

# DIGITAL SHOCK

*Le competenze per il futuro? Sempre più soft... sofisticate, sfuggenti e soprattutto difficili da costruire. I punti di forza e debolezza della trasformazione digitale e le sfide di fronte alle quali pone azienda e manager*



## Una sfida non solo tecnologica

Andrea Granelli  
socio fondatore Kanso

La cosiddetta digital transformation dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei fattori umani a valle della digital

automation. Viene in mente la visione di Adriano Olivetti, la sua scelta di integrare – in un'azienda tecnologica, innovativa e di grande successo – intellettuali e umanisti in modo che lavorassero a braccetto con i migliori ingegneri.

Non è quindi sufficiente una banale e superficiale alfabetizzazione; bisogna costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo com-



plesso. Non basta conoscere i trend tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione o essere addestrati al suo utilizzo. Per comprendere il senso della rivoluzione digitale in corso, prima ancora di parlare di competenze, è necessario partire dall'acquisizione di una nuova consapevolezza relativa al tema della trasformazione digitale e dei punti di forza

e debolezza che tale fenomeno presenta, oltre che delle sfide di fronte alle quali pone azienda e manager. Il contesto in cui operiamo e viviamo è sempre più complesso, imprevedibile e ambiguo. Inoltre la conoscenza codificata e le azioni facilmente automatizzabili (le competenze hard) verranno gestite direttamente dalle macchine, nelle loro varie conformazioni. Per questi motivi le competenze soft – il soft-power – saranno sempre più importanti e necessarie per i leader: pensiero critico, mentalità indiziaria, capacità di astrarre e riflettere, sense making, abilità persuasiva e negoziale ecc. Molte di queste si rifletteranno nell'abilità di leggere dati e informazioni, evitare errori già fatti, decidere e persuadere su azioni presenti, anticipare azioni future. E una delle soft skill più importanti è (e sarà sempre di più) il pensiero critico, il sano scetticismo, anche applicato ai dati, alle soluzioni tecnologiche e alla lettura dell'uomo.

Niente però sarà più hard della costruzione di queste soft skill. Sono sfuggenti, tacite e richiedono sia una lunga esperienza sul campo sia uno studio sistematico e continuativo e una piena consapevolezza del livello conseguito (e anche dei propri limiti). La loro "fabbricazione" sarà dunque una priorità e assorbirà molte energie e risorse. Il digitale può aiutare, ma è pur sempre uno strumento, seppur potentissimo. Il metodo di fabbrica-

zione deve ri-attingere alla cultura sapienziale (per troppo tempo sostituita con metodi e nuove tecnologie), alle riflessioni dei grandi educatori (Don Milani, Paulo Freire, Edgar Morine ecc.) e ridare nuova centralità alle arti liberali, al ruolo del maieuta, alla lettura dei classici e una migliore comprensione del sé.

Fra gli osservatori che analizzano le trasformazioni delle competenze e i think tank che studiano trend e il futuro del lavoro c'è infatti pieno accordo su un fatto: le compe-

---

**Le competenze soft saranno sempre più importanti e necessarie per i leader: pensiero critico, mentalità indiziaria, capacità di astrarre e riflettere, sense making, abilità persuasiva e negoziale**

---

tenze più importanti per il prossimo futuro saranno soft. E ciò per due motivi principali: quelle hard verranno sempre più assunte dalle macchine nelle loro varie conformazioni e configurazioni (reti neurali, sistemi di intelligenza artificiale, robot e androidi intelligenti); la volatilità, imprevedibilità, complessità e ambiguità (riassunte nell'acronimo Vuca) del contesto





**DIGITAL AWARENESS IMPROVEMENT**  
CONVERSAZIONI SULLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Ritorna il ciclo di incontri “DAI - Digital awareness improvement, Conversazioni sulla trasformazione” per approfondire sia i più importanti temi connessi ai driver tecnologici relativi alla trasformazione digitale sia la componente umana - quella soft - che consente di riprogettare le organizzazioni, i processi e le competenze per cogliere il meglio delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Cambiano i contesti, le dinamiche competitive, i rischi, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e soprattutto la mentalità e la sensibilità dei collaboratori (e dei clienti), in particolare di quelli più giovani. E l'esperienza che viviamo sul campo cambia i nostri comportamenti anche in modo consapevole e meditato. Per questi motivi anche il “mestiere del manager” richiede aggiornamenti periodici.

Con il supporto di **Stefano Epifani** affronteremo i più importanti temi connessi ai driver tecnologici relativi alla trasformazione digitale: *realtà virtuale e realtà aumentata*; intelligenza artificiale e blockchain.

Con il supporto di **Andrea Granelli** approfondiremo gli aspetti culturali, valoriali e relazionali, parleremo di *fake news, macro trend, big data e mentalità indiziaria*.

I prossimi 3 appuntamenti:

**REALTÀ VIRTUALE E REALTÀ AUMENTATA: COSA CAMBIA NEL MONDO DEI SERVIZI**

Milano, 26 giugno - orario 17,30-19,30

Roma, 15 novembre - orario 13-15

**BIG DATA E MENTALITÀ INDIZIARIA**

Milano, 18 settembre - orario 17,30-19,30

Roma, 24 gennaio 2020 - orario 13-15

**INTELLIGENZA ARTIFICIALE: APPLICAZIONI ATTUALI, IMPATTI SUI MODELLI DI BUSINESS, MINACCE E PROSPETTIVE PER IL SISTEMA DEI SERVIZI**

Milano, 20 novembre - orario 17,30-19,30



Per informazioni e iscrizioni:

MILANO: Luigia Vendola - [luigia.vendola@cfmt.it](mailto:luigia.vendola@cfmt.it) - tel. 02 5406311

ROMA: Veronica Ciccarone - [veronica.ciccarone@cfmt.it](mailto:veronica.ciccarone@cfmt.it) - tel. 06 5043053

<http://bit.ly/CfmtDAI2019>

in cui viviamo e operiamo richiedono competenze adattive, interdisciplinari, aperte (e quindi soft). Mai però espressione più infelice - soft - è stata utilizzata per descrivere un gruppo di competenze sofisticate, sfuggenti e soprattutto molto difficili da costruire. Per

questi motivi il secondo ciclo di incontri “DAI - Digital Awareness Improvement” continua ad approfondire sia i più importanti temi connessi ai driver tecnologici relativi alla trasformazione digitale sia questa dimensione soft, che consente di riprogettare le organizza-

zioni, i processi e le competenze. Cambiano i contesti, le dinamiche competitive, i rischi, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e soprattutto la mentalità e sensibilità dei collaboratori (e dei clienti), in particolare di quelli più giovani, ma anche i nuovi senior pro-

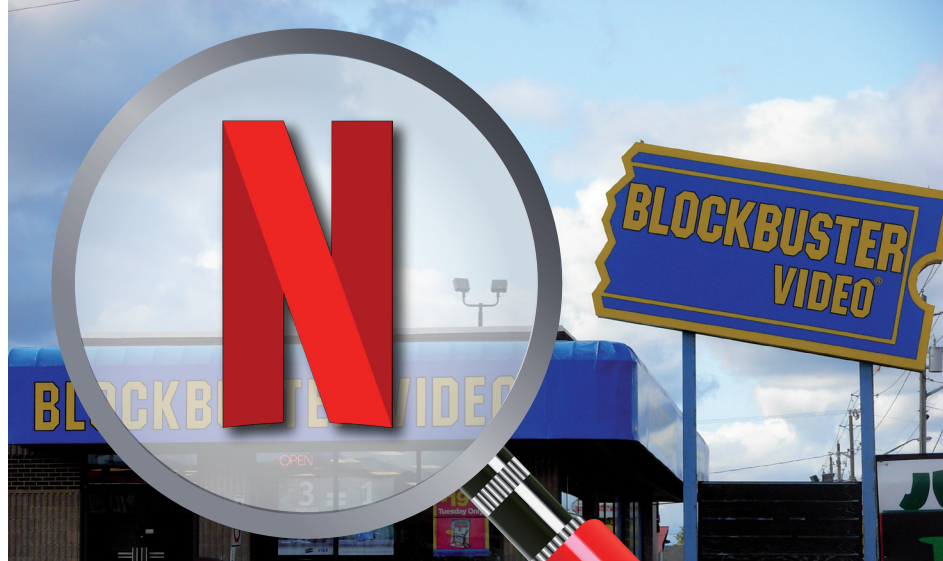
dotti dall'allungamento della vita media. Per questi motivi anche il "mestiere del manager" richiede aggiornamenti periodici per aumentare la loro preparazione nel cogliere le sfide della trasformazione digitale.

## Una rivoluzione di senso

Stefano Epifani

presidente Digital Transformation Institute  
e direttore Tech Economy

Uno dei rischi più grandi quando si affronta un cambiamento è non coglierne il vero senso, nella vita come nel business. Ma se è vero che nella vita non è mai troppo tardi per cambiare il senso delle cose, lo stesso non può sempre dirsi del lavoro. Ne sa qualcosa, tra gli altri, Blockbuster. Troppo concentrata sul suo business model e troppo convinta di essere inattaccabile nel modello di creazione del valore, è stata forse un po' precipitosa quando ha rispedito al mittente i fondatori di una piccola startup interessata a farsi rilevare. Oggi Blockbuster è un ricordo. E quella startup era Netflix. Quella Netflix che ha ridisegnato le regole del settore del quale Blockbuster era uno degli attori più importanti. Storie non troppo diverse avrebbe-



ro da raccontare colossi come Kodak, Nokia e molti altri. Storie nelle quali uno degli errori fatali è stato quello di confondere due concetti solo parzialmente sovrapponibili: digitalizzazione e trasformazione digitale. Entrambi riguardano l'innovazione, certo. Ne sono motori. Ma se il primo è ormai un contesto abbondantemente esplorato (seppure talvolta senza troppo entusiasmo né successo) è dal secondo che dipende il futuro di intere industrie.

La trasformazione digitale, infatti, non tocca (soltanto) la capacità delle aziende di rivedere i propri processi per cogliere i vantaggi del digitale. Se l'informatica e la digitalizzazione hanno riguardato una rivoluzione del "come" fare le cose, infatti, la trasformazione digitale va ben oltre. È un fenomeno che nasce dalla società, figlio della pervasività della rete e dei suoi impatti sulle persone, sulle relazioni, sui mercati. Determina una vera e propria rivoluzione del "cosa" abbia senso fare in un contesto totalmente nuovo. Riguarda le leve di scelta del consumatore, le dinamiche di scelta, i processi di creazione del valore. È una vera e

---

**Uno dei rischi più grandi quando si affronta un cambiamento è non coglierne il vero senso. Ne sa qualcosa Blockbuster. Troppo concentrata sul suo business model, è stata forse un po' precipitosa quando ha rispedito al mittente i fondatori di una piccola startup interessata a farsi rilevare. Oggi Blockbuster è un ricordo. E quella startup era Netflix**

---

propria rivoluzione di senso. Il senso dei mercati, della concorrenza, dell'azienda.

Un senso che la trasformazione digitale ridisegna sulla base di regole nuove nelle quali la tecnologia è motore di cambiamento. Cambiamento del quale cogliere la direzione per sfruttarne le opportunità prima che se ne subiscano le retroazioni negative. Cambiamento che riguarda tutte le aziende, tutte le industrie, tutti i manager. Cambiamento che riguarda tutti noi. ■