

## SOFT SKILL, TECNICA E ACUME: ecco i segreti del digital manager perfetto

Andrea Granelli, 23 aprile 2021 - [link](#)



*In uno scenario dominato dall'evoluzione tecnologica e da un crescente livello di complessità, la leadership deve tener conto delle nuove sfide che la digitalizzazione presenta: in questo contesto assume rilevanza per i manager la "digital intelligence".*

### **Indice degli argomenti**

- *Il manager in epoca digitale: le competenze necessarie*
- *Come valutare la digital intelligence*
- *Le sfide dei manager digitali*
  - *I lati oscuri del digitale*

Troppo spesso il digitale viene considerato una serie, articolata e in continua espansione di tecnologie a cui associare specifici *device* o applicazioni. Pertanto conoscere il digitale vuol dire innanzitutto conoscere i termini più in voga e sapere usare le applicazioni più diffuse. Da qui l'espressione alfabetizzazione digitale. Ma conoscere il digitale non richiede solo addestramento ma **una vera e propria educazione**. la sfida non sta solo nell'usare correttamente e con efficacia le applicazioni digitali.

Se vogliamo cavalcare davvero la rivoluzione digitale dobbiamo **saper comprendere in profondità gli impatti che tale trasformazione induce**, le dinamiche anche meno apparenti di questa

rivoluzione e le determinanti che ne orientano il cammino evolutivo. In parole povere il saper vincere questa sfida dipende innanzitutto dalla capacità di prendere decisioni legate all'adozione di tecnologie digitali in modo da massimizzarne gli effetti positivi e contenerne le ricadute negative e gli effetti collaterali. In questo contesto, è interessante approfondire il tema della e-leadership, individuando la combinazione di competenze tecniche e manageriali dei leader.

## IL MANAGER IN EPOCA DIGITALE: LE COMPETENZE NECESSARIE

Come si determinano dunque le “buone competenze” digitali di un manager (o di un imprenditore)? Non solo quelle del futuro responsabile dell'area digitale ma degli altri membri della C-Suite. Come si armonizzano queste competenze “innovative” con lo specifico contesto in cui l'azienda opera? E soprattutto come si riduce il gap delle competenze digitali, una volta evidenziate le carenze? Il punto di partenza è una **comprensione non superficiale delle competenze digitali** che richiede una chiara separazione tra alfabetizzazione e cultura digitale. L'alfabetizzazione punta a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre bisogna costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

In altre parole si deve sviluppare una vera e propria **digital intelligence**, un'autentica padronanza del digitale che non è legata solo alla conoscenza di procedure, strumenti e app ma deve cogliere anche l'intima interrelazione fra intelligenza e informazione. La *digital intelligence* non richiede infatti solo di conoscere i trend tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. La piena padronanza del digitale deve fornire ai manager:

- I criteri “obiettivi” di scelta di un'applicazione
- La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali
- Gli elementi per costruire *business case* realistici
- I modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della *digital transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

In particolare, è vitale combattere le false credenze – soprattutto legate all'utilizzo – e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le dimensioni problematiche del digitale. La comunicazione “muscolare” del digitale sta infatti uccidendo il senso critico e introducendo **comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente**. È dunque sempre più necessario un “sano scetticismo” – come usava ripetere Jack Welch – anche nella scelta e uso del digitale. Ma purtroppo questa competenza è poco diffusa. Tre sono, invece, i comportamenti più adottati fra manager e imprenditori (anche dello stesso settore digitale ...):

- **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) tecnico che possa essere gestito semplicemente padroneggiandone i comandi principali; e se qualcosa non funziona, una nuova tecnologia risolverà il problema.

Un'efficace *digital transformation* dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei fattori umani a valle della *digital automation*, cioè dell'introduzione in azienda di strumenti e ambienti digitali. Dipende, cioè, dalla possibilità di mobilitare competenze digitali di qualità, competenze che vanno molto oltre la banale alfabetizzazione digitale e richiedono una vera e propria educazione al digitale. Solo una competenza digitale "in azione" consente infatti un'autentica *digital transformation* delle imprese.

## COME VALUTARE LA DIGITAL INTELLIGENCE

Vista l'importanza della *digital intelligence*, è fondamentale valutarne il grado di diffusione all'interno delle organizzazioni. Interessante una recente metodologia di *assessment* chiamata **QuID** lanciata dal gruppo [DigiTouch](#). La *digital intelligence* viene articolata lungo quattro direttrici:

1. **Digital Proficiency:** rappresenta la competenza tecnica e l'abilità pratica, il «saper fare» digitale; è una condizione necessaria ma non sufficiente per la piena padronanza del digitale anche se spesso – negli *assessment* – viene valutata esclusivamente questa componente.
2. **Digital Balance:** rappresenta la capacità di bilanciare innovazione e tradizione, fattori tecnologici e fattori umani; un approccio progettuale bilanciato è fondamentale per evitare le derive dell'*all-digital* che ipotizzano che più digitale si utilizza, meglio è. Questa competenza è resa possibile dalle *soft skills* (soprattutto l'intelligenza emotiva e la consapevolezza) e da un pensiero strategico che vede il digitale sempre come mezzo (anche se potentissimo) e mai come fine.
3. **Digital Re-design:** la conoscenza del digitale non è utile se fine a se stessa ma deve servire a migliorare il modo di lavorare, soddisfare meglio i clienti, irrobustire la posizione competitiva dell'azienda. Questa dimensione della *digital intelligence* nasce dalla contaminazione fra competenze digitali, leadership e conoscenza profonda delle dinamiche dello specifico business ed è più facile svilupparla creando competenze digitali negli esperti di business che non nello spiegare il business agli esperti di digitale.
4. **Digital Trap Detector:** rappresenta la conoscenza dei lati oscuri, la capacità di anticiparli, aggirarli e, ove possibile, neutralizzarli. In altre parole è il pensiero critico applicato al digitale. Questa dimensione sta diventando sempre più critica vista la crescente rilevanza dei temi della sostenibilità.

Per valutare correttamente la *digital intelligence*, dunque, bisogna passare dalla misura dello stock di capacità digitali strumentali ("so usare ...") e dalla registrazione delle abitudini digitali ("uso frequentemente quei social media") alla verifica della presenza di:

- un'educazione digitale completa e robusta e non una semplice alfabetizzazione
- specifiche sensibilità che facilitano e rafforzano l'uso del digitale (prime fra tutte la curiosità, l'apertura mentale e la voglia di sperimentare)
- alcune competenze *soft* che – quando accoppiate con le competenze digitali – consentono di generare particolare valore per l'impresa (capacità di astrazione, riflessività, pensiero critico, ...)
- una determinata capacità trasformativa, resa possibile dal digitale, ma che va finalizzata con lucidità, determinazione ed equilibrio.

## LE SFIDE DEI MANAGER DIGITALI

Anche il contrasto dei crescenti lati oscuri del digitale richiede una competenza sofisticata, dove i saperi manageriali si fondono con le conoscenze tecniche e con alcune importanti soft skill. E dove la necessaria reattività **si basa non solo su una dimensione procedurale** – l’attenta valutazione dei rischi e la predisposizione di piani alternativi – ma anche una mentalità “resiliente”: pronta per affrontare il mai visto, il complesso, l’ambiguo, ma anche nell’abilità di monitorarne l’inserimento nei contesti organizzativi.

L’interazione tra il funzionamento digitale e i comportamenti umani genera infatti un sistema complesso, un sistema cioè per il quale non è possibile prevedere con certezza e **in modo anticipato e analitico gli esiti**. Il processo di adozione è dunque una proprietà emergente del sistema che va monitorata in modo sistematico e continuativo, cogliendo appena possibile i segnali deboli di possibili anomalie. Non basta seguire i KPI, serve intuizione e spirito di osservazione ... ovviamente costruito su una vera e propria intimità con il digitale, capace di far saltare subito all’occhio comportamenti anomali.

### **I lati oscuri del digitale**

Ma quali sono questi lati oscuri del digitale? Ad esempio la fragilità psicologica indotta dagli universi digitali, il finto attivismo politico digitale svelato dall’espressione click-tivism, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data centre e del mining di bitcoin, **i crescenti problemi dello smaltimento dei rifiuti digitali**. Ma anche il bullismo sui social, la relativizzazione del diritto alla privacy e del diritto all’oblio, lo strapotere monopolistico dei *digital baron*, l’espulsione crescente dal mondo del lavoro (e senza alternative di riqualificazione) di masse crescenti di lavoratori spiazzati dal divario fra crescita delle tecnologie e incremento della produttività del lavoro. E poi il capitolo della sicurezza: l’esplosione delle violazioni dei siti, le mille trappole in agguato quando leggiamo la posta elettronica o navighiamo sulla Rete, le *Cyber War*, il terrorismo 2.0 ... e la lista potrebbe continuare per molto.

Perché dunque è importante studiare e conoscere i lati oscuri del digitale (e più in generale dell’innovazione)? Non solo per **non cadere nelle sue trappole** e non farsi abbindolare e manipolare da fornitori sempre più potenti e invasivi. Ma perché il dubbio sistematico (così Cartesio chiamava il pensiero critico di chi vuole comprendere in modo non superficiale e costruire) è in grado di trasformare i lati oscuri in autentici momenti educativi o in nuove opportunità di business.

Studiare le dimensioni problematiche e stare in allerta per prevenire le minacce ... e quindi dubitare sulle cose – soprattutto quelle luccicanti e che promettono meraviglie in poco tempo e a basso costo – non solo è necessario: “Chi è forte ha dei dubbi, mentre è il dubbio a possedere chi è debole”, osservava Carl Gustav Jung