



# Cosa rende grandi i bravi leader?

**Stephen Orban**, General Manager  
di Amazon Web Services

"Ciò che crea caos e frustrazione è una mancanza di chiarezza. Quelle emozioni sono veleno per qualsiasi obiettivo vitale."

Steve Maraboli

I leader guidano in molti modi diversi. Alcuni guidano con la paura, alcuni con l'esempio, alcuni con il carisma e alcuni guidano attraverso altri. E anche se lo stile di ogni leader è leggermente diverso, l'esperienza mi ha insegnato una cosa che non cambia mai: le persone sono più propense a seguire coloro che capiscono.

Le persone credono in ciò che sono in grado di capire. Quando si tratta di gestione del cambiamento, in genere tornano a ciò con cui si trovano a proprio agio - lo status quo - quando non capiscono la direzione in cui vengono condotti. I leader possono risolvere questo dilemma fornendo una direzione chiara e concisa. La capacità di fornire chiarezza di intenti distingue i grandi leader da quelli semplicemente bravi.

Di recente ho scritto che i dirigenti tecnologici di oggi dovrebbero considerare se stessi dei Chief Change Management Officer (CCMO™) quando guidano il viaggio della loro organizzazione verso il cloud. Oltre a gestire la fusione di business e tecnologia, il CCMO ha anche la responsabilità di fornire chiarezza di intenti. Ciò significa essere in grado di spiegare la strategia, il contributo di ciascuno rispetto al suo raggiungimento, dove esiste flessibilità e dove non esiste, rimanendo determinati e pazienti.

Le organizzazioni intraprendono il proprio percorso nel cloud per diverse ragioni. Alcune lo fanno per risparmiare, alcune per espandersi a livello globale, altre per migliorare la loro posizione di sicurezza e altre ancora per migliorare l'agilità. Con l'esperienza

maturata negli anni, ho realizzato che le società iniziano ad adottare il cloud in tutta l'organizzazione solo quando si rendono conto di come questa piattaforma le aiuti a dedicare maggiori risorse a ciò che è veramente importante per il loro business. Queste sono le attività che contano di più per i clienti e gli stakeholder. E, a meno di essere un fornitore di infrastrutture, queste attività non sono legate alla gestione dell'infrastruttura.

Qualunque siano le vostre motivazioni a breve o a lungo termine, vi incoraggerei a renderle note e misurabili. Spiegate chiaramente le vostre motivazioni e i vostri obiettivi al vostro team e ai vostri stakeholder e riconoscete a tutti la responsabilità di aver contribuito ad indirizzare il proprio focus nella giusta direzione.

All'inizio del mio incarico di leader, pensavo ingenuamente che, per il solo fatto di essere il capo, tutti avrebbero fatto quello che avrei chiesto loro di fare. Ho imparato a mie spese che, ovviamente, non è così che funziona la leadership. Solo quando ho iniziato a spiegare chiaramente ciò che era importante della nostra strategia, il comportamento del mio team ha iniziato a cambiare. Prima di presentare una nuova idea o un nuovo obiettivo al mio team, ho dovuto prendere in considerazione il posto occupato da ognuno in questa strategia e come questa fosse legata al business e alla carriera di tutti. Poi, ho dovuto sfruttare ogni opportunità per rafforzare questi punti.

”

Le persone sono più propense a seguire coloro che capiscono"

Questo ha significato parlare di strategia alle riunioni trimestrali, sui blog interni, durante le sessioni di pianificazione e utilizzare ogni incontro come un'opportunità per mettere in relazione il lavoro discusso con la nostra strategia. A volte sembrava ridondante, ma più grande è il team, minori sono le probabilità di essere sentiti regolarmente da ogni individuo. Rimanere determinati e coerenti con la propria comunicazione è fondamentale.

La paura dell'ignoto è uno dei punti di attrito più comuni in qualsiasi programma di gestione del cambiamento. Vale la pena ricordare in questo contesto che un ottimo modo per i leader di affrontare questo attrito è dare a tutti i membri del team chiarezza su ciò che accadrà per i loro ruoli.

Chiarire quali sono le opzioni di ognuno alla luce del cambiamento di direzione darà loro un chiaro percorso per capire come possono partecipare e, probabilmente, li rasserenerà. Quando ero CIO di Dow Jones, abbiamo dato formazione a tutti i dipendenti del dipartimento e l'opportunità di passare a nuovi ruoli all'interno dell'azienda. Abbiamo chiarito che l'obiettivo era rendere tutti parte del viaggio e a volte questo avrebbe implicato l'esigenza di intraprendere qualcosa di nuovo. Era nell'interesse di tutti sfruttare la ricchezza di conoscenze consolidate di cui disponevano e in molti casi è diventato ancora più prezioso se indirizzato verso un'area o una disciplina diversa. Questa conoscenza è difficile da sostituire e direi che ci si dovrebbe impegnare a fondo per mantenerla.

In quasi tutte le strategie che implicano un cambiamento ci saranno alcuni elementi a cui è necessario attenersi saldamente e altri che possono avere un carattere più indicativo. Fare chiarezza dà a tutti i membri del team l'opportunità di continuare a impegnarsi per superare i limiti nelle aree appropriate e dimostra che l'organizzazione è ancora disposta a imparare.

In Dow Jones abbiamo fatto dell'automazione un requisito fondamentale per tutto ciò che abbiamo messo in atto all'inizio del nostro viaggio. Una volta diventati abbastanza esperti delle nostre operazioni sul cloud, siamo riusciti a rendere diversi use cases finanziariamente interessanti e a migrare dozzine di data center in AWS. A questo punto, una strategia di ridefinizione della piattaforma era più adatta a portarci verso questi obiettivi. Imboccare la strada giusta ha richiesto una certa chiarezza di intenti - abbiamo dovuto comunicare la cosa diverse volte - ma quando abbiamo allentato il nostro vincolo di automazione e applicato uno spettro di tecniche di migrazione, il nostro progresso ha subito una forte accelerazione.

Il viaggio di ogni impresa verso il cloud andrà a sbattere contro degli ostacoli, lungo la strada. Vorrei poter dire che tutto sarà perfetto e che è già previsto ciò che ogni azienda deve fare in ogni fase del processo. In AWS siamo impegnati a diventare più normativi in base a ciò che vediamo che per i nostri clienti funziona, ma è improbabile che l'intero processo sia completamente chiavi in mano. Ho scoperto che è meglio trattare gli ostacoli contro cui si va a sbattere come opportunità di apprendimento, non punire il team per aver commesso errori (anche se non si dovrebbe accettare lo stesso errore due volte) e affrontare prontamente lo scetticismo che va contro il proprio scopo. Non lasciate che coloro che si sentirebbero più a proprio agio tornando allo status quo influenzino il potenziale della vostra visione. Non è sempre facile, ma la vostra pazienza e perseveranza ripagheranno.

## Informazioni sull'autore

**Stephen Orban** è General Manager di Amazon Web Services e autore di *Ahead in the Cloud*.