

LE SFIDE DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

È necessario contrastare la resistenza al cambiamento per definire una transformation road map, creare un digital mindset, liberare il potenziale e migliorare la qualità del lavoro



Antonio Angioni,
Co-founder and
senior Partner di
Poliedros Consulting

È opportuno demistificare il tema della trasformazione digitale, depurandolo dai contorni distopici e millenaristici che influiscono sul sentiment delle persone e che alimentano la resistenza al cambiamento. Stiamo vivendo una fase di *business disruption* di cui è difficile al momento prevedere le conseguenze. Tutti i tentativi di cogliere analogie nel passato sembrano esercizi finalizzati a ridurre l'ansia per la velocità del cambiamento e la perdita progressiva dei punti di riferimento consolidati. Ritengo, invece, essenziale **acquisire la consapevolezza che le nuove tecnologie si stanno sviluppando ad una velocità inusitata, stanno diventando sempre più pervasive, per cui è necessario che ad ogni livello sia condiviso l'imperativo di imparare ad utilizzarle.** Due sono le priorità che si impongono sul piano gestionale: definire una **transformation road map** e creare un **digital mindset**. La definizione di una transformation road map si rivela spesso faticosa per la molteplicità e la diversità di opinioni, per la difficoltà nella selezione degli investimenti che non sempre garantiscono un adeguato ritorno in termini di value added, per il timore di rimettere in discussione un business model consolidato.

In realtà la definizione di una transformation road map innesca un complesso processo di change management che **impone un confronto al livello del leadership team** su quelli che, in funzione delle soluzioni di AI e/o di Gen AI che potrebbero essere adottate, possano essere i **vantaggi**, le **implicazioni organizzative**, le **reazioni dei clienti**, le **reazioni delle risorse interne**, le **competenze disponibili all'interno** e **quelle da reperire all'esterno**, le **modalità per mantenere e sviluppare il vantaggio competitivo**. Un confronto non semplice, spesso influenzato dalla tentazione di ricorrere a soluzioni tecnologiche suggestive che non comportano automaticamente un incremento del valore. Nella definizione della road map occorre concentrarsi sulle tre dimensioni costitutive della cultura organizzativa di un'azienda: la **vision**, l'**alignment**, il **commitment**. Una riflessione che facilita un approccio metodologico condiviso per superare la ricorrente tendenza a minimizzare i rischi, a resistere alle forme di sperimentazione, un approccio che facilita poi la selezione e la scelta delle soluzioni tecnologiche da adottare, seguendo due direttrici: il **potenziale valore generato** e la **fattibilità**. Ogni azienda deve poter identificare la soluzione originale e funzionale al proprio business per consolidare il vantaggio



competitivo. Passando invece all'altra sfida della creazione di un digital mindset occorre precisare che senza questa dimensione si corre il rischio di complicare, se non di vanificare, l'investimento nelle nuove tecnologie. Con *digital mindset* intendo fare riferimento ad un set di attitudini e di comportamenti che permettono alle persone di acquisire familiarità nell'utilizzo dei dati, degli algoritmi, dell'AI e del machine learning; favorendo così la creazione di un contesto nel quale non solo si sviluppa una collaborazione fra le persone e le applicazioni tecnologiche ma anche una sorta di *mutual learning*, di molteplici forme di interazione. **La comunicazione e la formazione sono i drivers essenziali per creare il digital mindset.** Ancor prima di implementare le soluzioni tecnologiche scelte, occorre dissipare i sospetti ed i timori per le possibili ripercussioni negative sia a livello personale che organizzativo. Per superare questa sindrome di *"replacement and loss"* si rende necessario disegnare **itinerari di induction** che permettano ai partecipanti di conoscere le opportunità offerte, di apprezzare la quality augmentation del proprio lavoro, di cogliere le opportunità di sviluppo o di cambiamento. La reattività ed il sentiment registrati in questi itinerari di induction permettono di definire o di aggiornare la **mappa delle competenze richieste** dalla nuova organizzazione, di **quantificare i gap**, di **pianificare i fabbisogni** nel breve-medio termine, di **impostare programmi adeguati di re-skilling e di up-skilling** attraverso i quali sviluppare quelle attitudini e quei comportamenti che sono elementi costitutivi del digital mindset. Programmi che devono coniugare le technicalità delle nuove soluzioni con quelle soft skills funzionali alla digital

transformation identificate dal *World Economic Forum* del 2024 (WEF) nel: *Pensiero critico e Problem solving, Adattabilità e Flessibilità, Creatività ed Innovazione, Comunicazione e Collaborazione, Empatia e Intelligenza emotiva, Resilienza e Gestione dello stress.* Occorre sviluppare una *cognitive flexibility* stimolando i partecipanti ad approfondire, a classificare e consolidare i dati e le nuove categorie acquisite, ad allenarsi a **recepire di continuo le novità, a tradurre operativamente quanto appreso (watch one, do one, teach one)**, a cimentarsi in una sperimentazione continua. L'inevitabile resistenza al cambiamento, la diffidenza iniziale, possono essere progressivamente ridotte aiutando le persone a **prendere coscienza non solo del rischio dell'obsolescenza professionale ma anche della marginalizzazione sociale** dal momento che le nuove tecnologie non sono applicate solo all'interno delle aziende ma hanno uno sviluppo in numerosi aspetti dell'esperienza quotidiana. Oltre ad un incremento dell'employees experience, derivante dalla concreta sperimentazione da parte dei front line workers dell'incremento della qualità del lavoro e della creazione di nuove prospettive (*augmenting versus replacing jobs*), **i middle managers hanno maggiori opportunità di una consapevole realizzazione della strategia** e di maggior spazio per la gestione delle risorse loro affidate mentre i **business leaders sono chiamati ad una sorta di vigilanza continua**, ad un attento monitoraggio per assicurare il tempestivo upgrading verso una learning organization nella consapevolezza che *"You cannot escape the responsibility of tomorrow by evading it today"* (Abraham Lincoln). ■