

## CESARE AVENIA

*Presidente Fondazione LM Ericsson*

In uno scenario di società e mercato dove la rapidità degli eventi che si susseguono e la loro incertezza sono ormai sempre più ricorrenti, la capacità di anticipare il cambiamento e la rapidità con cui si cambia sono elementi vitali per un'azienda che vuole mantenere e sviluppare la propria ragione di esistere proiettandosi verso una società velocissima nei cambi di priorità. Un'azienda globale e tecnologica come la nostra, che ha creato il mondo mobile, ha una naturale propensione ad essere "cittadina" del mondo e ad essere essa stessa motore di sviluppo del cambiamento e freno quando il cambiamento diventa una minaccia.

L'azienda deve creare nuove sfide nella competizione ponendosi come modello di riferimento, un punto da raggiungere.

L'evoluzione tecnologica deve essere accessibile, adeguata alle esigenze della società, avere un significato chiaro nel dare sostegno concreto al desiderio di progresso e sviluppo. Deve fare della diversità una opportunità, dell'inclusione un valore, dell'internazionalità un generatore di entusiasmo.

L'azienda deve saper cambiare pelle adottare strumenti agili ed avere all'interno diversità, tre elementi chiave per avere successo.

Vanno però rimosse le barriere culturali e adeguate le norme e in questo l'azienda deve poter contare su un ecosistema adeguato e non ostativo. Sfida nella sfida.

Le persone devono sentire che il loro lavoro ha un impatto, che possono lavorare autonomamente, avere opportunità di crescere e che sono incluse e valutate. Devono sentire che possono vivere i loro valori e sentirsi orgogliosi del contributo dell'azienda nella quale operano.

---

---

Per ottenere questo, il modello di leadership deve tener conto che la digital transformation ha prima di tutto provocato un cambio sociale, rivoluzionato gli scambi relazionali superando barriere fisiche, temporali e di spazio.

La digital transformation ha creato una democratizzazione del lavoro, introdotto pluralità di tipologie di lavoro ed è su questi due aspetti principali che possiamo misurare la distanza tra il vecchio modello di management e quello della nuova leadership.

Il rapporto del leader con la sua organizzazione deve superare i confini dello spazio fisico, della presenza in ufficio. In questo la nostra azienda ha da tempo radicato il lavoro da remoto, lo smart/mobile working, la valutazione per obiettivi.

Comunicazione trasparente, riconoscimento, libertà di osare devono essere alla base della relazione con le persone della propria organizzazione che devono sentirsi aiutati, sostenuti, indirizzati dal loro leader.

Dimenticare il vecchio potere delle informazioni tenute gelosamente nascoste, non aver paura di creare il proprio successore, ispirare, seminare/provocare il cambiamento per divenirne poi il principale catalizzatore.

Il leader è chiamato a completare la sua azione con la capacità di comprendere le necessità dei clienti e di realizzarle velocemente, di semplificare le complessità e di essere leader di sé stesso alimentando la curiosità, la capacità di svilupparsi ed evolvere cercando di evitare l'adattamento.

Le aziende hanno a disposizione più opzioni per lo svolgimento delle attività lavorative rispetto al modello tradizionale dell'impiegato a tempo pieno. I progressi della tecnologia rendono possibile scomporre le attività in compiti che possono essere assegnati all'interno o fuori l'organizzazione privilegiando la massima efficienza ed efficacia senza confini geografici, facendo leva su un concetto di scala non soltanto di volume ma anche di competenza.

Questo implica la necessità di saper guidare ambienti di lavoro complessi e distanti fisicamente, definire con la massima precisione input e output, progettare i requisiti, stabilire i criteri di avanzamento e completamento.

---

Questo sembra un compito facile, se parliamo di manufatti, ma è molto più complicato quando il risultato da raggiungere è tecnologia e conoscenza.

Cosa deve saper chiedere un leader? Quale è la direzione di sviluppo delle persone in questo contesto?

Deve saper definire i requisiti di competenza necessaria ad ottenere i risultati attesi nel tempo definito, sviluppare assignment capaci di attrarre i candidati migliori da assegnare al progetto e da lì creare una squadra coesa, motivata e consapevole del valore del risultato del proprio lavoro.

Le persone che lavorano in un contesto così flessibile devono sentirsi sostenute da nuovi modelli di sviluppo di carriera imperniati sull'offerta di opportunità di apprendere nuovi skill, suggerite dal business ma anche dalle persone coniugandole con i bisogni dell'organizzazione.

Si andrà così incontro ad un diverso modello di sviluppo di carriera che dovrà limitare la centralizzazione one-size-fits-all guidato dalle posizioni nell'organigramma per andare a privilegiare iniziative basate sul business specifico, guidate dal bisogno di intercettare il talento necessario al raggiungimento dell'obiettivo. L'offerta di formazione dovrà quindi prevedere opportunità di sviluppo attraverso esperienze lavorative che aiuteranno le persone ad essere imprenditori di sé stessi.

Sappiamo che la diversità comprende una vasta gamma di cose; prospettive cognitive, educazione, esperienze lavorative, esperienze di vita personale oltre a background individuali, razza, genere, etnia, orientamento sessuale, ecc.

Il leader deve vivere i valori aziendali, ispirare gli altri e assicurare la crescita e il benessere delle persone.

Etica e responsabilità devono modellare le attività, priorità va riconosciuta al diritto di bilanciamento lavoro e vita privata anche qui con un'ottica di leadership rinnovata.

Il superamento dei confini di luogo deve necessariamente comportare il superamento dei confini di tempo.

---

---

Il bilanciamento lavoro – vita privata deve andare oltre la misurazione delle ore passate in ufficio e quelle a disposizione fuori andando invece a rendere possibile coltivare i propri interessi e affetti con una armonia di tempi e luoghi che, di nuovo grazie alla tecnologia, ogni singola persona deve sentirsi incoraggiata a raggiungere. ■