

IL DIGITALE AI TEMPI DELLA PANDEMIA

Cinque riflessioni di Andrea Granelli, studioso delle nuove tecnologie della comunicazione e presidente di Kanso, società di consulenza specializzata nei processi innovativi, in cui viene analizzata la funzione essenziale del Web, con specifico riferimento all'attuale situazione di contrazione relazionale dovuta alla epidemia di Coronavirus.

L'epoca della mobilità ridotta

Andrea Granelli | 04-04-2020



Psicopatologia del lavoro quotidiano

Andrea Granelli | 05-04-2020



Il digitale come ambiente di lavoro

Andrea Granelli | 05-04-2020



Il nomade digitale

Andrea Granelli | 06-04-2020



Lo zaino digitale

Andrea Granelli | 07-04-2020



1. L'epoca della mobilità ridotta

La pandemia del Covid-19 è entrata prepotentemente nella nostra vita, mettendo in luce la fragilità dei nostri sistemi e processi decisionali. La dimensione emergenziale tende a suggerirci che questo fenomeno sia un unicum, un evento devastante e inatteso, ma anche singolare, o meglio singolo nella sua riproducibilità.

Tra i tanti effetti – oltre ai drammi umani e alle crisi economiche (non ancora completamente manifestate) – ve n'è uno particolarmente rilevante e incisivo: la drastica riduzione della mobilità di ciascuno di noi. Questo viene considerato un male passeggero; si ritiene infatti che una volta conclusa l'emergenza la mobilità verrà pienamente ripristinata. Ma sarà davvero così? Vorrei richiamare a questo proposito alcuni fatti.

Innanzitutto quella del Covid-19 fa seguito a un numero non trascurabile di epidemie che si sono susseguite negli ultimi anni con una genesi simile: sono infatti tutte malattie che hanno in comune l'origine zoonotica, poiché sono state trasmesse da animali all'uomo. Pensiamo all'Ebola, alla Sars, alla Zika, alla Mers, all'influenza provocata dai virus H5N1 e H7N9 (più nota come aviaria) per citarne solo alcune.

Le cause che ne hanno determinato la diffusione sono state l'elevata densità della popolazione, l'aumento di commercio e caccia di animali selvatici e i cambiamenti ambientali dovuti per esempio alla deforestazione e all'aumento degli allevamenti intensivi specialmente in aree ricche di biodiversità. Potremmo dire che sia stato un caso se anche queste epidemie non si sono trasformate in pandemie.

Nonostante ciò una cosa è certa: i Governi si sono trovati di fronte a questa pandemia completamente impreparati, nonostante i molti esperti del settore fossero stati espliciti sia nel mettere in guardia, sia nel suggerire alcuni approcci specifici per aumentare la prevenzione e per contenere gli effetti una volta manifesti. Torna in mente l'intervento fatto da Bill Gates nel marzo del 2015 – a valle della diffusione in Africa del virus Ebola – dal titolo evocativo *The Next Outbreak? We are not ready*.

Ma non è solo il rischio pandemico a diventare una potenziale minaccia futura per la mobilità diffusa. Pensiamo anche alla crescente incidenza dei malfunzionamenti nei principali sistemi di trasporto – aereo, ferroviario, autostradale, ... – legata al combinato disposto di una crescente complessità gestionale anche a causa dell'invecchiamento delle infrastrutture (il ponte Morandi docet) e di una progressiva riduzione degli interventi manutentivi (soprattutto quelli preventivi) derivante da una vera e propria ossessione per la riduzione dei costi spinta sia dalle privatizzazioni, sia dalla necessità di contenimento dei deficit statali.

E poi gli scioperi – tanto quelli a singhiozzo quanto le azioni sistematiche (per esempio i *gilets jaunes* hanno paralizzato la Francia per molte settimane bloccando una parte dei trasporti) – e le variazioni climatiche sempre più improvvise e dirompenti, che si riflettono in primis sui trasporti. E infine, *dulcis in fundo*, il terrorismo, che ha scelto la mobilità come campo di battaglia privilegiato: non solo i dirottamenti o le bombe sui treni, ma anche i camion gettati sulla folla inerme. Senza entrare nel tema del funzionamento delle macchine a guida autonoma e della facilità con cui possono essere teleguidate "hackerando" il sistema di guida.

Insomma dall'euforia originatasi a valle del primo allunaggio, dove si pensava di avere finalmente dominato il trasporto potendo raggiungere qualsiasi meta, perfino la Luna, molte cose sono cambiate. La mobilità non è più una commodity, ma è un processo complesso, potenzialmente pericoloso e associato a costi sempre maggiori.

Non stiamo neanche valutando l'impatto legato al tracciamento dei nostri movimenti (e dei relativi contatti che ne nascono) da parte dello Stato per ridurre i possibili contagi da Covid-19: misura già adottata in Cina, Corea del Sud, Israele e in discussione anche in Italia. Come ci ricorda Yuval Noah Harari in una recente riflessione sul "Financial Times" (The world after coronavirus, 22 marzo 2020), la possibilità che delle misure approvate in stato di emergenza diventino la norma è più che un rischio: è quasi una certezza. A questo proposito cita per esempio ciò che è capitato in Israele: una serie di misure "temporanee" adottate a valle della dichiarazione dello stato di emergenza durante la Guerra di Indipendenza (1948) sono state definitivamente abolite solo nel 2011.

Il fenomeno della mobilità ridotta è dunque strutturale e non episodico; mentre la reazione del mondo del lavoro a questa situazione – riduzione delle occasioni di contatto e di presenza e imposizione forzata dello Smart Work – sembra invece soprattutto di tipo reattivo in quanto considera questo isolamento sociale nell'ambito lavorativo specificamente legato alla specifica congiuntura del Covid-19.

Inoltre c'è una differenza radicale fra isolamento e solitudine. Come ha osservato il gesuita Denis Vasse – figura eclettica (era anche un noto psicoanalista) – "la solitudine è il contrario dell'isolamento, che invece nega la relazione fra persone... in quanto è negazione del desiderio che portiamo in noi, il desiderio dell'altro... Si potrebbe dire che l'isolamento sta alla solitudine come il mutismo sta al silenzio. Tacere implica che si abbia qualcosa da dire; essere soli suppone anche la possibilità di non esserlo, di essere aperti al mondo". In questo ambito – come vedremo – il digitale consente di proteggere la sana solitudine senza forzare l'isolamento.

Questi fenomeni legati alla mobilità sono pertanto strutturali e non passeggeri; siamo dunque di fronte a una trasformazione epocale del modo di lavorare guidata non solo dalla rivoluzione digitale, ma anche dalla crescente problematicità della mobilità, che peraltro non ha iniziato a manifestarsi in questo periodo, ma si sta però acutizzando in modo accelerato.

La mobilità lavorativa è sempre stato un costo diretto (basta leggere le procedure aziendali per limitare le trasferte e ridurre i pernottamenti, per non citare le regole di alcune multinazionali che impediscono al board e al top management di volare sullo stesso aereo). Ora, però, stanno emergendo con maggiore chiarezza anche i suoi costi indiretti, soprattutto quelli legati ai crescenti rischi. Per questi motivi, già da molto tempo, le aziende stanno contenendo la mobilità dei propri dipendenti.

Questa situazione sta determinando, tra l'altro, un progressivo impoverimento dei processi formativi – ancora centrati sull'esperienza di aula – causato innanzitutto da una progressiva riduzione delle sessioni in presenza o addirittura da una loro "sostituzione" con una versione banalmente digitalizzata (e quindi nei fatti degradata). Siamo quindi entrati nell'epoca della mobilità ridotta.

2. Psicopatologia del lavoro quotidiano

La riduzione della mobilità è stata compensata – perlomeno nei desideri – da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, rese possibile anche dai nuovi sistemi di comunicazione digitale.

Questa diffusione della comunicazione ha però creato molte problematiche lavorative: non solo versioni inutili, anomale o errate di comportamenti aziendali ordinari, che possono, con il tempo e il loro sedimentarsi, diventare piccole apocalissi quotidiane. Ma anche vere e proprie distorsioni percettive sul loro manifestarsi per cui chi è coinvolto in questi "atti mancati" tende a darsi delle

spiegazioni rassicuranti, ma fuorvianti su ciò che accade davvero e su quali siano i fattori scatenanti di queste *défaillances*.

Per tali motivi può essere utile un'analisi psicopatologica, in quanto si concentra sul funzionamento errato o anomalo di comportamenti ordinari per comprendere come la mente li ha assimilati e li vive (per esempio in modo neutro, motivante, ansiogeno, ...).

Sia Sigmund Freud (*Psicopatologia della vita quotidiana*, 1924) sia Donald Norman (*La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli oggetti quotidiani*, 1990) – anche se con premesse teoriche sostanzialmente differenti – hanno riconosciuto nei piccoli comportamenti quotidiani e nelle loro manifestazioni erranee gli indicatori di complessi eventi mentali aventi significato generale per una teoria del funzionamento della mente. Pertanto queste psicopatologie ci possono dare indicazioni sulla buona progettazione dei modelli organizzativi sottesi e del tipo di mindset che tendono a favorire.

Come noto, gli attuali ambienti di lavoro erano già fortemente patologizzati (o per lo meno molte pratiche di lavoro erano significativamente *underperforming*) e l'inserimento del digitale, se pur progressivo, non ha certo migliorato la situazione. L'isolamento e soprattutto la "schermizzazione" forzata – perché questo tipo di *smart work* è caratterizzato, più che dal digitale (che era già molto presente nei luoghi di lavoro), dal "tutto-attraverso-il-video", dal fatto cioè che la complessità e articolazione del mondo esterno si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare – rischiano dunque di acutizzare le criticità già in essere.

Tre sono gli ambiti in cui questi anomalie si stanno manifestando con maggiore intensità: gestire il tempo (personale e dei collaboratori); interagire (... comunicare); riunirsi. Non potendo affrontare in modo sistematico queste tematiche, può essere utile analizzare alcuni esempi per capire quanto lo *smart work* forzato si collochi all'interno di pratiche di lavoro diffuse già molto problematiche.

Prendiamo per esempio il tempo: una sua gestione corretta e consapevole è vitale – infatti determina la qualità della nostra vita (come è vissuta e come è percepita) – ma è anche molto complessa; innanzitutto perché il tempo passa via e non torna indietro (*tempus fugit*) e poi perché ci inganna facilmente. Come osserva lo psicologo Philip Zimbardo in *Il paradosso del tempo*, «la nostra esperienza personale del tempo è sempre un enigma: se viviamo qualcosa di affascinante, abbiamo l'impressione che il tempo voli; ... nel ricordo, il tempo che era volato via, si estende. Quando invece ci capita di aspettare, all'aeroporto o nella sala d'aspetto del dentista, le ore non passano mai; ma alla fine la giornata è come se non ci fosse stata. Il tempo che ci era sembrato interminabile si è ristretto, perché non ha lasciato tracce».

Oppure le riunioni, considerati da molti una vera e propria peste che sta ammorbando i luoghi di lavoro. Partecipare a riunioni inutili, inefficaci, inconcludenti e iper-dilatate nel tempo è ormai la regola e non l'eccezione. Ci sono manager che sono perennemente in riunione e, sempre più frequentemente – grazie alla funzione *multicall* di molti centralini telefonici o alle nuove piattaforme di videocomunicazione – i partecipanti sono sempre in numero maggiore rispetto al necessario.

Pertanto lo *smart work* forzato imposto in questi tempi di pandemia dalla riduzione di mobilità rischia di accentuare molti comportamenti patologici già diffusi, aumentandone ulteriormente le dimensioni problematiche.

Serve dunque un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro – forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale – che deve essere però condotto con molta cautela e accuratezza, partendo da un'analisi critica dell'attuale *modus operandi* (soprattutto la dimensione

comunicativa e gestionale) e integrandola con una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali e del loro impatto nei contesti umani e organizzativi.

Ritorna al centro la progettazione organizzativa, dunque, che non deve concentrarsi solo sull'efficienza dei processi, ma valutare altre variabili. Donald Norman ci fornisce a questo proposito un importante suggerimento, partendo dalla constatazione che a ciascuno di noi è capitato di spingere una porta invece di tirarla o di rinunciare a lavarsi le mani in un bagno pubblico perché non riusciamo ad azionare il rubinetto. In questi casi la sensazione di incapacità personale è molto forte. Il punto è, sostiene Norman, che la colpa non è dell'utente, bensì di chi ha progettato questi oggetti d'uso comune senza considerare le normali attività mentali, la cui conoscenza è essenziale per la progettazione.

Gli ambienti lavorativi sono oramai lastricati da questi errori, e producono una perversa interazione con gli strumenti digitali di uso quotidiano. Si è infatti pensato che gli strumenti di comunicazione e produttività individuale (posta elettronica, videocomunicazione, messaging, word processor, foglio elettronico, creatore di slide, ...) fossero così potenti e immediati da non richiedere una adeguata progettazione organizzativa. Nulla di più sbagliato.

3. Il digitale come ambiente di lavoro

A ben vedere, il digitale non è solo un facilitatore della comunicazione e della produttività individuale. Fornisce e soprattutto potrà fornire molti contributi positivi, sia nei processi di apprendimento, sia in quelli lavorativi (che la formazione dovrebbe contribuire a migliorare).

Rende infatti disponibili e diffuse: le piattaforme per supportare l'apprendimento; i contenuti base dell'apprendimento (informazioni, dati, presentazioni, video, articoli, libri, enciclopedie); gli strumenti per organizzare la propria conoscenza personale; gli ambienti di lavoro, sempre più necessari e utilizzati (mail, chat, news, videocomunicazione, archivi condivisi, ...); i sistemi di monitoraggio "da remoto" (tramite IoT e dati) dei processi e degli ambienti.

Sarà quindi opportuno studiare nuove configurazioni o meglio ibridazioni non solo fra il materiale e il digitale, ma anche fra i processi di formazione e i processi di lavoro (una sorta di **learning by doing digitally enabled**), che vedano la remotizzazione – non solo di una persona, ma anche di un team che deve collaborare e interagire – come la regola e non l'eccezione da gestire in emergenza.

I futuri leader, pertanto, dovranno essere completamente a loro agio anche negli ambienti digitali, dove non si limiteranno a lavorare senza perdere in efficacia ed efficienza, ma imposteranno anche il proprio potenziamento personale nonché l'apprendimento continuo.

Ciò non vuol dire assolutamente puntare all'all-digital a tutti i costi ed eliminare le relazioni dirette, ma piuttosto trovare nuove forme di ibridazione e di interazione che consentano di estrarre il meglio da ciascuna tipologia di esperienza. Forme di ibridazione che richiedono una conoscenza approfondita del digitale e dei suoi impatti trasformativi, anche quelli problematici.

Osserva Paul Virilio che «la tecnologia crea innovazione, ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio». Si tratta di 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: «Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale».

Innanzitutto, il digitale è un ambiente e non un semplice strumento. Un ambiente che ci sta trasformando e che è talmente parte di noi da rendere meno evidente il processo trasformativo 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 che pervade talmente la nostra vita, ci condiziona quotidianamente in così tanti comportamenti e aspetti, da rendere necessario "osservarlo" 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.

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. È nato come strumento di calcolo – pensiamo ai primi calcolatori – e poi è diventato strumento di visualizzazione delle informazioni (video, stampanti, plotter, ...); successivamente è diventato capace di archiviare le informazioni (nastri, dischi, memorie a stato solido, ...); quindi è anche diventato strumento di comunicazione (posta elettronica, chat, blog, ...); poi sono esplose le sue funzionalità: scrivere, disegnare, criptare, pagare, attivare processi, modellizzare, monitorare fenomeni, riconoscere, simulare e via dicendo. Il digitale ha creato un vero e proprio universo funzionale, a cui sono associate infinite possibilità di uso.

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 per 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 contenuti che non sono di sua proprietà, la funzione tecnica di "lettura su Web" copia temporaneamente sul suo computer (senza che 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 (per esempio le fotocopiatrici).

Quando una tecnologia innova molto, perturba anche le norme esistenti e la legge si mette allora alla sua ricerca; ma è spesso una rincorsa affannosa 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.

Tre comportamenti possono contrastare l'inevitabile emergenza di queste dimensioni problematiche limitando al minimo i loro effetti sulla nostra vita, personale e professionale: la pratica (padroneggiare i principali strumenti digitali); il discernimento (saper separare l'erba buona dalla zizzania evitando di fare di tuttata l'erba un fascio); quella che potremmo chiamare "intimità affettiva" (essere a nostro agio negli ambienti digitali, sapendo 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: 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; affinare il nostro senso critico (o meglio il nostro crap detector) nei confronti delle promesse del digitale, leggendo molto, non tanto notizie e manuali, ma riflessioni multidisciplinari.

In poche parole, è necessario monitorare periodicamente il nostro utilizzo per evitare che il digitale ci "scappi di mano", confondendo gli automatismi con le buone pratiche.

Il terzo punto è particolarmente critico e troppo poco analizzato. Prendiamo per 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 centinaia di mail al giorno e alcune aziende hanno calcolato che molti manager dedicano alla gestione della loro casella di mail quasi un giorno alla settimana. È chiaramente uno strumento "scappato di mano". Il processo risultante dalla interazione fra tecnologia e comportamenti umani è diventato critico.

Perciò vanno monitorate le modalità 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, sia soprattutto di evitare che lo strumento si trasformi in un 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, che consenta di leggere ogni fenomeno con la lente del digitale senza cadere nei suoi trabocchetti o nelle sue utopie totalizzanti.

4. Il nomade digitale

Il digitale, unito alle trasformazioni organizzative, ha reso i confini delle aziende molto meno definiti e più porosi. La differenza fra dipendenti, precari, consulenti, free lance e fornitori è sempre più labile.

Oltre tutto la necessità di lanciare processi di radicale trasformazione nelle aziende per adattarsi a mercati sempre più cangianti sta non solo trasformando il cambiamento in una nuova forma di permanenza, ma sta richiedendo in modo continuativo – quasi stabilizzato – rinforzi esterni ai processi di cambiamento (progettisti digitali, designer organizzativi, valutatori e formatori di competenze, coacher, ...).

Inoltre, in questo scenario già fortemente trasformativo, il digitale rincarà la dose, con la sua capacità di contribuire ai modelli e processi organizzativi, alla formazione delle competenze, al modus operandi e alla produzione delle informazioni necessarie per decidere.

È pertanto riduttivo parlare di smart work – che spesso si esplicita nel lavorare fuori dall'ufficio con un po' di supporto di strumenti digitali (talvolta è sufficiente il telefono e qualche ordinaria applicazione sul proprio PC). Forse sarebbe opportuno incominciare a parlare di "nomadismo digitale", che si basa su due importanti capacità: usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità del mondo dei dati; essere in grado di lavorare, dovunque, senza perdere in efficienza e in efficacia.

Il vero nomadismo digitale va molto oltre il semplice smart work, che da molte aziende continua a venire assimilato al telelavoro. Volendo dare una definizione completa di "nomade digitale"

potremmo definirlo come chi è capace di lavorare con efficacia ed efficienza usando al meglio (senza esserne usato) i sempre più potenti strumenti e ambienti digitali (iper-connessi, a elevato tasso di automazione e information rich), trasformando qualsiasi luogo nel proprio ufficio e potenziando – grazie al digitale – non solo le proprie capacità informative e cognitive, ma anche le proprie abilità gestionali (coordinando e monitorando team sparpagliati sul territorio).

Il tutto senza perdere la dimensione propriamente umana del lavoro (relazioni ed empatia, concentrazione e meditazione, ...) né cadere nelle trappole sempre più frequenti e insidiose del digitale.

Queste trasformazioni stanno toccando tutte le dimensioni aziendali, ma sono particolarmente critiche per le figure apicali. Un degrado delle loro prestazioni dovuta a forzature esogene – non solo lavorare da casa, ma coordinare i propri collaboratori sparsi sul territorio – potrebbe avere per le aziende impatti molto negativi. Oltretutto oggi le aziende non sono pronte, o chi dichiara di esserlo, sta nei fatti implementando forme contrattualmente sofisticate di telelavoro.

La sfida è quindi sia educativa – formare la classe dirigente a un nuovo modo di lavorare, fortemente digitally enabled – sia organizzativa: ridisegnare i processi aziendali facendo in modo che tanto la dimensione digitale quanto la remotizzazione (e la conseguente “schermizzazione” delle attività) siano la regola e non l’eccezione.

Si dovranno dunque riprogettare processi e modelli organizzativi per gestire, in modo nativo, queste nuove forme di ibridazione fra presenza fisica e partecipazione in digitale. E per fare ciò si dovranno privilegiare i contesti – siano essi fisici o digitali – dove verrà prodotto il maggior valore aggiunto, superando pregiudizi e slogan.

Una cosa è certa: il digitale cambia la nozione di prossimità. Oggi essere prossimi a qualcuno non dipende più dalla vicinanza fisica. Ti sono vicino perché conosco ciò che ti piace e ciò che ti serve e perché provo e suscito empatia. Posso quindi essere molto vicino stando molto lontano. E questa caratteristica del digitale è particolarmente preziosa nell’epoca delle pandemie.

Sarà allora necessario condurre una vera e propria anatomia dei principali processi e comportamenti aziendali per riprogettarli con la lente del digitale, riaccorpando e mescolando in modo innovativo la dimensione in presenza con quella digitale.

Prendiamo per esempio le interazioni aziendali. A valle della rivoluzione digitale si possono aggregare lungo tre dimensioni: di luogo, per interagire in presenza o da remoto; di tempo, per interagire in modo sincrono o asincrono; di numerosità, per interagire many-to-many, one-to-many, one-to-one, machine-to-machine.

Consideriamo l’interazione one-to-one. È sempre stata considerata il regno della presenza fisica (oltretutto necessariamente sincrona), dell’incontro de visu. Ma non è sempre la modalità più efficace.

Prendiamo per esempio una sessione periodica di mentorship o di coaching. In questo caso – dove la relazione fra i due interlocutori è già attiva e consolidata – la sessione su Skype è superiore rispetto alla versione “tradizionale”, per tre ordini di motivi: la possibilità di registrare direttamente sul PC quanto detto dal mentor, mantenendo l’eye contact; la possibilità di accedere all’archivio e rileggere le verbalizzazioni delle sedute precedenti, continuando a guardare il mentor negli occhi; infine, la possibilità di accedere a Google per approfondire direttamente qualcosa che non si conosce.

Oppure consideriamo il caso delle riunioni. Con questa parola si indica un insieme estremamente articolato di eventi aziendali, con differenti setting e finalità. Partendo dalle finalità e dagli output

attesi, possiamo identificare sette tipi di riunione: per decidere; per negoziare; per controllare (gli stati di avanzamento, gli andamenti economici, ...); per produrre (un documento, una relazione, un nuovo approccio al mercato,); per formare; per illustrare (un progetto, un nuovo prodotto, una scelta aziendale, ...); per intrattenere (alimentando team building e spirito di appartenenza).

È quindi evidente che queste riunioni così diverse non possono venire gestite allo stesso modo e che sia le dinamiche umane, sia le informazioni e gli strumenti necessari, sia le tipologie di luogo ideali per renderle più efficaci devono essere altrettanto diversi.

5. Lo zaino digitale

Come ci ricorda il filosofo Bo Dahlbom, senza strumenti non si può fare granché. E allora, quali sono gli strumenti del nomade digitale?

Utilizzando la potente metafora dello zaino, usata da Georges Clooney nel film *Tra le nuvole* di Jason Reitman (2009), potremmo dire che il lavoratore nomade del XXI secolo deve portare sempre con sé uno "zaino digitale", riempito con 3 tipologie di accessori: devices, applicazioni software e contenuti.

Si è messa molta enfasi sulla dimensione hardware: oggi nessuno si muoverebbe senza il suo smartphone, i cavi per la ricarica e la power bank, le cuffie per parlare in viva voce, le pennette USB e via dicendo.

Anche sul kit tipico di software da avere sempre con sé molto si è scritto. Ma forse, a ben vedere, questa dotazione standard andrebbe comunque potenziata. Prendiamo per esempio la componente hardware; sarebbe utile avere anche un disco HD per il back-up, una videocamera di qualità per i webinar, uno scanner portatile per digitalizzare i testi che ci interessano, e così via.

Ma l'aspetto che determinerà il vantaggio di un nomade digitale rispetto ai semplici smart workers saranno i contenuti presenti nel suo zaino, contenuti che gli consentiranno di creare valore aggiunto. Se sto svolgendo un compito creativo, devo poter accedere alla mia conoscenza, a ciò che so, che ho imparato, che ho studiato. E devo poterlo fare in modo sistematico.

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 forme creative). Un contenitore che organizzi i contenuti digitali e li renda accessibili dalla Rete, in qualunque momento e dovunque ci troviamo.

La sfida è meno tecnica e piuttosto legata alla volontà di adottare un metodo rigoroso per raccogliere e classificare idee e informazioni che ci servono o ci colpiscono, e per farlo con costanza. Questa non è una novità del mondo digitale. I grandi intellettuali hanno sempre elaborato metodi e strumenti per organizzare la loro conoscenza, ma non sempre ne hanno svelato i meccanismi.

Gli esempi che provengono dall'antichità e sui quali ci sarebbe moltissimo da imparare sono numerosi. Pensiamo per esempio all'*Adagiorum collectanea* di Erasmo da Rotterdam, agli appunti (testo e immagini) dove Leonardo da Vinci raccoglieva osservazioni e nuove idee, oppure allo *Zibaldone* di pensieri di Giacomo Leopardi.

Questo processo di raccolta sistematica di ciò che ci colpisce, è dunque necessario, e lo è per tre ordini di motivi: comprendere il perché è importante organizzare un processo che ci aiuti a ricordare; raccogliere con consapevolezza e organizzare con intelligenza (per facilitare il ritrovamento alla bisogna); rendersi conto del valore della riscrittura.

La prima motivazione dipende dal fatto che la memoria è attiva, è un processo dinamico che continua a rinfrescare, rigenerare e reinterpretare i ricordi. Nota efficacemente Octavio Paz che «la memoria non è ciò che ricordiamo, ma ciò che ci ricorda». È come se fosse un muscolo che va allenato e potenziato e – quando si indebolisce – deve venire aiutato con strumenti esterni. Per questo il sito personale sarà una delle tecnologie più importanti nell'era dell'ageing population.

La seconda motivazione – raccogliere con consapevolezza e organizzare con intelligenza – è legata alla natura stessa del processo creativo. Il tema è troppo ampio e articolato per affrontarlo dettagliatamente. Due riflessioni, fra le tante, per toccare il tema.

La prima riflessione è di Austin Kleon, nel suo libro *Ruba come un artista*. Impara a copiare idee per essere più creativo nel lavoro e nella vita. Kleon sostiene che non è importante l'unità a priori fra i vari pezzi che mettiamo nel nostro contenitore cognitivo: «A unirli è comunque il fatto che sono tutti opera tua. Non buttare via nulla di te stesso; non pretendere di dare alla tua attività uno schema grandioso o una visione unitaria».

La seconda riflessione viene da *Il bosco sacro* del grande T. S. Eliot: «I poeti immaturi imitano; / i poeti maturi rubano; / i cattivi poeti rovinano ciò che prendono, mentre quelli buoni ne traggono / qualcosa di meglio, o almeno qualcosa di diverso». Perciò dobbiamo "rubare e saccheggiare" tutto ciò che ci colpisce, che notiamo, che ci incuriosisce. L'uso della parola "rubare" serve solo a mettere in evidenza che quasi sempre questo materiale è prodotto da altri e non si ipotizza che vi sia qualcuno che lo raccolga e lo conservi.

La terza motivazione per la raccolta sistematica di idee e informazioni, infine, ha a che fare con l'intima comprensione del valore della riscrittura, anzi della trascrizione. Osserva Giovanni Ludovico Vives, celebre umanista spagnolo vissuto nella prima metà del Cinquecento: «Procura di esercitarti sommamente nello scrivere; né andrai ad udire il tuo maestro senza penna e carta, affinché non ti sfugga alcuna parola scelta, rara o necessaria, né una frase piacevole od elegante, ovvero una sentenza grave e concettosa, senza che tu la raccolga e riporti subito nel tuo tesoro; e così in breve ti preparerai grandi dovizie di erudizione».

È quindi opportuno creare un contenitore personale – digitale – che contenga idee, informazioni, brani di libri che ci hanno colpito, appunti sparsi e su cui stiamo lavorando, ricordi, curiosità. Questo sito – uno spazio sul Web accessibile dovunque ci sia un collegamento alla Rete – costituisce sia una sorta di nostra memoria estesa, sia una rappresentazione di noi stessi, dei nostri gusti, delle nostre preferenze. È il nostro "sé digitale", che rappresenta una delle fonti per riempire il nostro "zaino digitale".

Questo nostro contenitore digitale richiama naturalmente il concetto di biblioteca personale, anche se vi aggiunge la nozione di portabilità. Oltretutto la nostra biblioteca ci rappresenta, ci caratterizza. Notava Margherita Yourcenar, nel suo splendido *Le memorie di Adriano*, che «uno dei modi migliori per far rivivere il pensiero d'un uomo è ricostruire la sua biblioteca».

Noi siamo anche ciò che leggiamo. E quindi lo zaino digitale non solo ci rende più efficaci ed efficienti, ma contribuisce a definirci, diventa il nostro "sé digitale", la nostra immagine e la nostra storia nel mondo digitale.