

Temporary manager analogici per gestire la digital transformation e vincerne il lato oscuro

di Andrea Granelli

La trasformazione digitale implica, per le aziende che intendano implementarla, significativi cambiamenti a livello di processi, tecnologie e persone. Spesso si tende a privilegiare l'aspetto tecnologico, affidando la guida del cambiamento a manager di estrazione tecnologica, meglio ancora se nativi digitali, dimenticando quanto la dimensione umana sia rilevante ai fini del successo dell'operazione. Occorre invece rivedere e reinterpretare il concetto di leadership in un'ottica digitale, ricordando che le persone sono "native analogiche" e che questa componente va valorizzata e fatta crescere. Un bravo leader analogico, non importa se temporary o permanent, può consentire di vincere il lato oscuro delle tecnologie che potrebbe derivare da una loro applicazione non sufficientemente meditata. Quasi come la FORZA in Guerre Stellari: un campo di energia positiva che pervade l'intero cosmo: c'erano i cavalieri Jedi, ma c'era anche il "nero" Darth Vader ...Andrea Granelli, profondo e attento conoscitore dei fatti digitali, ma anche una delle poche e autorevoli voci critiche in un mondo in cui il digitale è bello e buono per definizione, ci offre una preziosa riflessione sul tema

Si aggira uno spettro nella società contemporanea: il digitale e il suo portato di innovazione, trasformazioni, timori e fallimenti.

Le tecnologie digitali 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 dei media digitali, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la fragilità psicologica indotta dagli universi digitali, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data centre, i crescenti problemi dello smaltimento del digitale o l'uso militare fatto dalle "centrali del terrore" sono solo alcune delle

criticità che stanno emergendo, con sempre maggiore intensità e frequenza.

Questa rivoluzione digitale sta mettendo a dura prova le strutture apicali delle aziende, la classe dirigente. Spesso gli insuccessi nel cogliere i benefici (e proteggersi dai malefici) legati alla trasformazione digitale sono proprio nella cosiddetta C-Suite. I motivi sono molti ma uno dei più rilevanti è l'assenza della funzione HR nel condividere, orientare e monitorare questo processo.

Notava il grande psicologo e storico del design Donald Norman che "siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale". La digitalizzazione va dunque contro natura e quindi scatena in modo naturale anticorpi.

È quindi utile possedere un viatico per affrontare questa rivoluzione cogliendo le sue straordinarie opportunità senza però essere travolti dalle sue crescenti dimensioni problematiche. Tre in particolare sono i cardini di questo viatico:

1. la cultura digitale è molto diversa dall'essere imbottiti da termini e strumenti digitali
2. l'acquisizione di competenze tecniche deve crescere di pari passo con un complementare pensiero critico
3. il cambiamento più è accentuato più richiede figure temporanee.

Vediamo un po' più in dettaglio i singoli punti.

Innanzitutto **la cultura digitale è molto diversa dall'essere imbottiti da termini e strumenti digitali**; cultura digitale - o meglio *Digital Intelligence* - intesa non come essere fluente nella terminologia digitale, possedere l'ultimo Smartphone di grido o essere fiero di passare il maggior tempo possibile nella rete e nei mondi virtuali. Ma piuttosto intesa come saper rileggere la realtà con la lente del digitale, saperne intuire aree di opportunità e dimensioni problematiche, saper scovare le informazioni giuste, quelle realmente nutritive, autentiche e che non tutti conoscono. In questo senso l'espressione inglese coglie questa doppia dimensione dell'intelligenza riportata alla ribalta con la rivoluzione dei big data: intelligenza come abilità di comprensione, come sapere consolidato e intelligenza come mentalità indiziaria, capacità di trovare le informazioni utili e a svelare una realtà che spesso ci inganna e si nasconde.

È dunque un'autentica soft skill, legata più al nostro modo di ragionare e comprendere il mondo in cui ci muoviamo che al sapere puramente tecnico. Certo la conoscenza della tecnologia e dei suoi principi di funzionamento serve, ma non è sufficiente. Come tutte le soft skill, la cultura digitale richiede educazione e non semplice addestramento; si alimenta dall'esperienza e dalle pratiche d'uso ma richiede anche sistematizzazioni teoriche: è infatti molto di più di uno strumento da padroneggiare. E, come tutte le soft skill, è un tipo di maestria che gli antichi greci chiamavano *tèchne*: espressione che identifica forme d'arte e indica sia il metodo (la tecnica) sia il suo prodotto che, quando è degno di nota, e supera il metodo stesso (diventando arte).

Una recente riflessione sul sito di McKinsey relativa al digitale conia un'espressione molto felice per caratterizzare questo tipo di mentalità che consente di padroneggiare la trasformazione digitale, espressione "rubata" al grande Billy Joel; l'articolo parla infatti di "*Digital State of Mind*".

In secondo luogo **l'acquisizione di competenze tecniche deve crescere di pari passo con un complementare pensiero critico.**

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 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: nonostante la matrice tecnologica dell'azienda, la presenza di intellettuali e letterati era considerata necessaria ed era trasversale. Si riteneva infatti - e a ragione - che le scienze umane potessero assicurare un progresso equilibrato dell'impresa ed evitassero gli eccessi del tecnicismo, contribuendo inoltre a ridare senso e bellezza a oggetti tecnici sempre più complessi. Scrittori e intellettuali 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. La sfida della *eLeadership* non è dunque tecnologica: è una sfida culturale che richiede un sano e sistematico scetticismo.

Infine **il cambiamento più è accentuato più richiede figure temporanee**, che vanno cioè aggiunte temporaneamente alla struttura. Ogni cambiamento è per sua natura una situazione transitoria ed eccezionale, che richiede misure stra-ordinarie. L'obiettivo è sempre ritornare a una posizione di nuova stabilità, una situazione *new normal*. La retorica del cambiamento continuo è infatti pericolosa, o perché il cambiamento diventa fine e non mezzo, distogliendo l'azienda dai suoi veri obiettivi, sia perché spesso - e l'espressione "*facite ammuina*" coglie esattamente questa dimensione - si cambia tutto per non cambiare nulla e distogliere l'attenzione dai problemi difficili.

Per questo motivo una riflessione sulle strutture temporanee per supportare il cambiamento - soprattutto quello *digitally enabled* - è particolarmente opportuna. Interessante a questo proposito è un recente articolo su HBR di marzo-aprile 2018 - "*OneBank's Agile Team Experiment*" - dove si introduce la figura degli *Agile Coaches*.

Nel progetto di cambiamento intrapreso da *ING Netherlands* viene innanzitutto inserita una novità organizzativa: la tribù. Nell'organizzazione vengono infatti create 13 tribù per affrontare ambiti operativi specifici, come i servizi di concessione dei mutui ipotecari, la negoziazione dei titoli e il private banking. Ogni tribù è composta al massimo da 150 persone e ha un referente che la coordina identificando priorità ed allocando il budget. Fin qui nulla di particolarmente nuovo. Ma il "capotribù" ha un'ulteriore responsabilità: creare, con l'input dei suoi membri, squadre autogestite (con nove persone al massimo) il cui fine è soddisfare bisogni specifici (e difficili) anche creando nuovi prodotti e nuovi servizi.

Per facilitare il compito, ogni tribù ha a disposizione un paio di coach (specializzati tra l'altro nei sistemi agili, da cui l'espressione "*Agile Coacher*") che aiutano squadre e individui a collaborare efficacemente in un ambiente nel quale i dipendenti vengono invitati a risolvere i problemi direttamente anziché scaricarli a qualcun altro.

Andrea Granelli - Presidente di Kanso