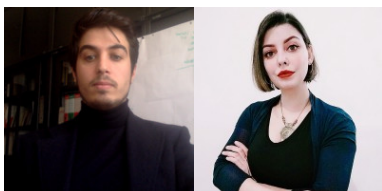


## Formazione e Digital mindset per affrontare la trasformazione digitale

Di Giorgia Darmanin<sup>1</sup> e Ugo Calvaruso<sup>2</sup>



### Modelli Mentali: tra disadattamenti cronici e visioni

Le persone possiedono modelli mentali a cui sono legate (ovvero immagini, ipotesi, storie...) che determinano, come ben spiegò Peter Senge negli anni Novanta, «non soltanto come noi diamo un senso al mondo, ma anche come agiamo» (Peter M. Senge, 1990). Pertanto, i modelli mentali non vanno intesi come le teorie che si sposano, quanto piuttosto quelle che si utilizzano nel pensare e, soprattutto, nell'agire quotidiano.

Ad esempio, spiega Senge, «se pensiamo che le persone non siano degne di fiducia, agiamo in modo diverso da come agiremmo se credessimo che esse lo sono» (Peter M. Senge, 1990). Questo fa sì che quando si entra in un locale o in un posto affollato qualunque, nonostante due persone percepiscono, più o meno, dati sensibili di base simili, scelgono “selettivamente” facce diverse o si concentrano su cose differenti.

Questo fa capire quanto è difficile che le nuove percezioni riescano non solo a essere messe in pratica, ma anche a essere semplicemente prese in considerazione. Perché questi modelli entrano in conflitto con modelli tradizionali interiorizzati e ben radicati con la percezione del modo in cui il mondo funziona. Ma, nel momento in cui il mondo sta cambiando, in cui le tecnologie e le forme organizzative, le forze e produttive e i rapporti sociali si stanno trasformando o, comunque, stanno tendendo a un qualcosa di nuovo, di ignoto, «si amplia lo scarto fra modelli mentali e la realtà» (Peter M. Senge, 1990). Questo porta con sé azioni controproducenti.

---

<sup>1</sup> Esperta in Comunicazione Digitale e Formatrice. Lavora come *Web Content Strategist, Social Media Specialist e Digital Copywriter*; inoltre attualmente collabora con AIF nel Percorso Formazione Formatori.

<sup>2</sup> Filosofo, Consulente e Formatore. Attualmente sta collaborando come Coordinatore e Tutor nel Percorso Formazione Formatori di AIF; Consultant junior presso la S3.Studium; docente in Logica presso la UniD; Responsabile Formazione ed E-learning per Workitect. Comprovate competenze nel campo dell'e-learning, smart working e tecniche di co-progettazione.

In diversi settori - durante gli anni '60/'70 principalmente in quello manifatturiero e negli anni '90 in quello dei servizi – si sono sviluppati dei disadattamenti cronici fra i modelli mentali e la realtà. Perché si erano sviluppate mentalità e visioni innovative, che riuscivano a essere più adatte alla realtà sviluppatasi, le quali si contrapponevano con quei modelli tradizionali sposati dalla maggior parte delle organizzazioni.

### **Rivoluzione informatica e nuove mentalità e modalità organizzative**

Così anche dagli anni '90 in poi, con la rivoluzione informatica prima e la digitalizzazione poi, sono sorte nuove mentalità e modalità per organizzare i processi aziendali, la connessione tra le attività, l'utilizzo delle tecnologie più avanzate e nuove modalità di apprendimento e di formazione.

Nella trasformazione digitale, in particolare, le conoscenze e le competenze sono le leve indispensabili che consentono alle persone e alle organizzazioni di avere successo e riuscire a proporre modelli innovativi adeguati all'attuale realtà.

Mentre nella società industriale le mansioni potevano essere riferite a specifici compiti e comportamenti, oggi spesso i ruoli sono più sfumati e meno adatti a essere definiti in maniera precisa ed essere inquadrati in mansioni prescritte.

Pertanto, quando si parla di *Digital Transformation* non bisogna tenere in considerazione solo le tecnologie digitali, bensì anche e soprattutto la “mentalità” digitale, cioè le conoscenze e le competenze essenziali per utilizzare efficacemente e consapevolmente i nuovi strumenti e riuscire a supportare le trasformazioni e proporre innovazioni.

### **La nascita del Digital Mindset**

Con l'introduzione del primo microprocessore (collocabile indicativamente nel 1971) e il boom del *Personal Computer* (in continua ascesa fino a oggi) ha avuto inizio una nuova era, che ha definito una serie di inevitabili domande e questioni di natura sociale, economica e organizzativa.

Uno dei temi più importanti e ricorrenti, in particolare, è quello che evidenzia la sostanziale differenza tra “*tecnologia digitale*” e l'essere “*digitale*”, che significa pensare e agire secondo un *Digital Mindset*. Quest'ultimo concetto, infatti, si compone di due parti fondamentali: quella “*hard*”, o strumentale, legata alle tecnologie in sé; e quella “*soft*”, comportamentale, che si riscontra nella mentalità delle persone.

Il termine *Digital Mindset* è stato proposto nel 2013 da Vivienne Banke, che ha affermato: “Il *Digital Mindset* è costituito da un insieme di conoscenze ed esperienze che ogni individuo ha sviluppato all'interno di una società sempre più digitalizzata e che vengono riconosciute e utilizzate per avere successo nell'ambiente digitale” (Vivienne Banke, 2013).

Le competenze digitali considerabili come “*hard*”, o puramente tecniche, si caratterizzano senz'altro per la loro quantificabilità. Esse includono la capacità di utilizzare determinati *software*, l'essere in grado di far uso di determinate strumentazioni tecnologiche, la conoscenza di linguaggi di programmazione e via discorrendo.

Sono le cosiddette “*soft skills*”, tuttavia, a rendere davvero tale una mentalità digitale, un insieme di schemi di pensiero al passo con l’epoca del 4.0 e della sua continua e rapida evoluzione: dalla capacità di risoluzione dei problemi, alla capacità di reperire ed utilizzare le informazioni dalla rete (con discernimento delle fonti autorevoli da quelle che non lo sono). Risulta inoltre di estrema importanza avere una buona alfabetizzazione digitale, che si manifesti nella padronanza di più linguaggi e formati, a seconda del tipo di media utilizzato. Tale competenza è strettamente collegata al concetto di “*digital awareness*” ovvero l’uso consapevole degli strumenti digitali, insieme a una notevole capacità di adattamento.

Altre *skills* da annoverare nel portfolio di un individuo digitale, infine, sono la rapidità, la flessibilità, la propensione all’apprendimento (meglio se con approccio “*test and learn*”), l’indole collaborativa e la capacità di lavorare secondo le logiche *agile* (Tanguy Catlin, Jay Scanlan, Paul Willmott, 2015).

Questo, in breve, è l’*identikit* che descrive la mentalità digitale di cui si fa spesso menzione nel parlare di risorse umane, comunicazione, industria 4.0: un ricco insieme di competenze pratiche, cognitive e relazionali, utili sia nella vita quotidiana sia nell’ambito lavorativo.

È quest’ultimo, in particolare, ad essere protagonista di molti dei cambiamenti che rendono indispensabile il “*digital mindset*”.

## **Formazione e *Digital Mindset* a supporto della trasformazione e dell’innovazione**

Vivere e lavorare in un ambiente in cui la trasformazione è costante e passa attraverso numerose forme di costruzione delle relazioni e dei processi produttivi richiede ciò che oggi viene definito “*digital mindset*” (Vivienne Banke, 2013). Si tratta di una visione olistica del rapporto tra realtà fisica e realtà virtuale, abbinata a competenze che permettano di interagire in maniera consapevole.

Le cosiddette “menti digitali” devono essere, innanzitutto, caratterizzate da una certa apertura alla novità e sviluppare capacità come la curiosità verso gli strumenti e i processi innovativi, l’attitudine al mantenersi permanentemente aggiornati e utilizzare la tecnologia per raggiungere gli obiettivi e, infine, accettare le sfide che la tecnologia porta con sé e che una comunità può esprimere in termini impliciti ed espliciti (come sta avvenendo attraverso il sistema di servizi integrati dello *SNAP Learning*<sup>3</sup>).

Sono quindi evidenti due componenti essenziali: quella cognitiva (per essere in grado, contemporaneamente, di compiere una differenziazione e un’integrazione) e quella comportamentale (che è legata all’azione e deve, nello stesso tempo, accettare e rifiutare la tecnologia digitale sviluppando così conoscenze e competenze tecniche, ma anche pensiero critico e capacità di giudizio).

Il determinismo tecnologico, all’interno di una tale concezione, diventa la risposta meno appropriata. Bisogna cercare di comprendere le tecnologie e i loro *trend* di cambiamento, nonché l’impatto sui comportamenti delle persone, lavorando,

---

<sup>3</sup> Lo SNAP Learning è un sistema di servizi formativi, didattici e consulenziali che integra diversi strumenti digitali avanzati e metodologie innovative a supporto dello sviluppo delle persone e delle organizzazioni

attraverso la formazione, sulla loro resistenza al cambiamento, sul loro *know-how* e le loro capacità creative e collaborative. Concentrandosi sul “*digital mindset*”, la *digital transformation* cambia volto e la formazione dev’essere in grado di supportare il cambiamento lavorando sulle persone e il loro modo di interagire nel gruppo, sulla loro *leadership* e le loro capacità relazionali, al fine di riuscire a utilizzare le nuove tecnologie con maggiore consapevolezza, interattività e innovatività.

Mentre prima si realizzava un prodotto e dopo lo si validava sul mercato, adesso si deve iniziare a progettare un prodotto o un servizio mettendo i bisogni dell’utente al centro. Una progettualità che non tiene conto di ciò è destinata a fallire.

In termini formativi bisogna, pertanto, non solo promuovere il *digital mindset* come modalità con la quale affrontare lo sviluppo tecnologico, ma acquisirlo all’interno dei processi di apprendimento e formativi. Questo significa utilizzare le tecnologie digitali non per sostituire gli attuali strumenti e metodologie d’insegnamento, ma per potenziarle attraverso la formazione a distanza, rendendo l’attività dell’insegnamento e dell’apprendimento più vicine. Per essere più chiari, si devono utilizzare le nuove tecnologie per definire processi formativi onnilaterali, poliedrici e su misura, e nello stesso tempo per generare e innescare processi di apprendimento più veloci, efficienti e, soprattutto, efficaci.

## Bibliografia

- Peter Senge, *The Fifth Discipline* (1990)
- Manuel Castells, *The Rise of the Network Society* (1996)
- Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (2013)
- Vivienne Banke, *The Digital Mindset* (2013)
- Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution* (2016)
- Tanguy Catlin, Jay Scanlan, Paul Willmott, *Raising your Digital Quotient* (2015)  
(<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>)
- A cura di Raoul C.D. Nacamulli e Alessandra Lazazzara, *L’ecosistema della formazione. Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo* (2019)