

# Generativa



## Old make gold

---

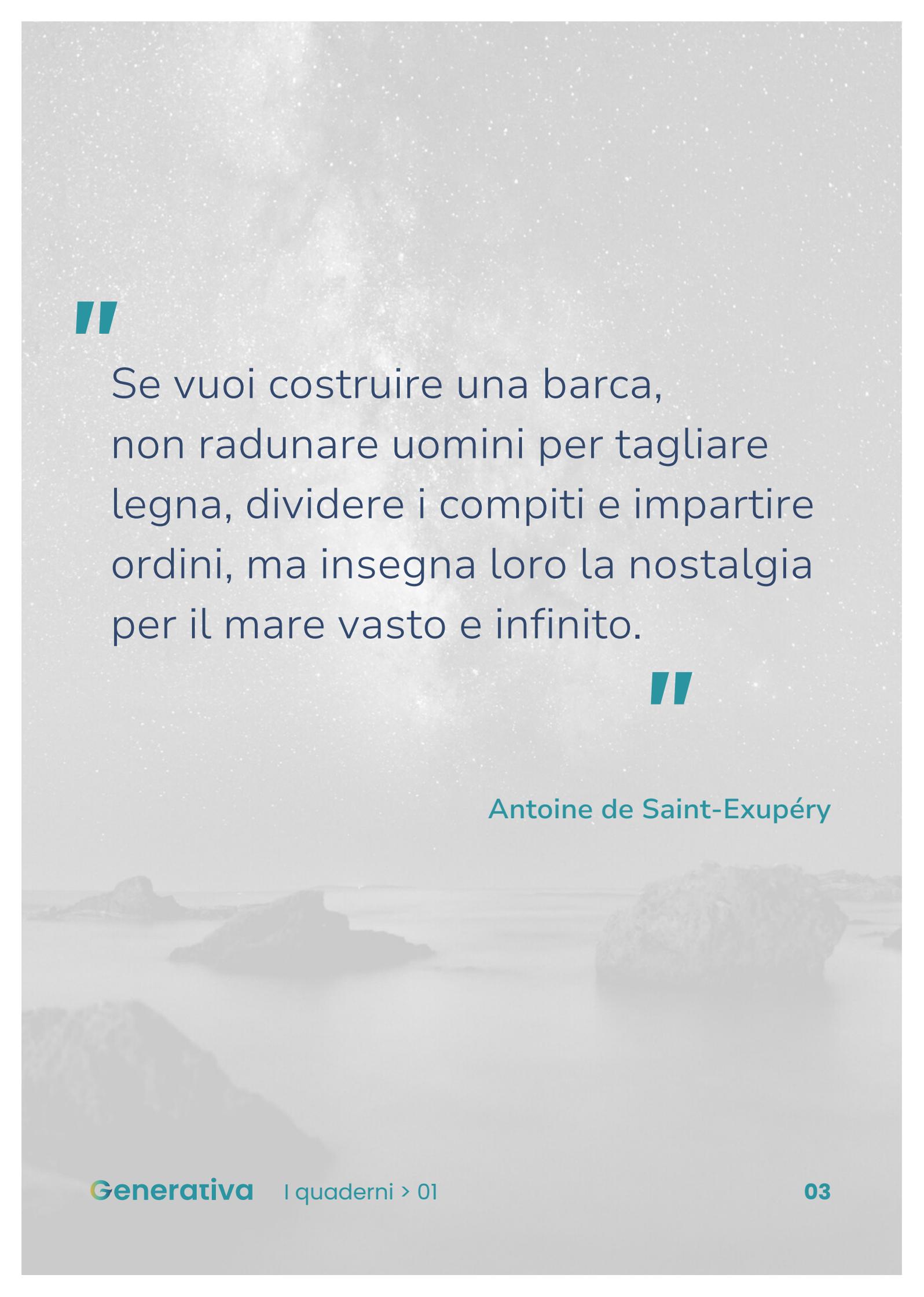
Molti boomer  
sono più efficaci dei millennial  
nella trasformazione digitale.  
Ecco perché.

I quaderni > 01

# Indice

---

- |      |   |      |   |
|------|---|------|---|
| 04 > | <b>01</b><br>Sei una quercia?<br>perché trasformarsi      | 18 > | <b>07</b><br>Ho visto cose<br>che voi millennial...     |
| 06 > | <b>02</b><br>La trasformazione<br>digitale in Italia      | 20 > | <b>08</b><br>L'azienda<br>lo sa già                     |
| 09 > | <b>03</b><br>L'innovazione:<br>un buon affare             | 23 > | <b>09</b><br>La domanda<br>latente                      |
| 11 > | <b>04</b><br>Senza le soft skill<br>è un problema         | 26 > | <b>10</b><br>Prudenza sì, paura no:<br>ecco cosa cambia |
| 13 > | <b>05</b><br>Due motivi<br>per cambiare                   | 32 > | <b>11</b><br>Allora:<br>che fare?                       |
| 15 > | <b>06</b><br>Chi lascia la via<br>vecchia per la nuova... | 35 > | <b>Generativa</b><br>Esigenze<br>a cui rispondiamo      |
|      |   |      | <b>Contatti</b>   |



//

Se vuoi costruire una barca,  
non radunare uomini per tagliare  
legna, dividere i compiti e impartire  
ordini, ma insegna loro la nostalgia  
per il mare vasto e infinito.

//

Antoine de Saint-Exupéry

# Sei una quercia?

Ti arrivano in ufficio venditori pirotecnici.  
Vuoi restare competitivo? Vuoi nuove opportunità di crescita? Vuoi vendere di più on line?  
Vuoi un processo produttivo migliore, più efficiente, meno costoso? Vuoi espanderti verso nuovi mercati?

*Abracadabra: se vuoi puoi!*  
installa questi dispositivi, adotta questo software,  
usa questa procedura, cambia quelle macchine...

Ma davvero?  
Sì, davvero. Ma *potenzialmente*.

Fin dai tempi di Aristotele sappiamo che una ghianda è una quercia *potenziale*: bellissima, enorme, solida. Ma tra migliaia di ghiande, solo alcune diventano alberi. Le altre saranno l'appartamento di un baco o la cena di un cinghiale... apposta madre quercia ne genera migliaia, basta che ne germogli qualcuna per continuare la specie.

Ma tu non hai mille aziende, **tu puoi giocarti una ghianda sola**.  
Devi curarla e difenderla.

Eccoci, qui parliamo dell'humus, dell'acqua e del sole che trasformano il tuo "potenzialmente" in un risultato.

## Scommettiamo?

Verso il 2030 la notizia sarà che in Italia molti “imprenditori dell’innovazione” saranno in realtà imprenditori tutt’altro che giovani di aziende con le radici nel ‘900.

La scommessa ci viene facile perché lo stiamo vedendo coi nostri occhi: imprenditori non più giovani che hanno rapidamente imparato a sfruttare la propria “vecchia” esperienza del secondo novecento per rivoluzionare la fabbrica e portarla verso gli anni '30.

Sì proprio loro: quelli che la prima volta, per presentarsi a noi, ci dicevano “io però non sono uno smanettone”.

## Perché trasformarsi

Qui parliamo delle aziende che conosciamo.

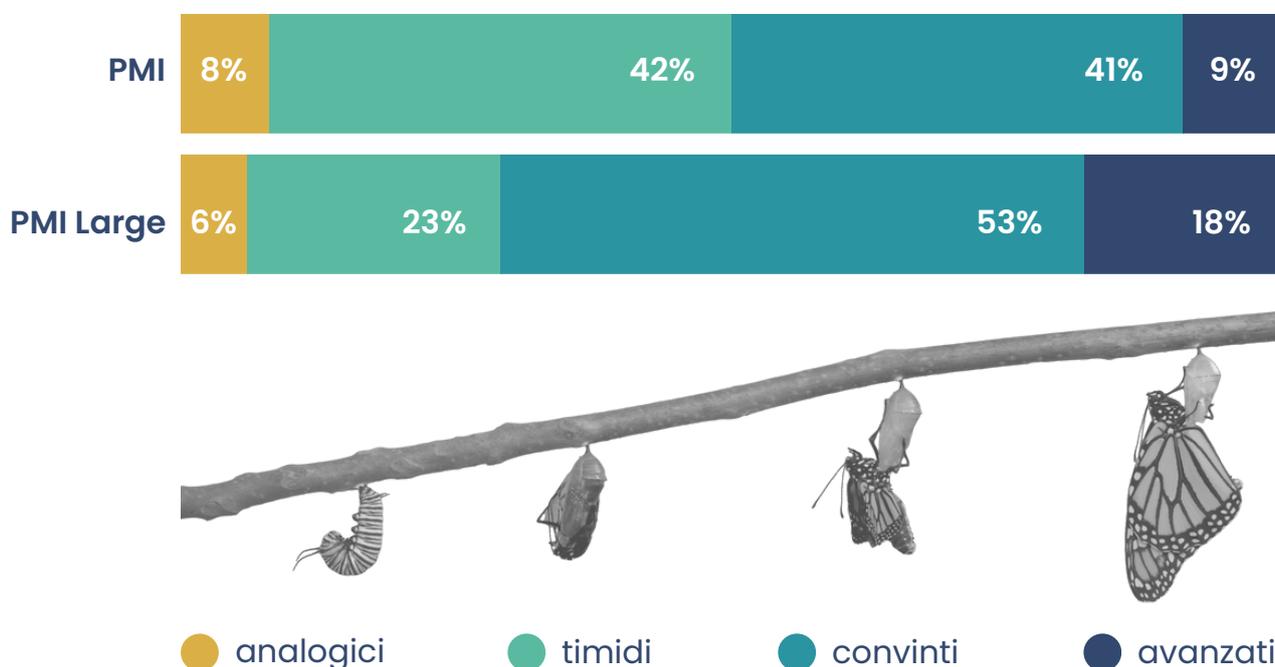
Spesso le sentiamo dire “se siamo ancora qui è perché lo facciamo meglio dei cinesi”.

Più che PMI spesso sono PMI “large”: diverse centinaia di dipendenti e fatturato oltre la soglia dei 50 mio/anno.

Il tema riguarda anche le PMI *medium* e *small*, semplicemente qui testimoniamo come va con le *large*.

# La trasformazione digitale in Italia

## La maturità digitale di PMI e PMI Large a confronto



### In Italia 211mila PMI producono il 44% del fatturato nazionale

e occupano il 33% della forza lavoro.

Il grafico distingue PMI "Large" (>50 mio EUR o > 250 dipendenti) e PMI inferiori:

- Solo il 50% delle PMI ha un profilo "convinto" verso la Digital Trasformation
- Solo il 35% delle PMI (e il 61% delle PMI Large) considera il digitale uno strumento cardine

fonte > [Osservatorio Innovazione Digitale delle PMI del Politecnico di Milano](#)  
(2021 e 2022)

# Ma quanto noi italiani ci stiamo trasformando?

**1 azienda**  
su 4



ha avviato la riconversione delle proprie linee di produzione per prodotti, oggi considerati strategici.

**6 aziende**  
su 10



dichiarano di dover rimodulare la propria offerta sul mercato e adeguare coerentemente il proprio modello operativo.

**1 azienda**  
su 2



intende puntare sull'internazionalizzazione, per ampliare la copertura geografica e avviare percorsi di ingresso nei mercati esteri di maggiore interesse.

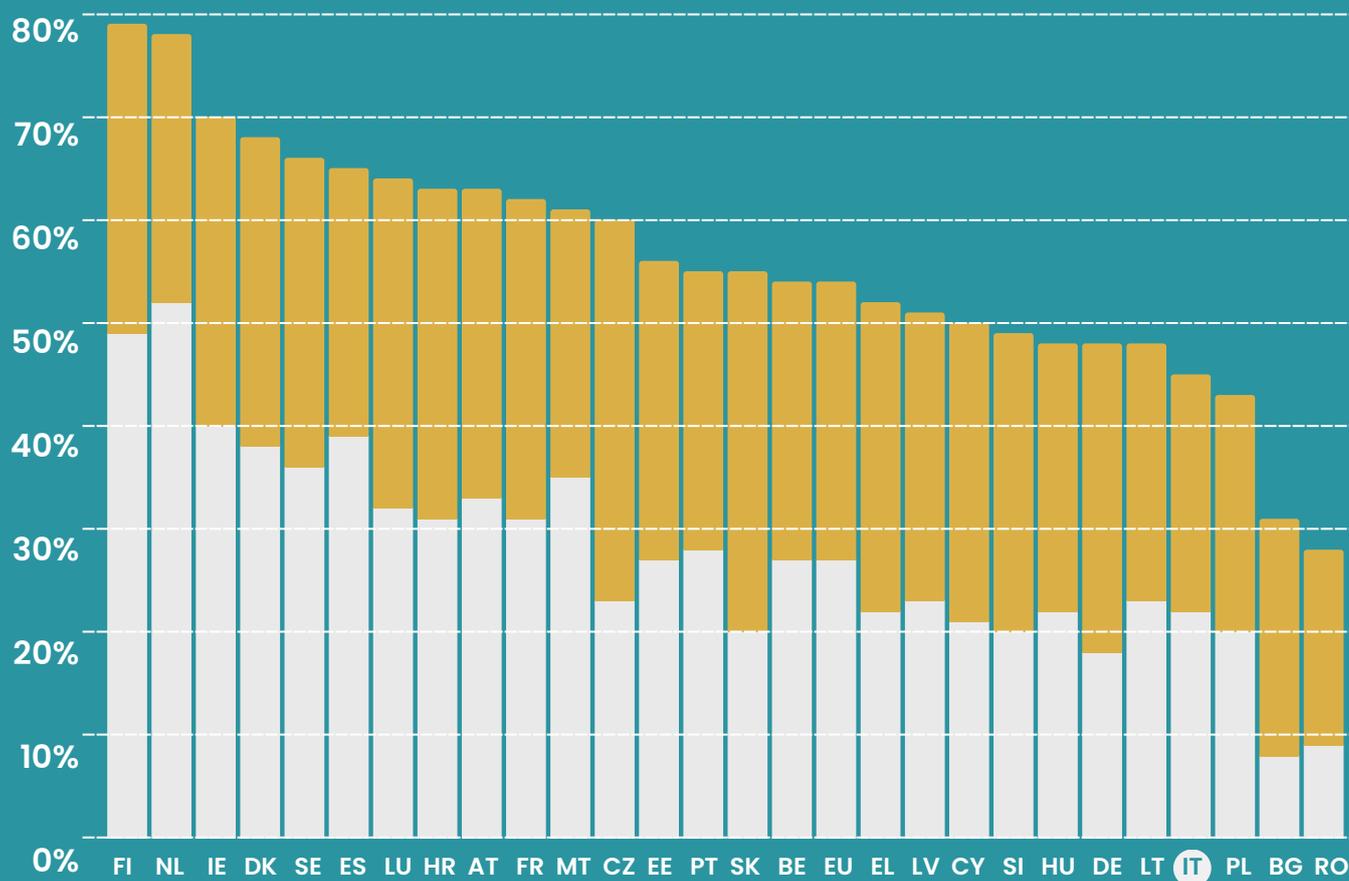
fonte > [Monitor Deloitte](#)

Inoltre per DESI (L'Indice di Economia e Società Digitale della Commissione Europea) **noi italiani siamo terzultimi in termini di competenze digitali**, e ovunque in Europa c'è carenza di tecnici.

# Grado di informatizzazione nei Paesi della Comunità europea

Anno 2020

- skill digitali base
- skill digitali avanzate



fonte > Eurostat

Ricerca sull'informatizzazione nella Comunità Europea

# L'innovazione: un buon affare

Peccato per l'Italia, perché la digitalizzazione porta ritorni economici: [questa ricerca](#) dell'OEDC (Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo) indica che la produttività delle aziende che investono in innovazione cresce dal 5% al 10% più velocemente rispetto alle aziende che non se ne occupano.

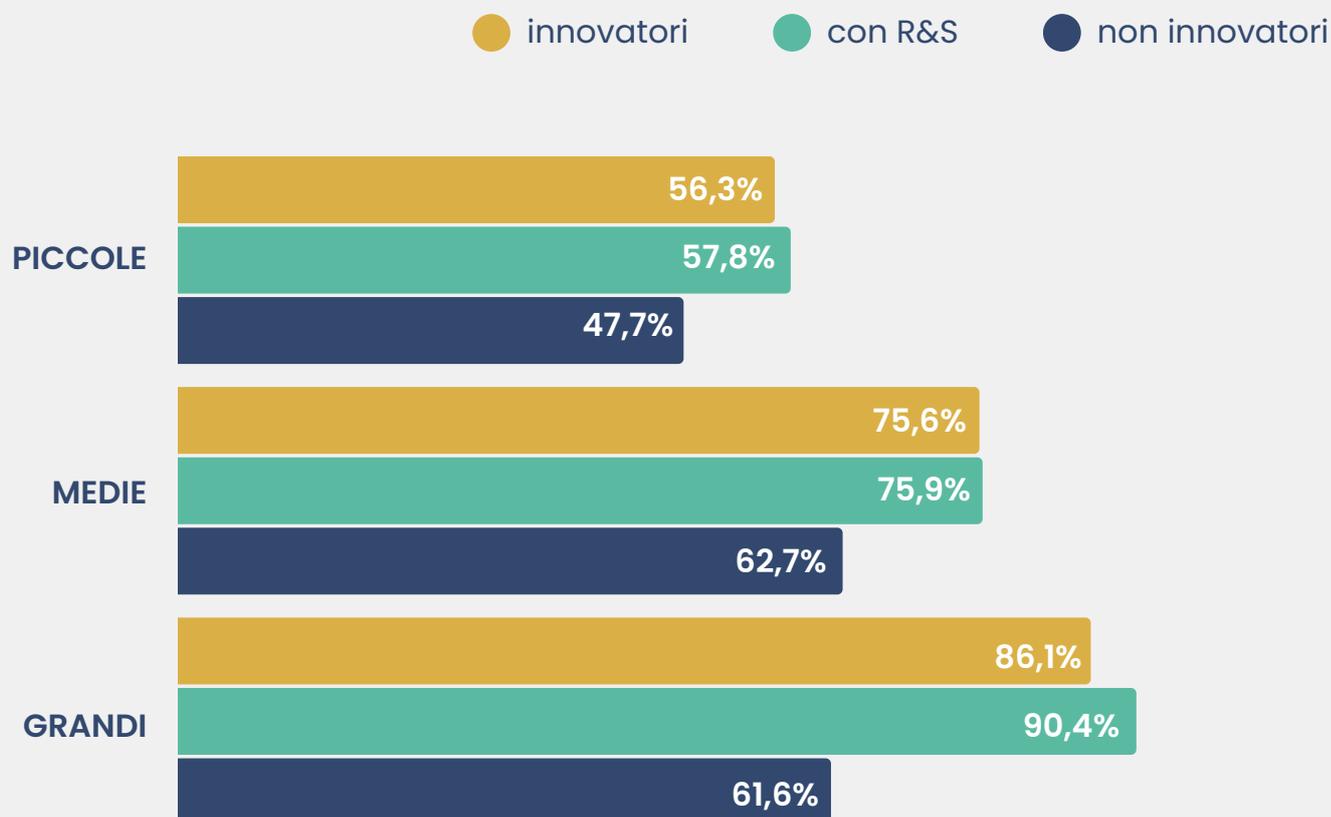
**In Italia i dati sono ancora più evidenti:** i dati ISTAT dimostrano che “le imprese innovatrici e attive nella R&S presentano una migliore performance economica anche in termini di più elevati livelli di redditività, nel complesso e a parità di dimensione media di impresa” **con una differenza di 20 punti percentuali.**

Infatti “Le imprese innovatrici mostrano livelli di produttività del lavoro maggiori di chi non innova, sia nel complesso, sia a parità di dimensione media di impresa...”

Le imprese innovatrici attive nella R&S hanno una produttività del lavoro ancora più elevata.

# Produttività del lavoro delle imprese italiane

Anno 2020



fonte > [Produttività delle imprese italiane su dati ISTAT](#) (cap. 4)

Gli indicatori derivano dall'integrazione del Frame SBS con la Rilevazione Community Innovation Survey - CIS, di natura campionaria.

## Nel 2022

il 69,9% delle piccole e medie imprese ha avviato almeno 4 attività digitali su 12, più della media UE: è quanto emerge dal report "Imprese e Ict". Ma restano gap importanti sul fronte della presenza di specialisti, della formazione di nuove competenze, della sicurezza informatica avanzata e dell'e-commerce.

fonte > [Corrierecomunicazioni.it](#)

# Ma senza le soft skills, è un problema

Il già citato documento DESI lo dice chiaro: *Livelli di competenze digitali insufficienti mettono a rischio le prospettive di crescita futura, peggiorano il digital divide e incrementano il rischio di esclusione “digitale” dal momento che sempre più servizi, incluso quelli essenziali, saranno fruibili prevalentemente online.*

**Infatti da noi il numero di “quelli bravi” è inferiore alla domanda.**

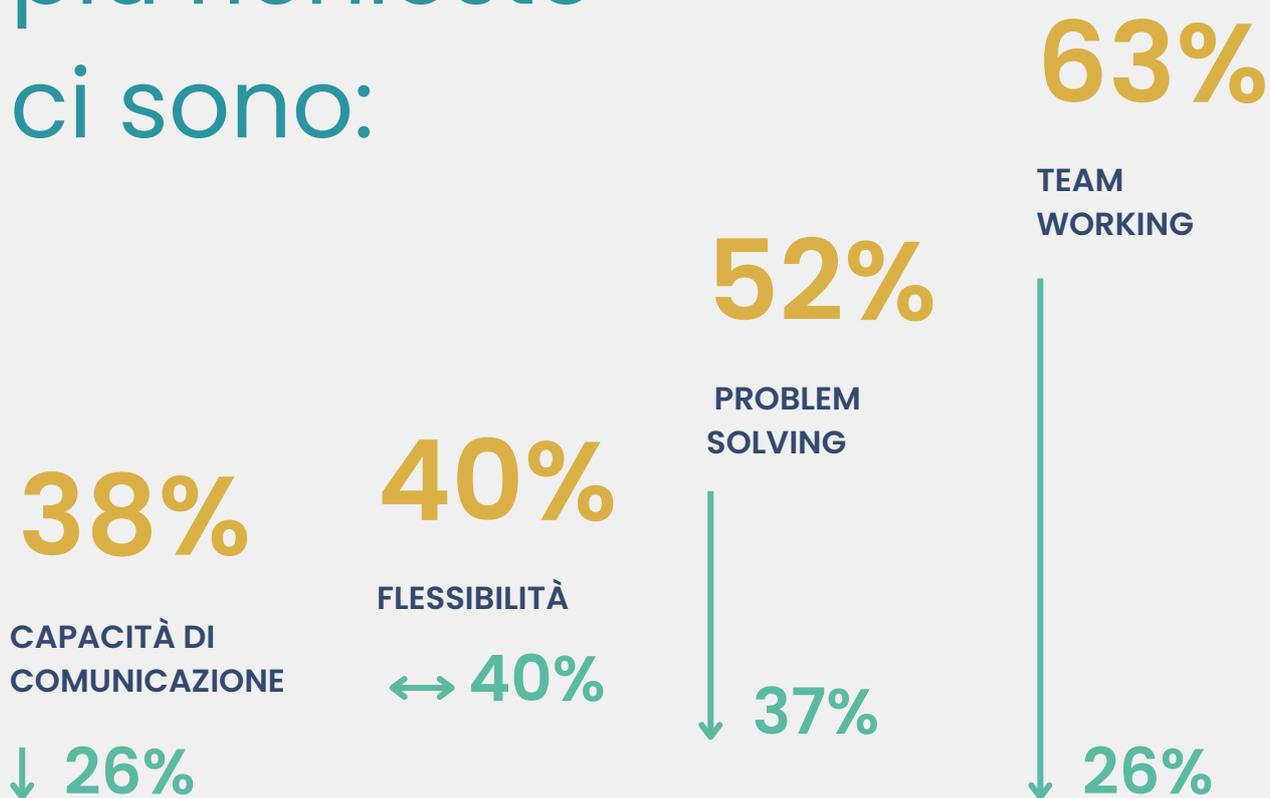
E guadagnano di più all'estero, dove è migliore il welfare per le giovani famiglie. Quindi: ciao mamma, ti mando le foto del bambino che cresce. Attenzione: non parliamo solo dei tecnici, parliamo di quelli che sanno lavorare in un mondo digitale, è diverso.

**Le PMI a nord delle Alpi** (e molte anche a sud) **cercano** le competenze trasversali, **le cosiddette soft skill**; in particolare per i preziosi “Senior professional” (gli specialisti con competenze tecniche e informatiche avanzate).

**Sono capacità come il saper lavorare in team, essere flessibili, risolvere problemi, suscitare soluzioni dal basso.**

Cioè quelle capacità relazionali o di comunicazione in grado spesso di fare la differenza all'interno di un gruppo, e che pesano in media per quasi la metà (45%) nel profilo tipo ricercato dalle aziende.

# Ai primi posti tra le soft skill più richieste ci sono:



● skill richieste

● skill reperibili

Purtroppo le abilità “soft”  
risultano anche difficili da reperire.

fonte > [Sole24ore.com](https://www.sole24ore.com)

Gli indicatori derivano da: Market Watch PMI di Banca Ifis / Format Research.

# Due motivi per cambiare

Torniamo alle nostre imprese-quercia, gagliardamente sopravvissute a tempeste, siccità e smottamenti. Quelle che conosciamo sono tra i “convinti” del [grafico sulla maturità digitale](#), o lo sono state e ora sono “avanzati” nella transizione verso delle diverse forme di conversione digitale. Perché?

Qualcuno *“perché non si può non fare, se no resti tagliato fuori”*. Qualcun altro perché *“con questi strumenti formidabili lavoreremo così e venderemo cosà”*.

Traduciamo: nella prima vision la trasformazione digitale *complica*, nella seconda *facilita*.

Nella PMI italiana siamo più o meno tutti spalmati tra i due estremi, ma (al netto dei bluff, del marketing e di un po' di fuffa per accedere ai fondi) più spesso pendiamo verso la prima, ma facciamo saggiamente di necessità virtù.

## I due casi estremi

Immaginiamo due aziende con le due visioni opposte, il “lo devo fare per forza” e il “lo voglio fare per scelta”. Per facilitare il paragone immaginiamo che le due aziende siano molto simili e che la soluzione sia tecnicamente identica: una la subisce, l'altra la cerca.

Sono due film con lo stesso inizio: sapete già come andranno a finire. La prima azienda farà più fatica della seconda, l'esito sarà più incerto e arriverà al nuovo assetto con un po' di ritardo sui concorrenti; intanto la seconda sarà già allo step successivo.

Qualcuno dirà: ma la seconda a volte finisce male. C'è; ma purtroppo chilometri di capannoni vuoti raccontano che succede più spesso a quelle del primo tipo.

Queste pagine servono a chi, pur cominciando il film con la visione del primo tipo, gradisce qualche dritta per arrivare al secondo finale.

Vale per tutte le età ma qui noi testimoniamo che molti imprenditori nati negli anni del boom demografico (1946-64) smentiscono i luoghi comuni: stanno esprimendo impreviste agilità e spesso affrontano la metamorfosi digitale meglio di colleghi più giovani.

# Chi lascia la via vecchia per la nuova...

Ci sono delle incognite e delle costanti, come in tutte le equazioni; il problema è che le incognite inquietano e le costanti consolano.

È questa la questione: quando si è giovani, forti ed entusiasti succede il contrario, le incognite sfidano e le costanti annoiano.

**Noi imprese italiane** siamo state mediamente così dal dopoguerra fin verso il '90, quando **eravamo il quarto PIL del mondo**.

**Ora siamo l'ottavo**; siamo la terza economia europea, ma stando all'indice **DESI** (il Digital Economy and Society Index dell'Unione Europea) in Europa siamo al 18esimo posto quanto a innovazione digitale. È vero che in questi ultimi 5 o 6 anni abbiamo recuperato un grande ritardo, ma c'è ancora molto da fare.

C'è un aspetto importante (e sconcertante).

Come hardware, software, connettività e strutture siamo inaspettatamente quasi alla pari con la Germania.

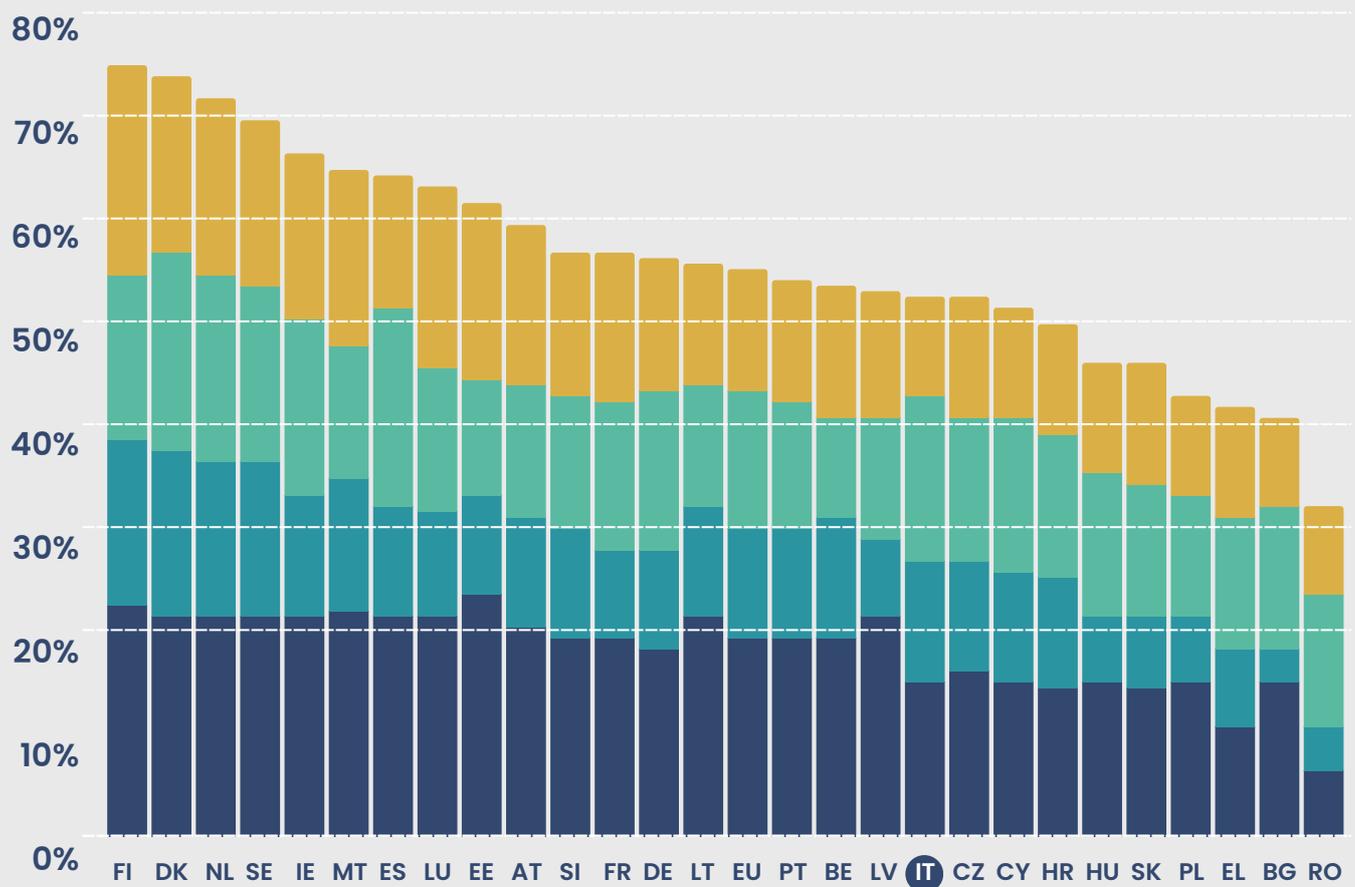
Si vede bene nel grafico nella prossima pagina.

**Quello che ci mette in svantaggio** è la parte gialla delle righe, **il capitale umano**.

È lì che si giocherà la partita, come vedremo tra poco.

# Indice di digitalizzazione dell'economia e della società

(DESI) – Ranking 2022



- capitale umano
- connettività
- integrazione delle tecnologie digitali
- servizi pubblici digitali

fonte > [DESI – ec.europa.eu](https://ec.europa.eu/digital-economy/index)

## L'età anagrafica dei vertici c'entra solo in parte

Infatti da noi vengono anche nonni curiosissimi e non manca qualche nipote che invece è un po' più scolastico.

Una premessa: in quest'Italia denatalizzata in cui meno giovani arrivano in azienda e la pensione si allontana, consideriamo "giovane" una persona di 35 o 40 anni, dovremmo ricordarci che neanche lui ha più le sinapsi iperconnesse di chi è giovane davvero. Infatti sarà capitato anche a te che lo stagista inesperto ti capisca al volo, ben meglio del quarantenne che ha già in testa una sua mappa strutturata.

Dicevamo: **l'età dei vertici c'entra poco**, anzi stiamo testimoniando che a 50, 60 e a volte anche 70 anni possono lanciare benone la metamorfosi digitale.

**C'entra se mai l'età media dei livelli alti e medi**, che rappresentano la memoria storica dell'azienda. Quando sentono del disagio è un disagio ricco di senso, è un disagio da evolvere generativamente, certo non da annichilire, rimuovere o ignorare: butteremmo il bambino con l'acqua sporca.

**C'entra anche l'età media di molte imprese** nate nel dopoguerra e cresciute in una stagione dove intraprendere era più facile, creativo e gratificante; il tasso di complessità era alto per quell'epoca, e noi eravamo formidabili nel cavalcare l'innovazione. Rispetto ad oggi si vede la differenza.

**Vedete che non è il problema psicologico di qualche capo**, è il problema politico-economico di tutto un Paese e, in buona parte, di un intero continente.

# Ho visto cose che voi millennial non potreste neanche immaginare

Per capire il senso del digitale serve l'esperienza analogica. I clienti che ci cercano ci fanno domande che non sono tecniche ma, diciamo, strategiche e “umanistiche”, cioè legate al senso, alla visione, ai ruoli, agli equilibri tra le persone:

- *Quando saprò che funziona davvero?*
- *Quali persone imparano a usarlo?*
- *Perché mi sembra così difficile da capire?*
- *Perché molti medi e alti livelli remano contro?*
- *Perché i dipendenti ne hanno paura?*
- *Quanto tempo dura la transizione? mica posso fermare la fabbrica!*
- *Chi comanderà, quando saremo a regime?*
- *Tutto quello che so, diventerà obsoleto?*
- *Non rischiamo di snaturare la tradizione della ditta o l'immagine del brand?*

E qui vediamo che **i boomer**, quasi sempre, **sono più capaci di tanti millennial di vedere la situazione di insieme**, forse perché quello che al quarantenne sembra una novità assoluta, per il sessantenne è una novità relativa.

Lo ripetiamo, non abbiamo la pretesa che questo sia un campione rappresentativo delle PMI italiane, stiamo solo testimoniando dei nostri clienti.

È ovvio che se hanno chiesto un coaching significa che hanno già affrontato (almeno in parte) il primo livello di complessità (quello meramente tecnico delle soluzioni digitali, della *fabbrica intelligente*) e sono pronti per il secondo (quello interpersonale e comunitario delle trasformazioni digitali, della *fabbrica delle intelligenze*).

Nel primo livello la transizione digitale può dare due sensazioni opposte: la fiducia quasi religiosa nell'innovazione e l'ansia dei cambiamenti non gestibili. Non di rado le due esagerazioni convivono in modo bipolare nello stesso individuo, non è un momento facile. Ecco, di solito questo non succede nei senior, come comunemente si crede, e neanche nei giovani startupper (di loro parleremo in un prossimo numero dei Quaderni di Generativa) ma nelle età intermedie, specialmente negli imprenditori maschi.

Il boomer invece è tranquillamente cosciente che la verità non sta nei due estremi. Ma non sta neanche nel mezzo: *in medio stat virtus* qui è un motto statico (non ce ne voglia Aristotele) che spesso fa sconfinare nella mediocrità, cosa che la sua generazione vede da decenni ma sopporta pochissimo.

Il boomer di solito preferisce una sana oscillazione tra le due mentalità, bilancia coraggio e prudenza, passa agilmente tra visione e dati. A volte è stanco, ma nel senso che è *stanco di essere stanco*: vorrebbe le cose più fluide. Questo bilanciamento si accontenta di farlo "abbastanza bene" perché non è fanatico. Insomma ha imparato da tempo a navigare a vista.

Viene da noi perché ha la ghianda che sta germogliando e vuole che diventi quercia, ovvero vuole che l'automazione permetta alla fabbrica di lavorare in modo più spedito, veloce, senza troppi intoppi, gradito a tutti.

Non vuole la luna, non vuole una magia, vuole solo una risposta a questo tipo di domande analogiche nel mondo digitale.

La risposta c'è e non è così difficile.

# L'azienda lo sa già

L'azienda è un organismo che spesso sa cose che i vertici ignorano. Chi si ricorda i primi computer, quegli scatoloni grigi che colonizzarono le scrivanie nelle segreterie e nelle contabilità?

Erano una minoranza, quelli entusiasti di non dovere più trascrivere a mano sui registri i risultati della Divisumma. Ricordate bene che quasi tutti gli altri all'inizio si sentivano piuttosto stressati, obsoleti, insicuri. E, naturalmente, licenziabili, che è una brutta sensazione (e non fa lavorare di più o meglio, fa lavorare in modo più burocratico ed evitare le responsabilità).

## Maledetta fatina

Viene in mente una battuta di "Il topo nel formaggio" di Wilder:

*"pensa se in questa azienda arrivasse la fatina azzurra e tac, risolvesse tutte queste grane con un colpetto di bacchetta magica..."*

*"Ci puoi scommettere che starebbe sul c. a tutti, dalla donna che pulisce i cessi ai fottuti top manager del decimo piano!"*

Ecco, la transizione digitale somiglia a quella bacchetta magica: se risolve tutti i guai, sembra un guaio.

Prima della transizione quante lamentele si sentivano alla macchinetta del caffè, e quanti dicevano ci vorrebbe questo e ci vorrebbe quello, vaticinando mirabolanti soluzioni radicali.

Però l'azienda *prima della cura* era un habitat e tutti ci abitavano dentro, scomodi ma competenti sulla sopravvivenza in quelle scomodità.

Quindi un po' di resistenza mettiamola in conto, il vero lavoro sarà farla evolvere in modo generativo e trasformare i frustrati alla caffeina in alleati: fidatevi, è possibile, è utile e funziona. Evitate di covare in voi stessi delle previsioni negative, che poi rischiate che si autoavverino.

## Il boomer 4.0

Chi c'era l'ha imparato negli anni 80: quello scatolone grigio si è infilato in ufficio facendo finta di essere solo un modo più svelto di scrivere e fare i conti, ma è diventato subito una cosa più assoluta e totale: un modo nuovo di pensare, organizzarci, memorizzare, comunicare e decidere.

*È stato come se la sera assumi un cuoco e la mattina ti ha trasformato la trattoria in un grande albergo, disse un imprenditore lombardo negli anni 80.*

Ha cambiato le gerarchie, i flussi, le logiche.  
Ha fatto nascere e morire migliaia di aziende grandi e piccole.

Erano solo gli antipasti.  
Il piatto forte arriva ora, dopo che il Covid ha fatto da catalizzatore, accelerando ulteriormente un processo già svelto.

Adesso robot, sensori, sistemi di monitoraggio, dispositivi di predittività e MES vari non sono solo innovazioni per migliorare l'efficienza e la produttività.

Fanno di più, ragionano e decidono al posto nostro.  
Vien da dire che “pensano” al posto nostro, ma non è esatto: stiamo scoprendo che pensare è molto più che quel processo logico-computazionale.

Non spaventiamoci perché è una liberazione.

## Ma poi comanda la macchina?

Se tu fossi stato un bravissimo pittore realista proprio nel momento in cui hanno inventato la macchina fotografica, avresti pensato con frustrazione che la tua arte veniva umiliata da uno stupido dispositivo automatico.

La storia dell'arte insegna il contrario: l'artista fu liberato dall'obbligo di copiare il reale (ed è nata l'arte astratta) e nell'Olimpo delle Arti nacque una nuova musa, la fotografia.

Ma se tu fossi rimasto legato a quel realismo imitativo del “quadro proprio uguale al vero” allora sì, la pellicola ti avrebbe reso un po' più frustrato, più povero, più conservatore e più incattivito: la classica previsione che si autoavvera.

Ora se l'automazione, l'Internet of Things, l'intelligenza artificiale “ragionano” e “decidono” per te, ti liberano da compiti ripetitivi e prevedibili, ti sciolgono da ruoli e doveri rigidi e ti consentono di fare cose nuove e più interessanti.

# La domanda latente

Dopo un po' che si parla con un nuovo cliente, quasi sempre viene a galla (con tutte le età) la domanda carsica:

***Cosa succede al mio potere, leadership, carisma... se non capisco i dettagli?***

Forse va smontata in due questioni:

1. che fine fa il mio status
2. come posso comprendere queste cose complicate

## 1. La questione dello status

è psicologicamente fondamentale, ma il concetto stesso di status è cambiato: se domani lasci il macchinone in garage e arrivi in azienda con una curiosa utilitaria elettrica, puoi essere sicuro che il tuo prestigio tra i dipendenti decuplica. Non è più considerato status venire in ufficio con una cravatta che costa due settimane di stipendio di un tuo operaio.

Fotovoltaico sul tetto del capannone, piante che ombreggiano il parcheggio, macchinetta col caffè equo e solidale... queste cose sono il nuovo status che ti nobilita (proprio nel senso che rende nobile) davanti agli altri e anche davanti a te stesso. Piuttosto di cambiare automobile, vernicia i muri dei reparti e il tuo status migliorerà.

Solo dopo il tuo esempio anche i livelli medi e medio-alti accetteranno che il loro concetto di status si modernizzi, ad esempio cambiando i tipi di benefit.

## 2. La questione del “non riesco a comprendere”

La risposta è che è normale.

L'unica idea davvero vecchia è che tutta questa complessità possa stare dentro ad una singola scatola cranica. È quella la fregatura.

Nel secolo scorso consideravamo colto chi imparava a memoria un'enciclopedia, poi è arrivata Wikipedia e oggi è colto chi sa usare quelle informazioni, non chi le detiene.

Se è vero che la [legge di Moore](#) si applica anche alla quantità di dati digitali che la mente umana deve digerire, dal 1 gennaio 2000 al 1 gennaio 2024 i dati che dobbiamo percepire, elaborare e memorizzare sono aumentati di 65.536 volte.



Il calcolo è teorico (e opinabile, ci sono ulteriori accelerazioni e oggi le macchine comunicano tra loro senza passare dal nostro cervello), comunque l'ordine di grandezza empirico è quello.

# Morale: oggi nessuno può più neanche “pensare” da solo.

Senza accorgercene alcuni dei nostri processi decisionali da almeno 10 o 15 anni somigliano a quelli degli stormi di uccelli o dei branchi di pesci.

Se le formiche, con i loro cervellini di pochi microgrammi, riescono a organizzarsi in migliaia di individui e costruire formicai complessi e strutturati senza intralciarsi reciprocamente,

Se i batteri e i funghi, che il cervello neanche ce l'hanno, riescono a scambiarsi informazioni e insegnare all'albero come adeguarsi al clima,

Se una nuvola di cinquemila storni, non fa incidenti nelle acrobazie a tre dimensioni in pochi metri cubi, mentre noi ci incasiniamo anche nel parcheggio bidimensionale del supermercato...

è perché i sistemi collettivi complessi hanno dei propri comportamenti che sono decentrati e auto-organizzati.

Tu quando sei arrivato qui a leggere queste pagine hai ragionato come in uno stormo di migratori, e ora cerchi alla periferia di quello che conosci le informazioni per metterti alla testa della V.

Invece anche se il tuo cervello fosse una somma di Albert Einstein e Ada Lovelace, non potresti essere all'altezza.

Rinuncia al controllo, rilassati e abituati a pensare in modo sistemico.

**swarm intelligence** > approfondisci [in inglese](#) | [in italiano](#)

# Prudenza sì, paura no: ecco cosa cambia

## Addio alla vecchia idea della leadership bossy e verticale.

Ma non credete a chi dice che si cambia mentalità dalla mattina alla sera. Chi fa questi mestieri apicali, è per natura pronto a una cultura aziendale aperta all'innovazione e alla sperimentazione, il problema non è quello che ha davanti, è:

- quello che ha dietro, alle spalle (la cultura, la storia, le abitudini, i caratteri personali... insomma l'identità dell'azienda);
- quello che ha intorno: internamente all'azienda persone convinte che nel cambiamento ci sia solo da perdere; esternamente opportunità e mercati che di solito corrono più svelti di lui.

### **Che fare?**

Ne parliamo qui, ma il concetto è facile: hai già tutto in testa, ma in modo labirintico. La consulenza, l'affiancamento, il coaching ti servono innanzitutto a organizzare le idee che già hai e metterle in nuove categorie dell'insiemistica delle opportunità, in nuove gerarchie tra le urgenze dei problemi, in nuove relazioni verticali e orizzontali.

# Addio alla vision disegnata a tavolino

Anche sui manualetti di management degli autogrill, nelle prime pagine c'è scritto che, come imprenditore, devi essere un leader che promuove il cambiamento e incoraggia i tuoi dipendenti verso una meta.

Di vision negativa abbiamo appena parlato.

Quella positiva oggi non è più un punto all'orizzonte che indichi col dito proteso, no; e non solo perché quella meta è mobile e mutabile e tu stesso non sai esattamente come sarà quando la raggiungerai.

**Ora la vision non riguarda più la meta ma il viaggio;**

occorre infondere e condividere uno stile di co-progettazione, di ascolto del sistema.

Anche questo il boomer l'ha già visto: Olivetti, Toyota...

Non è la prima volta che per fare un passo avanti dobbiamo guardare indietro.

Oggi parliamo di **soft skills**, sappiamo meglio coltivarle e valorizzarle.

È come se l'intera fabbrica diventasse ricerca e sviluppo e ogni persona in essa diventasse un'antenna per percepire cosa succede mentre si sperimentano nuove idee e adottano nuove tecnologie: esattamente l'opposto del dipendente-ingranaggio degli ultimi decenni.

Non è un'utopia, è un processo più naturale; basta assecondarlo bene ed evitare alcuni errori frequenti.

# Affidati ai buoni consulenti

**Devi fidarti di esperti di cui sai poco;**  
non possiedi un *fuffometro* per sapere se quello  
che ti promettono i venditori di soluzioni è vero,  
ma il fiuto per le persone ce l'hai.

È lo stesso che usi quando scegli il tuo avvocato, commercialista,  
dentista... bastano alcuni criteri per ridurre notevolmente il rischio.

Sai fare la tara alle mirabolanti promesse del venditore,  
sai che anche la più innovativa delle soluzioni fra sei mesi sarà ordinaria,  
sai che più o meno somiglia alle concorrenti.

Sai già, soprattutto, che probabilmente i problemi non verranno  
dagli esperti, ma dalla vostra capacità (o incapacità) di reggere  
la perturbazione che arriva quando loro lavorano bene.

## **Saranno partner o fornitori?**

Cioè: forniranno un prodotto-servizio (soluzione digitale)  
o parteciperanno al design del sistema generale  
(digital transformation)?

## Cerca partnership

**Non puoi internalizzare tutto, ma non puoi neanche esternalizzare troppo** i passaggi strategici. Puoi creare collaborazioni durature con aziende o singoli esperti.

Sembra ovvio, ma non lo è: un partner è molto più di un fornitore; a un idraulico, che è un fornitore, puoi dire “riparami quel rubinetto”: lui lo fa, emette fattura e ciao, tutti soddisfatti.

Non funziona così nella trasformazione digitale (e in tutto l'implicito dalla comunicazione al design di prodotto): il partner è un co-creatore.

**Ti deve disturbare un po'**, nel senso che ha la missione di modificare quello che prevedi, aggiungere informazioni che ti mancano, suggerire percorsi che avresti evitato, cambiare qualche tua abitudine... perché se così non fosse qualcosa non funzionerebbe.

Il suo incarico è deviante dal tuo progetto perché insieme siete boma e timone, è la vostra divergenza di bolina che rende la barca veloce nei venti contrari.

Quindi se il partner *non* ti disturba allora sì, devi sentir puzzo di bruciato, probabilmente ti obbedisce per non perdere la commessa anche quando per mestiere e competenza dovrebbe incitarti, ad esempio, a uscire dalla confort zone di certe abitudini o a ridiscutere alcuni mansionari assestati da tempo.

# Formazione continua

Finora abbiamo investito più sulle competenze che sulle capacità, è il momento di fare il contrario.

Sono due virtù diverse; a volte ci capita di dire che una persona è “capace” o che è “competente” come se fossero sinonimi, ma sbagliamo; se ci pensate, una persona molto competente ma poco capace può essere pericolosissima.

Perché la competenza (l'insieme di abilità specifiche che una persona ha acquisito, le hard skills) senza la capacità (lo spazio mentale per sviluppare nuove abilità, relativizzare quelle precedenti e adattarsi a situazioni inattese): è un pieno dove servirebbe un vuoto.

***Impara l'arte e mettila da parte*** non è un proverbio, è una citazione di Carlo Goldoni: impara una competenza e tienila lì pronta per quando serve nel mondo concreto, ma “mettila da parte”, cioè evita che ti riempia la mente di automatismi e di presunzione.

Certo, le competenze hard sono un pilastro: i dispositivi sono una specie di protesi, un prolungamento del nostro sistema nervoso; le competenze ne permettono l'uso con la disinvoltura che fa la differenza.

Ma quando diventano deterministe diventano tossiche, debilitano (anziché incrementare) la nostra agilità e la nostra adattabilità.

Ecco perché occorre favorire competenze, attitudini e abilità soft: come si interagisce con le persone, si risolvono i problemi, si sviluppano le idee, si gestiscono le responsabilità.

Vogliamo persone piene di energia,  
che creano un'atmosfera piacevole e produttiva  
in azienda.

Vogliamo leadership positiva,  
capacità di farsi perturbare.

Vogliamo che ciascuno si senta sfidato,  
ingaggiato e responsabilizzato.

Capisci perché chi detiene solo hard skills è recalcitrante?  
Crede che perderà potere.

Tu sai che invece guadagnerà potenza e fatterà meno.  
Tu lo sai, lui no; ha l'intelligenza per capirlo ma la sua sordità  
è selettiva: se ti serve glielo spieghiamo noi, spesso è bastato poco  
per trasformare questi specialisti in alleati formidabili  
della trasformazione.

## Agilità e adattabilità

Meglio essere gomma che vetro, è ovvio, specialmente  
tra i sassi del mondo digitale in costante evoluzione,  
quando è importante essere agili e adattabili alle nuove  
tecnologie e alle mutevoli esigenze del mercato.

Ma essere agili non significa lasciarsi sbattere qua e là,  
come una pallina nel flipper; significa il contrario.

Possiamo essere agili con una gestione del lavoro interattiva e  
collaborativa; ridurre gli sprechi in un'ottica di miglioramento continuo.  
Improvvisazione, leggerezza e disponibilità: prima erano tre difetti,  
ora sono diventate tre virtù.

# Allora: che fare?

Innanzitutto occorre “vedere il labirinto dall’alto”.  
Noi di solito dobbiamo fare alcune domande preliminari per fotografare lo stato dell’arte e intercettare i blocchi: è un’intervista “semistrutturata”, con alcune domande specifiche su alcuni indicatori, altre “generative” in un clima più informale.

Poi cominciamo a preparare chi si occuperà di facilitare il cambiamento digitale, degli agenti di cambiamento interno, che noi da anni sappiamo formare e affiancare.

Le strade sono diverse (non ci sono due aziende uguali), ma quasi sempre queste quattro sono le preferite.

## 1. Affiancare una figura apicale per portare l’innovazione a cascata verticale

È l’approccio tradizionale.  
È successo che funzionasse un executive coaching a cascata (dall’alto del management verso il basso): qualche manager ce l’ha chiesto, noi lo abbiamo supportato e il processo ha funzionato.

Comunque di solito non è il sistema più efficace, né quello i cui effetti sono più duraturi nel tempo, anche se effettivamente è più svelto e più pratico. Consideratelo un antipasto.

## 2. Reperire e formare alcuni catalizzatori dei processi

Ci sono casi in cui è necessario reperire e formare qualche figura che faciliti la metamorfosi digitale.

Sono quelli che in inglese si definiscono Digital Change Agents (DCA). Si tratta di pochi dipendenti che assumono questo ruolo di coinvolgimento, influenzamento positivo, supporto e rimozione degli ostacoli (tecnici e psicologici) all'innovazione digitale.

Sono figure che devono essere scelte tra la popolazione aziendale con una certa cura, poiché devono saper unire alla competenza digitale una certa abilità relazionale, parlare un linguaggio comprensibile, saper coinvolgere, fare network.

Spesso queste risorse umane le avete già in azienda, magari hanno mansioni che non le soddisfano. Ci sono criteri e prassi per individuarle e processi per potenziarle: se volete una mano, è il nostro mestiere.

## 3. Reperire, formare e affiancare un singolo agente

In altri casi è preferibile un singolo DCA che opera a lungo e che dissemina nel tempo contenuti, metodiche e atteggiamenti.

Anche in questo caso, può essere utile rinforzare la sua leadership e capacità di coinvolgere e influenzare. Serve poi una certa dose di pensiero sistemico, per avere sempre la vista d'insieme.

## 4. Creare, affiatore e affiancare un team

In altri casi ancora è molto utile un CAT, cioè un team di agenti di cambiamento. A differenza dei DGA, un CAT non si occupa solo della parte digitale, è una task force che guarda, col digitale, anche a tutte le implicazioni di processo, organizzative, sistemiche, incluse quelle sulla parte tradizionale.

Risponde anche a questioni trasversali:

- come cambia il modo di lavorare e di stare in azienda, introducendo strumenti digitali?
- cosa occupa più tempo e cosa meno?
- da dove passano le informazioni critiche e chi ne ha visibilità?
- a cosa dedicare il tempo liberato dal nuovo CRM automatizzato?
- cosa dovranno saper fare meglio le persone, che ora non sono più meri operatori?

Questo team, oltre ad avere le competenze, dovrà essere bravo a mettere insieme le differenze – che sono la sua ricchezza – e lavorare assieme per creare dinamiche costruttive.

Chi sta nel team, a questo tavolo, dovrà lasciare il cappello dello “specialista” o del Direttore di Funzione e fare gioco di squadra aiutando ciascuno a funzionare meglio all’interno del progetto generale della digital transformation.

Qui ci sono alcune nostre proposte concrete di intervento.

# Generativa

Da decenni vediamo imprenditori e manager che ci dicono: “le risposte abituali non funzionano più, abbiamo perso la famosa capacità del sistema-Italia di approfittare agilmente dei cambiamenti epocali con proposte creative e sorprendenti.” Come tornare generativi?

## Noi di Generativa

Educhiamo a coltivare le relazioni interne all'azienda e a sviluppare la leadership in modo generativo. Lo facciamo attraverso coaching, consulenza e affiancamenti; spesso basta un approccio veloce e agile.

## Rispondiamo a due domande molto comuni

### Cosa succede?

Serve un'interpretazione adeguata: semplice, autorevole e soprattutto condivisibile, basata sulla complessità globale eppure cucita addosso alle particolarità di ciascuna azienda. Possiamo farla insieme, è una parte importante del lavoro e serve quella che noi chiamiamo **(in)esperienza**: significa che adesso abbiamo più di 12.500 ore di coaching alle spalle eppure la prima ora con te sarà la prima, perché ci vuole un (in)esperto per ascoltare le tue esigenze singolari.

### Cosa è meglio fare?

Serve una roadmap che parta dalle persone.

Per la precisione che parta dalla persona che in azienda si occupa delle persone: l'HR dove c'è, e tutti gli altri che hanno in mano il timone: agende, mansioni, ruoli, formazione dei team, task.

## Quattro modi svelti ed efficaci per conoscerci

### 1/2 ORA PER TE

Cosa si può fare in mezz'ora? Pochissimo, si direbbe. Eppure...

### CHECK-UP INIZIALE

Tre ore intorno a un tavolo per fare insieme la mappa del tuo labirinto.

### MODULO BREVE

Per un piccolo gruppo composto dai decisori di una organizzazione.

### COACHING LIGHT

Per le stesse esigenze del modulo breve, ma dedicato al singolo.



**GENERATIVA SRL  
SOCIETÀ BENEFIT**

Partita IVA: 03638601207 – REA BO 534941

Sede Legale e Operativa:

**Bologna**

Via di Corticella 9 – 40128  
tel +39 051 4128237

Sedi Operative:

**Roma**

Via Fogliano 3 – 00199  
tel +39 06 85356030

**Offida (AP)**

Via Ferdinando Fabiani 24 – 63073  
tel +39 0736 887080

info@generativa.org  
www.generativa.org

