



MARIA GRAZIA DE ANGELIS

VOLARE DIGITALE

*Governance e Competenze
per una trasformazione senza confini*



MARIA GRAZIA DE ANGELIS

VOLARE DIGITALE

*Governance e Competenze
per una trasformazione senza confini*



Copyright © MMXXI
«NeP edizioni Srls» di Roma (RM)
www.nepedizioni.com
info@nepedizioni.com
Via dei Monti Tiburtini 590
00157 Roma (RM)
P. iva 13248681002
Codice fiscale 13248681002
Numero REA 1432587
ISBN 978-88-5500-111-3

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.

Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.

I edizione: gennaio 2021

La vera promessa
della seconda civiltà delle macchine
è che contribuirà a scatenare
il potere dell'ingegno umano

Brynjolfsson e McAfee

Ai miei cari nipoti, Adrian e Sofia ,
e a tutti i nativi digitali,
affinché non affoghino nella vita virtuale
ma vivano il futuro con un'analogica consapevolezza

Dalla vostra nonna nata analogica e *moritura* digitale

Un ringraziamento va ai miei amici:

- **Maurizio Quarta** stimolante generatore di riflessioni e approfondimenti, nonché eccezionale correttore di bozze;
- **Evaldo Cavallaro** le cui dissertazioni sui manager analogici e digitali hanno fatto scattare la scintilla creativa

INDICE

PREFAZIONE di <i>Maurizio Quarta</i>	p. 7
INTRODUZIONE	p. 15
PARTE I	
I MOTORI DEL CAMBIAMENTO	
1. L'era della servitizzazione	p. 23
2. Co-generare il cambiamento	p. 35
3. Diversità e resistenze al cambiamento: <i>la vera sfida per chi fa Human Resources</i>	p. 48
4. Il valore della cultura digitale e la digital due diligence	p. 66
5. Alla scoperta delle reti sommerse	p. 81
6. La centralità della formazione continua	p. 89
7. La validazione delle competenze	p. 104
8. La comunicazione strategica diventa digitale	p. 112
9. Gestire la complessità	p. 130
 PARTE II	
NOI E IL DIGITALE	
1. Il valore delle soft skill nell'era digitale	p. 162
2. E.Leader :<i>un mix tra leadership tradizionale e digitale</i>	p. 177
3. Temporary management: <i>come utilizzarlo al meglio</i>	p. 198

4. L'importanza di una leadership a colpi di buonumore	p. 214
5. Digital stress: <i>i nuovi mali dell'era digitale</i>	p. 236
6. Noi e la web reputation	p. 255
7. Il futuro del lavoro	p. 269
8. Dallo smartworking a un nuovo modello di società	p. 298
CONCLUSIONI	p. 311
SITOGRAFIA	p. 320
BIBLIOGRAFIA	p. 321

PREFAZIONE

di MAURIZIO QUARTA¹

L'essenza del libro di Maria Grazia De Angelis è racchiusa tutta nel verbo scelto per il titolo: VOLARE, che ci ricorda come il DIGITALE vada veloce, ogni giorno di più, e come il percorso da compiere da parte delle persone debba anch'esso essere veloce. Un viaggio di scoperta, per dirla con le parole di Marcel Proust, in cui è però importante "cercare nuove terre", ma soprattutto "avere nuovi occhi".

E senza voler essere uno sterile manuale, il libro suggerisce due dimensioni sulle quali concentrarsi e lavorare per avere nuovi occhi: la necessità di avere una progettualità digitale e quella di creare un'educazione al digitale. Come sottolinea l'autrice, entrambi presuppongono il recupero della componente analogica.

Siamo oggi al punto in cui lo slogan DIGITALE È BELLO ha finito per creare in molti, anche sulla spinta dei messaggi subliminali provenienti dalle grandi organizzazioni che su di esso hanno costruito la loro fortuna, un pensiero subdolamente strisciante che porta alla demonizzazione di tutto quanto non è digitale e all'ev-angelizzazione di quanto invece lo è. Il termine non vuole solamente indicare l'angelizzazione del digitale, ma anche sottolineare come il processo continuo e interattivo promosso dalle aziende "native" digitali e alimentato dagli utenti tenda a moltiplicare il messaggio, arrivando a creare una sorta di pensiero onnicomprensivo e dominante. La sensazione è che ci si concentri per lo più sulla promozione indiscriminata del DIGITALE, perché "fa bello", è politicamente corretto, crea consensi, ed è immaginifico. E poi il digitale è dappertutto: qualcuno lo definisce addirittura infestante. Basti pensare al cosiddetto fenomeno della "convergenza digitale", con cui si vuole indicare l'interazione tra smartphone, intelligenza artificiale e social network, oggi al centro di qualsiasi strategia evoluta di marketing, data la sua capacità

¹ Managing Partner Temporary Management & Capital Advisors

di potenziare l'efficacia di un'attività economica, di un prodotto o di un personaggio.

I numeri non possono non impressionare. Si tratta di una tigre che non dà alternative, specialmente alle imprese più piccole e meno equipaggiate: o la cavalchi o ti divora, una tigre che trova nel *mobile* l'elemento di punta, con circa il 49% della popolazione mondiale che usa lo *smartphone* per navigare in internet; oltre 2,9 miliardi di persone (il 39%) che usano i *social media* da mobile e 1,23 miliardi di utenti online ogni giorno da *smartphone* e *tablet* per una navigazione internet e utilizzo dei *social media*. E qui parliamo dello *smartphone*, che, nato come strumento di comunicazione personale, diviene sempre più una vera e propria estensione dell'identità individuale all'interno della *web community*.

La pervasività con cui il digitale si è insinuato nel nostro quotidiano induce quasi naturalmente il paragone con la FORZA della serie di Guerre Stellari di George Lucas: un campo di energia positiva che pervade l'intero cosmo, e in cui agivano i cavalieri Jedi (i buoni), ma in cui c'era anche il "nero" Darth Vader asservito all'Imperatore che della FORZA faceva un uso improprio teso a dominare l'universo e i suoi mondi. Così come la FORZA non è bella per definizione, forse anche DIGITALE non è bello per definizione? E quindi anche ANALOGICO NON È BRUTTO per definizione?

L'essere umano nasce analogico e solo in un secondo momento diventa digitale: ha dunque senso recuperare questa componente e far sì che si crei un'interazione virtuosa tra le due?

Per rispondere alla domanda, prendiamo come esempio un'attività che tutti più o meno praticano e tutti conoscono, la fotografia, per poi estendere il discorso analogicamente ad altri campi di applicazione. L'attuale livello di sviluppo della tecnologia consente praticamente a tutti di fare buone fotografie di sentirsi fotografi, date le possibilità offerte da una macchina fotografica digitale, combinate con la capacità di trattamento dell'immagine offerte da programmi *Photoshop-like*. O addirittura elaborandole direttamente su uno *smartphone*, come è oggi possibile sulle versioni più

evolute di molte marche. Questo processo di democratizzazione/banalizzazione della tecnologia fotografica, induce tantissime persone a sentirsi fotografi, volgarizzando implicitamente gli aspetti artistici, creativi e di artigianalità del lavoro del fotografo. Il rischio è che soprattutto i nativi digitali manchino del cosiddetto “senso della foto/dell'inquadratura” e abbiano un approccio molto più “probabilistico” e industriale, ovvero: scatto tante foto e prima o poi troverò anche quella con l'inquadratura giusta. La tecnologia rende oggi certamente più facile il lavoro del fotografo, lavoro però reso possibile solo da due capacità puramente analogiche: avere il senso della foto e l'esserci, ovvero l'essere presente sul posto e saper cogliere l'attimo.

Anche ieri esisteva una fotografia digitale che richiedeva però strumenti informatici molto più complessi, costosi e poco *user friendly* che alcuni grandi fotografi hanno utilizzato per il loro lavoro: uno su tutti, Ryszard Horowitz. La componente artistica viene costantemente richiamata nelle sue interviste: la fotografia è infatti un medium creativo, che ti consente di elaborare un'idea, un messaggio, delle relazioni e non semplicemente di mettere assieme delle immagini. Un bravo fotografo dovrebbe quindi essere capace di asservire ai propri bisogni le grandi opportunità offerte oggi dalla tecnologia e impedire che a vincere sia il lato oscuro derivante da una sua applicazione acritica.

Il messaggio che ne ricaviamo è che fotografare (che letteralmente significa scrivere con la luce) è cosa ben diversa dal fare fotografie. Così come mandare messaggi è ben diverso da comunicare; gestire relazioni è ben diverso da gestire contatti; avere una strategia di comunicazione è ben diverso dal creare un bellissimo sito web; smart working è ben diverso da lavoro a distanza.

Paradossalmente, per un nativo digitale, i nuovi occhi sono anche analogici.

La riscossa del mondo analogico la possiamo anche leggere nel recupero che sta avvenendo di certe attività tradizionali quasi scomparse con l'avvento del digitale: la rinascita delle agenzie matrimoniali tradizionali; la riscoperta della macchina per scri-

vere ribattezzata **MACCHINA PER PENSARE** (e, pare, riscoperta anche da alcuni servizi segreti e di sicurezza per redigere messaggi ultrasensibili a prova di intercettazione); la riscoperta della calligrafia.

A livello micro, le aziende si trovano di fronte non ad una nuova tecnologia, ma ad una meta-tecnologia del tutto orizzontale e penetrante in qualsiasi loro attività, tant'è che si parla spesso di *Digital Disruption* piuttosto che di *Digital Transformation*. Anche qui si rischiano contrapposizioni di tipo ideologico, specie per quanto concerne il possibile impatto sui lavoratori.

Il libro ci indica, tra le tante, due possibili strade per gestire la pervasività ed evitare non solo il rischio della *Digital Disruption*, ma anche per trasformare il concetto di *Digital Transformation* in quello di *Digital Evolution*. E soprattutto, politicamente parlando, che la Trasformazione Digitale non diventi Trasformismo Digitale, come nelle migliori tradizioni di molta politica. L'autrice, con un livello di approfondimento e di analisi non comuni ed una spiccata sensibilità per l'elemento umano e per tutte le variabili soft, evidenzia con grande chiarezza i motori del cambiamento e la complessità progettuale che nasce dal dover operare contemporaneamente su diverse dimensioni critiche, sia che si parli di paese sia di singole aziende: **i processi, le leve gestionali, le tecnologie e le persone.**

In particolare l'Autrice parla di percorsi virtuosi per introdurre e accelerare il cambiamento, perché di questo alla fin fine si tratta, di un più o meno **grande progetto** che per avere successo deve rispettare alcuni capisaldi:

- **Ruolo attivo della proprietà e dei leader** (siano essi manager o politici e amministratori della cosa pubblica) nel dargli continuo e pieno sostegno, fornendo chiare indicazioni di guida
- **Leader del progetto** – serve un E. Leader (magari un temporary manager, suggerisce l'Autrice), non una persona sola al comando

- **Pieno supporto di chi a tutti i livelli gestisce le risorse umane**, come garante e “collante” per creare l’*habitat* e l’*humus* per generare una partecipazione condivisa, motivata, formata e informata per intraprendere con successo il percorso verso la propria evoluzione digitale, anche attraverso un piano di comunicazione, formazione ma anche incentivazione
- **Grande enfasi sulla comunicazione interna** realizzata utilizzando all’interno gli strumenti pensati per l’esterno
- **Early wins, ovvero** puntare alla “finalità principale” attraverso piccoli risultati subito per generare consenso e partecipazione
- **Non dimenticare mai**, anche e soprattutto alla luce dei continui progressi della tecnologia, che si tratta di un **processo “infinito”** su cui operare con continuità

La seconda strada evocata nel libro si chiama **educazione digitale**, che è cosa ben diversa dalla **formazione digitale**: mentre la seconda ha lo scopo prevalente di insegnare le modalità operative degli strumenti digitali maggiormente diffusi, la prima si concentra principalmente sulla costruzione di una cultura del digitale che consenta di arrivare a creare dei leader digitali, quelli che molta stampa e molti politici definiscono **E.Leader**, capaci di esprimere attenzione e sensibilità per quanto attiene alle modalità di selezione, implementazione e educazione di secondo livello delle tecnologie.

Tornando all’esempio iniziale della fotografia, significa insegnare a fotografare e non a fare fotografie, addestrando le persone all’utilizzo di programmi e applicazioni particolari.

In quest’ottica l’E.Leader è un gestore e un manager portatore di una cultura non più basata su silos non comunicanti tra loro, ma che sappia immaginare grandi praterie aperte in cui i singoli e le organizzazioni, private e pubbliche, siano in grado di evolvere armonicamente in un contesto di tipo rivoluzionario, grazie alle infinite potenzialità degli strumenti tecnologici e alla loro facilità e immediatezza di accesso.

In questo momento storico, in cui il nostro sistema paese dovrebbe essere capace di delineare piani di sviluppo per poter accedere “con merito” alle ingenti risorse economiche messe sul tavolo dall’Europa, i discorsi di molti esponenti della politica e anche del mondo imprenditoriale, sono pieni di continui riferimenti ai temi di **Industria 4.0** e di **trasformazione digitale**. Molti, se non la maggior parte di questi riferimenti, soffrono però di una forte distorsione prospettica: si parla infatti tantissimo delle nuove professioni che le due ondate di cambiamento comporteranno e di come il sistema educativo deve strutturarsi per lavorare sulle nuove generazioni al fine di creare le nuove competenze richieste, ignorando molti aspetti gestionali che la digitalizzazione comporta.

Fortunatamente, nel corso dell’ultimo **World Manufacturing Forum** qualche imprenditore, con l’*ingenuità* della favola del Re Nudo, ha giustamente e opportunamente sollevato un problema non marginale: è corretto pensare a come operare sulle nuove generazioni, e alle diverse migliaia di persone di cui ci sarà bisogno nel prossimo futuro, ma non possiamo dimenticare le centinaia di migliaia di persone over 40 che in queste aziende lavorano e che dovranno lavorarci per almeno altri vent’anni, molte delle quali hanno una cultura e una preparazione molto poco digitale, hanno una scarsa propensione al cambiamento e dovranno confrontarsi con modalità del tutto nuove di operare.

Il problema si pone con particolare evidenza nelle PMI, dove spesso l’età media e la permanenza nella stessa azienda sono molto elevate. C’è quindi tutto un mondo, ad oggi ancora la maggioranza, di “nativi analogici” che bisogna far interagire in maniera virtuosa con il mondo dei “nativi digitali” che saranno la maggioranza domani. Pensare solo ai digitali si rischia di trasformare in un incubo il volo del titolo del libro: che si vada troppo vicini al sole, come nel mito di Icaro piuttosto, o che si “stalli”, il risultato sarà sempre quello di ritrovarsi precipitati al suolo.

A livello macro, esiste il rischio concreto che sul tema del digitale si possa arrivare a contrapposizioni puramente ideologiche

e aprioristiche: così come esistono i fautori del DIGITALE E' BELLO tout court, si intravedono da un po' di tempo posizioni diametralmente opposte, sullo stile della più pura ed italica diatriba TAV-NO TAV-SI', che paiono richiamarsi idealmente alle teorie dei grandi complotti e del Grande Fratello orwelliano cui nulla può sfuggire. E non si può negare che alcune obiezioni abbiano un fondamento:

- posto che la mole dei dati crescerà sempre più rapidamente della capacità di memorizzazione globale disponibile, chi deciderà cosa gettare nel “cestino”?
- e ancora: i grandi player, le conglomerate del mondo social e digitale sono a tutti gli effetti aziende private che potrebbero un bel giorno decidere di cambiare business o di vendere i loro *asset* ad altri: chi garantirebbe i nostri dati, le nostre fotografie, i nostri contatti?

Per certi versi, sembra di assistere nuovamente alle vecchie discussioni dei primi anni '80, in cui l'*Office Automation* era un po' la *Digital Transformation* dell'epoca, in cui, da un lato molte aziende, in maniera del tutto miope, facevano fior di piani per evidenziare i risparmi in termini di persone e per giustificare gli investimenti in tecnologia, e dall'altro in molti si preoccupavano per temute grandi riduzioni di personale. Ciò che nella realtà è successo in maniera molto parziale e limitata.

Il concetto è stato richiamato con forza recentemente al Meeting di Rimini anche da Mario Draghi, Presidente Emerito delle BCE, che ha sferzato i politici ad utilizzare le risorse provenienti dal Recovery Fund come “debito buono” per implementare una strategia-paese di education e innovazione digitale.

In questa accezione l'educazione è ciò che consente alle persone di mettere in campo un'altra capacità analogica: il **senso critico** necessario a valutare, in una sana ed oggettiva ottica manageriale, i rischi e le potenzialità di un certo percorso, senza alcun condizionamento da parte degli ambienti circostanti (stampa, mondi social, conglomerate social) e con l'onestà intellettuale di poter

dire DIGITALE E' BELLO SE SERVE, MA ANALOGICO È ALTRETTANTO BELLO PERCHÈ SERVE. E questo vale tanto per i manager, quanto e soprattutto per gli amministratori della cosa pubblica.

In più parti del libro, l'Autrice invoca un sistema che sappia farsi smart: in un paese smart è più facile avere politici smart, creare smart leader e, finalmente sì, fare davvero smart working!

E arrivarci significa vincere una doppia sfida: digitalizzare la gran massa di analogici, ma anche far recuperare ai nativi digitali le radici analogiche con cui sono venuti al mondo.

Un libro per poter volare...