

Andrea Granelli

RIFLESSIONI SPARSE SULLA CULTURA DIGITALE

Pubblicate nel 2013-2014 sul blog *CRISI & SVILUPPO* di Manager Italia

Queste riflessioni nascono da esperienze maturate sul campo (CEO di tin.it, responsabile R&D del Gruppo Telecom Italia, membro di diversi advisory board tecnologici e di comitati di valutazione, consulente sui temi di innovazione, ...) che sono state – nel corso di oltre un decennio – affinate in una serie di libri con l’obiettivo di mettere a fuoco – da diverse angolature – il fenomeno affascinante, articolato e apparentemente contraddittorio del digitale.

- **Internet Touch. Orientarsi nella e-economy**, Andrea Granelli, Stefano Zuliani, Edizioni Telecom Italia Lab, 2001
- **Il sé digitale. Identità, memoria, relazioni nell'era della rete**, Edizioni Guerini, 2006
- **Immagini e linguaggi del Digitale. Le nuove frontiere della mente** con lo psicanalista Lucio Sarno, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2007
- **Enciclopedia "Scienza e Tecnica"**, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, 2008: voce **"Tecnologie della comunicazione"**
- **Artigiani del digitale. Come creare valore con le nuove tecnologie**, Luca Sossella Editore, Roma, 2010 - contiene un dialogo con Giulio Sapelli sull’attualità del pensiero di Adriano Olivetti
- **Il lato oscuro del digitale. Come (soprav)vivere nell'era della Rete**, Franco Angeli, 2013

Le domande a cui una buona “cultura digitale” deve essere in grado di dare risposte – orientando in maniera corretta i relativi “comportamenti digitali” – sono ad esempio:

- *Come sopravvivere al diluvio informativo e all’invasività della posta elettronica ? Vale ancora la massima “Informazione è potere” ?*
- *Il digitale ci consente di liberare il tempo per concentrarci sulle cose importanti ?*
- *I social media sono utili ? Quanto tempo bisogna dedicarci ?*
- *L’eLearning funziona, o si limita ad automatizzare il lavoro del professore – producendo fiumi di contenuti didattici digitali (eTeaching...) – e poco aiuta il discente a ricordare ?*
- *Google e Wikipedia ci rendono più competenti ed efficaci e soprattutto ci aiutano a differenziarci dalla massa ?*
- *La privacy digitale è un tema rilevante per noi (e i nostri figli) o è un semplice rigurgito ideologico di chi è contro l’innovazione – una forma di paranoia anti-modernista ?*
- *È vero che il digitale non inquina e rende disponibile moltissime cose di qualità a costo nullo ribilanciando l’equilibrio tra i piccoli e i potentati economici ?*
- ...

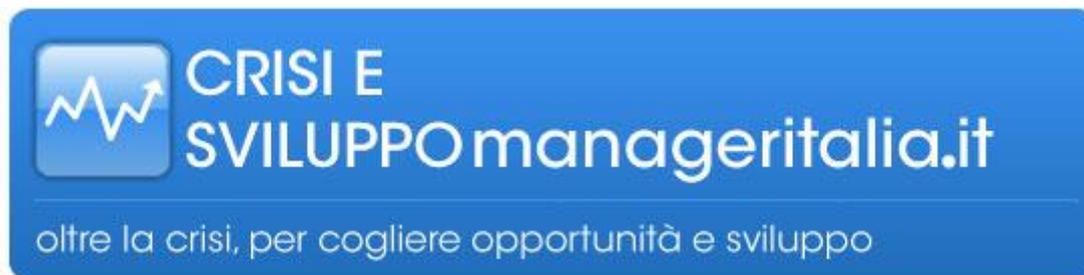


**CRISI E
SVILUPPO** manageritalia.it

oltre la crisi, per cogliere opportunità e sviluppo

INDICE DEGLI ARTICOLI

- **Il mito delle start up (digitali)** - *febbraio 2014*
- **Quando il digitale ci scappa di mano (e non ce ne accorgiamo ...)** - *gennaio 2014*
- **La nostra memoria in Rete: verso il Sé digitale** [*Fai click e ti dirò chi sei*] - *dicembre 2013*
- **L'arte del dire nell'era digitale** - *novembre 2013*
- **Essere o non essere (digitali) ?** - *ottobre 2013*
- **eLearning o eTeaching: questo è il problema** - *settembre 2013*
- **Il Digital Mentor** - *agosto 2013*
- **Più che social marketing, social innovation** - *luglio 2013*
- **Smart Work: ripensare il digitale in azienda** - *giugno 2013*
- **Un "mostro" chiamato Internet** - *maggio 2013*



Andrea Granelli: **Il mito delle start up (digitali)** (febbraio 2014)

La cultura della crescita è una cosa doverosa, la voglia di innovare in maniera radicale, di cambiare le regole del gioco (soprattutto quando il gioco è poco interessante o addirittura lesivo) è pure una cosa giusta. Ma sembra che di questi tempi l'unico modo per crescere sia fare innovazioni radicali e oltretutto tramite le start up. Naturalmente è pieno di esempi in cui la creazione di una nuova impresa, fatta nascere in un contesto diverso dall'ordinario, era l'unico modo per cambiare il passo e creare qualcosa di completamente nuovo.

Sembra però che oggi – senza le start up – siamo davvero perduti; soprattutto se non creiamo startup radicalmente innovative, che vivono di Apps, FabLab, stampe 3D e si organizzano in rete, utilizzano il crowdsourcing, e adottano i modelli manageriali 2.0.

Sembra che i pochi soldi disponibili per la crescita, le attenzioni della politica, le nuove infrastrutture digitali debbano tutte occuparsi di startup. Il resto è solo aiuto di Stato, grigio, demodé e per definizione pieno di intrighi.

Mi sembra che seguire questa moda sia come dire che le imprese oggi sul mercato non siano in grado di innovare e ritrascinare la crescita; che le imprese italiane non possano ospitare giovani e business idea, che non spossano sperimentare prodotti e modelli innovativi. Questa ossessione dei media per le start-up – con tanto di siti, newsletter, comunità, eventi, predicatori – temo si stia progressivamente trasformando in una sorta di alibi: un alibi per non venire a patti con il presente, un alibi per dare la colpa sempre a qualcuno che ci impedisce di fare (i vecchi, la politica, le banche, ...). Un alibi per rimanere sempre piccoli e bisognosi di accudimento.

Dietro questa ossessione per le start-up – soprattutto quelle “chiamate” innovative (teoricamente una start up è di successo o meno ed poco utile restringere al “modus innovativo” le ricette della sua crescita) – si cela una sorta di sindrome da Peter pan, una ricerca assidua dell'eterna giovinezza. Anche il fatto che alcuni tipi di start-up si ritrovino fra di loro, si organizzino in community, celebrino il loro essere start-up un po' colpisce (al posto di dedicare lo stesso tempo ai clienti, ai leader dei loro mercati di riferimento, ...).

La gioventù è la vera ricchezza del nostro paese, ma deve (poter) giocare il suo ruolo autentico. Non possiamo rischiare che diventi la proiezione dei nostri desideri mancati, delle nostre incapacità, dei nostri sogni infantili. Non vorrei che tutto ciò dipendesse da un'eccessiva presenza – in noi adulti – dell'archetipo del Puer Aeternus: il simbolo dell'eterno fanciullo che non vuole crescere, che è attaccato alla realtà originaria in cui tutto è bello, tutto è possibile, e si rifiuta di calarsi nel mondo.

Il problema di questo Paese – come noto – non è la nascita ma la crescita. Usando il linguaggio degli startupper è più un problema di accelerazione che non di incubazione, di *growth* che non di *seed*.

Quindi un'autentica cultura della crescita deve certamente contemplare il mondo delle start-up ma deve anche prevedere l'innovazione diffusa, quella che avviene nelle aziende più tradizionali. Anzi deve facilitare la nascita di veri e propri ecosistemi innovativi dove il nuovo e il



tradizionale interagiscono e si fertilizzano. E soprattutto deve essere una cultura “adulta”, fatta di sogni ma anche di concretezze e senso di realtà, che deve puntare al futuro ma deve fare i conti con il presente, anche quello burocratico e inefficiente. Dietro ogni problema – anche il più complesso e fastidioso – si annidano sempre soluzioni innovative; ma, come ci ricorda Einstein, “i problemi non possono essere risolti con la stessa cultura che li ha generati”. E allora dobbiamo riflettere sulle dimensioni profonde dell’innovazione.

Thomas Alva Edison – dall’alto dei suoi oltre 1.000 brevetti e fondatore della prima “fabbrica delle invenzioni”, creata nel 1876 a Menlo Park – ci ricorda che il genio che innova è composto da “1% inspiration and 99% perspiration”; non basta l’illuminazione, il *wow effect*, ci vuole anche molto sudore, molta fatica, molta frustrazione. Inoltre le invenzioni devono essere apprezzate dal mercato. E la parola apprezzamento ci ricorda che non basta la soddisfazione intellettuale o un bel racconto della propria azienda; bisogna anche trovare clienti disposti a pagare un prezzo per il prodotto o servizio che abbiamo concepito.

Oltretutto sono spesso le figure più umili – anche all’interno delle organizzazioni – che rendono possibile non tanto la generazione di nuove e stupefacenti idee di business, quanto la loro messa a terra, la loro trasformazione in prodotti commercializzabili.

Chris Bilton, che ha scritto quello che ritengo uno dei più interessanti e ispirativi libri sulla creatività (*Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing, Oxford, 2007), ci ricorda che l’innovazione è quasi sempre un lavoro di squadra; e di una squadra composta da figure con competenze e attitudini anche molto diverse fra loro. Due sono particolarmente importanti: ovviamente l’innovatore (senza nuove idee non si va da nessuna parte ...) ma anche l’Adapter, colui che traduce le nuove idee in soluzioni pratiche e fattibili. Secondo Bilton è lui la figura chiave, oltretutto difficile da trovare: di generatori di idee innovative se ne trovano in grande quantità oggi (ci sono addirittura siti dedicati a produrre idee su richiesta). Il suo compito è molto difficile – deve infatti capire in profondità la novità e poi – senza degradarla né snaturarla –adattarla al contesto di riferimento: potrebbero essere i *legacy* di un’azienda ma anche i vincoli e le farraginosità di un mercato maturo.



Andrea Granelli: **Quando il digitale ci scappa di mano (e non ce ne accorgiamo ...)**
(gennaio 2014)

... che la diritta via era smarrita (Dante, Divina Commedia)

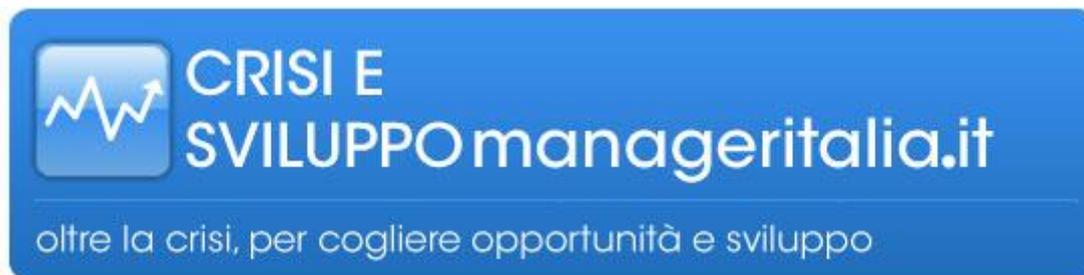
I lati oscuri del digitale non sono legati solo ai grandi temi, agli scenari apocalittici, ... quando gli algoritmi della borsa valori impazziscono, quando i servizi segreti (non solo statunitensi ...) ci spiano, quando degli adolescenti si suicidano a causa (anche) dei post sui Social media più frequentati dai coetanei - primo fra tutto Facebook. Spesso sono incidenti ordinari - piccole apocalissi (per citare il titolo di un bel libro scritto da Carlo Formenti nel lontano 1991) - che però continuano nel tempo, si accumulano, si ibridano con altri piccoli malfunzionamenti e si sclerotizzano, trasformando queste tecnologie da nostri umili e puntuali servitori a tiranni spietati e spesso irrazionali. Il rischio più minaccioso e sottile è infatti che il **digitale ci "scappi di mano" senza che ce ne accorgiamo**. Le cause sono sostanzialmente tre:

- **Uso improprio e stabilizzato di comportamenti da neofita**
- **Volumi eccessivi senza conseguenti azioni di contenimento** (filtri, prioritizzazioni, coinvolgimento di collaboratori, uso di applicazioni più "robuste", ...)
- **Abuso consapevole** (per fini personali o volutamente lesivi per l'azienda)

Una delle mie prime segretarie - agli albori del digitale - aveva imparato a usare bene il foglio elettronico (a quei tempi - prima del dominio di Microsoft - il prodotto di punta era 1-2-3 della Lotus). Per non dover imparare anche il Word Processor, aveva "scoperto" che una cella del foglio elettronico poteva allargarsi a dismisura e quindi trasformarsi in un documento ... Certo, era in grado di scrivere dei documenti, ma certamente non nel modo più efficiente ed efficace.

La seconda di queste cause è forse la più sottile e pericolosa, proprio perché spesso ci coglie inconsapevoli e la trasformazione di un'applicazione da utile e comoda a inefficiente e inadeguata è spesso impercettibile.

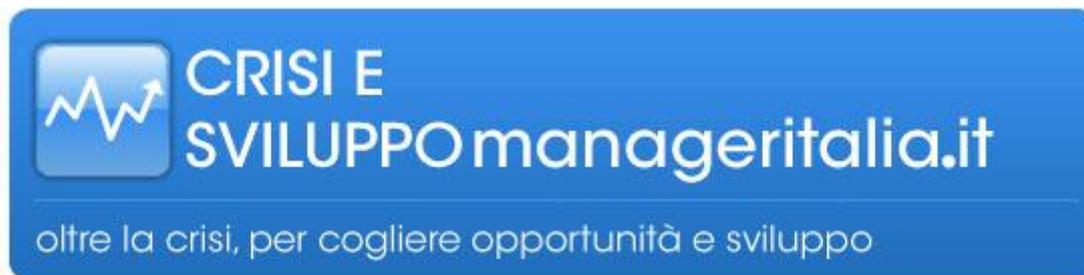
Il motivo principale è - a mio avviso - il retroterra meccanico-industriale, con cui continuiamo a guardare le tecnologie; tendiamo infatti a considerare anche gli strumenti digitali alla sorta di quelli meccanici e ci adattiamo di conseguenza. Quando compriamo un macchinario tradizionale (con l'anima meccanica), mettiamo molta cura nel sceglierlo; una volta in funzione - però - l'unico rischio è che si "stari" o che si rompa e allora interveniamo per ripararlo, o cerchiamo di prevenire questo problema con la manutenzione programmata. Nel caso del digitale, invece, la storia è molto diversa. Un sistema di posta elettronica è perfetto quanto riceviamo poche mail o quando la comunicazione è lineare. Ma al crescere dei volumi la situazione si complica e può diventare insostenibile. Come pure il rituale dei copia conoscenza o dei *reply* con il riverbero del contenuto ricevuto - se mal gestito - può rendere il sistema di posta elettronica completamente inefficace.



Non è però il sistema di posta elettronica che è diventato inadeguato, ma il nostro modo di utilizzarlo e le pratiche d'uso degli utenti con cui interagiamo. I risultati sono però sotto gli occhi di tutti e possono essere molto negativi. Alcune aziende hanno i loro manager letteralmente intrappolati nei sistemi di posta elettronica. Se per caso capita di stare lontano dalla mail per qualche giorno, si guarda con timore al momento in cui "riapriremo" la posta e il sistema ci dirà quanti messaggi sono in attesa di essere letti. A questo si aggiungono i Social media - primi fra tutti Facebook e LinkedIn che incominciano a mandare mail "aggressive" di sollecito. Ad esempio *"Rossi ti ha fatto una domanda", "Bianchi ti ha suggerito di mettere 'mi piace' su ..."* *This pending invitation is awaiting your response. From Bianchi", "8 tuoi amici compiono gli anni questa settimana", "Esposito (amico di Bianchi) ha commentato un post in cui sei taggato", "Verdi sta aspettando che tu veda il suo post sul tuo diario" ...*

Il tema non può più essere ignorato. Ad esempio Atos, società leader europea nei servizi IT, ha pianificato di ridurre progressivamente l'utilizzo delle *eMail* in azienda – fino all'eliminazione completa entro il 2014 – al fine di contenere al massimo l'*inquinamento informativo* (ogni manager dell'azienda dedicava infatti tra il 5% e il 20% del suo tempo alle *eMail*).

Che fare allora ? Va organizzato un monitoraggio costante non solo dell'adeguatezza degli investimenti tecnologici o del corretto funzionamento delle infrastrutture, ma anche (forse soprattutto) dell'adeguatezza e correttezza del comportamento degli utilizzatori. Essendo sistemi (anzi eco-sistemi) adattivi e trasformativi, le soluzioni digitali vivono una sorta di vita propria e interagiscono - adattandosi (e adattando) - con l'ambiente circostante. Per questi motivi è sempre più importante che il management presidi non tanto (o meglio non solo) i processi di acquisto ma soprattutto le performance e i comportamenti attesi. Altrimenti molte delle promesse di questi sistemi verranno rapidamente vanificate.



Andrea Granelli: **La nostra memoria in Rete: verso il Sé digitale** [*Fai click e ti dirò chi sei*] (dicembre 2013)

Nella società della informazione, alimentare e organizzare la propria conoscenza è sempre più necessario e opportuno. Due sono le fonti principali da cui essa attinge: i nostri interessi personali e i temi e i problemi che il mondo del lavoro di sottopone. La sfida è riavvicinare questi due mondi informativi dandogli corpo e permanenza e soprattutto facendoli dialogare.

Serve dunque un metodo, ma anche un contenitore che raccolga questa conoscenza e la (ri)organizzi per consentirne non solo la conservazione e il facile reperimento ma anche - e soprattutto - il (ri)utilizzo (idealmente in forma creative).

Oltretutto, come non è spesso facile separare i nostri interessi e hobbies personali dalle competenze che ci permettono di eccellere nel mondo del lavoro, così non è sempre possibile definire cosa è personale e privato (la nostra memoria) dalla nostra vetrina personale sulla Rete, una sorta di maschera digitale che rende pubblici i nostri interessi e gusti, le nostre amicizie e legami con il popolo della Rete, e ciò che abbiamo fatto professionalmente (curriculum, scritti, convegni a cui si ha partecipato, ...). Per questo motivo la metafora più adatta per descrivere questi contenitori sulla Rete non è tanto la "memoria digitale" quanto il "Sé digitale".

Costruire il proprio Sé digitale è facile; la tecnologia ci viene in contro: pensiamo per esempio al Personal Mini Cloud ("Il Personal Mini Cloud" in *Cloudpeople*, 2012:

<http://www.cloudpeople.it/2012/04/12/personal-mini-cloud/>) - una tipologia di sito web in Cloud pensata per costruire spazi digitali personali. La sfida è dunque piuttosto legata alla volontà di adottare un metodo rigoroso per raccogliere e classificare le informazioni che ci servono o colpiscono e soprattutto al farlo con costanza.

Ma quali sono i benefici nell'aver un proprio Sé digitale? Molti, per la verità; vediamone velocemente alcuni (per maggiori dettagli: "L'educazione digitale. La nuova frontiera dell'apprendimento nell'era della Rete" in *Il Sole24Ore - Nova Review*, aprile 2008 - http://www.agranelli.net/DIR_rassegna/ART_NovaReview_eLearning.pdf).

- Il primo è la sua proprietà di **forzare la sintesi, la strutturazione e l'organizzazione dell'informazione consentendo una archiviazione orientata al ri-utilizzo**. Il riassunto (o la sottolineatura) di un saggio in forma cartacea non è riutilizzabile: si può solo rileggere. Se il riassunto è invece in forma elettronica, si può riutilizzare (tutto o in parte) e anche integrare. Inoltre, riassumere un libro o in articolo forza la sintesi, l'estrazione del suo succo.
- In secondo luogo l'**esplicitazione dei collegamenti associativi** ("classificare" il libro come filosofia, ma mettere per esempio un collegamento alla sezione di economia) rende esplicito (e più duraturo) sul sito ciò che accade anche nella nostra memoria. Per questo, il sito diventa una vera e propria "memoria estesa".



- Inoltre la **disponibilità elettronica**, a “**distanza di click**”, di tutte le informazioni un tempo collocate in molti libri – spesso non immediatamente accessibili – rende l'accesso immediato e facilissimo.
- La ricomposizione del sapere grazie alla flessibilità con cui è organizzato e accessibile porta un altro importante beneficio: consente infatti la **creazione di saperi effettivamente multidisciplinari**. Come ha osservato Edgar Morin , ciò è possibile solo «all'interno di una riorganizzazione del sapere, che richiede una riforma di pensiero volta non solo a separare per conoscere, ma anche a interconnettere ciò che è separato, e nella quale rinascerebbero le nozioni frantumate dal frazionamento disciplinare».
- Un altro beneficio derivante dal Sé digitale è quello che potremmo chiamare “**eternizzazione delle informazioni**”. L'unico modo per essere certo di poter recuperare nel futuro una informazione su Internet è conservare l'informazione stessa o in maniera esatta i *references* (ad esempio il nome e cognome di un artista, il titoli della sua opera, il nome esatto di un monumento o di una località interessante, la fonte ufficiale di una ricerca di mercato...). Il link dove ho trovato l'informazione diventa infatti rapidamente obsoleto.
- Il Sé digitale ci consente anche di **essere un “lettore errante”**, rendendo possibile “portarci dietro” la nostra biblioteca digitale e consentendo delle passeggiate erranti al suo interno vagando sul materiale presente senza la “fatica” di riaprire (che viene riletto anche senza scopi apparenti) offrendo occasioni per incontri casuali, motori - come noto - della serendipity. Questa rilettura errante è certamente un meccanismo che aiuta e sistematizza il processo creativo, legato alla generazione di idee interessanti ma non necessariamente pertinenti.
- Un'altra caratteristica molto pratica dei siti personali è il loro **contributo sistematico alla gestione “guidata” dell'oblio**: il Sé digitale rende infatti possibile il “dimenticare consapevole”, togliendo alla memoria lo sforzo di memorizzazione di informazioni in quel momento non rilevanti. Quando una informazione curiosa (ma di cui non ci è chiara l'utilità) viene inserita nel sito in un punto dove sia naturalmente facile recuperarla nel futuro, la nostra memoria si occupa di qualcosa d'altro e può rilasciare quell'energia di memorizzazione. Senza questo strumento, la memoria rimane “ingaggiata” nel ricordare l'informazione e nel tentare – spesso senza elementi di contesto o di finalità – di collocarla in una qualche unità di senso.



Andrea Granelli: **L'arte del dire nell'era digitale** (novembre 2013)

La pervasività del digitale e il suo essere il principale strumento sia di produzione di contenuti sia di supporto alla comunicazione è oramai un fatto assodato. Ma ciò non può semplicemente tradursi in una banale digitalizzazione delle comunicazioni tradizionali. Sempre più frequentemente, infatti, il digitale diventa occasione per un vero e proprio ripensamento dello stesso atto comunicativo, delle sue forme e dei suoi obiettivi. Già il famoso *Cluetrain Manifesto* – il noto pamphlet scritto nel 1999 da un gruppo di esperti di Internet – affermava in maniera chiara come oramai le regole del gioco della comunicazione fra aziende e i clienti fossero cambiate in modo radicale.

Un ripensamento dei flussi comunicativi per cogliere le opportunità di queste nuove tecnologie forza, quindi, a rivedere anche gli strumenti e le tecniche che producono i contenuti. Va quindi rianalizzata l'arte del dire – in altre parole la retorica – usando la lente del digitale. Per altro McLuhan ci ricorda sempre che "Il mezzo è il messaggio": il mezzo (digitale) condiziona fortemente i contenuti che veicola ed esso stesso diviene messaggio. Mandare un SMS, una mail, produrre e pubblicare un filmato su You Tube o scrivere "I like" su Facebook, sono atti comunicativi dove già la scelta di un certo ambiente rispetto ad un altro veicola un'informazione; inoltre l'ambiente scelto forza una specifica articolazione del messaggio, forzando regole sintattiche e semantiche e imponendo stili comunicativi.

La retorica – dunque – l'arte del dire a cui Aristotele attribuiva la "*facoltà di scoprire in ogni argomento ciò che è in grado di persuadere*" deve essere adattata al mondo digitale, alle sue leggi, ai suoi ambienti, alle sue convenzioni, alla sua netiquette.

Per affrontare questa necessità in modo sistematico può essere allora opportuno riprendere, per comodità, l'articolazione del discorso retorico come la intendeva Cicerone, e adattare questo canone – IL canone classico – alle comunicazioni digitali. Secondo Cicerone l'anatomia dell'atto comunicativo mette in luce cinque fasi specifiche, che noi rileggiamo qui per l'ambiente digitale:

- **inventio**: dove trovare e come usare gli "oggetti digitali" (non solo testo, ma anche immagini, suoni, animazioni, link, box di dialogo, ...) da usare per costruire il ragionamento;
- **dispositio**: come organizzare gli "oggetti digitali" in maniera efficace, cognitivamente semplice e soprattutto convincente;
- **elocutio**: come abbellire (ma non troppo) e rendere più attraente e coinvolgente la argomentazione e/o comunicazione grazie alle infinite forme del digitale;
- **memoria**: come organizzare "in digitale" la propria conoscenza e come richiamarla nel momento in cui serve, dando maggiore naturalezza alla comunicazione;
- **actio**: come rendere più efficace – grazie agli strumenti digitali – la performance comunicativa;

Il tema è naturalmente amplissimo e ad oggi poco esplorato ma di grande rilevanza. Andrà dunque affrontato in maniera sistematica, per arrivare a costruire una vera e propria "retorica



per il digitale". Queste riflessioni – insieme ad altre – sono oggetto di una prossima pubblicazione – che sto curando insieme a Flavia Trupia (consulente di comunicazione, esperta di retorica e autrice, per Franco Angeli, di “Discorsi potenti. Tecniche di persuasione per lasciare il segno”) – e che uscirà a primavera per i tipi di Egea, la casa editrice dell’Università Bocconi.

Vediamone brevemente qualche aspetto specifico, per capire come il digitale forza un’ampia rilettura (e aggiornamento) del canone classico della retorica.

Nel caso dell’inventio, la ricerca dei *topic* nel mondo digitale va indirizzata rispondendo a domande del tipo: dove trovare e come scegliere immagini effettivamente esplicative ? Quali fonti Internet sono attendibili ? Quanto è corretto utilizzare frammenti avulsi dal contesto (anche se provenienti da fonti attendibili) ? Come prelevare le informazioni senza rubarle (inconsapevolmente) ? etc...

Nel caso invece della *dispositio*, la sfida digitale comporta invece domande di questo tipo: come integrare testo e immagine ? Quale grado di ipertestualità mantenere in un testo ? Quale metafora utilizzare per la pagina web iniziale (la videata, la pagina infinita, la scrivania/Desktop, il cruscotto, ...) ? Come limitare l'interferenza delle informazioni non pertinenti alla comunicazione che si sta costruendo (come ad esempio la pubblicità, i tasti di navigazione, i feedback tecnici, i messaggi di errore, ...) ? Come utilizzare con efficacia l'interazione dell'utente, senza dargli troppa autonomia ? Come (e se) usare – come sottofondo – musica, suoni, commenti sonori ? etc...

Il tema della memoria assume un significato ancora più particolare e articolato. Da una parte memoria e *actio* si fondono quando si creano oggetti che ricordano e propongono automaticamente un discorso o un’argomentazione, togliendo la necessità di avere il pronunciatore “In presenza”. Dall’altra la nostra memoria fisica è oggi messa a dura prova dal bombardamento informativo – vero e proprio *information overload*; per questo motivo richiede nuove tecniche per essere rafforzata ed essere in grado di saper conservare – senza sforzo – le informazioni che ci servono. È in questo ambito che diventa rilevante il tema dei contenitori digitali della nostra conoscenza, quelli che io chiamo i “sè digitali”.

Oltretutto non basta costruire una retorica per il digitale; sarà infatti sempre più necessario costruire anche una vera e propria **epistemologia della Rete** che si occupi dello studio dei fondamenti, dei limiti e della validità della conoscenza che si origina sulla Rete o che li si alimenta. Secondo Sergio Luzzatto, questa mancanza nell’insegnamento del digitale – che viene oltretutto chiamato in maniera ridicola “alfabetizzazione digitale” – è forse la carenza più clamorosa dell’offerta formativa tradizionale che guarda al mondo digitale. Egli osserva infatti che “nella lezione di italiano, qualunque professore di discreto livello insegna ai ragazzi un’elementare critica del testo. Nella lezione di fisica, qualunque professore insegna i requisiti minimi di un esperimento scientifico. Ma molto raramente vengono insegnati ai ragazzi i criteri fondamentali di una navigazione in Rete”. E cioè come cercare le cose, e dove trovarle. Come distinguere fra siti autorevoli, siti attendibili, siti eterogenei, siti pericolosi. Come appropriarsi dei tesori di internet senza rubarli.



Andrea Granelli: **Essere o non essere (digitali) ?** (ottobre 2013)

Un dubbio amletico incomincia ad assillarci e ogni giorno si fa più insidioso. Questa rivoluzione digitale ci ha davvero reso la vita migliore? Nel lavoro siamo diventati più efficienti e soprattutto più efficaci? Certamente abbiamo automatizzato le cose più banali e ripetitive, ma siamo più attrezzati per affrontare scenari nuovi e mai sperimentati? Abbiamo più tempo per fare le cose importanti? E parliamo non del tempo strappato tra un impegno pressante e l'altro, ma del tempo "giusto", quello che i greci chiamavano "*kairos*" e la lista di domande potrebbe continuare. Osserva Elias Canetti ne *La provincia dell'uomo*: "Il progresso ha dei vantaggi. Ma ogni tanto scoppia".

Sono passati oramai diversi anni dal celebre libro *Being Digital* (1995) di Nicholas Negroponte – fondatore del Media Lab di Boston e uno dei padri – per lo meno culturali – della rivoluzione digitale. È dunque legittimo porsi la domanda: ma cosa vuol dire davvero "essere digitali"? Il digitale rafforza, complementa - al talvolta integra - la nostra dimensione fisica, ma giammai deve sostituirla. Il suo alter-ego - il virtuale - non esprime una dimensione leggera, eterea, quasi fantasmatica. Osserva infatti Pierre Lévy che il virtuale esprime la potenzialità, lo spazio del possibile, le nuove opzioni che si aprono.

Il tema non è dunque se bisogna o meno essere digitali, ma piuttosto COME dobbiamo esserlo: in quale forma e con quale frequenza. Certamente dobbiamo sviluppare una sensibilità al digitale - una sorta di "*digital awareness*", che è il prodotto non di una banale alfabetizzazione digitale - che si limita ad insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti più utilizzati - ma di un vero e proprio percorso di e-ducazione al digitale. In questo caso l'obiettivo non è saper usare degli strumenti e neanche saperli progettare; l'obiettivo ultimo è la progressiva costruzione di una comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno digitale nel suo complesso: capirne gli impatti, i vantaggi competitivi estraibili, i costi nascosti, gli effetti secondari. Pertanto i temi che un'autentica e-ducazione al digitale deve trattare sono:

- I criteri "obiettivi" di scelta di un certo tipo di soluzione tecnologica, con particolare attenzione agli impatti e agli effetti "collaterali"
- Le precondizioni di utilizzo (culturali, organizzative, normative, ...)
- Gli elementi per costruire Business Case realistici (evitando di sovrastimare i ricavi e sottostimare costi, rischi e tempi attuativi)
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche e cioè cosa deve essere cambiato per usare al meglio le soluzioni tecnologiche adottate
- I lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale.

Solo questi elementi consentono di contrastare tre comportamenti patologici associati al digitale e purtroppo in grande crescita e diffusione:

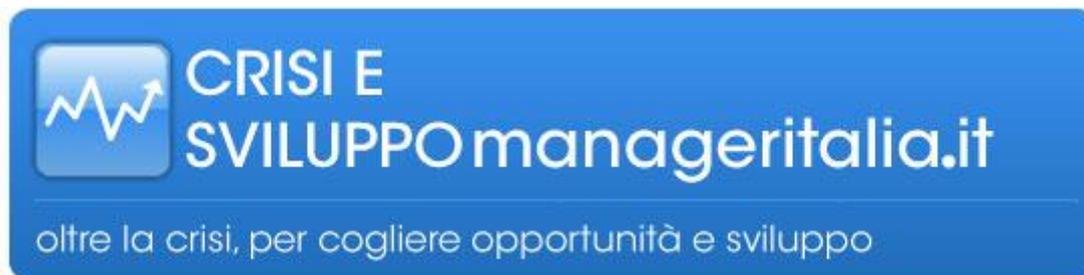
essere un credulone: non sapere di non sapere, fidandosi del proprio intuito, di quanto si leggiucchia sulla Rete e rifiutando il sapere scientifico e il parere dei "veri esperti"



fare "lo struzzo": non voler vedere le crescenti dimensioni problematiche del digitale e considerare marginali i possibili rischi e impatti negativi

fidarsi solo della tecnica: pensare che il digitale e Internet siano una grande piattaforma (e cioè strumento) tecnica che possa essere gestita semplicemente conoscendone i comandi principali .

L'ultimo punto si basa sul concetto di **tecnologia abilitante**, che si basa sul presupposto che lo strumento tecnico possa nei fatti diventare anche "fine" in quanto capace di soddisfare infinite possibilità. E il passo verso una fiducia cieca nel potere magico e taumaturgico della tecnica è breve; e allora si sviluppa quella "ignoranza tecnologica" che da alcuni viene chiamata fondamentalismo digitale. Questo fenomeno non è nuovo ed è sempre in agguato. Ci ricorda a questo proposito il poeta-ingegnere Leonardo Sinisgalli - direttore dell'ufficio Sviluppo e Pubblicità di Olivetti e fondatore, nel lontano 1953, della mitica rivista *Civiltà delle macchine*: "Ci sono, anche nei riguardi delle macchine, due atteggiamenti tipici, il fanatismo e il disprezzo, entrambi pericolosi, entrambi spropositati".



Andrea Granelli: **eLearning o eTeaching: questo è il problema** (settembre 2013)

La crescita in varietà e complessità di tecnologie e sistemi, la maggiore profondità di conoscenza del consumatore richiesta per progettare prodotti e servizi di successo, la diffusa instabilità dei modelli organizzativi prevalenti e delle regole per avere successo e soprattutto la crescente imprevedibilità dei fenomeni e dei comportamenti collettivi fa sì che il sapere apprendere e tenersi al passo con i tempi è diventato oggi un imperativo categorico. Il successo di un manager dipende sempre di più non tanto da quello che sa già, quanto dall'intensità, dalla rapidità e dall'efficacia con cui riesce ad imparare: deve essere quindi in grado di giocare un ruolo attivo nel costruire e gestire lo sviluppo dei propri saperi. Nonostante ciò la stragrande maggioranza delle persone non sa più imparare. Per questo motivo la *Declaration on Learning* promulgata nel 1988 dal Learning Declaration Group ha sancito a chiare lettere che la capacità di "imparare a imparare" e di padroneggiare il processo di apprendimento è la conoscenza critica del prossimo secolo.

Dobbiamo trasformarci da immagazzinatori di fatti in protagonisti di indagini e costruttori (critici) di argomentazioni e cioè passare dalla conoscenza-racconto alla conoscenza-problema. Per questi motivi il metodo (e il "contenitore" dove si deposita e si organizza la conoscenza raccolta) è quasi più importante del contenuto stesso. Il **processo di apprendimento** (con la relativa attività di raccolta della conoscenza e contenitore dove si deposita e organizza tale sapere) **deve essere pertanto costruito in funzione di come noi assorbiamo e riutilizziamo la conoscenza** e non solo puntando ad una facilitazione della produzione dei contenuti. Dobbiamo perciò ridurre l'attenzione quasi esclusiva verso la tecnologia e il suo (spesso solo apparente) potere taumaturgico e lavorare maggiormente sulle metodologie di apprendimento e sui processi reali di assorbimento e riutilizzo del sapere che ci viene proposto. Detto in altri modi, bisogna fare meno eTeaching e più eLearning; la vera missione di chi vuole facilitare l'apprendimento è quindi «invitare al significato», per usare una felice espressione di George Steiner.

L'apprendimento ci trasforma e impone quindi la critica ai presupposti cognitivi e alle cornici di significato che utilizziamo, e ciò comporta una necessaria riconfigurazione anche del contenitore dove riponiamo e (ri)organizziamo la nostra conoscenza.

La sfida è dunque organizzare il non conosciuto e suggerire nuove correlazioni: «Dimmi come cerchi e ti dirò cosa cerchi» scrisse Wittgenstein nelle sue *Osservazioni filosofiche*, ribadendo l'importanza degli strumenti di ricerca (e mettendoci implicitamente in guardia anche sul loro potere condizionante ...).

Bisogna pertanto **costruire ambienti effettivamente centrati sull'apprendimento e non sul semplice scambio di contenuti culturali** o sedicenti educativi, spesso trattati come se fossero oggetti da collezione, da esporre in vetrina ma da non utilizzare. In questo contesto i "siti

personali" – spazi web associati a singoli individui e pensati per essere contenitori di conoscenza ed elementi di racconto della propria identità – saranno un elemento chiave. Essi sono un pezzo di noi stessi sulla Rete; sono un vero e proprio *"sé digitale"*, elemento centrale nella nuova topologia della mente originatasi dall'interazione dell'uomo con le tecnologie digitali (vedi Andrea Granelli, *Il Sé digitale. Identità, memoria, relazioni nell'era della rete*, Guerini e associati, Milano, 2006).



La possibilità di archiviare toglie quella dimensione transitoria tipica delle prime forme di comunicazione elettronica e consente di memorizzare, ri-utilizzare, e ri-adattare l'informazione aprendo nuovi spazi espressivi e di pensiero. Ma deve esistere un luogo personale di archiviazione, strumento conoscitivo, capace di realizzare una vera e propria memoria estesa, a complemento e integrazione della memoria fisiologica. L'esistenza di questo sito personale sta progressivamente forzando nuovi comportamenti: la sostanziale differenza dell'averlo su un sito Internet e non su un personal computer è legata alla accessibilità: se il sito è su Internet si accede da ovunque; se è sul computer di casa, si accede solo da casa – e quindi non è disponibile in tutti i momenti in cui potrebbe essere utile; inoltre nessun altro può accedervi, rimanendo quindi una monade inaccessibile.

Perciò occorre una strumentazione didattica nuova, appositamente pensata per questa trasformazione dell'apprendere che sta prendendo piede nell'era digitale. È qui che le tecnologie didattiche digitali possono trovare un'applicazione capace di esaltare l'intelligenza critica, la riflessività e la creatività dei discenti e non di limitarsi a collezionare oggetti digitali sempre più sfavillanti quanto difficilmente memorizzabili e riutilizzabili in contesti differenti.



Andrea Granelli: **Il Digital Mentor** (agosto 2013)

Il digitale tocca oramai moltissimi aspetti della nostra vita e quindi la conoscenza che si origina o passa attraverso gli strumenti digitali (e che vorremmo conservare) non può essere facilmente separata tra ambito di lavoro e sfera personale. Questa divisione è non solo artificiale ma rischia di essere anche inefficace e depotenziante. Sempre più frequentemente, infatti, le aziende richiedono ai propri collaboratori maggiore autonomia, spirito imprenditoriale, e addirittura di lavorare su proprie idee, seguendo le proprie passioni (come i numerosi programmi di Google o il recente “Blue Sky” di Apple). Ed è in questi momenti che il processo creativo lavora “out-of-the-box”, cercando nuovi stimoli e suggestioni e soprattutto l’energia incontenibile e generosa attivata dalla passione e dagli interessi personali.

Inoltre questa pervasività del digitale non si limita ad una semplice presenza, ma ci trasforma; trasforma per esempio il nostro modo di lavorare, comunicare, memorizzare, rappresentarci, giocare, ... Soprattutto nei processi cognitivi e nel modo con cui ci relazioniamo con gli altri e comunichiamo. D’altra parte le prime applicazioni del digitale furono proprio il “far di calcolo” e il comunicare (tramite la email).

Per questi motivi la cultura e la sensibilità al digitale non sono più un’opzione, una moda, uno stile manageriale, ma sono diventati un vero e proprio imperativo categorico. Chi non considererà prioritaria la propria educazione digitale sarà tagliato fuori; i futuri leader saranno anche maestri nell’uso di queste tecnologie.

I loro strumenti di lavoro saranno non solo i sistemi informativi aziendali nelle loro varie declinazioni (dai CRM ai Tableau de Board), non solo gli strumenti di produttività personale nelle loro articolate declinazioni (word processor, posta elettronica, programmi di project management, ...), ma anche – e in prospettiva soprattutto – quegli strumenti che permettono di gestire e arricchire la propria conoscenza, prelevandone parti anche dalla Rete (senza incappare in trappole e trabocchetti) e organizzando il tutto in modo efficiente e riutilizzabile. E la sfida sarà usare la conoscenza accumulata non tanto per ricordare o rifare cose già viste ma piuttosto per trovare nuove correlazioni e suggestioni necessarie per affrontare un futuro incerto. E su questo tipo di conoscenza che si dovrà applicare il suggerimento dato da Jobs nel suo famoso discorso di Stanford: “*connecting the dots*”.

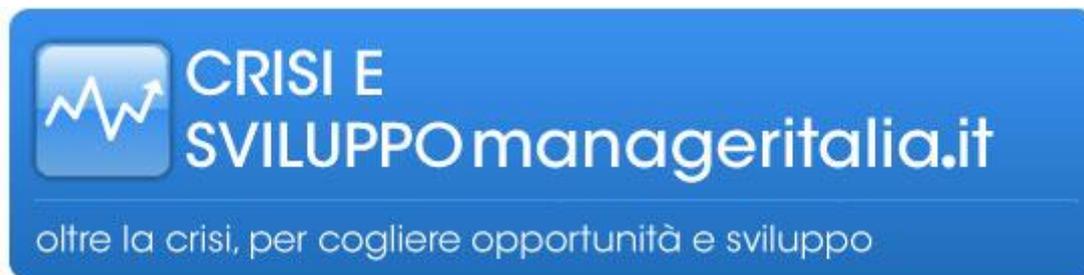
Ed è in questo ambito che entrerà in campo una nuova figura professionale: il “**Digital Mentor**” – un vero e proprio precettore che accompagnerà i neofiti (non nativi) del digitale con poco tempo e poca esperienza lungo il cammino dell’educazione digitale. Non tanto insegnando uno o più strumenti ma consigliando il giusto approccio, rispondendo alle domande di cui ci si vergogna, risolvendo paure e incertezze man mano che si manifestano e – soprattutto –



contribuendo a costruire e implementare – anche a piccoli passi – la strategia personale verso l’uso del digitale.

La sfida dei manager dell’era digitale sarà dunque legata alla costruzione del loro “sé digitale” – un alter ego digitale capace di raccogliere, organizzare, gestire e condividere (quando necessario) la loro conoscenza che – come abbiamo visto – è un unicum alimentato da molte fonti sia professionali, sia personali: informazioni che provengono direttamente dall'ambiente di lavoro, oppure che vogliamo prelevare e conservare dai media perché ci hanno incuriosito, oppure ancora quelle che nascono dai nostri hobbies, dai nostri interessi, dai nostri sogni.

Questo percorso sarà complesso e continuamente modificato dal flusso continuo e irruente dell'innovazione tecnologica che – talvolta – richiederà addirittura di ripensare (o perlomeno di rivedere) quanto fatto con le versioni precedenti. Per questo motivo sarà molto utile (e tranquillizzante) avere un compagno di viaggio – esperto e di fiducia – che ci guidi nei momenti difficili e vegli sul nostro cammino nel nuovo paesaggio digitale.



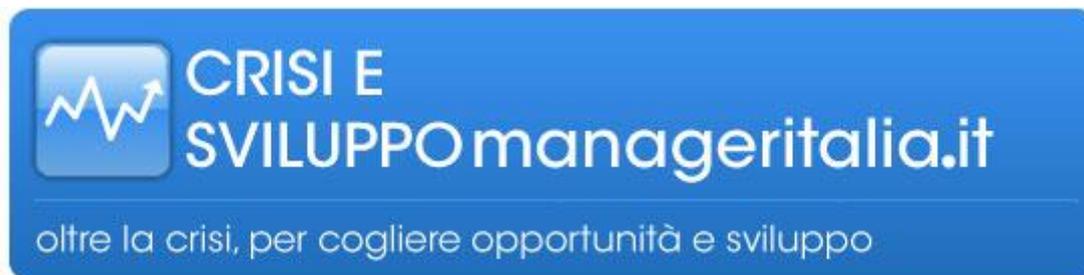
Andrea Granelli: **Più che social marketing, social innovation** (luglio 2013)

Il prosumer, i social media, il potere delle folle (e della “coda lunga”), la moltiplicazione degli amici, la forza dei legami deboli: tutti concetti che hanno contribuito a costruire la mitologia dei social media, basata su una nuova socialità “a distanza di click” che consentirebbe di costruire comunità estese e capitale sociale, informare con obiettività i consumatori creando scambi paritetici fra imprese e utilizzatori, rovesciare dittature e rapporti di forza. Ma la realtà è purtroppo un’altra. Un’amicizia su facebook non può essere equiparata a una vera amicizia. Osserva Luigino Bruni che le nuove tecnologie digitali – se mal impiegate – non creano capitale sociale ma beni “pseudo-relazionali”, veri e propri surrogati a basso costo delle relazioni autentiche, che invece si costruiscono – e si alimentano – anche sulla fragilità dolorosa della relazionalità in carne e ossa.

Anche Zygmunt Bauman ci ricorda che, facendo parte di un social network, ciò che si è acquistato è una rete, non una comunità. E le due cose si rassomigliano quanto “il gesso e il formaggio”. La comunità può metterci al bando e mandarci in esilio, ma non ammette dimissioni volontarie. Invece la rete può essere poco o per nulla interessata alla nostra ottemperanza alle sue norme, e quindi ci lascia molto più agio e soprattutto non ci penalizza se ne usciamo.

Cresce anche il dubbio che sia vera reciprocità quella dello scambio *peer to peer*; sembra piuttosto che siamo di fronte a una forma più simile a quella della redistribuzione. Il proprietario non rinuncia a nulla e il dono è indifferenziato, spersonalizzato e non prevede alcuna forma di feedback. Come osservano Marco Aime e Anna Cassetta ne “Il dono al tempo di Internet”, mancando il feedback (quello che per Marcel Mauss era il controdono), viene a mancare il vertice necessario a chiudere il triangolo donare-ricevere-contraccambiare. Infatti, non si dona a una determinata persona, ma si dona a un gruppo a cui in qualche modo si sente di appartenere.

La componente “social” è però fondamentale e le tecnologie digitali possono (anzi devono) dare un grande contributo a questa dimensione: lo strumento è però la **social innovation**, non il social marketing. L’obiettivo è dunque creare – grazie alle tecnologie digitali – un’innovazione diffusa (e quindi sociale) che cambi veramente (in meglio) la vita della gente. Questa è la sfida delle nuove tecnologie e questo è il grande tema delle Smart Cities. Non tanto riempire le città con l’ultimo grido delle infrastrutture tecnologiche (digitali, sensoristiche, energetiche ...) ma creare un processo che muti anche il comportamento degli utenti, li guidi verso un vivere più virtuoso, li renda consapevoli degli impatti delle loro azioni. E per questo che l’efficienza energetica, la gestione dei rifiuti, le forme più moderne di mobilità urbana coinvolgono sempre di più l’utente anche nella fase progettuale e le innovazioni che nascono in questi contesti non si limitano a fornire solo nuove prestazioni ma anche consapevolezza. Ad esempio lo Smart Metering energetico (uno per tutti quello di ENEL) consente all’utente di conoscere in tempo reale i suoi consumi. Solo così potrà incominciare a risparmiare in maniera selettiva (e quindi smart) partendo dalla comprensione di come e quando si originano i



consumi; a questo punto la presenza di nuove soluzioni tecnologiche renderà questi comportamenti virtuosi ancora più robusti e diffusi.

Altrimenti tutto è vano e le tecnologie rischiano di diventare l'ennesimo spreco, l'ennesimo ponte incompiuto o edificio disabitato. È nel trovare insieme agli utilizzatori soluzioni a problemi davvero sfidanti e che coinvolgono la collettività che si costruisce la vera (e desiderabile) socialità urbana e non "contando gli amici" e forzando chiunque passi su un sito a clickare "mi piace".



Andrea Granelli: **Smart Work: ripensare il digitale in azienda** (giugno 2013)

Un uso non meditato delle tecnologie digitali – soprattutto tra i *professional* e il *middle management* - sta minando la produttività e l'efficacia dei colletti bianchi. Bisogna dunque ri-analizzare criticamente l'uso del digitale, soprattutto nei principali processi "*knowledge & relation intensive*", quelli cioè dove si cercano, valorizzano e scambiano informazioni o si costruiscono e alimentano le relazioni. Le relazioni - a loro volta - valgono in quanto sono dentro i flussi informativi e quindi forniscono o diffondono informazioni.

Questi processi sono vitali poiché rappresentano il contributo essenziale dei cosiddetti *knowledge worker*.

Cinque sono i processi più importanti: la comunicazione non strutturata (telefonate, mail/SMS, instant messenger come Whats Up, ...), la comunicazione strutturata (tramite documenti, presentazioni, ...), la ricerca di informazioni, il brainstorming (per la produzione di idee e soluzioni "creative") e le decisioni.

La competitività di un'azienda dipende dunque anche da come il digitale viene utilizzato in questo processi. Pertanto va analizzato il loro grado di "digitalizzazione", identificando le attività che li definiscono, il livello e qualità della "copertura digitale", gli attori coinvolti, le informazioni utilizzate (e la eventuale loro rielaborazione), la qualità dell'output (analizzata in maniera critica e obiettiva) e il tempo dedicato da ciascun attore.

L'obiettivo dell'analisi è mettere in luce i cosiddetti costi "nascosti" che – per il fatto che sono di difficile stima – vengono spesso ignorati. Ma dobbiamo sempre ricordarci ciò che Einstein aveva scritto in un cartello nel suo studio di Princeton: "non tutto ciò che conta può essere contato".

Il più importante è sicuramente il tempo "sprecato" dei colletti bianchi. Aziende come Atos hanno deciso di togliere la posta elettronica interna perché assorbire anche il 20% del tempo delle persone. Per non parlare delle riunioni – sempre più frequenti e inefficaci – considerate oramai "la peste del XXI secolo" e vere divoratrici del tempo dei colletti bianchi. Ma vi sono altre competenze – critiche soprattutto nei tempi di crisi – che vanno analizzate in profondità per essere certi che i processi in questione le utilizzino e le proteggano. Pensiamo per esempio alla capacità di pensare "out-of-the-box" o di rielaborare in maniera creativa le informazioni a disposizione. Oppure ancora la capacità di accumulare le informazioni più interessanti in maniera organica – e cioè riutilizzabile nel futuro e condivisibile con altri – nel proprio archivio digitale (quello che io chiamo il "Sè digitale" – vedi www.agranelli.net/DIR_rassegna/corso_CFMT_SeDigitale_mag2013.pdf).

Solo riattivando queste competenze chiave saremo sicuri di utilizzare in maniera smart le tecnologie digitali, non solo quindi per automatizzare processi, monitorare eventi, connettere luoghi remoti e "fare di calcolo" ma anche - forse soprattutto - per fare una delle cose più importanti: valorizzare il capitale umano di cui disponiamo.

Andrea Granelli: **Un "mostro" chiamato Internet** (maggio 2013)



La biblioteca di Alessandria conservava probabilmente 700.000 rotoli di papiro e pergamena, tutto il sapere del mondo occidentale antico. La Biblioteca nazionale francese ha invece oltre 400 chilometri di scaffali. Alla sua inaugurazione – nel 1997 – erano già presenti 10 milioni di volumi, 350.000 periodici, 76.000 microfilm, ...

Internet cresce di 1 terabyte al giorno, il che è equivalente a 50.000 nuovi videoclip, 250 milioni di articoli da periodico oppure 500 milioni di blog entries. Nel lontano luglio 2008, Google aveva già superato la soglia dei 1.000 miliardi di pagine (URL) indicizzate e la Blosfera raddoppia ogni 6 mesi. Più di 75.000 nuovi *Weblogs* vengono creati ogni giorno e più della

metà vengono modificati almeno una volta alla settimana per i 3 mesi successivi.

Ma che fare di tutte queste informazioni? Siamo ancora convinti che "informazione è potere"? e che "più ne abbiamo meglio è"? Siamo oramai nel cuore di un vero e proprio *Information Overload*, espressione resa popolare da Alvin Toffler nel suo bestseller *Future Shock*. Il punto che metteva in luce Toffler già nel lontano 1971 era la difficoltà di comprendere i problemi o prendere le decisioni a causa della presenza eccessiva di informazioni. I danni legati a questo sovraccarico informativo possono essere molto rilevanti.

Ad esempio è dimostrato che l'*Overload informativo* e la frammentazione dell'informazione stanno diventando deleteri, soprattutto per il top management, che ha necessariamente bisogno di tempo ininterrotto per concentrarsi e sintetizzare informazioni provenienti da fonti disomogenee, in modo da cogliere le implicazioni per l'organizzazione, applicare giudizi e ipotesi e arrivare a delle buone decisioni.

Ha dunque ragione Ezio Manzini, che ritiene che – a causa della diffusione dei media digitali – «viviamo in mezzo ad una massa crescente di rifiuti semiotici, cioè di messaggi, testi e codici degradati e decontestualizzati di cui non possiamo liberarci».

Questa quantità di informazioni prodotte ogni minuto è gigantesca e in continua crescita; già molti anni fa Herbert Simon notava che «l'abbondanza di informazione crea scarsità di attenzione». Ma poiché il fenomeno non accenna a diminuire, si stanno diffondendo due patologie informative: l'obesità informativa – ci si riempie di informazioni inutili, gonfiate come per effetto degli estrogeni, che creano un valore percepito (in termini di qualità informativa) molto maggiore del reale; e il suo speculare, l'anoressia informativa – si riduce drasticamente la lettura oppure non si riesce più ad assimilare conoscenza.

In entrambi i casi non viene creato capitale culturale.