



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Digital Readiness: valutare le competenze digitali di imprenditori e Top Manager

La tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio ([Paul Virilio](#))

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale ([Donald Norman](#))

Con sempre maggiore frequenza gli amministratori delegati si chiedono se il loro management team è sufficientemente competente sul tema digitale. Oppure chiedono agli head hunter manager non solo abili nella loro area di competenza, ma anche “bravi” con il digitale.

Spesso ciò significa solo stare “al passo con i tempi”, ma è sempre più necessario che la competenza digitale sia eccellente perché è proprio sul digitale che molte aziende vogliono investire: lanciando nuove importanti iniziative, riposizionandosi o addirittura trasformandosi. Il tema della Digital Transformation sta infatti entrando con sempre maggiore frequenza fra le priorità dei top manager.

Come si determinano 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?

Per rispondere a queste domande [Spencer Stuart](#) – una delle multinazionali dell’Head Hunting – ha costruito (e io vi ho contribuito) un metodo pratico ed efficace per valutare le competenze digitali dei top manager (ne esiste anche una versione applicabile al middle management).

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. Non basta 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. Un’autentica cultura 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 sull’uso – 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. Questa dimensione problematica del digitale sta infatti crescendo. Non tanto perché i problemi nascono oggi (già nel 2013 pubblicai il [libro “Il lato oscuro del digitale”](#) ... e a ottobre ne uscirà una versione aggiornata – sempre per Franco Angeli), ma semplicemente perché sono stati deliberatamente ignorati per non offuscare o creare dubbi sul contributo potente del digitale alla crescita dell’economia e della società.

Eppure i problemi sono molti e stanno crescendo. 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 centre o i crescenti problemi dello smaltimento del digitale sono solo alcune delle criticità che stanno emergendo, con sempre maggiore intensità e frequenza – per non parlare della sicurezza informatica, dei bitcoin, delle minacce della privacy, del crescente potere degli algoritmi ...

Serve quindi un “sano scetticismo” – come usava ripetere Jack Welch – anche nella scelta e uso del digitale. Ma purtroppo questa dote 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.

Ovviamente una chiara e ben definita strategia digitale è un prerequisito fondamentale per affrontare le molte sfide e opportunità che la rivoluzione digitale dischiude. Per tradurla poi in operatività è importante sviluppare una leadership digitale (da alcuni chiamata **eLeadership**), definire e allineare la cultura aziendale e l’organizzazione attorno alle piattaforme digitali, e creare executive teams particolarmente efficaci e dinamici.

Dobbiamo anche ricordarci che il digitale entra dovunque e non vi è settore economico, area funzionale o singola attività dove – in qualche forma – il digitale non sia presente; è nella pratica una tecnologia orizzontale, con tasso di crescita esponenziale e sostanzialmente “infestante”: infatti

- si sviluppa e si diffonde a ritmi vorticosi ed esponenziali
- si accoppia e si ibrida con tutto ciò con cui viene a contatto
- entra sia nei prodotti che nei processi (produttivi, commerciali e di governo dell’impresa)
- è protagonista sia del business che dell’immaginario giovanile.

Il metodo

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 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.

La *Digital Trasformation* si attua grazie a due elementi specifici: le capacità individuali digitali dei singoli orientatori e facilitatori del cambiamento (imprenditore, *C-Suite / Management Team*) – e quindi la loro *Digital Readiness* – e le capacità organizzative (modelli organizzativi e processi) che traducono le opportunità del digitale in comportamenti organizzativi.

Il **Digital Readiness Assessment (DRA)** sviluppato da Spencer Stuart vuole identificare in modo pratico ma sistematico le competenze digitali (ma non solo quelle) necessarie per guidare e operare nel futuro contesto competitivo caratterizzato da una presenza sempre più massiccia e diffusa di strumenti, logiche e prassi di lavoro derivate dal digitale. Queste competenze vengono riassunte in un indice: **il Digital Readiness Index (DRI)**.

Il modello si fonda sulla pluriennale esperienza di Spencer Stuart – non solo in Italia ma soprattutto nei paesi come gli Stati Uniti dove la maturità digitale è più diffusa – e si basa su una specifica ipotesi operativa: 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 (decidendo in modo informato e anticipando i cambiamenti in atto) e – più in generale – generare maggiore profittabilità: deve essere cioè una **competenza digitale in «azione»**.

Per valutare correttamente questa competenza 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

Non basta più avere una buona *proficiency* del digitale, anche se in certi contesti è importante, molto importante. Nelle sue forme evolute – nella metodologia corrisponde al valore più alto (“expert”) – questo **“saper fare” digitale** si esplicita in una sofisticazione nell'*infosourcing* (trovare informazioni pertinenti e non “fake” sulla Rete), nella gestione di un sito personale (dove si organizzano e aggiornano i propri saperi), nel “gusto” per il lavoro nomadico, ... ma è sempre e comunque una condizione necessaria ma non sufficiente.

È fondamentale infatti saper trasformare il digitale in vantaggio competitivo, evitando le trappole e le false sirene che sempre più spesso lo accompagnano e soprattutto cogliendo le specificità del contesto in cui viene inserito, e in particolare la capacità dell'azienda (e dei clienti) di assorbire innovazione. Le aziende italiane – anche quelle di successo – sono intrise di tradizione ... e l'abilità di un autentico innovatore non è eliminare tutto ciò che è tradizione per sostituirlo con l'innovazione ma trovare sintesi, equilibrio, complementarità tra la tradizione e l'innovazione, tra i saperi consolidati e i nuovi format digitali.

Per questo – anche nei processi di *Digital Transformation* – assume particolare rilevanza un altro fattore che Spencer Stuart ha messo a fuoco con la sua metodologia proprietaria: l'Executive Intelligence e cioè l'abilità di comprendere il contesto, andare oltre le apparenze e saperne gestire complessità e ambiguità. I futuri «*Digital Leader*» (*eLeader*) dovranno infatti muoversi a proprio agio e con efficacia in ambienti dinamici, non familiari e complessi. Una delle sue dimensioni – il pensiero critico – appare fondamentale anche nella cultura digitale e viene collegato con un indicatore specifico – il **Digital Trap Detector** – che indica quanto si è capaci di scovare, perimetrare, evitare e gestire le crescenti dimensioni problematiche del digitale.

Mente l'equilibrio fra innovazione e tradizione, fra un buon uso degli *human factor* e l'adozione di soluzioni "all digital" viene misurato dal **Digital Balance**, che mette in luce il grado di equilibrio nell'adottare soluzioni digitali e segnala quando vi è una eccessiva propensione a trovare soluzioni digitali a tutti i costi.

Che fare?

La cultura digitale di un'azienda – o meglio delle sue figure chiave (imprenditore, manager e top professional) – è dunque sempre più un elemento competitivo da cui non si può prescindere.

Una delle specificità della metodologia sviluppata da Spencer Stuart è che consente non solo di evidenziare con "facilità" lo skill gap in materia di digitale senza peraltro cadere nelle semplificazioni dei fornitori di digitale ("più ne sai meglio è ...") ma dà anche indicazioni e suggerimenti su dove (e come) agire per rafforzare queste competenze.

Non solo nel reclutare nuove figure più adatte (è ovviamente la risposta più "semplice" ma non sempre la più utile) ma nel rafforzare le competenze digital-manageriali della squadra in essere. Qui sta la vera sfida.

E gli strumenti da adottare per "riparare" le competenze digitali della classe manageriale sono sostanzialmente tre:

1. **Momenti formativi frontali** su alcuni temi alti di cultural digitale (macrotrend, eLeadership, lati oscuri del digitale, mentalità indiziaria e big data, *ars rethorica* riletta con la lente del digitale, ...). L'obiettivo non è tanto formare ma provocare, sensibilizzare, destabilizzare, aprire la mente, creare consapevolezza, e alla fine far venire voglia di saperne di più. Se isolati, questi interventi sono poco efficaci ed esauriscono rapidamente le loro potenzialità di "mindset opening". Ma se collegati a momenti formativi più strutturati possono "rompere il ghiaccio" con grande efficacia e contribuire a cambiare l'agenda dei manager sui temi del digitale.
2. **Brevi workshop di co-design** costruiti su temi caldi per l'azienda e ideali per applicare concretamente le potenzialità del digitale. Si parte da alcuni problemi irrisolti o da alcune opportunità latenti e – in gruppo – si provano a generare opzioni grazie all'adozione del digitale. Queste opzioni vengono man mano raffinate (anche in modo sistematico se si opta per una continuazione del lavoro a casa) e si trasformano in presentazione da illustrare – in un *pitch* – al vertice. Spesso le migliori diventano progetti aziendali. L'obiettivo principale è scavare in profondità le problematiche (o le opportunità) identificate rileggendole con la lente del digitale e provando a risolverle.
3. **Sessioni individuali di mentorship**, adatte per i manager più senior o per i giovani ad alto potenziale e di nuova nomina. Con questo format è possibile lavorare all'ultimo miglio della *Digital Transformation*, affrontare domande, pre-giudizi e stereotipi che non emergono in pubblico e soprattutto costruire un percorso personalizzato e ragionevole di avvicinamento al digitale anche per le persone più "distanti" dal tema. L'obiettivo è affrontare le dimensioni più problematiche del cambiamento (il cosiddetto "ultimo miglio") e arrivare – in maniera personalizzata – a (ri)definire le specifiche pratiche di lavoro di quel manager nell'ambiente digitale.

Per dare qualche elemento in più sulla centralità della *mentorship* sui temi del digitale, è utile ricordare che – sempre più frequentemente – la diffusione della cultura digitale crea difese e sensi di inadeguatezza soprattutto nel senior management, sentimenti che non possono essere condivisi (né affrontati con efficacia) in sessioni collettive/lezioni frontali e che quindi rischiano di essere sottovalutati, se non addirittura "negati". Anche per questi motivi la costruzione della cultura digitale è un aspetto che è particolarmente opportuno affrontare all'interno delle sessioni di *coaching* (o meglio di *mentorship*). Per maggiori dettagli vedere [Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo](#).