



Oltre Orwell: il Cerchio

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

“Vedi” disse lui. “Il cerchio è la forma più forte dell’universo. Non c’è niente che possa batterlo, niente che possa migliorarlo, niente di più perfetto. Ed è quello che noi vogliamo essere: perfetti. Così ogni dato che ci sfugge, ogni cosa che non è accessibile, ci impedisce di essere perfetti. Capisci?”

Chi parla così è Eamon Bailey, uno dei tre Saggi, gli amministratori del Cerchio, l’impresa tecnologica che il romanzo omonimo di Dave Eggers proietta nell’inquietante scenario di un futuro ormai prossimo. In quel momento, il Cerchio ha alle sue spalle una storia di soli sei anni, nel corso dei quali ha ‘assorbito’ Facebook, Twitter, Google, oltre agli immaginari Alacrity, Zoopa, Jefe e Quan. Soprattutto ha davanti a sé un futuro di dominio incontrastato, non solo sul mercato, dopo avere rivoluzionato Internet. La chiave di volta iniziale di un successo epocale è costituita dalla geniale invenzione del primo Saggio, il giovane Ty. Si tratta di TruYou: “Un account, un’identità, una password, un sistema di pagamento, per ogni persona. [...] Se volevi usare uno qua-

lunque degli strumenti del Cerchio, che erano i migliori, assolutamente dominanti e onnipresenti e gratuiti, dovevi farlo come te stesso, come il tuo vero io, come il tuo TruYou. L’era delle falsità, dei furti d’identità, degli username multipli, delle



password complicate e dei sistemi di pagamento era finita”. In meno di un anno cambia completamente il modo di usare Internet: “[...] Quello di TruYou fu un maremoto che travolse ogni opposizione. [...]

Nel giro di una notte tutti i forum di commenti diventarono civili, tutti gli autori di post in Rete divennero affidabili. I troll, che avevano più o meno invaso Internet, furono ricacciati nelle tenebre”.

Il romanzo di Dave Eggers sta facendo discutere, in America e altrove. Secondo alcuni riporta nel mondo attuale la prospettiva di un totalitarismo soft, nel solco del *1984* di Orwell; a loro volta, i fanatici dei social network evidenziano falle nella narrazione, rilevando la maniera ingenua e all’apparenza poco competente con cui Eggers tratta gli aspetti tecnologici.

Certamente, la narrazione resta alla superficie nel delineare la psicologia dei personaggi e la lettura può anche risultare noiosa in diversi passaggi; tuttavia, forse anche attraverso questi limiti, Eggers riesce a rappresentare con attenzione al dettaglio come lo straordinario successo delle imprese impegnate alla frontiera della modernità e dell’innovazione rischi di sfociare in forme antiche e nuove di manipolazione, soprattutto se si persegue l’illusione ingenua di proiettarne le stesse



modalità nel più ampio spazio della società e della politica.

La lettura del Cerchio offre molteplici spunti di discussione sulle ricette organizzative che accompagnano i modelli vincenti dell'impresa tecnologica, in particolare temi come il benessere aziendale, la governance circolare e partecipativa, la misurazione totale, i progetti di innovazione di grande rilevanza sociale.

Un 'paradiso' dove lavorare

Il Cerchio è visto con gli occhi di Mae Holland, ventiquattrenne laureata in Psicologia. Per lei il campus in cui entra appena assunta è semplicemente "un paradiso". Un posto collocato agli antipodi rispetto all'azienda dell'elettricità e del gas dove aveva lavorato per diciotto mesi come primo impiego. Mae si era così emancipata dal lavorare in un "triste blocco di cemento con fessure verticali al posto delle finestre", dove "ogni cosa era dipinta di un verde nauseante" e dove gli impiegati "sembravano appartenere a un altro secolo". Al campus del Cerchio, invece, ogni dettaglio appare progettato dando grande attenzione al profilo estetico e al benessere delle persone, con notevole dispiegamento di risorse. I "centosessanta ettari di vetro e acciaio opacizzato" del quartier generale dove lavorano diecimila dipendenti appaiono circondati da dolci collinette con aree picnic, campi da tennis e pallavolo, e poi ancora minigolf, cinema, campi di bowling, supermarket, anfiteatri, un grande acquario.

Sedotta dalle lusinghe di un sistema che coinvolge l'intero spazio dell'esistenza, completamente avvolta da una rete relazionale avulsa dal mondo reale, rapita da metriche che scandiscono ogni istante della vita, Mae diventa parte attiva di un progetto di trasparenza totale, globale, concepito come strumento de-



Un interno dell'headquarter di Facebook a Menlo Park, California

cisivo per migliorare il mondo. Per lei "era sempre più fastidioso vivere nella babele che c'era fuori dalle porte del Cerchio", non sopportava "il caos di un mondo disordinato", con "tutta quell'inutile sporcizia, quell'inutile conflittualità e quegli inutili errori e inefficienze", di fronte a problemi che "si potevano risolvere con algoritmi abbastanza semplici, l'applicazione della tecnologia disponibile e la partecipazione di membri volenterosi della comunità digitale". Se questo la allontana inesorabilmente dai suoi genitori, dal suo ex fidanzato e forse anche dagli stessi membri del Cerchio capaci di un pensiero critico, lei alla fine può farsene una ragione: sono loro, in fondo, a mettersi "dalla parte sbagliata della storia".

La governance circolare

Il Cerchio è qualcosa di più di una normale impresa, sia pure di grande successo. La cura dell'ambiente di lavoro e i servizi non sono fine a se stessi. Costituiscono solo un modo per esprimere una concezione dell'impresa come comunità. Mae si trova subito accolta al

campus, non solo dalla sua amica Annie, che era stata tramite per la sua assunzione, ma da diversi incaricati che gestiscono in modo programmato e però personalizzato la fase del suo inserimento. "Vogliamo che questo sia il tuo posto di lavoro, certo, ma anche un posto umano. E questo significa incoraggiare la comunità", così le dice Dan, uno degli addetti all'accoglienza. Che continua: "Questa non è un'azienda che sfrutta i dipendenti. Siamo un gruppo delle menti migliori della nostra generazione. Delle nostre generazioni. E assicurarsi che questo sia un posto dove venga rispettata la nostra umanità, dove le nostre opinioni abbiano un peso, dove le nostre voci siano ascoltate, non è meno importante di qualunque utile, qualunque valore azionario, qualunque sforzo si faccia qui. Ti sembra che stia dicendo delle banalità?".

Il Cerchio in effetti è retto da una governance improntata alla partecipazione diffusa. Lo schema circolare si propaga dalla direzione collegiale dei tre Saggi fino alla base dell'organizzazione, attraverso una serie di anelli concentrici (v. box a pag. seguente).



La governance del Cerchio

I **3 Saggi** “formavano uno strano bouquet di fiori male assortiti, ma non c’era dubbio che il sodalizio funzionasse”.

Tyler Alexander Gospodinov, detto TY, è descritto come il classico genio visionario dell’informatica: “Portava un paio d’occhiali indefinibili e un’enorme felpa col cappuccio...”. Aveva inventato TrouYu, il prodotto fondativo del Cerchio, ma “si era reso conto di essere, nella migliore delle ipotesi, un uomo estremamente impacciato nei rapporti con la gente, e nella peggiore un completo disastro interpersonale”. Così nel momento decisivo per lo sviluppo della società “prese una decisione assennata e redditizia: ingaggiò gli altri due Saggi”.

Eamon Bailey è descritto “grigio di capelli, rubicondo, con gli occhi che brillavano, felice e onesto. Era la faccia pubblica della società, la personalità che tutti associavano al Cerchio. [...] Preferiva essere chiamato zio Eamon, e quando attraversava a lunghi passi il campus, lo faceva come uno zio prediletto, un Teddy Roosevelt al primo mandato, accessibile, genuino e caciaron”.

Tom Stenton è descritto come “travolgente amministratore delegato”, dal sorriso “come quello del lupo che mangiò la nonna di Cappuccetto Rosso”. “Ricalcava più lo stampo dei trader di Wall Street degli anni Ottanta, l’uomo senza i complessi del ricco, né del single aggressivo e forse pericoloso. Era un titano globale spendaccione tra i cinquanta e i cinquantacinque anni che sembrava diventare più forte ogni anno che passava, che usava del suo denaro e della sua influenza dappertutto e senza timore”.

La **Gang dei 40** è il “gruppo d’Innovatori che giudicano regolarmente e danno il via alle nuove iniziative del Cerchio”.

L’**Assemblea** comprende i Saggi, la Gang dei 40 e altri Circler più anziani o reputati; nelle riunioni l’Assemblea ascolta le presentazioni di 4 minuti dei progetti di innovazione dei giovani che aspirano a entrare nell’azienda: “Dozzine di Circler erano stati reclutati così”.

I **T2ki** sono i 2.000 best performer, secondo la classifica prodotta dal PartiRank, considerati, incoraggiati e gratificati come gruppo d’élite.

La misurazione totale

Il funzionamento quotidiano dell’organizzazione è tenuto in tensione e scandito da una gamma ampia di sistemi operativi, sostenuti da metriche aziendali estremamente evolute (v. box *I sistemi operativi della Customer Experience*).

La nuova assunta Mae ne sperimenta subito l’impatto. In quanto destinata alla CE, ovvero la customer experience, viene posta in grado di comunicare con clienti di ogni angolo del pianeta e dispone subito di una serie di feedback, evidenziati su schermi che vengono continuamente aggiornati: “Il cliente ti valuterà su una scala da uno a cento. La valutazione più recente salterà fuori qui e poi in questa finestra vicina sarà fatta la media col resto dei punti della giornata. Così tu saprai sempre come stai andando, quel giorno e in generale”. Mae apprezza subito la differenza con la sua esperienza precedente: “Nel mio posto di prima io ero sempre all’oscuro di tutto fino alle... tipo, valutazioni trimestrali. Era esasperante”. Ma al Cerchio il sistema è ancora più sofisticato: con un automatismo il cliente viene ringraziato della va-

lutazione e si cerca di incoraggiarlo ad usare i social media dell’azienda, come lo Zing (che sembra una sorta di Twitter evoluto), comunicando le “magnifiche esperienze” vissute “in qualità di clienti”. Non finisce qui: supponiamo che la valutazione del cliente sia 99, “quasi tutte le aziende direbbero: accipicchia, 99 punti su 100, è quasi perfetto. E io dico, esattamente: è quasi perfetto, certo. Ma qui al Cerchio questo punto in meno ci disturba. Dunque vediamo se si riesce a venirci a capo”. A questo fine c’è un secondo *follow-up* da inviare al cliente, un altro questionario in cui si chiede come si potrebbe migliorare l’interazione. Il più delle volte, come capita subito a Mae, il cliente risponde con il 100.

I Circler sono incoraggiati in tutti i modi a usare i sofisticati strumenti di social network, non solo gli Zing, ma quelli generati dallo sviluppo a tutto campo della logica PPT (Passione, Partecipazione e Trasparenza). L’attivismo relazionale non è relegato nelle ore formali di lavoro ma coinvolge pienamente la persona e quindi l’uso del tempo libero. Ampliare le conversazioni è un dovere, il cui

risultato è sancito da un sistema premiante molto efficace, il PartiRank, che registra tutte le attività compilando una classifica che identifica i primi 2.000, i membri del T2K.

Inoltre, con il *Conversion Rate* i programmatori del Cerchio sono arrivati a misurare “i rapporti tra citazioni, recensioni, commenti e giudizi online e gli acquisti veri e propri”: il CR misura l’impatto di un Circler nei termini del numero di persone che si uniformano al suo comportamento in materia di acquisti. Il *Retail Raw* riflette il prezzo medio dei prodotti raccomandati.

Questi strumenti sono usati in modo intensivo per la socializzazione dei giovani che vengono via via inseriti; il PartiRank, in particolare, certifica e valorizza tutte le forme di presenza attiva che è possibile documentare, attraverso Zing, foto, commenti, messaggi, post. La funzione Hr si preoccupa di effettuare un *check-in* con i nuovi membri della comunità, richiamandoli a non lasciare cadere nessuno degli stimoli, ricevuti, anche al costo di trascurare i rapporti familiari e le esperienze della vita reale esterne alle connessioni promosse dal Cerchio.



I sistemi operativi della Customer Experience

Il **Questionario di gradimento della CE** è una serie di brevi domande sul servizio che il cliente compila on line, terminando con una valutazione sulla scala 1-100 subito visibile sullo schermo dell'operatore.

Il **Questionario di follow-up** è un altro questionario più breve, in cui si chiede al cliente come si potrebbe migliorare l'interazione nel caso in cui la valutazione sia inferiore a 100.

Zing è una sorta di Twitter evoluto.

Il **ParticipationRank** è un sistema che attribuisce un punteggio a tutte le attività di interazione svolte dai Circler, tra loro (InnerCircle) o con l'esterno (OuterCircle), compilando una classifica; ciascuno è informato in tempo reale con un solo numero indicante la sua posizione nella classifica: i primi 2.000 sono soprannominati T2K e costituiscono un gruppo di élite che si rivela stabile nel tempo.

Il **Conversion Rate** misura l'impatto di un Circler nei termini del numero di persone che si uniformano al suo comportamento in materia di acquisti.

Il **Retail Raw** è il prezzo lordo dei prodotti raccomandati: un RR di 4.000 dollari corrisponde a un prodotto da 4 dollari raccomandato da un soggetto il cui CR è di 1.000 (il numero di persone che seguono i suoi consigli).

Con la **Circle Survey** le opinioni di "un campione selezionato di membri del Cerchio" sono rese disponibili ai clienti con modalità standardizzate nei termini degli emoticon dei telefonini: "sorriso", "brancio", oppure "meh" come segnale di perplessità o indifferenza. Al suono di una campana al Circler è richiesto di rispondere; un secondo suono, personalizzato in modo da evocare il nome proprio, risollecita la risposta in caso di ritardo.

Attraverso la sua governance, i suoi strumenti di gestione, le sue metriche, l'offerta di eventi, celebrazioni, feste, gruppi di interesse, presentazioni pubbliche di progetti innovativi, il Cerchio appare così "un posto dove tutti cercavano, costantemente e appassionatamente, di migliorarsi, migliorare gli altri, condividere il sapere, divulgarlo in tutto il mondo". Anche una nuova assunta dopo poco tempo

è responsabilizzata nell'addestrare a sua volta "un branco di pivelli" e arriva a sentirsi "nel complesso più indispensabile, più apprezzata e più intellettualmente stimolata di quanto avesse mai ritenuto possibile".

I progetti che migliorano il mondo

Il dinamismo circolare e avvolgente dell'organizzazione è ancora più

fortemente innervato dai multiformi e originali progetti che vengono prodotti, propagati e rinnovati continuamente. Questi danno sostanza all'ambizione aziendale di risolvere problemi di ampia portata sociale e affermare una propria leadership nel migliorare il mondo (v. box sotto).

Nel novero dei progetti, il tema della trasparenza assume un ruolo centrale. SeeChange consente di

Alcuni tra i progetti del Cerchio

Circle money è il sistema per gli acquisti on line che consente in pratica di creare e gestire mezzi di pagamento.

Child track è il sistema che consente di rintracciare ogni bambino ovunque sia, prevenendo rapimenti e incidenti vari; poi evoluto in **TruYouth**, che combina e rende accessibili tutte le informazioni, sanitarie, scolastiche, sportive, su bambini e giovani.

Youth Rank è il sistema che assegna un punteggio a ogni studente o scolaro, risultante dal "confronto tra gli esiti dei suoi test, il livello della sua classe, la forza accademica relativa del suo istituto e una quantità di altri fattori"; in tal modo, ad esempio, una ragazza dello Iowa può sapere di essere al 1.396° posto tra i 179.827 liceali del suo Stato.

Conteggio dei granelli di sabbia del sahara è definito da Stenton come "una birichinata, una cosa che facevano, anzitutto, per vedere se poteva essere fatta"; per quasi tutti i Circler era "una prova di forza", "la dimostrazione che, con la volontà, l'ingegno e i mezzi economici del Cerchio, nessuno dei problemi della Terra sarebbe rimasto senza soluzione".

Past Perfect è basato sull'idea di "utilizzare la forza della comunità del Cerchio per mappare non soltanto il presente ma anche il passato", prevede la digitalizzazione di "ogni foto, ogni cinegiornale, ogni video amatoriale...".

SeeChange sono minuscole videocamere a basso costo che possono essere installate da chiunque in ogni ambiente e, messe in rete, consentiranno a tutti di monitorare a piacimento ogni sito di potenziale interesse realizzando una trasparenza globale.

Soul Search è un programma che consente, abbinando le videocamere a una dinamica social, di localizzare e rintracciare ovunque una persona ricercata, come ad esempio un criminale.

Demoxie è un sistema di votazione finalizzato alla democrazia diretta.

Project 9 è il nome complessivo di tutte le ricerche segrete in corso, riguardanti tra l'altro: un'astronave "riutilizzabile"; la gestione di un'enorme quantità di dati sul DNA umano; la costruzione di un batiscafo per esplorare la fossa delle Marianne e portare in superficie forme di vita marina di notevoli dimensioni.



Una scena tratta dal film '1984', ispirato al romanzo di George Orwell

rendere visibile ogni cosa; la sperimentazione del Transparent Man dimostra che è possibile condividere con gli altri tutto quanto accade nella propria vita; l'estensione della trasparenza alla politica, all'intera attività e alla vita stessa dei politici crea un "effetto valanga" che apre la strada a Demoxie, il sistema di rilevazione delle opinioni sulle questioni politiche che avrebbe realizzato una vera democrazia diretta.

In ultimo, ci si attende l'imminente "Completamento del Cerchio"; ciò significa integrare i diversi flussi di informazione derivanti dagli svariati progetti del Cerchio, unire così "servizi e programmi che distano l'uno dall'altro solo pochi centimetri", in modo da realizzare la trasparenza totale e un "mondo di luce perenne". Il completamento imminente "avrebbe portato pace, avrebbe portato unità, e tutto il caos in cui l'umanità era vissuta fino a quel momento e tutte le incertezze che avevano accompagnato il mondo prima del Cerchio sarebbero stati solo un ricordo".

Dove il Cerchio incontra Orwell: la neolingua e il lessico delle metriche

Il Cerchio di Eggers potrebbe essere considerato una proiezione in chiave aziendale del *1984* di Orwell.

Superato ormai dalla storia il mito dello Stato totalitario e del Partito che lo domina, le distopie o le utopie negative dei nostri giorni trovano un naturale bersaglio nell'impresa ultramoderna, tecnologica, con pretese di responsabilità sociale e volontà dichiarata di "cambiare il mondo" attraverso il web.

Come Orwell, Eggers inventa poco, connette e riorienta prassi e dispositivi già presenti in natura, facendone strumenti di un disegno ossessivo di dominio. Se Orwell 'forza' la dotazione tecnologica del suo tempo con i "teleschermi" che consentono il controllo totale, Eggers aggiorna la strumentazione oggi disponibile con le "telecamerine" capillarmente diffuse. Ma l'intelligenza 'collettiva' mantiene il suo carattere totalitario, pur nell'evoluzione da un sistema governato da strutture centrali,

come la "psicopolizia" e il "Partito Interno", all'affermarsi della logica di partecipazione della rete e dei social media. La trasparenza totale, la mania della perfezione, il controllo sociale pervasivo, la risonante ripetitività degli slogan, la sostituzione dei fatti con percezioni soggettive e manipolabili, costituiscono alcuni motivi conduttori comuni alle due narrazioni.

Ma il nesso forse più interessante tra *1984* e *Il Cerchio* è dato dalla "neolingua": "Ciò che distingueva la neolingua da quasi tutte le altre lingue esistenti era il fatto che ogni anno, anziché ampliarsi, il suo lessico si restringeva. Ogni riduzione era considerata un successo, perché, più si riducevano le possibilità di scelta, minori erano le tentazioni di mettersi a pensare". Orwell illustra "i principi della neolingua" nell'appendice al romanzo, la quale si apre osservando che nel 1984 "non c'era ancora nessuno che ne facesse uso [...] come suo unico mezzo di comunicazione" e si chiude rammentando al lettore che "l'adozione



integrale della neolingua era stata fissata per il 2050". Questa così rilevante dilazione temporale offre il senso dell'importanza assegnata al tema del linguaggio e della complessità di un progetto orientato a modificare il lessico utilizzato dalle persone.

Il modo in cui Eggers riprende questo tema del linguaggio è particolarmente significativo, in quanto lo ricollega a uno degli aspetti chiave della modernità tecnologica, i grandi progressi nelle modalità di misurazione.

Oggi, le organizzazioni sono influenzate dai sistemi di misurazione adottati molto più di quelle del passato; questo è ancor più vero per quelle imprese che operano alla frontiera delle tecnologie dell'informazione e che utilizzano diffusamente i sistemi social, come confermano anche le vicende immaginarie de *Il Cerchio*. Qui, l'ideologia aziendale sacralizza la misurazione, rifacendosi al detto di Protagora: "Gli uomini sono la misura di tutte le cose". Ma l'inversione dei significati delle parole – secondo la lezione orwelliana – regna anche nel *Cerchio*: così, Mae stravolge Protagora affermando che "oggi, con gli strumenti a loro disposizione, gli uomini possono misurare tutte le cose".

Il problema è che le metriche, nel modo in cui sono interpretate e gestite, offrono feedback dei diversi fenomeni, sia aziendali che sociali, estremamente semplificati e parziali, riduttivi. Dal momento che producono un nuovo lessico della comunicazione, dentro e oltre l'azienda, operano esattamente nella direzione ipotizzata per la neolingua.

Così, gli emoticon, Smile, Frown e Meh, hanno un contenuto informativo molto basso, rispetto alla complessità di una prestazione, e ancora minore se riferiti a una relazione; la scala 1-100 può sembrare più recettiva delle sfumature, ma si tratta di un messaggio falsato perché riguarda una sola dimensione. Mae stessa prova sconcerto quando il collega con cui ha appena consumato un rapporto sessuale insiste nel chiederle una valutazione di performance espressa con un numero, e si calma solo quando riceve un 100.

Il personaggio misterioso che esprime la coscienza critica del *Cerchio* esporrà in sintesi estrema l'inganno delle metriche: "L'incessante ricerca di dati per quantificare il valore di ogni tentativo è catastrofica per la vera comprensione".

Il fatto è che la sinteticità di un numero è seduttiva, e se poi la metrica assegna una posizione in una classifica l'attrazione esercitata sulle persone è ancora maggiore.

Mae è appagata dal conoscere in tempo reale quale è stata la sua performance. Attraverso i sistemi social, la misurazione riflette una relazione interpersonale e questo ne spiega il successo così dirompente. Lasciare traccia visibile di sé è una cosa che affascina, al di là di un comportamento razionale. Il personaggio di Ty lo riconosce lucidamente: "La maggior parte della gente è così. La maggior parte della gente darebbe tutto ciò che sa, darebbe tutte le persone che conosce... darebbe qualunque cosa pur di sapere che è stata vista e riconosciuta, e che potrebbe persino

essere ricordata. Sappiamo tutti che moriremo. Sappiamo tutti che il mondo è troppo grande perché si possa essere significativi. Così, non abbiamo altro che la speranza di essere visti o sentiti, anche solo per un momento".

Sicuramente, la cupa prospettiva di una dittatura globale 'soffice', instaurata da un'impresa tecnologica dominante, non è realistica; tuttavia, è opportuno considerare seriamente i rischi di una degradazione della vita organizzativa delle imprese regolate nelle relazioni, interne e con l'esterno, da un utilizzo intensivo di metriche al tempo stesso potenti e semplificate.

Il progressivo impoverimento del linguaggio è un segnale già visibile, accompagnato spesso anche negli ambienti aziendali più evoluti dalla diffusione di slogan banali e ripetitivi. L'uso intensivo di metriche semplificate innesca spesso reazioni automatiche che si rivelano nel tempo dannose o disfunzionali; altrettanto accade quando si cede alla tentazione di estendere dispositivi e ricette di questo tipo dai contesti aziendali alle più ampie problematiche della società.

La lettura de *Il Cerchio* può quindi innescare un'utile riflessione sui rischi che corrono anche le innovazioni più brillanti quando arrivano a imporsi come paradigmi oggetto di imitazione estesa; aspetto non secondario è l'appiattimento del linguaggio attuale, nelle aziende e nei media; questo stesso romanzo ne offre una paradossale evidenza al lettore, se questi vorrà confrontarlo con il ricco e stimolante lessico di *1984* di George Orwell.

Nel prossimo numero parleremo di:

- Innovation management
- Responsabilità sociale d'impresa
- Cambiamento organizzativo
- Performance management