

2020, uno sguardo al futuro: come gestire una forza lavoro "ubiqua"

vmware®



Prefazione

Alla fine degli anni '90, subito dopo l'avvento del Web, le previsioni sulla fine del lavoro in ufficio riempivano le pagine dei giornali. Avere un edificio (la casa) vuoto tutto il giorno e un altro (l'ufficio) vuoto tutta la notte, potrà sembrare strano ai nostri nipoti, aveva previsto Frances Cairncross all'epoca.

Tuttavia, nonostante i notevoli progressi nella tecnologia delle comunicazioni, il lavoro da remoto non prese piede. In tutta l'Unione europea, la percentuale della popolazione che lavora da casa ha continuato a oscillare tra il 4% e il 5% negli anni 2000 e 2010.

La pandemia da Covid-19 ha costretto molti a lavorare da casa in circostanze difficili. Ma le nuove abitudini lavorative delle persone verranno mantenute anche quando la pandemia si placherà? Ci sono buone ragioni per pensare che questa volta sia diverso.

Alcuni studi hanno dimostrato che il lavoro da remoto può aumentare la produttività. Ad esempio, da un recente esperimento sul lavoro da casa è emerso un incremento della produttività pari al 13% riconducibile a un minor numero di pause e giorni di malattia, nonché a un ambiente di lavoro più tranquillo. E a differenza degli anni '90, quando le tecnologie digitali non fornivano validi sostituti per le interazioni di persona, il cloud computing e la tecnologia di videoconferenza rendono il lavoro da remoto molto più semplice.

Di fatto, lo studio di VMware, spiegato più nel dettaglio di seguito, ha evidenziato che il 70% dei dipendenti ha scoperto che la produttività è aumentata o è rimasta la stessa da quando "il più grande esperimento sul lavoro di massa da casa che ci sia mai stato" ha costretto le organizzazioni a una drastica e rapida trasformazione dell'intera forza lavoro per favorire il lavoro da remoto.

A lungo termine, ciò implica una potenziale guerra dei talenti poiché le organizzazioni sono costrette a riconsiderare il loro approccio per consentire ai dipendenti di lavorare da qualsiasi luogo. Per essere davvero competitive nel fidelizzare e assumere talenti, molte aziende offriranno il lavoro da remoto come standard. Infatti, il 41% dei dipendenti ora considera il lavoro da remoto un prerequisito piuttosto che un beneficio accessorio.

Per facilitare la transizione al lavoro da remoto, tuttavia, i sistemi di revisione della gestione devono cambiare. Per gestire questa nuova modalità, occorre abbandonare un approccio basato sul monitoraggio degli input per passare a un modello incentrato sugli output. Invece di valutare le prestazioni in base a ciò che si vede fare a un dipendente, i manager devono creare un ambiente di fiducia reciproca in cui i dipendenti vengono valutati in base ai risultati.

In effetti, da alcuni studi è emerso che i livelli di ansia sono maggiori tra i lavoratori sottoposti a un monitoraggio serrato e convinti di una mancanza di fiducia nei loro confronti da parte del supervisore. L'ansia legata al monitoraggio è importante per i leader aziendali per affrontare determinate sfide di salute mentale durante la pandemia.

In secondo luogo, la creatività e l'innovazione continuano a essere presenti quando le persone si incontrano e interagiscono in modo sporadico. Per facilitare l'innovazione, le aziende devono permettere ai propri dipendenti di "scontrarsi". Trovare il giusto equilibrio tra lavoro da remoto e interazione in ufficio è la sfida più grande che i dirigenti si trovano a dover affrontare oggi.

Dr. Carl Benedikt Frey, Direttore del programma Future of Work, University of Oxford

Rendere la forza lavoro "ubiqua" una realtà

Sebbene le organizzazioni abbiano introdotto gradualmente una maggiore flessibilità nelle policy relative al luogo di lavoro dei dipendenti, lavorare da casa in massa non sembrava una soluzione realizzabile né ideale fino all'improvvisa diffusione del Covid-19. Ora, la prova che ciò è possibile e comporta una serie di vantaggi ha aumentato ancor di più la volontà di continuare a lavorare fuori dalla sede centrale dell'ufficio.

Per molti lavoratori, la nuova prevalenza del lavoro da remoto è in linea con un desiderio già espresso di essere meno ancorati all'ufficio. Tuttavia, la forza lavoro del futuro non riguarda il lavoro da remoto, ma il modo in cui le organizzazioni gestiscono una "forza lavoro distribuita" e come vi si adeguano i dipendenti.

La "forza lavoro distribuita" non si limita al concetto di "lavoro da remoto" che ha le sue radici nel consentire ai dipendenti di "lavorare da casa" occasionalmente ed è una storia che va avanti da dieci anni. Si tratta invece di un lavoro senza frontiere, un approccio ibrido in cui non importa se i dipendenti svolgono la propria attività nella sede dell'azienda, a casa, in un ufficio regionale, in movimento o ricorrendo a una combinazione di tutte queste possibilità. Il nostro modo di lavorare è in graduale adeguamento (dobbiamo infatti essere "organizzazioni ubiqua") e non vincolato a un luogo.

Una ricerca del World Economic Forum ha rilevato che, a seguito del lockdown causato dal COVID, un incredibile 48% della forza lavoro globale si è ritrovato a lavorare da casa quasi dall'oggi al domani.

È in parte per questo motivo che, secondo Gartner*, "entro il 2023, il 40% delle organizzazioni avrà applicato un modello di operation sempre disponibili per garantire esperienze di clienti e dipendenti virtuali e fisiche".

Ma il concetto di forza lavoro "ubiqua" è una realtà? I leader aziendali sono pronti ad accogliere un cambiamento globale in termini di modalità e luogo di lavoro dei propri dipendenti? Come fanno i manager a occuparsi della gestione quando i team non sono disponibili di persona, anche nel caso in cui i team geograficamente distribuiti non rappresentano una novità per molte organizzazioni? Quando la tecnologia non costituisce più un impedimento per il luogo in cui le persone lavorano, quali sono i maggiori ostacoli alla creazione di una forza lavoro distribuita "ubiqua" produttiva e coinvolta? In definitiva, quali aziende ne usciranno vincenti e quali dovranno affrontare sfide senza precedenti?

La risposta a queste domande è stata al centro di un recente studio condotto da Vanson Bourne e VMware**, basato sulle risposte di quasi 3.000 dipendenti in Europa, Medio Oriente e Africa. È emerso che la quota di dipendenti in tutta l'area EMEA che considera il lavoro da remoto come un prerequisito piuttosto che un beneficio accessorio è aumentata del 41% e che quasi i due terzi (64%) riconoscono che la propria organizzazione sta traendo profitto dal lavoro da remoto e non potrà tornare alla situazione precedente. Eppure, c'è la preoccupazione che la leadership e la direzione dell'azienda non si stiano impegnando per adeguarsi e offrire maggiore scelta e flessibilità ai propri dipendenti.

In questo report, traiamo due conclusioni principali dalla ricerca:

- 1. Il futuro del lavoro è arrivato** sotto forma di forza lavoro distribuita, che porta con sé vantaggi tangibili per l'azienda e per i dipendenti: dalla produttività e dal morale dei dipendenti a una maggiore collaborazione e migliori opportunità di assunzione
- 2. Ma le aziende sono pronte?** Sebbene la tecnologia non costituisca più un ostacolo, qualcosa deve cambiare all'interno dei team di leadership, mentre gli stili e la cultura a livello dirigenziale devono adattarsi a un ritmo simile se le organizzazioni vogliono adottare con successo il modello in evoluzione di una forza lavoro distribuita "ubiqua"

*<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-19-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2021>

**Il report "La nuova era del lavoro da remoto: tendenze della forza lavoro distribuita" si basa su un sondaggio, sponsorizzato da VMware, su 2.850 intervistati dell'area EMEA (950 decision maker HR, 950 decision maker IT e 950 decision maker aziendali) in 12 paesi: Regno Unito (600), Francia (450), Germania (450), Italia (150), Paesi Bassi (150), Russia (150), Polonia (150), Norvegia (150), Svezia (150), Spagna (150), Emirati Arabi Uniti (150) e Arabia Saudita (150). Vanson Bourne ha condotto il sondaggio a giugno e luglio 2020.



Affinché le organizzazioni adottino veramente il modello di "lavoro ubiquo", i manager dovranno abbandonare il monitoraggio degli input per concentrarsi sull'output, il tutto all'interno di un ambiente di fiducia reciproca. Trovare il giusto equilibrio sarà fondamentale per garantire che i dipendenti siano motivati e si trovino al contempo in un ambiente in cui la creatività può prosperare.

Dr. Carl Benedikt Frey, Direttore del programma Future of Work, University of Oxford



La leadership deve adattarsi per creare una forza lavoro ubiqua



28%

Più di un quarto dei decision maker aziendali ritiene che la cultura delle figure dirigenziali scoraggi il lavoro da remoto



59%

Quasi un terzo dei dipendenti avverte una maggiore pressione quando è online al di fuori del normale orario di lavoro

All'inizio della pandemia, molte aziende si sono trovate catapultate nel lavoro da remoto a tempo pieno. Durante questo periodo, sarebbe stato comprensibile non avere una serie chiara di policy o una struttura consolidata per il lavoro da remoto (per alcune organizzazioni è stato un salto nel buio): il lavoro da remoto semplicemente non era una policy aziendale.

Diversi mesi dopo, tuttavia, le azioni temporanee sono state sostituite da policy più prossime a quelle a lungo termine, con le organizzazioni che pubblicizzano anche modifiche permanenti alle loro policy di lavoro da remoto. Alcune, come la Barclays, si sono rese protagoniste di un'inversione di tendenza in relazione all'aspetto futuro della propria struttura, mentre altre aziende preferiscono un ufficio completamente virtuale, ad esempio Capital One e Spotify.

Per implementare questo tipo di cambiamento di policy è necessaria una leadership. L'output di produttività è un criterio vitale per le figure dirigenziali e ogni azienda ha bisogno di un business case per il cambiamento. È incoraggiante, quindi, che un terzo (34%) dei decision maker rilevi un impatto positivo sui livelli di produttività, tre quarti osservino un miglioramento nelle relazioni personali con i colleghi (76%) e due terzi riscontrino miglioramenti nel vedere i dipendenti in grado di far sentire la propria voce alle riunioni (66%).

Mentre la policy deve essere determinata dalle figure dirigenziali, spetta ai manager indicare il modo di implementarla. È compito loro indicare la strada da seguire, ad esempio non inviare e-mail a tarda sera e suggerire, implicitamente o meno, che anche i propri team devono essere online in ogni momento. E i risultati devono essere misurati in modo diverso: non si applica più il concetto di presenzialismo in ufficio.

Per alcuni, questo nuovo approccio sta causando tensione, provocando storie indesiderate di sorveglianza inappropriata e invasiva in cui i capi aumentano la vigilanza a distanza per cercare di mantenere la supervisione dei loro dipendenti dislocati. In effetti, per garantire il benessere dei dipendenti mentre lavorano da remoto, sarà necessario un nuovo codice di condotta sul lavoro che stabilisca, ad esempio, di non inviare e-mail dopo le 18:00 e al quale dovranno attenersi anche i manager.

È fondamentale che le aziende dispongano di leadership, cultura e policy giuste per assicurarsi di attirare e fidelizzare i talenti di cui hanno bisogno: un approccio unico per tutti (cioè un approccio per cui tutti lavorino in modo efficace e più produttivo quando sono in ufficio) non costituisce più un'opzione valida.

Il lavoro distribuito richiede un ripensamento culturale per fidelizzare e attrarre talenti

La pandemia ha creato un mondo imprevedibile per le organizzazioni e motivare e responsabilizzare la forza lavoro produttiva è diventata una delle sfide più importanti per le imprese. Ma ha anche creato opportunità di assunzione. Quando il luogo non è più un fattore determinante, il pool di talenti si è ampliato e diversificato in modo esponenziale: i datori di lavoro hanno la possibilità di assumere scegliendo da un bacino molto più ampio, ma i dipendenti stessi si trovano anche disponibili a lavorare in organizzazioni che in passato non erano necessariamente raggiungibili.

Tuttavia, i leader aziendali devono ora compiere un ulteriore passo avanti e garantire che le supply chain di talenti delle organizzazioni non solo siano in grado di reagire a ulteriori pandemie, ma riescano anche a sfruttare le opportunità che potrebbero presentarsi.

In definitiva, fidelizzare e assumere talenti diventerà molto più difficile se le aziende considerano ancora queste pratiche di lavoro come un beneficio accessorio, piuttosto che giudicarle fondamentali per il benessere e la produttività dei dipendenti.



Questo approccio indica con chiarezza che esiste ancora una parte significativa di aziende con policy di assunzione che devono mettersi al passo con i tempi, altrimenti rischiano di perdere l'opportunità di attrarre nuovi talenti.



Il futuro del lavoro è arrivato come forza lavoro distribuita e ha portato con sé vantaggi tangibili per l'azienda: dalla produttività e dal morale dei dipendenti a una maggiore collaborazione e migliori opportunità di assunzione. Indipendentemente dal fatto che i dipendenti lavorino in un ufficio, da casa, in viaggio o ricorrendo a una combinazione di queste possibilità, le aziende all'avanguardia riconoscono che ci troviamo in un momento di cambiamento, ma i manager devono anche adeguare le loro procedure quando i dipendenti non lavorano in ufficio. Gli strumenti del Digital Workspace che consentono alla forza lavoro distribuita di essere collaborativa, impegnata, visibile e produttiva hanno già aiutato migliaia di aziende e milioni di dipendenti e VMware continua a innovare.



Kristine Dahl Steidel, Vice President, End User Computing EMEA, VMware

I risvolti psico-sociali del lavoro da remoto: nuove sfide per le aziende

Durante tutto l'anno abbiamo avuto modo di vedere gli ambienti e i comportamenti dei nostri colleghi, partner commerciali e clienti come mai prima d'ora. Abbiamo visto i nostri CEO nei loro salotti, abbiamo visto passare i membri della famiglia dei nostri colleghi sullo sfondo delle videochiamate e i cani abbaiare mentre qualcuno camminava davanti a una finestra. Probabilmente abbiamo imparato di più sulla vita personale delle persone con cui interagiamo regolarmente negli ultimi sei mesi rispetto ai sei anni precedenti. Questo è forse il motivo per cui oltre i tre quarti (76%) dei dipendenti sentono maggiori legami personali con i colleghi per via del lavoro da remoto.

Questo non fa altro che dimostrare perché è importante capire, ora più che mai, che l'azienda non è un oggetto, ma un collettivo basato sui risultati

e sul duro lavoro, oltre che sul benessere e sulla felicità, dei singoli individui che compongono la forza lavoro. Quando si tratta di benessere e coinvolgimento dei dipendenti, la personalità è ora una considerazione fondamentale per i leader aziendali.

Ciò significa che non esiste un approccio unico quando si tratta di policy sul lavoro distribuito. Le aziende non possono presumere che lo stesso approccio possa funzionare per tutti, dai neolaureati assunti ai dirigenti esperti, dagli introversi agli estroversi, soprattutto alla luce della maggiore importanza di soddisfare le esigenze individuali dei dipendenti quando lavorano da remoto.



Senza la comodità di un ufficio o in assenza di momenti in cui ci si ritrova per caso davanti al distributore dell'acqua, le aziende devono assumersi la responsabilità di contrastare la percezione di isolamento tra i colleghi. Farlo in modo efficace, tuttavia, richiede precisione, completezza e adeguamento alle esigenze personali di ogni singolo dipendente.



Il passaggio senza precedenti a un modello di lavoro ubiquo cui abbiamo assistito quest'anno offre indubbiamente molti vantaggi sia ai datori di lavoro sia ai dipendenti. Tuttavia, non dovremmo sottovalutare il cambiamento richiesto nelle strategie di gestione delle persone per mantenere i dipendenti coinvolti e produttivi. La leadership aziendale è certamente importante per fornire l'esempio da seguire, ma spetta ai quadri intermedi dimostrare costantemente fiducia, stimolare il team e costruire un senso dell'obiettivo condiviso.



Véronique Karcenty, Digital Workspace Director, Orange Group, Francia

Anche se il futuro del lavoro è arrivato, ciò che è chiaro è che la tecnologia, spesso citata in passato come impedimento ai cambiamenti su larga scala delle pratiche lavorative, non è più considerata un ostacolo per le pratiche di lavoro distribuito.



33%

Solo un terzo degli intervistati ritiene che l'IT non sia attrezzato per gestire una forza lavoro remota.

La tecnologia è prontamente disponibile per consentire ai dipendenti di collaborare e comunicare con colleghi, partner e clienti online con la stessa efficacia (se non maggiore) di come lo farebbero di persona e le aziende come VMware stanno innovando rapidamente gli strumenti di Digital Workspace.

Prepararsi per la forza lavoro a prova di futuro

Il modo in cui lavoriamo si sta modificando, così come la nostra percezione del lavoro distribuito, sia chiaro però che il futuro non passerà solo ed esclusivamente dal lavoro da remoto. Lavorare da remoto spesso significa assumere dipendenti in ufficio e consentire loro di lavorare da casa. La forza lavoro a prova di futuro è volta ad adottare pienamente il concetto di "organizzazione ubiqua" e ciò richiede cultura e cambiamenti fisici, se le organizzazioni vogliono prevalere sul mercato.

È fondamentale che le aziende dispongano di leadership, cultura e policy giuste per assicurarsi di attirare e fidelizzare i talenti di cui hanno bisogno: un approccio unico per tutti non costituisce più un'opzione valida. Questo nuovo modo di lavorare ha dimostrato vantaggi comprovati per i dipendenti: felicità, produttività e collaborazione più frequente. Le aziende devono riconoscere gli effetti positivi dell'accettazione del lavoro distribuito e trovare modi per assicurarsi che funzioni per loro.

Tre cose da considerare quando si sostiene la forza lavoro a prova di futuro:

- 1. Implementare i cambiamenti negli stili di gestione:** è fondamentale rivalutare le metodologie di lavoro e i sistemi di valutazione delle prestazioni. Senza la possibilità di controllare visivamente il personale, i team leader devono adottare e abituarsi completamente a uno stile di gestione basato sui risultati, non solo per controllare che il personale stia svolgendo il proprio lavoro, ma per evitare la sensazione di isolamento o abbandono.
- 2. Pensare a ciò che può e non può essere fatto fuori dall'ufficio:** trasferire un ufficio può spesso comportare la ricerca di un compromesso tra l'aumento della produttività a breve termine e la diminuzione dell'innovazione. Le aziende devono identificare ruoli e attività innovativi che devono essere necessariamente ospitati in un ambiente di ufficio e quelli maggiormente incentrati sulla produttività, che possono quindi essere svolti da remoto.
- 3. Considerare l'idea di modificare gli spazi fisici:** la domanda di edifici per uffici continuerà a esistere perché le aziende richiedono alcuni livelli di interazione. Tuttavia, sarà necessario prendere in considerazione il distanziamento sociale nella progettazione degli spazi per uffici. Non vedremo più diverse persone entrare nello spazio angusto dell'ascensore e rimanerci il tempo necessario per andare dal 1° al 40° piano.

Dr. Carl Benedikt Frey, Direttore del programma Future of Work, University of Oxford