



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

Cultura digitale: oltre l'alfabetizzazione

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

Dietro tutte le domande fatte nel precedente blog si aggira uno spettro: il digitale e il suo portato di innovazione, trasformazioni, 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 di Wikipedia, 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.

Per questi motivi si sta sviluppando una vera e propria corrente filosofica che cerca di inquadrare il tema della tecnologia in modo sistematico: 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, si danno nuovi ruoli all'utente (2.0),

Che fare ?

Verso la 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 manageriale) e di sapienti pratiche digitali consente di gestire le organizzazioni negli ambienti caratterizzati da VUCA – caratterizzati cioè da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. 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 conviverci 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 addomesticarle: si deve andare verso le frontiere e non portare le frontiere a casa per verniciarle un po' e addomesticarle.»

L'eLeadership rappresenta anche le modalità con cui il **leader si rapporta in modo virtuoso con il digitale**, il suo modo di costruirsi quelle pratiche manageriali quotidiane fortemente (ri)definite – ma non disumanizzate – dal digitale.

Tre pratiche, in particolare, sono di particolare rilevanza per i manager in posizione chiave :

- la gestione della propria conoscenza
- l'uso efficace del tempo (proprio e dei propri collaboratori)
- la gestione del proprio ambiente comunicativo.

L'adozione di pratiche efficaci nell'uso del digitale dipende da diversi fattori – molto più articolati e sofisticati da quelli affrontati della banale alfabetizzazione. Detto in altri termini, non basta aggiungere una "e" davanti a "leadership" dando qualche spolverata digitale ai manager e lasciando che continuino a fare quello che hanno sempre fatto: occorre rileggere leadership con la lente del digitale e – sempre più frequentemente addirittura ripensarla. Come ha affermato Albert Einstein, «non possiamo risolvere i nostri problemi con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati».

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 educazione 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 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.