

# Gestire il cambiamento

## Managing Change

di **Andrea Granelli\***  
by *Andrea Granelli\**

Management e leadership nell'era della trasformazione digitale

*Management and leadership in the age of digital transformation*



Andrea Granelli

**L**a complessità, novità e mutevolezza in cui le aziende operano – e soprattutto opereranno – non richiede commenti. Un fatto evidente già oggi è che mette in crisi i modelli manageriali consolidati, molto razionali e basati su una pretesa

di controllo e predittività dell'ambiente sia esterno (il mercato, la concorrenza, i fornitori, il sistema di regolazione...) sia interno (i dipendenti). Ma, purtroppo, al crescere delle nostre capacità tecnologiche non è cresciuto il nostro

“dominio” (sia dal punto di vista pratico che conoscitivo) dell'ambiente che ci circonda. Questa consapevolezza si è originata proprio all'interno del nucleo duro della scienza – biologia, fisica, chimica – e si è progressivamente esteso a molte altre discipline, quali per esempio la psicoanalisi e le scienze economiche, come la varietà (e importanza) dei nomi di molti dei protagonisti di questo nuovo pensiero critico testimoniano: Darwin, Freud, Heisenberg, Monod, Einstein, Gödel, Simon, Kahneman. Prendendo a prestito un'espressione usata nell'ambiente militare americano, gli economisti incominciano a descrivere il contesto in cui ci muoviamo come caratterizzato da VUCA, che sta per *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*.

Le aziende hanno naturalmente

creato metodi e strumenti per contrastare queste criticità: flessibilità (per imbrigliare la volatilità), statistica (per contrastare l'incertezza), approccio sistemico (per ridurre la complessità). Ma l'ambiguità si ostina a non essere controllabile, riducibile. Anzi crea disagio e riappare dove meno la si aspetta. Ma è un dato di sistema e, se ben compresa, è fonte di ricchezza informativa. Ma gestire, anzi alimentarsi di ambiguità non è più un tema di strumenti e metodi, quanto di mentalità e attitudini. A questo contesto già di per sé molto sfidante si aggiunge una vera e propria esplosione delle tecnologie digitali che oramai entrano (e trasformano) quasi ogni aspetto della nostra vita. Queste tecnologie non si limitano a “complessificare” l'ambiente in cui viviamo e a fornire con sempre maggiore frequenza strumenti nuovi e sempre più potenti (e, conseguentemente, anche pericolosi), ma ci modificano nel profondo. Tanto è vero che molti studiosi incominciano a parlare di questione antropologica legata alla tecnica e cercano di mettere a fuoco come e dove (in maniera oltretutto non sempre desiderabile) le nuove tecnologie stanno trasformando l'uomo e le sue modalità non solo di vivere ma anche di ragionare, percepirsi, raccontarsi. E non si limitano a portare evidenti miglioramenti. Il lato oscuro di queste tecnologie, infatti, sta crescendo, come i giornali quasi quotidianamente ci testimoniano. I crescenti problemi di sicurezza e privacy, 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 *click-tivism*), il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data center o i crescenti problemi dello smaltimento del digitale sono solo alcune delle criticità che stanno emergendo, con sempre maggiore intensità e frequenza. Per questi motivi si sta sviluppando una vera e propria corrente filosofica che comprende tra gli altri Jacques Ellul, Hannah Arendt, Hans Jonas, Roberto Galimberti. Il capostipite della "filosofia della tecnologia" è considerato Martin Heidegger che ha posto il tema in una famosa conferenza del 1953 dal titolo *La questione della tecnica*. Una sua considerazione dà il senso

della questione. «Non possiamo [...] esperire veramente il nostro rapporto con l'essenza della tecnica finché ci limitiamo a rappresentarci la tecnicità e a praticarla, a rassegnarci ad essa o a fuggirla. Restiamo sempre prigionieri della tecnica e incatenati ad essa, sia che la accettiamo con entusiasmo, sia che la neghiamo con veemenza». In uno scritto successivo, porta oltre il ragionamento: «Ciò che è veramente inquietante non è che il mondo si trasformi in un completo dominio della tecnica. Di gran lunga più inquietante è che l'uomo non è affatto preparato a questo radicale mutamento del mondo ... che non siamo ancora capaci

di raggiungere, attraverso un pensiero meditante, un confronto adeguato con ciò che sta realmente emergendo nella nostra epoca» (Martin Heidegger, *L'abbandono*). A tutto ciò il mondo delle imprese sta reagendo in vari modi: nascono nuovi modelli organizzativi più decentrati, meno gerarchici, aperti all'esterno, "remotizzati"; si sperimentano nuovi processi operativi e di governance, si sviluppano nuove competenze e attitudini. La vera sfida è però adeguare le capacità e doti individuali dei manager, soprattutto per quelli in ruoli apicali, per renderle in grado di convivere e guidare in questo nuovo contesto. Due dimensioni in particolare;

- La sfida personale, dove la leadership deve essere oramai esercitata avendo a disposizione sempre meno leve e in un contesto dove è sempre più evidente il crollo generalizzato dell'autorità, l'aumento dei conflitti, l'esigenza di comunicazione continua.
- La sfida culturale, dove si devono svelare e contrastare le false credenze associate al digitale, si devono fare evolvere i vecchi stereotipi manageriali e soprattutto serve profondità, serve poter andare oltre l'apparenza, oltre la superficie.

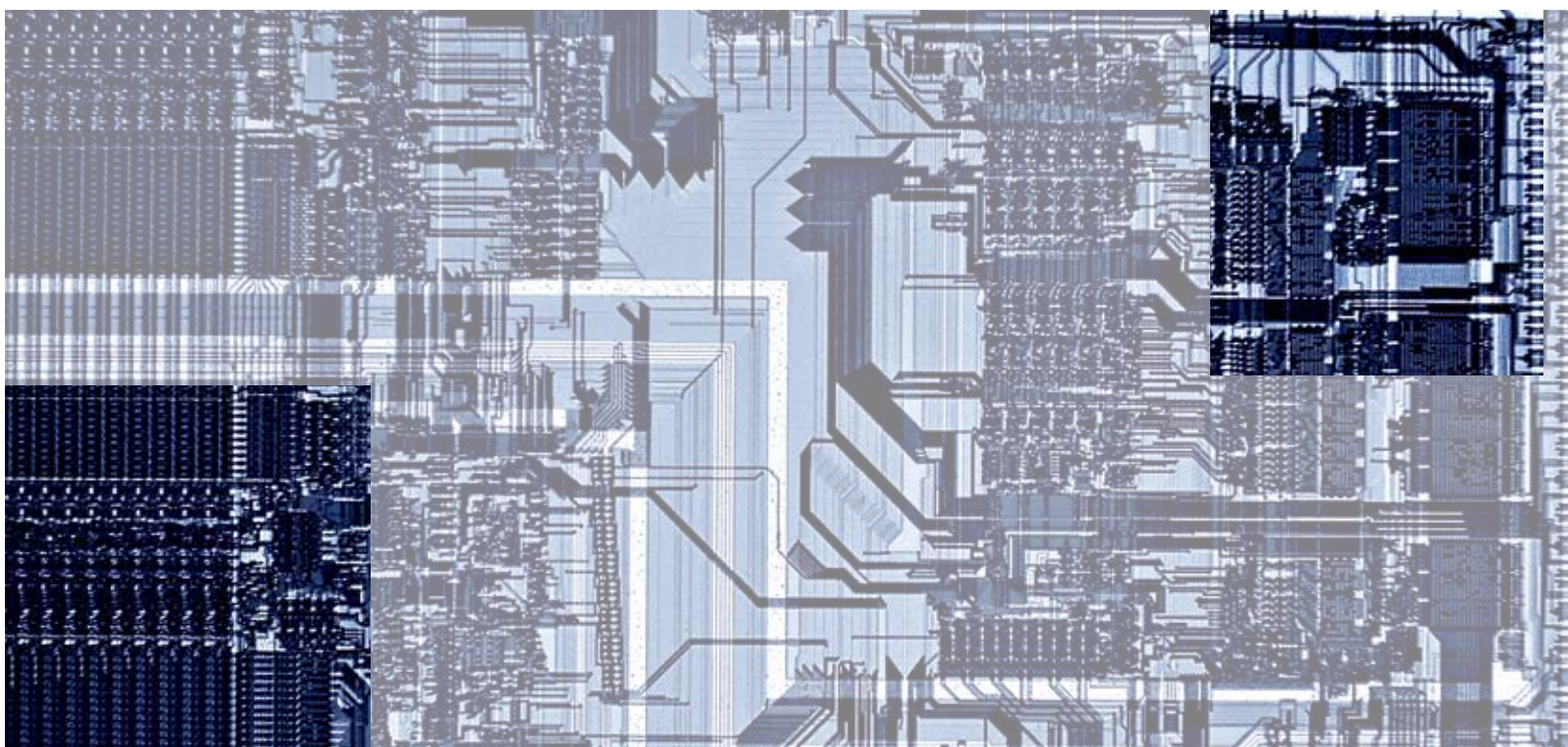
#### Da dove (ri)partire?

È dunque necessario (ri)costruire una cultura manageriale che posi su basi solide (culturali, psicologiche e valoriali), ma sappia cogliere le incertezze e aperture che un contesto in continua trasformazione richiede. Il saper innovare sarà uno dei vantaggi competitivi. Ma innovare inteso in senso sistemico: non solo (e non tanto) lanciare nuovi prodotti e servizi, ma saper affrontare con successo contesti e situazioni mai sperimentati

prima. Una capacità non concentrata nelle componenti innovative dell'azienda (R&D, Business Development, Chief Information Officer ...), ma diffusa su tutta la prima linea aziendale.

Un concetto che incomincia a diffondersi e che sta progressivamente riassumendo le doti necessarie per guidare le organizzazioni in questi mari perigliosi e altamente tecnologizzati è quello di "eLeadership". Con questa espressione si intendono un insieme di competenze che uniscono, rafforzano e adattano (quindi anche ridefinendole) le tecniche e attitudini manageriali alla conoscenza "non superficiale" del digitale – la cosiddetta "digital awareness" – e all'abilità di muoversi e guidare in ambienti complessi e innovativi (nella doppia accezione di ambienti "nuovi" – mai sperimentati prima – e che richiedono strumenti e metodi non tradizionali). Questo mix di competenze specialistiche, di attitudini (ed esperienze manageriali) e di sapienti pratiche digitali consente di gestire le organizzazioni negli ambienti caratterizzati da VUCA. Questi ambienti possono essere certamente opachi e ansiogeni, ma sono ricchissimi di informazioni, spunti e suggestioni. La vera sfida del manager non è ridurre la complessità e ambiguità, ma convivere estraendo il massimo dai segnali deboli e dagli indizi (apparentemente) contraddittori che il sistema manifesta. Efficacissimo, a questo proposito, il suggerimento dato da papa Francesco ai Gesuiti che curano la pubblicazione de *La Civiltà Cattolica*: «Siate uomini di frontiera... ma non cadete nella tentazione di addomesticarla: si deve andare





verso le frontiere e non portare le frontiere a casa per verniciarle un po' e addomesticarle».

Il primo tema da affrontare è dunque quello delle **competenze**. Il discorso è molto ampio e va al di fuori delle riflessioni di questa breve nota. Volendo però indicare una competenza di crescente rilevanza e poco frequentata dal pensiero manageriale, vi è l'arte retorica, intesa nella sua accezione originaria (quella a cui faceva riferimento ad esempio Cicerone) come arte di ragionare, e non solo come abilità di "ben dire". Intendiamo cioè non un semplice insieme di tecniche ma il cuore stesso delle scienze umane. I Greci parlavano di "*techné rethorikè*", facendo volutamente leva sull'ambiguità (è quindi un esempio dell'uso "operativo" dell'ambiguità) del termine greco *techné*, che noi traduciamo sia tecnica sia arte. L'espressione è anzi – come ha notato Olivier Rebol – doppiamente ambigua:

- perché designa sia un'abilità

spontanea sia una competenza acquisita con l'insegnamento;

- perché designa tanto una semplice tecnica quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore.

La retorica – insieme alle sue sorelle grammatica e dialettica – costituiva infatti il *trivium*, il nucleo fondativo delle arti liberali: un vero e proprio "sistema" di competenze necessarie, anzi caratterizzanti la classe dirigente. Dei moltissimi ambiti di cui la moderna retorica si occupa, tre in particolare devono far parte della cassetta degli attrezzi del manager del XXI secolo: le capacità persuasive, le abilità negoziali e di gestione dei conflitti (tecnicamente riconducibili alle tecniche dialogiche e psicagogiche) e la capacità intuitiva, quella che consente non solo di cogliere indizi e segnali deboli del futuro cambiamento, ma di organizzarli in intuizioni comprensibili e sviluppare

su di essi un ragionamento convincente, attività che Steve Jobs chiamava "*to connect the dots*".

Le **attitudini** oggi fondamentali per muoversi nel contesto appena descritto sono sostanzialmente tre: la capacità di astrazione (il saper cogliere l'essenza dei fenomeni e passare dal particolare al generale), la capacità riflessiva (isolarsi dalla quotidianità e vedersi parte di un sistema), e soprattutto il pensiero critico, quello che Cartesio chiamava dubbio sistematico e che considerava essenziale non tanto per sfociare in un inutile scetticismo quanto per costruire il metodo scientifico e investigativo con basi più solide. Nota a questo proposito Edgar Morin: «Si può mangiare senza conoscere le leggi della digestione, respirare senza conoscere le leggi della respirazione, pensare senza conoscere le leggi e la natura del pensiero, conoscere senza conoscere la conoscenza. Ma, mentre

l'asfissia e l'intossicazione si fanno immediatamente sentire in quanto tali nella respirazione e nella digestione, l'errore e l'illusione hanno questo di caratteristico, che non si manifestano appunto come errore e illusione». Rincarà la dose Baudelaire, riprendendo una famosa frase di Cartesio: «L'astuzia più grande del diavolo è convincerci che non esiste». I filosofi parlano di capacità di problematizzare gli aspetti condivisi, le credenze più consolidate, i valori intoccabili.

Infine i **rapporti del leader con il digitale**, il suo modo di costruirsi quelle pratiche manageriali quotidiane fortemente (ri)definite dal digitale. Tre in particolare sono di particolare rilevanza: la gestione della propria conoscenza, l'uso efficace del tempo (proprio e dei propri collaboratori) e la gestione del proprio ambiente comunicativo. L'adozione di pratiche efficaci nell'uso del digitale dipende da diversi fattori – molto

più sofisticati della banale alfabetizzazione. Detto in altri termini, non basta aggiungere una “e” davanti a “leadership”: occorre rileggere – e talvolta addirittura ripensare alle leadership con la lente del digitale. Bisogna innanzitutto combattere le false credenze – soprattutto sull’uso – e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le dimensioni problematiche del digitale, che stanno uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente (ad es. l’uso pavloviano di una email

sempre più invadente o l’essere permanentemente in riunione, che diventa sempre di più indistinguibile da un’attività routinaria e quindi inefficace...). Interessante è riprendere ciò che venne fatto in Olivetti ai tempi della gestione di Adriano: la presenza di intellettuali e letterati è trasversale e necessaria anche in un’industria a elevato contenuto tecnologico in quanto contribuisce ad un progresso equilibrato dell’impresa ed evita gli eccessi del tecnicismo, contribuendo a ridare senso e bellezza a oggetti tecnici sempre più complessi. Gli scrittori che operavano in Olivetti non erano visti come

un lusso o un “ornamento” dell’alta direzione, ma come fattori organici dello sviluppo aziendale, in particolare in settori critici come la pubblicità e comunicazione, le relazioni con il personale, i servizi sociali. Nota Adriano Olivetti: «In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore». Adriano Olivetti aveva dunque meditato a lungo sui temi messi in luce dalla filosofia della tecnologia e aveva puntato su un certo modo di fare cultura come antidoto efficace per contrastare le derive tecniche sempre in agguato.

Da dove partire dunque per costruire e diffondere nelle organizzazioni l’*eLeadership*? Volendo abbozzare una semplice *Roadmap*, cinque sono le azioni che è utile mettere in campo per creare una buona cultura digitale e dell’innovazione e diffonderla nei centri nevralgici delle organizzazioni:

1. **Lancio di una survey** per identificare desiderata, timori, pratiche consolidate e false credenze legate al digitale e poter intervenire in maniera più mirata.

2. **Momenti formativi frontali** sui trend e i lati oscuri del digitale, sulla cultura del cambiamento e su specifici temi – ad esempio la retorica – che richiedono anche un inquadramento di tipo teorico-metodologico e letture su cui meditare.

3. **Workshop interattivi di co-design** per partire da temi cogenti e critici identificati dalla survey e unire una sessione teorica di inquadramento, una fase di confronto sui punti di vista e le pratiche adottate, a un’attività di

progettazione partecipata (co-design). L’obiettivo principale è scavare in profondità le problematiche identificate aumentandone – fra gli attori – la consapevolezza e soprattutto il perché si sono sviluppati e consolidati quei tipi di comportamenti.

4. **Coach personali** – per i manager più senior – sui temi della cultura del cambiamento e della *digital awareness*.

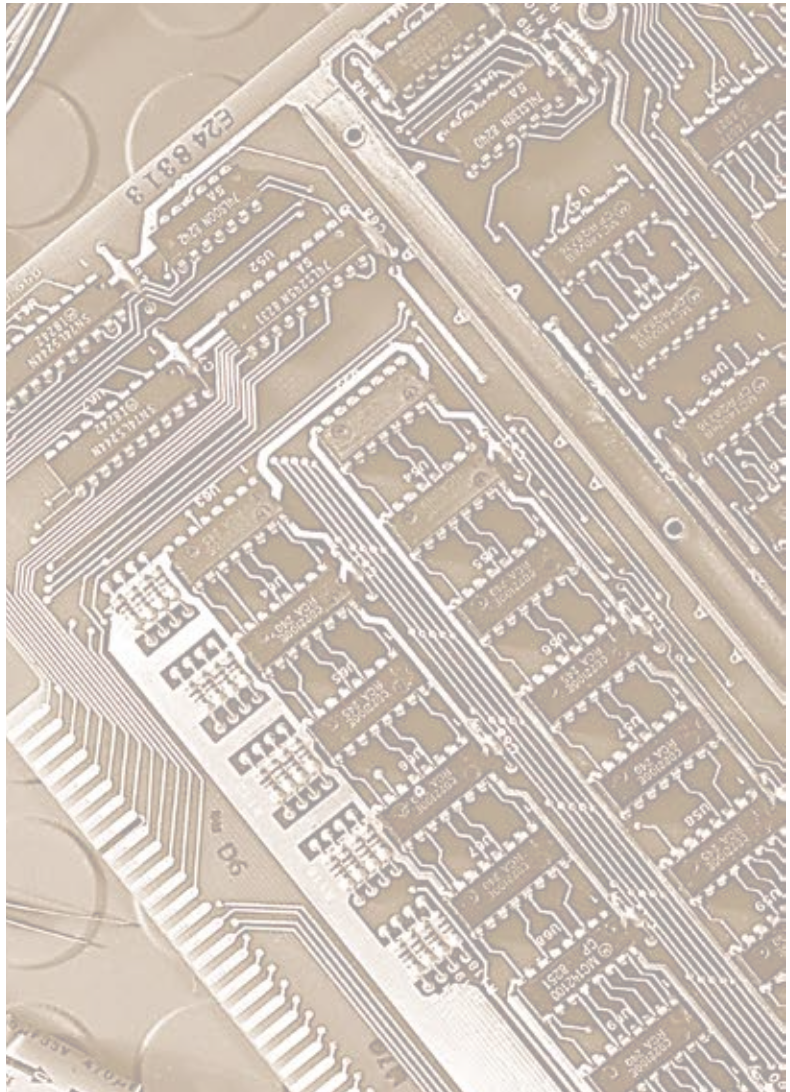
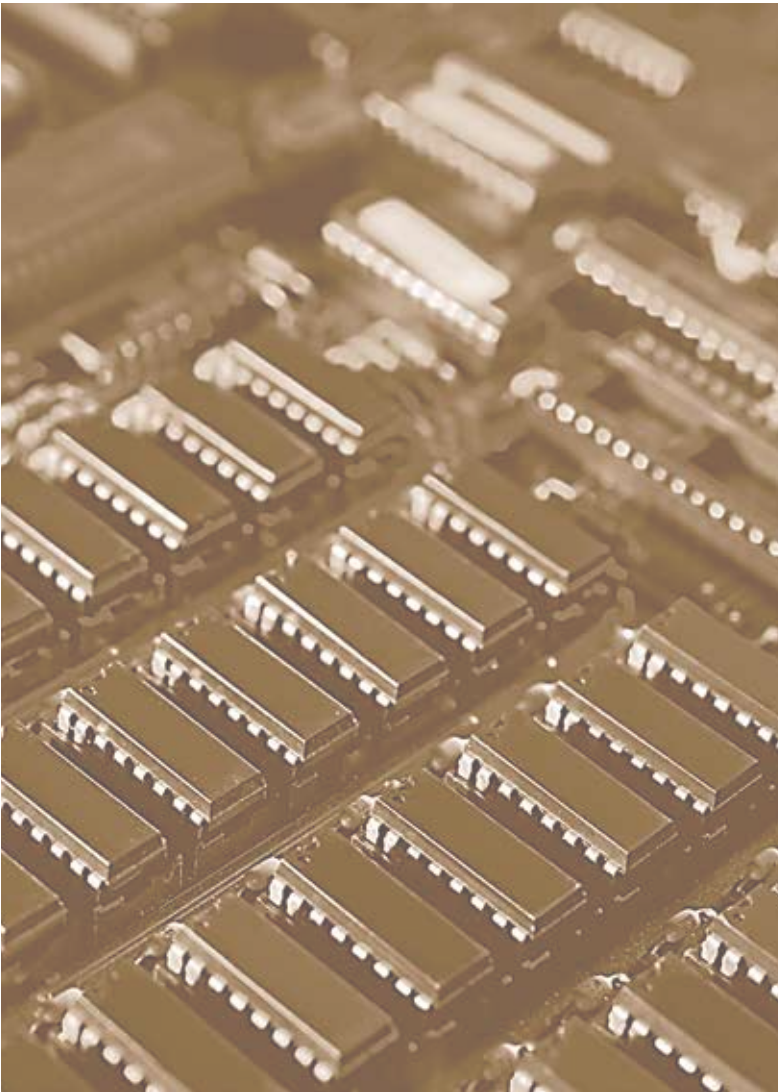
L’obiettivo è innanzitutto sterilizzare false credenze e stereotipi, affrontare le dimensioni più problematiche del cambiamento e arrivare – in maniera personalizzata – a (ri)definire la propria pratica di lavoro nell’ambiente digitale.

5. **Costruzione e “animazione” di una comunità di pratica** sui temi della *eLeadership* che permetta lo scambio di esperienze e il supporto “fra pari” soprattutto nei confronti dei manager più distanti dalla rivoluzione digitale.

\* Andrea Granelli è presidente di Kanso, società di consulenza specializzata in innovazione e change management. È stato in McKinsey e CEO di *tin.it* e dei Laboratori di ricerca del Gruppo Telecom. È in molti comitati scientifici, commissioni di valutazione ed è stato membro del Comitato di valutazione del CNR e direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy. Ha partecipato alla creazione della società consortile Coirich (*Italian Research Infrastructure for Cultural Heritage*) ed è presidente dell’Associazione Archivio Storico Olivetti.

Scrivo periodicamente di innovazione su quotidiani e riviste e ha pubblicato molti libri. Ha inoltre curato la voce *Tecnologie della comunicazione* per la nuova enciclopedia *Scienza e Tecnica* della Treccani.



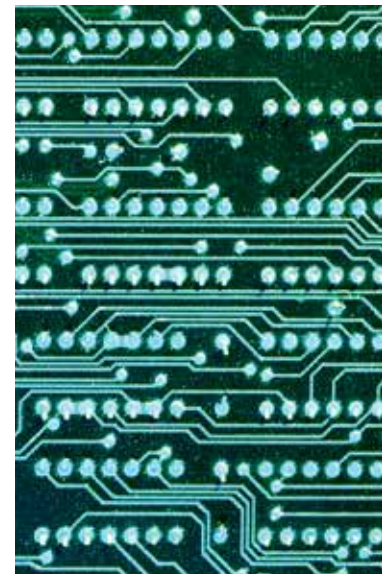
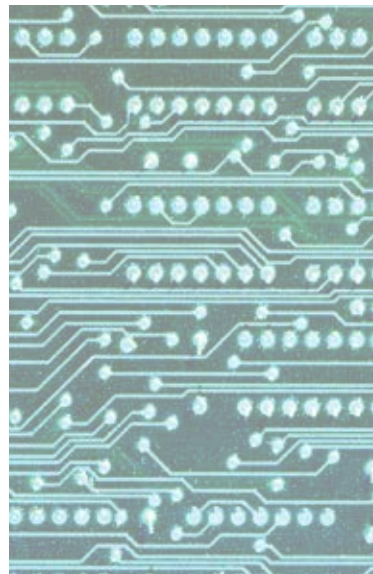
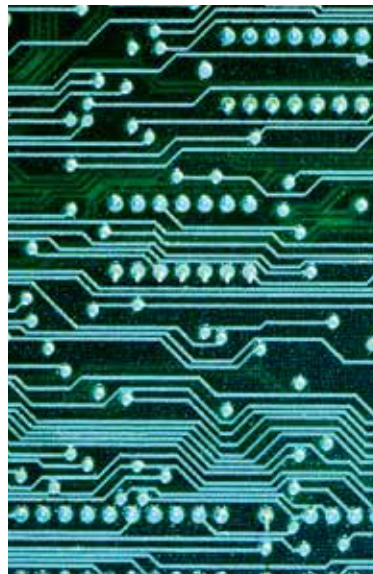
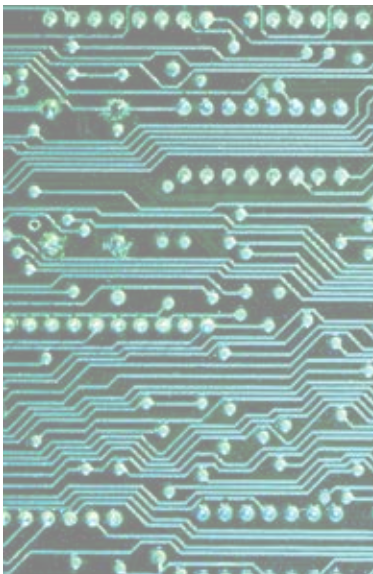


*There is no need to comment on the complexity, new developments and changeability of today's – and above all tomorrow's – business environment. It is already obvious that they are causing great difficulties for our consolidated highly rational managerial models, posited on the assumed control and predictability of both the external environment (the market, competition, suppliers, the regulatory system ...) and the internal environment (employees). Unfortunately, although our technological capabilities have grown, our "mastery"*

*of our environment has not, from either the practical or the cognitive viewpoint. This awareness originated inside the hard core of science – biology, physics, chemistry – and gradually extended to many other disciplines (such as psychoanalysis and the economic sciences), as the variety (and importance) of the names of many of the protagonists of this new critical thought attest: Darwin, Freud, Heisenberg, Monod, Einstein, Gödel, Simon, Kahneman. Borrowing an expression used in US military circles, economists have begun describing the context in which we move as VUCA: Volatility,*

*Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Of course, business organizations have developed tools and methods to combat these difficulties: flexibility (to harness volatility), statistics (to counter uncertainty), a systemic approach (to reduce complexity). Ambiguity, on the other hand, is more difficult to control and reduce. Indeed, it creates unease and re-appears when least expected. Nevertheless, it is a system component and a rich source of information, if clearly understood. However, managing rather than being driven by ambiguity is no longer a question of tools and*

*methods, but more to do with mentality and skills. Compounding the difficulties of an already highly challenging context is a veritable explosion of digital technologies, which have entered (and transformed) almost every area of our life. These technologies not only make the environment in which we live more complex and provide us, at an ever faster pace, with new and increasingly powerful (and, therefore, dangerous) tools: they are also changing us profoundly. So much so that many scholars are beginning to refer to a technology-related anthropological question and trying to focus on how and*



where (in a not always desirable manner) the new technologies are transforming man, his lifestyle and also the way he reasons, sees himself and describes himself.

Not only do digital technologies bring obvious improvements. Their dark side is growing, as the papers report on an almost daily basis. Growing security and privacy issues, the imprecisions and falsifications of Wikipedia, the subterranean and enveloping power of Google, the psychological fragility induced by digital universes, fake digital political activism (unmasked by the expression click-tivism), the uncontrollable flood of email, the frightening energy bill of data centers or the growing problems of disposing of digital waste are just some of the critical questions emerging with growing intensity and frequency.

All this is driving the development of a school of philosophical thought, whose members include Jacques Ellul, Hannah Arendt, Hans Jonas, Roberto Galimberti. Martin Heidegger, who raised the issue in a famous lecture in 1953 entitled *The question concerning technology*, is

regarded as the forerunner of the "technology philosophy". In the following statement, Heidegger conveys the sense of the question. «We cannot [...] truly experience our relationship to the essence of technology so long as we merely conceive and push forward the technological, put up with it, or evade it. Everywhere we remain unfree and chained to technology, whether we passionately affirm or deny it». In a subsequent essay, he develops his argument: «It is not that the world is becoming entirely technical which is really uncanny. Far more uncanny is our being unprepared for this transformation, our inability to confront meditatively what is really dawning in this age» (Martin Heidegger, *Discourse on Thinking*).

The business world is reacting to all this in a number of ways: it is developing new "remotized" organizational models that are more decentralized, less hierarchical, open to the outside world; testing new operating and governance processes; developing new skills and competences. The real challenge, however, is to

adapt managers' individual capabilities and talents, especially in senior roles, so that leadership is compatible with the new context. The challenge is at two levels:

- The personal challenge, where the number of levers available to leaders today is decreasing, in a context marked by an increasingly evident general collapse of authority, growing conflict, a need for continuous communication.
- The cultural challenge, where mistaken beliefs about digital issues need to be unmasked and resolved, the old managerial stereotypes have to be evolved; above all, a need for insightfulness, to go beyond surface appearances.

#### **Where to begin (again)?**

So we need to (re)build a managerial culture with a solid cultural, psychological and value foundation, capable of responding to uncertainty and providing the open-mindedness a constantly changing context demands. The ability to innovate will be a competitive advantage. Innovation in a systemic sense, however: not just (and not so much) in terms of launching new products and services, as of successfully dealing with

situations never previously encountered. A capability not concentrated among the innovative components of the enterprise (R&D, Business Development, Chief Information Officer...), but spread across the entire first line.

A new concept is beginning to emerge, gradually embracing the skills needed to steer business organizations in these perilous and highly technologized waters: "eLeadership".

The term embraces a set of competences that unify, strengthen and adapt (and therefore redefine) managerial techniques and skills, fostering a non-superficial knowledge of digital technology – "digital awareness" – and the ability to move and lead in complex innovative environments (in the dual sense of "new" environments – never encountered before – that require non-traditional tools and methods).

This mix of specialist competences, skills (and managerial expertise) and skilled digital practices makes it possible to manage organizations in VUCA environments. These environments may indeed be opaque and create anxiety,

but they offer a wealth of information and are a fertile source of new ideas. The real challenge for the manager is not to reduce complexity and ambiguity, but to learn to live with it, extracting as much as possible from the weak signs and (apparently) contradictory clues presented by the system. Pope Francis' suggestion to the Jesuits who publish La Civiltà Cattolica is extremely pertinent: «Be frontiersmen ... but do not be tempted to tame the frontier: go out to the frontiers, don't bring them back home to give them a lick of paint and tame them.»

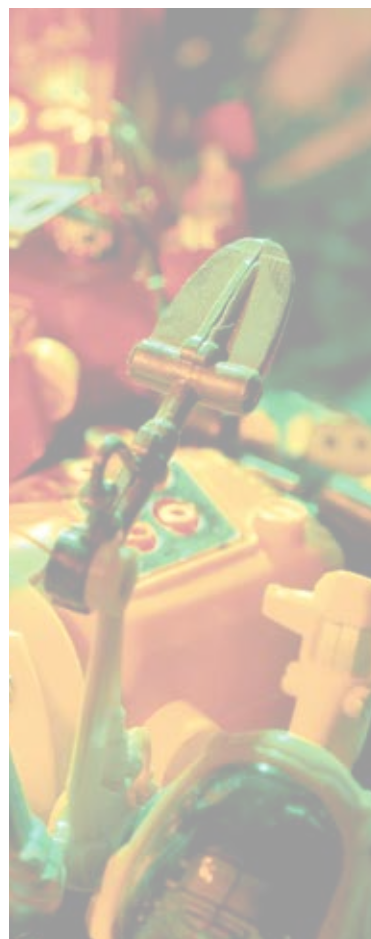
**Competences** are therefore the first issue to consider. This is a broad question, beyond the scope of this brief article. We should, however, mention a competence of growing importance, little touched on

by managerial thought: the art of rhetoric, in its original meaning (referred to by Cicero for example) as the art of reasoning and not just as the ability to "communicate well". In other words, not a simple set of techniques but the very heart of human sciences. The Greeks spoke about "techné rethorikè", a deliberate play on the ambiguity (and therefore an example of the "practical" use of ambiguity) of the Greek term techne, which we translate as both technique and art. Indeed, as Olivier Reboul has observed, the expression is doubly ambiguous:

- because it designates both a spontaneous ability and a competence that can be learned;
- because it designates both a simple technique and the opposite, something that in

creation goes beyond technique and stems exclusively from the ingenuity of the creator. Rhetoric – with its sister arts grammar and logic – formed the trivium, the lower division of the seven liberal arts: a true "system" of the skills required by, indeed that characterized, the ruling class. Among the very many areas with which modern rhetoric is concerned, three in particular should be included in the toolbox of the 21st century manager: persuasive skills, negotiation and conflict management skills (which, technically, stem from dialogic and psychagogic techniques) and an intuitive capacity. The latter being the ability not only to understand weak signs and clues to future change, but to organize them into comprehensible insights and build a convincing argument

from them: what Steve Jobs called "connecting the dots". Today, substantially three basic **skills** are needed to move in the context described above: a capacity for abstraction (understanding the essence of phenomena and moving from the specific to the general); a capacity for reflection (isolating oneself from daily minutiae and seeing oneself as part of a system); above all, critical thought. The latter is what Descartes called systematic doubt and considered essential, not to foster a futile form of skepticism so much as to build a scientific and investigative method from a more solid basis. On this point, Edgar Morin observes: «You can eat without knowing the laws of digestion, breathe without knowing the laws of respiration, think without knowing the laws and nature of thought, know without knowing knowledge. But whereas asphyxia and intoxication are immediately felt as such in your breathing and digestion, errors and illusions characteristically do not present themselves as errors and illusions». Baudelaire emphasizes the point, referring to a famous phrase of Descartes: «The devil's best trick is to convince you he doesn't exist». Philosophers talk about the ability to problematize shared aspects, the most consolidated beliefs, untouchable values. Finally, the **leader's relationship with digital technology**, the way he or she develops those daily managerial practices heavily (re)defined by digital technology. Three skills are particularly important: management of one's knowledge, efficient use of time (for oneself and for one's staff) and management of one's communicative environment. Making effective use of digital technology





depends on a number of factors, which are much more sophisticated than digital literacy. In other words, simply putting an “e” in front of “leadership” is not enough: the leader needs to re-read and sometimes re-think his or her leadership with a digital lens. The first step is to combat mistaken beliefs – particularly with regard to use – and reach a deep understanding of the specificities and, also, the problematic aspects of digital technology. These are killing people’s critical sense and fuelling stereotyped behavior we accept passively and unquestioningly (e.g., the pavlovian use of increasingly invasive email or being permanently in a meeting, which thus becomes increasingly indistinguishable from a routine activity and consequently ineffectual...). It would be interesting to return to what the Olivetti company did under Adriano Olivetti: the presence of

intellectuals and scholars throughout the organization was considered necessary even in a technology-intensive industry, to assist the balanced progress of the company and avoid the excesses of technicism, thereby restoring sense and beauty to increasingly complex technical objects. The writers employed by Olivetti were not seen as a senior management luxury or “ornament”, but as organic elements for the company’s development, particularly in critical areas such as advertising and communication, industrial relations, social services. Adriano Olivetti wrote: «The factory continually holds concerts, exhibitions, debates. The library has tens of thousands of books and journals from all over the world. Olivetti employs intellectuals, writers, artists, some in key management posts. Culture has enormous value here». Adriano Olivetti had reflected at length on the issues raised by

the philosophy of technology and embraced a specific approach to cultural activity as an effective antidote against the ever-present risk of rampant technology.

So where should we begin to build and spread eLeadership in today’s business organizations? In a simple roadmap, five useful steps can be taken to create and foster a healthy digital and innovation culture in the corporate world:

1. **A survey** to identify desiderata, fears, consolidated practices and false beliefs relating to digital technology, and permit targeted intervention.

2. **Frontal educational sessions** on the trends and dark side of digital technology, on the culture of change and on specific subjects – such as rhetoric – that also require theoretical-methodological contextualization and further reading.

3. **Interactive co-design workshops** to examine critical

cogent issues identified by the survey, combining a theoretical contextualization session, a discussion of viewpoints and practices, and a co-design session. The main goal is to examine identified problems in depth, thereby raising people’s awareness of them, and, above all, to understand why such behavior has developed and consolidated.

4. **Personal coaches** – for senior managers – on issues relating to the culture of change and digital awareness. The goal is, first, to sterilize false beliefs and stereotypes, examine the most problematic aspects of change and, in a personalized manner, (re)define one’s personal working approach in the digital environment.

5. Development and “animation” of a **practice community** on eLeadership issues, to share experience and provide peer support, especially for the managers farthest away from the digital revolution.

**Andrea Granelli** is Chairman of Kanso, a consultancy specializing in innovation and change management. He worked in McKinsey and was CEO of tin.it and the research laboratories of the Telecom Group. He sits on many scientific committees and assessment commissions. He was a member of the CNR Assessment Committee and Scientific Director of the Domus Academy international design school. He contributed to the formation of the Coirich consortium (Italian Research Infrastructure for Cultural Heritage) and is Chairman of the Associazione Archivio Storico Olivetti. Granelli writes periodically on innovation in newspapers and journals and is the author of many books. He edited the entry Communication Technologies in the new Treccani encyclopedia Scienza e Tecnica.