (e molto altro) francese; figura coltissima che – grazie ai molteplici interessi – riesce a vedere i fenomeni da angolature inedite e suggestive. La sua affermazione stupefacente ci ricorda che la tecnologia crea certo innovazione, ma anche – e nello stesso momento – rischi e catastrofi. Inventando la barca, l'uomo ha – nei fatti – inventato anche il naufragio. Il concetto di naufragio non esisteva prima che ci fossero le barche: è stato “inventato” dall'uomo. Sembra un gioco di parole, ma non lo è. È un suggerimento sapiente per metterci in guardia dal facile ottimismo che attraversa (o perlomeno attraversava fino a poco tempo fa) ogni riflessione sul fenomeno del digitale. Il designer Donald Norman rincara la dose, ricordandoci della sostanziale inconciliabilità fra sistemi digitali e sistemi biologici: «Noi siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale, e il brutto è che siamo stati noi stessi a rinchiuderci in questa trappola».

Oggi, però, c'è molta confusione sul digitale; siamo pieni di slogan positivi o di preoccupazioni apocalittiche; il discorso è molto polarizzato fra tecno fan e tecno fobici e chi ne paga le conseguenze è proprio l'utente meno esperto. Può allora essere utile chiarire qualche concetto.

Innanzitutto **il digitale è un ambiente, non è un semplice strumento**. Un ambiente che ci sta trasformando e che è talmente parte di noi che è difficile renderci conto del processo trasformativo messo in atto; è un po' come il linguaggio: è difficile parlare del linguaggio, usando il linguaggio stesso; c'è interferenza, c'è una naturale autoreferenzialità. Bisogna dunque astrarre il problema e salire di un “livello logico”, bisogna meta-ragionare, come dicono gli esperti, e osservarci “dall'alto”, mentre usiamo il linguaggio, diventare noi stessi oggetto di indagine. Allora il linguaggio diventa anche oggetto di analisi e non solo strumento espressivo. Questo metodo va utilizzato anche con il digitale; è talmente pervasivo nella nostra vita, ci condiziona quotidianamente in così tanti comportamenti e aspetti, che deve essere “osservato” dall'esterno, con una modalità meno soggettiva e più oggettiva. Per questo motivo non è facile parlare in maniera critica del digitale, non è facile renderci conto quanto il digitale stia condizionando i nostri comportamenti e modificando i nostri ragionamenti. Pensiamo a come comunichiamo, leggiamo, cerchiamo le informazioni, facciamo di calcolo, gestiamo i nostri risparmi, organizziamo i nostri viaggi, e riflettiamo quanto utilizzo di strumenti digitali facciamo.

Penso che questa consapevolezza – che talvolta trovo utile chiamare “*digital awareness*” – sia assolutamente necessaria, anche perché ritengo che un discorso errato, superficiale, mal orientato nei confronti del digitale, faccia un cattivo servizio innanzitutto allo stesso fenomeno. Il digitale è straordinariamente potente e utile, ma anche molto pericoloso (anzi, più è potente, più è potenzialmente problematico) e quindi deve essere compreso in maniera non superficiale; solo a valle di ciò, ciascuno di noi costruirà i propri percorsi e contesti d'uso, creerà le proprie pratiche e “diete” digitali. Dunque bisogna leggere il digitale senza sconti.

In secondo luogo, **del digitale si fa sempre di più ostentazione che educazione**, marketing più che conoscenza. È quindi venuto forse il momento di invertire il processo: innanzitutto dobbiamo ricordarci che il digitale ha avuto un tasso di trasformazione vorticoso, quasi incredibile. Nato come strumento di calcolo – pensiamo ai primi calcolatori –, è poi diventato strumento di visualizzazione delle informazioni (video, stampanti, plotter, etc.); successivamente è stato in grado di archiviare le informazioni (grazie a nastri, dischi, memorie a stato solido, etc.) ed è anche diventato strumento di comunicazione (pensiamo alla posta elettronica, alle chat, ai blog, etc.); poi le sue funzionalità sono addirittura esplose in numerosità: scrivere, disegnare, criptare, pagare, attivare processi, modellizzare, monitorare fenomeni, riconoscere, simulare, etc. Il digitale ha creato un vero e proprio universo funzionale, al quale sono associate infinite possibilità di uso.

Per questo motivo può risultare difficile usarlo correttamente, soprattutto all'utente neofita. Come la neuroscienza ha recentemente dimostrato (il cosiddetto “paradosso della scelta”), l'aumento del numero delle opzioni a disposizione dell'utente non migliora/semplifica la sua vita, anzi, la complica e tendenzialmente può peggiorarla, aumentando i dubbi e i timori di non scegliere la funzione in quel momento più adatta. L'esplosione delle funzionalità digitali è oramai incontenibile e si può fare veramente “qualsiasi cosa”.

Per questo la formazione al digitale è molto complessa e non va né sottovalutata, né banalizzata; non si tratta di insegnare all'utente l'uso di una “leva” o un semplice strumento. È

molto di più. Oltretutto il digitale è un vero proprio linguaggio, con la sua grammatica e la sua retorica.

Infine **il digitale sta ridefinendo molte regole e confini**: tra reale e virtuale, tra esistente e non esistente, tra vero e falso, tra atto individuale e atto collettivo, tra lecito e illecito. Prendiamo ad esempio il diritto d'autore; che dire del concetto di copia nell'era di Internet? Quando un utente visita un sito web e accede a dei contenuti che non sono di sua proprietà, la funzione tecnica di "lettura su web" copia temporaneamente sul suo computer (senza che lui lo richieda esplicitamente) il contenuto che sta consultando; è un atto di copia (anche se temporanea) di cui l'utente è sostanzialmente inconsapevole; è quindi evidente che il concetto di copia digitale è molto diverso da quello tradizionale, dove era necessaria una scelta deliberata di copiare, usando tra l'altro strumenti pensati specificamente per la copia (ad esempio le fotocopiatrici).

Quando una tecnologia innova molto, perturba anche le norme esistenti e la legge si mette allora alla sua rincorsa; ma è spesso una rincorsa affannosa e quasi impossibile, anche perché sono i comportamenti che nascono dalla nuova tecnologia (spesso non previsti neanche dai progettisti di quella tecnologia) che creano i problemi, non la tecnologia di per sé. E quando i comportamenti indesiderati si diffondono e si consolidano, il legislatore cerca di porvi rimedio; ma è sempre un processo *ex post*.

D'altra parte noi tendiamo a difendere le nostre credenze anche quando le evidenze sono schiaccianti. Come non ricordare il caso delle sigarette? Quanto tempo abbiamo impiegato per dire che il fumo fa male e a poterlo scrivere sulle sigarette. Lo stile di vita costruito dai produttori di sigarette per il fumatore (pensiamo all'uomo *macho* di Marlboro Country o al simpatico *Cammello* di Camel) e alimentato da fiumi di risorse pubblicitarie è stato difficile da incrinare. Nel caso del digitale, le potenze in gioco sono infinitamente più grandi. Solo Apple vale quasi come la Borsa italiana (al netto delle periodiche fluttuazioni del mercato). Proviamo a immaginare quanto valgono – insieme – Apple, IBM, HP, Microsoft, France Telecom, Intel, Nokia, Oracle, SAP, EMC, Google, Twitter, facebook, Nintendo, China Telecom, Huawei, Samsung, AliBaba. Quest'ultima – appena quotata – ha raggiunto un valore di borsa di 200 miliardi di dollari.

Tutte queste aziende – insieme – formano un gigantesco aggregato economico centrato sulle tecnologie digitali, che ha costruito – nei fatti – una sorta di **pensiero unico del digitale**, che può essere riassunto nelle seguenti tre regole:

1. il digitale è sempre cosa buona e giusta;
2. più digitale possiedi, meglio è;
3. se qualcosa della tua soluzione digitale non funziona correttamente, la prossima *release* risolverà il problema ... e comunque è sempre un po' colpa tua: non sei mai sufficientemente alfabetizzato.

È un pensiero unico molto pericoloso – se non contrastato –, che è stato costruito, orientato e rafforzato dalle riviste (specializzate e non), dai convegni, dalle pubblicità e dai giornalisti "evangelisti". Uno degli effetti di questo pensiero unico è che la gente ha timore a esplicitare ciò che non va, i problemi che insorgono usando il digitale. La credenza che si è diffusa è che quando qualcosa non funziona correttamente è più probabile che sia colpa dell'utente e della sua scarsa conoscenza, che richiede pertanto una dose ulteriore di alfabetizzazione. Inoltre – come ha osservato Sherry Turkle in *Alone together*, «la tecnologia è seducente quando i suoi richiami incontrano la nostra umana vulnerabilità».

Ma tutto ciò non è accettabile. Non solo perché inibisce gli utenti e li schiaccia a umili manovali del digitale. Ma perché non aiuta la "buona" diffusione del digitale, non consente di esplicitarne le straordinarie potenzialità. Per questo motivo dobbiamo reintrodurre il senso critico anche nel digitale. Non quella critica ipocrita della volpe e dell'uva (che nasconde autentiche incompetenze), né quella tendenziosa (il "dubitare per dubitare"), il cui fine ultimo è lo scetticismo e l'antimodernismo. Quello che serve è il dubbio metodico che Cartesio metteva alla base del suo metodo scientifico: una "prova del fuoco" per eliminare tutte quelle credenze e stereotipi – prodotti sia dalle ingenuità e incompetenze degli utenti che dalle sofisticazioni e manipolazioni dei produttori di soluzioni digitali – e riportare in superficie la vera natura del digitale. Quella sensibilità che Ernest Hemingway, in una celebre intervista del 1954, ha descritto con grande efficacia: «*Every man should have a built-in automatic crap detector operating inside him*». L'uomo ha certamente bisogno di luoghi comuni, di certezze da applicare in modo naturale e automatico. Il rischio è che la praticità si trasformi in necessità, il pre-giudizio

in verità inconfutabile. Come ha scritto Primo Levi, «quante sono le menti umane capaci di resistere alla lenta, feroce, incessante, impercettibile forza di penetrazione dei luoghi comuni?». Si deve dunque fondare la “ragione tecnica” su solide basi; Cartesio sosteneva che il dubbio fosse l’origine della saggezza e che l’errore consistesse semplicemente nel fatto che «non sembra esser tale».

Solo capendo anche i problemi – i lati oscuri – del digitale, pesandone le rilevanze e gli impatti e comprendendone l’eziologia, potremmo dominare queste tecnologie, piegandole ai nostri voleri. E queste dimensioni problematiche stanno emergendo a dismisura. Oltretutto anche la conoscenza dei lati oscuri gioca un ruolo educativo fondamentale; volendo parafrasare il celebre incipit di Anna Karenina: tutte le applicazioni utili del digitale sono simili fra loro; ogni lato oscuro del digitale, invece, è oscuro a modo suo.

Vediamone – a volo d’uccello e a puro titolo di esempio – alcune di queste dimensioni problematiche. Feci un esercizio più sistematico alcuni anni or sono, scrivendo *Il lato oscuro del digitale. Breviario per (sopra)vivere nell’era della Rete*, ma nel frattempo molte cose sono cambiate.

L’esplosione comunicativa: il flusso delle comunicazioni personali ci sta scappando di mano; è stato per esempio calcolato (*Internet 2012 in numbers*, royal.pingdom.com) che quasi il 70% della mail che gira ogni giorno in tutto il mondo è “posta porcheria”, che intasa i server e non porta nessuna informazione (anzi spesso infetta i sistemi con *virus*, *malware*, *trojan horses*, etc.). Si incomincia inoltre a parlare di *concentratio interrupta* (che richiama naturalmente un altro tipo di interruzione) per indicare la difficoltà di rimanere concentrati a causa dei PC sempre collegati a Internet, degli smartphone che sono oramai una protesi del nostro corpo. Una recente ricerca ha stimato che mediamente il lavoratore della conoscenza – e cioè nei fatti tutti noi – non riesce a stare concentrato ininterrottamente per più di tre-quattro minuti; detto in altro modo, ogni tre-quattro minuti avviene qualcosa che ci cattura l’attenzione e interrompe ciò che stavamo facendo; può anche essere anche un semplice bip che segnala che ci è arrivato un sms, ma anche la decisione di leggerlo dopo interrompe il pensiero corrente.

La privacy e l’uso delle informazioni personali: il cosiddetto *Datagate* ha portato il tema alla ribalta. A parte il commento di Obama poco dopo il fatto – ha parlato di “modesto abuso della privacy” – la cosa per me più curiosa è stata la reazione del giorno dopo da parte non solo dei media, ma anche dei tecnici, degli informatici i quali si ponevano pubblicamente domande del tipo: “Ma come è possibile che ciò sia avvenuto?”, “Dimostrateci che quello che è capitato è vero!”. Come se gli addetti ai lavori non sapessero che era possibile spiare e registrare comunicazioni private, scambio di documento, etc. Si poteva certo augurarsi che ciò non accadesse, attività un po’ ingenua, ma comprensibile. Ma “cadere dalle nuvole” e rimanere stupiti per il fatto che fosse tecnicamente possibile, questo è inammissibile; bisogna proprio travisare la realtà.

L’eccesso di informazione: si tratta dell’*“information overload”* e dell’insieme di tutte le patologie informative che ne conseguono (fenomeno peraltro anticipato da Toffler nel suo *Future Shock* del 1970). Nel XIV secolo, la summa della conoscenza era racchiusa nella Biblioteca fondata da Carlo V di Francia – detto il Saggio –, dove erano contenuti 917 volumi: questa era la misura dello scibile umano a quei tempi. Quando Chirac aprì – nel 1997, ma nella stessa nazione di Carlo V – la grande biblioteca sulla Senna, erano stati predisposti oltre 400 km di scaffali. Questo semplice confronto dà un senso anche visivo alla straordinaria dilatazione della conoscenza che è avvenuta negli ultimi tempi; dilatazione che tocca anche noi; infatti, tramite Internet, contribuiamo alla moltiplicazione dei contenuti: frasi, mail, messaggi, le nostre foto, i nostri filmati, i nostri siti personali. Questa iperproduzione sta creando molti problemi che possono essere sintetizzati da un bellissimo verso del poeta Samuel Taylor Coleridge, efficace metafora di quello che sta accadendo oggi nel mondo dell’informazione: «acqua acqua dovunque e neppure una goccia da bere» (*La ballata del vecchio marinaio*). Dietro questo grande “lato oscuro”, ve ne sono molti “secondari”. Vediamone in particolare tre.

Innanzitutto il fatto che **le informazioni sulla rete siano sempre più numerose, ma sempre meno nutritive**; alcune di esse stanno inoltre trasformandosi in veri e propri “rifiuti semiotici”, per usare una bella ed efficace espressione coniata dallo storico del design Ezio Manzini. Da Internet non si riesce a eliminare nulla: il motore di ricerca, infatti, non cancella, ma si limita a indicizzare e accumulare, archiviando indici e contenuti in modo permanente. Per questo motivo troviamo su Internet sempre più informazioni che hanno perso il loro contenuto informativo: programmi di convegni già tenuti, pubblicità di prodotti usciti dal mercato, descrizioni di eventi che si sono rivelate errate, contenuti poi dimostratisi falsi.

In secondo luogo il tema dell'**informazione non attendibile sulla Rete**. Solo un piccolo esempio: la frase molto citata «L'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'aver nuovi occhi» – scritta da Proust nella *Recherche* – viene spesso attribuita a Voltaire o a Rousseau. Pochi se ne accorgono: è talmente comodo trovare massime e frammenti di saggezza “a distanza di click”. Perché dunque controllare la fonte? Oppure come controllare la fonte se non si comprano né leggono più i libri? Si pensa che sia sufficiente andare su un altro sito, magari non sapendo che, a sua volta, quel sito si è alimentato di informazioni da un sito già contaminato. Wikipedia è piena di informazioni errate (per distrazione, per gioco o per volontà manipolatoria), che sono state addirittura classificate con un nome: *hoax*.

Infine la facilità di trovare le informazioni “a distanza di click” sta creando quello che viene chiamato “**effetto Google**”: noi stiamo progressivamente impoverendo le nostre capacità mnemoniche, perché pensiamo “tanto lo trovo su Google ... allora perché dovrei ricordarmelo?”. Così lo sforzo cognitivo si riduce drasticamente. È vero che già Platone nel Fedro era preoccupato che perfino la lettura di un libro avrebbe indebolito irrimediabilmente la memoria (e così in parte è stato): ma la pratica di Google può avere effetti sistematici. Se non memorizzo nella mia mente non posso riutilizzare l'informazione in maniera creativa, seguendo quello che Steve Jobs chiamava “connettere i puntini”: pochi puntini (nella memoria) poche nuove connessioni. Roberto Casati, commentando il libro di Eli Pariser su Google (*Il filtro. Quello che internet ci nasconde*), nota che sta nascendo una sorta di “intrappolamento informativo” degli utenti guidati dai motori di ricerca; in sostanza i motori di ricerca sono nati per l'informatica commerciale e non per i ricercatori di conoscenza; il loro cuore algoritmico sono i cosiddetti sistemi di *recommendation*: se vado ad esempio su Amazon e acquisto un disco di Brahms, il sistema mi segnala che chi ha comprato questo disco ha comprato anche altri dischi (ipotizzando dunque un'affinità di gusti). Questo meccanismo può essere utile ed efficace nel mondo del commercio, ma diventa pericoloso se è il criterio con cui Google propone “conoscenza pura” (cioè non legata a specifiche transazioni commerciali).

I rischi del **multitasking**: la neuroscienza ha recentemente dimostrato che il multitasking è dannoso, è inefficiente; e ciò perché è innaturale. Noi siamo esseri sequenziali, non *multitasker*. Infatti il costo di *switch off* e *switch on* che fa il cervello quando passa da un compito all'altro – interrompere un processo salvando tutte le informazioni e recuperare dati e contesto per farne partire un altro – è molto costoso. Per questo motivo quello che pensiamo essere parallelismo è – nei fatti – una sequenzializzazione molto frammentata e poco furba. È meglio dunque completare il *task* (o perlomeno un *sub-task*, una sua parte compiuta) prima di iniziarne un altro. I nostri figli adottano il *multitasking* come pratica naturale di vita (ad esempio studiano con la televisione accesa e nel frattempo chattano e magari hanno un po' di musica sottofondo), ma il comportamento è innaturale: ecco perché sono tanto distratti e non riescono a concentrarsi che per pochissimo tempo.

L'inadeguatezza dei **nativi digitali**: siamo davvero sicuri che i nativi digitali siano più adatti al mondo digitale dei cosiddetti immigrati digitali? Un *refrain* che scandisce le Agende digitali europee è che quando la società sarà piena (e governata) dai nativi digitali, non avremo più problemi e la società digitale potrà finalmente fiorire nella sua pienezza. La scienza dice però qualcosa di diverso; non è vero che i nativi digitali siano i più bravi, i più consapevoli, i più esperti, anzi. Ciò che emerge è esattamente il contrario. Sono certamente più veloci, hanno maggiore dimestichezza con tastiere e mouse, le loro mani sono più agili, i loro occhi sono più abituati ai colori dell'elettronica, ma ciò non significa nulla. In particolare non hanno nessun senso critico, non si rendono spesso conto cosa stanno facendo, non conoscono i principi di funzionamento di ciò che stanno usando con (apparente) naturalezza: al riguardo è molto interessante una riflessione fatta da un gruppo di psicologi che hanno scritto il libro *L'immaginario prigioniero*. Attenzione, dicono, se noi sottraiamo – nell'educazione dei nostri figli – il processo di scoperta e di “creazione” del mondo fisico, degli oggetti, delle persone nella loro corporeità, facciamo loro un grande danno. La conoscenza intima e diretta della realtà fisica è fondamentale, non possiamo farla in maniera virtuale, da casa e a “distanza di click”, perché poi la virtualità oltre a essere una realtà smaterializzata, conduce a perdere di concretezza, provare emozioni mediate, non sentire gli odori, non toccare.

Il paradosso dell'**e-learning**, in realtà non si dovrebbe parlare di *e-learning* bensì, più propriamente di *e-teaching*. Nel settore dell'apprendimento mediato dal digitale si stanno buttando nelle ortiche moltissime risorse. La domanda che i progettisti di questi sistemi dovrebbero farsi è la seguente: quando l'utente è davanti al computer e sta seguendo un percorso di *e-learning*, come impara davvero? Impara a memoria quello che sta vedendo sullo

schermo? Prende appunti su un block notes che tiene sul tavolo, a fianco del suo PC? Oppure si ipotizza che il suo apprendimento “rimanga” nel sito dove in quel momento sta vedendo i contenuti e lui vi possa tornare come e quando vuole – anche fra 10 anni – per riprendere e riutilizzare quella conoscenza?

Se ci pensiamo bene, quando la cultura era orale, l'apprendere era completamente mnemonico e quindi lo sforzo era tutto mentale; con l'arrivo del libro si è naturalmente ridotto lo sforzo mnemonico, perché il supporto utilizzato – il libro – era sempre disponibile per la consultazione e veniva anche personalizzato dal discente (per esempio con le sottolineature o le note a piè o nei bordi della pagina). Poi è arrivato il digitale: ci saremmo aspettati che con questa nuova tecnologia lo sforzo umano di memorizzazione (molto costoso dal punto di vista dell'energia impiegata e dell'attenzione necessaria) si sarebbe ancora più ridotto. Invece, nei fatti, è aumentato. Il digitale viene oggi impiegato nei processi di apprendimento unicamente come strumento di produzione di contenuti e non aiuta in nessun modo a organizzare i contenuti e la memoria di colui che deve apprendere. Anzi sempre più frequentemente si rendono disponibili contenuti che sono ancora più difficili da memorizzare o rielaborare. Se per esempio guardo il filmato della lezione di un premio Nobel o un *TED talk*, quanto più l'intervento è straordinario e affascinante, tanto più difficile è ricordarne i contenuti e riutilizzarli in contesti differenti. Siamo sedotti dalla notorietà dell'oratore, dalle sue abilità espositive, dall'*elocutio* utilizzata, ma possiamo ricordare (e soprattutto riutilizzare in modo creativo quando ascoltato) solo se “rompiamo” il flusso espositivo, se decostruiamo l'intervento e ne estraiamo gli elementi informativi, i *learning object*. E tutto ciò viene lasciato alle abilità del discente, senza oltretutto nessuno metodo né strumento digitale a supporto. Abbiamo certamente passato una bellissima ora, ci siamo divertiti, ci siamo anche appassionati, ma – al massimo – siamo rimasti suggestionati; non abbiamo appreso veramente, a meno che non impieghiamo – dopo – molte energie “tradizionali” a selezionare, elaborare, estrarre, rielaborare, associare, arricchire, ricontestualizzare, quanto ascoltato.

Il costo energetico del digitale: nel 2013 è uscito un rapporto – unico del suo genere – che ha misurato il consumo energetico dei *data center* – solo dei *data center*: nel 2012 è stato di 300 miliardi di watt, equivalente a 30 centrali nucleari: è un costo energetico mostruoso; Google, da solo, consuma un terzo della produzione di una moderna centrale nucleare. Oltretutto se pensiamo che una parte rilevante della posta elettronica che gira nel mondo è spam, è “posta-porcheria”, chi la paga questa bolletta energetica? Il virtuale consuma energia, moltissima energia; in questo senso è poco virtuale. E questo trend peggiorerà, perché nonostante gli sforzi di contenimento ed “efficientamento” lanciati dai grandi operatori del digitale, tutti gli indicatori dell'economia digitale sono in crescita vorticoso: utenti, *device* per utente, sensori negli oggetti (*Internet of Things*), big data, messaggi di posta elettronica, velocità di navigazione, potenza di elaborazione.

L'inquinamento legato al digitale: ci siamo mai chiesti dove vanno a finire i vecchi oggetti digitali? I dischetti da 8, 5 e 3 pollici? I vecchi Atari o Nintendo? Le tastiere obsolete o gli schermi antidiluviani? Ma anche i telefonini che i nostri figli (o noi stessi) usavano l'anno scorso? La cosa certamente sembrerebbe non riguardarci; comunque qualcuno lo ha scoperto: vanno in Africa. In una mostra fotografica del 2011 al MAXXI di un giovane fotografo sudafricano (Pieter Hugo, *Permanent Error*) si vede la più grande discarica al mondo di oggetti digitali. È un luogo apocalittico, uno scenario infernale, in Ghana: ettari ed ettari di tecnologia obsoleta accumulata in pile, fumi dovuti al fatto che vengono bruciati i fili per estrarre il rame. Ma il tasso di innovazione continua in maniera incontrollata.

Questa lista di lati oscuri potrebbe continuare – distruzione sistematica dei posti di lavoro grazie a fabbriche automatizzate, robot, piattaforme, droni, autonomizzazione delle macchine dai loro progettisti, rafforzamento “sbilanciato” dell'uso del digitale da parte di criminalità e terrorismo, guerra digitale e *digitally enabled* (per esempio manomissioni delle centrali nucleari), esplosione dell'uso del gioco d'azzardo, violazioni sistematiche della privacy –, ma penso che sia più opportuno concentrarsi sulle possibili soluzioni da adottare per contrastare – o per lo meno per tenere a bada – questi effetti collaterali.

Tre comportamenti possono contrastare l'inevitabile emergenza di queste dimensioni problematiche, limitando al minimo i loro effetti sulla nostra vita – sia personale che professionale: la **pratica** (padroneggiare i principali strumenti digitali), il **discernimento** (saper separare l'erba buona dalla zizzania, evitando di far di tuttata l'erba un fascio) e quella che potremmo chiamare **“intimità affettiva”** (essere a nostro agio negli ambienti digitali e saper cogliere le valenze simboliche del digitale, che si manifestano oltre le specifiche prestazioni e funzionalità). Questi comportamenti si esplicitano – in concreto – con tre specifiche azioni:

1. dedicare tempo al digitale, sperimentando piattaforme, navigando frequentemente sulla Rete per acquisire dimestichezza con gli strumenti e una certa "intimità" con l'ecosistema digitale e le dinamiche della navigazione in Rete;
2. affinare il nostro senso critico (o meglio il nostro "*crap detector*" per richiamare la riflessione di Hemingway) nei confronti delle promesse del digitale, leggendo meno notizie e manualistica e più riflessioni multidisciplinari e punti di vista critici;
3. monitorare periodicamente il nostro utilizzo (o l'uso che ne fanno i nostri collaboratori) per evitare che ci "scappi di mano", confondendo gli automatismi con le buone pratiche, l'inerzia con la scelta consapevole.

Il terzo punto è particolarmente critico e troppo poco analizzato. Prendiamo ad esempio il caso della posta elettronica. Da sistema rivoluzionario di comunicazione e strumento di miglioramento della produttività si è trasformato – in moltissimi casi – in vero e proprio incubo. Non è infrequente trovare persone che ricevono anche 300 mail ogni giorno e alcune aziende hanno calcolato che molti manager dedicano alla gestione della loro casella di mail quasi un giorno alla settimana. È chiaramente un processo "scappato di mano". Ma non è che si sia "guastato" il sistema di posta elettronica; è il processo risultante dalla interazione fra tecnologia e comportamenti umani che è diventato critico. Con poche mail scambiate il tema non era apparente; ma una volta superata una certa soglia, il sistema si è "ammalato". Le cause sono sostanzialmente tre:

- volumi eccessivi (pensiamo al numero di messaggi di email o all'esplosione delle informazioni da elaborare), senza conseguenti azioni di contenimento né la ricerca di applicazioni più "robuste";
- uso improprio e stabilizzato di comportamenti da neofita, imparati e assimilati appena ci si è avvicinati allo strumento (che spesso presenta funzioni molto sofisticate che richiedono però diverse fasi di addestramento);
- abuso consapevole dello strumento, per fini personali o volutamente lesivi per l'azienda.

Per questo vanno monitorati i processi di utilizzo del digitale. Ma soprattutto dobbiamo rafforzare la nostra cultura umanistica, unico antidoto capace di contrastare le dimensioni problematiche e in grado sia di cogliere le dimensioni simboliche e le valenze etiche del digitale e sia – soprattutto – di evitare che lo strumento si trasformi in fine (di cui l'utilizzatore diventa strumento). L'obiettivo non è alfabetizzarsi o addestrarsi agli strumenti digitali, ma creare un vero e proprio *Digital State of Mind* – per riprendere l'espressione già citata, coniata da McKinsey – che consenta di leggere ogni fenomeno con la lente del digitale senza cadere nei suoi trabocchetti né nelle sue utopie totalizzanti.

Il fine ultimo di una sana cultura digitale non è avere la mano lesta sulla tastiera o saper citare a memoria sigle e nomi di prodotti, ma comprendere – insieme alle potenzialità e problematicità del digitale – anche le sue ricadute, gli effetti collaterali, le precondizioni di utilizzo. La questione è più culturale che tecnologica. Si parla di analfabetismo digitale, ma il problema vero è quello letterario di cui il digitale è solo un piccolo aspetto. McKinsey – in un recente rapporto (*Offline and falling behind: Barriers to Internet adoption*) – osserva che sono due le barriere che frenano la diffusione del digitale: «*a lack of digital literacy (that is, unfamiliarity with or discomfort in using digital technologies to access and use information) and a lack of language literacy (that is, the inability to read and write).*»

Imparare dalla rete

La Rivoluzione digitale e la nascita di Internet non solo hanno creato straordinari prodotti e servizi; hanno anche fatto nascere aziende – di grandissimo successo – con modelli organizzativi, processi e competenze molto diverse da quelle comunemente adottate. Pertanto molte aziende "tradizionali" si stanno chiedendo – nei loro percorsi di *Digital Transformation* – quanto si debbano imitare questi modelli.

Quattro in particolare, fra i tanti modelli “nati in Rete”, sembrano essere interessanti e in grado di suggerire approcci organizzativi capaci di cogliere con maggiore efficacia le opportunità offerte dal rapido diffondersi del digitale:

- team e aziende virtuali,
- co-working,
- crowdsourcing,
- leaderless company.

I **team e le aziende virtuali** sfruttano appieno le possibilità di lavoro nomadico e remoto del digitale. I due principali benefici cui tendono sono la maggiore vicinanza con i clienti e l'eliminazione dei tempi morti (e delle scomodità) per raggiungere gli uffici (aspetto che sta contribuendo alla minore rilevanza degli uffici che, nei casi più estremi scompaiono o meglio si spostano nelle case, nelle auto e negli alberghi frequentati dai dipendenti). Le strutture commerciali da tempo adottano varie forme di team virtuali, ma la spinta verso una vera e propria azienda virtuale senza sede fisica è recente e nasce dalle nuove potenzialità offerte dallo *smart work* e dalle soluzioni *cloud*.

Il **co-working** considera gli uffici ancora centrali nei processi di lavoro – perché sviluppano relazioni, facilitano il lavoro in team e creano senso di appartenenza –, ma ne cambia le logiche allocative. Scompaiono i concetti di ufficio personale e il paradigma dell'“ufficio senza carta” diventa uno degli obiettivi – e spesso la misura stessa del successo dell'iniziativa. Il luogo di lavoro viene riletto completamente come occasione di lavoro con-diviso: le postazioni di lavoro personali non sono più fisse e aumentano i luoghi collettivi (sia di lavoro – ad esempio sale riunioni – che di relax).

Il **crowdsourcing** – indica lo sviluppo collettivo di un progetto da parte di un gruppo (potenzialmente numeroso) di persone esterne all'azienda. Agli inizi il contributo era solo volontaristico. Oggi ci sono piattaforme che organizzano *contest* su specifici temi con premi in denaro per i vincitori (che sono, a tutti gli effetti, gli onorari professionali per il lavoro fatto). In molti casi – pensiamo allo sviluppo dell'Open Source o alla creazione di loghi, spot o vere e proprie campagne pubblicitarie – il beneficio non è solo la riduzione dei costi o la velocità esecutiva, ma il fatto che il progetto viene conosciuto meglio e da più persone e coloro che vi partecipano ne diventano in qualche modo partecipi e co-autori. Vi sono poi forme estreme – ad esempio di cosiddetti *hackaton* – dove la gara si basa su un compito molto specifico e il tutto si deve completare in uno massimo due giorni (notti comprese). Realtà come Innocentive (le cui sfide su temi di frontiera del R&D sono seguite da 400.000 scienziati – sia professionisti che dilettanti) hanno portato il tema del *crowdsourcing* dentro i processi *core* delle imprese. Questa modalità produttiva – poiché tende a coinvolgere persone molto eterogenee – viene considerata una chiara dimostrazione della cosiddetta “intelligenza delle folle”, in grado di essere più efficace di un gruppo – seppure molto esperto – di collaboratori stabili dell'impresa. Come osserva Joi Ito nel suo *Al passo col futuro*, citando una ricerca della Harvard Business School, esiste una correlazione positiva tra le soluzioni trovate e quella che Karim Lakhani chiama «distanza dal campo»: tanto meno un ricercatore ha a che vedere con la disciplina interessata dal problema quanto più è probabile che risolva quel problema.

La **Leaderless company** è la forma più estrema di *Digital Transformation*. Uno degli articoli più celebri sul tema è *First, Let's Fire All the Managers*, scritto da Gary Hamel per Harvard Business Review nel dicembre 2011, dove spiega «*how to create an organization that combines managerial discipline and market-centric flexibility – without bosses, titles, or promotions*». Questa tesi – piena di stimoli interessanti, ma fatta più per stupire che per aiutare – sta già producendo i suoi effetti – non sempre positivi. In un recente dossier dell'Internazionale sulle nuove pratiche di lavoro rese possibili dal digitale titolava “Il mio capo è un algoritmo”. Il capo non è solo colui che dà i compiti e verifica che vengano svolti: indirizza (quando il percorso non è chiaro), contribuisce fattivamente ai brainstorming, stimola, motiva, giudica e valuta, allenta la tensione e dirime i conflitti, si fa carico delle criticità e protegge il team quando serve, si espone verso i capi dei capi. Uno dei casi più interessanti di azienda “senza capi” è certamente la cosiddetta Holacracy. Lanciato nel 2009 da Brian Robertson (programmatore software) questo vero e proprio movimento vuole sostituire la tradizionale gerarchia manageriale con meccanismi operativi

peer-to-peer in grado di migliorare la trasparenza, l'*accountability* e l'agilità organizzativa. L'idea di base è di "distribuire" l'autorità all'interno dei team di progetto per consentire a ciascuno (che se lo meriti) di assumere (temporaneamente, ogniqualvolta serva) ruoli di leadership e prendere decisioni motivate e supportate. La metafora che guida l'Holacracy sono i sistemi biologici che si auto-organizzano. Uno dei casi più noti di applicazione di questo metodo è l'azienda Zappos, famoso sito di eCommerce di scarpe e abbigliamento.

Da queste realtà emergono certamente alcuni aspetti interessanti e potenzialmente molto utili nel migliorare le performance anche delle aziende "tradizionali". In particolare:

- agilità organizzativa che riduce le *overhead* e gli appesantimenti burocratici, diminuendo i tempi di risposta e le capacità adattative;
- riduzione (ma non eliminazione) della pressione gerarchica; la gerarchia può essere dannosa nei processi di crescita *disruptive*, ma può essere molto utile (e necessaria) nei momenti difficili e di crisi, dove bisogna prendere decisioni complesse e responsabili e anche proteggere risorse non immediatamente utilizzabili;
- facile accesso per tutti a una straordinaria ricchezza di informazioni, idee, esempi vincenti, a patto che si sappiano sia discriminare che utilizzare correttamente.

Che fare dunque? Dobbiamo cogliere sì le analogie fra la dimensione virtuale e la realtà fisica, ma farlo con intelligenza; attingere alle similitudini che funzionano sulla Rete, ma nel rispetto della diversità e delle specificità (di contesto, legate alle consuetudini e storia dell'azienda) che la "traduzione" deve tenere in massima considerazione.

Le organizzazioni sono sistemi socio-tecnici, dove le funzionalità tecnologiche interagiscono e si ibridano con i comportamenti umani. Ciò che ne risulta non è mai completamente prevedibile; è un sistema complesso i cui comportamenti sono proprietà "emergenti".

Troppo spesso ipotizziamo che l'uomo davanti alla tecnica sia equilibrato, razionale e ricerchi la semplice utilità. Ma questa semplificazione serve solo a costruire modelli matematici. La realtà è un'altra. Timori, incertezze, dimenticanze, ma anche fragilità, masochismo, pregiudizi tendono spesso a interferire con il desiderabile raziocinio che vorremmo sempre nelle decisioni e nei comportamenti.

Gli strumenti digitali sono molto potenti – quindi anche potenzialmente fuorvianti. Si deve poter astrarre e guardare dall'alto le varie opzioni, in maniera asettica e comparabile e non facendosi guidare dalle mode o da una lettura frettolosa di cosa vuol dire *smart work*. Bisogna guardare le possibili opzioni in maniera distaccata e completa. Rimanere immersi nel problema ed essere solo guidati dalle promesse del lavoro digitale senza riflettere sugli effetti collaterali, sulle pre-condizioni, sulle eccezioni che contano, può essere molto problematico, anche perché le criticità non si manifesteranno subito.

Vanno analizzati con grande cautela i rischi. Checché se ne dica, il motore principale di questi ripensamenti organizzativi è la riduzione di costi (degli spazi di ufficio e associati costi gestionali, dei tempi morti) NON il miglioramento dell'efficacia. Talvolta i nuovi spazi (pensiamo al *co-working*) sono molto belli e moderni e migliorano il senso di appartenenza, ma impediscono ogni forma di personalizzazione dello spazio (togliendo una parte rilevante dell'investimento emotivo). Anche il ricevere potenti tablet (che il dipendente sente come suo e usa anche per i propri interessi) o il poter lavorare da casa alla lunga possono mostrare effetti collaterali indesiderati.

I modelli organizzativi nati in Rete hanno certamente consentito di creare realtà concrete e di grande successo; vanno però considerati – quando li si vuole applicare a realtà tradizionali e già esistenti – più come interessanti indicazioni da validare che non precetti da imitare in maniera pedissequa.

Il lavoro digitale (virtualizzato, da remoto) non è solo una versione alleggerita e meno costosa del lavoro fisico. Il contributo di lavoro non è solo misurabile con l'efficienza. Oltretutto uno dei grandi valori organizzativi – la *diversity* – rischia di essere imbrigliato da processi e luoghi di lavoro iper-standardizzati. E spesso non basta la bellezza delle parti comuni per scatenare la creatività.

Il modo migliore per cogliere i suggerimenti organizzativi nati in Rete è sperimentarli, monitorandone i comportamenti e le prestazioni. Gli ambiti di sperimentazione devono essere limitati – piccole unità –, sia per consentire una lettura delle variabili che si stanno osservando

senza interferenze di contesto sia per poter intervenire facilmente quando serve facendo il *fine tuning* direttamente sul campo.

In questo modo crescerà la consapevolezza sulle potenzialità (e problematicità) del digitale, condizione necessaria per adottare le giuste innovazioni organizzative capaci di bilanciare, anzi ibridare, tradizione e innovazione senza propendere per l'una o per l'altra, in base a considerazioni esclusivamente ideologiche o di pancia.

I processi creativi e di *serendipity* sono molto diversi dai processi guidati da efficienza, standardizzazione e *micro-accountability*. Oggi, per molte aziende, la sfida della crescita viene principalmente interpretata come riduzione costi (e quindi efficienza) e l'esigenza di innovazione è temporaneamente parcheggiata, ma domani? Questa ossessione per l'efficienza e l'*accountability* algoritmica (coerente con una pari e contraria "riduzione" della figura del manager) sarà la ricetta giusta per prepararsi al domani così incerto e diverso?

L'**innovazione** non è solo inventare a tutti i costi qualcosa di mai visto e fatto (e quindi nuovo) per rincorrere nuovi bisogni non (ancora) soddisfatti, ma è anche (e forse soprattutto) saper affrontare con efficacia una situazione mai vista, per la quale non possiamo attingere all'esperienza passata, alla conoscenza cumulata.

Bibliografia di riferimento

AA.VV. "Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders. New Role for the CIO." *Harvard Business Review*, Analytic Services Report, 2015. Available at https://www.polyu.edu.hk/iaee/files/Business_Harvard_Review_RedHatReportMay2015.pdf.

AA.VV. "Offline and Falling Behind: Barriers to Internet Adoption." *McKinsey&Company*, September 2014. Available at <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/offline-and-falling-behind-barriers-to-internet-adoption>.

Bughin, Jacques, Laura LaBerge, and Anette Mellbye. "The Case for Digital Reinvention." *McKinsey&Company*, February 2017. Available at <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>.

Dewhurst, Martin, and Paul Willmott. "Manager and Machine. The New Leadership Equation." *McKinsey&Company*, September 2014. Available at <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/manager-and-machine>.

Edelman, David, and Karel Dorner. "Achieving a Digital State of Mind." *McKinsey&Company*, February 2016. Available at <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/achieving-a-digital-state-of-mind>.

Granelli, Andrea. *Il sé digitale. Identità, memoria, relazioni nell'era della rete*. Milano: Guerini e Associati, 2006.

Granelli, Andrea. *Il lato oscuro del digitale. Breviario per (soprav)vivere nell'era della Rete*. Roma: Franco Angeli, 2013.

Granelli, Andrea. "È l'ora del CEO digitale. Cosa deve sapere, gestire, delegare? Una riflessione articolata sul mestiere del manager nell'era del digitale e sugli ingredienti necessari per diventare (e rimanere) leader." *Harvard Business Review*, September 2016. Available at http://www.agranelli.net/DIR_rassegna/ART_HBR_CEOdigitale.pdf.

Granelli, Andrea. "eLeadership - L'arte della guida nell'era della Rete." *Nova-Sole24Ore.it*, 2016. Available at <http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com>.

Hamel, Gary. "First, Let's Fire All the Managers." *Harvard Business Review*, December 2011. Available at <https://myhbp.org/leadingedge/d/cla?&c=573&i=15715&cs=7c855bce2fd1c3860846954978b1181>.

- Hirt, Martin, and Paul Willmott, Paul. "Strategic Principles for Competing in the Digital Age." *McKinsey Quarterly*, May 2014. Available at <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>.
- Ito, Joi, and Jeff Howe. *Al passo col futuro. Come sopravvivere all'imprevedibile accelerazione del mondo*. Milano: Egea, 2017.
- Jackson, Maggie. *Distracted. The Erosion of Attention and the Coming Dark Age*. Amherst (NY): Prometheus Books, 2009.
- Libert, Barry, Jerry Wind, and Megan Beck Fenley. "Is Your Leadership Style Right for the Digital Age?" *Knowledge@Wharton*, February 6, 2015. Available at <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-right-leadership-style-for-the-digital-age/>.
- Manning, "Robert. Hemingway in Cuba." *The Atlantic online*, august 1965. Available at <https://www.theatlantic.com/past/docs/issues/65aug/6508manning.htm>.
- Norman, Donald. *Il computer invisibile. La tecnologia migliore è quella che non si vede*. Milano: Apogeo, 2000.
- Pariser, Eli. *Il filtro. Quello che internet ci nasconde*. Milano: Il Saggiatore, 2012.
- Robertson, Brian J. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York (NY): Henry Holt and Co., 2015.
- Turkle, Sherry. *Alone Together: Why we Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York (NY): Basic Books, 2012.
- Virilio, Paul. *L'incidente del futuro*. Milano: Cortina, 2002.