











Occorre tuttavia evitare il rischio di approcci massimalisti o dettati da semplice opportunismo di conformità ai trend del momento: “smart, social, digital”, devono essere innanzitutto l'espressione di un nuovo valore generato per il cliente e per l'impresa che lo produce, non la semplice lettura aziendale di un fenomeno di evoluzione tecnologica e di costume a cui adeguarsi per conformità imposta dal mercato o dalla concorrenza.

Devono costituire altresì chiave di lettura con cui interpretare i fenomeni di cambiamento di costume della società e delle persone che la animano, con la consapevolezza che, a differenza della storia industriale del secolo scorso, essi sono fenomeni che hanno forza d'urto e velocità di contaminazione per diffondersi “viralmente” dalla società civile al micro-cosmo aziendale, ambienti ormai sempre più osmotici e senza confini.

Questo non significa necessariamente mettere in discussione radicale e distruggere cultura e valori chiave aziendali: implica piuttosto la necessità di rileggerli alla luce dei nuovi trend in corso, o eventualmente di integrarli con qualche nuovo attributo valoriale.

### ***Quali effetti e fenomeni cominciano a manifestarsi negli ambienti di lavoro e nelle relazioni tra le persone nelle aziende? Come provare a governarli?***

Tre riflessioni: la progressiva inevitabile trasformazione digitale dei processi aziendali cancellerà molti mestieri e creerà nuovi mestieri; sarebbe pericoloso e inutile aspettare di conoscere se il saldo occupazionale sarà attivo o negativo: il fenomeno rischia di emarginare progressivamente dal funzionamento, sempre più digitale, dei processi e della vita aziendale, porzioni rilevanti di alcune generazioni che popolano la demografia delle aziende, di acuirne i conflitti interni e di ridurne la produttività: un rischio che le aziende non possono permettersi di correre e devono prevenire.

Seconda riflessione: la gestione preventiva di tale rischio e la possibilità di trasformarlo in vantaggio competitivo passa per la capacità e la velocità delle aziende nell'avviare un profondo e strutturato programma di sviluppo della cultura digitale esteso a tutta la popolazione aziendale, sviluppato con la duplice finalità di aumentare l'*awareness* digitale e la *capability* digitale delle persone, per aiutarle a lavorare e comunicare nell'era digitale in modo agile, consapevole e sicuro.

In tale contesto occorre anche ripensare la formazione, che in momenti come questi può diventare leva strategica di supporto alla trasformazione culturale, all'acquisizione di nuove capabilities necessarie per lavorare nell'era digitale, e supporto a chi nelle aziende ha la responsabilità di guidare la trasformazione. Formazione da pensare innanzitutto e prima come “education” a lavorare e a navigare nel mondo della comunicazione e relazione digitale, come costruzione delle skills connesse ai nuovi mestieri digitali, come offerta a tutela e supporto dell'*employability* delle persone, più che solo o prevalentemente come nuova e diversa metodologia e modalità di apprendimento connessa all'uso delle nuove tecnologie digitali.

Ultima riflessione: servono ancora leader e modelli di leadership e manageriali?

Certamente servono leader che sappiano ancora più che in passato ispirare visione condivise, guidare autorevolmente le persone nell'era della trasformazione e transizione digitale, leader che siano “pionieri del futuro, ma umanamente digitali”.

Così come i modelli e i paradigmi manageriali di gestione delle persone che arrivano da un passato lontano e che sono ancora il presente, non vanno necessariamente e acriticamente archiviati: più realisticamente andranno modernizzati e accompagnati dall'introduzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di relazione nelle aziende. Gerarchia, meritocrazia e adocrazia potranno o dovranno convivere nelle aziende, con accentuazione diversa dell'uno o dell'altro modello, e si dovranno coniugare con nuove modalità di esecuzione della prestazione da parte dei lavoratori che ne aumentano il gradiente di flessibilità, la responsabilità sul risultato atteso o promesso, un diverso rapporto con il proprio responsabile aziendale di riferimento e più in generale con l'azienda e con il proprio senso etico del lavoro. Ciò che sembra improprio parlando oggi di modelli di leadership, manageriali o organizzativi, è l'idea della ricerca di un modello di successo, o di uno standard di riferimento: questa è probabilmente la maggior certezza che deve guidare il pensiero dei leader e manager di oggi: i modelli per guidare le proprie aziende e persone nell'era della trasformazione digitale andranno cercati e adattati in funzione del settore di business, dei processi a cui sono applicati, e della peculiarità della cultura che caratterizza la propria azienda e il tessuto economico e sociale con cui è territorialmente e digitalmente connessa.

C'è un apparente paradosso che caratterizza l'arte del management nell'era digitale: tutto dovrebbe essere più semplice e smart, ma almeno nella fase di transizione attuale, il ruolo di guida dei leader e dei manager aziendali appare estremamente più complesso!