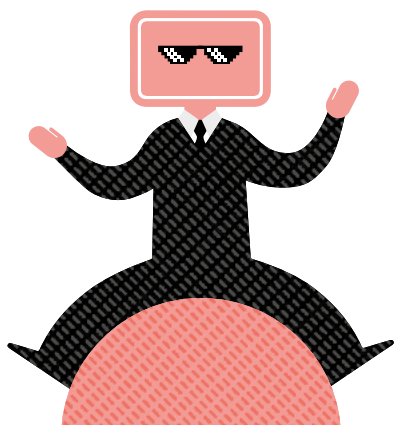


Numero Speciale / Leadership del futuro

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #81



Essere online Il sito del capo

Essere online non è una materia facoltativa o un optional. È un must (o prerequisito per esistere). Ma non basta essere presenti con i vari prodotti e servizi a livello aziendale, bisogna esserlo anche a livello personale. Certo, ormai tutti noi siamo presenti sui social, chi più chi meno; non è detto però che lì si ragioni prettamente in termini di leadership per avere fedeli seguaci sui social. A dirla tutta, in futuro il blog del capo/capa, sarà più importante del sito aziendale. Almeno per dipendenti, collaboratori e partner. Ovviamente, esporsi a titolo personale non è privo di rischi e molti manager affrontano social o blog personali con

eccessiva noncuranza e, talvolta, compulsività (tipo i politici che, infatti, fanno figuracce a ripetizione su Twitter ecc.). Alcune piccole cose da tenere a mente (e a bada) quando si va online con nome e cognome. 1) Non ci devono essere contraddizioni sui valori aziendali. Esempio: se l'azienda sbandiera in ogni occasione la sostenibilità, non potete come top manager pubblicare foto di caccia grossa in Africa. 2) Le persone (anche i collaboratori) non seguono le imprese, ma le persone: parlate delle vostre passioni e non delle vostre preoccupazioni. 3) Siate sempre sportivi e applaudite la concorrenza quando fa qualcosa di speciale (rapporto tra Federer

03/ FLUX MINDSET

04/ GENERAZIONE Z

06/ L'UFFICIO SI TINGE DI BLU

**SAVE THE DATE:
FARE FUTURO CON
L'UTOPIA E I SOGNI
ONLINE, 27 APR 2022**

→ https://bit.ly/letstalk_utopia

e Nadal). 4) Spesso le opinioni dei vari esperti sui social divergono su quanto gli elementi personali debbano essere profondi. Noi consigliamo un chiaro focus professionale con tematiche centrate sulla leadership. Interessi personali e vari hobby dovrebbero avere uno spazio molto marginale. 5) Lo stile personale e colloquiale è invece ben visto: i vostri discorsi non devono apparire come dei testi scritti da un pr ma spontanei. 6) Il vecchio detto cinese "fai in modo che le tue parole siano meglio del tuo silenzio" va applicato rigorosamente: prendetevi il giusto tempo prima di postare un commento o rispondere.



—Future leadership

Segnali in pillole

Non fate gli indiani. Tendenze e bestseller vengono sforinati senza sosta (stile always open market), ma spesso sono stracotte o puzzano di bruciato. Giusto però segnalare alcune cose che ho visto.



—Future fitness

Essere leader nel 2040

Il successo di oggi non garantisce il successo di domani. Uno studio americano prevede che una società su due, nell'indice azionario Standard & Poor's, verrà superata da un concorrente entro la fine del decennio. Come può la leadership aziendale durare nel tempo? Il libro *Lead and disrupt: how to solve the innovator's dilemma*, dei professori americani Charles O'Reilly e Mike Tushman, fornisce qualche interessante (anche se ovvio) suggerimento, fra cui il rinnovamento costante alla Amazon, per intenderci. Infatti, se volete essere ancora sul mercato nel 2040, dovete gestire sia il business operativo in modo eccellente, sia le innovazioni in modo sorprendente. Per avere potere e presenza duraturi, lo sviluppo e il lancio di nuove idee deve diventare priorità.

—Blitzscaling leadership

La guerra lampo dei manager?

Blitzscaling è un termine inventato dalle parole tedesche Blitz e Scaling (scalare, crescere). È stato coniato dalla superstar della Silicon Valley Reid Hoffman, cofondatore di LinkedIn (e tanto altro). Nel suo nuovo libro *Masters of scale: surprising truths from the world's most successful entrepreneurs*, spiega come le aziende possono raggiungere una crescita estrema andando a tutto gas in modalità the-winner-takes-it-all. Ovviamente, il parallelo con la Blitzkrieg nazista è esplicito. L'esercito aziendale avanza rapidamente senza guardarsi indietro per crescere alla massima velocità, facendo anche cose rischiose o addirittura inefficienti, ed essere il primo a occupare un mercato. Come tutte le guerre lampo, anche questa rischia di avere vita breve: il Blitzscaling è adatto solo per l'apertura di mercati completamente nuovi, non è certo un buon metodo per il business quotidiano. Inoltre, può essere sostenuto solo per un tempo limitato: dopo lo sprint in semi apnea, il personale ha bisogno di tirare il fiato e neanche le droghe – vedi il Pervitin dei soldati tedeschi durante la seconda guerra mondiale – prolungano in eterno le performance lampo.



—Flux Mindset Il flusso del vero leader?

«La stabilità è un'illusione, sviluppate una mentalità di flusso», afferma sicura l'autrice April Rinne che si autoproclama una change navigator. E dove naviga questo flusso? Nel suo libro *Flux: 8 superpowers for thriving in constant change*, appena pubblicato, April spiega che la turbolenza è, e sarà, la norma; fasi senza disturbi esterni diventeranno sempre più rare in futuro. Tutte le imprese dovrebbero prepararsi a questo. Come? Con una permanente propensione (e gestione) al cambiamento che include alcune regole.

Primo. Trasferire i dipendenti che hanno affrontato meglio le perturbazioni in posizioni importanti.

Secondo. Combattere tutto ciò che rallenta l'adattamento rapido (fra cui il superlavoro e la politica del "siamo in emergenza", che riduce il pensiero misurato e lucido).

Terzo. Dare alle persone con "flux mindset" più responsabilità: sono persone che non vedono il cambiamento come minaccia ma come opportunità e si trovano a proprio agio se tutto è in movimento (flusso).

Quarto. Incaricare una persona di tenere d'occhio le tendenze e i rischi e di elaborare scenari futuri e risposte adeguate.

Quinto. Premiare i dipendenti che cercano nuove soluzioni e mettono in discussione lo status quo.

—Mission possible Oltre il solito profitto

Purpose. Perché esisto? Non è una domanda banale. In futuro, sarà più importante per le aziende formulare uno scopo superiore che vada al di là del solito (e sacrosanto) profitto. Questo è ciò che sempre più dipendenti si aspettano. Secondo un sondaggio fatto in Germania tre quarti dei manager dicono che i propri collaboratori sono più soddisfatti quando l'azienda persegue uno scopo di un certo livello. Il che richiede progettazione, azione, condivisione e infine adesione. Chiedete ai vostri collaboratori se hanno una chiara sensazione che l'azienda rappresenti qualcosa e fate qualcosa per comunicarlo efficacemente (kickoff e una bella guida ben scritta).



—Future leadership Zero in condotta

La generazione Z è difficile da condurre. I nati tra il 1997 e il 2012 mostrano spesso comportamenti che i colleghi più anziani trovano impertinenti, irrispettosi o inappropriati. Che fare con sta gente?

—Generazione zuzzurellona Non credo ai miei occhi

Se lo stagista vuole delegare il lavoro al proprio capo, allora abbiamo un problema. Ecco alcune storie, per l'esattezza tre, di ordinaria follia raccolte e pubblicate dal *New York Times*. Si tratta di giovani nuovi arrivati in azienda.

Esempio 1. Durante un colloquio di lavoro Gabe Kennedy, fondatrice di Plant People (integratori alimentari), si sente chiedere dalla giovane candidata: «Posso smettere di lavorare quando finisco il mio compito?».

Esempio 2. Nell'azienda Bulletin (tecnologia di trading), un giovane impiegato non si presenta al lavoro la mattina e manda la seguente giustificazione via sms: «Ehi, mi sono appena svegliato e oggi non sono mentalmente all'altezza» (per lavorare). Un'altra dipendente non si presenta mai quando ha il ciclo.

Esempio 3. Lola Priego, ceo della startup Base, (tecnologia di laboratorio), rimane senza parole quando un giovane appena arrivato le manda un messaggio per delegare uno dei suoi compiti a lei perché la ritiene più competente. Questi casi sono estremi ma non insoliti. Anche alcuni manager italiani e responsabili del personale segnalano simili incidenti. Punirne uno per educarne 100? No, ci sono altre vie (vedi di seguito).



—So what? Se li conosci li eviti? Non è detto

Entro il 2025 la Generazione Z costituirà già circa un quarto della forza lavoro: per il bene del marketing e del futuro reclutamento, bisognerà quindi conoscerne gioie, dolori e valori. Come manager e leader, ascoltate le richieste di questi giovani birichini cresciuti (troppo) con i social e soddisfateli in misura ponderata e salutare. Ricordate che molte generazioni lavoreranno insieme nell'azienda di domani: quindi tutte le fasce d'età devono fare delle concessioni, ovviamente anche i giovani. Insegnate ai lavoratori della Generazione Z i valori dei loro colleghi più anziani (senso del dovere, rispetto per i superiori, comunicazione educata) e integrateli. Sembra facile, ma è una bella gatta da pelare.

—Liberare il potenziale Come farseli amici (più o meno)

Ecco un piccolo elenco, non esaustivo, delle cose da fare.

1) Prendere posizione sulle questioni sociali.

La Generazione Z si aspetta che i datori di lavoro prendano una posizione chiara su questioni come il cambiamento climatico, la diversità o la difesa delle minoranze.

2) Essere contemporanei nell'approccio.

La Generazione Z è sensibile a qualsiasi tipo di discriminazione, soprattutto i laureati. Fate valutare il vostro marketing per individuare criticità secondo il loro punto di vista.

3) Coinvolgere di più i giovani.

I dipendenti della Generazione Z si aspettano di essere ascoltati dal primo giorno. Date loro la possibilità di contribuire e non insistete su inutili processi gerarchici.

4) Home office come opzione fissa.

Più di due terzi della Generazione Z si aspettano che l'opzione smart working continui anche nell'era post-Covid con un alto grado di autonomia e flessibilità.

5) Nuovo stile di comunicazione.

Per la Generazione Z è normale usare gli emoji nei messaggi professionali. Permettetelo nei limiti del ragionevole. Necessario investire in nuovi strumenti digitali.

6) Una leadership trasparente.

La Generazione Z ha ancora meno familiarità dei loro predecessori con la spiegazione "è così che si fa, punto". Le decisioni devono essere giustificate e condivise.

7) Mantenere contatti personali.

La Generazione Z vuole feedback e interazione personale dal proprio manager, faccia a faccia.



—Future leadership L'ufficio si tinge di blu

A chi non piace un bell'ufficio in pieno centro? Alle donne, per esempio, e anche agli uomini più anziani. Altroché quote rosa. Dopo due anni di pandemia lo smart working rischia di trasformare gli uffici in pollai per soli uomini giovani. Tempo di correre ai ripari.

—L'home office separa? Uffici per soli uomini, giovani?

Stiamo rischiando (di nuovo) un'economia maschile come quella della serie tv "Mad Men", dove nelle agenzie pubblicitarie di New York anni 60 dominavano giovani uomini rampanti? Parrebbe quasi di sì. «Il lavoro ibrido sta creando una divisione tra generazioni e generi» avverte Hung Lee, esperto di risorse umane e ceo di Recruitingbrainfood. Ecco, in sintesi, la sua tesi e grido di allarme.

1) In futuro, la maggior parte delle persone presenti in ufficio saranno nuove leve, soprattutto giovani uomini. Il motivo è semplice: non hanno abbastanza spazio per lavorare a casa e vogliono creare contatti per costruire la loro rete. Sono anche attratti dal fattore "flirt" in ufficio e centro città.

2) I lavoratori più anziani (dai 50 anni in su) sono invece attratti dallo smart working da casa perché adatto alle loro esigenze. Hanno già fin troppi contatti, conoscono persone di cui possono fidarsi e mediamente hanno case e proprietà spaziose e confortevoli per lavorare in remoto.

3) Le donne, soprattutto se con figli, optano volentieri per l'home office e gli orari di lavoro flessibili, lasciando di fatto il presidio degli uffici agli uomini.

4) In definitiva, c'è il rischio (anche gestionale e di leadership) di una società divisa in classi, tipo le caste indiane, con il potere che resta saldamente nelle mani di chi "occupa" gli uffici veri.





—Achtung! Pericolo Prevenire la “castizzazione” in ufficio

Come scrivevo in *Zoombies*, “si profila all’orizzonte una società lavorativa a due livelli, o caste. La modalità mista, o ibridazione del lavoro, è un orrore (o errore) completo e rischia di produrre un ambiente di lavoro suddiviso in due classi.

Coloro che lavorano prevalentemente in ufficio, e che di fatto possono condividere le informazioni più facilmente, avranno il potere, mentre coloro che lavorano prevalentemente in remoto, saranno discriminati e bypassati per le promozioni”.

Per evitare ciò, vanno fatte alcune piccole cose.

- 1) Mettete in chiaro, soprattutto per i nuovi assunti, che i colleghi in ufficio e a casa hanno diritti e doveri paritetici. Insomma, sono uguali a tutti gli effetti.
- 2) Assicuratevi che anche gli stessi manager lavorino regolarmente, ove possibile, in modalità smart working. Questo è l’unico modo per entrare in empatia con i colleghi in remoto.
- 3) Controllate che aumenti di stipendio o promozioni non discriminino le persone che lavorano prevalentemente da casa.
- 4) Procuratevi grandi schermi per la vostra sala conferenze. Se le persone in remoto possono essere viste a grandezza naturale e non come piccole piastrelle, la loro presenza verrà percepita con maggior peso e rispetto.
- 5) Iniziate ogni riunione ibrida dando brevemente la parola ai partecipanti in remoto.



CANZONE DEDICATA
AI NUOVI “MACHO” D’UFFICIO
Macho - I'm A Man (1978)
<https://www.youtube.com/watch?v=WhvOVJn0i6k>

—The new innovation Sopravvivere all’home office

Uno dei temi cruciali è come restare innovativi nonostante l’inevitabile isolamento da smart working. In un recente approfondimento della rivista *Fast Company*, il ceo di Catalyst Constellations Shannon Lucas spiega come la chiave dell’innovazione di questi tempi sia l’individuazione e gestione dei catalizzatori.

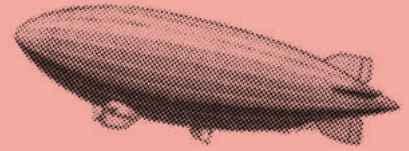
Qui potete scaricare l’articolo “The new normal: How to drive innovation while working remotely”:



<https://www.fastcompany.com/90689711/the-new-normal-how-to-drive-innovation-while-working-remotely>



FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



Speciale tecnologie per veri leader innovativi. Niente di serio. Solo il giusto per prendere le distanze dal gadget overload.



Leader olografico

Nessun dramma... chiama il capo con l'ologramma. Questo nuovo telefono in 3D, della società Portlthologram, ha circa le dimensioni di un mini-frigo ed effettivamente gli assomiglia parecchio. Utile, dunque, per gelare ogni inutile discussione quando un vostro collaboratore vi cerca? Non lo so. In verità, il manager in versione ologramma appare un pochino ingabbiato (ingessato) fra le quattro mura del dispositivo. Però può anche essere divertente. Per fare il leader olografico bisogna sborsare circa duemila dollari. Non troppi, ma neanche troppo pochi per un gadget. I pre-ordini sono già accettati sul sito del produttore.



<https://portlthologram.com/m/>



Leader visionario

Vedere in modo chiaro dove stai andando col tuo team. Non facile nell'oscurità di questi tempi. Niente paura, ora viene in aiuto Cosmo Vision: un paio di occhiali che ti mostra come guadagnare strada, un vero e proprio head-up display per il leader che punta a rendere l'escursione per i suoi collaboratori più sicura. Infatti, ogni componente sarà in grado di vedere informazioni come velocità, distanza percorsa e persino la direzione, il tutto rimanendo focalizzati sulla via da prendere. Il dispositivo garantisce anche una maggiore sicurezza avvisando il team di potenziali pericoli che si avvicinano dai lati o da dietro (concorrenti?). Tutti questi dati saranno proiettati direttamente nel campo visivo grazie a uno schermo a colori presente sulla lente degli occhiali. Sa tanto di roba per ciclisti? Sì. Ma il vero visionario utilizza i gadget in modo divergente.



<https://cosmoconnected.com/fr>



Leader eugenetico

Finalmente il manager razzista può discriminare il collaboratore che non gli va a genio. Un'app con tecnologia in fase di sperimentazione, nata con ben altri intenti, nelle mani sbagliate può diventare una nuova arma eugenetica per selezionare il personale con l'obiettivo del miglioramento della specie aziendale. L'applicazione in questione rivela se la demenza è imminente dal giudizio dell'andatura. Oppure può rivelare se qualcuno ha bevuto troppo e quindi è meglio si astenga dal lavoro. Insomma, con tale strumento diventa facile convincere, o costringere, il dipendente a una pausa solo in base all'andatura.

E il recruiting? Assai selettivo.



<https://mhealth.jmir.org/2020/5/e14453>