

TECNOLOGIA, INNOVAZIONE
LAVORO E COMPETENZE

I lati ancora più oscuri del digitale

DI ANDREA GRANELLI

LE DIMENSIONI PROBLEMATICHE SONO INSCINDIBILI DA QUELLE REALMENTE POSITIVE. OCCORRE QUINDI CONOSCKERLE A FONDO PER NON ESSERNE CONDIZIONATI O ADDIRITTURA TRAVOLTI E, AL CONTRARIO, PER ARRIVARE A SVILUPPARE UNA VERA E CONSAPEVOLE E-LEADERSHIP.

«Mentre la quarta rivoluzione industriale continua a rimodellare l'economia politica globale, molti sono in cerca di idee su come attuare un cambiamento sistemico positivo. In un mondo in cui la tecnologia è allo stesso tempo l'agente disgregatore e la forza motrice del progresso, l'approccio migliore potrebbe essere quello di applicare le lezioni della tecnologia allo stesso processo decisionale. I responsabili delle politiche, come le start-up, devono cercare altri modi per perpetuare ciò che funziona e abbandonare ciò che non va». Questo passaggio di Klaus Schwab – fondatore e presidente esecutivo del World Economic Forum – al summit di gennaio 2018 introduce al meglio il tema del digitale e della sua doppia anima. *Pharmakon* avrebbero detto gli antichi Greci – sia potente droga che necessario antidoto e vaccino. Questa compresenza di potenzialità e minacce non è casuale od occasionale, è anzi strutturale. Il poeta Friedrich

Hölderlin aveva mirabilmente descritto questa possibilità nella poesia *Patmos*: «(...) Dove c'è il pericolo cresce anche ciò che salva».

La dimensione problematica – il lato oscuro – è dunque strutturale, quasi complementare al lato brillante dell'innovazione: possiamo dire che si definiscono e alimentano a vicenda. Quanto più una tecnologia è potente e crea opportunità tanto più sviluppa dimensioni potenzialmente problematiche, in quanto legate a errori di utilizzo, a comportamenti imprevisi o all'uso "non etico" fatto da coloro che *The Economist* – in un recente articolo sul tema – ha chiamato "wrongdoers", noi diremmo malintenzionati.

Perché dunque è importante studiare e conoscere i lati oscuri del digitale (e più in generale dell'innovazione)? Non solo per non cadere nelle sue trappole e non farsi abbindolare e manipolare da fornitori sempre più potenti e invasivi. Ma perché il dubbio sistematico (così Cartesio chiamava il pensiero critico di chi vuole comprendere in modo non superficiale e costruire) è in grado di trasformare i lati oscuri in autentici momenti educativi o in nuove opportunità di business. Nello specifico, i lati oscuri del digitale vanno studiati:

1. **perché sono strutturali, nativi e consustanziali al "lato luminoso"**, alle funzionalità attese (e desiderate) del digitale. Ci ricorda Paul Virilio, con un bruciante aforisma, che «la tecnologia crea innovazione ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio, e scoprendo il fuoco ha assunto il rischio di provocare incendi mortali»:

2. **perché il loro studio ci rende consapevoli e attenti e ci mette in guardia** grazie all'attivazione dell'energia potente e primordiale della paura fisiologica. Per le sue specificità (diffusione, crescita di potenza, aumento delle competenze necessarie, opacità, ...) la rivoluzione digitale è infatti un "grande pericolo" che deve generare una sana paura, grazie alla quale possiamo attivare il nostro sistema difensivo e consentire di valutare i pericoli con attenzione, precisione e lucidità e prendere, di conseguenza, le giuste contromisure (quelle più appropriate) e, dove possibile, cogliere le sfide associate trasformandole in opportunità. Non dobbiamo quindi "liberarci" delle nostre paure (altrimenti ci ritroveremo in balia del pericolo, che non saremmo più in grado di prevedere e a cui non sapremmo far fronte) ma diventare consapevoli di come funziona il nostro sistema difensivo, per renderlo più flessibile, per porlo più direttamente sotto il nostro controllo e per usarlo al fine di valutare con obiettività e tempestività le possibili minacce;

3. **perché non si può valutare con obiettività qualcosa senza poter perimetrare i suoi malfunzionamenti e abusi:** un business plan senza una valutazione approfondita dei potenziali rischi e la presenza di un piano B, è poco credibile e molto, molto rischioso;

4. e infine **perché c'è molto da imparare**, vista l'incredibile creatività dispiegata nei "lati oscuri". A titolo di esempio è interessante la lettura di "Mafia management. The crime families of Naples are remarkably good at business", pubblicato il 27 agosto 2016 su *The Economist*.

Studiare le dimensioni problematiche e stare in allerta per prevenire le minacce... e quindi dubitare sulle cose – soprattutto quelle luccicanti e che promettono meraviglie in poco tempo e a basso costo – non solo è necessario: «Chi è forte ha dei dubbi, mentre è il dubbio a possedere chi è debole», osservava Carl Gustav Jung.

Ma dobbiamo ricordare che la parte maligna del digitale ha una straordinaria capacità di occultarsi... o – quando scoperta – di tirarsi fuori colpevolizzando gli utilizzatori ("non è colpa della tecnologia ma nostra che siamo degli analfabeti digitali, non lo capiamo bene o lo usiamo male..."). Viene in mente quella famosa frase di Baudelaire usata come payoff del film *I soliti sospetti*, (con Kevin Spacey nei panni del mefistofelico boss criminale Keyser Söze, alias il piccolo truffatore Roger "Verbal" Kint: «L'astuzia più grande del diavolo è convincerci che non esiste». (*Le Spléen de Paris*, 1862).

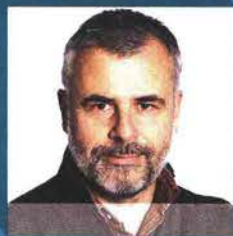
I LATI ANCORA PIÙ OSCURI DEL DIGITALE

La presenza della dimensione problematica del digitale sta crescendo e la sua manifestazione è relativamente recente. Gli esempi sono numerosissimi e molto articolati: una sintesi del tema è stata pubblicata nell'edizione 2017 di *Macrotrends* con il titolo "Il digitale e noi: i rischi, le illusioni e le trappole". Volendo aggiornare la lista, sette sono le dimensioni problematiche che stanno maggiormente condizionando l'economia, l'evoluzione sociale e, da poco, anche i titoli dei media per il grande pubblico:

- l'esplosione dei rischi di sicurezza: virus, hacker, criptomoneta;
- lo strapotere delle multinazionali del digitale – prevalentemente statunitensi e cinesi;
- la crescente disoccupazione ed emarginazione sociale tech-driven;
- tutto è fake – non solo le news;
- gli a-social media: da luogo di democrazia e confronto a piattaforme per la diffusione dell'odio e la manipolazione politica;
- AI e il progressivo depotenziamento cognitivo dell'uomo;
- piccole apocalissi quotidiane (selfie, isolamento, ...).

Per chi vuole maggiori dettagli, motivazioni e dinamiche evolutive su queste dimensioni problematiche – che non si possono analizzare in questo ambito rimando al mio

L'AUTORE



Andrea Granelli è fondatore e presidente di Kanso (consulenza nell'innovazione e change management). Nel 1989 entra in McKinsey a Lisbona. Nel 1995 diventa il braccio destro di Nichi Grauso – fondatore di Video On Line (VOL) – e partecipa al lancio di Internet in Italia. Nel 1996 vende VOL a Telecom Italia e fa nascere tin, it di cui fa l'AD per diversi anni. Nel 2001 è nominato AD di Tilab e responsabile delle attività R&S del gruppo Telecom. Ha creato molte aziende e lanciato diverse iniziative: TILab, Loquendo, il fondo Saturn (New York), l'Interaction Design Institute di Ivrea. Scrive periodicamente di tecnologie digitali e innovazione su quotidiani e riviste e ha pubblicato diversi libri. È stato presidente dell'Archivio Storico Olivetti ed è professore alla LUISS Business School.

TECNOLOGIA, INNOVAZIONE
LAVORO E COMPETENZE



recente libro *Il lato (ancora più) oscuro del digitale. Nuovo breviario per (soprav)vivere nell'era della Rete* (Franco Angeli, 2017), che segue dopo solo quattro anni la prima edizione.

CHE FARE?

La capacità di fronteggiare i lati oscuri del digitale si inserisce nel più generale tema della eLeadership: le competenze digitali dei leader, ossia competenze manageriali rilette con la lente del digitale.

Come si determinano dunque 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? Particolarmente interessante è il modello sviluppato da

Spencer Stuart, una delle multinazionali dell'Head Hunting. Un metodo pratico ed efficace per valutare le competenze digitali dei manager.

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 legate all'utilizzo – 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. È dunque sempre più necessario un “sano scetticismo” – come usava ripetere Jack Welch – anche nella scelta e uso del digitale. Ma purtroppo questa competenza 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; e se qualcosa non funziona, una nuova tecnologia risolverà il problema.
- 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 che 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 trasformazione digitale 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.

Particolarmente interessante è il *Digital Readiness Assessment (DRA)* sviluppato da Spencer Stuart, che 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 su una pluriennale osservazione delle pratiche manageriali – 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 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. Dev’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.

IL VERO “SAPER FARE” DIGITALE

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 dell’*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 tipico della leadership: 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. Mentre l’equilibrio fra innovazione e tradizione, fra un buon uso dei fattori umani e l’adozione di soluzioni “tutto digitale”, viene misurato dal *Digital Balance*, che mette in luce il grado di equilibrio nell’adozione di soluzioni digitali e segnala quando vi è una eccessiva propensione a trovare soluzioni digitali a tutti i costi.

Il contrasto dei crescenti lati oscuri del digitale richiede quindi una competenza sofisticata, dove i saperi manageriali si fondono con le conoscenze tecniche e alcune importanti *soft skill*. E dove la necessaria reattività si basa non solo su una dimensione procedurale – l’attenta valutazione dei rischi e la predisposizione di piani alternativi – ma anche una mentalità “resiliente”: pronta per affrontare il mai visto, il complesso, l’ambiguo. ☺