



## Cultura digitale per manager

Una sfida che rimette al centro il fattore umano e le competenze integrate

di **Andrea Granelli**

● In soli 50 anni il rapporto fra il manager e la rivoluzione digitale è radicalmente mutato. Ne sono testimoni due articoli pubblicati da McKinsey a distanza di quasi 50 anni. Il primo – a firma di Peter Drucker – è del 1967 (“The manager and the moron”), mentre il secondo è recente (“Manager and the machine: The new leadership equation”).

La domanda è la stessa: come si deve comportare il manager di fronte alle tecnologie digitali? La risposta è però totalmente diversa. Per Drucker – essendo il computer di allora uno strumento “stupido” (allora si parlava di “dumb terminal”), capace cioè di ripetere specifici task – il compito del manager era integrare, con la propria intelligenza, le carenze della macchina. Oggi, invece, dove i computer sono in grado di fare moltissime cose e soprattutto di simulare molti comportamenti un tempo esclusivi dell'intelligenza umana, il ruolo si complica e l'intervento è duplice.

Da una parte conoscere la tecnologia in

maniera non superficiale. Non basta una semplice alfabetizzazione, e cioè insegnare l'Abc degli strumenti digitali più utilizzati. Ci vuole una vera e propria educazione digitale, in grado di costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso. Dall'altra potenziare le capacità proprie dell'uomo, quelle abilità umane che la macchina non riuscirà mai a riprodurre. Altrimenti il rischio è una progressiva marginalizzazione dei manager non in grado di cogliere lo spirito del tempo. E due – in particolare – sono le potenziali criticità di un (top) manager zoppicante sul digitale.

Innanzitutto l'incapacità di lavorare negli ambienti digitali, da remoto, o in modo nomadico. Il problema non è però solo la sua scarsa produttività lavorativa (tema di per sé già molto rilevante), ma quella di tutta la sua squadra, che viene degradata per adattarsi al modus operandi meno tecnologizzato. In questo modo si perdono tutti gli importanti benefici ottenibili dall'uso smart degli strumenti e delle piattaforme digitali.

E poi l'incapacità di comprendere e soprattutto valutare economicamente gli investimenti digitali. Questo aspetto tenderà a minare la competitività delle aziende. Ha fatto clamore l'aggiudicazione da parte di Tiscali di una delle più importanti gare dello Stato italiano sul digitale: la gara Consip “Spc” (Sistema pubblico di connettività), gara relativa ai servizi telefonici e internet per tutta la Pubblica amministrazione. Ciò che

ha colpito non è stato tanto il fatto che la “piccola” Tiscali abbia sconfitto colossi come Telecom Italia e Bt, quanto piuttosto sul ribasso fatto per vincere la gara: il 90%.

D'altra parte solo l'ignoranza degli acquirenti di soluzioni digitali (naturalmente rafforzata dall'abilità di molte di queste aziende nell'eludere i controlli antitrust) ha consentito a molte aziende Ict di ottenere risultati economici stellari. Non solo Bill Gates continua a essere l'uomo più ricco del mondo (con un patrimonio stimato in quasi 80 miliardi di dollari), ma – rilevazione dell'anno scorso – i cinque big del digitale (Apple, Google, Microsoft, Cisco, Oracle) hanno accumulato cassa per oltre 417 miliardi di dollari. Il Corriere della Sera ha calcolato che Apple – con quanto aveva in cassa a maggio 2015 (circa 195 miliardi di dollari) si sarebbe potuta comprare 484 delle 500 aziende dell'indice S&P 500.

La notizia del gigantesco ribasso di Tiscali ha però spinto molti Ceo a incominciare a domandarsi quale era il valore effettivamente generato dagli investimenti digitali delle proprie aziende e a ritenere che il semplice controllo di bilancio basato sul valore degli investimenti dell'anno precedente potesse essere forse inefficace.

Anche i cacciatori di teste hanno iniziato a considerare rilevante il “digital mind set” dei dirigenti da selezionare. Ne è prova l'ultimo Hr Forum di Spencer Stuart dove questo tema è stato dibattuto in maniera approfondi-

ta: manager con un basso “quoziente digitale” saranno sempre meno ricollocabili.

Quali sono allora gli antidoti per contenere questa potenziale nuova fragilità della classe dirigente? E soprattutto quale ruolo deve giocare il capo del personale?

Tre mi sembrano le sfide che la Digital Transformation – soprattutto quando coinvolge i piani alti delle aziende – pone. Innanzitutto richiede un nuovo set di competenze (soprattutto soft) e degli strumenti educativi che lavorino sull'ultimo miglio (micro-organizzativo e comportamentale) dei manager; strumenti capaci di ridefinire non solo le competenze, ma anche le attitudini e le pratiche di lavoro.

In secondo luogo rimette al centro l'uomo e i «fattori umani»: la capacità di capire i contesti e le loro unicità, il saper fare domande spiazzanti e indagatrici, il saper gestire – anzi “abitare” – l'incertezza e l'ambiguità. La digital transformation non è solo un tema di tecnologie.

Infine richiede una rinnovata centralità della funzione Hr anche nei processi di trasformazione digitale che toccano le strutture apicali; non solo quindi sovraintendere il ridisegno dei processi operativi ma sempre di più anche ripensare i processi non strutturati – e cioè le attività dei manager – e soprattutto la loro educazione digitale; educazione che deve usare meccanismi di coinvolgimento diversi rispetto alla classica formazione in aula e soprattutto deve fare ampio uso del coach (si veda l'articolo sul blog di Nova dell'autore – “Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, digitale e organizzativo”, ndr).