

Sommario

- Editoriale**
4 Verso il rinnovamento
- Copertina**
6 Arriva il new-local
- Marketing**
12 Social network anno zero
- Retribuzioni**
16 Segnali positivi in busta paga
- Intervista**
26 Anna Zinola
La spesa, cosa cambia?
- 30 Pascal Scheiwiller
Manager in movimento
- Terzo settore**
34 Leader non profit
- Tecnologia**
38 Un "mostro" chiamato internet
- Our point of view**
45 1,000 managers for 100 projects
- RUBRICHE**
24 Orizzonti di management
46 Di buon grado
47 Arte
48 Libri
49 Letture per manager
50 Lettere
51 ... al fin della licenza, io tocco

InfoMANAGER

- Assidir**
55 Un welfare su misura
- Manageritalia**
58 Contratto
Malattia, diritti e doveri del manager
- Cfmt**
60 Appassionati di lavoro

Al centro della rivista
VADEMECUM & GARANZIE 2012
il sesto inserto
LA TUTELA LEGALE



DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA
Federazione nazionale dei dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato



UN “MOSTRO” CHIAMATO INTERNET

La rivoluzione digitale ha semplificato i processi in molti ambiti della nostra vita, ma ora sta emergendo il rovescio della medaglia: problemi, aspetti critici e inquietanti che ridimensionano l'entusiasmo verso il web

Andrea Granelli

SI È PARLATO FIN TROPPO delle meraviglie del digitale, delle sue capacità di cambiare i destini delle aziende e fare arricchire i suoi start-upper. Automazione, capacità di governo di processi complessi, simulazione di comportamenti futuri, contenuti personalizzati, potenza infinita di calcolo, monitoraggio in tempo reale dei dati ambientali, lavoro virtuale, nuovi device iper-potenti... L'elenco potrebbe continuare a lungo. Oggi però anche gli aspetti critici stanno prendendo spazio sia sui giornali sia, e forse soprattutto, nella testa di manager e imprenditori.

Il tema è delicato e complesso e va pertanto inquadrato e compreso in maniera non preconcepita ma all'interno delle più generali dinamiche dell'evoluzione tecnologica e quindi nella sua articolazione e complessità, innanzitutto per restituirne la ricchezza, l'applicabilità diffusa e anche la sua fascinosa, persino nelle dimensioni più criticabili.

Non basta infatti minimizzare o esorcizzare il lato oscuro della Rete per contrastare il crescente sospetto nei suoi confronti, delle sue potenti tecnologie e soprattutto il timore che le sue promesse – spesso enfatizzate e generalmente accettate acriticamente – non possano essere mantenute.

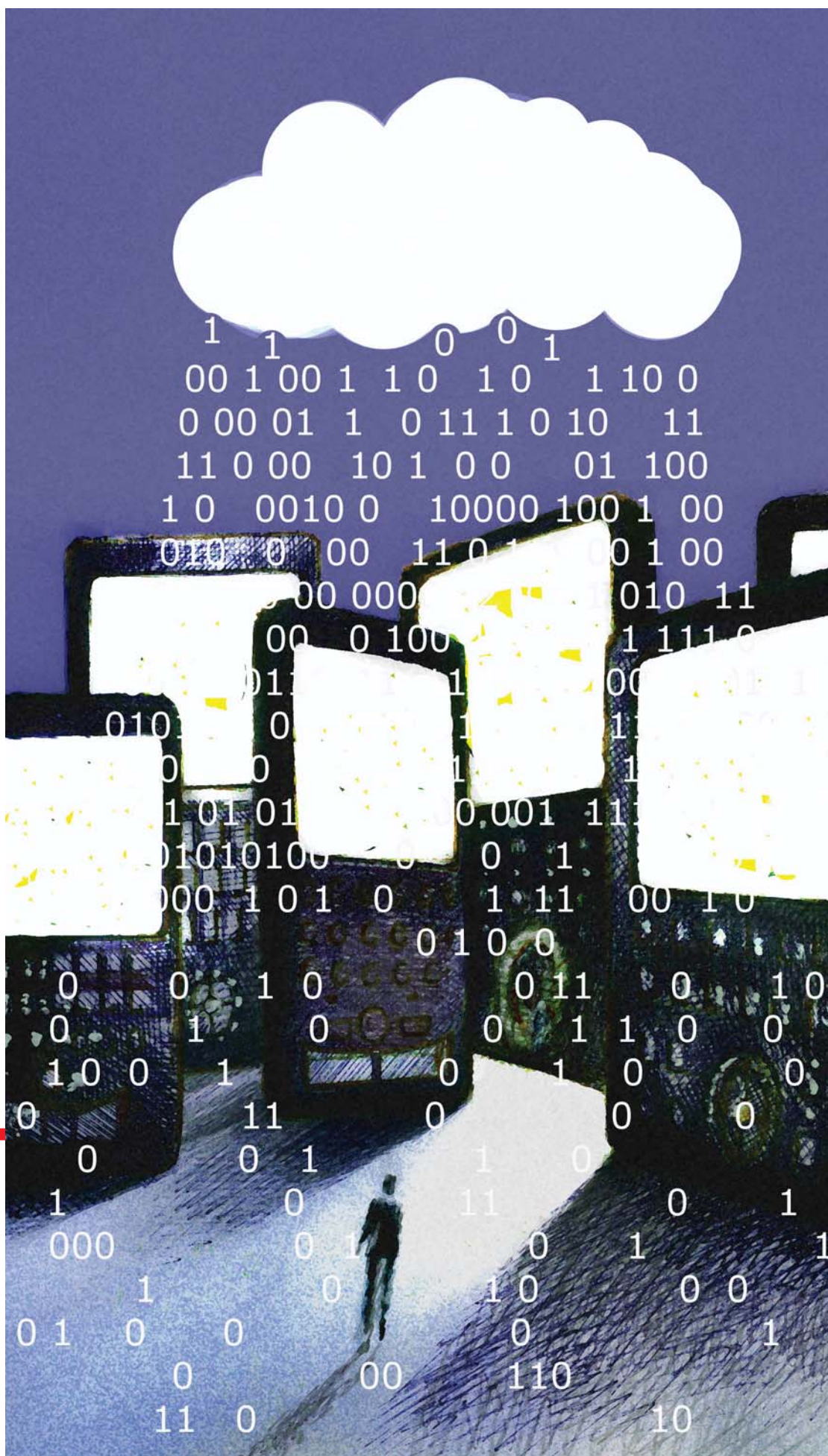
Il tema non è recente, ma nell'ultimo periodo la sua rilevanza è cresciuta con vigore. Le inesattezze e falsificazioni di Wikipedia, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la fragilità psicologica indotta dagli universi digitali, il finto attivismo politico digitale svelato dall'espressione *clicktivism*, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data center, i comportamenti “scorretti” dei nuovi capitani dell'impresa digitale sono solo alcuni dei problemi che stanno emergendo, con sempre maggiore intensità e frequenza.

Aziende a rischio?

Non parliamo di rigurgiti tecnofobici ma di fatti concreti che incominciano a minacciare le solidità aziendali. Prendiamo ad esempio l'energia. Il *New York Times* ha recentemente denunciato che i data center hanno consumato nell'ultimo anno 30 miliardi di watt di elettricità a livello mondiale, quanto l'energia prodotta da 30 centrali nucleari. DatacenterDynamics stima inoltre che l'anno prossimo questo consumo crescerà del 20%. Questi numeri sono ancora più inquietanti se misuriamo la ridondanza e la "sporcizia digitale" presente online: secondo Idc, società nell'ambito della ricerca di mercato, il 75% del mondo digitale è una copia, mentre Icf International stima che già nel 2009 la "posta-pattumiera" rappresentava il 97% di tutte le mail in circolazione (62mila miliardi di messaggi).

Oltre a creare problemi di per sé, queste criticità stanno inducendo tre nuovi comportamenti sempre più diffusi che possono creare ancora più problemi: impoverimen-

I data center hanno consumato nell'ultimo anno 30 miliardi di watt di elettricità a livello mondiale, quanto l'energia prodotta da 30 centrali nucleari



Va costruita una cultura del digitale, che apra a una maggiore comprensione, anche degli aspetti più scomodi, e che dia indicazioni su come maneggiare queste tecnologie, su cosa possiamo chiedergli e che cosa va assolutamente evitato

to informativo, alienazione informatica e “pensiero unico” del digitale. Fenomeni subdoli, poco apparenti, ma in agguato e potenzialmente temibili. Il loro contrasto parte innanzitutto da un loro svelamento. La posta in gioco è molto alta. Non solo per gli sprechi e i danni che un cattivo utilizzo di queste potenti tecnologie comporta. Una disillusione del digitale, e in generale dell'innovazione, causata da uno svelamento non guidato e contestualizzato di molti suoi errati utilizzi e false promesse – fenomeno in parte costitutivo e tipico, come ci ricorda la società



Ne parliamo anche sul blog crisiviluppo.manageritalia.it

Gartner Group, di ogni rivoluzione tecnologica – potrebbe essere drammatica, soprattutto in questi tempi di crisi e di discontinuità. Rischierebbe infatti di interrompere quel flusso di innovazione e sperimentazione che è sempre accompagnato da sogni, spericolatezze, errori e rischi. E ci sono già le prime avvisaglie: ad esempio, l'articolo di fondo su *The Economist* del 12 gennaio titola evocativamente “Innovation pessimism”.

Il guardare con sospetto questi atteggiamenti – estremi, scomodi ma sempre connaturati alla ricerca del nuovo – rischia di aprire nella ricerca e nell'innovazione legata al digitale una fase di conservazione, di sospettosità e di contabilizzazione ragionieristica della sperimentazione che può essere deleteria.

È dunque necessario comprendere davvero il fenomeno e non fermarsi alla superficie, spesso luccicante ma ingannevole. E poi va costruita una cultura del digitale, che apra a una maggiore comprensione, anche degli aspetti più scomodi, e che, soprattutto, dia indicazioni su come maneggiare queste tecnologie, su cosa possiamo chiedergli e che cosa va assolutamente evitato.

Vademecum per l'ecosistema digitale

Ciò che serve è dunque molto di più di una banale alfabetizzazione digitale, di un addestramento

agli strumenti digitali o ai suoi linguaggi sempre più criptici.

Ciò che serve è una vera e propria guida che ci aiuti a cogliere le peculiarità di questo straordinario ecosistema reso possibile dal digitale, e a guidarne le logiche progettuali e i processi di adozione, tenendo a bada nel contempo le sue dimensioni problematiche. Una guida che aiuti cioè a costruire una strategia capace di definire i contenuti della futura “Agenda digitale aziendale”.

Il cuore di questa strategia si deve basare su un assunto fondamentale: ripartire dai problemi da risolvere o dalle concrete opportunità da cogliere e non (più) dal potere abilitante delle tecnologie (o meglio dalle loro promesse). Ciò richiede di rimettere al centro i processi operativi e i dati effettivamente utili: la tecnologia viene in un secondo momento, solo “su



La peste del XXI secolo?
Il diluvio della posta elettronica e delle riunioni inutili, aumentate grazie alla facilità di organizzarle in remoto.

chiamata". Le strategie technology-driven hanno ormai mostrato il fianco. Questo approccio ha alcune specifiche implicazioni. Innanzitutto forza ad analizzare i processi e reingegnerizzarli prima di introdurre l'automazione. Troppo spesso si sono automatizzate procedure inutili e una volta automatizzate diventano una barriera al cambiamento e cristallizzano lo status quo.

In secondo luogo pone il dato utile al centro della progettazione: big data non è necessariamente una buona notizia, anzi... Come ci ricorda il grande poeta Coleridge nella sua *Ballata del vecchio marinaio*: «Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere». In generale più dati dobbiamo gestire, più costi dobbiamo sostenere e più aumenta il rischio di perdere di vista i dati effettivamente utili, di non riconoscerli. Il valore di un



MANUALE DI SOPRAVVIVENZA PER LA RETE

La dimensione problematica della rivoluzione digitale è ormai un tema ineludibile che va compreso all'interno delle più generali dinamiche dell'evoluzione tecnologica. Questo libro vuole innanzitutto contribuire a leggere il fenomeno nella sua articolazione e complessità per restituirne la ricchezza, l'applicabilità diffusa e anche il suo fascino, persino nelle dimensioni più critiche e criticabili. Ma il vero obiettivo è contribuire a contrastare il crescente sospetto nei confronti della Rete e delle sue potenti tecnologie e il timore che le sue promesse non possano essere mantenute. Il saggio *Il lato oscuro del digitale* (Franco Angeli) di Andrea Granelli non vuole dunque offrire una banale alfabetizzazione, ma si pone come vera e propria guida che

ci aiuta a cogliere le peculiarità di questo straordinario ecosistema e a guidarne le logiche progettuali e i processi di adozione, tenendo a bada le sue dimensioni problematiche, che vanno comprese e reindirizzate, e non semplicemente rimosse.

dato deve nascere dalla conoscenza approfondita dei processi operativi o dei comportamenti dei clienti e non può essere solo svelato da algoritmi neurali quasi magici; il data mining a oggi ha trovato poche pepite e questo problema si acuirà con il crescere dei "dati spazzatura".

Un fiume di email e riunioni inutili

Infine va affrontato lo scabroso tema del diluvio della posta elet-

tronica e delle riunioni inutili, lunghissime e inefficaci, vera e propria "peste del XXI secolo". In particolare queste ultime sono letteralmente esplose grazie alla facilità con cui si possono organizzare in remoto.

Il tema non è naturalmente limitarsi a ridurre forzatamente questi eventi o cambiare strumento, ma analizzare in profondità i processi e i comportamenti sottesi per comprendere perché queste criticità si manifestano con tale frequenza.

Bisogna dunque incominciare a misurare in maniera oggettiva l'impatto economico del "lato oscuro", facendo emergere anche i costi nascosti, spesso non conteggiati. Non solo gli elevati costi infrastrutturali, gli sprechi (acquisto di software inutili o sostanzialmente inefficaci, device obsoleti troppo rapidamente), la perdita di efficienza, ma anche gli elevati consumi energetici, l'impatto ambientale non trascurabile, la perdita di efficacia (e di concentrazione) e la progressiva incapacità di pensare out-of-the-box. ■

