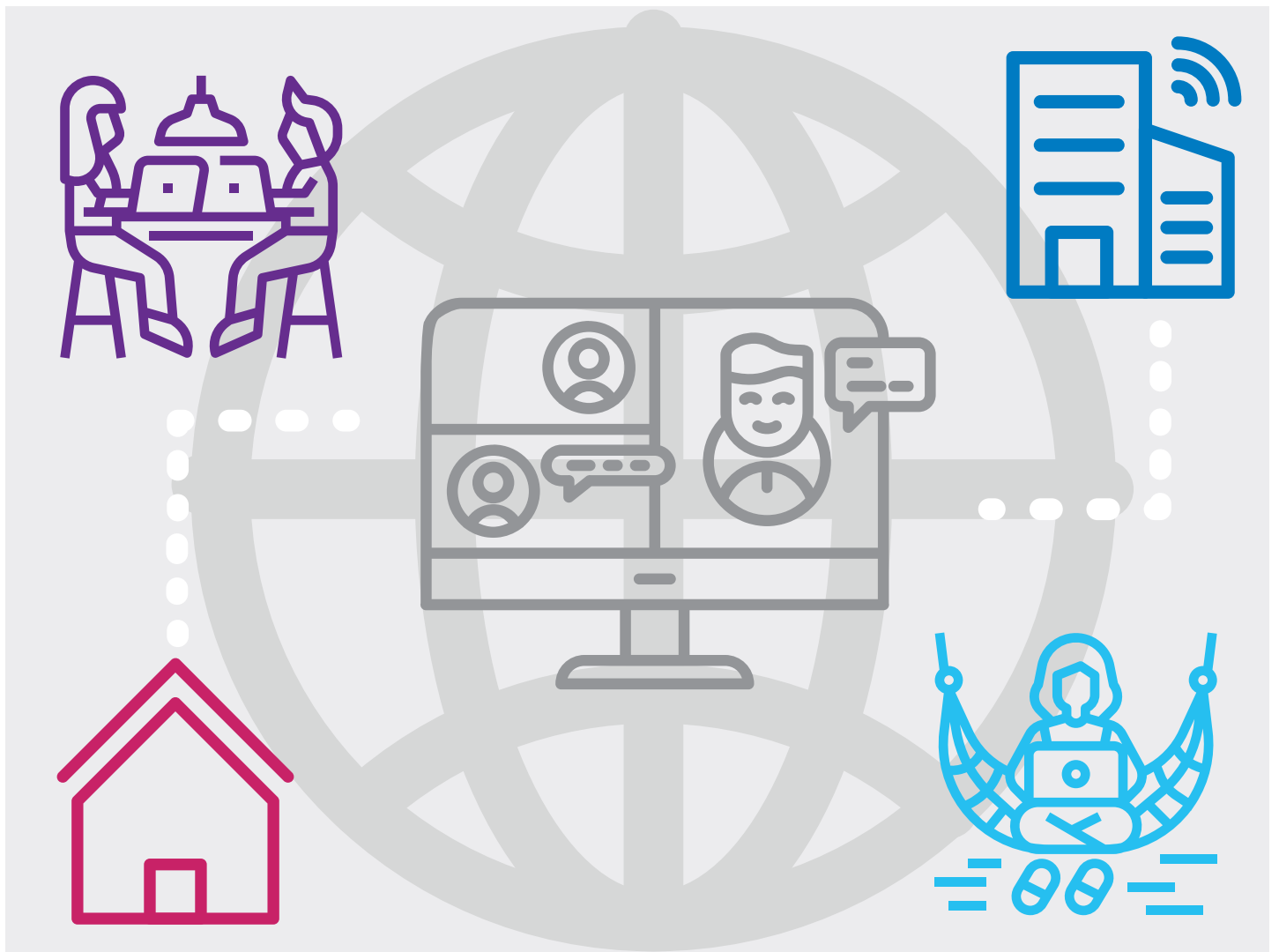


La pandemia di coronavirus del 2020 ha avuto un effetto di trasformazione sui luoghi e sui modi in cui lavoriamo. Quasi due anni dopo, i cambiamenti tecnologici e culturali stanno sostenendo una normalità più equa e umana.

Plasmare il futuro del lavoro ibrido



Il "luogo di lavoro" era definito dalla sede fisica. Anche quando erano al lavoro altrove, da casa o in viaggio, i dipendenti erano considerati "fuori dall'ufficio". Quando gli uffici hanno iniziato a chiudere a marzo 2020 per rallentare la pandemia di Covid-19, pochi si sono resi conto che stavano per intraprendere una trasformazione fondamentale e duratura del concetto di "luogo di lavoro" e del loro rapporto con esso. Sia i dipendenti che i manager hanno dovuto adattarsi al volo man mano che le settimane passavano senza che si vedesse una fine. Molte aziende hanno dovuto affrontare il problema di predisporre una nuova forza lavoro da remoto, mantenendo al contempo la produttività dei dipendenti e cercando di capire in che modo la pandemia avrebbe influito sul loro business, positivamente o negativamente. Man mano che ognuno si adattava alla "nuova normalità" (bambini e animali domestici che irrompevano nelle videoconferenze, persone che imparavano come sfocare lo sfondo per nascondere i loro uffici domestici improvvisati), i cambiamenti necessari hanno iniziato a mostrare la strada verso un futuro del luogo di lavoro che poteva migliorare la "vecchia normalità".

Dell Technologies, colosso nel campo dell'elaborazione e delle infrastrutture, si è trovata a dover rivedere i propri assunti sul mondo del lavoro e ridefinire tutte le aspettative, racconta Jennifer Saavedra, Chief Human Resources Officer dell'azienda. "All'inizio sentivo le persone affermare di non vedere l'ora di tornare a fare le cose come prima. Ma questa non è mai una strategia di successo", afferma Saavedra. "Si tratta di riflettere

"Si tratta di riflettere su questi ultimi 18 mesi. Che cosa abbiamo imparato? Quali sono alcune delle buone cose che vogliamo portare avanti? Quali sono state le sfide o gli ostacoli?"

Jennifer Saavedra, Chief Human Resources Officer, Dell Technologies

Messaggi principali

- 1 Da quando le chiusure messe in atto per rallentare la diffusione della pandemia di Covid-19 hanno costretto i dipendenti di tutto il mondo a lavorare da remoto, il concetto di luogo di lavoro si è separato dalla sua associazione di lunga data con la sede fisica per diventare lavoro da qualsiasi luogo.
- 2 La ridefinizione del luogo di lavoro ha introdotto sfide tecnologiche e culturali, quali l'adozione delle tecnologie giuste per supportare una nuova forza lavoro da remoto e il mantenimento della produttività dei nuovi dipendenti da remoto.
- 3 Nel complesso, le organizzazioni hanno scoperto che risultati come la produttività e il morale dei dipendenti, l'innovazione e persino le esperienze dei clienti non hanno subito danni a seguito del cambiamento e che in molti casi sono migliorati. I dipendenti si aspettano ora che gli ambienti di lavoro siano flessibili, collaborativi e reattivi alle loro esigenze individuali.

su questi ultimi 18 mesi. Che cosa abbiamo imparato? Quali sono alcune delle buone cose che vogliamo portare avanti? Quali sono state le sfide o gli ostacoli? In che modo rinnoviamo le aspettative?"

Saavedra vede molte "buone cose": opportunità per essere più efficienti, produttivi, inclusivi e modi che consentono al luogo di lavoro reinventato di raggiungere obiettivi prima impossibili.

Ad esempio, gli oltre 25.000 addetti alle vendite di Dell non avrebbero mai potuto incontrarsi contemporaneamente in uno stesso luogo, tanto meno l'esercito di personale addetto alle risorse umane, alla finanza e al marketing che li supporta. Come molte aziende, Dell era solita organizzare eventi di formazione e leadership in presenza per tutti i responsabili vendite, ritenendo che le strategie e le motivazioni condivise durante tali riunioni sarebbero state ben comprese.

La pandemia ha cambiato tutto questo. All'improvviso, i responsabili non hanno potuto incontrarsi in presenza, ma tutti avuto la possibilità di incontrarsi virtualmente su piattaforme di videoconferenza come Zoom. Nonostante fosse una grande opportunità per le relazioni e la comunicazione, capire come

coinvolgere molte persone in un ambiente virtuale è stata una sfida, afferma Saavedra. "Non si trattava solo di replicare ciò che si faceva in un'esperienza in presenza o in aula."

Le risorse per lo sviluppo delle competenze o l'acquisizione di nuovi materiali, spesso in passato fornite in ambienti di gruppo o aula, sono state spostate online su Dell Learning Studio, sito che le persone potevano visitare individualmente quanto volevano. Il componente gruppo degli eventi, ora condotti virtualmente, si concentra sulla collaborazione e sul networking. "Al posto di un programma di leadership o di un programma di formazione, c'è ora un'esperienza di formazione o un'esperienza di leadership", aggiunge Saavedra. "Questo cambiamento di linguaggio riflette di fatto il cambiamento di progetto".

Dell ha ripensato la sua intera funzione di formazione; ad esempio sono stati ampliati i piani di apprendimento individualizzati, incrementando la formazione di gruppo per ognuno dei 15.000 ingegneri, in più funzioni di lavoro, per risolvere specifiche lacune e requisiti in termini di conoscenze.

Adottare tecnologia e cultura, insieme

La ridefinizione del luogo di lavoro affinché sia indipendente da una sede fisica ha richiesto cambiamenti fondamentali per quanto riguarda la tecnologia e la cultura organizzativa. Per la maggior parte, non ha significato ridefinire il "lavoro" come tale, che comunque si incentra su risultati quali produttività, innovazione, comunicazione, esperienze dei clienti e altri metri di misura delle prestazioni. Tuttavia, per molti dipendenti, questi cambiamenti rapidi e necessari hanno dimostrato che l'ambiente di lavoro può essere flessibile, collaborativo, indipendente dalla posizione e comunque consentire l'esecuzione del lavoro, forse anche meglio di prima. Il loro risultato, ovvero il raggiungimento degli obiettivi, ha in gran parte soppiantato il tempo di lavoro in presenza come metrica primaria delle prestazioni.

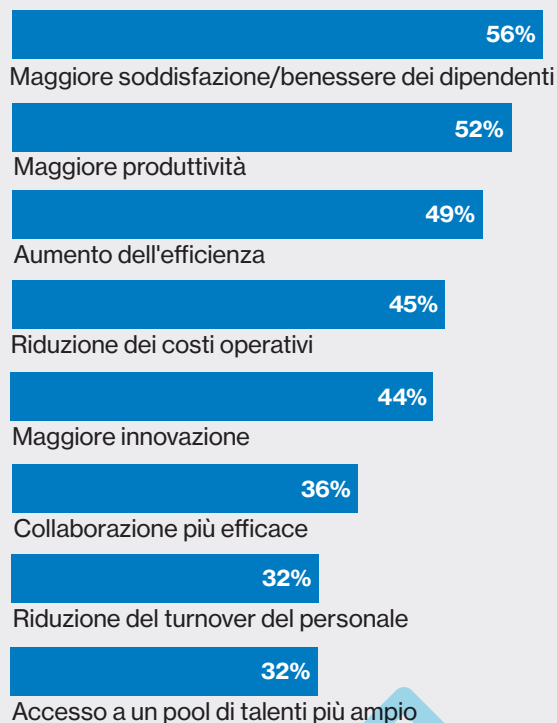
Deloitte, società di consulenza globale, definisce il nuovo paradigma "distribuito per progetti". La sua ricerca rivela che il 77% dei dipendenti sostiene di poter lavorare da casa in modo altrettanto produttivo o anche maggiormente produttivo (anche se la maggior parte ritiene di essere produttiva circa il 58% del tempo). "I datori di lavoro dovrebbero concentrarsi sul miglioramento dell'esperienza della forza lavoro riducendo le riunioni obbligatorie e le e-mail e focalizzandosi sulla cultura e il benessere", sostiene Alex Braier, Managing Director e US Public Sector Leader per la strategia organizzativa, la progettazione e la trasformazione presso Deloitte.

|| 38%

dei responsabili delle decisioni IT teme che il ritorno a un luogo di lavoro fisico lascerà loro meno tempo da dedicare alla famiglia.

Figura 1 I vantaggi del lavoro da qualsiasi luogo

Le organizzazioni che stanno procedendo in direzione del lavoro "ibrido", una combinazione di lavoro da remoto e in ufficio, registrano dipendenti più soddisfatti e produttivi, costi operativi inferiori e minore turnover del personale.



Fonte: "Work from anywhere: Empowering the future of work", Dell Technologies in partnership con Intel e VMware, in base a una survey condotta su 2.000 responsabili delle decisioni IT in tutto il mondo, giugno 2021



Fonte: Dell Technologies, "Work from anywhere: Empowering the future of work", 2021

I dati di Dell riflettono anche il miglioramento delle condizioni di lavoro, tra cui meno stress e migliori rapporti con i colleghi. Ad esempio, più della metà delle organizzazioni che stanno introducendo un modello di lavoro "ibrido", ovvero che stanno incorporando una combinazione di lavoro in ufficio e da remoto nelle pianificazioni dei dipendenti, registra un aumento della soddisfazione e del benessere dei dipendenti (Figura 1).

Anche se molti manager d'esperienza non si sentono a proprio agio con l'ambiente di lavoro distribuito poiché ritengono di poter gestire meglio le persone in presenza, Braier sostiene che si tratta di un falso mito. "La percentuale di dipendenti che è possibile incontrare in presenza in un qualsiasi momento è molto bassa. Svolgere il lavoro utilizzando strumenti di collaborazione virtuale può consentire di raccogliere enormi quantità di dati e attraverso l'analisi di tali dati è possibile comprendere in modo di gran lunga migliore come il lavoro venga effettivamente eseguito".

I manager di un'organizzazione possono utilizzare i metadati creati sulle piattaforme di collaborazione per visualizzare lo schema generale dei dipendenti che stanno collaborando e di coloro che sono lasciati fuori, di coloro che stanno conducendo riunioni e di coloro che vi partecipano. Possono inoltre monitorare se gruppi e interessi diversi sono rappresentati in tutti i team pertinenti, favorendo gli obiettivi di diversità, equità e inclusione dell'organizzazione. L'esame dei metadati, anziché monitorare le singole attività, mantiene anonimo il data mining, consentendo al contempo ai leader di monitorare lo stato complessivo della forza lavoro distribuita.

In Dell, il Black Friday, che come per molti rivenditori è il giorno di maggiori vendite dell'anno, è sempre stato un evento in presenza ad alta pressione, con sale operative predisposte in tutto il mondo per monitorare e rispondere alle prestazioni di ogni singola promozione e con centinaia di dipendenti al lavoro 24 ore su 24. Jen Felch, Chief Digital Officer e CIO di Dell, ritiene che la

1152%

dei responsabili delle decisioni IT trascorre almeno la metà del proprio tempo lavorando da remoto, mentre il 63% desidererebbe lavorare in questo modo in un mondo ideale.

Fonte: Dell Technologies, "Work from anywhere: Empowering the future of work", 2021

pandemia abbia imposto una riorganizzazione sostanziale, con lo spostamento di tutti i dashboard dalle sale operative centralizzate agli schermi individuali di casa dei membri dei team e con l'impostazione di avvisi in modo da non perdere informazioni essenziali o opportunità di intraprendere azioni nel caso in cui si allontanassero dalla postazione.

La trasformazione si è rivelata un tale successo che, anche potendo considerare il ritorno almeno parziale alla configurazione in presenza per il 2021, l'azienda ha scelto di continuare in "modalità pandemia". In questo modo, "le persone possono rimanere a casa, possono cenare con le loro famiglie" ed essere comunque efficienti, afferma Felch.

Affrontare il momento con la tecnologia

Anche se, come molte aziende, Dell Technologies già disponeva di un notevole numero di dipendenti che lavoravano da casa a tempo pieno o occasionalmente, la pandemia ha evidenziato la notevole differenza tra "occasionalmente" e "a tempo pieno per mesi".

"Nella nostra roadmap non era presente la possibilità di consentire a tutti di lavorare da casa. Ma come ogni altra organizzazione IT ci siamo mobilitati e lo abbiamo reso possibile", racconta Felch.

A differenza dell'ambiente IT controllato di un ufficio centrale, "casa" può significare qualsiasi cosa: un computer desktop utilizzato anche per un uso domestico, il gaming e gli incontri tramite Zoom con la nonna e il nonno, oppure un appartamento con cinque coinquilini, cinque notebook e un router di rete senza fili instabile, o ancora nessuna connessione a Internet se non con un hotspot mobile. "Ognuno ha un ambiente diverso e noi dobbiamo pensare a come consentire di lavorare con successo", afferma Felch. Braier di Deloitte afferma che le aziende possono aiutare i dipendenti a raggiungere questo obiettivo effettuando un certo livello di investimenti nell'ambiente di elaborazione domestico dei loro dipendenti, magari con un semplice router Wi-Fi aggiornato o

"Nella nostra roadmap non era presente la possibilità di consentire a tutti di lavorare da casa. Ma come ogni altra organizzazione IT ci siamo mobilitati e lo abbiamo reso possibile."

Jen Felch, Chief Digital Officer e Chief Information Officer, Dell Technologies





PODCAST BUSINESS LAB John Roese, CTO di Dell, descrive l'esigenza di automazione delle operazioni e il bilanciamento uomo-macchina necessario affinché funzioni.

un contributo per un accesso a Internet di livello superiore, al fine di "livellare il campo di gioco e assicurarsi che ognuno abbia accesso alle stesse apparecchiature".

La maggior parte delle aziende ha adottato strumenti di collaborazione virtuale di qualche tipo, sostiene Braier, ma molti non dispongono del giusto set di strumenti o non sanno come utilizzarli in modo efficace. "Le persone tendono a sottoutilizzare gli strumenti asincroni", ad esempio la messaggistica di gruppo o la creazione congiunta e la modifica di documenti quando ritenuto opportuno anziché in sequenza come in passato, "poiché si tratta di un nuovo modo di fare business", afferma. "Un segno di organizzazione in cui ciò avviene si ha quando i dipendenti utilizzano ancora le e-mail a livelli pre-pandemia, anziché trasferire molte di queste comunicazioni su piattaforme di collaborazione. Si crea in questo modo una notevole inefficienza, imponendo al contempo carichi inutili al personale".

Secondo John Scimone, Chief Security Officer di Dell, la nuova architettura IT distribuita comporta anche dei rischi specifici per la sicurezza informatica. "Le organizzazioni avevano dipendenti che utilizzavano notebook aziendali e sistemi aziendali all'esterno dei tradizionali confini di sicurezza", afferma. "Molte organizzazioni non hanno mai progettato fin dall'inizio pensando a una forza lavoro da remoto con mobilità di massa".

Una ricerca di Dell mostra che la sicurezza informatica è in cima ai pensieri dei responsabili delle decisioni IT che stanno considerando l'opportunità di un'organizzazione di lavoro ibrido (Figura 2).

Il nuovo paradigma richiede a tutti, non solo all'IT, di assumersi la responsabilità della sicurezza. L'IT può formare ogni dipendente a utilizzare in modo sicuro una VPN, proteggere la sua rete domestica, rilevare ed evitare i rischi per la sicurezza durante i viaggi, ma tutto inizia con una cultura in cui "la sicurezza è un compito di tutti", afferma Scimone. È stato per lui incoraggiante il modo in cui i dipendenti Dell hanno fatto progressi, ad esempio segnalando migliaia di attacchi di phishing e diventando più sofisticati nella loro individuazione.



PODCAST BUSINESS LAB

John Scimone di Dell parla del ruolo dei dipendenti nella protezione delle loro aziende dagli attacchi informatici.

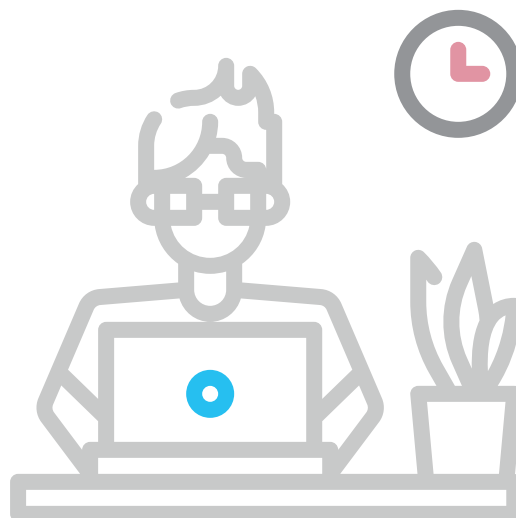


Figura 2

Preoccupazioni per il lavoro da remoto

I responsabili delle decisioni IT che pensano a come supportare un modello di lavoro da qualsiasi luogo nutrono molteplici preoccupazioni.



Fonte: "Work from anywhere: Empowering the future of work", Dell Technologies in partnership con Intel e VMware, in base a una survey condotta su 2.000 responsabili delle decisioni IT in tutto il mondo, giugno 2021

"Molte organizzazioni non hanno mai progettato fin dall'oggi pensando a una forza lavoro da remoto con mobilità di massa."

John Scimone, Chief Security Officer, Dell Technologies



Cambiare la cultura per adattarla a un mondo mutato

Il dipartimento delle risorse umane di Dell sta pensando attentamente a come mantenere i risultati legati alla pandemia che l'azienda ha realizzato in termini di equità, inclusione e offerta di più modi di lavorare, prestare il proprio contributo e gestire.

"Alcuni nutrono la preoccupazione che, se non visti, probabilmente non andranno avanti", afferma Saavedra. "Ci siamo assicurati che ciò non avvenga, ma richiede ogni giorno un impegno attento e dedicato da parte dei nostri leader e dei nostri processi per avere la certezza di creare visibilità su tali opportunità".

Allo stesso tempo, i dipendenti che lavorano da casa devono trovare il modo di definire il tempo "fuori dall'ufficio" per dare ai propri obblighi personali il tempo e l'attenzione che meritano e i manager devono consentire loro di farlo, sostiene Saavedra. "Le persone ora desiderano la possibilità di scegliere. Desiderano flessibilità. Desiderano un senso di appartenenza e inclusione e un ambiente che funzioni per tutti".

Senza dubbio, il futuro è trainato dai dipendenti, asserisce Saavedra. "Il mercato del lavoro è estremamente caldo, quindi se le aziende non pensano a come creare un ambiente flessibile e non comprendono le esigenze del ruolo e dell'individuo integrando questi due aspetti, si troveranno, detto francamente, alquanto in ritardo".



PODCAST BUSINESS LAB Jen Felch e Jen Saavedra, entrambe di Dell, discutono del cambiamento culturale necessario man mano che le aziende rifocalizzano l'attenzione sui propri dipendenti.

L'86%

dei responsabili delle decisioni IT concorda sul fatto che tutte le organizzazioni dovrebbero adottare una mentalità orientata al lavoro da qualsiasi luogo.

Fonte: Dell Technologies, "Work from anywhere: Empowering the future of work", 2021

La maggiore capacità di Dell nella collaborazione virtuale ha dimostrato il suo valore all'inizio del 2021, quando la seconda ondata della pandemia ha colpito l'India, paese in cui l'azienda ha una grande presenza e i dipendenti avevano preoccupazioni urgenti e immediate. "Il pensiero è stato: come aiutare i nostri colleghi? Come aiutare i nostri amici? Come aiutare le nostre famiglie alla ricerca di concentratori di ossigeno?", racconta Felch. Nel giro di poche settimane, sono stati creati progetti per aiutare a connettere le comunità bisognose di risorse come i concentratori di concentrazione e i letti di ospedale.

"È stato fenomenale il modo in cui le persone sono riuscite a mobilitarsi", afferma Felch. "Non so se saremmo stati in grado di farlo con un tale successo se avessimo pensato di doverci riunire in una stanza e parlarne prima".

Cinque segreti per un ambiente di lavoro efficace

La creazione di un ambiente di lavoro flessibile per tutti i dipendenti, in presenza o da remoto, non avviene senza un'attenta pianificazione ed esecuzione. Ecco come iniziare:

1. Fidarsi dei dipendenti per sapere dove e quando possono essere più produttivi, per portare a termine il lavoro e per rispettare le esigenze e le priorità del datore di lavoro.

2. Fornire una solida infrastruttura di tecnologia, dati e comunicazioni per tutti i dipendenti indipendentemente dalla posizione, inclusa la fornitura e la manutenzione di un

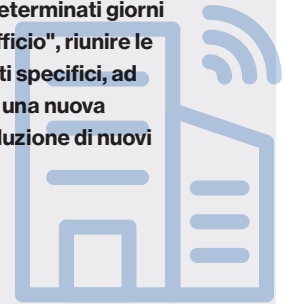
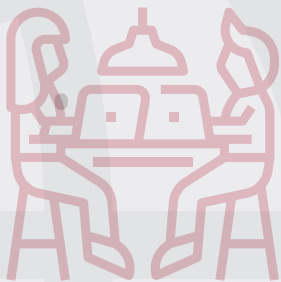
livello coerente e protetto di hardware e software, fornendo assistenza per la connettività Internet e la configurazione della rete domestica.

3. Consentire un uso efficace degli strumenti di collaborazione. Organizzare la formazione in modo che tutti sappiano come utilizzarli e come possono essere utili e monitorare quali sono gli strumenti sottoutilizzati (ad esempio funzioni di chat o sviluppo collaborativo di documenti).

4. Garantire la piena inclusione negli eventi ibridi. Anche quando alcuni partecipanti si trovano in una

sede centrale, potrebbe essere più inclusivo svolgere una riunione interamente tramite uno strumento collaborativo, in modo che tutti visualizzino uno stesso display e abbiano accesso alle funzioni di whiteboard e chat, senza che coloro che si trovano altrove "siano presenti" in sala conferenze dal notebook di qualcun altro.

5. Utilizzare il tempo in presenza con la massima efficacia. Aniché scegliere arbitrariamente determinati giorni in cui essere "in ufficio", riunire le persone per intenti specifici, ad esempio l'avvio di una nuova iniziativa o l'introduzione di nuovi dipendenti.



"Plasmare il futuro del lavoro ibrido" è un executive briefing di MIT Technology Review Insights. Desideriamo ringraziare tutti i partecipanti nonché lo sponsor Dell Technologies. MIT Technology Review Insights ha raccolto e riportato tutti i risultati contenuti in questo documento in modo indipendente, a prescindere dalla partecipazione o dalla sponsorizzazione. Jason Sparapani e Laurel Ruma sono i redattori di questo report, mentre Nicola Crepaldi ne è l'editore.

Informazioni su MIT Technology Review Insights

MIT Technology Review Insights è la divisione di editoria personalizzata della MIT Technology Review, la rivista tecnologica più longeva in assoluto sostenuta dal più importante istituto tecnologico al mondo, che produce eventi live e ricerche sulle principali sfide tecnologiche e aziendali del momento. Insights conduce ricerche e analisi qualitative e quantitative negli Stati Uniti e all'estero e pubblica un'ampia varietà di contenuti, tra cui articoli, report, infografiche, video e podcast. Inoltre, grazie al suo sempre più vasto MIT Technology Review Global Insights Panel, Insights usufruisce di un accesso senza pari ad alti dirigenti, innovatori e imprenditori in tutto il mondo per survey e interviste approfondite.

Dallo sponsor

Dell Technologies aiuta organizzazioni e privati a costruire il proprio futuro digitale e trasformare il modo in cui lavorano, vivono e interagiscono. Non solo: Dell Technologies offre ai clienti il più ampio e innovativo portafoglio di tecnologie e servizi per l'era digitale del settore.

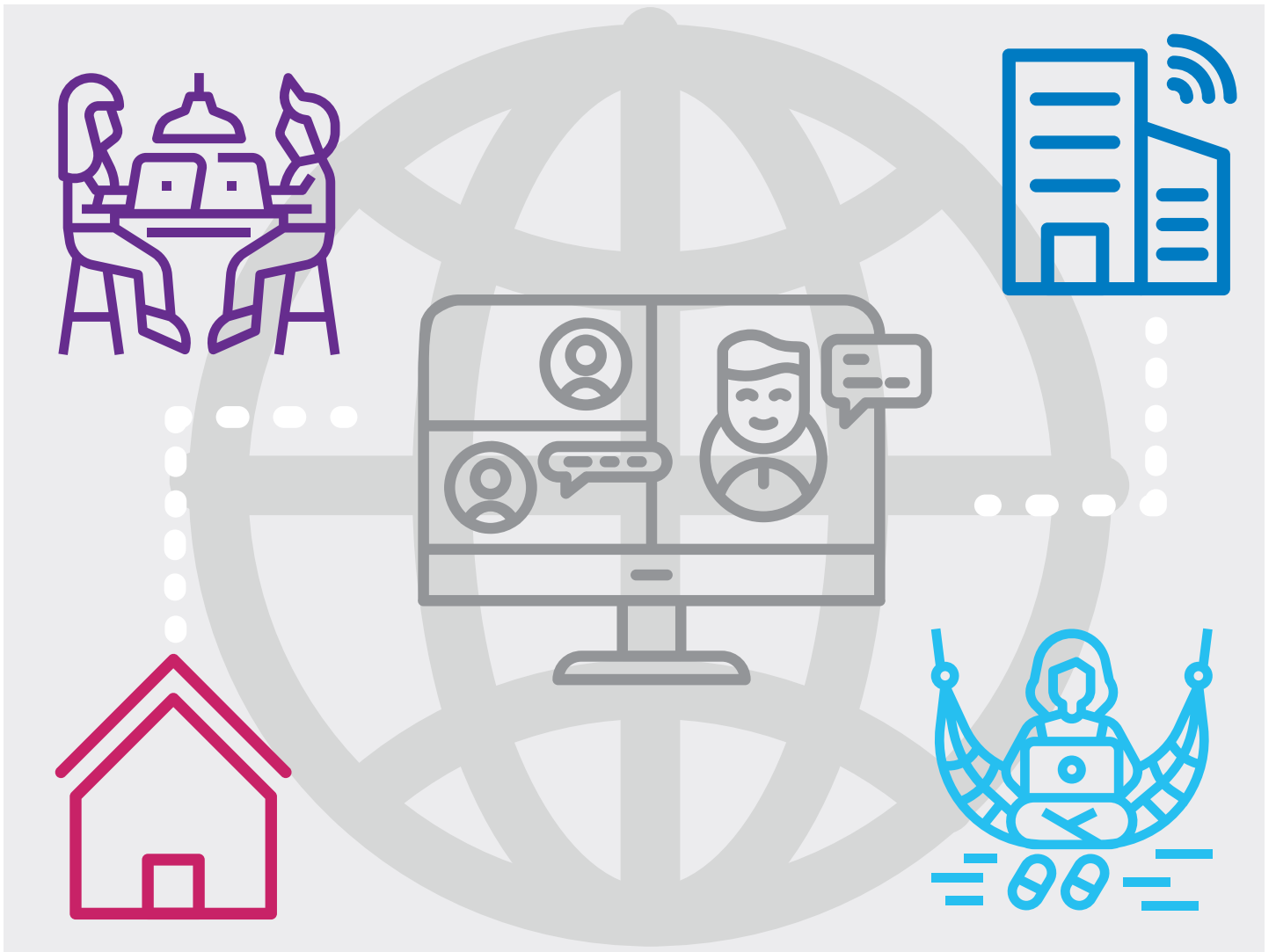


Illustrazioni


Copertina e illustrazioni spot create da Chandra Tallman Design LLC e compilate da The Noun Project.

Sebbene sia stato fatto tutto il possibile per verificare l'accuratezza di queste informazioni, MIT Technology Review Insights non può assumersi alcuna responsabilità per l'affidamento riposto su alcuna persona in questo report o su informazioni, opinioni o conclusioni riportate in questo report.

© Copyright MIT Technology Review Insights, 2022. Tutti i diritti riservati.



MIT Technology Review Insights

 www.technologyreview.com

 @techreview @mit_insights

 insights@technologyreview.com