

ALTIMETER®
@PROPHET



Ripensare il luogo di lavoro: strategie di crescita

Sponsorizzato da

 AUTODESK®

Di Susan Etlinger, Altimeter
22 novembre 2020

RIEPILOGO

Nei primi giorni della pandemia, le aziende si chiedevano quando e come saremmo tornati sul luogo di lavoro. Dopo oltre sei mesi, è ormai evidente che la nostra idea di "luogo di lavoro" è cambiata notevolmente. Questo report, il primo di una serie in tre parti, esamina il ruolo del luogo di lavoro distribuito come motore di crescita. Analizza i cambiamenti principali dovuti alla pandemia di COVID-19 e ad altre tendenze macroeconomiche, di settore, progettuali e tecnologiche. Identifica le strategie chiave che i leader devono prendere in considerazione e include dati dettagliati e strategie di leader di settori diversi.

Il secondo report della serie sarà incentrato sulle persone e in particolare sul modo in cui gli eventi di quest'anno hanno cambiato le modalità di interazione con clienti, dipendenti e partner, nonché la possibilità di progettare esperienze digitali che promuovano le preferenze e la fiducia. Infine, la serie si concluderà con uno sguardo alle opportunità offerte ai leader da queste circostanze senza precedenti: opportunità di crescere e prosperare anche in un contesto più dinamico e impegnativo.



SOMMARIO

RIEPILOGO	1
INTRODUZIONE	3
MAPPATURA DEGLI IMPATTI	5
Gli impatti sono molto variabili	5
Comprendere gli impatti sulle organizzazioni	7
Impatto umano	8
RIPENSARE IL LUOGO DI LAVORO	13
Progettazione per il benessere individuale	14
Progettazione per creare valore	15
Progettazione per la resilienza organizzativa	16
CONSIGLI PER I LEADER	18
ELENCO DI CONTROLLO PER RIPENSARE IL LUOGO DI LAVORO	20
IMMAGINARE IL FUTURO	22
NOTE FINALI	23
METODOLOGIA	25
CHI SIAMO	26
Informazioni su Susan Etlinger, analista senior	26



INTRODUZIONE

Il 31 dicembre 2019, mentre in tutto il mondo ci si preparava a festeggiare l'anno nuovo, i Centers for Disease Control and Prevention statunitensi (CDC) si accorgevano che in Cina era presente un cluster di casi di COVID-19 e cominciarono a preparare rapporti per il Department of Health and Human Services (HHS).¹ Dopo poco più di due mesi, l'8 marzo, oltre 16 milioni di residenti dell'Italia settentrionale sono stati messi in quarantena.² Pochi giorni dopo, il 13 marzo, il presidente degli Stati Uniti Trump ha proclamato l'emergenza nazionale per la malattia da nuovo coronavirus (COVID-19).³

Ha così avuto inizio l'esperimento globale sul lavoro da casa del 2020.

All'inizio sembrava ragionevole supporre, o almeno sperare, che il corso della pandemia sarebbe stato relativamente breve e lineare. In tutto il mondo, le aziende hanno redatto linee guida e white paper sul tema "Ritorno al lavoro". Le società di consulenza hanno cominciato ad offrire nuovi servizi. Il numero di videoconferenze è aumentato in modo

esponenziale. Gli utenti giornalieri di Zoom sono passati dai circa 10 milioni del dicembre 2019 agli oltre 300 milioni dell'aprile 2020.⁴ Ma la progressione della pandemia di COVID-19, insieme alle conseguenti modifiche dei processi e delle norme aziendali, è stata tutt'altro che breve e lineare.

Il COVID-19 ha indubbiamente accelerato il passaggio ad ambienti di lavoro distribuiti, ma non l'ha causato. Uno studio condotto dall'IWG, una società con sede in Svizzera, ha dimostrato che, al 2018, il 70% dei professionisti lavorava da remoto almeno una volta alla settimana, mentre a lavorare da remoto almeno la metà della settimana era il 53%.⁵ Quindi, quando il COVID-19 è entrato in gioco, la convergenza tra casa e luogo di lavoro era già ben presente.

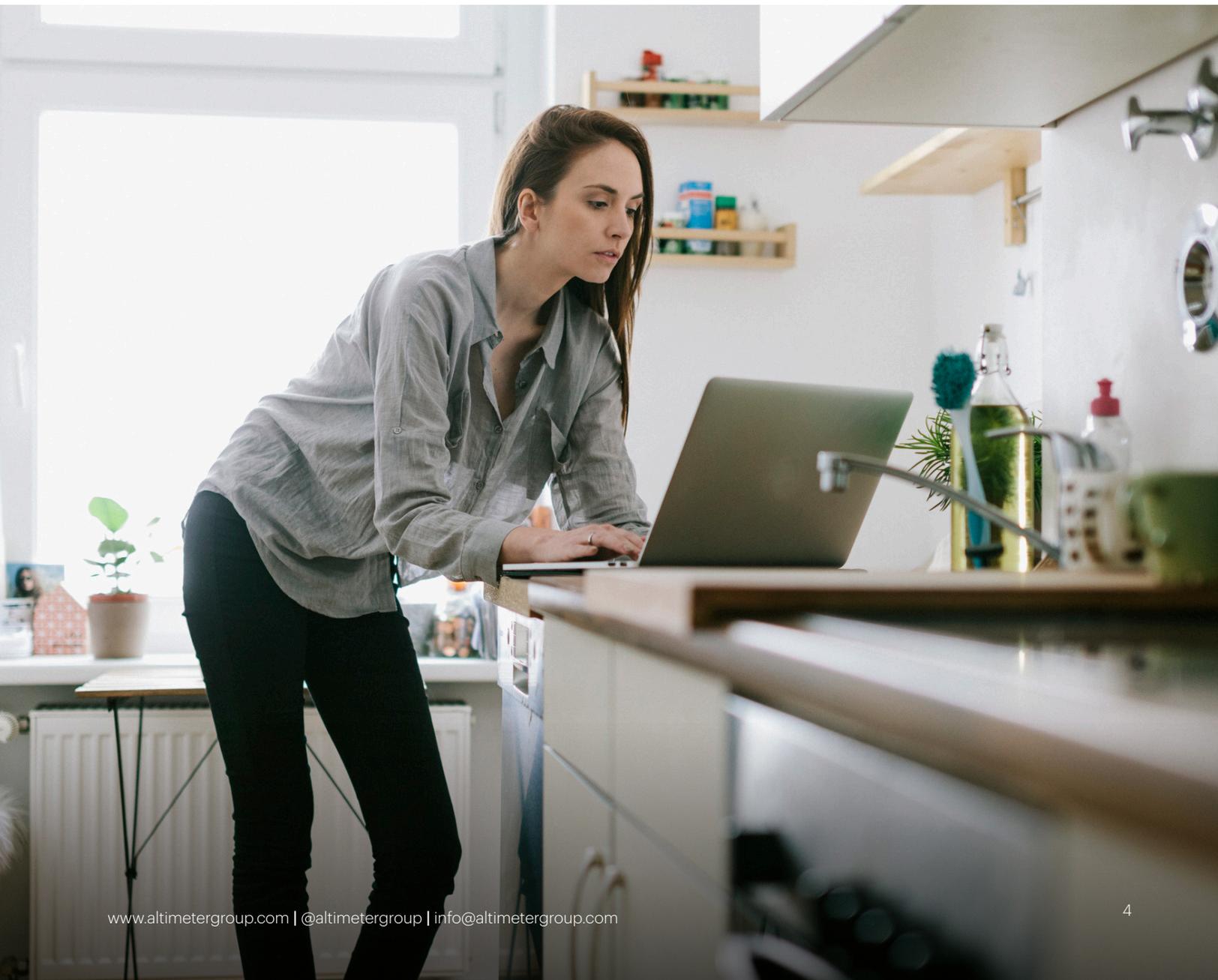
La differenza sta nel fatto che, prima della pandemia, molte persone potevano (o dovevano) lavorare in presenza. In molti casi, lavorare da casa era un'eccezione. Ora è la norma. Naturalmente, la situazione varia in larga misura in base a diversi fattori, tra cui la posizione geografica, il tipo di lavoro svolto (lavoro in ufficio, in cantiere, in magazzino,

tecnologico, manifatturiero, essenziale) e la situazione abitativa.

È sempre più evidente che queste circostanze restrittive e imprevedibili continueranno ad esistere per un po' di tempo e che alcuni dei cambiamenti innescati saranno duraturi, se non permanenti.

Di conseguenza, non ha più senso continuare a pensare ad un astratto "ritorno sul luogo di lavoro" che preveda il "ripristino della normalità". Il luogo di lavoro non è più una posizione specifica e statica, ma piuttosto un concetto dinamico definito da imperativi e circostanze mutevoli.

La questione centrale in questo momento è ripensarlo in un modo che crei valore per l'azienda.





MAPPATURA DEGLI IMPATTI

Uno dei motivi che rendono il COVID-19 così difficile da gestire dal punto di vista medico è che si tratta di un virus nuovo. In generale, il corpo umano non ha un'immunità naturale. E questa mancanza di immunità biologica porta ad una conseguenza a valle: gli individui si comportano in modo completamente nuovo, con effetti sul modo in cui utilizzano gli ambienti fisici.

Gli uffici sono vuoti o hanno personale molto ridotto. Nei cantieri si rispetta il distanziamento sociale. Le case sono piene di genitori, bambini, coinquilini e altre persone, che si contendono uno spazio tranquillo per lavorare e una connettività affidabile. Per qualcuno è gestibile, per altri meno.

Gli impatti sono molto variabili

L'esperienza dell'ufficio remoto

Mentre le persone più facoltose e in età più avanzata possono permettersi di ricreare un ufficio a casa con Wi-Fi ad alta velocità, altre persone abituate a lavorare in ufficio faticano a trovare un posto tranquillo con una porta e una buona connettività.

Queste persone possono quindi sentirsi stressate e vergognarsi della loro situazione. "Alcuni nostri dipendenti non accendono la videocamera perché lo sfondo che si vedrebbe li imbarazza", ha dichiarato Randy Howder, direttore generale e amministratore delegato di Gensler. "Un impiegato giovane, che vive con molti coinquilini, di solito rispondeva alle chiamate di Zoom dal bagno, perché era l'unico posto della casa in cui poteva avere un po' di privacy".

A giocare un ruolo determinante è anche la geografia, non solo per la pandemia in senso stretto, ma anche per le infrastrutture di base. In Africa, ad esempio, è molto più difficile agevolare il lavoro a distanza, perché molti elementi essenziali dati per scontati in altre aree geografiche, ovvero energia, connettività, accesso ad un computer portatile e persino il cibo, non esistono proprio.

"Quando è iniziata la pandemia", afferma Eghosa Omoigui, fondatore e socio dirigente di EchoVC, una società di venture capital tecnologico con investimenti nell'Africa sub-sahariana, "tra le altre cose, abbiamo chiamato tutti gli amministratori delegati delle società del nostro portafoglio in Africa



e abbiamo chiesto loro di inviarci un elenco del personale. Poi abbiamo comprato gasolio e pacchetti dati di Telco, a nostre spese, perché ci siamo accorti che molti di questi dipendenti vivono in condomini dove i generatori sono accesi solo dalle 19:00 alle 07:00. Dover lavorare da casa significava probabilmente non avere a disposizione corrente elettrica durante il giorno, ma non tutti avevano necessariamente il denaro per coprire i costi di pacchetti di dati mobili o del carburante per alimentare i generatori".

Gli indicatori tradizionali non sono in sincronia

Molti degli indicatori tradizionali utilizzati per capire l'andamento economico sono in contrasto tra loro. "All'inizio della pandemia", afferma Omoigui, "l'economia statunitense mi preoccupava molto. Mi preoccupava che molte aziende americane non avessero risposte alle fragilità. E sulla presunta resilienza dell'economia avevo una certa diffidenza".

"A posteriori, è interessante e allo stesso tempo strano che l'economia americana fosse stabile, mentre il mercato azionario no. E quindi c'è molta confusione. Se si considera solo il mercato azionario americano, è inevitabile pensare che la situazione sia ottimale. Nel frattempo, ci sono aziende, aziende importanti, che non pagano nemmeno l'affitto. Ci sono licenziamenti. Ci sono interventi statali. È una strana combinazione. E secondo noi, le

aziende africane, abituate ad affrontare caos e disordine, erano più adatte a riprendersi da questo tipo di importante cambiamento".

Magazzini e industria leggera

Molti uffici sono vuoti, ma lo stesso non vale per il resto delle attività. Magazzini, centri di distribuzione e impianti di industria leggera sono operativi 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per soddisfare i requisiti di distanziamento sociale e la crescente domanda di ogni tipo di articolo.

"Quando è iniziata la pandemia", afferma Michael Daniels, vicepresidente senior di Kidder Mathews, una società immobiliare commerciale con sede a Seattle, Washington, "eravamo molto preoccupati. Non sapevamo se aspettarci un altro 2008. Ma il settore dei servizi essenziali è rimasto aperto, quindi i dipendenti dei magazzini, siano essi alimentari, farmaceutici e così via, hanno continuato a lavorare. Si assiste quindi ad un'accelerazione della domanda di acquisti online di beni e generi alimentari, che porta queste aziende a voler ampliare lo spazio del magazzino".

Negli Stati Uniti, questo passaggio dal commercio al dettaglio alla logistica sta influenzando anche l'uso degli spazi commerciali. Secondo un recente articolo del *Wall Street Journal*, Amazon e Simon Property Group, un operatore di centri commerciali, hanno valutato la possibilità di trasformare gli ex negozi Sears e J. C. Penney in centri di distribuzione.⁶



Cantieri

L'impatto nel settore delle costruzioni non è stato omogeneo. In una situazione tradizionale in cantiere, sostiene Menno de Jonge, direttore delle costruzioni digitali di Royal BAM Group, "la produttività della manodopera è sicuramente diminuita, perché abbiamo dovuto applicare le regole del distanziamento sociale. Ma la situazione varia da cantiere a cantiere. Nei progetti di ingegneria civile, come strade e ponti, non si assiste ad esempio ad un notevole calo della produttività, perché i lavoratori riescono a mantenere la distanza senza problemi. Ma per quanto riguarda gli uffici, le scuole o altri progetti di questo tipo, l'impatto è molto rilevante".

De Jonge ha anche notato che in cantiere il distanziamento sociale può avere un effetto positivo. "I lavoratori devono stare a distanza", spiega, "quindi non si ostacolano. E questo influisce positivamente sulla loro produttività".

Comprendere gli impatti sulle organizzazioni

Produttività in prospettiva

I dubbi relativi all'impatto del lavoro a distanza sulla produttività esistono da sempre, ma questa situazione è fondamentalmente diversa. In passato, il lavoro da remoto era l'eccezione. La pandemia lo ha reso la norma. Per questo motivo, non esiste un punto di riferimento

utile rispetto al quale confrontare l'impatto odierno rispetto al passato. Semplicemente non si possono equiparare.

L'alto grado di produttività che si è verificato in seguito alla pandemia ha sorpreso e poi preoccupato, alcuni leader. "Tutti hanno riferito che durante il lockdown la produttività è aumentata", ha affermato Prakash Kota, CIO di Autodesk, "ma alcuni casi in realtà ci preoccupano. I lavoratori stanno rischiando il burnout? Perché questa non è una corsa veloce, ma una maratona".⁷

Infatti, secondo un articolo dell'Harvard Business Review uscito nell'agosto 2020 e basato su un'indagine sul lungo periodo su circa 680 impiegati, "nelle settimane immediatamente successive all'inizio del lockdown, solo la metà dei dipendenti era in grado di tenere la giornata lavorativa sotto la soglia delle 10 ore, risultato ottenuto quasi dall'80% nel periodo precedente".⁸

È chiaro che alcune mansioni si prestano più facilmente di altre al lavoro distribuito. "Quando parliamo ad esempio di progettazione e design concettuale", afferma Ari Almqvist, vicepresidente del gruppo Crescita e innovazione di Moog, Inc., "quella virtuale è una forma di lavoro migliore e più flessibile. Ma è fondamentale dedicare tempo per un maggiore sviluppo del team e delle relazioni". Inoltre, aggiunge, "il lavoro virtuale creerà flessibilità per quanto riguarda il personale



da coinvolgere in diverse situazioni. Non è infatti necessario coinvolgere l'ingegnere che si trova più vicino. Possiamo rivolgerci all'ingegnere migliore per il lavoro che dobbiamo eseguire".

Accelerare l'adozione digitale

Dall'inizio della pandemia, sono cambiati anche i modelli di utilizzo della tecnologia. Secondo una ricerca condotta da Altimeter, la risposta al COVID-19 è stata indicata come uno dei principali motori della trasformazione digitale in tutti i paesi, ad eccezione della Cina, dove solo il 19% l'ha indicata come fattore chiave. In Germania invece il 40% degli intervistati ha indicato il COVID-19 come fattore chiave nel percorso di trasformazione digitale.⁹

È universalmente riconosciuto che la pandemia abbia accelerato l'adozione di tecnologie basate sul cloud e strumenti di collaborazione, ma un altro effetto è stato l'impatto sulle catene di approvvigionamento e su alcuni sistemi di intelligenza artificiale. Un articolo del maggio 2020 pubblicato nella *MIT Technology Review*, "[Our Weird Behavior During the Pandemic Is Messing With AI Models](#)," descrive gli enormi cambiamenti avvenuti in una sola settimana alla fine di febbraio: "quando è cominciata l'epidemia di COVID-19, abbiamo iniziato a comprare cose che non avevamo mai comprato prima. Il cambiamento è stato improvviso: gli articoli più venduti della top ten di Amazon, come

le custodie per telefoni, i caricabatterie, il Lego, sono stati sostituiti in pochi giorni da una serie di prodotti diventati centrali nello scenario d'acquisto post-COVID-19, ovvero carta igienica, mascherine, disinfettante per le mani, carta da cucina e simili".

Queste modifiche dei comportamenti hanno influito sui sistemi aziendali, "causando inconvenienti per gli algoritmi che vengono utilizzati dietro le quinte per gestire l'inventario, individuare le frodi, eseguire attività di marketing e molto altro. I modelli di apprendimento automatico addestrati sul normale comportamento umano non funzionano più come prima perché la normalità è cambiata".

Impatto umano

Le persone si adattano in fretta sotto pressione

Un effetto inaspettato del lavoro a distanza è stato la rapidità con cui le persone sono riuscite ad adattarsi. "Vedere la facilità con cui la gente si è adattata, almeno nel breve periodo, mi ha sorpreso", dice Ben Waber, presidente e co-fondatore di Humanyze, un'azienda che fornisce dati analitici relativi all'ambiente di lavoro. "I dati precedenti relativi al lavoro da casa mi preoccupavano, perché evidenziavano effetti negativi in modo piuttosto coerente". Ma, continua, "la grande differenza è che ora tutti lavorano da casa nello stesso momento. Credo che



questo sia riconducibile a ciò che alcune ricerche passate hanno dimostrato, ovvero che chi lavora da casa è in competizione con l'ufficio".

Un'altra sorpresa è stata la velocità con cui anche le persone più restie all'uso delle tecnologie digitali le hanno adottate. "In passato, pensavo che la gente fosse più restia al cambiamento", afferma de Jonge di Royal BAM. "Ma la pandemia mi ha insegnato che i lavoratori possono passare facilmente dal lavoro analogico a quello digitale in un paio di giorni".

Inoltre, aggiunge, la velocità con cui sono stati in grado di adattarsi sotto pressione rappresenta un'opportunità, ovvero quella di ripensare i nostri presupposti sul funzionamento della gestione del cambiamento in modo da poterlo accelerare anche al di fuori della situazione di crisi. "Le persone possono cambiare in fretta, se è davvero necessario", aggiunge. "Quindi dobbiamo capire perché".

Importanza delle connessioni in presenza

Gli effetti della pandemia, ovvero giornate lavorative più lunghe, assenza di spazi di lavoro e di strumenti affidabili, permanenza eccessiva davanti ad uno schermo e scarsa connessione interpersonale, connettività e collegamenti elettrici inaffidabili, necessità

di prendersi cura di bambini e altri parenti, difficoltà economiche, per non parlare delle persone care che si sono ammalate o che abbiamo perso, ci costringono ancora oggi a modalità lavorative e di gestione della situazione che non sono sostenibili.

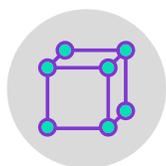
Il distanziamento sociale influenzerà le dinamiche organizzative

Oggi, alcune località che hanno affrontato le prime ondate di COVID-19 stanno tornando ad una parvenza di normalità, alcune continuano a dover optare per l'isolamento e molte saltano da una fase all'altra, spesso con un preavviso estremamente breve. È impossibile dire quando finirà la pandemia, ma alcune lezioni e determinati imperativi sono chiari.¹⁰

Gli spazi in cui le persone si riuniscono, come uffici, cantieri, scuole, negozi e magazzini, devono essere progettati per ridurre il rischio di trasmissione del virus. Devono avere una flessibilità sufficiente per adattarsi a rapidi cambiamenti. E al contempo devono soddisfare una varietà di esigenze sanitarie, finanziarie, psicologiche e organizzative critiche, nonché di requisiti fondamentali per la sicurezza, legati ad esempio agli incendi e ai disastri naturali. La seguente sezione illustra alcuni dei cambiamenti più salienti che possiamo aspettarci (vedere la Figura 1).¹¹



Figura 1: Cosa ha cambiato il COVID-19?



Requisiti relativi all'occupazione e allo spazio



Pianificazione di percorsi



Stima dei rischi



Velocità e flusso

Cosa è cambiato

Uffici, negozi, scuole e altri luoghi ora possono ospitare meno persone.

Lo spazio aggiuntivo necessario alla distanza di sicurezza limita fortemente la capacità di traffico delle porte e richiede di ripensare le modalità di misurazione dei flussi a senso unico. I progettisti devono ridurre al minimo i casi in cui le persone si incrociano.

L'attenzione alla "sicurezza", in particolare alla protezione antincendio e all'evacuazione, si estende all'infezione e alla trasmissione di COVID-19.

Le ipotesi sulla velocità di movimento delle persone resteranno probabilmente invariate, ma l'imposizione di maggiori distanze comporterà una riduzione del flusso di traffico.

Che cosa significa

La riduzione della produttività per unità di superficie significa che lo spazio è più prezioso che mai.

I progettisti devono prendere in considerazione movimenti a senso unico nella maggior parte delle situazioni e prevedere divisori per agevolare percorsi più sicuri all'interno degli edifici.

Anche se questo problema potrebbe rientrare nel tempo, la certezza non esiste.

Le persone impiegano più tempo per entrare, uscire e muoversi negli edifici e negli ambienti costruiti.

Fonte: Autodesk e Movement Strategies



Uno degli aspetti più impegnativi del distanziamento sociale è che viola le norme sociali. Nel 1963, l'antropologo Edward Hall coniò il termine "prossemica" per descrivere le aspettative culturali che regolano la distanza che intercorre tra noi e la persona con cui comunichiamo.¹² Un esempio di questa teoria è l'episodio della serie televisiva *Seinfeld*, in cui il nuovo ragazzo di Elaine fa innervosire i suoi amici perché si avvicina troppo quando parla.¹³

Però, almeno per ora, viviamo in un mondo in cui per parlare non possiamo avvicinarci. La teoria di Hall illustra il motivo per cui una distanza interpersonale di due metri può essere scomoda, se non addirittura alienante. Aggiungendo l'impatto delle mascherine sul viso, dice Jan Johnson, vicepresidente, Workplace Strategy di Allsteel, "mancano tutti gli indizi visivi che facilitano e danno forma alla comunicazione". Quindi, l'incapacità di riuscire a cogliere tutte le espressioni facciali e la sensazione di formalità creata dalla distanza rendono anche le semplici conversazioni sociali meno soddisfacenti di quanto la gente vorrebbe".

Anche se è ancora troppo presto per comprendere appieno gli impatti a lungo termine del distanziamento sociale, il lavoro di Hall suggerisce che i leader prendano in considerazione modi per contrastare queste dinamiche, promuovendo un senso di collegialità e di agio nei luoghi di lavoro.

Importanza strategica dei "legami deboli"

Un altro effetto collaterale meno evidente ma di importanza cruciale dell'isolamento in casa è la perdita dei "legami deboli". I legami deboli, così definiti nel 1973 dal sociologo di Stanford Mark S. Granovetter, si riferiscono a conoscenti o colleghi di lavoro con cui non interagiamo regolarmente.¹⁴ Al contrario, i "legami forti" sono i familiari, gli amici e i colleghi del nostro team.

La perdita di questo tipo di interazioni spontanee durante la giornata lavorativa è in realtà molto significativa, perché, secondo uno studio dell'*Harvard Business Review*, "gli spazi fisici portano persone che normalmente non lavorano insieme ad avere contatti fortuiti e da queste interazioni nascono nuove idee". I lavoratori in ambiente virtuale tendono anche a chiacchierare meno che, come ha dimostrato la ricerca, porta a livelli di fiducia più bassi. La diminuzione della comunicazione spontanea e della fiducia può compromettere l'innovazione e la collaborazione".¹⁵

In gioco ci sono due questioni chiave: la prima è che rilevare l'impatto di una comunicazione spontanea ridotta richiede tempo. Il secondo, dice Waber di Humanyze, co-autore dello studio, è che "non ho visto aziende né reparti che sono effettivamente riusciti a mantenere questi legami più deboli al livello precedente alla pandemia. Non dico che non sia possibile, ma nel medio e lungo

termine vedremo sempre più aziende che non rispettano le scadenze, non raggiungono gli obiettivi stabiliti e realizzano meno prodotti o solo prodotti di scarsa qualità per interessi commerciali".

Alcuni di questi indizi possono già essere evidenti, tuttavia, Waber mette in guardia: "molte persone li sottovalutano affermando che le catene di approvvigionamento sono nel caos o sotto pressione finanziaria. Ciò non significa che non sia vero. Ma, credo che sempre più spesso la causa reale sarà lo svilimento di questi legami. È molto difficile tornare indietro".

Mentre gli incontri informativi, ovvero gli aggiornamenti, i rapporti e le sessioni formative, si prestano ragionevolmente bene al lavoro a distanza, le interazioni spontanee sono più a rischio. "Questo non vuol dire che in chat non si possa comunicare", dice Waber, "ma le modalità sono diverse. Nessuno programma una chiamata Zoom con il collega con cui chiacchiera cinque minuti alla macchinetta del caffè una volta alla settimana. Non lo fa nessuno perché quel tipo di chiacchiere non si fa online. Non si fa allo stesso modo".¹⁶





RIPENSARE IL LUOGO DI LAVORO

L'idea di riadattare gli ambienti fisici in seguito a crisi, in particolare malattie, non è nuova. Un recente articolo del *New Yorker*, "How the Coronavirus Will Reshape Architecture", racconta che all'inizio del XX secolo la tubercolosi ha plasmato il modernismo "come conseguenza della paura della malattia, del desiderio di eliminare le stanze buie e gli angoli polverosi dove si annidano i batteri". L'autore sostiene che il COVID-19 avrà un effetto simile: "la nostra esperienza collettiva della permanenza al chiuso per mesi e mesi influenzerà il prossimo futuro dell'architettura".¹⁷

La domanda è: in che modo, esattamente?

La salute e la sicurezza sono chiaramente di primaria importanza, ma vanno considerati altri fattori finanziari e umani. Il modernismo è stato in parte ispirato dall'esigenza di creare ambienti più luminosi e ariosi, ma a guidare il mercato immobiliare commerciale sono le metriche di valore, come il prezzo per metro quadrato, che ha influenzato la ripartizione dello spazio in un modo che forse

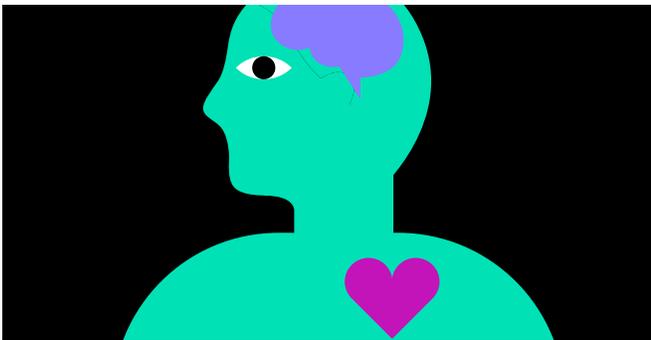
non soddisfa più le nostre esigenze. Johnson di Allsteel descrive tre modelli storici che hanno guidato le decisioni prese in merito all'assegnazione dello spazio organizzativo:

- 1. Status.** La ripartizione dello spazio si basa sul potere. Più il dipendente è anziano, più grande è l'ufficio, mentre i dipendenti di livello inferiore siedono in cubicoli piccoli. Le società di servizi professionali, con i loro iconici uffici d'angolo, sono forse l'esempio migliore.
- 2. Uguaglianza.** L'allocazione dello spazio si basa sull'egualitarismo: tutti, indipendentemente dal ruolo, hanno a disposizione lo stesso spazio. È una pratica estremamente comune nelle aziende di tecnologia, resa popolare negli anni '80 dall'ex amministratore delegato di Intel Andy Grove, che sedeva in un cubicolo di due metri e mezzo per due metri e mezzo uguale a quello dei dipendenti (e non aveva un parcheggio riservato).



3. Pluralismo. L'assegnazione dello spazio dipende dalla convinzione che ogni team debba avere un ambiente di lavoro favorevole alle proprie esigenze. Ciò significa conoscere dettagliatamente quali sono le attività di ogni team e qual è lo spazio necessario per i processi di lavoro individuali e di gruppo.

"La mia preferenza", afferma Johnson, "va all'approccio pluralista, perché riflette molto meglio la varietà di attività svolte nell'organizzazione. Di conseguenza, dobbiamo investire per comprendere appieno queste attività e progettare in base alla loro natura, nonché per adattare lo spazio fisico in modo che possa evolvere nel tempo al mutare delle cose".



Progettazione per il benessere individuale

Nei primi mesi della pandemia è emerso che l'improvviso passaggio dal lavoro in loco a quello a distanza provoca ai dipendenti difficoltà significative e talvolta nuove, nonché conseguenze sulla salute. I dipendenti hanno dovuto trasformare la propria casa in un luogo di lavoro e in una

scuola, spesso condivisa tra più familiari senza il supporto adeguato. Nel frattempo, i datori di lavoro hanno dovuto affrontare la preparazione e la gestione dei requisiti per il distanziamento sociale, pianificandone le implicazioni.

Una valutazione efficace del benessere dei dipendenti richiede un approccio olistico. Per questo motivo, è importante considerare la loro esperienza in loco dal punto di vista psicologico e fisico. L'U.S. National Council for Behavioral Health ha recentemente pubblicato una risposta al COVID-19 che affronta esplicitamente l'effetto traumatico della pandemia.¹⁸ Anche se si rivolge ai professionisti della salute comportamentale, offre una struttura utile per valutare il benessere dei dipendenti, concentrandosi su esigenze umane come la sicurezza, la fiducia e la trasparenza, la collaborazione e la reciprocità, il diritto di esprimersi, il diritto di scegliere e il sostegno tra pari.

Ad esempio, il National Council for Behavioral Health consiglia ai leader di creare e mantenere una determinata struttura, soprattutto in tempi difficili: "Tenete riunioni, rispettate lo staff con puntualità e prevedibilità. Assicuratevi che i supervisor siano spesso in contatto con i dipendenti, chiedendo loro come va e di cosa hanno bisogno".



Progettazione per creare valore

Uno degli impatti più visibili della pandemia è stata l'improvvisa chiusura di alcuni luoghi di lavoro insieme all'aumento della domanda per altri. Se è probabile che la domanda di spazi commerciali torni nel tempo ad una situazione di equilibrio, è improbabile che nel prossimo futuro molte sedi operino con la capacità originaria. "Le nostre metriche storiche, orientate al costo e allo spazio, come la superficie per dipendente, ora non hanno più senso", dice Johnson. "E non hanno mai rispecchiato il modo in cui l'ambiente costruito contribuisce alla creazione di valore".

Se la superficie per dipendente non è utile per riflettere sulla creazione di valore, quale potrebbe essere un'alternativa? Secondo Johnson, il primo passo è quello di considerare il luogo di lavoro non solo un insieme statico di strutture che ospitano i dipendenti, ma un ecosistema dinamico e distribuito che supporta le attività primarie dell'organizzazione. In questo contesto, la creazione di valore è il risultato diretto di una valutazione dei bisogni che collega

direttamente lo spazio agli obiettivi aziendali e alla cultura organizzativa. In questo modo, gli uffici potrebbero diventare più simili a centri di aggregazione sociale e a punti di incontro piuttosto che a luoghi fissi per il lavoro d'ufficio e potrebbero prevedere tentativi deliberati di rafforzare la coesione sociale.

Per Ryan Anderson, vicepresidente dell'innovazione digitale di Herman Miller, lo scopo fondamentale dell'ufficio è mantenere i "legami deboli", che sono importanti per la creazione di valore. Anderson lo definisce "crocevia finalizzato". In questo modo, dice, "lo scopo fondamentale dell'ufficio diventa mantenere in buono stato le reti estese e tenere le persone in contatto con la mentalità e lo spirito dell'organizzazione, alimentando il senso di appartenenza e di comunità. È un po' come una relazione a distanza. È possibile? Sì. Permette di dare il meglio di sé? In qualche caso sì, ma c'è un motivo se ci piace essere nello stesso luogo e ha molto a che fare con le nostre relazioni".





Progettazione per la resilienza organizzativa

Se si ritiene che la pandemia sia stata un'anomalia che ha semplicemente accelerato forze già in movimento o che ha catalizzato il passaggio ad un modo di lavorare completamente nuovo, in tutti i settori c'è stato un tema costante, ovvero l'importanza della resilienza, dal punto di vista organizzativo e della leadership. Il modello di resilienza organizzativa di Gartner è suddiviso in cinque categorie, ovvero leadership, mentalità, persone, processi e infrastruttura.¹⁹

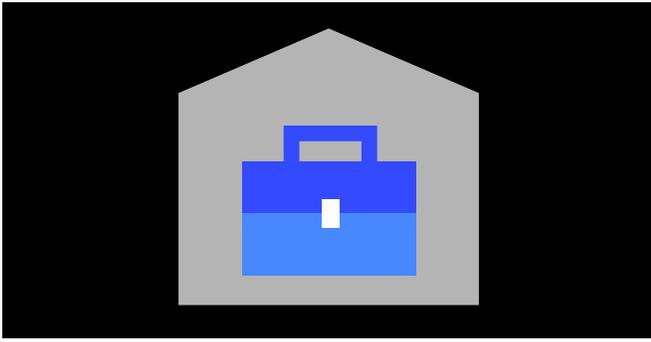
Sebbene non esistano ancora dati storici sull'impatto della pandemia, realtà come Dell stanno attivamente raccogliendo dati all'interno dell'azienda e stanno applicando analisi predittive per valutare i rischi e altri fattori che influiranno sulla creazione di luoghi di lavoro distribuiti. Ciò può includere, tra gli altri, segnali provenienti da strumenti di collaborazione, e-mail, applicazioni aziendali e smartsheet. L'idea, afferma Mark Pringle, vicepresidente senior di Corporate Real Estate, Global Facilities e EHS di Dell, è quella di sviluppare un processo strutturato non solo per dare un senso al ritorno ai posti di lavoro, ma anche per consentire la pianificazione. "Nessuno avrebbe mai pensato che il 95% dei dipendenti, esclusi i lavoratori essenziali, lavorasse da casa", afferma, "quindi chi raccoglie i dati e si proietta verso il futuro avrà più successo".



Flessibilità non è uguale ad agilità

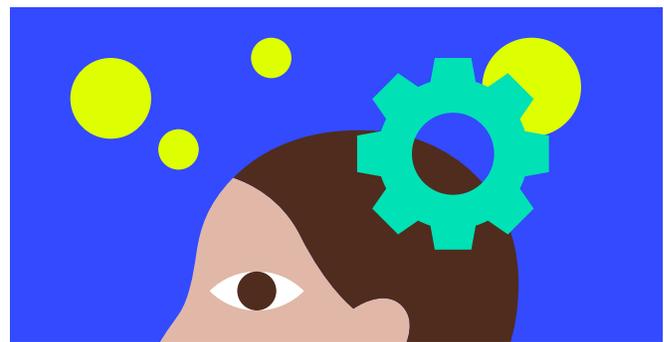
Alcuni lavoratori si sono adattati rapidamente alle esigenze del lavoro a distanza e in alcuni settori si sono verificati aumenti almeno temporanei della produttività, ma c'è ancora molto da analizzare. "Molte delle persone con cui parlo credono che il loro lavoro sia agile solo perché lo svolgono da casa", dice Jeroen Cornelissen, direttore ICT, Volker Wessels. "Ma flessibilità e agilità non sono la stessa cosa. Dobbiamo affrontare questa sfida perché molti stanno già pensando di essere arrivati. Di aver finito. Abbiamo fornito alcuni strumenti nuovi, quindi siamo diventati digitali. Ma la situazione non è questa, naturalmente".

L'agilità organizzativa richiede uno sforzo concertato non solo per raggiungere l'adattabilità personale al cambiamento, ma anche per promuoverla in tutta l'organizzazione. È quindi necessario comprendere i requisiti, i processi, la tecnologia e l'impatto culturale del lavoro distribuito e le infrastrutture che lo supportano in modo sostenibile.



Il modello binario del luogo di lavoro non è più applicabile

Oltre all'ovvio impatto dei costi che le organizzazioni devono affrontare per uffici che probabilmente rimarranno vuoti o sottoutilizzati per un po' di tempo, la pandemia ha messo in luce una serie di aree di fragilità: dai modelli di leasing, alle aspettative di stabilità in merito al luogo di lavoro e di residenza, ad un modello binario ("lavoro" vs. "casa") difficile da abbandonare ma che non si adatta più alla natura dinamica del luogo di lavoro. Il rischio è che le aziende non siano in grado di dimostrare in tempi sufficientemente brevi la flessibilità necessaria a soddisfare le esigenze di imperativi mutevoli e che si trovino in difficoltà a causa di spese operative esorbitanti, produttività ridotta, incapacità di attirare i lavoratori giusti o altri problemi.



Cambiare le esigenze e le aspettative dei dipendenti

Un'altra questione è la necessità di cambiare le aspettative dei dipendenti sul luogo e le modalità di lavoro. Dall'inizio dell'anno, afferma Pringle di Dell, "si è diffusa una nuova mentalità per cui le persone possono lavorare bene a distanza e non in ufficio". Il risultato, sostiene, è che "il lavoro non è più legato ad un luogo o ad un tempo specifico ma ai risultati". In alcuni mercati, questo mette al centro della discussione non più i servizi quantitativi (ristorazione, centri fitness e sale ristoro) ma questioni qualitative (benessere, diversità e inclusione, senso di comunità). Alcuni mercati potrebbero tuttavia dover dare priorità alle esigenze più elementari: infrastrutture, connettività e accesso ai pasti.

Presi nel loro insieme, tutti questi temi mettono in luce quanto sia pericolosa la rigidità individuale e organizzativa e quanto valga invece una mentalità orientata alla crescita.²⁰ Dave Kutsunai, direttore generale di IA Interior Architects, sostiene: "Il punto principale è essere agili e, man mano che si impara, adattarsi. Qualsiasi approccio fisso diventa obsoleto in fretta".





CONSIGLI PER I LEADER

1. Considerate questa esperienza come un'opportunità per promuovere la crescita.

Nelle conversazioni con 21 leader in rappresentanza di 17 organizzazioni, l'argomento più frequente, pur nell'incertezza e nel disordine, è stato quello di voler considerare questa esperienza come un'opportunità per cambiare (o almeno mettere in discussione) i presupposti sul ruolo e la struttura del luogo di lavoro. Aniché uno spazio statico che ospita i dipendenti, in che modo possiamo immaginare il luogo di lavoro perché favorisca la crescita, evitando le insidie di modelli di tendenza ma in definitiva controproducenti come l'ufficio open space?

Questo richiede di valutare in modo approfondito i fattori che influenzano il benessere individuale, il valore economico e la resilienza organizzativa.

2. Considerate il benessere dei dipendenti in modo olistico.

Durante la pandemia è importante tenere conto non solo della sicurezza, della salute e delle esigenze pratiche, ma anche dell'impatto complessivo che il lavoro distribuito ha sui dipendenti e sulle loro famiglie. Questo significa pensare alla produttività non solo in termini di ricavi e costi per unità, ma anche prendendo in considerazione i fattori fisici, psicologici e sociali che influenzano il senso di fiducia, di connessione e di lealtà.

3. Concentratevi su come creare coesione sociale in tutti i luoghi di lavoro distribuiti.

Se da un lato le videoconferenze possono annullare le gerarchie (tutti i partecipanti sono in riquadri con le stesse dimensioni), dall'altro possono creare affaticamento e un senso di isolamento sociale. Il distanziamento sociale e le mascherine sono fondamentali per la salute fisica, ma contrastano con il tipo di coesione sociale necessaria ad assicurare elevate prestazioni per i team. Le organizzazioni che rispettano il distanziamento sociale ma



che allo stesso tempo trovano il modo di promuovere la coesione sociale si troveranno nella posizione migliore per adattarsi a circostanze mutevoli e difficili.

4. Cercate attivamente nuove fonti di dati, e nuove metriche, su cui basare le decisioni.

I periodi di grande cambiamento sono il momento più critico per valutare il valore delle metriche tradizionali e cercare altri segnali che permettano la comprensione di cui avete bisogno. Raccogliete e utilizzate dati qualitativi e quantitativi per far luce sull'esperienza dei dipendenti e dei clienti, sulla sicurezza e sulla produttività, nonché per spingere i team a proporre indicatori potenzialmente mancanti o non rappresentati a sufficienza. Alcuni esempi possono essere il rapporto tra produttività e stato d'animo, tra densità sul luogo di lavoro e misurazioni delle prestazioni e le tendenze nell'utilizzo degli strumenti di collaborazione nel tempo.

5. Accettate la possibilità di dover modificare lo stile della vostra leadership.

Da un ambiente di lavoro distribuito ad un ambiente di lavoro fisico, la leadership cambia. Non si tratta solo di cercare di replicare la strategia del Management By Walking Around (MBWA), ovvero la gestione che prevede la presenza del responsabile sul campo. "Si tratta più che altro di sapere che tipo di leadership utilizzare da remoto", sostiene Herman Bjorn Smith, Chief Digital Officer di Multiconsult, "perché la situazione è diversa. In video, si tratta l'interlocutore in modo diverso rispetto a quando lo si ha di fronte ed è fondamentale esserne consapevoli".

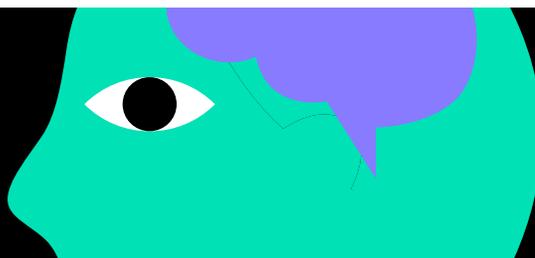
Significa anche rivalutare modelli noti, come la scelta dei partecipanti alle riunioni, e aprire linee di comunicazione per convalidare le ipotesi su ciò che funziona o meno.

ELENCO DI CONTROLLO PER RIPENSARE IL LUOGO DI LAVORO

In che modo le organizzazioni possono sfruttare una crisi globale come opportunità per rivalutare i presupposti su cui si basa l'uso dello spazio? Quali aspetti devono considerare? E che caratteristiche potrebbe avere questo nuovo luogo di lavoro? Questa sezione presenta una serie di domande su cui riflettere al momento della valutazione dei bisogni:

- **Benessere individuale:** la salute fisica e psicologica dei dipendenti;
- **Valore economico:** il modo in cui l'uso dello spazio supporta la creazione di valore per l'organizzazione; e
- **Resilienza organizzativa:** la capacità dell'organizzazione di prosperare nel cambiamento.

Benessere dei dipendenti



- 1. I dipendenti che lavorano a casa hanno uno spazio di lavoro sicuro con accesso ad attrezzature ergonomiche, tra cui:
 - a. Impianto elettrico affidabile
 - b. Connettività e mezzi finanziari per acquistarla
 - c. Accesso a computer
 - d. Ambiente di lavoro tranquillo
 - e. Sicurezza
- 2. Esiste una serie di linee guida, processi e pratiche di progettazione rigorosi, dimostrati e comunicati chiaramente, che faciliti il distanziamento sociale sul luogo di lavoro? Quali misure vengono adottate in materia di sanificazione e tracciamento dei contatti?
- 3. Come è possibile alleggerire il carico dei dipendenti che si occupano dei loro bambini o di altre persone in casa, ad esempio con permessi, assistenza all'infanzia, orario flessibile, assistenza psicologica o altri tipi di supporto?
- 4. Cosa è possibile fare in materia di processi per includere meglio i dipendenti che lavorano da casa in ambienti di lavoro distribuiti?
- 5. Cosa è possibile fare in materia di progettazione per supportare meglio la presenza mista (ad esempio, dipendenti da remoto e in loco) nelle riunioni di team e nei progetti in collaborazione?
- 6. Come è possibile configurare gli spazi domestici e sul luogo di lavoro per facilitare la parità e il senso di appartenenza tra i dipendenti che lavorano in entrambi?
- 7. Quante sono le ore che i dipendenti passano in videoconferenza o utilizzando strumenti di lavoro e di collaborazione, e quali misure possiamo mettere in atto per prevenire il burnout?
- 8. Quante ore lavorano complessivamente i dipendenti? Si rischia l'eccesso di lavoro?
- 9. Abbiamo rispettato le migliori pratiche e i requisiti relativi al distanziamento sociale?
- 10. In che modo tutti questi fattori influiscono sul morale e sul coinvolgimento dei dipendenti?

Creazione di valore

- 1. Quali vantaggi offre l'ufficio rispetto al lavoro da casa o da remoto?
- 2. Quali vantaggi offre l'ambiente remoto rispetto all'ufficio?
- 3. Cosa ostacola la produttività in ufficio?
- 4. Cosa ostacola la produttività a casa o in altri luoghi fuori sede?
- 5. Come è possibile utilizzare l'ufficio come hub di interazione sociale/tra team in modo sicuro e produttivo?
- 6. Come è possibile progettare spazi modulari che possano essere facilmente riconfigurati in base alle esigenze dei team?
- 7. Come è possibile ridurre gli ostacoli alla produttività in ambienti di lavoro remoti?
- 8. Qual è il modo migliore per far sì che tutte le opzioni si completino a vicenda?
- 9. Quali rischi si corrono con questi modelli, dal punto di vista fiscale o della responsabilità civile?
- 10. Quali sono le implicazioni per le nostre esigenze di spazio commerciale?

Resilienza organizzativa

- 1. Quali sono le qualità di leadership ottimali nel luogo di lavoro ripensato? Quali sono le competenze che ci mancano e di cui abbiamo bisogno? Quali qualità abbiamo che non servono più?
- 2. Come possiamo estendere la mentalità organizzativa in ambienti di lavoro distribuiti in modo autentico e ponderato?
- 3. Cosa dobbiamo fare come organizzazione per favorire la sensazione di connessione sul luogo di lavoro, date le esigenze di distanziamento sociale e, in generale, tra i diversi tipi di luogo di lavoro?
- 4. Quali processi dobbiamo introdurre per agevolare la capacità dei dipendenti di lavorare in modo efficiente in un ambiente distribuito? Quali dati ci servono per dare forma a questi processi e come possiamo misurarli in modo diagnostico e utile?
- 5. Di quali infrastrutture e applicazioni aziendali abbiamo bisogno per facilitare il lavoro distribuito in modo sicuro e su larga scala?
- 6. Come è possibile creare un modello sostenibile per la sicurezza sul luogo di lavoro? Quali sono gli strumenti, i processi e i criteri necessari?
- 7. Su quali questioni relative alla sicurezza, all'uso dei dati e ad altre problematiche i dipendenti hanno meno fiducia?
- 8. Come possiamo ottimizzare la collaborazione in ambienti di lavoro distribuiti? Oltre agli strumenti, quali metodi possiamo utilizzare per promuovere il senso di inclusione e di appartenenza?
- 9. Come possiamo coinvolgere in modo più efficace le parti interessate nelle decisioni che le riguardano? Come possiamo rispettare e coinvolgere voci diverse in modo migliore?
- 10. In quali modi possiamo promuovere la fiducia e la collaborazione e insieme preservare il valore non solo delle relazioni forti ma anche dei "legami deboli"?



IMMAGINARE IL FUTURO

Dall'inizio della pandemia, la vita quotidiana e il modo di vedere il mondo sono cambiati molto. Ma, almeno dal punto di vista aziendale, la pandemia non ha creato tutti i cambiamenti sostanziali che abbiamo visto. Li ha invece accelerati. La trasformazione digitale era già ben avviata in molte aziende. Il lavoro distribuito stava diventando sempre più comune. Ma gli ultimi nove mesi hanno messo in luce aree di fragilità organizzativa che richiedono un'infrastruttura più resiliente, una strategia per i luoghi di lavoro e qualità di leadership da ripensare.

Per avere successo in questo ambiente mutevole, è necessario accogliere radicalmente la realtà in cui viviamo oggi, nonché l'immaginazione e la disciplina di pianificazione necessarie a prevedere nuove aree di rischio e di opportunità.

Cornellisen di Volker Wessels suggerisce di ragionare con una prospettiva ampia per valutare quanto siamo preparati a quello che ci aspetta. Anziché cercare di immaginare la prossima normalità, si chiede: "siamo in grado di lavorare in quella che sarà la normalità tra un anno e mezzo?"

NOTE FINALI

- ¹ Abutaleb, Yasmeen; Dawsey, Josh; Nakashima, Ellen; e Miller, Greg. "The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged." *The Washington Post*. 4 aprile 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- ² Lowen, Mark. "Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people." *BBC News*. 8 marzo 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- ³ "Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak." *The White House*. 13 marzo 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- ⁴ Bursztynsky, Jessica. "Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake." *CNBC*. 30 aprile 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- ⁵ Browne, Ryan. "70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says." *CNBC*. 30 maggio 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- ⁶ Fung, Esther e Herrera, Sebastian. "Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers." *The Wall Street Journal*. 9 agosto 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- ⁷ Etlinger, Susan. "Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace." *Redshift*. 16 luglio 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- ⁸ 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 a livelli pre-lockdown mentre questo proseguiva, la tendenza era ancora del 10-20% circa oltre il normale.
- ⁹ Li, Charlene, et al. "The 2020 State of Digital Transformation". (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- ¹⁰ Alcuni di questi materiali erano già apparsi in "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection": <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.

- ¹¹ Per maggiori dettagli sulle pratiche per un sicuro distanziamento sociale, vedere "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection": <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>. Ingegneri e progettisti dovrebbero fare riferimento ad "Adapting Next Normal: Practical Design for Social Distancing": <https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>.
- ¹² Hall, Edward T. (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday: New York..
- ¹³ "The Close Talker". *Seinfeld*: <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- ¹⁴ 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).
- ¹⁵ Bernstein, et al., "The Implications of Working Without an Office."
- ¹⁶ Bernstein, et al., "The Implications of Working Without an Office."
- ¹⁷ Chayka, Kyle. "How the Coronavirus Will Reshape Architecture." *The New Yorker*. 17 giugno 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- ¹⁸ "Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19." National Council for Behavioral Health. (https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56).
- ¹⁹ Witty, Roberta. "How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19." *SiliconANGLE*. 10 aprile 2020 (<https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>).
- ²⁰ Per ulteriori informazioni sulla teoria della mentalità orientata alla crescita: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.



METODOLOGIA

Questo documento è stato redatto sulla base di conversazioni online e di persona con 21 esperti, professionisti, fornitori del settore tecnologico, investitori e altri soggetti coinvolti nel settore architettonico, manifatturiero, ingegneristico, edile, immobiliare, dei media e dell'intrattenimento e del design, nonché sulla base di una ricerca secondaria che ha incluso libri, notizie e articoli pertinenti e tempestivi. Alle seguenti persone va il nostro più sentito ringraziamento:

- Allsteel, Jan Johnson, vicepresidente, Workplace Strategy
- Animal Logic, Darin Grant, direttore tecnico del gruppo
- Autodesk, Prakash Kota, CIO; Pete Thompson, ingegnere capo
- Dell, Mark Pringle, vicepresidente senior Corporate Real Estate, Global Facilities e EHS
- Digital Mortar, Gary Angel, amministratore delegato
- EchoVC, Eghosa Omoigui, fondatore e Managing General Partner
- Gensler, Randy Howder, direttore generale e amministratore delegato; Hao Ko, direttore generale e amministratore delegato
- Herman Miller, Ryan Anderson, vicepresidente dell'innovazione digitale
- HNI, Jason Heredia, vicepresidente, Progettazione e sviluppo di prodotto
- Humanyze, Ben Waber, presidente e cofondatore
- IA Interior Architects, Dave Kutsunai, direttore generale
- Kidder Mathews, Michael Daniels, vicepresidente senior
- Moog, Inc., Ari Almqvist, vicepresidente del gruppo, Crescita e innovazione
- Movement Strategies, Aoife Hunt, direttore associato; Steve Gwynne, Research Lead
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, Chief Digital Officer; Baste Amble, CIO e responsabile IT
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, direttore Digital Construction
- Volker Wessels, Jeroen Cornelissen, direttore ICT

Parte del materiale di questo report è apparso in precedenza in "Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection" pubblicato su *Redshift da Autodesk*. 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 anziano 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 roadmap 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. La sua TED talk "What Do We Do With All This Big Data?" è stata tradotta in 25 lingue ed è stata visualizzata oltre 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 la situazione e ad agire in caso di importanti cambiamenti tecnologici. 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 chi crea. Se avete 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 realizzano con il nostro software. Autodesk vi consente di fare qualsiasi cosa. Per ulteriori informazioni, visitate autodesk.com o seguite [@autodesk](https://twitter.com/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 procedure suggerite dagli esperti nel settore tecnologico, progettuale, della sicurezza sul luogo di lavoro e della leadership.

Il primo report della serie, "Il luogo di lavoro ripensato: strategie di crescita", 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 di business emergenti.



Informativa

QUESTO REPORT DI RICERCA PERSONALIZZATA 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 ATTRIBUTION-NONCOMMERCIAL SHAREALIKE 3.0 UNITED STATES, DISPONIBILE SU [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](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