ALTIMETER®
@PROPHET

Il futuro è distribuito:

relazioni tra clienti e dipendenti nell'era digitale

Di Susan Etlinger, Altimeter

15 gennaio 2021

Sponsorizzato da
AUTODESK.

RIEPILOGO

In un momento storico in cui le organizzazioni devono adattarsi ad un panorama nuovo e sconosciuto, quali sono le strategie vincenti per soddisfare gli obiettivi di sicurezza, resilienza e crescita?

Questa serie in tre parti illustra i cambiamenti principali dovuti alla pandemia di COVID-19 e ad altre tendenze macroeconomiche, di settore e tecnologiche. Identifica le strategie chiave che i leader devono prendere in considerazione e illustra le pratiche ottimali emergenti, suggerite dagli esperti nelle aree della tecnologia, dei progetti, della sicurezza sul luogo di lavoro e della leadership. Il primo report di questa serie, "Strategie per la crescita in un luogo di lavoro reinventato", illustra come l'idea di luogo di lavoro sia cambiata, con il passaggio da una sede statica e predefinita ad un ecosistema dinamico e distribuito.

Il report valuta gli effetti della pandemia e la conseguente accelerazione del lavoro distribuito per dipendenti, clienti e organizzazioni. Include approfondimenti di ricercatori e leader aziendali sull'impatto a livello umano e strutturale di questi cambiamenti e condivide le loro strategie per orientarsi nel business digitale, offrire strumenti efficaci, liberare la creatività, costruire una resilienza organizzativa e infine agire come moltiplicatore di forze per i clienti e gli ecosistemi più ampi.

SOMMARIO

RIEPILOGO	**1**
INTRODUZIONE	**3**
IMPATTO SULLE PERSONE	**4**
IMPATTO SUI CLIENTI	**9**
IMPATTO A LIVELLO DI ORGANIZZAZIONE	**12**
CONSIGLI PER I LEADER	**16**
IL FUTURO È DISTRIBUITO	**17**
NOTE FINALI	**18**
METODOLOGIA	**19**
CHI SIAMO	**20**
Chi è Susan Etlinger, Analista senior	20
INFORMATIVA	**22**
AUTORIZZAZIONI	**22**
DICHIARAZIONE DI NON RESPONSABILITÀ	**22**

INTRODUZIONE

La pandemia ha messo in luce aree di fragilità organizzativa e sociale, ha costretto le persone a lavorare in modi completamente nuovi e ha ampliato il significato di resilienza aziendale. Ma l'adattamento al cambiamento senza precedenti è solo il primo passo. Per progettare le organizzazioni in modo che prosperino anche in caso di interruzioni gravi o sistemiche occorre non solo saper adattare le proprie modalità di lavoro, ma anche riconsiderare come, dove e quando lavorare e persino il tipo di lavoro da svolgere.

Un motto che in diverse varianti viene spesso attribuito ad Albert Einstein, recita: "Il mondo che abbiamo creato è un prodotto del nostro pensiero. Non può essere cambiato senza cambiare il nostro pensiero." Oggi il nostro mondo è il risultato di convinzioni che non riflettono più i tempi in cui viviamo.

"Guardiamo la situazione attuale", suggerisce Mary L. Gray, Ricercatore senior presso Microsoft e 2020 MacArthur Fellow. "Quando parliamo di lavoro in remoto nella maggior parte dei casi ci riferiamo al lavoro da casa e questo non ci permette di intuire che in realtà si tratta di team distribuiti."

Certo, l'idea di svolgere il lavoro da luoghi diversi non è nuova. Questa pratica esiste da quando gli esseri umani erano cacciatori-raccoglitori, impiegati del settore tessile alla fine del XIX secolo o, più recentemente, negli anni '80, quando IBM ha installato terminali remoti nelle case di alcuni dipendenti.[1]. La differenza, afferma Gray, è che in passato, "Avevamo una storia. Pensavamo che il lavoro che veniva esternalizzato o delocalizzato fosse quello meno importante. Si trattava di attività solitamente frammentate, eseguite in sedi remote."

I leader hanno più volte sottolineato come l'ingresso del digitale nel mondo del lavoro abbia modificato le relazioni con i clienti e i dipendenti, influenzato gli indicatori aziendali e rimodellato la struttura di base del lavoro, spesso in modi sorprendenti. Per quanto sia ampiamente riconosciuto che la pandemia di COVID-19 abbia accelerato queste tendenze, stiamo solo iniziando a percepire le reali implicazioni del lavoro distribuito e a comprenderne in che modo sia correlato alla crescita.

Le pagine che seguono contengono approfondimenti forniti da una serie di leader e ricercatori su ciò che hanno appreso relativamente all'impatto del lavoro distribuito sulle persone, i clienti e l'organizzazione e sulle domande alle quali devono ancora rispondere.

IMPATTO SULLE PERSONE

Se consideriamo il 2020, uno dei segni distintivi di questo anno sarà il fatto che, nel giro di pochi giorni, la vita di milioni di persone è cambiata in seguito ad una minaccia che fino a quel momento era stata in gran parte teorica. Abbiamo assistito ad una vera e propria rivoluzione nel modo di vivere e lavorare. Le persone hanno iniziato ad utilizzare nuove tecnologie, sia nell'ambito personale sia in quello professionale. Hanno individuato modalità ingegnose per connettersi e offrire servizi ai clienti.

Senza dubbio si è trattato di un periodo molto stressante e per molti persino traumatico. A settembre, lo U.S. National Council for Behavioral Health ha segnalato che la domanda di servizi relativi alla salute comportamentale è aumentata per il 52% delle organizzazioni impegnate in questo settore.[2]. In risposta a questo fenomeno, i leader hanno riferito di aver trascorso più tempo con i dipendenti, di aver potenziato la formazione della dirigenza, di essersi resi disponibili per un confronto e di aver offerto opzioni per una programmazione flessibile, oltre ad aver aumentato il tempo libero e modificato le scadenze, quando possibile.

Aumento del sovraccarico di lavoro

A livello aggregato, gli indicatori di sovraccarico di lavoro sono preoccupanti. Humanyze, una società di analisi del luogo di lavoro con sede a Boston, MA, riferisce che dall'inizio della pandemia ha visto aumentare il traffico delle chat di 16 volte, l'uso delle e-mail del 63% e delle riunioni del 70% in numerose organizzazioni globali. Il presidente Ben Waber afferma: "In genere, le persone

possono sostenere questo livello di lavoro per un paio di settimane, ma i dati rivelano in modo abbastanza chiaro che, dopo un periodo di tempo superiore ad un mese, il livello di produttività inizia a perdere colpi."

Il senso di fatica non è solo causato dalla quantità di lavoro, ma anche dal tipo di lavoro. "Credo che per molte persone lavorare da casa sia decisamente più faticoso che entrare in un ufficio o in un altro luogo di lavoro", afferma Randy Howder, direttore e amministratore delegato di Gensler. "Mi hanno riferito che metà della comunicazione umana avviene tramite il linguaggio del corpo. Per questo motivo, il cervello deve lavorare di più quando si interagisce con un'immagine su uno schermo rispetto a quando si è in presenza. Questo procura un senso di spossatezza e svuotamento e quindi ha un impatto reale. Dovremo lavorare alla soluzione di questo problema. Forse quando avremo un ambiente ibrido, riusciremo a trovare un nuovo equilibrio. Il problema è che molte persone si dichiarano già esauste."

I dipendenti più giovani e quelli di recente assunzione subiscono l'impatto in modi diversi

L'impatto varia anche in base al ruolo e al mandato all'interno delle aziende. I responsabili tendono ad avere più risorse a disposizione rispetto ai dipendenti junior. Generalmente hanno anche una storia di relazioni più lunga e più ricca rispetto alle loro controparti più recenti. Howder, direttore di Gensler, racconta: "Uno dei miei colleghi ha spiegato correttamente che quando il 13 marzo abbiamo lasciato l'ufficio, il conto delle nostre relazioni era in ottimo stato mentre adesso stiamo bruciando tutti i fondi disponibili. I dipendenti più giovani che non avevano ancora avuto modo di capitalizzare le relazioni, non hanno tante risorse. Stanno perdendo l'occasione di costruirsi reti personali. Non hanno il supporto di mentori. Non riescono a capire come orientarsi tra le politiche aziendali e si perdono quel tipo di esperienze fondamentali che consentono di crescere professionalmente."

La flessibilità nella programmazione può supportare la diversità e l'inclusione

Il fatto che alcune persone possano ora pianificare l'orario e il luogo di lavoro in base alla loro situazione personale è un elemento che favorirà in ultima analisi la diversità e l'inclusione rispetto alle tradizionali modalità di lavoro, afferma Hao Ko, direttore generale e amministratore delegato di Gensler. "Il nostro è un settore notoriamente difficile per le donne

nel quale la presenza delle minoranze non è mai stata significativa", afferma. "Il settore dell'architettura è noto per le numerose ore di lavoro e gli scarsi compensi. Ecco perché per alcune persone non è stato facile allontanarsi per qualche anno per mettere su famiglia o ridefinire le priorità dei clienti in base alle proprie responsabilità."

Allo stesso tempo, afferma Lisa Campbell, CMO di Autodesk, "Lavorare tutti in remoto è stato un importante elemento di livellamento. Le persone si sentono più connesse e in grado di condividere. Ma sentono la mancanza di relazioni umane e personali. In futuro avremo un ambiente ibrido. Alcune aziende hanno annunciato di voler passare alla modalità virtuale o di voler privilegiare questa modalità, il che significa che ognuno potrà scegliere se lavorare o meno a distanza. In alcuni casi, le aziende hanno intenzione di riqualificare i loro uffici per trasformarli in spazi per la collaborazione piuttosto che in luoghi in cui recarsi ogni giorno per lavorare dietro ad una scrivania. Pertanto, al momento stiamo sviluppando una serie di competenze per il futuro del lavoro che intendiamo perfezionare, perché la prossima normalità sarà più simile a questa esperienza ibrida."

La pandemia di COVID-19 ha creato seri problemi soprattutto per le lavoratrici donne. Un recente report di The Center for American Progress rivela che "il numero di donne che hanno abbandonato il lavoro nel settembre [2020] è quattro volte superiore a quello degli uomini, ovvero circa 865.000 donne rispetto a 216.000 uomini."[3] Il McKinsey Global Institute riferisce inoltre che "durante la crisi causata dalla pandemia, la probabilità di licenziamento o congedo è aumentata per le donne, soprattutto quelle di colore, interrompendone la carriera e mettendone a rischio la sicurezza finanziaria."[4]

Allo stesso tempo, il lavoro a distanza e gli ambienti ristretti hanno modificato alcune norme sul luogo di lavoro relative alla separazione tra vita professionale e vita privata. Nel marzo del 2017, un'intervista della BBC con il professor Robert E. Kelly sul clima politico della Corea del Sud è diventata un fenomeno mediatico quando i figli di Kelly sono improvvisamente entrati nel suo ufficio, suscitando ilarità ma anche una discussione sulle prospettive molto diverse dei genitori che lavorano.

Oggi, quanto è successo a Kelly si verifica ogni giorno in tutto il mondo. Figli, animali domestici, coniugi, coinquilini e membri della famiglia compaiono regolarmente, accidentalmente o meno, nelle videoconferenze, un fatto che crea stress nei genitori ma che per alcuni ha avuto conseguenze positive. "Ho la sensazione di

conoscere meglio di prima le persone del mio team", afferma Campbell di Autodesk. "Ho conosciuto figli, coniugi e animali domestici e trovo che sia un vantaggio. Prima del COVID, questa situazione avrebbe interrotto bruscamente la conversazione e suscitato frustrazione. Oggi ne ridiamo tutti e siamo felici di conoscere i nomi dei figli dei nostri colleghi o di aver visto i loro costumi di Halloween."

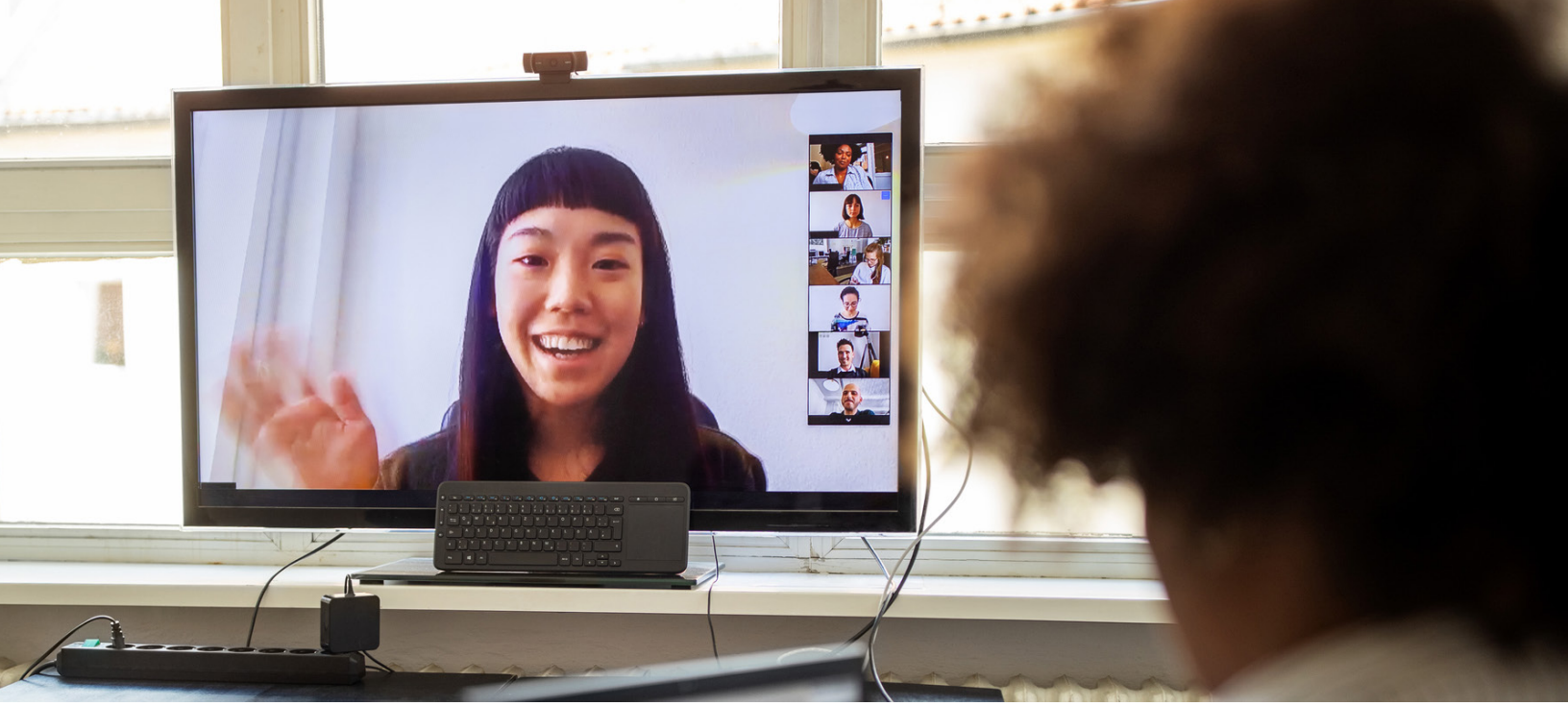
È anche vero tuttavia che non tutti si sentono a proprio agio nel condividere lo stesso livello di informazioni personali con i colleghi, qualunque siano le circostanze. Zoom e altre soluzioni di videoconferenza offrono opzioni di sfondo per garantire un buon livello di privacy ma per alcune persone anche solo attivare la videocamera rappresenta un problema. Questo è solo un esempio delle complessità che le organizzazioni devono considerare quando stabiliscono nuove norme digitali e gestiscono i compromessi tra approccio uniforme e approccio personalizzato all'interazione digitale.

L'allocazione di spazio e risorse, dagli uffici d'angolo ai cubicoli, comunica informazioni sul livello gerarchico di chi li occupa che lo schermo piatto non è in grado di trasmettere. "Ma", afferma Howder della Gensler, "questa connessione virtuale ha anche lati positivi. Le gerarchie non esistono più perché sullo schermo siamo tutti nella stessa dimensione. Nei nostri team ho potuto notare che l'assenza di una parte del linguaggio del corpo ha il vantaggio di attenuare i segnali di potenza e controllo. Ho osservato che i giovani hanno più voce o si sentono più a loro agio con questi strumenti."

Adattabilità non significa resilienza

Le persone hanno dimostrato la loro capacità di affrontare una crisi, anche prolungata, ma esiste una differenza tra adattabilità e capacità organizzativa di supportare e scalare per rispondere ad un cambiamento imprevedibile e significativo. Una delle scoperte più sorprendenti dello scorso anno è stata il grado di adattabilità dimostrato da persone di tutto il mondo. Hanno affrontato una sfida diversa da tutte quelle che si sono presentate in almeno un secolo.

Ma adattabilità non significa resilienza. Un recente articolo della giornalista scientifica Tara Haelle descrive un'altra dinamica, ovvero la



capacità di adattarsi a situazioni di emergenza che si è ormai esaurita. "In quei primi mesi", scrive, "insieme alla maggior parte del paese, ho usato questa "surge capacity" come la definisce Ann Masten, titolare di un dottorato di ricerca, psicologa e docente di sviluppo infantile all'Università del Minnesota.

"Si tratta di una serie di sistemi adattivi, mentali e fisici, ai quali gli esseri umani attingono per la sopravvivenza a breve termine in situazioni di forte stress, come le catastrofi naturali. Ma le catastrofi naturali hanno una breve durata, anche se la ripresa è lunga. Le pandemie sono diverse, hanno effetti disastrosi che si estendono all'infinito."[5]

Il motivo per cui il concetto di "surge capacity" è essenziale non solo dal punto di vista umano ma anche dal punto di vista organizzativo è che mette in evidenza i rischi secondari di lunghi periodi di disagio e incertezza, come burnout, errori e indebolimento del team e delle relazioni con i clienti. La soluzione, dal punto di vista organizzativo e umano, è triplice:

- Identificare le aree di maggior rischio per le relazioni tra i team e con i clienti
- Stabilire meccanismi per rinnovare e rafforzare tali aree di rischio e
- Individuare le figure, i processi e le infrastrutture tecnologiche necessari per consentire all'organizzazione di prosperare e crescere durante i periodi di prolungata incertezza.

Per supportare l'adattabilità umana con la resilienza organizzativa, sono necessari sistemi, processi, tecnologie e nuove norme di comportamento che ci preparino meglio, individualmente e collettivamente, ad affrontare qualsiasi imprevisto.

IMPATTO SUI CLIENTI

L'impatto sulle relazioni con i clienti rispecchia alcune delle dinamiche delle relazioni con i dipendenti. I leader hanno riferito di una comunicazione più frequente, di una digitalizzazione accelerata di processi precedentemente analogici e di uno spostamento di budget e priorità.

Il digitale è preferibile per i clienti B2B

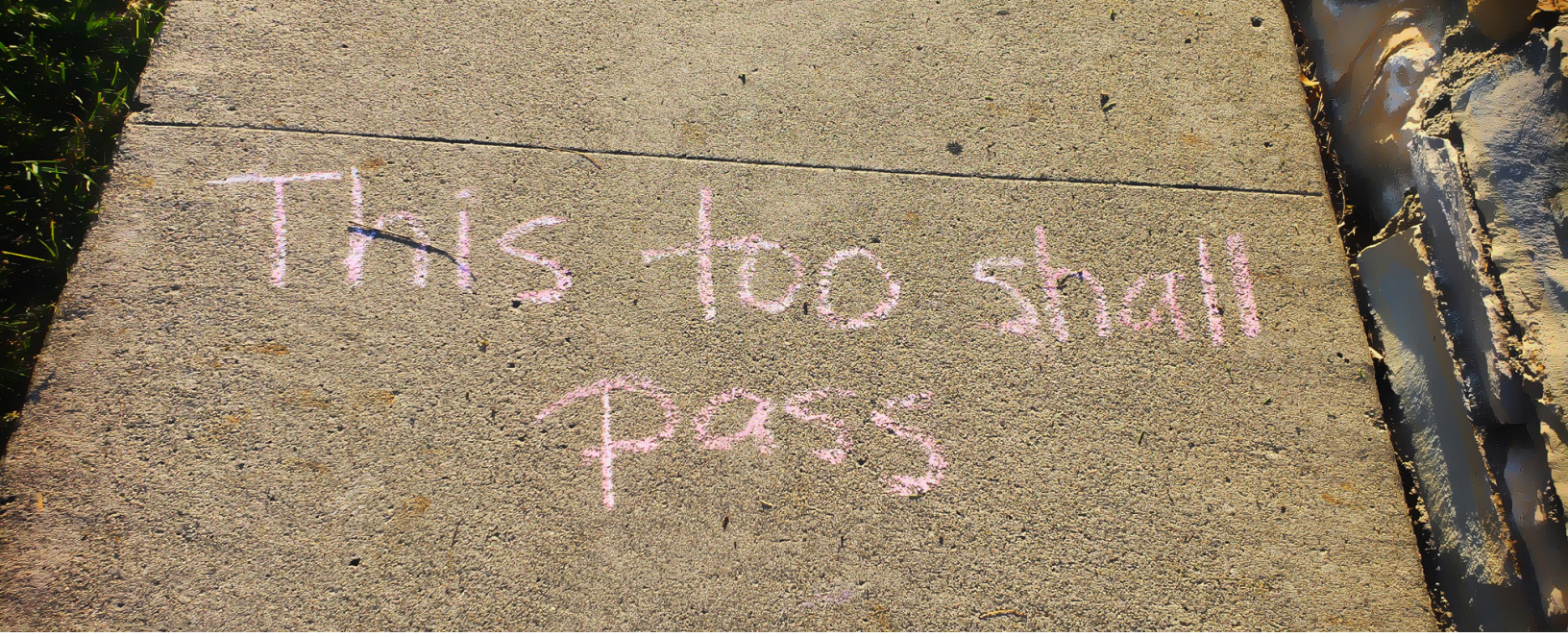
Diversamente dalle relazioni tra azienda e dipendenti, una maggiore digitalizzazione nelle relazioni con i clienti B2B viene generalmente percepita in modo positivo. Secondo il McKinsey Global Institute, sia gli acquirenti sia i venditori B2B preferiscono i metodi di lavoro digitali. "Più di tre quarti degli acquirenti e dei venditori afferma di preferire il self-service digitale e le relazioni umane a distanza rispetto alle interazioni faccia a faccia, un sentimento che si è costantemente intensificato anche al termine dei lockdown." McKinsey cita la sicurezza, la velocità e la convenienza come principali fattori che determinano la preferenza dei clienti per i canali digitali: "Solo il 20% circa degli acquirenti B2B dichiara di sperare di tornare a vendere di persona, anche in settori in cui i modelli di vendita sul campo hanno tradizionalmente dominato, come quello dei prodotti farmaceutici e dei medicinali."[6]

Comunicazioni più approfondite

In risposta al COVID-19, afferma McKinsey, "la maggior parte delle aziende B2B ha spostato il proprio modello di commercializzazione dal sistema tradizionale a quello digitale, con una forte dipendenza da video e chat online. Le tradizionali interazioni personali sono diminuite del 52% dall'inizio della pandemia, mentre le interazioni digitali tramite videoconferenza e chat online sono aumentate rispettivamente del 41% e del 23%.[7]

In linea con queste tendenze, i leader stanno assistendo al passaggio verso discussioni più approfondite e frequenti su argomenti come la sicurezza sul lavoro, i problemi della catena di approvvigionamento, nonché le tendenze del settore e del mercato. Ari Almqvist, vicepresidente del gruppo, Growth and Innovation di Moog, afferma "La grande novità per noi è che le relazioni con i clienti e i partner sono diventate virtuali. Ho più contatti con i clienti di quanti ne avessi prima."

Allo stesso tempo, l'assenza di interazioni e conferenze dal vivo è stata una sfida per le aziende che contano su o desiderano coltivare un determinato livello di coinvolgimento personale. Alcuni hanno quindi spostato budget ed energie non solo verso gli eventi virtuali (riconoscendo che le difficoltà delle videoconferenze si estendono anche a quelli), ma anche verso le esperienze domestiche. Aziende come Ad Age, LinkedIn e altre hanno creato esperienze ibride che prevedono l'invio di un pacchetto presso la residenza del cliente o del potenziale cliente da utilizzare durante un evento virtuale, ad esempio un corso di cucina, una degustazione di vini e formaggi o altre esperienze destinate a colmare il divario tra il mondo digitale e quello fisico.



Digitalizzazione rapida

Per lavorare insieme, le aziende e i clienti hanno adottato piattaforme digitali come Zoom, Microsoft Teams, Mural e altri strumenti. In questo passaggio, abbastanza naturale per i nativi digitali, è stato sorprendente con quanta rapidità anche alcuni dirigenti senior, abituati ad approcci gerarchici e prevalentemente in presenza, siano riusciti ad adattarsi a questi strumenti.

"Il passaggio alla collaborazione digitale ha aperto gli occhi alla dirigenza, ai responsabili di sezione e ai responsabili di reparto", afferma Baste Amble, CIO e direttore IT di Multiconsult. "Stanno percependo la concreta possibilità di fare business in modi diversi. Abbiamo avuto un caso in cui un cliente era molto scettico a proposito di una riunione online per sviluppare la loro soluzione e progettare insieme. Ma il team si era preparato bene, ha saputo gestire la riunione e il cliente è rimasto veramente impressionato e soddisfatto. Ci avevano già provato prima e non aveva funzionato. In questa occasione invece è andato tutto bene."

Il passo successivo, racconta Amble, è quello di riunire più competenze lungo tutta la catena del valore, utilizzando gli strumenti digitali per collegare le fasi del progetto in modo che possano servire i clienti per tutta la durata del progetto. E, aggiunge, "assisteremo ad un enorme cambiamento nel flusso dei dati e nel modo in cui vengono trattati. Questo ci permetterà di vedere la catena del valore nella sua completezza, non più questa visione frammentata."

Più assistenza, meno vendite

Un'altra strategia è stata quella di mobilitare le risorse per aiutare i clienti in modi nuovi. Campbell di Autodesk, dichiara: "Occuparsi di marketing attivo e generazione di domanda in queste circostanze sarebbe stato fuori luogo. Abbiamo dovuto fare un passo indietro e dire: "Proviamo a rispondere alle reali preoccupazioni dei nostri clienti in questo momento".

"Di conseguenza", continua, "abbiamo iniziato a rimandare alcuni programmi di marketing per essere in grado di offrire un maggiore supporto ai nostri clienti. Abbiamo iniziato a lavorare con i clienti del settore architettura, ingegneria e costruzione per spostare i loro modelli nel cloud. Abbiamo comunicato che la versione di prova dei nostri prodotti per la collaborazione sarebbe stata disponibile per un periodo di 60-90 giorni per un uso commerciale. Questa non è la nostra prassi abituale perché le versioni di prova non sono destinate ad un uso commerciale. Le

versioni di prova sono in genere disponibili per 30 giorni, al termine dei quali si deve decidere se acquistare o meno il prodotto. Ma si trattava di circostanze particolari."[8]

Garantire l'accesso gratuito agli strumenti durante la pandemia è un primo passo, ma non garantisce che i clienti sappiano come utilizzarli o che li useranno. Le metriche di utilizzo possono rivelare dettagli utili a collocare i clienti e ad individuarne le esigenze. "Ad esempio", aggiunge Campbell, "se dopo un determinato periodo di tempo un cliente non ha ancora utilizzato alcune funzionalità integrate nel prodotto, questo è un segnale che il suo processo di onboarding

non è completo ed è opportuno contattarlo per offrirgli supporto."

IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE

La natura globale della pandemia, così come la sua durata e la sua imprevedibilità, hanno avuto impatti diversi e richiesto risposte organizzative diverse. Ogni singolo aspetto, dalle norme sul luogo di lavoro ai metodi di comunicazione fino alle relazioni con i clienti, è stato in qualche modo influenzato. Il problema è capire in che misura questi effetti sono permanenti e quali cambiamenti sono necessari per favorire la resilienza delle imprese.

Collegare gli ambienti fisici e digitali

Se da un lato può essere vantaggioso che gli ambienti digitali annullino alcuni segnali, dall'altro ci sono invece segnali che forniscono dettagli critici. Ad esempio, la natura visiva e tattile degli spazi fisici promuove un senso di consapevolezza situazionale perché permette di sapere dove si trovano i colleghi e più in generale cosa sta succedendo sul luogo di lavoro.

Negli ambienti digitali questi indicatori sono del tutto assenti o diversi. Piuttosto che un persistente senso dell'ambiente, supportato da una conversazione nei corridoi o da una chiacchierata informale alla macchina del caffè, i dipendenti distribuiti raccolgono informazioni tramite notifiche push o un contatto intenzionale con i colleghi. Questi tipi di relazioni, o "legami deboli", come li ha definiti il sociologo di Stanford Mark S. Granovetter nel 1973, riguardano conoscenti o colleghi di lavoro con cui non comunichiamo regolarmente.[9] Al contrario, i "legami forti" si riferiscono ai familiari, agli amici e ai membri più stretti del team sul luogo di lavoro.

Non si tratta solo di una questione di benessere. Secondo un recente studio della *Harvard Business Review*, le interazioni brevi, spesso accidentali, supportano la capacità delle aziende di collaborare e innovare.[10] Di conseguenza, le organizzazioni devono coltivare consapevolmente i tipi di interazione da ufficio che un tempo avvenivano in modo fortuito, con caffè e pranzi virtuali, utilizzando app di team-building, come Melting Pot o altri strumenti.

Waber di Humanyze, co-autore dello studio della *Harvard Business Review*, ha osservato una riduzione dei legami deboli di circa il 5% dalla metà di marzo 2020, un dato che

equivale a due o tre colleghi in meno con cui si interagisce ogni settimana. "Questo dettaglio è significativo perché fa riferimento ad indicatori che erano stati estremamente stabili durante l'anno precedente", dichiara Waber. "Ma l'aspetto interessante è il tipo di interazioni. Prima del 15 marzo 2020, tendevano ad essere brevi conversazioni faccia a faccia su Slack o altre app di messaggistica. Si trattava in genere di chat con cadenza bisettimanale e una durata di 5-15 minuti".

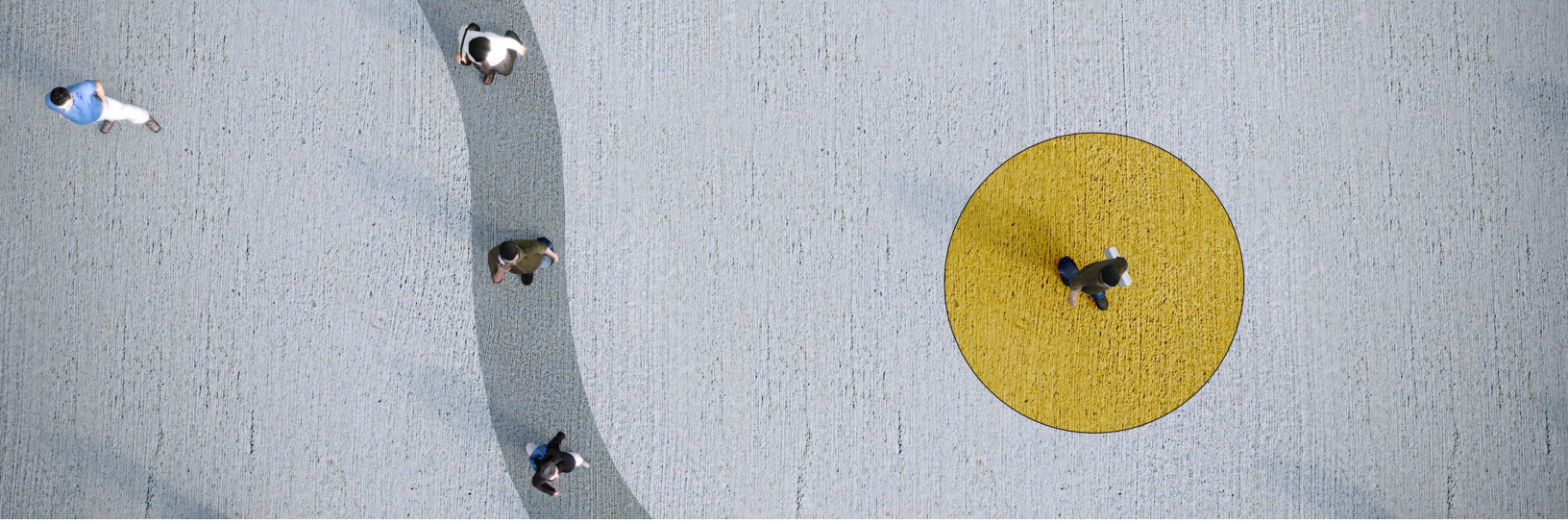
Dopo il 15 marzo si è verificata tuttavia un'inversione di tendenza per cui le interazioni sono fortemente sbilanciate a favore di gruppi di persone in riunioni regolari estese ad un ampio numero di invitati, ad esempio una chiamata di un'ora su Zoom con altre 20-40 persone. "Magari si farà una chiacchierata con una di queste persone durante la settimana", racconta Waber, "ma è tutto molto più pianificato." Waber ritiene che questo fenomeno sia il risultato degli sforzi compiuti dalle aziende per riunire le persone online e i dati confermano che hanno prodotto un effetto. Allo stesso tempo, avverte, "questi tipi di interazioni più pianificate rappresentano una percentuale sproporzionata di legami deboli e non sembra che stiano generando più conversazioni uno ad uno o legami più forti a monte".

La resilienza organizzativa negli ambienti virtuali richiede quindi la capacità di trovare il modo di replicare quelle brevi conversazioni che favoriscono un senso di coesione e fiducia rispetto all'organizzazione e che rivelano informazioni preziose che possono influire su scadenze, relazioni con i clienti, qualità e altri indicatori di prestazioni.

Questo diventerà un aspetto critico quando le organizzazioni rifletteranno su come, dove e quando riportare i dipendenti in un luogo di lavoro centralizzato. Se è vero che alcune aziende, come Automattic, non hanno mai avuto un ufficio, questo modello potrebbe non essere adeguato per tutte le organizzazioni, soprattutto se non sono state progettate per essere virtuali fin dal primo giorno. IBM, una delle aziende pioniere del lavoro a distanza, ha interrotto la sua pratica ormai decennale nel 2017, per sfruttare l'agilità garantita dai membri di un team in prossimità.[11]

L'elemento critico sono i dati. A meno di un anno di esperienza nel lavoro distribuito, nel contesto di una pandemia globale che colpisce in un modo o nell'altro praticamente tutto il pianeta, non esistono ancora dati di partenza sulla base dei quali prevedere l'impatto di una decisione così importante.

Dal punto di vista della gestione del cambiamento, la pandemia ha smentito alcune teorie di lunga data e ne ha convalidate altre. Una sorpresa per molti è stata la velocità con cui praticamente tutti, indipendentemente dall'età, dal ruolo o dal luogo, sono stati in grado di adattarsi ad un ambiente nuovo e sconosciuto. "Abbiamo scoperto che le persone possono cambiare facilmente, non



solo gli appassionati di alta tecnologia, ma anche le persone più anziane e più resistenti", afferma Menno de Jonge, direttore del reparto Digital Construction di Royal BAM Group. "Abbiamo constatato che le persone adottano facilmente il BIM (Building Information Management) e altri tipi di prodotti. Ora dobbiamo scoprire il perché."

De Jonge e altri hanno anche osservato un aumento del mentoring interno, grazie al quale le persone che hanno avuto successo in un particolare compito o hanno una determinata abilità possono offrire il proprio supporto. "Funziona molto meglio che farlo fare ad un dirigente", aggiunge. De Jonge prevede inoltre un aumento dei promotori interni delle costruzioni digitali. Tutto questo è sicuramente in linea con i tipi di reverse mentoring e learning-by-doing che sono emersi in risposta alle preoccupazioni relative ad un deficit di competenze nell'industria manifatturiera.[12]

Analisi del contesto nella valutazione delle prestazioni

Uno degli aspetti più delicati dell'ambiente attuale è quello relativo alla valutazione delle prestazioni. Carmel Galvin, direttore delle risorse umane di Autodesk, afferma: "In questo periodo, abbiamo parlato molto di più con i nostri responsabili a proposito delle prestazioni. Il contesto è più importante che mai perché le persone devono destreggiarsi tra tutta una serie di sfide diverse.

"Abbiamo quindi cercato di sottolineare l'importanza di un confronto con i dipendenti, per comprendere le loro situazioni particolari e tenerne conto nella valutazione delle prestazioni. È anche molto importante supportare i dipendenti, ad esempio sostituendoli con altri membri del team, perché il regalo più grande che possiamo fare loro è quello di impedire che sviluppino un senso di colpa per le loro responsabilità personali o di delusione verso se stessi, il team o l'organizzazione."

Promuovere la resilienza aziendale e anticipare nuovi modelli

Oltre a cambiare il "come", il "dove" e il "quando" del nostro modo di lavorare, la pandemia ha favorito un cambiamento più radicale rispetto al "cosa". I ristoranti hanno attivato servizi di ritiro e consegna. Le aziende di produzione leggera hanno iniziato a produrre dispositivi DPI e prodotti correlati spesso affrontando cambiamenti significativi delle catene di approvvigionamento, delle attrezzature e dei metodi di produzione. La trasformazione digitale è stata accelerata. "Siamo cambiati più negli ultimi cinque mesi che negli ultimi cinque anni" è un commento che si sente spesso.

International Data Corporation (IDC) riferisce infatti che gli sforzi per passare dalle applicazioni precedenti in locale alle applicazioni cloud "hanno ricevuto uno scossone quando il COVID-19 e l'improvviso passaggio al lavoro remoto hanno messo in luce le inadeguatezze

del software precedente." Secondo un recente sondaggio condotto da IDC, "il 75% delle organizzazioni sta attualmente adeguando le proprie tabelle di marcia IT per ridurre i costi dei sistemi attuali, consentire una facile esecuzione e creare efficienze operative nei report finanziari, nella gestione dei progetti e nell'esperienza dei dipendenti."[13]

Certo, la resilienza di un'azienda non è solo una funzione dell'adattabilità umana, ma richiede anche tecnologia e infrastrutture di processo. Wong Heang Fine, CEO del gruppo Surbana Jurong Group, una società di consulenza globale che offre servizi urbani, infrastrutturali e gestiti, ritiene che l'introduzione della tecnologia 5G sbloccherà un enorme potenziale per l'innovazione digitale. Questo dipende in parte dal fatto che la connettività continua ad essere un problema, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, e in parte dal fatto che le tecnologie emergenti consentiranno alle aziende di esplorare diversi modelli aziendali.

"Il 5G può supportare milioni di dispositivi a velocità ultraveloci e può trasformare la vita delle persone in tutto il mondo. A nostro avviso, il 5G e le altre nuove tecnologie ci permettono di esercitare la nostra professione in linea con la gig economy", dichiara.

Aggiunge inoltre: "I giovani architetti e ingegneri di oggi non desiderano lavorare per le grandi aziende, ma preferiscono lavorare per conto proprio. Aziende come la nostra che operano a livello globale avranno l'opportunità di coinvolgere una nuova generazione di architetti e ingegneri di tutto il mondo attraverso una piattaforma digitale personalizzata. Questo trasformerà radicalmente il modello aziendale nei prossimi 15-20 anni. Se riusciamo ad utilizzare il concetto Uber e ad aprirci al pool globale di talenti, non ci limiteremo alla creatività delle 16.000 persone che impieghiamo oggi, ma potremo accogliere nuove idee da tutto il mondo. È questa la direzione in cui andrà il nuovo mondo."

CONSIGLI PER I LEADER

L'impatto dello scorso anno, l'estrema variabilità delle circostanze, combinata con le incerte condizioni del settore, dell'economia, della politica e della sanità pubblica, richiedono ai leader di esaminare il loro pensiero su tre assi:

- Collegare processi analogici e digitali
- Bilanciare le prestazioni a breve termine e la capacità di scalare e
- Combinare la leadership e una visione ecosistemica dell'organizzazione e dei vari soggetti coinvolti.

Non stiamo parlando di codici binari. Le persone hanno ancora bisogno di interazioni personali. La resilienza a lungo termine è discutibile se non è accompagnata da prestazioni a breve termine. La leadership sarà sempre fondamentale in qualsiasi organizzazione o ecosistema. Ma la messa a punto di questi fattori sarà fondamentale per costruire una resilienza organizzativa. Di seguito è disponibile un elenco di conclusioni e consigli importanti che i leader dovrebbero tenere presenti nelle pianificazioni sia per l'immediato futuro sia per il lungo termine.

1. I luoghi di lavoro digitali, i team distribuiti e le relazioni con i clienti distribuiti richiedono un approccio di leadership diverso. Qualunque sarà lo sviluppo della pandemia, i team digitali e il lavoro digitale influiranno in modo più incisivo sulle politiche aziendali delle organizzazioni. Richiedono metodi di collaborazione, comunicazioni interpersonali, indicatori e strumenti diversi, oltre ad un luogo di lavoro più distribuito e semplificato piuttosto che un metodo centralizzato di comando e controllo della leadership.

2. Il lavoro distribuito può creare l'impressione di un appiattimento delle gerarchie, ma rapidità e scalabilità richiedono un processo decisionale distribuito. Si tratta di una sfida logistica e culturale per molte organizzazioni, una sfida che richiede tecnologia, processi e supporto dei leader per consentire un processo decisionale su larga scala. È inoltre fondamentale concentrarsi sia sui beni tangibili (strumenti, connettività, istruzione e formazione) sia su quelli intangibili (orari di lavoro flessibili, empatia, accessibilità e mentoring) come prerequisiti essenziali per l'azienda digitale.

3. Mantenere i "legami deboli" è di fondamentale importanza per le prestazioni dell'organizzazione. Ci sono chiare indicazioni che il numero e il tipo di interazioni aziendali sono diversi nei luoghi di lavoro digitali rispetto a quelli fisici e che è molto più difficile replicarli nella modalità digitale. Incoraggiare brevi interazioni, che si tratti di chiamate di 15 minuti, dell'uso di app per la collaborazione o di altri metodi, è un modo per sostenere la salute dell'organizzazione.

4. Per decidere quando, dove, come e quale lavoro distribuire è necessario ricorrere ai dati. È comprensibile che molte aziende abbiano un imperativo finanziario, ovvero ridurre i costi delle strutture, ma è altrettanto importante monitorare l'impatto di queste decisioni sugli indicatori KPI che favoriscono la crescita.

5. La trasformazione del modello aziendale sta arrivando. L'anno che è appena trascorso ci ha offerto informazioni preziose sulle aree di maggiore fragilità delle organizzazioni, nonché opportunità di effettiva innovazione. È fondamentale pensare a quest'anno come ad un'occasione per investire nelle aree di vulnerabilità e acquisire dimestichezza con i team distribuiti.

IL FUTURO È DISTRIBUITO

Una delle sfide più complesse dello scorso anno è stata quella di isolare gli effetti della pandemia dalle forze di mercato già in gioco. Un'altra sfida è stata immaginare come potrebbe essere la vita dopo il COVID-19. Indipendentemente dal fatto che la pandemia sia stata un "cigno nero", ovvero un evento imprevedibile e grave, o l'inizio di una "nuova normalità", è chiaro che il COVID-19 ha accelerato alcune tendenze, ne ha rallentate altre e ha rivelato aree di fragilità sociale, organizzativa e aziendale che richiedono la nostra attenzione.

Non tutto dipende da noi. La velocità con cui la tecnologia evolve, l'ambiente macroeconomico e naturalmente il corso della pandemia sono forze al di fuori del nostro controllo. L'opportunità di crescita sta nella capacità di estendere il nostro pensiero in modo da poter progettare spazi digitali che valorizzano il lavoro, offrono risorse e strumenti efficaci, sbloccano la creatività, costruiscono la resilienza organizzativa e ci permettono di agire come moltiplicatori di forza per i clienti e la società.

NOTE FINALI

[1] Dishman, Lydia. "No, Remote Work Isn't a "New" Perk - It's Been Around for About 1.4 Million Years", Fast Company. 16 aprile 2019 (https://www.fastcompany.com/90330393/the-surprising-history-of-working-from-home).

[2] National Council for Behavioral Health. "Demand for Mental Health and Addiction Services Increasing as COVID-19 Pandemic Continues to Threaten Availability of Treatment Option." 9 settembre 2020 (https://www.thenationalcouncil.org/press-releases/demand-for-mental-health-and-addiction-services-increasing-as-covid-19-pandemic-continues-to-threaten-availability-of-treatment-options/).

[3] Kashen, Julie; Glynn, Sarah Jane; e Novello, Amanda. "How COVID-19 Sent Women's Workforce Progress Backward." Center for American Progress. 30 ottobre 2020 (https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/10/30/492582/covid-19-sent-womens-workforce-progress-backward/).

[4] Coury, Sarah; Huang, Jess; Kumar, Ankur; Prince, Sara; Krivkovich, Alexis e Yee, Lareina. "Women in the Workplace 2020." McKinsey. 30 settembre 2020 (https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace)

[5] Haelle, Tara. "Your 'Surge Capacity' Is Depleted - It's Why You Feel Awful." Elemental. 17 agosto 2020 (https://elemental.medium.com/your-surge-capacity-is-depleted-it-s-why-you-feel-awful-de285d542f4c).

[6] Bages-Amat, Arnau; Harrison, Liz; Spillecke, Dennis e Stanley Jennifer. "These Eight Charts Show How COVID-19 Has Changed B2B Sales Forever." McKinsey. 14 ottobre 2020 (https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever)

[7] Ibid.

[8] Per ulteriori informazioni sulle iniziative di Autodesk per fornire ai clienti assistenza durante la pandemia di COVID-19, vedere l'articolo di Etlinger, Susan. "Building Deeper Customer and Employee Relationships in Disruptive Times." Redshift. 24 novembre 2020. (https://redshift.autodesk.com/building-customer-relationships/).

[9] Granovetter, Mark. "The Strength of Weak Ties." American Journal of Sociology. Maggio 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).

[10] Per ulteriori informazioni sul concetto di "legami deboli" e sul loro rapporto con le prestazioni aziendali, vedere l'articolo di Bernstein, Ethan, et. al. "The Implications of Working Without an Office." Harvard Business Review. 15 luglio 2020 (https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office). L'articolo prosegue illustrando che, anche se i modelli avevano iniziato a tornare ai livelli pre-lockdown mentre questo proseguiva, la tendenza era ancora del 10-20% circa oltre il normale.

[11] Kessler, Sarah. "IBM, Remote-Work Pioneer, Is Calling Thousands of Employees Back to the Office." Quartz. 21 marzo 2017 (https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/)

[12] Per ulteriori informazioni sulle strategie per colmare il deficit di competenze nel settore manifatturiero, leggete l'articolo di Dorfman, Peter. "How Can Leaders Confront the Skills Gap in Manufacturing After COVID-19?" Redshift. 9 ottobre 2020 (https://redshift.autodesk.com/skills-gap-in-manufacturing/).

[13] International Data Corporation, "IDC Identifies the New Enterprise Applications: Modern, Modular, and Transformational." 12 novembre 2020. (https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47003220).

METODOLOGIA

Questo report di ricerca è stato redatto sulla base di conversazioni online e di persona con esperti, professionisti, fornitori di tecnologie, investitori e altri soggetti coinvolti nei settori architettonico, manifatturiero, ingegneristico, edile, immobiliare, dei media e dell'intrattenimento e del design, nonché sulla base di una ricerca secondaria condotta su libri, notizie e articoli pertinenti. Il nostro più sentito ringraziamento va a:

- Autodesk, Carmel Galvin, direttore delle risorse umane; Lisa Campbell, Chief Marketing Officer
- Gensler, Randy Howder, direttore e amministratore delegato; Hao Ko, direttore e amministratore delegato
- Humanyze, Ben Waber, presidente co-fondatore
- Microsoft Research, Mary L. Gray, ricercatore senior; Fellow, Harvard Berkman Klein Center for Internet and Society; 2020 MacArthur Fellow
- Moog, Inc., Ari Almqvist, vicepresidente del gruppo, Growth and Innovation
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, Chief Digital Officer; Baste Amble, CIO e direttore IT
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, direttore del reparto Digital Construction
- Surbana Jurong Private Limited, Wong Heang Fine, Chief Executive Officer

Tutti i risultati e le analisi sono indipendenti e rappresentano la ricerca di Altimeter.

CHI SIAMO

Informazioni su Susan Etlinger, Analista senior

Susan Etlinger è un'esperta di strategia digitale riconosciuta a livello mondiale, particolarmente interessata all'intelligenza artificiale, all'etica della tecnologia e ai dati. Oltre a collaborare con Altimeter, Susan è un membro senior del Centre for International Governance Innovation, un centro di ricerca indipendente e apartitico con sede in Canada, e membro dello United States Department of State Speaker Program. Collabora con i clienti per valutare l'impatto dell'intelligenza artificiale e di altre tecnologie avanzate sul business e per identificare casi di utilizzo, opportunità e rischi, nonché considerazioni organizzative e culturali. Collabora anche con i fornitori di tecnologia per mettere a punto tabelle di marcia dei prodotti e strategie basate sulla sua ricerca indipendente.

Nel 2019, Susan è stata inserita tra le "100 Brilliant Women in AI Ethics" da Lighthouse3, una società di consulenza sulla ricerca strategica specializzata in intelligenza artificiale. Il suo TED Talk "What Do We Do With All This Big Data?" è stato tradotto in 25 lingue ed è stato visualizzato più di 1,3 milioni di volte. Le sue ricerche sono materia di programmi di studio universitari in tutto il mondo ed è stata citata in numerosi mezzi d'informazione, tra cui The Wall Street Journal, The Atlantic, The New York Times e BBC. Susan ha conseguito una laurea in retorica presso la University of California a Berkeley.

Informazioni su Altimeter, a Prophet Company

Altimeter è una società di ricerca e consulenza di proprietà di Prophet Brand Strategy, che aiuta le aziende a comprendere gli importanti cambiamenti tecnologici e ad agire di conseguenza. Diamo ai leader aziendali la visione d'insieme e la fiducia necessarie per aiutare le aziende a prosperare anche durante il cambiamento. Oltre a pubblicare ricerche, gli analisti di Altimeter trattano e forniscono consulenza strategica in merito alle tendenze in materia di leadership, trasformazione digitale, social business, importanti cambiamenti nei dati e strategie di content marketing.

Informazioni su Autodesk

Autodesk sviluppa software per la creazione di prodotti. Avete mai guidato un'auto sportiva, ammirato un grattacielo imponente, usato uno smartphone o guardato un film entusiasmante? Allora avete già sperimentato quello che milioni di clienti Autodesk stanno realizzando con il nostro software. Autodesk vi consente di fare qualsiasi cosa. Per ulteriori informazioni, visitate autodesk.com o seguite @autodesk.

Informazioni sulla serie Growth

Mentre le organizzazioni si adattano ad un paesaggio nuovo e sconosciuto, quali sono le strategie che consentiranno loro di ottenere sicurezza, resilienza e crescita? Questa serie in tre parti illustra i cambiamenti principali dovuti alla pandemia di COVID-19 e ad altre tendenze macroeconomiche, di settore e tecnologiche. Identifica le strategie chiave che i leader devono prendere in considerazione e illustra le pratiche ottimali emergenti suggerite dagli esperti nelle aree della tecnologia, dei progetti, della sicurezza sul luogo di lavoro e della leadership.

Il primo report della serie, "Strategie per la crescita in un luogo di lavoro reinventato", si concentra sull'opportunità di ripensare il ruolo del luogo di lavoro come motore di crescita. Il secondo si concentrerà sulle persone, ovvero clienti, dipendenti, partner e altre parti interessate, mentre il terzo si concentrerà sulle strategie di innovazione e sui modelli aziendali emergenti.

Informativa

QUESTO REPORT DI RICERCA PERSONALIZZATO È SPONSORIZZATO DA AUTODESK. ANCHE SE AUTODESK PUÒ AVER DATO ORIGINE ALLA RICERCA ILLUSTRATA IN QUESTO REPORT, TUTTI I RISULTATI E LE ANALISI SONO INDIPENDENTI E RAPPRESENTANO LA RICERCA DI ALTIMETER.

Autorizzazioni

LA LICENZA CREATIVE COMMONS È DI TIPO ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES, DISPONIBILE ALL'INDIRIZZO HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/.

Dichiarazione di non responsabilità

SEBBENE LE INFORMAZIONI E I DATI UTILIZZATI NEL PRESENTE REPORT SIANO STATI PRODOTTI ED ELABORATI A PARTIRE DA FONTI RITENUTE AFFIDABILI, NON VIENE FORNITA ALCUNA GARANZIA ESPRESSA O IMPLICITA IN MERITO ALLA COMPLETEZZA, ALL'ACCURATEZZA, ALL'ADEGUATEZZA O ALL'UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI. GLI AUTORI E CHI HA FORNITO LE INFORMAZIONI E I DATI NON SI ASSUMONO ALCUNA RESPONSABILITÀ PER ERRORI OPPURE OMISSIONI CONTENUTE NEL PRESENTE DOCUMENTO O PER LE RELATIVE INTERPRETAZIONI. IL RIFERIMENTO QUI CONTENUTO A QUALSIASI PRODOTTO O VENDITORE SPECIFICO PER NOME COMMERCIALE, MARCHIO DI FABBRICA O ALTRO NON COSTITUISCE O IMPLICA LA SUA APPROVAZIONE, RACCOMANDAZIONE O APPOGGIO DA PARTE DEGLI AUTORI O DEI PARTECIPANTI E NON DEVE ESSERE UTILIZZATO PER SCOPI PUBBLICITARI O DI PROMOZIONE DEL PRODOTTO. LE OPINIONI ESPRESSE IN QUESTO DOCUMENTO SONO SOGGETTE A MODIFICHE SENZA PREAVVISO.

Altimeter, a Prophet Company
One Bush Street, 7th Floor
San Francisco, CA 94104
info@altimetergroup.com
www.altimetergroup.com
@altimetergroup
415-363-0004