



Dipartimento di Impresa e Management  
Laurea Triennale in Economia e Management  
Cattedra di Organizzazione Aziendale

# **L'INNOVAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI NELL'ERA DEL NEW NORMAL**

## RELATORE

Prof.ssa Laura Innocenti

## CANDIDATO

Lorenzo Pastorelli

Matr. 229131

Anno Accademico 2020/2021

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1</b> .....	3
1.1 L’era del New Normal e le conseguenze della crisi.....	3
1.2 Gli ecosistemi organizzativi e il declino della competizione tradizionale .....	6
1.3 L’innovazione come unica ancora di salvezza .....	9
1.4 L’approccio ambidestro come carta vincente per innovare .....	12
1.5 Le organizzazioni di successo nell’era del New Normal: il caso Tesla .....	16
<b>CAPITOLO 2</b> .....	19
2.1 La cultura organizzativa .....	19
2.2 Innovazione e imitazione in rapporto con la cultura organizzativa .....	23
2.3 Dalla cultura adattiva alla “ <i>agile culture</i> ” .....	25
2.4 Le nuove sfide per il management .....	30
2.4.1 Vincere il burnout grazie all’empathetic leadership .....	30
2.4.2 Il passaggio dai team ai superteam .....	34
2.4.3 Come misurare la produttività dei lavoratori da remoto.....	38
<b>CAPITOLO 3</b> .....	41
3.1 L’automazione e le tecniche per un cambiamento di successo .....	41
3.2 La resistenza al cambiamento e come sconfiggerla .....	50
3.3 L’esplosione dello smart working .....	53
3.4 Il downsizing e come affrontarlo .....	57
3.5 Job design per il benessere dei dipendenti .....	60
<b>CONCLUSIONE</b> .....	65
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	66
<b>SITOGRAFIA</b> .....	69

## INTRODUZIONE

Con l'esplosione della pandemia è nato un nuovo modo di concepire le organizzazioni. La crisi, come spesso accade, ha portato con sé tanta sofferenza e distruzione, ma allo stesso tempo ha fornito una forte spinta per la creazione di nuove idee.

Nel primo capitolo si vedrà che intere organizzazioni si sono dovute reinventare per far fronte a questo grave periodo di recessione, trovando nell'innovazione l'unica propria ancora di salvezza. Inoltre, si comprenderà l'importanza degli ecosistemi e dell'approccio ambidestro per le organizzazioni che vogliono rispettivamente sopravvivere e innovare. Infine, verrà presentato il caso Tesla, ovvero l'azienda che più di tutte è stata in grado di aumentare il proprio market value nel corso del 2020.

Nel secondo capitolo, invece, ci si concentrerà sul nuovo tipo di cultura organizzativa che ha preso piede durante la pandemia, la cosiddetta "*agile culture*", e sulle varie sfide che i dirigenti hanno dovuto affrontare. In questo periodo, infatti, sono stati tantissimi i manager che hanno abbracciato l'agilità e la flessibilità all'interno della propria organizzazione, con il fine di migliorare la propria value chain attraverso, ad esempio, una maggiore velocità nei tempi di consegna e nello svolgere le operazioni organizzative, e attraverso un miglioramento sensibile dell'esperienza dei propri clienti e dei propri dipendenti. Il management non ha soltanto dovuto reinventarsi nel trasformare la cultura della propria organizzazione in agile, ma ha anche dovuto affrontare ben altre sfide. Tra quelle di maggiore importanza vi sono: vincere il burnout dei propri dipendenti grazie all'*empathetic leadership*; il passaggio dai team ai superteam, ovvero combinazioni di persone e tecnologia che fanno leva sulle loro capacità complementari per perseguire risultati ad una velocità non altrimenti possibile; e infine, molto rilevante, è stato risolvere il problema di come misurare la produttività dei lavoratori da remoto.

Nel terzo e ultimo capitolo, per concludere, sarà sottolineato il ruolo centrale che ha avuto la tecnologia durante questo periodo di pandemia. Senza di essa, infatti, sarebbe stato certamente molto più difficile affrontare le sfide che si sono presentate ai dirigenti di tutto il mondo. Grazie alla tecnologia, infatti, vi è stata innanzitutto una forte accelerazione per quanto riguarda l'implementazione dell'automazione, ma non solo. Il vero protagonista di questa pandemia è stato l'esplosione dello smart working: grazie ad esso, milioni di persone, seppur a volte con delle difficoltà, hanno potuto portare avanti il proprio lavoro e i propri affari, salvandoli da un fallimento quasi certo. Inoltre, l'implementazione del lavoro a distanza nelle vite di tutti ha permesso di rivalutarlo completamente, e molte aziende, per questo motivo, stanno pensando di mettere in atto un approccio ibrido che unisca lo smart working con il lavoro in ufficio, in modo da sfruttare al meglio i punti di forza di entrambi. Infine, verranno anche trattati temi come il downsizing (causato in particolare dalla forza distruttrice della pandemia) e il job design per il benessere dei dipendenti

(questione che finalmente ha iniziato ad assumere un ruolo di primo piano all'interno di tutte le organizzazioni).

# CAPITOLO 1

## 1.1 L'era del New Normal e le conseguenze della crisi

Il 12/04/1959 John F. Kennedy, durante un discorso a Indianapolis, fece una considerazione oggi più che mai attuale: la parola "crisi" in cinese è composta da due caratteri, uno rappresenta il pericolo e l'altro l'opportunità. A causa della pandemia, le persone hanno dovuto completamente riorganizzare la propria vita, non solo dal punto di vista personale, ma anche professionale. Allo stesso tempo, da più di un anno le organizzazioni hanno cambiato il loro modo di interagire con i clienti, di offrire i propri prodotti e servizi, e di assicurarsi l'acquisizione delle risorse. Il grande cambiamento però non riguarda solamente l'azienda nel rapporto con gli stakeholders, bensì anche l'insieme delle sue dinamiche interne. Gli ostacoli incontrati dall'inizio della pandemia sono stati certamente molteplici e non semplici da superare, ma con le scelte giuste è davvero possibile trasformare questi pericoli in grandi opportunità.

A causa del COVID-19 il mondo intero sta vivendo una delle crisi più profonde dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. Guardando le curve del fatturato della maggior parte delle aziende, si nota in modo evidente un calo vertiginoso di ogni parametro. La pandemia ha avuto un fortissimo impatto su ogni settore economico e ramo di attività, anche se comunque vi sono state alcune differenze. Il settore primario è stato quello che meglio è riuscito a reggere l'impatto con la crisi poiché relativo in particolare ai beni di prima necessità. D'altro canto, i settori maggiormente colpiti sono stati quello dell'industria e delle attività manifatturiere, insieme a quello dei servizi.

Questo grande momento di crisi sta portando i manager a dover reinventare il loro modo di approcciarsi al mondo degli affari e di ottenere profitti, infatti l'unica strada veramente valida che possono percorrere per risollevarsi è quella dell'innovazione. Essa è senza dubbio la scelta più giusta da intraprendere: grazie all'innovazione, e adottando la strategia corretta, le organizzazioni possono essere in grado di affermarsi e ottenere un gap decisivo nei confronti dei concorrenti, in particolare su coloro che al contrario decideranno di rimanere fermi con il loro sistema tradizionale, cercando di non perdere la fetta di mercato già acquisita fino ad ora.

Si può affermare, inoltre, che il 2020 è stato l'anno del reskilling, la pandemia infatti ha costretto milioni di persone a sviluppare nuove capacità e conoscenze con una velocità mai vista. Di grande impatto è stata anche l'esplosione dello smart working e l'avvicinamento di tantissime persone agli strumenti appartenenti al mondo digitale. Una situazione senza dubbio *disruptive*, che non può che portare con sé un'ondata di idee innovative per ogni settore. Se sfruttato bene, questo momento potrebbe essere un vero e proprio catalizzatore per la massiccia riqualificazione di cui il mondo oggi ha estremo bisogno.

Sono diverse le aziende che stanno illuminando la strada verso il New Normal, caratterizzate dalla voglia di arrivare prima di tutti e mostrando livelli di resilienza a cui i competitors al momento possono solo ambire. Interi settori stanno sfruttando strumenti che potranno rivelarsi di fondamentale importanza nel prossimo avvenire: al centro di tutto si trovano l'automazione e la connettività, mezzi attraverso i quali si potrà arrivare ad un futuro più solido e resiliente.

L'accelerazione dei trend già esistenti del lavoro da remoto, dell'e-commerce e dell'automazione è stata incredibile. Secondo le attuali stime (McKinsey, 2021), a causa della crisi, la percentuale dei lavoratori che si stimava dovessero cambiare lavoro è aumentata di più del 25%, e inoltre, si pensa che circa il 22% delle attività della forza lavoro europea (pari a 53 milioni di posti di lavoro) potrebbe essere automatizzata entro il 2030, anche se con gli attuali ritmi è probabile che questa percentuale aumenti ancora di più.

Per comprendere fino in fondo come si pensa potrà essere il mondo del lavoro una volta sconfitta la pandemia, la società di consulenza strategica McKinsey ha condotto un'indagine su 800 dirigenti aziendali in tutto il mondo. Sono loro, infatti, i veri protagonisti di questo cambiamento: essi stanno vivendo in primissima persona tutte le dinamiche sopracitate, e attraverso le loro scelte, condurranno le organizzazioni al successo o al fallimento. In tutti i settori, il 38% degli intervistati si aspetta che i propri dipendenti lavorino a distanza per due o più giorni a settimana, rispetto al 22% risultante prima della pandemia. Le stime però si abbassano nel momento in cui viene chiesto se si ipotizza che i propri dipendenti possano lavorare per tre o più giorni da remoto: in questo caso, solo il 19% ha risposto positivamente. Ciò significa che i dirigenti si aspettano che in futuro verrà adottato un modello ibrido, con i dipendenti che durante la settimana saranno chiamati a lavorare sia in ufficio che da remoto. JPMorgan, importante banca d'affari, ha ad esempio già un piano per i suoi 60.950 dipendenti per lavorare da casa una o due settimane al mese o due giorni alla settimana, a seconda della linea di business.

Guardando invece alle soluzioni che sono state implementate in Italia, molto interessante è il nuovo accordo sindacale siglato da WindTre. Con esso sono state stabilite le linee guida dello smart working per il periodo post-pandemico, ed è stato delineato un modello organizzativo incentrato su flessibilità, sostenibilità e funzionalità, con il fine di garantire alti livelli di qualità e produttività e di facilitare il bilanciamento tra vita privata e lavorativa. L'intesa tra azienda e sindacati ha voluto garantire, a tutti i dipendenti la cui attività può essere svolta a distanza, un'alta flessibilità per quanto riguarda l'alternanza tra le sedi di lavoro. Secondo l'accordo, infatti, il personale potrà richiedere che gli siano concessi dei giorni in smart working senza vincoli di ampiezza, stabilendo con il proprio responsabile i giorni in cui sarà necessario recarsi in ufficio, al fine di stimolare la socialità come fattore di accrescimento professionale. Questo accordo è entrato in vigore il primo aprile 2021, e sarà valido

fino al 31 marzo 2022. La prima fase sarà caratterizzata da continui incontri fra l'azienda, rappresentata dalla divisione HR diretta da Rossella Gangi, e le parti sociali che monitoreranno l'implementazione di questo nuovo modello e allo stesso tempo suggeriranno eventuali modifiche da apportare per migliorare la qualità della vita dei lavoratori e la loro produttività. Ma i contenuti dell'accordo non finiscono qui: è stato previsto, infatti, un ulteriore rafforzamento degli investimenti in formazione. I dipendenti avranno diritto a 4 ore al mese per seguire dei piani di accrescimento personale e culturale fruibili anche durante l'orario lavorativo. Inoltre, al fine di garantire l'inclusione di ogni parte dell'organizzazione e il costante senso di appartenenza, saranno organizzati degli eventi per illustrare i principali progetti e strategie aziendali. Certamente rilevante è l'affermazione del Direttore Relazioni Industriali di WindTre, Marco Mondini: *“Siamo orgogliosi del risultato raggiunto con questa intesa, apprezzata anche dai sindacati per il suo carattere fortemente innovativo, che promuove una profonda evoluzione culturale nell'utilizzo dello smart working. L'accordo, infatti, sposta il focus dalla quantità di giorni svolti in presenza o da remoto alla massima libertà di scelta in base alle esigenze professionali e personali del singolo dipendente. WindTre punta sullo smart working come strumento in grado di coniugare la produttività alla sostenibilità, sociale ed ambientale, e sulla flessibilità, fiducia e responsabilizzazione come elementi chiave per realizzare questa visione nell'organizzazione aziendale del futuro”*.

Dall'inizio della pandemia sono state diverse le conseguenze improvvise osservate, e una delle più evidenti è stata quella delle variazioni dei modelli di vendita. Secondo un'indagine condotta da McKinsey, infatti, dopo lo scoppio della crisi sanitaria il 96% delle aziende ha cambiato il proprio approccio al mercato, prediligendo di gran lunga le piattaforme digitali nei contatti con i propri partner esterni e dipendenti interni. Inoltre, grazie alla tecnologia, è adesso possibile assemblare il team perfetto per ogni lancio di vendita, non dovendo tener più conto delle barriere spaziali. Potendo sfruttare il digitale in questa maniera, le aziende di dimensioni minori hanno ora la possibilità di competere con i principali attori del mercato. Se prima si era costretti a percorrere chilometri per incontrare un proprio collega di lavoro, adesso l'approccio è del tutto cambiato: è stata realmente compresa la comodità e l'utilità di mezzi come le piattaforme streaming e le videoconferenze, lasciando un grande segno sul modo in cui da oggi in poi si rimarrà in contatto con il proprio network lavorativo. Infine, un'altra importante conseguenza è stata la riduzione di gran parte dell'offerta che prima caratterizzava le singole organizzazioni. In questo caso, reinventarsi e riorganizzarsi è stato fondamentale, poiché l'assenza di nuove idee in un periodo *disruptive* di questa portata rischia di far diventare il proprio business obsoleto, conducendolo nei casi peggiori al fallimento. Tutto ciò ha avuto come ulteriore conseguenza il fatto che molte aziende sono state costrette ad uscire dai propri settori tradizionali, offrendo prodotti e servizi del tutto nuovi e diversi da ciò che erano abituate.

## 1.2 Gli ecosistemi organizzativi e il declino della competizione tradizionale

La pandemia ha accelerato tantissime tendenze, tra cui quella della creazione o partecipazione in ecosistemi da parte di molte aziende. Essi sono insiemi di organizzazioni interconnesse attraverso i quali i clienti soddisfano una varietà di bisogni intersettoriali. Gli ecosistemi che dominano oggi sono quelli lanciati da aziende tecnologiche emergenti e che adesso, grazie ad essi, posseggono le più alte capitalizzazioni di mercato (McKinsey, 2020).

Il grafico di seguito mostra come sei delle sette aziende più di successo al mondo siano proprio realtà ecosistemiche. Apple occupa attualmente la prima posizione, confermandosi ogni anno una delle aziende leader del panorama mondiale, seguita a sua volta da organizzazioni che posseggono tutte (compresa la prima) un unico fondamentale punto in comune: sono tutte caratterizzate da un background fortemente digitalizzato, confermando ancora una volta che, se si vuole primeggiare in campo internazionale, non si può più rimanere fermi ai sistemi tradizionali.

### Six of the world's top seven companies are ecosystem companies.

Top 7 companies by market capitalization,<sup>1</sup> \$ billion



<sup>1</sup>As of August 5, 2020.  
Source: S&P Capital IQ; McKinsey analysis

McKinsey  
& Company

Grafico 1 – McKinsey, 2020

Il fenomeno degli ecosistemi si sta affermando sempre più poiché, grazie ad essi, le organizzazioni riescono a raggiungere risultati che ormai non sono più ottenibili né seguendo, come detto, sistemi tradizionali, né agendo da sole. È proprio per questo motivo che si può affermare che la competizione tradizionale ormai non esiste più: ogni organizzazione sostiene le altre e da esse dipende il proprio successo e la propria sopravvivenza. Adesso tutto sta assumendo una forma diversa, con le aziende che hanno compreso che grazie alle alleanze possono davvero spingersi oltre. Vi è una vera e propria nuova forma di competizione, con le organizzazioni di tutto il mondo che hanno bisogno di evolvere

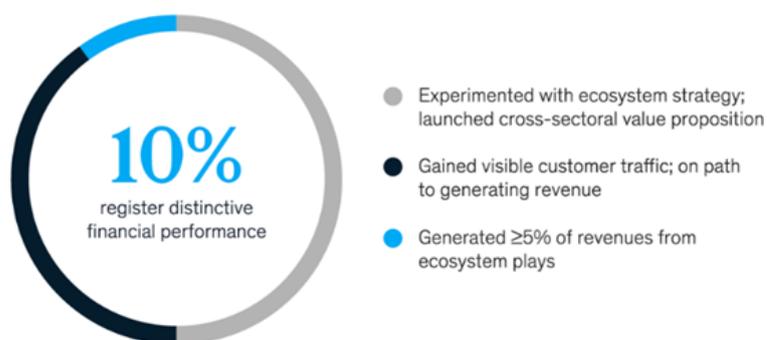
insieme alle altre all'interno del proprio ecosistema, in modo che ognuna diventi più forte attraverso discussioni, visioni condivise e alleanze strategiche.

Purtroppo, per le aziende che si sono sviluppate e consolidate con un approccio tradizionale, non è così facile e scontato passare ad una strategia di ecosistema. Secondo uno studio condotto da McKinsey, infatti, tra tutte le aziende tradizionali che si sono confrontate con questo approccio, solo una piccola percentuale è riuscita ad ottenerne un buon ritorno economico. Complice il fatto che la struttura di queste aziende tende ad essere molto rigida, esse stanno avendo molte difficoltà a trasformarsi per rimanere al passo con l'alto grado di innovazione che sta caratterizzando questo periodo storico.

Lo studio sopracitato, ha preso in considerazione 100 aziende tradizionali che hanno lanciato strategie di ecosistema, e ha evidenziato che solo poche hanno ottenuto guadagni finanziari significativi (Figura 2): circa il 50% ha semplicemente sperimentato questa strategia con un progetto a basso rischio o con una partnership intersettoriale, il 40% è andato abbastanza lontano dall'ottenere un guadagno economico significativo, mentre solo il 10% ha ottenuto guadagni da considerarsi sufficienti.

**Many have experimented with an ecosystem strategy, but few have succeeded in creating significant value.**

Share of companies by extent of ecosystem play,<sup>1</sup> %



<sup>1</sup>Sample comprises established companies (often market leaders) in a particular industry that have moved to noncore activities; excludes Alibaba, Alphabet, Amazon, Baidu, Google, Netflix, and Tencent.

McKinsey  
& Company

Figura 2 – McKinsey, 2020

Questi dati però non sorprendono più di tanto: tutte queste aziende, infatti, hanno avviato il loro business in un mondo non digitalizzato. La poca esperienza in questo ambito e i conseguenti problemi organizzativi che ne derivano, possono rivelarsi ostacoli molto difficili da superare per questo tipo di organizzazioni.

Per le aziende tradizionali è importante comprendere le complessità e le opportunità che gli ecosistemi presentano. Molte, infatti, per proteggere le linee di business esistenti tendono a pensare in piccolo, ma il vero punto di forza degli ecosistemi è il fatto che offrano la possibilità a tutti i partecipanti di spingersi oltre, ottenendo risultati che vanno oltre la semplice protezione dei propri affari. Tra gli ostacoli che possono incontrare le organizzazioni tradizionali, infatti, vi è la resistenza al cambiamento da parte delle funzioni e delle unità di business perché non convinte del valore potenziale che si può ottenere, la mancanza di un leader propenso al cambiamento e di incentivi adatti per metterlo in atto, e di una pianificazione del design e della governance organizzativa per implementare il nuovo approccio ecosistemico.

Le strategie dell'ecosistema permettono di generare un grande valore sia attraverso la crescita del core business che espandendo il proprio portafoglio con nuovi prodotti e servizi. La crisi da COVID-19 ha amplificato ancora di più l'importanza delle interazioni digitali, ed è proprio per questo motivo che si prevede che possa portare all'adozione di modelli di business detti "digital-ecosystem". Questo tipo di business potrebbe rappresentare un bacino di entrate globali di 60 trilioni di dollari entro il 2025, con un potenziale incremento della quota totale dell'economia dall'1-2% di oggi a circa il 30% entro 4 anni (McKinsey, 2020).

Le aziende leader offrono sempre più spesso un insieme interconnesso di servizi: da Alibaba che offre un ampio ecosistema di servizi di lifestyle (tra cui vendita al dettaglio, pagamenti, credit scoring), ad Apple che lancia una AppleCard con Goldman Sachs (espandendo ApplePay), e BMW/Daimler che crea un ecosistema di mobilità sharing con una serie di startup (Car2Go, moovel, Mytaxi) con il marchio Your Now.

Tuttavia, vediamo ancora che molte aziende, le quali hanno cercato di replicare i successi ecosistemici di giganti della tecnologia del calibro di Google e Amazon, hanno avuto non poche difficoltà. Essendo gli ecosistemi molto complessi, definire il giusto approccio per catturare il massimo valore da essi è una grande sfida per le organizzazioni. A questo punto, è lecito porsi il seguente quesito: di quali capacità fondamentali hanno bisogno le aziende per creare valore in un'ecosistema?

Le *core capabilities* che i player di successo posseggono, sono fondamentalmente le seguenti:

- Capacità di analisi dell'ambiente che le circonda. Se manca questo tassello, una determinata azienda faticherà a rimanere rilevante nella lotta contro i propri competitor.
- Altro elemento importante è quello di far uso di operazioni flessibili. Infatti, la rigidità è tutt'altro che sinonimo di innovazione, e le aziende devono essere pronte ad ogni sfida e cambiamento che può derivarne.

- Utilizzo di meccanismi di governance che sostengono l'innovazione e che sono orientati ai bisogni del cliente.
- Presenza di una piattaforma che organizza le capacità principali e massimizza le sinergie. Essa è stata adottata per la prima volta da società internet come Alibaba, e si presenta come una piattaforma in cui diverse aziende possono condividere tra loro le informazioni sui propri clienti.
- Come in tutti gli ambiti, il talento (in questo caso imprenditoriale) gioca un ruolo molto importante, in particolare per le aziende di tipo tradizionale che sono costrette a fare uno sforzo in più per stare al passo con quelle digitalizzate dalla nascita. Per attrarre il talento necessario all'interno della propria organizzazione, è necessario assumere le persone giuste, trattenerne quelle con maggior potenziale e costruire una vera e propria cultura imprenditoriale.
- Infine, la collaborazione è vitale per il successo di un ecosistema. Prendendo ad esempio un'azienda come LEGO, che ha sfruttato continuamente partnership per espandere il suo marchio e mantenerlo sempre al vertice nella testa di un pubblico in continua evoluzione, si comprende davvero quanto ciò possa essere importante. Nel 2009, ad esempio, ha stretto un'importante partnership con la Disney, e più recentemente con la Nintendo, entrambi colossi nel mondo dell'intrattenimento. La fama che oggi giorno è connessa a questa azienda è sufficiente per comprendere realmente quanto avere il giusto network sia fondamentale.

Se le organizzazioni riuscissero a mettere insieme tutte queste capacità, potrebbero davvero creare un ecosistema di successo. Rivolgendo uno sguardo verso il futuro, è molto probabile che l'adozione di strategie ecosistemiche si intensificherà sempre di più sulla scia della crisi introdotta dal COVID-19: sono molte le organizzazioni, infatti, che proprio in questo momento stanno cercando un nuovo modo per reinventare in modo rapido e veloce la propria proposta di valore in vista del New Normal.

### **1.3 L'innovazione come unica ancora di salvezza**

Con il diffondersi della pandemia, numerose organizzazioni sono state costrette a cambiare quasi radicalmente il loro modo di operare. È vero, infatti, che ciò che ha reso un'azienda di successo prima del COVID-19, potrebbe essere già superato o inefficace con l'avvento della crisi. Ad ogni modo quest'ultima non porta solo avversità, ma può anche creare delle opportunità che non sono mai esistite prima, cancellando tutti quei presupposti che hanno permesso anni di crescita stabile e prevedibile.

Come ormai sarà chiaro, le aziende hanno una sola ed unica soluzione: l'innovazione. Dando uno sguardo alle crisi passate, le aziende che storicamente hanno deciso di investire in innovazione, hanno ottenuto una performance e una crescita post crisi di gran lunga superiore rispetto ai propri

competitor. Guardando il grafico 3, si può notare come le organizzazioni che hanno scelto di innovare durante la crisi finanziaria del 2009, abbiano superato la media del mercato del 30%, garantendosi una crescita accelerata nel corso del tempo.

### History suggests that companies that invest in innovation through a crisis outperform peers during the recovery.

Normalized market capitalization, index (Q1 2007 = 100)



<sup>1</sup>Identified as companies on *Fast Company's* annual list of world's 50 most innovative companies for  $\geq 2$  years through a crisis, normalized to 2007.

McKinsey  
& Company

Grafico 3 - McKinsey, 2020

Le opportunità che sono nate nei periodi di crisi degli ultimi venti anni sono state molteplici. Con la crisi finanziaria del 2009 è nata la sharing economy, sfruttando il grande boom della tecnologia che ancora oggi è in atto e il fatto che le persone fossero alla ricerca di nuove fonti di reddito. Allo stesso modo, l'epidemia di SARS che è dilagata nel 2002 in Asia, ha dato l'impulso definitivo per la crescita e la diffusione dell'e-commerce, portando la Cina ad essere uno dei nuovi epicentri dell'innovazione a livello mondiale. Infine, la crisi legata al cambiamento climatico ha dato il via al mercato dell'eco-friendly, che è spopolato in tutto il mondo. Insomma, la recessione permette di far sparire barriere che avrebbero richiesto anni per essere superate, ed è così che finalmente si possono sconfiggere tutte quelle ortodossie radicate tra le organizzazioni, e in più in generale nella società, per arrivare a concepire in un modo nuovo ciò che ci circonda. Tutto ciò accade perché tutto d'un tratto le necessità cambiano, e di conseguenza deve variare anche il modo di agire e di pensare di tutti.

In tempi di crisi è fondamentale seguire dei punti guida per assicurarsi di adottare la giusta strategia:

- È importante per le organizzazioni comprendere i nuovi bisogni dei clienti, in particolare cercando di anticipare l'impatto che questi avranno sul loro business. Riconoscere e capire i nuovi modelli di comportamento dei clienti permette di partire avvantaggiati nella corsa

all'innovazione. È necessario organizzare tutte le nuove informazioni acquisite per poterle rapidamente trasformare in prodotti e servizi da offrire. Per riuscire a fare ciò, è importante comprendere la sfida che il cliente sta per affrontare, e offrire un prodotto che vada a risolvere il problema creatosi. Tutto ciò va fatto ovviamente cercando di rimuovere e mettere il più possibile in discussione tutti quei vincoli preesistenti su ciò che andrà a generare valore in futuro.

- Altro punto importante è comprendere quali aspetti dei modelli di business siano ormai compromessi ed è improbabile che si ripresentino. In questo modo non si rischia di utilizzare risorse in modo scorretto e di investire sulle attività errate, risparmiando così grandi somme di denaro.
- Per finanziare la scelta giusta con la finalità di raggiungere un punto di svolta, bisogna guardare il proprio modello di business con occhi nuovi e ridefinire le priorità delle risorse mettendo in discussione ogni caposaldo preesistente. Ricostruire il portafoglio dell'innovazione sulla base di ciò che porterà più valore, permette ai leader di riallocare le risorse verso le migliori opportunità del New Normal e allontanarle dalle situazioni per le quali le ipotesi precedenti non sono più valide.
- È ormai chiaro che la pandemia abbia accelerato significativamente il ritmo con cui le aziende portano le idee sul mercato. È per questo motivo che è di fondamentale importanza assicurarsi che le catene di fornitura e altri fattori di scala tengano il passo per soddisfare la domanda. Per fare ciò bisogna scegliere il fornitore giusto per i propri bisogni e accordarsi sin da subito rispetto alle necessità dei clienti da soddisfare.
- Infine, la pandemia ha fatto capire che i competitor e le aziende di settori completamente diversi possono diventare improvvisamente alleati, proprio come è accaduto nel caso delle aziende farmaceutiche che si sono unite nella lotta contro il coronavirus. I partner, in situazioni come questa, diventano estremamente importanti, come è stato anche sottolineato trattando gli ecosistemi: grazie ad essi, infatti, non solo si ha spesso un maggiore ritorno sugli investimenti in innovazione, ma anche una maggiore mitigazione del rischio che, in periodi di alta incertezza come questo, può fare davvero la differenza.

Seguendo questi punti, i leader innovatori si troveranno ad avere una crescita esponenziale dei rendimenti rispetto ai followers, e una volta finita la crisi, potranno godere di una posizione di grande vantaggio e predominio.

## 1.4 L'approccio ambidestro come carta vincente per innovare

Una volta chiarito che l'innovazione è l'arma vincente per superare questo periodo di crisi, è arrivato il momento di comprendere che tipo di struttura debba avere un'organizzazione per essere predisposta al cambiamento.

Una delle divinità più antiche e importanti della religione romana è il dio Giano, e nell'antichità era solitamente raffigurato con due volti, uno rivolto al passato e l'altro al futuro. Come quest'ultimo, anche i manager e i dirigenti aziendali devono allo stesso modo approcciarsi al mercato e alle scelte da intraprendere. Da una parte, infatti, devono costantemente guardarsi indietro verso ciò che è stato costruito e dall'altra devono avere un occhio rivolto al futuro che gli permetta di comprendere come migliorare ciò che hanno creato in passato e come implementarlo con nuove idee.

Questo bilanciamento tra passato e futuro può rivelarsi una grande sfida per i dirigenti, in quanto è necessario essere costantemente concentrati sull'esplorazione di nuove opportunità lavorando allo stesso tempo sul consolidamento delle capacità esistenti. Un'azienda non può in alcun modo concentrarsi solamente su ciò che ha già creato, poiché in questo modo sarà destinata a fallire. Esempio celebre di organizzazione che non è riuscita a proporre un'offerta innovativa e al passo con i nuovi trend e necessità dei clienti è quello di Kodak: essa infatti eccelleva nella fotografia analogica e non è stata in grado di fare il salto alle fotocamere digitali. Questo mancato passaggio l'ha portata ad una situazione di difficoltà senza precedenti, arrivando nel 2012 ad un passo dal fallimento.

Le aziende innovano con la finalità di prosperare nel lungo periodo, e per fare ciò devono perseguire innovazioni di tipo incrementale e radicale. Le prime corrispondono a piccoli miglioramenti dei prodotti che consentono di operare in maniera sempre più efficiente, fornendo al cliente un valore sempre maggiore. Le seconde, invece, rappresentano l'introduzione di un nuovo paradigma che ribalta del tutto le dinamiche classiche di uno specifico mercato, creandone di nuovi e portando i consumatori a scoprire nuove esigenze.

Secondo uno studio condotto dalla Harvard Business School, vi è una tipologia di aziende che quando si tratta di innovazione sono quasi sempre avanti rispetto alle altre. Esse utilizzano un approccio diverso da quello tradizionale, ma di gran lunga più efficace in campo di innovazione: l'approccio ambidestro. Esso ha la caratteristica di incorporare strutture e processi di gestione che siano appropriati sia per quanto riguarda la creazione dell'innovazione che l'implementazione della stessa. L'organizzazione, in questo caso, presenta un lato organico finalizzato all'esplorazione e alla creazione di nuove idee, e un lato meccanico con il compito di implementare le innovazioni introdotte.

A conferma di ciò, una delle idee più consolidate nella scienza delle organizzazioni è che il successo a lungo termine di un'azienda dipenda dalla sua abilità di sfruttare le proprie capacità attuali andando

contemporaneamente alla ricerca di nuove competenze e scoperte (Levinthal e March 1993, March 1991). Gli studi passati spesso consideravano quasi impossibile l'unione tra queste due attività, ma Tushman e O'Reilly (1996), basandosi sul precedente lavoro di Duncan (1976), sono stati in grado di presentare per primi la teoria dell'approccio ambidestro. Da allora, le scoperte su questo campo sono state molteplici: ad esempio, uno studio di Geerts, Blindenbach-Driessen e Gemmel (2010) ha esaminato più di 500 aziende per un periodo di quattro anni e ha scoperto che l'ambidestria ha un effetto positivo sulla crescita dell'azienda. Anche lo studio di Goosen (2012) ha utilizzato un ampio campione (500 aziende per un periodo di 10 anni), e ha dimostrato che le aziende con maggiori capacità tecnologiche traggono un grande beneficio dall'ambidestria. Lo studio di Caspin-Wagner, invece, ha esaminato 605 aziende tecnologiche, e ha trovato una relazione a forma di U rovesciata tra l'ambidestria e la performance finanziaria dell'azienda (Caspin-Wagner et al., 2012), risultato confermato anche da un altro studio su un ampio campione di Uotila (2008). Oltre a questi, altri studi hanno dimostrato che l'ambidestria è tipicamente più preziosa in condizioni di incertezza ambientale (Caspin-Wagner et al., 2012; Goosen et al., 2012; Jansen et al., 2005; Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Sidhu, Volberda, & Commandeur, 2004; Siggelkow & Rivkin, 2005; Tempelaar & Van De Vrande, 2012; Uotila et al, 2008; Wang & Li, 2008; Yang & Atuahene-Gima, 2007), di grande competitività (Auh & Menguc, 2005; Bierly & Daly, 2007; Caspin-Wagner et al., 2012; Geerts et al, 2010), di abbondanza di risorse (ad esempio, Cao et al., 2009; Goosen et al., 2012; Sidhu et al., 2004; Tempelaar & Van De Vrande, 2012), e grandi dimensioni (ad esempio, Yu & Khessina, 2012; Zhiang et al., 2007).

Nel complesso, questi studi suggeriscono tre conclusioni: in primis, l'ambidestria è positivamente associata alla performance aziendale; in secondo luogo, l'ambiente gioca un ruolo molto importante e questo approccio può essere molto efficace se ci si trova in condizioni di incertezza. Infine, come suggerito da March (1991), l'approccio ambidestro deve essere implementato in modo ponderato e senza eccessi.

Negli ultimi anni, il concetto di ambidestria organizzativa ha guadagnato un forte slancio nello studio delle organizzazioni, ma nonostante il crescente interesse per questo campo, diverse importanti questioni di ricerca rimangono inesplorate, ambigue o concettualmente vaghe. Si può affermare che vi sono quattro "tensioni centrali" strettamente interconnesse che devono essere affrontate per permettere ulteriori progressi nella ricerca sull'approccio ambidestro.

La prima tensione riguarda la differenziazione e l'integrazione come percorsi alternativi o complementari all'approccio ambidestro. La differenziazione si riferisce alla separazione di attività esplorative e di implementazione in unità organizzative distinte, mentre l'integrazione si riferisce ai meccanismi che permettono alle organizzazioni di affrontare attività esplorative e di implementazione

all'interno della stessa unità organizzativa. Fino ad oggi, i due approcci sono stati spesso posizionati come soluzioni che si escludono a vicenda; tuttavia, ulteriori progressi in questo settore, possono portare a una migliore comprensione delle tensioni e delle complementarità tra i due percorsi.

La seconda tensione riguarda se l'approccio ambidestro si manifesti a livello individuale o organizzativo. La ricerca a volte delinea le strutture formali o i meccanismi di coordinamento laterale come meccanismi organizzativi che permettono l'ambidestria. Al contrario, altri studi indicano che essa è radicata nella capacità individuale di esplorare e implementare. C'è, quindi, bisogno di teorie che permettano di comprendere effettivamente a che livello si sviluppi questo approccio.

La terza tensione riguarda le prospettive statiche contro quelle dinamiche sull'ambidestria: nonostante alcune ricerche suggeriscano un approccio sequenziale (e quindi più statico) nell'attuazione delle fasi di esplorazione e implementazione, la maggior parte degli studiosi propende invece per un approccio simultaneo (e dunque più dinamico).

Infine, la quarta tensione riguarda le prospettive interne contro quelle esterne sull'ambidestria. Alcune ricerche sull'approccio ambidestro nelle organizzazioni si concentrano su come esse affrontino l'esplorazione e l'implementazione internamente. Altre ricerche correlate, invece, sottolineano l'importanza dell'acquisizione esterna di nuova conoscenza nella fase esplorativa. Vi è bisogno, dunque, di studiare meglio l'interazione che vi è tra i processi interni ed esterni nella creazione e conservazione dell'ambidestria organizzativa.

Nonostante queste tensioni, la superiorità delle organizzazioni ambidestre è senza dubbio evidente, e ciò è confermato anche dalle diverse ricerche empiriche che sono state fatte: ad esempio, sono stati esaminati otto casi di aziende originariamente non ambidestre e poi passate ad un design di questo tipo. In ben sette casi su otto la performance dell'iniziativa che era stata lanciata è aumentata dopo il passaggio da business tradizionale a business ambidestro. È stato portato avanti anche l'esperimento inverso con altre tre organizzazioni, facendo il passaggio da modelli ambidestri a tradizionali, e verificando una diminuzione di performance in due casi su tre.

Inoltre, è stato condotto uno studio su alcune aziende giapponesi da tempo consolidate e di successo, come la Honda e la Canon, dato che implementano continuamente innovazioni importanti e ottengono per giunta ottimi riscontri. A conferma di quanto è stato detto, queste organizzazioni utilizzano proprio un approccio ambidestro. Per sviluppare nuove idee esse sono solite affidare questo compito ad un team giovane in modo tale che quest'ultimo non sia ancorato ai metodi tradizionali. Questi team sono solitamente posti sotto la guida di una persona con molta esperienza alle spalle e sono incaricati di fare tutto ciò che è necessario per sviluppare nuove idee, pur rischiando di infrangere regole fino a quel momento importanti per l'organizzazione.

Nel corso del tempo, O'Reilly e Tushman, sono arrivati a definire tre tipologie di approccio ambidestro: sequenziale, strutturale e contestuale. Le imprese *sequenzialmente* ambidestre sono in grado di cambiare la propria struttura nel corso del tempo evolvendola parallelamente alla propria strategia. Un'azienda che è stata in grado di portare avanti con successo questo tipo di approccio è stata Hewlett-Packard, impresa informatica statunitense, capace di sfruttare sia i propri assetti orientati all'esplorazione di nuove idee che di implementazione delle stesse, gestendo nel corso del tempo varie transizioni come quella dagli strumenti elettronici ai mini computers. Le imprese *strutturalmente* ambidestre, invece, perseguono contemporaneamente entrambi gli obiettivi tipici di un'organizzazione ambidestra, attraverso due unità separate. Ad esempio, può accadere che le unità organizzative del core business abbiano la responsabilità di garantire l'allineamento dei processi con prodotti e mercati esistenti, mentre le unità che si rivolgono a ricerca e sviluppo si occupino di sondare nuovi mercati, sperimentare nuove tecnologie e anticipare tendenze in procinto di emergere all'interno del proprio ambiente competitivo. In questo tipo di organizzazioni, le unità differenziate sono comunque tra loro interconnesse poiché perseguono tutte la stessa strategia e allo stesso tempo sono accumulate dallo stesso sistema di valore. Essendoci unità differenziate, è necessaria anche una leadership molto efficace che bilanci le tensioni relative ai bisogni organizzativi contrastanti. Infine, l'ultima forma di approccio è applicata dalle imprese cosiddette *contestualmente* ambidestre. Questo tipo di orientamento fa riferimento agli individui piuttosto che alle strutture. Gli individui di questo tipo di organizzazioni presentano caratteristiche comuni: essi hanno una grande capacità nel prendere iniziative e trovare opportunità al di fuori della propria mansione, una forte attitudine alla cooperazione e al lavorare all'interno di un team per il raggiungimento di un obiettivo comune, la capacità di mediare e costruire un grande network grazie al quale si possono cogliere nuove opportunità, un'attitudine al multitasking e infine una autonomia d'azione che si combina perfettamente alla cultura organizzativa e agli obiettivi strategici dell'impresa. Uno degli esempi migliori quando si parla di questo tipo di organizzazioni è Toyota. In essa, infatti, i lavoratori svolgono attività di routine riguardanti l'assemblaggio delle automobili (*exploitation*), e allo stesso tempo sono chiamati a sperimentare e suggerire modalità innovative e maggiormente efficienti per svolgere il proprio lavoro (*exploration*). I punti forti di questa azienda sono senza dubbio la sua cultura organizzativa e i sistemi operativi. La struttura gerarchica ben definita è studiata per combinarsi con la libertà creativa dei dipendenti, le informazioni vengono trasferite all'interno dell'azienda in modo fluido attraverso meccanismi orizzontali, e il manager incoraggia in prima persona ogni componente dell'organizzazione a partecipare in modo attivo alle sessioni di brain storming per ottenere nuove idee e arrivare a nuove soluzioni.

## 1.5 Le organizzazioni di successo nell'era del New Normal: il caso Tesla

Fino ad ora ci siamo occupati delle maggiori problematiche che la crisi ha portato con sé, delle sue conseguenze e dei modi di approcciare queste difficoltà in modo da trasformarle in opportunità. Adesso, è arrivato il momento di analizzare nel concreto l'azienda che è riuscita a cogliere al meglio le giuste occasioni e ad avere il maggior successo nell'anno di crisi più duro del ventunesimo secolo.

Il Financial Times ha condotto uno studio proprio con la finalità di individuare quali fossero le migliori 100 aziende che in questo 2020 sono riuscite ad aumentare maggiormente il proprio market value. Geograficamente parlando, la Cina ha performato meglio degli Stati Uniti con ben 36 aziende presenti nella top100 contro le 30 americane, ma nonostante ciò l'impresa di cui si tratterà è proprio statunitense.

L'organizzazione che per eccellenza è stata in grado di cogliere le giuste opportunità durante questo 2020 è stata senza dubbio Tesla. Ha avuto la capacità di aumentare il suo market value del 787%, passando da un valore di mercato di 75 miliardi a ben 669 miliardi. Essa, nel 2016 aveva pianificato di produrre nel corso del 2020 un milione di macchine, producendone invece soltanto la metà. Nonostante ciò, si è classificata in prima posizione come l'azienda che ha ottenuto la maggiore crescita in termini di valore di mercato. Tutto ciò è confermato ovviamente anche dall'enorme crescita del valore delle sue azioni aumentato di otto volte rispetto al 2020, guadagnando un ulteriore +4% nel primo trimestre del 2021 (Grafico 4). Si può affermare che il successo di Tesla è dovuto a due fattori principali: lo spirito imprenditoriale del suo CEO, Elon Musk, e la forte spinta innovativa e incentrata sulla sostenibilità che la contraddistingue.



Grafico 4 – Google, 2021

Tesla Inc., è stata fondata in California nel 2003 da due ingegneri, Martin Eberhard e Marc Tarpinning, e da allora non ha più smesso di crescere. Il nome è un chiarissimo omaggio all'inventore

Nikola Tesla: essa, infatti, è nata con l'obiettivo di creare veicoli elettrici ad alte prestazioni per il mercato di massa. Con l'ingresso nel team di Elon Musk nel 2004, l'industria delle automobili è stata completamente rivoluzionata grazie al suo spirito *disruptive* e orientato costantemente verso il futuro. Nel corso del tempo sono entrate a far parte del team altre figure di grandissimo rilievo come il fondatore di Google Sergey Brin, Larry Page, e l'ex presidente di E-Bay Jeff Skoll. Tre anni dopo la sua fondazione è stato presentato il primo veicolo, un'auto roadster elettrica con un'autonomia di 340 chilometri e brillanti prestazioni, la cui produzione è stata poi avviata nel 2008. In seguito, nel 2012 è stata lanciata la Model S che, venendo distribuita in Nord America, Europa e Asia, ha dato inizio ad un successo che in breve tempo sarebbe diventato mondiale. Il 19 agosto del 2015 Tesla è stata nominata da Forbes come l'azienda più innovativa al mondo e la sua mission le permetterà di esserlo ancora per tanto tempo. L'azienda statunitense, infatti, si è preposta di accelerare la transizione del mondo verso l'energia sostenibile. Poco dopo la proclamazione, nel 2016, ha lanciato uno dopo l'altro altri tre modelli che ne avrebbero poi segnato la consacrazione definitiva nel mondo dell'automotive.

Il successo di Tesla nel corso degli anni, e la conseguente esplosione nel 2020, non si sono sicuramente fermati: l'azienda statunitense è stata in grado di battere le aspettative degli analisti anche per quanto riguarda il primo trimestre del 2021, ottenendo profitti record. La regina dell'auto elettrica ha ottenuto un utile netto senza precedenti, toccando quota 438 milioni, e ciò che davvero lascia senza parole è il fatto che solamente un anno fa l'utile è stato pari a 16 milioni. I ricavi ottenuti sono stati invece pari a 10,39 miliardi, circa il 74% maggiori rispetto all'anno precedente, superando inoltre i 10,29 miliardi che invece erano stati previsti dagli analisti di Wall Street. A detta di Elon Musk, *“si sta assistendo ad una svolta nella percezione delle vetture elettriche tra i consumatori, e la domanda non è mai stata migliore”*. Ha inoltre pronosticato che le vendite nel corso del 2021 saliranno del 50% rispetto al traguardo di mezzo milione che era stato raggiunto nel 2020. Tra il mese di gennaio e quello di marzo, Tesla è stato in grado di consegnare 184.877 veicoli in tutto il mondo, più del doppio rispetto all'anno precedente, ottenendo ottimi risultati soprattutto in Cina dove ha abbassato i prezzi di circa il 13% per Model S e Model X. Intanto ha annunciato che le consegne per la nuova Model S inizieranno molto presto e che il tasso di produzione della Model Y in Cina sta continuando a crescere in modo esponenziale. L'espansione dell'azienda statunitense non si ferma alla Cina, infatti recentemente Elon Musk ha annunciato nuovi ampliamenti: il suo impianto europeo di Berlino sta per avviare la produzione, seppur a livelli limitati, e nella stessa fase si trova il nuovo stabilimento americano con sede in Texas.

Le sfide dunque non mancano, in particolare per una società come Tesla protagonista di lunghi rally di Borsa che hanno permesso di proiettare il suo CEO in un testa a testa con Jeff Bezos, fondatore e presidente di Amazon, per il posto come uomo più ricco del mondo. La sfida tra i due, però, non si ferma sulla Terra: recentissimo infatti è il braccio di ferro tra i due su chi riuscirà a riportare di nuovo

gli astronauti americani sulla Luna. Attualmente la NASA avrebbe assegnato una commessa da 2.9 miliardi di dollari proprio ad Elon Musk, ma il patron di Amazon non si è certamente arreso. Quest'ultimo ha infatti presentato un reclamo di 175 pagine contro la scelta conseguita dalla NASA, sostenendo che l'agenzia spaziale americana avrebbe dovuto assegnare la commessa ad entrambe le società, dato che in questo modo sarebbe priva di un piano di riserva (a detta di Bezos necessario dati i risultati non positivi ottenuti dai prototipi del razzo appartenente alla società di Elon Musk), e non avrebbe dovuto decidere in base al prezzo. L'idea iniziale da parte della NASA, infatti, era quella di mettere in palio due contratti che sarebbero stati poi assegnati in un momento successivo in base agli obiettivi raggiunti dalle compagnie nella costruzione dei razzi. Tuttavia il Congresso non ha stanziato fondi sufficienti, assegnando così, almeno per il momento, il contratto al proprietario di SpaceX. Una cosa è certa: la battaglia tra i due uomini più ricchi del mondo è solo all'inizio, e ci sarà ancora tanto da vedere.

Tornando a Tesla, se prima doveva in un certo senso combattere solo con sé stessa, adesso la competizione nel mercato dell'auto elettrica sta vivendo uno sviluppo senza precedenti, complice la grande crescita di profitti potenziali di questo settore. Al momento, Musk è il leader indiscusso di questo mercato, e l'ulteriore abbassamento dei costi di produzione che è riuscito ad attuare non fa che confermare la sua posizione. Attualmente, la sua quota di mercato in America è pari a circa il 70%, ma questa percentuale, come si poteva prevedere, è in calo rispetto all'82% di un anno fa.

Un'altra sfida molto recente è comparsa per quanto riguarda la sicurezza dei veicoli, giallo causato da un incidente mortale avvenuto in Texas. Secondo quanto affermano le autorità locali, l'incidente sarebbe stato causato da un mal funzionamento del pilota automatico. Questo avvenimento ha fatto capire quanto ancora bisogna fare grandi passi avanti verso il futuro, e quanto sia ancora lungo il cammino verso la vettura perfetta. La strada intrapresa, in ogni caso, è quella giusta, e lo spirito innovativo e *disruptive* di quest'azienda le permetteranno di arrivare davvero lontano.

# CAPITOLO 2

## 2.1 La cultura organizzativa

La cultura organizzativa è l'insieme dei valori, opinioni e conoscenze condivisi da un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come modo corretto di pensare e comportarsi. Essa è il lato non scritto dell'azienda, insito e solido nella mente di ogni componente. Solitamente l'aspetto culturale passa inosservato: esso, infatti, emerge solo quando i manager tentano di realizzare nuove strategie, strutture e sistemi in contrasto con le norme e i valori fondanti della cultura organizzativa. Si può affermare che quest'ultima sia composta fondamentalmente da due aspetti, uno più evidente e in superficie e un altro più profondo e nascosto. Il primo è composto da tutti quei manufatti visibili e comportamenti osservabili come il modo in cui i membri si vestono o agiscono, la disposizione degli uffici, i sistemi di controllo, le strutture di potere, i simboli, le cerimonie e le storie che ogni componente condivide come aspetto caratterizzante di quella realtà. Il secondo, invece, è l'espressione di valori più profondi e radicati nelle menti degli individui presenti nell'organizzazione. Questi valori si trovano a livello inconscio ed è grazie ad essi che si può affermare che esista una cultura.

Quest'ultima fornisce ai membri un forte senso di identità e di impegno nei confronti di opinioni e valori di portata ben più ampia dei singoli individui. La cultura di un'organizzazione solitamente prende forma grazie a un fondatore o a un leader che elabora ed implementa concetti e valori particolari come possono essere una visione, una filosofia, oppure una strategia di business. Una volta che questi ultimi conducono al successo, si istituzionalizzano e prende finalmente vita la cultura organizzativa basata sui valori del fondatore.

La cultura ha due funzioni critiche all'interno di un'organizzazione: di integrazione interna e adattamento esterno. La prima sta a significare che gli individui sviluppano un'identità collettiva e capiscono come operare in modo efficace all'interno dell'azienda. La seconda, invece, è il modo in cui l'organizzazione raggiunge i propri obiettivi e si relaziona con l'ambiente esterno. La cultura contribuisce a dirigere le attività quotidiane dei dipendenti con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati, e può inoltre aiutare l'organizzazione a rispondere ai bisogni dei clienti e alle mosse dei competitor. Infine, anche esso elemento fondamentale, grazie ad essa è possibile guidare il processo decisionale dei dipendenti anche in mancanza di regole o politiche aziendali scritte.

Come suddetto, la cultura è composta da elementi che sono maggiormente evidenti rispetto ad altri, e che permettono di far comprendere meglio le caratteristiche di quella determinata organizzazione. Generalmente, parte dei valori culturali espliciti possono essere identificati nei *riti* e nelle *cerimonie*,

ovvero attività elaborate e pianificate che caratterizzano un evento speciale solitamente svolto in pubblico. Esse sono utilizzate dai manager proprio per evidenziare i valori dell'azienda e creare un forte legame tra i membri, grazie alla condivisione di valori e concetti fondanti. Una tipologia di rito tipica è quella dei riti di passaggio: essi hanno la funzione di accompagnare i dipendenti verso nuovi ruoli sociali, di iniziare i nuovi membri e comunicare i valori dell'organizzazione. Un'altra tipologia di rito è quello di integrazione, impiegato per creare legami comuni e sentimenti positivi facendo aumentare la dedizione nei confronti dell'azienda.

Altro aspetto osservabile della cultura organizzativa sono le *storie*. Esse sono racconti basati su eventi reali che circolano frequentemente tra i dipendenti e che sono riportati ai nuovi membri per trasferire loro informazioni riguardo l'organizzazione. Al centro di queste storie, solitamente, vi sono degli eroi aziendali presi come modello a servizio delle norme e dei valori culturali. Alcune di esse sono considerate addirittura *leggende*, in particolare perché ai tratti realistici vengono aggiunti dettagli evocativi per dare alla storia un aspetto più mistico. Di pari passo con le storie vi sono gli *slogan*, che sono motti o mantra che racchiudono, come le prime, importanti valori culturali. Può accadere, inoltre, che uno slogan nasca proprio da una storia, come è stato il caso di “*Only the best is good enough*” di LEGO. La storia racconta che, quando l'azienda produceva ancora giocattoli di legno, Godtfred, figlio del fondatore Ole Kirk, si vantava di aver risparmiato su una partita di paperelle giocattolo in partenza quel giorno, avendo dato soltanto due mani di vernice al posto delle solite tre. Quando il padre lo scoprì, costrinse il figlio ad andare in stazione per recuperare la merce e a passare tutta la notte a correggere l'errore commesso. Godtfred, quando dopo anni divenne amministratore delegato dell'azienda, decise di immortalare l'ideale del padre incidendo il motto sopra citato su una panca di legno, una foto del quale è esposta proprio all'ingresso del quartier generale della LEGO a Billund, in Danimarca.

Un altro strumento per interpretare la cultura è quello dei *simboli*. In un certo senso, tutti gli aspetti già enunciati come le cerimonie, le storie, gli slogan e i riti, sono tutti simboli perché incarnano i valori più profondi di un'organizzazione. I simboli, però, non sono soltanto immateriali: quelli costituiti da elementi fisici, infatti, sono potenzialmente ancora più di impatto, poiché concentrano l'attenzione su un oggetto specifico. Un esempio molto interessante è presente nelle sale riunioni del quartier generale di Amazon: i tavoli dei negoziati sono composti da una mezza dozzina di scrivanie ricavate da porte. Essi sottolineano come il valore della frugalità sia proprio uno dei fondamenti di questa azienda. Jeff Bezos è convinto che se utilizzare una porta di legno come scrivania era sufficiente per lui quando faceva nascere il suo colosso in un piccolo garage, allora può andar bene per chiunque altro lavori per Amazon oggi.

Un elemento che certamente ha un forte riflesso sulla cultura organizzativa è il modo in cui essa è progettata. La cultura, infatti, può variare a seconda che vi sia una struttura meccanica o organica, che la gerarchia sia articolata o piatta, di come i dipendenti e le unità operative siano organizzati, e di che grado di flessibilità e autonomia sia concesso ai membri stessi dell'organizzazione. Ad esempio, l'ex amministratore delegato di Chrysler, Sergio Marchionne, per risollevarla dopo una fase di amministrazione controllata, decise di riorganizzare l'azienda eliminando diversi livelli di management, in modo tale da ottenere una struttura più piatta e avvicinare maggiormente la dirigenza alle attività di vendita e produzione dei veicoli. Per comunicare quanto fosse importante che l'alta dirigenza sia in stretto contatto con gli ingegneri e i supervisor che ogni giorno prendono decisioni di grande rilevanza per l'azienda, Marchionne scelse di occupare un ufficio al quarto piano del centro tecnico, invece del classico attico tradizionalmente riservato alla dirigenza.

Osservando i *rapporti di potere*, è possibile comprendere chi influenza e orienta l'organizzazione. Ovviamente questo aspetto varia da azienda ad azienda e non è assolutamente possibile generalizzare: infatti, in alcune organizzazioni, la funzione Finanza assume un ruolo fondamentale, altre invece girano attorno agli ingegneri e ai progettisti. Un altro aspetto che bisogna considerare è la formalità o l'informalità che vi è nei rapporti di potere stessi: infatti, bisogna differenziare tra gli individui che sono potenti per via della loro posizione gerarchica e coloro che lo sono per le competenze che detengono o per i comportamenti esemplari che li caratterizzano.

L'ultimo elemento caratterizzante la cultura è quello dei *sistemi di controllo*: essi sono dei meccanismi di funzionamento interno attraverso i quali l'organizzazione sorveglia individui e attività. I sistemi di controllo comprendono aspetti come la gestione delle informazioni, il controllo del comportamento o dei risultati da parte dei manager, i sistemi di controllo delle qualità, i metodi di controllo finanziario, i sistemi di ricompensa e le modalità di svolgimento del processo decisionale.

Deve essere chiaro che la cultura organizzativa non si forma in modo casuale, ma al contrario va di pari passo con la strategia e la struttura di cui l'azienda ha bisogno per operare in modo efficace all'interno del proprio mercato. Il corretto rapporto tra valori culturali, strategia organizzativa, struttura e ambiente, infatti, può portare ad un grande miglioramento delle performance aziendali.

Le culture organizzative possono essere valutate in base a diverse dimensioni, ma facendo riferimento al modello del *Competing Values Framework* (CVF) di Cameron e Quinn (1999), ci si può concentrare su due variabili in particolare: il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente e la misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono interni o esterni. A questi due fattori si possono associare a loro volta quattro tipologie di cultura: della missione, di clan, burocratica e adattiva. Esse sono associate alla corretta combinazione tra cultura, strategia, struttura e ambiente, e

ognuna può risultare efficace a seconda delle necessità che ha l'ambiente esterno e il focus strategico dell'organizzazione.

Un'organizzazione che serve clienti specifici nell'ambiente esterno, senza che siano necessari cambiamenti rapidi, è adatta alla *cultura della missione*. Essa è caratterizzata da una forte chiarezza per quanto riguarda la visione dello scopo dell'azienda e da una grande enfasi nel raggiungimento degli obiettivi prefissati come la crescita del fatturato, della redditività o della quota di mercato. I singoli membri dell'organizzazione si possono dedicare a specifiche mansioni e in cambio l'azienda promette determinate ricompense. In questo tipo di cultura, i manager influenzano il comportamento dei dipendenti presentando e comunicando loro uno stato futuro che si desidera raggiungere. L'ambiente stabile permette di rendere ben misurabili gli obiettivi e di valutare le prestazioni dei dipendenti nel raggiungerli. Generalmente, le aziende che sono caratterizzate da questo tipo di cultura, riflettono un alto livello di competitività e un forte orientamento nella generazione del profitto. I manager mantengono i dipendenti concentrati su questi due elementi, e coloro che sono in grado di raggiungere gli obiettivi attesi, sono ben ricompensati attraverso bonus e promozioni.

La *cultura di clan* è maggiormente concentrata sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri, e al contrario della cultura della missione, è caratterizzata da un ambiente esterno in cui le aspettative cambiano velocemente. Questa cultura sostiene che, per ottenere alte prestazioni, sia necessario andare incontro alle necessità dei dipendenti. Si pensa, infatti, che il coinvolgimento e la partecipazione di quest'ultimi possa creare un senso di responsabilità e appartenenza, e di conseguenza un maggiore impegno nei confronti dell'organizzazione.

La *cultura burocratica*, invece, ha un focus rivolto verso l'interno e un orientamento coerente con un ambiente stabile. Essa è caratterizzata da un approccio fortemente metodico nelle attività di business; simboli, eroi e cerimonie sono finalizzati al consolidamento dei valori di cooperazione, tradizione e osservanza di politiche e prassi consolidate come mezzo per raggiungere gli obiettivi. Il basso coinvolgimento personale è controbilanciato da un alto livello di conformità e collaborazione. Le organizzazioni di questo tipo sono in grado di raggiungere il successo operando in modo altamente integrato ed efficiente.

Oggi, la maggior parte delle aziende sta abbandonando la cultura burocratica perché vi è bisogno di una maggiore flessibilità e di una minore formalizzazione. In particolar modo durante questo periodo di crisi, ciò che vi è di più sbagliato è rimanere fermi e passivi al cambiamento. Alle tre che sono già state menzionate, si può aggiungere una quarta cultura organizzativa, caratterizzata da un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento, con la finalità di soddisfare i mutevoli bisogni dei clienti: la *cultura adattiva*. Essa incoraggia tutti quei valori, norme e opinioni utili a supportare la capacità dell'organizzazione nel rilevare, interpretare e tradurre i

segnali provenienti dall'ambiente in nuove risposte di comportamento. Questo tipo di aziende, non si limitano a reagire in modo rapido al cambiamento, bensì lo creano attivamente. La creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi sono aspetti valutati in modo molto positivo e certamente ricompensati. La maggior parte delle organizzazioni nate con Internet, come Google, ricorrono proprio a questo tipo di cultura, ed è sufficiente il nome dell'azienda appena citata per comprendere il valore e le potenzialità della cultura adattiva.

## **2.2 Innovazione e imitazione in rapporto con la cultura organizzativa**

Le discontinuità dell'ambiente esterno sono sempre difficili da affrontare. Le organizzazioni si trovano continuamente a dover fronteggiare questo tipo di sfida, e ormai è chiaro che per sopravvivere non possono limitarsi a mantenere e proteggere il loro attuale modello di business, bensì sono costrette a cambiare di pari passo con l'ambiente esterno. Per fare ciò, hanno a disposizione due alternative opposte, ma allo stesso tempo molto simili tra di loro: innovare o imitare. Secondo la letteratura, l'effetto dell'innovazione sulla performance di un'organizzazione differisce a seconda del suo orientamento strategico e a seconda che l'azienda decida di essere pioniere del mercato (innovatrice) o un seguace (imitatrice).

Una delle variabili che si considera abbia un'influenza significativa sull'innovazione è proprio quella della cultura organizzativa. Dato che quest'ultima condiziona fortemente il comportamento dei dipendenti, può portarli ad accettare l'innovazione come valore fondamentale dell'azienda e a sentirsi maggiormente coinvolti nel business. Bisogna aggiungere, inoltre, che sono necessarie diverse culture organizzative a seconda dell'orientamento strategico adottato dall'azienda, che esso sia innovativo o imitativo. L'orientamento all'innovazione fa riferimento a un'organizzazione che ha la strategia di sviluppare e introdurre nuovi prodotti o servizi nel mercato prima che lo facciano i suoi concorrenti. Al contrario, le organizzazioni con orientamento imitativo, cercano di evitare gli elevati costi legati alla ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie, e adottano le idee e le tecniche di produzione dei competitor.

Si può certamente affermare che l'ordine di entrata all'interno di un mercato sia importante, e che dunque i pionieri abbiano un vantaggio da questo punto di vista. In ogni caso, mentre gli innovatori hanno la possibilità di creare un mercato, influenzare le preferenze dei consumatori e di cambiare addirittura i comportamenti dei clienti stessi, gli imitatori, d'altro canto, hanno la possibilità di acquisire una posizione superiore nella mente del proprio target poiché offrono prodotti che meglio si adattano ai propri clienti e inoltre sono in grado di offrire uno stesso prodotto o servizio ad un costo nettamente inferiore rispetto ai pionieri che al contrario sono costretti ad investire molto dal punto di vista della ricerca e dello sviluppo.

In ogni caso, come è stato chiarito precedentemente, ciò che pesa davvero all'interno di un'organizzazione affinché decida se essere dalla parte di chi innova o dalla parte di chi imita, è proprio la cultura organizzativa. Essa, infatti, permette di stimolare i dipendenti verso un comportamento innovativo, accettando l'innovazione come un valore fondamentale della propria azienda e facendoli lottare quotidianamente per raggiungere tale obiettivo.

Prendendo nuovamente in esame il modello proposto da Cameron e Quinn (1999) del *Competing Values Framework*, possiamo identificare quali tipi di cultura organizzativa abbiano un effetto positivo sull'orientamento innovativo e quali su quello imitativo. Osservando ad esempio la prima dimensione del modello relativa a stabilità/flessibilità, è pacifico affermare che le culture orientate alla flessibilità favoriranno l'orientamento innovativo, mentre quelle orientate alla stabilità cercheranno di ostacolarlo e avranno un orientamento imitativo. Ciò è dovuto al fatto che la flessibilità, la mancanza di formalità e le strutture di tipo organico implicano un orientamento strategico proattivo, dal momento che l'autonomia e la libertà incoraggiano la creatività, che a sua volta è la chiave per sviluppare innovazioni pionieristiche. D'altra parte, l'esistenza di regole e la formalizzazione delle attività, combinate a loro volta con l'eccessiva autorità e la scarsa partecipazione dei dipendenti, limita fortemente la capacità del personale di assumersi i rischi dell'innovazione. Nella seconda dimensione, focus interno/esterno, la letteratura suggerisce che le culture orientate all'esterno sono associate all'innovazione, mentre quelle orientate internamente sono associate all'imitazione. Lukas e Ferrel (2000) sottolineano che l'orientamento al mercato permette di anticipare le mutevoli condizioni dell'ambiente e di rispondere alle varie esigenze in gioco. Inoltre, Kimberly e Evanisko (1981), suggeriscono che le aziende orientate verso l'esterno hanno solitamente una varietà di meccanismi grazie ai quali è possibile aumentare le loro possibilità di ottenere informazioni sul proprio ambiente organizzativo, e ciò potrà favorire nel medio-lungo termine la generazione di innovazioni all'interno del proprio business. Adesso che questi aspetti sono stati chiariti, si può affermare e confermare che il tipo di cultura organizzativa del modello di Cameron e Quinn che favorisce maggiormente l'orientamento all'innovazione pionieristica è proprio la cultura adattiva, poiché i suoi valori più caratteristici sono quelli della flessibilità, della creatività e dell'orientamento verso l'esterno. Al contrario, la cultura che maggiormente sosterrà un'organizzazione caratterizzata da un orientamento imitativo, sarà quella burocratica, poiché contraddistinta da stabilità e orientamento verso l'interno.

## 2.3 Dalla cultura adattiva alla “*agile culture*”

Cameron e Quinn, grazie al loro modello del *Competing Values Framework*, sono riusciti ad individuare la combinazione perfetta di attributi che un’organizzazione dal carattere innovativo deve avere. Da quando è stato creato il modello, le caratteristiche di un’azienda innovativa non sono variate più di tanto, ma da quella che prima i due studiosi erano soliti chiamare cultura adattiva, adesso, con le evoluzioni che hanno interessato l’intero pianeta, si è passati a parlare di “*agile culture*”.

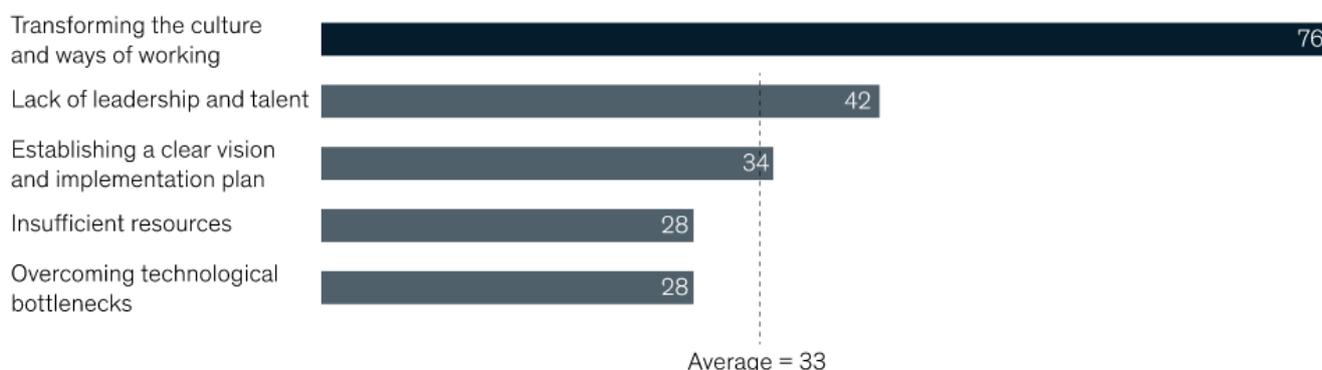
Due decenni fa, le aziende si organizzavano in maniera totalmente diversa da come tendono a fare oggi. Esse, infatti, erano molto più burocratizzate e possedevano una struttura più fissa e meccanica. Ora, invece, complice l’esponentiale crescita e sviluppo tecnologico che ha abbracciato gran parte del pianeta, le organizzazioni stanno sposando un nuovo modo di approcciarsi al mercato. Non si sono trasformate soltanto le strutture e gli scenari, bensì anche la cultura organizzativa stessa. Si è arrivati, infatti, a quella che possiamo chiamare una “cultura adattiva 2.0”, o come si preferisce denominarla, ad una cosiddetta “*agile culture*” (McKinsey, 2020).

È vero, infatti, che un numero crescente di organizzazioni sta abbracciando l’agilità e la flessibilità per migliorare i propri tempi di consegna, la velocità nelle operazioni organizzative e migliorare l’esperienza di clienti e dipendenti. In sostanza, quando si parla di agilità a livello aziendale, si fa riferimento ad uno spostamento di strategia, struttura, processi, persone e tecnologia verso un nuovo modello operativo, ricostruendo l’organizzazione intorno a team autogestiti e ad alte prestazioni, supportati da una struttura portante stabile. Come si poteva pensare, il COVID-19 ha accelerato ulteriormente il processo verso una cultura agile. Secondo una ricerca condotta da McKinsey (2020), infatti, le aziende “agili” sono riuscite a rispondere più velocemente alla crisi in atto, mentre coloro che sono rimaste ferme e non hanno fatto passi avanti, potrebbero fortemente risentirne quando questo periodo di recessione sarà terminato.

Si può affermare che l’importanza che la cultura ha all’interno di un’organizzazione sia elevata quanto le difficoltà che si possono incontrare nel trasformare quest’ultima in agile. La ricerca condotta da McKinsey, come è possibile anche notare dal grafico 1, ha mostrato che trasformare la propria cultura è la sfida più ardua che un’azienda possa affrontare nella sua trasformazione in agile. Infatti, tra le organizzazioni in cui è in atto questo processo, la maggior parte degli intervistati ha affermato che è proprio questa la sfida più complessa che bisogna intraprendere. Nella top 5 delle sfide da affrontare, oltre a quella appena enunciata, si può incorrere alla mancanza di leadership e talento, di una visione chiara e di un piano da mettere in atto, di sufficienti risorse, e infine si possono avere difficoltà nel superare con successo i tentativi di innovare le proprie tecnologie.

## More than 70 percent of respondents are transforming to agile; changing the culture is their biggest challenge.

Top five challenges during an enterprise agile transformation, % of respondents (n = 1,411)



McKinsey  
& Company

Grafico 1 – McKinsey, 2020

Ciò che è certo è che ogni organizzazione è unica, e dunque ognuna ha bisogno di costruirsi una propria cultura per alimentare il nuovo modello operativo agile. Le aziende che decidono di costruire una cultura agile, dovrebbero in primis basare il loro approccio su obiettivi flessibili. Bisogna partire dal comprendere le caratteristiche della loro cultura attuale insieme a tutti i punti di debolezza connessi, per poi articolare nuovi cambi di mentalità e di comportamento che permetterebbero di raggiungere ottimi risultati all'interno del proprio business.

Nell'osservare i risultati delle organizzazioni nella loro trasformazione in agili, si sono potute estrapolare ben quattro lezioni da cui potranno prendere ispirazione le aziende che vogliono intraprendere questo percorso.

La prima lezione è quella di definire le *"things to do"*. Vi è un'azienda neozelandese di nome Spark che si occupa di servizi digitali e telecomunicazioni, e uno dei primi passi che il team ha dovuto compiere nella sua trasformazione in agile, è stato proprio quello di concentrarsi su ciò che era necessario fare. Spark è stata in grado di convertirsi completamente in un'organizzazione agile in solamente un anno, nel 2017, trasformando il suo intero modello operativo. Fin dall'inizio, era chiaro che la sua trasformazione non doveva riguardare solamente il lato tecnico, ma anche quello emotivo dei dipendenti, al fine di attivare con successo cambiamenti radicali nella struttura, nei processi e nella tecnologia. Il cambiamento culturale di questa azienda è iniziato con il suo *Sounding Board*, un gruppo eterogeneo di 70 volontari provenienti da tutta l'organizzazione, composto per lo più da opinion leader con il ruolo di far comprendere il nuovo modello a cui si stava andando incontro e di progettare la nuova cultura e i nuovi valori che avrebbero caratterizzato l'azienda da quel momento

in poi. Il primo vero compito del *Sounding Board*, è stato quello di identificare tutti quei cambiamenti comportamentali di cui i team avrebbero avuto bisogno per prosperare nel nuovo modello operativo agile. I membri del *Board*, per arrivare a prendere le varie decisioni, si sono avvalsi delle loro esperienze passate, di esempi ispiratori di altre aziende, e della già presente predisposizione dell'organizzazione verso una cultura orientata all'innovazione e alla cura dei propri talenti. Inoltre, per comprendere quali cambiamenti fossero necessari, il *Sounding Board* ha cercato di entrare nella testa dei dipendenti per cogliere al meglio quali fossero le variabili che più incidevano nei loro comportamenti. Melissa Anastasiou, il membro del team che ha guidato il workstream culturale dell'azienda, ha osservato: *"Come molte organizzazioni, abbiamo riscontrato difficoltà nel cambiamento culturale, esso non avviene dall'oggi al domani. Ci vuole uno sforzo collettivo e costante, così come una genuina convinzione e comprensione del 'perché' a tutti i livelli dell'organizzazione. Stabilire una visione chiara e mirata di cosa significhi essere grandi e assicurarsi che questa visione sia autenticamente condivisa dal basso verso l'alto, cioè dalla fabbrica all'attico dell'amministratore delegato, ci ha messo nella migliore posizione possibile per realizzare il cambiamento verso un'azienda completamente agile"*.

La seconda lezione è quella di rendere il cambiamento personalmente significativo per i dipendenti. Per portare il cambiamento dalla frontiera organizzativa a quella personale, i leader devono permettere ai propri dipendenti di avere lo spazio e il supporto per comprendere realmente cosa significhi “mentalità agile”. Chiedere ad esempio ai colleghi di condividere esperienze e lotte personali, può aiutare a costruire uno slancio verso la trasformazione. È proprio questo l'approccio che ha adottato Roche, azienda biotecnologica di 94.000 dipendenti attiva in più di 100 paesi nel mondo. Al fine di costruire una cultura agile, ha messo in atto un profondo processo di cambiamento personale tra i leader senior. Più di 1000 leader sono stati invitati ad imparare un nuovo approccio di leadership più agile attraverso un programma intensivo di quattro giorni chiamato *Kinesis*, conducendoli verso la mentalità e le capacità necessarie per guidare un'organizzazione agile. Grazie ad esso, i leader hanno potuto trasformare la propria mentalità da limitante ad abilitante e creativa. Inoltre, hanno potuto comprendere anche come passare da un'organizzazione tradizionale progettata per il comando, il controllo e la cattura del valore, a un'organizzazione agile progettata per l'innovazione, la collaborazione e la creazione di valore. Nel corso del programma, i leader sono arrivati a osservare che la loro mentalità individuale, i loro pensieri e i loro sentimenti stavano iniziando a manifestarsi in modo chiaro nella cultura delle organizzazioni che guidavano, plasmando ogni parte della propria azienda, e ad evidenza del fatto che i programmi che iniziano con la trasformazione personale hanno poi maggiore successo ed efficacia. Questa dinamica è amplificata quando si tratta di organizzazioni agili, dato il loro alto grado di apertura e trasparenza. È stato visto che, entro sei mesi dal programma per senior leader, molti partecipanti hanno lanciato esperimenti

agili con i loro team di leadership, dipartimenti e unità organizzative, coinvolgendo migliaia di persone nella co-creazione di modi innovativi per incorporare l'agilità all'interno dell'organizzazione. Durante il programma, i leader sono stati invitati ad applicare le lezioni apprese sulle loro organizzazioni. Le aspettative iniziali prevedevano che solamente il 5-10% dei partecipanti avrebbe tentato di mettere in pratica ciò che era stato imparato. Con grande sorpresa, invece, ben il 95% dei leader ha deciso di mettersi in gioco, abbracciando e implementando l'agilità, e coinvolgendo decine di migliaia di persone nell'applicazione di mentalità e modi di lavorare agili.

La terza lezione insegna che è necessario progettare culturalmente l'architettura della propria organizzazione. Anche i programmi di trasformazione della cultura meglio progettati possono fallire se il contesto circostante non supporta, o peggio ostacola, le nuove mentalità e comportamenti. Per sostenere una nuova cultura, infatti, le strutture, i processi e la tecnologia devono essere riprogettati per favorire questa evoluzione. Magyar Telekom of Hungary, una filiale di Deutsche Telekom, ha investito per incorporare e radicare mentalità e comportamenti flessibili durante la sua trasformazione agile che ha avuto inizio nel 2018. Sono diversi i valori che hanno caratterizzato questa realtà: essi si sono concentrati sul valutare criticamente i compiti attuali e rifiutare quelli non necessari; inoltre, è stata data una grande importanza alla *ownership*: i dipendenti, infatti, erano incoraggiati a portare a termine i propri compiti come se fossero svolti per la propria azienda. Un altro valore importante che è stato trasmesso è quello della retrospettiva, in particolare sottolineando la necessità di rivedere e valutare il proprio operato celebrando i successi e imparando dai fallimenti. Per assicurarsi che i meccanismi formali supportassero questo cambiamento verso una mentalità agile, Magyar Telekom ha pensato di allineare le persone, i clienti e i processi aziendali, nonché gli ambienti di lavoro fisici e digitali, proprio ad una cultura agile. I processi dei suoi dipendenti riflettevano fondamentalmente i seguenti quattro principi:

1. Tutti i messaggi che i dipendenti ricevono dall'azienda devono essere coerenti con i suoi valori culturali;
2. I valori culturali dell'organizzazione devono essere incorporati in tutti i processi connessi all'HR;
3. I processi di reclutamento e *on-boarding* devono far sì che sia da subito chiaro quali siano i capisaldi della cultura agile;
4. I criteri per la progressione della carriera devono definire e supportare la mentalità agile dell'organizzazione;

Un altro modo potente per cambiare la cultura è quello di innovare gli ambienti fisici e digitali dell'azienda. Pavimenti e muri possono davvero creare collaborazione o barriere tra i team. Magyar Telekom, infatti, ha modificato le sue planimetrie per creare spazi per le singole squadre, per sedersi e lavorare insieme. Il nuovo ambiente da loro implementato ha promosso la collaborazione e le

interazioni continue: sono stati introdotti strumenti vari a livello di team, come spazi per le cerimonie e pareti dove mettere per iscritto le priorità, tracciare i progressi e impegnarsi in tempo reale nel pensiero creativo. Allo stesso modo, è stato modificato anche l'ambiente di lavoro digitale con strumenti agili e nuovi software all'avanguardia. In poche settimane, gli spazi di lavoro di Magyar Telekom si sono trasformati da uffici stereotipati a incubatori collaborativi a simboleggiare la nuova cultura agile.

L'ultimo insegnamento, ovvero la quarta lezione, afferma che l'apprendimento e il miglioramento continui sono di fondamentale importanza nel lavoro e nella cultura agile. Le trasformazioni agili di successo hanno mostrato il valore del monitoraggio dei progressi, della valutazione del cambiamento comportamentale e del suo impatto sulla performance, e dell'esecuzione di regolari retrospettive per imparare dai successi e dai fallimenti. ING, un noto leader delle trasformazioni agili nel settore bancario, ha innovato in questo senso e ha utilizzato diversi approcci per monitorare l'impatto della sua trasformazione agile sulla produttività e sulla performance, sul *time to market* e sul volume, e sull'impegno dei dipendenti. Come parte di queste iniziative di controllo, ING ha anche monitorato il progresso del cambiamento culturale e il suo impatto sulla trasformazione complessiva. La prima iniziativa di monitoraggio di ING è stata un sondaggio di 40 domande con 1.000 intervistati che si è svolto cinque volte tra il 2015 e il 2017. Le domande del sondaggio, comprese quelle relative alla cultura, erano collegate agli obiettivi della banca e ai risultati chiave. Questa correlazione tra i driver soft e hard della trasformazione e le sue metriche di performance, ha permesso a ING di comprendere quali fattori culturali hanno portato i migliori risultati e sono stati critici per il successo della trasformazione. Secondo Michel Zuidgeest, responsabile della *Global Change Execution* di ING, i ruoli dei proprietari dei prodotti e i loro comportamenti si sono rivelati uno dei fattori più importanti nell'influenza dei risultati. I set di competenze per i product owner, i chapter leader e i coach agili - così come il modo in cui lavorano insieme - non erano chiaramente definiti all'inizio della trasformazione, e gli individui in questi ruoli hanno dovuto sviluppare la giusta mentalità e comportamenti prima che la performance del team migliorasse. La seconda iniziativa di monitoraggio di ING, iniziata nel 2019, ha messo insieme le evidenze emerse da un sondaggio di 300 persone sul "piano di lavoro" con interviste ai leader senior di 15 paesi. Anche in questo caso, le metriche sull'agile includevano domande legate alla cultura e alla verifica del fatto che le persone al piano si sentissero più responsabili, che potessero collaborare meglio e che fossero più capaci di imparare dagli altri nell'azienda. In parallelo, ING ha usato metodi qualitativi per tracciare il passaggio verso una cultura agile. Ad esempio, quadri di performance aggiornati hanno monitorato se i dipendenti stessero adottando i comportamenti desiderati, mentre un quadro di ascolto continuo ha controllato come le persone stessero lavorando. I risultati dei sondaggi e delle interviste sono stati usati nei QBR (*Quarterly Business Review*), nei confronti con i leader e nei cicli di miglioramento. ING è riuscita a

misurare i progressi della cultura, stabilire la correlazione tra quest'ultima e la performance, e utilizzare i dati ottenuti per dare vita al suo modello operativo agile. Payam Djavdan, responsabile globale di ING per *One Agile Way of Working* fino all'ottobre del 2020, ha spiegato che man mano che le metriche della cultura agile miglioravano - in particolare il senso di appartenenza, la motivazione, lo scopo e la responsabilizzazione - il coinvolgimento dei dipendenti aumentava costantemente. Allo stesso modo, diverse dimensioni della performance del team sono migliorate quando la cultura della credibilità e della chiarezza ha preso piede, e allo stesso tempo una maggiore autonomia, principio fondamentale della cultura agile, ha permesso ai team di affrontare le proprie sfide. In parallelo, i dialoghi sulle prestazioni hanno rivelato che la fiducia nei leader è un fattore determinante per l'impegno dei dipendenti e la loro capacità di comprendere e condividere lo scopo dell'organizzazione. La cultura, insomma, conta in tutte le trasformazioni organizzative e diventa critica nelle trasformazioni agili: abilitare una trasformazione agile di successo, infatti, richiede un vero e proprio cambiamento radicale della stessa.

## **2.4 Le nuove sfide per il management**

La pandemia in atto ha completamente sconvolto il modo in cui chiunque era solito vivere e organizzarsi, a partire dal singolo individuo fino ad arrivare alle imprese multinazionali. In particolare, le organizzazioni e i suoi dirigenti si sono ritrovati improvvisamente a dover affrontare sfide completamente nuove, o che, comunque, prima della crisi non vi era la necessità di fronteggiare. La spinta propulsiva e *disruptive* della pandemia, ha creato nuovi bisogni e necessità che, per essere superati al meglio, necessitano di essere affrontati con tecniche e strategie che nel mondo pre-covid erano tutt'altro che comuni. Tra le sfide che il management ha dovuto affrontare vi sono:

- Il burnout dei propri dipendenti che a causa della crisi e della mancanza di socialità hanno risentito di un forte contraccolpo psico-fisico;
- La trasformazione dei team tradizionali in *superteam*;
- La difficoltà nel controllare e monitorare la produttività dei propri dipendenti a causa dell'esplosione dello smart working;

### **2.4.1 Vincere il burnout grazie all'empathetic leadership**

La pandemia non ha arrecato danni solo dal punto di vista economico, ma anche psico-fisico: gli individui, infatti, hanno fortemente risentito il fatto di dover rimanere chiusi in casa senza avere alcun contatto fisico con l'esterno, trasformando queste privazioni in sofferenza e forte stress. Questi sintomi non si sono limitati all'ambito personale, al contrario si sono riversati anche in quello

professionale causando, in corrispondenza della crisi, un forte aumento di casi di “burnout da lavoro”. L’Organizzazione Mondiale della Sanità, è stata la prima organizzazione sanitaria internazionale a riconoscere il burnout da lavoro come una vera e propria sindrome. Essa è causata da uno stress cronico che nasce sul posto di lavoro e che non è stato gestito con successo, portando ad un senso di distacco dalle attività nelle quali è coinvolto il soggetto, con conseguenze psico-fisiche potenzialmente drammatiche che possono avere effetti permanenti sulla produttività. Secondo una ricerca pubblicata dal *Global Culture Report 2021*, condotta intervistando 40.000 professionisti, la pandemia ha causato un incremento del burnout pari al 15%. I principali sintomi comprendono una mancanza totale di energie, una distanza mentale dal proprio lavoro, e un conseguente negativismo e ridotta efficacia nello svolgere i propri compiti. I disturbi che possono derivarne possono essere sia fisici, come la mancanza di sonno e l’abbassamento delle difese immunitarie, che psicologici come la sensazione di non poter riuscire a portare a termine i compiti assegnati, la demotivazione, e un forte desiderio di isolamento e distacco. A livello organizzativo, le conseguenze del burnout sono altrettanto gravi: le situazioni che si verificano più di frequente sono maggiori livelli di assenteismo e una più elevata tendenza ad incorrere in errori o ad esporsi a rischi e problemi disciplinari. Secondo delle statistiche redatte dalla Harvard Business School, il burnout comporta tra i 125 e i 190 miliardi di dollari ogni anno in costi sanitari, e i ricercatori stimano che lo stress sul posto di lavoro rappresenti l’8% della spesa nazionale per l’assistenza sanitaria. Esso porta spesso a dipendenti disimpegnati, che costano ai loro datori di lavoro il 34% del loro stipendio annuale. È inoltre responsabile di una quantità significativa di turnover dei dipendenti, tra il 20% e il 50%, a seconda dell’organizzazione. I datori di lavoro che sono in grado di anticipare la curva del burnout, otterranno un netto vantaggio sui loro concorrenti: non solo i dipendenti saranno più sani e più felici, ma produrranno di più, forniranno un servizio migliore ai clienti, vi sarà un assenteismo ridotto e avranno una fedeltà significativamente maggiore verso l’organizzazione.

Nel 2020 è stato condotto da *The Workforce Institute* di UKG (Ultimate Kronos Group) e *Workplace Intelligence* un sondaggio su 3.900 dipendenti e dirigenti di azienda in 11 nazioni, ed è stato scoperto che il burnout e la fatica sono ugualmente preoccupanti e dannosi per i dipendenti in smart working (43%) e quelli che lavorano in un posto di lavoro fisico (sempre 43%). Nel complesso, tre su cinque dipendenti (59%) affermano che la loro organizzazione ha preso perlomeno alcune misure per proteggersi dal burnout, anche se quasi un terzo (29%) vorrebbe che le organizzazioni agissero con più empatia.

È proprio questa la parola chiave: empatia. Il modo più efficace che esiste per sconfiggere il burnout, infatti, è quello di sfruttare l’empatia dei leader verso i propri dipendenti. I primi sono un vero e proprio punto di riferimento all’interno dell’organizzazione, e far sentire ai propri collaboratori una certa vicinanza, in particolare dal punto di vista personale, può davvero fare la differenza nelle

prestazioni dei singoli individui. Per i leader è necessario uscire dai propri bisogni, valutare e rimuovere pregiudizi e privilegi, ascoltando in modo attivo e proattivo le persone per poi agire. La maggior parte dei leader che sono stati intervistati hanno affermato di essere concentrati sul cambiare le proprie politiche e le proprie pratiche il più velocemente possibile cercando di stare sempre almeno un passo avanti al percorso distruttivo della pandemia. Tutti loro stanno imparando come riorganizzare la propria realtà, e allo stesso tempo stanno abbandonando il vecchio pensiero e modo di agire per accogliere nuovi approcci. Infatti, come è stato enunciato anche nel capitolo precedente, ciò che poteva essere utile prima della crisi, adesso può risultare addirittura dannoso.

Per comprendere in modo concreto cosa significhi *empathetic leadership*, e perché sia così importante per prevenire il burnout da lavoro, verranno ora analizzati alcuni esempi di dirigenti che si preoccupano in prima persona del benessere dei propri dipendenti. Ad esempio, Todd McKinnon, CEO di Okta, ha affermato di essersi reso conto che i suoi dipendenti, durante la pandemia, non si stavano prendendo il tempo libero necessario per riposare e recuperare. I dati appartenenti all'azienda hanno mostrato che il personale da remoto lavorava 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. Per questo motivo, si è pensato di concedere il venerdì libero, ma ciò ha solo comportato un appesantimento del carico di lavoro per il giorno successivo. Dopo questo tentativo, si è realmente compreso che, per ridurre la pressione sul team, non bisogna aggiungere giorni di vacanza, bensì diminuire il carico di lavoro. In ogni caso, la strategia adottata da McKinnon tutto sommato era corretta: studiare prima i dati a disposizione dell'azienda per poi prendere e implementare decisioni per prevenire così il burnout.

Un altro esempio concreto di realtà che, grazie all'empatia di uno dei suoi leader, ha voluto mitigare il rischio burnout, è quello di Eugenie Fanning, VP of People di Squarefoot, una società immobiliare commerciale basata sulla tecnologia con sede a Manhattan. Comprendendo la paura che c'era da parte del personale di tornare in ufficio subito dopo la fine del primo lockdown, il suo team è andato ben oltre i protocolli di sicurezza standard: nel tentativo di ridurre l'ansia dei suoi dipendenti, infatti, ha dato loro completa autonomia di scegliere quando tornare, e in questo modo per molti l'ufficio ha iniziato a rappresentare addirittura una tregua dal lavoro da casa.

I genitori con figli sotto i 18 anni comprendono quasi un terzo della forza lavoro statunitense e molti di loro stanno soffrendo. Quasi la metà di questi (46%), afferma che il loro livello di stress è alto (tra 8 e 10 su una scala di 10 punti dove 1 significa "poco o nessun stress" e 10 significa "molto stress") secondo il rapporto dell'*American Psychological Association*, "*Stress in the Time of Covid-19*". Una persona che ha lavorato molto su questo aspetto, affrontando il grande impatto che ha avuto la pandemia sui genitori lavoratori, è Jamie Coakley, VP of People per Electric, una società di soluzioni IT con sede a New York. Quest'ultimo ha creato un forum di genitori per discutere proprio di come essi stessero affrontando il proprio lavoro in periodo di pandemia. Già prima di ricevere i primi

feedback, Coakley aveva già istituito orari flessibili, pianificato di introdurre uno stipendio per supportare i figli dei propri dipendenti, e aperto l'ufficio per chiunque ne avesse bisogno. Dopo il primo round di risposte, si è reso conto che la strategia non era ancora quella giusta e definitiva. Ciò che stava facendo, infatti, non risolveva davvero le sfide quotidiane di dover essere in due posti contemporaneamente, però era chiaro che la strategia che avrebbe dovuto implementare da lì a poco si sarebbe dovuta concentrare su una migliore programmazione e supporto nei confronti dei genitori.

Gli esempi di Todd McKinnon, Eugenie Fanning e Jamie Coakley sono radicati nell'empatia. Le loro azioni girano tutte attorno al voler far sentire al sicuro i membri della propria azienda, al volerli aiutare, e soprattutto al non aver paura di continuare ad imparare per migliorare sé stessi nel rapporto con gli altri.

Il dottor Chris Mullen, direttore esecutivo di UKG, si ritiene d'accordo con questo tipo di approccio: *"Anche se l'economia è in difficoltà, le organizzazioni hanno un'enorme opportunità di emergere dalla pandemia da COVID-19 ancora più forti di prima. Tornando ai bisogni fondamentali che dovrebbero costituire la base del rapporto datore di lavoro-dipendente (sicurezza fisica, sicurezza psicologica, stabilità del lavoro e flessibilità), esse coltiveranno una ritrovata fiducia ed empatia"*.

Il dottor Edward Ellison, medico e co-CEO della Permanente Federation, ha scritto sugli enormi impatti negativi del burnout dei medici negli *Annals of Internal Medicine*, e ha passato gran parte della sua carriera a dare priorità alla prevenzione strategica del burnout nei posti in cui ha lavorato. Anche se il dottor Ellison dice di essere preoccupato per il potenziale rischio che i suoi dipendenti sperimentino un disordine da stress post-traumatico come risultato di questa crisi, ha allo stesso tempo affermato che grazie ad essa è possibile trarre degli insegnamenti. In primo luogo, abbiamo compreso di essere agili e di saper reagire con grande velocità e maestria alle situazioni di difficoltà. In secondo luogo, i dipendenti si sono dimostrati molto più disposti ad essere interdipendenti e altruisti con i propri colleghi: il momento in cui le persone sono state costrette a stare lontane, è coinciso con un approccio al lavoro da parte di molti orientato verso lo scambio di idee, opinioni e non solo. Si è compresa la reale importanza delle relazioni, fuori e dentro l'ambito lavorativo, e sono proprio queste le variabili che possono fare la differenza tra il sopravvivere a questi eventi estremamente stressanti o il bruciarsi completamente. Durante la pandemia, la tendenza a sentirsi soli, specialmente a causa dell'allontanamento fisico, è stata senza dubbio un comun denominatore, e ciò che ha fatto la differenza è stato proprio l'affrontare queste difficoltà insieme, appoggiandosi l'uno con l'altro con la speranza di svegliarsi molto presto da questo incubo. Gli empathetic leader sono stati fondamentali nello svolgere questo ruolo: ognuno dei problemi citati, infatti, è una reale minaccia per la salute mentale e la sicurezza psicologica dei propri team. Il burnout è sempre esistito, ma in tempi di stress reale come la pandemia esplose. Ciò che forse può sorprendere delle esperienze dei leader sopracitati

è la loro unicità. Ognuno di loro, infatti, ha affrontato problemi di più varia natura: dal bilanciamento del burnout familiare, alle paure associate allo stare in un ufficio fisico, fino ad arrivare alla gestione di un nuovo modo di lavorare e operare. È solo grazie a dei leader empatici che le aziende possono avere la possibilità di sopravvivere e prosperare nel mezzo di una pandemia globale.

#### **2.4.2 Il passaggio dai team ai superteam**

All'inizio del 2020, la pandemia ha costretto i leader organizzativi a reimpostare rapidamente le priorità del proprio business e della propria forza lavoro, e si è iniziato a mettere in discussione quali fossero i mezzi essenziali per arrivare ai propri clienti, azionisti e stakeholder. Tra le mosse vincenti che i leader hanno deciso di adottare, vi è quella di rivolgersi ai propri team per mantenere alta la performance organizzativa. Ad esempio, è stato visto come Ford abbia formato dei team specializzati e istituito nuove linee di produzione nei suoi stabilimenti per passare dalla produzione di batterie per auto ibride a decine di migliaia di ventilatori. I team che si sono venuti a creare hanno permesso di sovralimentare le capacità delle organizzazioni nel portare a termine il lavoro in condizioni turbolente e complesse. La formazione di squadre all'interno delle aziende è diventata una vera e propria zattera di salvataggio per il talento e le strategie organizzative nel corso della pandemia, infatti i team riescono ad essere molto più efficaci in situazioni di adattabilità piuttosto che di stabilità e prevedibilità. Il lavoro di squadra permette di imparare e adattarsi molto più in fretta rispetto a quando si opera individualmente, poiché i team di individui motivati si sfidano a vicenda per trovare idee migliori e più creative. Man mano che le organizzazioni passano da un focus sull'efficienza a un focus sull'apprendimento, ci si può aspettare che aumenti la loro dipendenza dai team per guidare la crescita e navigare nell'incertezza.

Adesso che finalmente il momento più duro della crisi sembra passato, le organizzazioni hanno l'opportunità di sfruttare tutto ciò che si è imparato in questo periodo di grande difficoltà per moltiplicare ulteriormente il valore che può portare la presenza dei team all'interno di un'azienda. La prossima frontiera dei team sono i *superteam*: essi sono “combinazioni di persone e tecnologia che fanno leva sulle loro capacità complementari per perseguire risultati ad una velocità non altrimenti possibile”. Al momento essi non sono ancora diffusi, più che altro perché la maggior parte delle organizzazioni vede la tecnologia ancora come un semplice strumento o come un facilitatore, piuttosto che come un membro del team e un collaboratore. Secondo un sondaggio condotto nel 2020 da Deloitte, *Global Human Capital Trends*, la maggior parte degli intervistati ha infatti detto di vedere l'intelligenza artificiale (AI) più come uno strumento di automazione e sostituto del lavoro manuale, piuttosto che come un modo per aumentare o collaborare con le capacità umane. In ogni caso, questa visione potrebbe pian piano iniziare a cambiare: i dirigenti che hanno risposto al sondaggio *Deloitte*

*Global Human Capital Trends* del 2021 hanno affermato, infatti, che sfruttare la tecnologia o le persone non significa escludere l'uno o l'altro, bensì rappresenta una vera e propria unione di elementi complementari.

Come è possibile notare dalla figura 2, i primi tre fattori che i dirigenti hanno identificato come rilevanti nella trasformazione del lavoro, sono quelli di creare una cultura organizzativa che celebri la crescita, l'adattabilità e la resilienza, che rafforzi le capacità della forza lavoro e infine quello di implementare nuove tecnologie. Ciascuno di questi singoli fattori è fondamentale affinché l'organizzazione possa assemblare e creare superteam efficaci.

## Both human capability and technological capability are critical to transforming work

What are the most important actions you are taking or will take to transform work?



Note: n=3,630 (executives).

Source: The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends survey.

Figura 2 - Deloitte, 2021

L'intelligenza artificiale può essere particolarmente importante per la capacità di un team di creare valore. In psicologia organizzativa, quello che Scott Page chiama "bonus di diversità", deriva dalla formazione di squadre composte da diversi tipi di pensatori, e sottolinea il fatto che squadre eterogenee superano quelle omogenee nel risolvere problemi, fare previsioni e sviluppare soluzioni. È stato provato che le organizzazioni che presentano una diversità superiore rispetto alla media, producono una maggiore proporzione di entrate date da innovazioni (45% del totale), rispetto a quelle che al contrario presentano una diversità inferiore alla media (26%). Grazie al connubio tra

intelligenza artificiale e intelligenza umana, è possibile produrre bonus di diversità che superano i risultati delle operazioni svolte esclusivamente da umani.

In ogni caso, aumentare il livello di tecnologia a volte potrebbe non essere la scelta vincente, ma al contrario incrementare le capacità umane potrebbe rivelarsi l'approccio migliore. Ad esempio, Walmart ha deciso di non continuare con il suo programma di utilizzo di robot per controllare l'inventario sugli scaffali dei propri negozi. Anche quando la domanda è aumentata esponenzialmente durante la pandemia, l'organizzazione ha scoperto che la gestione dei suoi prodotti sugli scaffali poteva essere fatta in modo molto più semplice e agevole dal suo personale piuttosto che dai robot.

I superteam possono dare alle organizzazioni l'opportunità di riprogettare il lavoro in modo più umano, sfruttando la tecnologia per elevare la capacità dei team di imparare, creare e portare a termine in nuovi modi le proprie sfide per ottenere risultati migliori. La straordinaria forza dei superteam non sta solamente nel fatto di poter portare a termine il lavoro più velocemente e con meno costi, bensì il vero valore si trova nella potenziale riorganizzazione del lavoro, usando la tecnologia per cambiarne la natura in modo tale da sfruttare al massimo le capacità distintamente umane delle persone.

Quasi sempre accade che quest'ultime ottengano risultati migliori lavorando in team piuttosto che individualmente. Gli strumenti di collaborazione utilizzati durante la pandemia, grazie ai quali è stato possibile il lavoro da remoto e virtuale, hanno portato alcune organizzazioni a ripensare come sfruttare queste tecnologie per lavorare in team oltre i confini della propria azienda e del proprio ecosistema. Ad esempio AstraZeneca, una delle maggiori aziende farmaceutiche al mondo, ha riunito centinaia di scienziati provenienti da diverse aree terapeutiche nella lotta contro il COVID-19 per lavorare allo sviluppo di un vaccino. L'azienda ha utilizzato le tecnologie di collaborazione per consentire la partnership in tempo reale e la condivisione dei dati, aumentando in questo modo la velocità e il livello del lavoro di squadra necessario per un rapido progresso.

La tecnologia può anche migliorare la naturale capacità di giudizio e di presa di decisioni da parte delle persone. Per esempio, il settore assicurativo sta sperimentando l'intelligenza artificiale e la modellazione predittiva per far evolvere il tradizionale ruolo del sottoscrittore. Man mano che l'elaborazione delle domande si avvicina al punto di vendita, l'intelligenza artificiale può fornire suggerimenti basati sui dati per aumentare la capacità dei sottoscrittori di prendere decisioni sul rischio. Questi sottoscrittori non devono diventare esperti di tecnologia o scienziati dei dati per usarla e beneficiarne. Devono solo capire come e quando sfruttare le soluzioni assistite dall'intelligenza artificiale per svolgere il lavoro in modo più efficace, adempiendo il loro ruolo nella collaborazione uomo-macchina.

Infine, la tecnologia può migliorare la capacità unicamente umana delle persone di creare nuova conoscenza. Un esempio viene da Remesh, un'azienda che aiuta a facilitare i focus group online su larga scala utilizzando una piattaforma abilitata dall'intelligenza artificiale. Remesh usa l'IA per analizzare e organizzare le risposte in tempo reale, e catturare intuizioni derivanti dalle risposte. Non solo questo fornisce approfondimenti più velocemente, ma migliora anche la qualità degli stessi facendo emergere punti di vista che altrimenti non si manifesterebbero. La piattaforma invita i partecipanti a votare su quali risposte di altri individui anonimi sono più d'accordo. I suoi algoritmi poi calcolano e classificano automaticamente le risposte in base alla popolarità del gruppo, consentendo una visione chiara delle idee dei partecipanti non offuscata da fattori come i pregiudizi e le differenze di personalità individuali.

Il sondaggio *Deloitte Global Human Capital Trends* del 2021 ha mostrato che i dirigenti stanno spostando la loro attenzione dall'ottimizzazione del lavoro ad una nuova concezione dello stesso, con il 61% che sostiene che si concentrerà su quest'ultima, rispetto al 29% prima della pandemia. In questo processo di riprogettazione e rinnovamento del lavoro e dei modi di operare, si possono certamente inserire i superteam.

Per creare un ambiente favorevole allo sviluppo di questi ultimi, i dirigenti devono considerare ciò che segue: in primis è necessario fissare degli obiettivi audaci, smettendo di concentrarsi su come migliorare i processi e i risultati già esistenti e impegnandosi piuttosto sulla definizione di nuove aspirazioni; un altro punto importante è non usare le tecnologie come uno strumento per facilitare ciò che già è presente all'interno della propria organizzazione. Piuttosto, bisogna prendere in considerazione una visione più ampia del potenziale che ha la tecnologia per trasformarla in uno strumento che davvero faccia la differenza nel raggiungimento del risultato finale. Usarla nel modo corretto può permettere al lato umano dell'organizzazione di raggiungere altissimi livelli di produttività grazie alla collaborazione all'interno dei team, e alla creazione e personalizzazione di nuova conoscenza.

I superteam saranno fondamentali quando si tratterà di aiutare le organizzazioni a riunire capacità umane e tecnologiche per riprogettare il lavoro e fornire nuovo valore a tutti gli stakeholder. Quando è presente l'ambiente giusto per prosperare, i superteam sono davvero in grado di sbloccare un enorme potenziale organizzativo e raggiungere risultati di gran lunga più soddisfacenti di quanto gli uomini o le macchine possano ambire agendo da soli.

### 2.4.3 Come misurare la produttività dei lavoratori da remoto

Una terza sfida che dovrà affrontare il management è legata al dover trovare il modo di misurare la produttività dei lavoratori da remoto. Come è noto, quando tutto accadeva in un luogo fisico, non era difficile per i superiori riuscire ad osservare quanto fossero produttivi i propri dipendenti. Adesso, invece, con l'esplosione dello smart working la situazione è ben diversa: il management si è ritrovato a dover gestire a distanza una moltitudine di lavoratori senza poterne effettivamente controllare a pieno l'operato. Trovandosi in un luogo fisico del tutto sconnesso da quello di lavoro, con l'arrivo della pandemia non vi è più stata la possibilità di verificare la quantità di ore effettivamente svolte da parte del proprio personale. Sono stati diversi gli strumenti e le mosse tentate da parte delle aziende, ma forse una soluzione, anche se certamente non definitiva, potrebbe averla offerta il colosso tech Microsoft. Verso la fine del 2020 è stato presentato un nuovo tool chiamato *Productivity Score*, e durante la conferenza di presentazione, uno dei senior product manager ha affermato che grazie ad esso sarà possibile per i datori di lavoro ricevere delle informazioni su come i propri dipendenti utilizzano servizi di Microsoft come Outlook, Teams, SharePoint e OneDrive. Questo strumento, ad esempio, offre ai manager la possibilità di trovare un dipendente per nome e vedere il numero di ore che egli ha trascorso in riunioni su Microsoft Team negli ultimi 28 giorni. Permette, inoltre, di conoscere per quanti giorni e su quale dispositivo un dipendente è stato attivo su Microsoft Word, Excel, PowerPoint e Skype nell'ultimo mese. Si può addirittura controllare il numero di giorni in cui una persona ha inviato una mail con una menzione specifica, o il numero di volte in cui la videocamera è rimasta accesa durante le riunioni svolte. Secondo Forbes, esistono ben 73 dati specifici riguardo il comportamento dei lavoratori a cui i datori di lavoro possono accedere grazie alla suddetta piattaforma.

Questo strettissimo monitoraggio dei dipendenti non è stato visto con favore da tutti, ed è per questo motivo che prontamente Jared Spataro, vicepresidente aziendale di Microsoft 365, ha affermato: “*Sia chiaro: il Productivity Score non è uno strumento di monitoraggio del lavoro. Esso riguarda la scoperta di nuovi modi di lavorare, fornendo ai propri dipendenti grande collaborazione ed esperienze tecnologiche*”. Il *Productivity Score* di Microsoft non è attivo in modo predefinito, sono le aziende a doverlo abilitare per ottenere automaticamente i dati sui singoli dipendenti. Volendo, vi è anche la possibilità da parte dei datori di lavoro di rendere anonimi i dati del proprio personale, però è possibile farlo solo modificando manualmente le impostazioni. In un'intervista a Forbes, Melissa Grant, Product Marketing Director di Microsoft 365, ha dichiarato che l'azienda americana ha voluto appositamente mettere a disposizione dei clienti una vasta varietà di opzioni e che da subito hanno voluto essere molto chiari su come poterne usufruire o meno. Ha aggiunto, inoltre, che il *Productivity Score* aggrega i dati a livello aziendale solo relativi ad un arco temporale comprendente 28 giorni, in modo che i datori di lavoro non possano avere la possibilità di venire a scoprire quali programmi sono

o non sono stati utilizzati da un dato dipendente in uno specifico giorno. Dopo 28 giorni, i dati a livello del singolo individuo vengono eliminati, mentre quelli anonimi relativi all'intera organizzazione rimangono per 180 giorni. Tuttavia, anche se è possibile osservare i dati dei singoli individui, ai manager non vengono forniti dei punteggi che corrispondono alla produttività individuale dei dipendenti. Ad ogni modo, hanno la possibilità di ricevere un punteggio a livello aziendale che è pari alla sommatoria dei punti "esperienza delle persone" e dei punti "esperienza tecnologica". L' "esperienza delle persone" corrisponde alla frequenza con cui i lavoratori utilizzano determinati prodotti Microsoft 365, mentre l'"esperienza tecnologica" valuta tutto ciò che è relativo alle prestazioni del dispositivo in uso dai dipendenti, alle app e alla loro connettività di rete. Sempre Grant ha voluto sottolineare che Microsoft ha deciso di includere i dati sui singoli dipendenti come impostazione predefinita con la finalità di diagnosticare eventuali problemi tecnici in cui può incorrere il singolo. Ad esempio, un datore di lavoro potrebbe addirittura verificare quando un determinato dipendente allega erroneamente un file alle e-mail, invece che farlo con OneDrive. Tutti questi dati specifici hanno enormi potenzialità: non solo permettono un'analisi accurata della produttività aziendale, ma consentono anche di indentificare le figure più adatte all'interno della propria organizzazione in vista di nuove strategie di trasformazione digitale.

Come è anche stato sottolineato in apertura, questo strumento è tutt'altro che definitivo, e le criticità ne sono la conferma. I sostenitori della privacy, infatti, dichiarano che consentire ai datori di lavoro l'accesso ai dati sui singoli dipendenti è una modalità troppo invasiva e può creare un ambiente in cui il personale si trova costantemente in tensione e con il timore di essere individuato. Inoltre, vi è anche il problema che Microsoft non avverte in alcun modo i dipendenti riguardo ai comportamenti che vengono monitorati, lasciando la decisione alle organizzazioni che usufruiscono del servizio. Il professor Nelson di Villanova ha giustamente affermato che *"avere i numeri su qualcosa non significa avere idea di cosa stiano facendo i propri dipendenti"*, aggiungendo inoltre che questi ultimi potrebbero anche solo aprire documenti Excel senza una logica o comunque trovare altri modi per aumentare i propri numeri riguardo la produttività. Un'altra criticità sta nel fatto che, tra i principi cardine dello smart working, vi sono l'autonomia e la fiducia nei confronti dei propri dipendenti. Dunque, i manager dovrebbero valutare la performance dei collaboratori sulla qualità dei risultati, non sul numero di ore svolte in riunioni o sul tempo in cui sono rimasti con la videocamera accesa. Infatti, ciò che davvero conta in un contesto organizzativo, non è la quantità di tempo impiegato a lavorare, bensì la qualità dello stesso. Un manager, a parità di risultato finale, sicuramente preferirà un dipendente che ha concluso il proprio lavoro in modo veloce ed efficiente, piuttosto che uno che al contrario ha impiegato molto più tempo per arrivare allo stesso risultato.

In ogni caso, Microsoft sta facendo passare il suo nuovo tool come un modo per promuovere la trasformazione digitale all'interno delle organizzazioni, ma nulla impedisce ai dirigenti di utilizzare

i dati acquisibili a livello individuale per valutare eventuali promozioni o licenziamenti dei dipendenti. Inoltre, potrebbe essere utilizzato anche per esacerbare gli ambienti di lavoro tossici e gli squilibri di potere interorganizzativi. La sorveglianza dei propri dipendenti a questo livello può provocare una forte diminuzione di fiducia, una riduzione delle prestazioni nell'ambito del problem solving e soprattutto una minore soddisfazione lavorativa.

Secondo *Market Research Future*, il settore del monitoraggio dei propri dipendenti dovrebbe arrivare a crescere fino ad un valore di 3.84 miliardi di dollari entro il 2021, certamente aiutato dalla forte spinta data dalla pandemia. Le aziende sentono la necessità di non far diminuire la produttività del proprio personale durante il lavoro da remoto, ed è per questo che si rivolgono a società come ActivTrak, Hubstaff e InterGuard, con lo scopo di acquisire le schermate dei computer dei dipendenti oppure, come è possibile fare grazie a Teramind, società di software statunitense, di visualizzare in tempo reale gli schermi di questi ultimi. Microsoft non è arrivata a questo livello di invasività, ma in ogni caso i suoi numeri sono impressionanti. Microsoft 365, infatti, secondo un sondaggio condotto da Okta (*Business @ work Report, 2020*) è il software relativo alla produttività sul posto di lavoro più popolare degli Stati Uniti, con oltre 650.000 aziende coinvolte. Bennett Cyphers, un tecnologo presso la Electronic Frontier Foundation, ha affermato: *“Temo che nel momento in cui Microsoft aiuterà le persone ad accedere a queste dashboard di monitoraggio dei dipendenti, essi si abitueranno a convivere con questo livello di sorveglianza e i manager si abitueranno ad avere un bel feed di dati su di loro e questo sarà un vantaggio per l'intera industria”*.

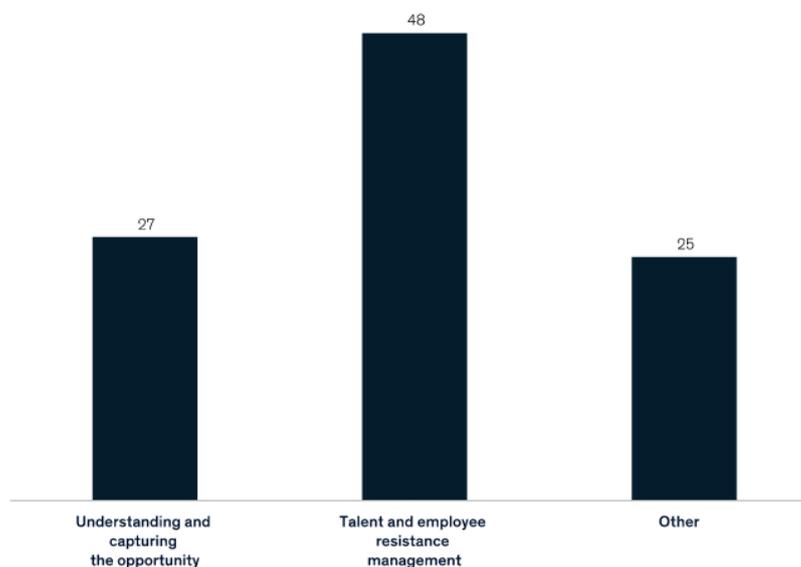
# CAPITOLO 3

## 3.1 L'automazione e le tecniche per un cambiamento di successo

La concezione del lavoro sta cambiando e l'automazione dei processi sta portando le aziende ad una completa riorganizzazione delle stesse. Il cambiamento legato all'automazione porta con sé diverse sfide: come è stato dimostrato da una recente indagine globale condotta da McKinsey (Grafico 1), ciò che dovranno affrontare con più difficoltà i datori di lavoro sarà gestire la resistenza dei lavoratori al cambiamento e attrarre nuovi talenti presso la propria azienda.

### What is the most significant automation-related challenge you expect your organization will confront in the next three years?

% respondents who described their companies' automation efforts as "successful"



Source: McKinsey Automation survey

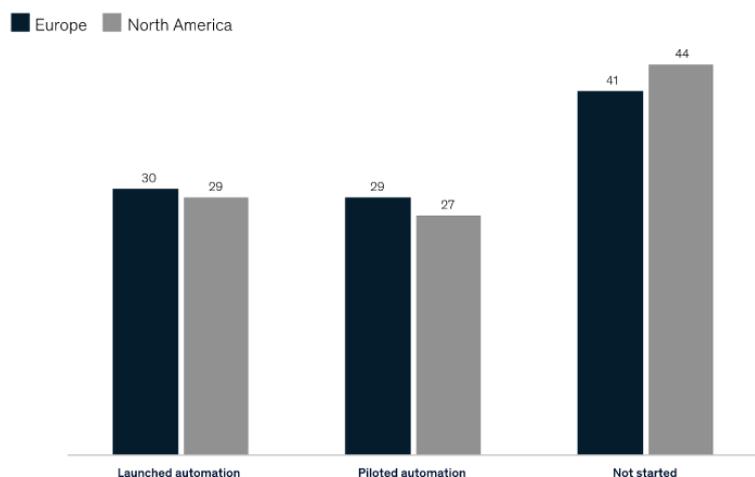
McKinsey  
& Company

Grafico 1 – McKinsey, 2019

Certamente la paura del futuro è un potente deterrente, ma ciò che bisogna fare è affrontare quest'ultima guardando alle opportunità che possono essere colte. L'automazione ha un enorme potenziale quando si tratta di cambiare la natura del lavoro, liberando ad esempio i dipendenti da compiti ripetitivi e noiosi. La vera sfida che le organizzazioni dovranno affrontare in questo campo sarà quella di assicurare che l'automazione sia utilizzata per aumentare la forza lavoro piuttosto che sostituirla: ciò di cui vi è bisogno sono maggiori e migliori posti di lavoro, non minori. Infatti, le aziende che utilizzano l'intelligenza artificiale per sostenere l'innovazione, piuttosto che tagliare esclusivamente i costi, fungono da vere e proprie creatrici di occupazione.

Il McKinsey Global Institute stima che circa il 50% delle attività attuali potrebbe essere automatizzato con tecnologie già collaudate, ma che solo il 10% di queste attività sono automatizzabili ad un tasso superiore al 90%. È innegabile, dunque, che il lato umano sia fondamentale, ma allo stesso tempo è importante che anche esso si adatti al cambiamento in atto per non rischiare di restare indietro. È per questo motivo che si può affermare che l'automazione possa portare sia a grandi cambiamenti per quanto riguarda le capacità richieste per eseguire i lavori, che ad una variazione della natura stessa del lavoro che i dipendenti attualmente eseguono. Da ciò ne risulta che quella che i dipendenti dovranno affrontare non sarà tanto una sfida incentrata sul trovare un posto, quanto piuttosto sull'acquisire le giuste competenze per poter diventare necessari e insostituibili all'interno della propria organizzazione. Si sente spesso parlare di mismatch lavorativo, ovvero quel disallineamento che vi è tra le richieste del mercato del lavoro e le competenze offerte da chi cerca un'occupazione, ed è proprio questo il gap su cui bisogna puntare e che bisogna cercare di restringere. Si stima che, entro il 2030, 375 milioni di lavoratori a livello globale e più del 30 per cento della forza lavoro totale degli Stati Uniti dovrà cambiare lavoro o aggiornare le proprie competenze in modo significativo. Inoltre, le aziende riconoscono sempre di più che dovranno prendere l'iniziativa per aiutare i loro dipendenti a compiere la transizione. Questa è un'opportunità con chiari benefici se il tutto viene gestito nel modo giusto dalle aziende e dalla società. Ciò che è forse sorprendente, data la disponibilità della tecnologia per l'automazione e la crescente esperienza umana su come implementarla, è quante poche organizzazioni abbiano al momento lanciato programmi di questo tipo. Come si può notare dal grafico 2, più del 40% dei dirigenti europei e nordamericani ha detto di non aver ancora avviato alcun programma di automazione, mentre i restanti sono quasi equamente divisi tra l'averlo avviato e l'averlo lanciato del tutto.

**Which of the following statements best describes the actions your organization has taken to automate its business processes?**



Source: McKinsey Automation survey

McKinsey  
& Company

Grafico 2 – McKinsey, 2019

Si è scritto molto sull'automazione negli ultimi anni, e alcune notizie possono essere scoraggianti. Dalla paura che i robot si impadroniscano delle nostre vite all'automazione come minaccia ai posti di lavoro, l'intelligenza artificiale sta creando veri e propri divari di competenze e una forte resistenza dei dipendenti al cambiamento.

Tuttavia, l'automazione andrebbe vista come un qualcosa di molto più positivo. Innanzitutto, non sarà la causa di una riduzione dei posti di lavoro: l'unico effetto che potrebbe comportare da questo punto di vista, sarebbe quello di cambiare parte dell'offerta di lavoro necessaria, rendendo obsolete alcune occupazioni, ma allo stesso tempo facendone nascere tante altre e creando così nuove opportunità. Una ricerca McKinsey, infatti, mostra che i posti di lavoro guadagnati grazie all'automazione supereranno quelli persi nel periodo 2016-2030. Dunque, quest'ultima non solo non diminuirà i posti di lavoro, al contrario permetterà addirittura di aumentarli. Le aziende avranno certamente bisogno di assicurarsi che l'effetto iniziale della perdita dei posti di lavoro sia mitigato con iniziative di riqualificazione, e già diverse aziende stanno lavorando in prima linea nello sviluppo di competenze per ruoli adiacenti.

In secondo luogo, la natura del posto di lavoro si evolverà in modi che potranno influenzare positivamente la motivazione dei dipendenti. Sono state individuate tre motivazioni principali del perché il lavoro potrebbe essere più motivante nel prossimo futuro:

1. L'automazione permetterà di eliminare tutti quei processi noiosi e pericolosi per il proprio personale, aprendo la strada a un lavoro più coinvolgente e all'apprendimento di nuove competenze. Pochissime occupazioni scompariranno del tutto, infatti solo l'uno per cento di queste è costituito da attività che possono essere completamente automatizzate. Inoltre, le tecnologie di automazione, tra cui l'RPA (*Robotic Process Automation*), l'intelligenza artificiale (AI) e la robotica fisica, daranno davvero una grande mano nella riqualificazione delle occupazioni. Le attività in cui l'automazione è migliore includono il lavoro fisico e prevedibile, la raccolta e l'elaborazione dei dati. Man mano che l'automazione elimina le attività ripetitive e banali, ciò che rimane da affrontare per i dipendenti sono i compiti euristici, ovvero compiti complessi e creativi in cui gli esseri umani superano le macchine.
2. Le riprogettazioni del lavoro e l'automazione promuovono modi di lavorare più agili e basati sul team. Poiché le occupazioni stanno cambiando, le aziende stanno sfruttando questa trasformazione come un'opportunità per riprogettare i processi aziendali e i flussi di lavoro in modo da permettere alle persone di operare efficacemente accanto alle macchine. Molte organizzazioni stanno anche riconfigurando il loro design generale e gli spazi di lavoro per promuovere una maggiore collaborazione e meno gerarchia, con il risultato di una configurazione più basata sul team e modi di lavorare agili. Di conseguenza, i dipendenti

avranno una maggiore autonomia per modellare le loro attività quotidiane, e svilupperanno un maggiore senso di padronanza e scopo sui loro contributi, il che di certo aumenterà la loro motivazione.

3. Infine, l'automazione fa aumentare il bisogno di competenze sociali ed emotive sul posto di lavoro. Per secoli, le organizzazioni hanno chiesto al lavoro umano di agire come macchine. Ora, la tecnologia permette all'automazione di fare gran parte di questo lavoro, e ciò che rimane è chiedere ai propri dipendenti di fare ciò che è veramente umano. Insieme alle abilità cognitive superiori, le abilità sociali e quelle emotive - creatività, innovazione, comunicazione avanzata, negoziazione, leadership, adattabilità, empatia - saranno sempre più richieste per portare a termine attività ancora più complesse.

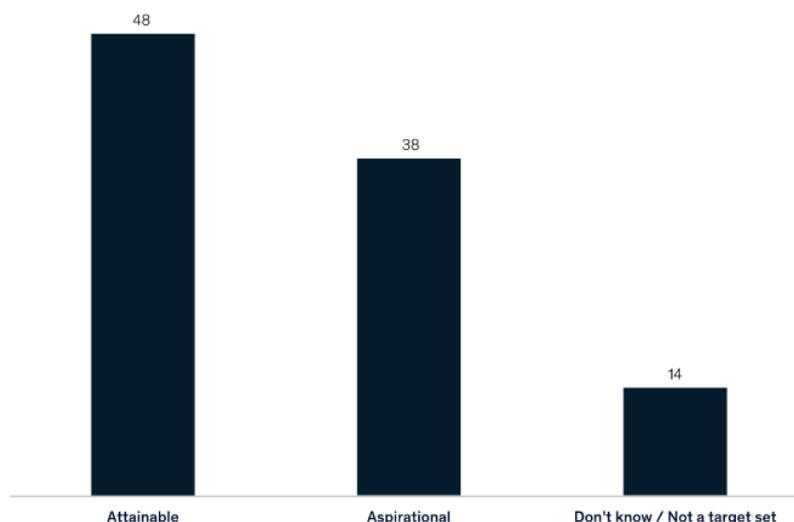
Questi cambiamenti sul posto di lavoro hanno davvero il potenziale per guidare miglioramenti significativi nella motivazione dei dipendenti. L'assenza di compiti ripetitivi e meccanici permetterà al singolo lavoratore di sfruttare la propria creatività e godere senza dubbio di una maggiore indipendenza. Quest'ultima, a sua volta, potrebbe aiutarli a ritrovare la propria motivazione in modo indipendente, senza la necessità di essere monitorati e sollecitati.

Vi sono tre grandi bisogni che, quando sono soddisfatti, fanno desiderare alle persone di eseguire un comportamento: bisogno di competenza, autonomia e relazione. Se le organizzazioni saranno in grado di prestare attenzione a come i sentimenti di competenza, autonomia e relazione dei dipendenti si stiano spostando per ottenere un maggiore impegno e performance - e in definitiva, un maggiore benessere nel lavoro e nella vita - riusciranno a trarne enormi benefici.

Adesso che sono state comprese le conseguenze positive che può comportare l'automazione all'interno delle organizzazioni, è importante capire *come* essa vada implementata. Secondo un'analisi McKinsey, nelle aziende che hanno avviato il processo di automazione, sono quattro le tecniche che fanno la differenza tra successo e fallimento:

1. Per prima cosa, bisogna puntare in alto per catturare il maggior valore possibile. Le aziende di successo hanno iniziato con una valutazione generale delle opportunità dell'automazione, comprendendo le loro ambizioni e come centrare i propri obiettivi. Come è possibile vedere dal grafico 3, il 38% degli intervistati ha affermato di aver fissato degli obiettivi ambiziosi per misurare i risultati dei loro sforzi di automazione, e un altro 48% li ha concordati su ciò che credeva all'inizio fosse raggiungibile.

**How would you describe the targets your organization has set to measure the outcomes of its automation efforts?**



Source: McKinsey Automation survey

McKinsey  
& Company

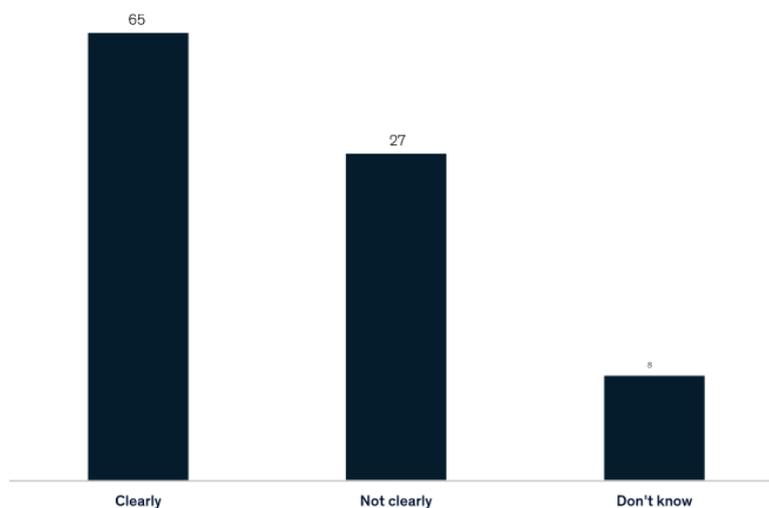
Grafico 3 – McKinsey, 2019

Quindi, a cosa dovrebbero puntare le aziende? È fondamentale per le organizzazioni sforzarsi fin dall'inizio ed essere molto ambiziose quando si tratta di automazione. Sono stati molti i casi in cui le aziende hanno avviato l'automazione su un singolo processo, in genere un insieme di compiti facili da automatizzare che permette di ottenere un risultato rapido ed economico. Nella maggior parte delle volte però, è piccolo l'impatto che questo tipo di sforzi di automazione tipicamente cattura, e raramente le aziende che hanno adottato questo approccio sono riuscite a catturare un valore duraturo. Le organizzazioni di maggiore successo sfruttano l'automazione non solo per ridurre i costi, ma anche per aumentare i ricavi e migliorare i livelli di servizio, concentrandosi non solo sui processi rivolti al cliente, ma cercando allo stesso tempo di migliorare la qualità dei processi interni. Capire fin dall'inizio come catturare l'impatto, fornisce grandi spunti su dove concentrare lo sforzo. Grazie all'automazione vi può essere un potenziale significativo quasi ovunque si guardi, dalle semplici attività nei back office a quelle di supporto, fino ad arrivare alle funzioni altamente tecniche come l'ingegneria o la manutenzione. Questo approccio, però, non è privo di rischi: alcune aziende puntano a quello che a prima vista può sembrare il più grande bacino di valore - una grande operazione ad alto costo che esegue un insieme altamente strutturato di compiti basati su regole - solo per scoprire poi che il valore in gioco non può essere catturato a causa ad esempio di fattori normativi. Ma piuttosto che scoraggiare le aziende dal fissare le loro ambizioni in alto, questo dovrebbe servire a ricordare che l'automazione non è solo una

soluzione tecnologica, e che tutti gli aspetti del business e del suo ambiente devono essere fortemente tenuti in considerazione durante la trasformazione.

2. La seconda tecnica comporta la presenza di impegno e comunicazione all'interno dell'organizzazione. L'automazione non è uno sforzo isolato a una singola unità aziendale o alla funzione IT. Le aziende di successo affrontano fin dall'inizio l'automazione con un programma di trasformazione che diventa, una volta lanciato, una priorità assoluta per il CEO e il top management dell'organizzazione. Mentre l'IT è tipicamente coinvolto nelle prime fasi del processo, le aziende di maggior successo coinvolgono il top management di tutti i gruppi di stakeholder (IT, unità di business, operazioni, risorse umane e altro). Come regola generale, le aziende di maggior successo coinvolgono i manager che coprono circa l'80% delle risorse aziendali totali. Tutti i dipendenti devono essere consapevoli dell'importanza della trasformazione in modo che tutti siano orientati nella stessa direzione. Comunicare in modo coerente e chiaro assicura che le persone sappiano di essere apprezzate e di far parte dei piani dell'azienda. Nonostante l'importanza appena sottolineata della comunicazione come uno dei fattori chiave di successo negli sforzi di automazione, solo il 65% degli intervistati (Grafico 4) ritiene che le loro aziende abbiano comunicato chiaramente i cambiamenti attuati legati all'automazione, lasciando un significativo margine di miglioramento.

**How clearly has your organization communicated the automation-related changes it has made?**



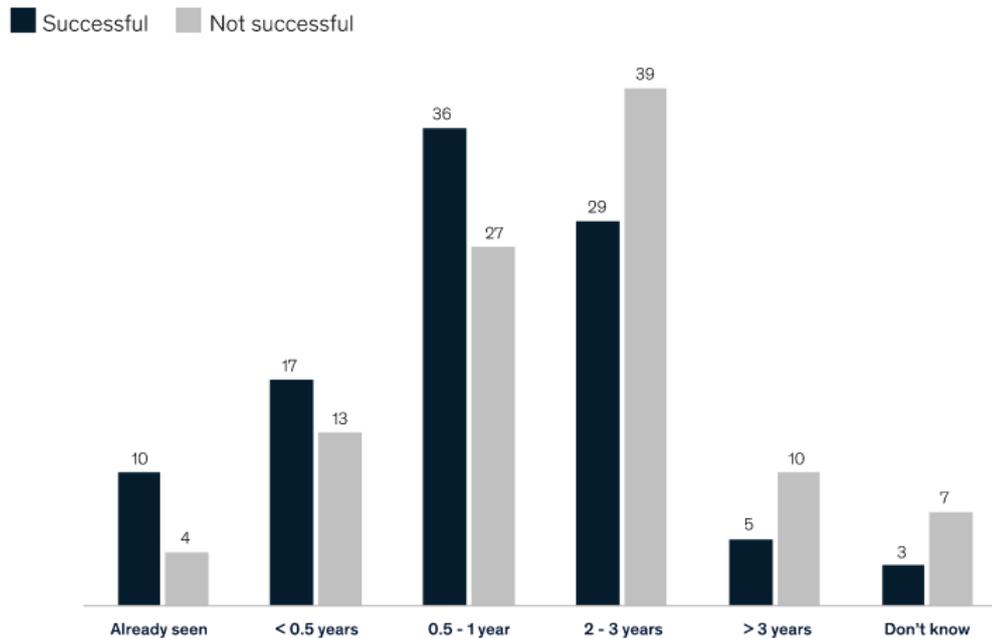
Source: McKinsey Automation survey

McKinsey  
& Company

Grafico 4 – McKinsey, 2019

3. La terza tecnica riguarda l'implementare la giusta governance, assicurarsi che il business guidi il cambiamento e il muoversi rapidamente. L'implementazione dell'automazione in scala richiede un preciso programma a livello aziendale e un approccio di tipo agile. Una volta che i leader senior sono convinti che l'automazione sia una priorità assoluta per l'azienda, devono istituire e responsabilizzare un team di trasformazione per gestire il processo. Solitamente, bisogna istituire un ufficio centrale di trasformazione, a volte chiamato centro di competenza. Senza un coordinamento centrale, infatti, le scelte tecnologiche e gli sforzi di implementazione possono finire per essere disallineati in tutta l'azienda, trasformando ogni unità o funzione in modo isolato. Il grado di controllo esercitato da un ufficio centrale di trasformazione può variare, in gran parte a seconda del talento disponibile a livello di business unit: se queste ultime non hanno talento nello sviluppo dell'automazione, è necessario un maggiore controllo. Viceversa, se le business unit posseggono già il talento necessario, vi sarà bisogno di un minor grado di sorveglianza.
- Una delle peggiori insidie che possono presentarsi durante l'implementazione dell'automazione su scala, è quando i dirigenti vedono l'automazione semplicemente come un altro servizio IT. Anche se ad essa viene assegnata una priorità assoluta, gli obiettivi quotidiani aziendali tendono a spingerla rapidamente in fondo alla coda delle “*things to do*” dell'IT. La responsabilità dell'automazione, invece, deve essere parte integrante dell'unità che si sta trasformando, e non affidata a prescindere a una funzione IT spesso sovraccarica.
- Allo stesso tempo, assicurare la continuità del business è vitale per un'azienda che implementa l'automazione. Quindi, oltre a definire quali tecnologie devono essere applicate in tutta l'azienda e dare priorità agli sforzi di implementazione, uno dei ruoli cruciali (ma spesso trascurato) dell'ufficio centrale di trasformazione è quello di garantire che le unità aziendali continuino a seguire un percorso coerente e concorde anche mentre guidano il cambiamento.
- Inoltre, anche il ritmo è fondamentale: più veloce è la trasformazione, più rapido sarà il ritorno economico. Secondo un'indagine McKinsey, gli intervistati in genere si aspettano di recuperare i costi dell'implementazione dell'automazione in un periodo compreso tra i sei mesi e i tre anni, ma le organizzazioni di successo tendono a catturarne l'impatto prima. Come si può anche notare dal grafico 5, sono proprio le organizzazioni di successo che per prime beneficiano delle conseguenze dell'automazione: infatti, il 63% di esse riesce a rientrare nei costi dopo solamente un anno.

## In your view, what will be the length of the payback period for your organization's first automation efforts?



Source: McKinsey Automation survey

McKinsey  
& Company

Grafico 5 – McKinsey, 2019

4. Infine, ciò che fa la differenza tra successo e fallimento nelle aziende che hanno avviato il processo dell'automazione, è la creazione di capacità interne. Esso è per molti versi anche il punto più importante se l'automazione, come spiegato in precedenza, permetterà ai dipendenti di svolgere lavori diversi e migliori. Sviluppare l'automazione e le relative competenze internamente, infatti, è essenziale per ridurre la dipendenza dai fornitori di automazione esterni. Inoltre, è più probabile che i profili di cui si ha bisogno esistano già all'interno dei team aziendali, soprattutto nell'IT, il cui personale può fornire supporto tecnico e formazione a coloro che si preparano a occupare nuovi ruoli all'interno della propria azienda. Costruire questo muscolo interno è vitale. Quando sono i fornitori esterni a condurre l'azienda durante l'intero processo di automazione, dalla selezione della tecnologia all'implementazione finale, il valore può rapidamente erodersi: infatti, quando il processo sarà completato, potrebbe non esserci un numero sufficiente di dipendenti con gli strumenti o le conoscenze necessarie per reagire efficacemente quando sorgono i problemi. Per questo motivo, le aziende di maggior successo si assicurano di sviluppare e mantenere il controllo delle proprie risorse: il coinvolgimento dei partner tecnologici esterni, dunque, tende a diminuire man mano che i dipendenti interni vengono formati e iniziano a padroneggiare i loro nuovi ruoli.

In ogni caso, l'automazione non è l'unico fattore che porta un'organizzazione a dover percorrere la strada del cambiamento. Infatti, un processo di trasformazione può essere intrapreso per tanti altri motivi, e se non si vuole analizzare nello specifico il caso dell'automazione, vi sono altre tecniche di cui i manager e i dipendenti dell'organizzazione possono usufruire per realizzare un cambiamento di successo.

Per prima cosa è necessario diffondere un senso di urgenza e necessità al cambiamento all'interno della propria organizzazione. Solitamente, le situazioni che rendono maggiormente disposti i dipendenti a investire il proprio tempo e l'energia necessari ad adottare nuove tecniche o procedure, sono quelle in caso di crisi organizzative. In mancanza di alcuna crisi manifesta, i manager dovranno cercare un modo diverso per rendere consapevole il proprio personale.

Altro passo che si può compiere è quello di istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento. I manager che implementano una trasformazione efficace, sfruttano coalizioni di persone provenienti da tutta l'organizzazione e che abbiano il potere e l'influenza necessari per guidare il processo di cambiamento. Affinché l'implementazione vada per il meglio, vi è assolutamente bisogno che vi sia un senso di impegno condiviso rispetto alle necessità e alle potenzialità del processo intrapreso. In questo frangente è importante avere il sostegno del top management, e se manca, può essere molto rischioso per l'azienda. Le coalizioni, inoltre, dovrebbero coinvolgere i supervisor dei livelli inferiori e i manager dei livelli intermedi dell'azienda. Infine, per quanto riguarda le trasformazioni minori, è necessario avere il sostegno dei manager influenti delle unità di business a cui fa riferimento il cambiamento stesso.

Molto spesso, le aziende che riescono a portare a termine una trasformazione con successo, hanno tutte una caratteristica in comune: si concentrano sulla formulazione e l'articolazione di una visione convincente e di una strategia finalizzata a guidare il processo di cambiamento. Anche nel caso in cui la trasformazione sia relativamente piccola, è importante per i dipendenti rendersi conto e comprendere quanto il futuro possa essere migliore e con quale strategia sia possibile raggiungere il proprio obiettivo.

Un altro passo da compiere è quello di trovare un'idea che risponda alle necessità dell'organizzazione. Trovare l'idea giusta è tutt'altro che semplice, e ciò implica spesso diverse procedure di ricerca come i colloqui con altri manager, la creazione di task force per esaminare il problema e la richiesta alle persone creative di sviluppare una soluzione. Solitamente questa è un'ottima opportunità per incoraggiare la partecipazione dei dipendenti, dando libero sfogo alla loro creatività per trovare nuove opzioni e metterle in atto.

Come è stato sottolineato nel capitolo precedente, la presenza di team all'interno dell'organizzazione è fondamentale, ed è anche grazie ad essi che si può facilitare il processo di trasformazione organizzativa. Infatti, si possono creare veri e propri team finalizzati al cambiamento: unità creative, venture team, gruppi costituiti ad hoc e task force sono tutti modi per concentrare l'energia sia sotto l'aspetto della creazione che dell'implementazione. Un'unità creativa separata permette di creare nuove tecnologie che rispondano a necessità reali; una task force, invece, può avere lo scopo di supervisionare il completamento della fase di realizzazione, e inoltre può essere responsabile della comunicazione, del coinvolgimento degli utenti, della formazione e di altre attività necessarie per il cambiamento.

Infine, una delle armi più efficaci nella battaglia per il cambiamento, è quella dei champion intellettuali. Essi si dividono fondamentalmente in due tipologie: il champion tecnico o di prodotto, che è la persona che genera o adotta e sviluppa un'idea relativa a un'innovazione tecnologica e si dedica ad essa, anche fino a rischiare la propria posizione o il proprio prestigio; il champion gestionale, invece, agisce come sostenitore e sponsor dell'idea, per proteggerla e promuoverla all'interno dell'organizzazione. Egli riconosce le potenziali applicazioni dell'idea e ha il prestigio e l'autorità per assicurarle una sufficiente visibilità e allocazione di risorse. I champions tecnici e gestionali lavorano spesso insieme, infatti un'idea di carattere tecnico avrà maggiori possibilità di successo se vi è una figura che la sponsorizzi.

### **3.2 La resistenza al cambiamento e come sconfiggerla**

Come è stato enunciato in apertura, tra le difficoltà che i dirigenti devono affrontare nei processi di trasformazione, vi sono le opposizioni da parte di alcuni dipendenti avversi al cambiamento. Sono state molte le idee che non sono mai state messe in pratica poiché i manager non sono riusciti a prevenire o a prepararsi all'opposizione del proprio personale. Anche se si tratta di un'innovazione con caratteristiche sbalorditive e performance incredibili, vi sarà sempre qualcuno che avrà degli interessi in conflitto con essa e cercherà di opporsi mettendo in pericolo l'organizzazione.

Inizialmente, prima di comprendere come sia possibile sconfiggere la resistenza al cambiamento, analizziamo più nel dettaglio quali sono le teorie in materia, e in particolare le dimensioni che la letteratura è riuscita ad individuare. La resistenza al cambiamento, infatti, è vista come multidimensionale: essa comprende sia come gli individui si comportano in risposta al cambiamento (dimensione comportamentale), sia cosa ne pensano (dimensione cognitiva), che come si sentono rispetto ad esso (dimensione affettiva).

In particolare, la *dimensione comportamentale* riguarda il come l'individuo si appropria al cambiamento, e dunque se decide di abbracciarlo, oppure di respingerlo per poi cercare di sabotarlo. Esaminando questa dimensione, Giangreco e Peccei (2005) in un loro studio sulla privatizzazione di un'azienda elettrica italiana, hanno definito la resistenza al cambiamento come una "forma di dissenso tacito". Hanno trovato, infatti, che i comportamenti di resistenza al cambiamento erano spesso espressi in modo passivo piuttosto che manifesto, ad esempio non supportando attivamente le iniziative di cambiamento, o comportandosi in modi che impedivano in modo velato l'efficacia della trasformazione. La *dimensione cognitiva*, invece, risponde alle seguenti domande: qual è il valore che comporterà il cambiamento? Esso beneficerà o danneggerà il mio reparto? E l'organizzazione? E me stesso? È ovvio che se le reazioni cognitive saranno negative, l'individuo tenderà ad opporsi alla trasformazione in atto. Infine, la *dimensione affettiva* riguarda il come il soggetto reagisce emotivamente al cambiamento, e comprende emozioni come euforia, stress, rabbia, paura, entusiasmo e apprensione.

Comprendendo nel profondo la complessità della resistenza, Piderit (2000) sostiene che gli individui operano in tutte e tre queste dimensioni simultaneamente, e che a volte possono addirittura essere ambivalenti in ciascuna di esse. Ad esempio, un individuo può essere sia speranzoso riguardo le opportunità presentate dal cambiamento, ma allo stesso tempo timoroso di non essere in grado di soddisfare le aspettative richieste. Oppure potrebbe essere molto entusiasta del cambiamento, ma decidere di non concentrarsi per nulla sul compiere le azioni necessarie per implementare l'iniziativa.

In ogni caso, la resistenza al cambiamento è inevitabile e i manager, attraverso l'adozione di diverse tecniche, possono cercare di sconfiggerla. La base per sovrastare la resistenza al cambiamento è il supporto visibile da parte del top management, mezzo che rende le persone consapevoli dell'importanza di questo processo. Questo tipo di sostegno può essere davvero importante quando la trasformazione interessa diverse unità all'interno dell'organizzazione oppure quando vi è una redistribuzione delle risorse tra le stesse. In mancanza di un sostegno da parte del top management, i cambiamenti possono trovare molta difficoltà ad attuarsi sia a causa delle potenziali controversie a cui possono incorrere le varie unità che a causa di indicazioni contraddittorie da parte dei manager responsabili dei processi esecutivi. Importante, inoltre, è che il processo di cambiamento non sia percepito come una necessità solo dal top management, al contrario è necessaria una partecipazione estesa che coinvolga l'intera organizzazione. È grazie al coinvolgimento di ogni parte dell'azienda che i dipendenti riescono a comprendere fino in fondo l'importanza del cambiamento impegnandosi di conseguenza per la sua efficace realizzazione. Dunque, attività di team building e di intervento su grandi gruppi, possono essere modalità efficaci per coinvolgere i dipendenti in un processo di questo tipo.

Si può affermare che la strategia migliore per superare la resistenza al cambiamento sia quella di assicurarsi che la trasformazione risponda a una necessità reale. Spesso, infatti, accade che i dipendenti delle unità di ricerca e sviluppo elaborino grandi idee, ma che risolvano problemi inesistenti per l'organizzazione. Ciò avviene quando i promotori del cambiamento non si consultano con coloro che poi dovranno impiegarlo. Generalmente parlando, la resistenza è un aspetto che arreca diversi problemi ai manager, ma un moderato livello di opposizione da parte dei dipendenti a volte può anche essere positivo, in quanto può ostacolare la realizzazione di cambiamenti non strettamente necessari o immotivati. Si può dedurre che, se il cambiamento è percepito come un qualcosa di positivo da parte del personale, sarà molto più facile per i manager portare il lavoro a termine, come è stato ad esempio il caso di David Zugheri, co-fondatore della Envoy Mortgage con sede a Houston. Egli manifestò l'obiettivo di passare a un sistema di gestione dati non più di tipo cartaceo, sottolineando ai dipendenti tutti i benefici che avrebbe comportato loro. Essi, infatti, avrebbero avuto la possibilità di lavorare da casa qualora avessero avuto la necessità di badare ai propri figli o avessero voluto prendersi delle ferie, senza però dover rinunciare a tenere sotto controllo clienti importanti.

Come è già stato sottolineato quando si parlava dei fattori per il successo in caso di automazione dei processi organizzativi, la comunicazione e la formazione sono pressoché fondamentali. La prima ha il compito di informare gli utenti sulla necessità del cambiamento e sulle conseguenze che questo può comportare, prevenendo malintesi, risentimenti e false illusioni. La seconda, invece, è necessaria per aiutare i dipendenti a comprendere e gestire il loro ruolo all'interno del processo di trasformazione. Spesso accade che il personale venga a sapere del cambiamento da persone esterne all'organizzazione, e questo è uno dei motivi di fallimento più comuni nel campo delle trasformazioni aziendali. In questi casi capita che i top manager si concentrino maggiormente sulla comunicazione con gli azionisti e il pubblico in genere, piuttosto che con le persone che sarebbero poi più intimamente coinvolte e interessate dai cambiamenti, ovvero i propri dipendenti. Al contrario, una comunicazione aperta permette al management di spiegare quali passi andranno fatti, assicurandosi che il cambiamento non avrà conseguenze negative per il proprio personale.

Un'ultima tecnica per sconfiggere la resistenza al cambiamento è quella di creare un ambiente che fornisca sicurezza psicologica. Si ha sicurezza psicologica nel momento in cui le persone percepiscono che non verranno messe in situazioni di imbarazzo o respinte dagli altri membri dell'organizzazione. È importante, infatti, che le persone si sentano in grado di portare a termine i cambiamenti richiesti. Il cambiamento presuppone una grande assunzione dei rischi e spesso l'adempiere i propri compiti in modo diverso da ciò a cui si era abituati, ma molti hanno paura di intraprendere questo tipo di strada se pensano che vi sia anche un alto rischio di sentirsi a disagio per aver commesso degli errori o non essere riusciti a portare a termine i propri compiti. La sicurezza

psicologica, dunque, permette di creare un clima di fiducia e mutuo rispetto nell'intera organizzazione.

Riassumendo, è importante saper gestire il cambiamento e conoscere le modalità per superare le resistenze dei propri dipendenti, in particolare quando si tratta di trasformazioni dall'alto verso il basso. In caso di mancata capacità nel riconoscere e superare le resistenze da parte dei manager, si può davvero arrivare al fallimento, soprattutto se la strategia che si voleva attuare era finalizzata al voler restare competitivi in un certo mercato. I manager più abili, dunque, saranno coloro che utilizzeranno un approccio al cambiamento ponderato e coerente, pianificandone l'implementazione e preparandosi ad affrontare le resistenze.

### **3.3 L'esplosione dello smart working**

Se prima si dava importanza alle tecnologie e ai legami commerciali, ora, con l'esplosione della pandemia, la dimensione fisica del lavoro ha assunto un ruolo di primo piano. Secondo uno studio (McKinsey, 2020), circa il 25% della forza lavoro delle economie avanzate potrebbe lavorare da casa dai tre ai cinque giorni a settimana senza perdere produttività. Ciò rappresenta un aumento del lavoro a distanza di quasi cinque volte rispetto al periodo precedente la pandemia, e potrebbe portare ad un forte cambiamento della geografia del lavoro, non essendoci più la necessità di doversi spostare fisicamente nei luoghi di interesse come le grandi città, e potendo restare tranquillamente nel proprio sobborgo o piccolo paesino.

Ma mettendo un attimo da parte l'abbattimento delle barriere spaziali e il fatto che si possa risparmiare molto tempo nell'ambito degli spostamenti, ciò che bisogna chiedersi come prima cosa è: il lavoro a distanza ha effetti positivi sui propri dipendenti? Alcuni studi (Bibby, 2016) sostengono che il lavoro a distanza tenda a rendere i propri dipendenti più felici e leali: è stato dimostrato, infatti, che lavorare da casa riduca lo stress, offra più tempo per gli hobby e i propri interessi, e migliori le relazioni personali. Inoltre, i rapporti tra colleghi e con i manager risultano migliori grazie all'assenza delle politiche che vengono imposte all'interno di un ufficio. Per di più, secondo un'indagine di Global Workplace Analytics, il 72% dei datori di lavoro afferma che lo smart working abbia un impatto sulla fidelizzazione dei propri dipendenti. Tra gli altri benefici del lavoro a distanza vi sono: più tempo per l'attività fisica, la possibilità di mangiare più sano e di riprendersi meglio da qualsiasi problema di salute, e la possibilità di creare uno spazio di lavoro più comodo ed ergonomico.

In secondo luogo, un'altra domanda da porsi è: il lavoro a distanza fa bene alla produttività? Circa il 41% dei dipendenti ha detto di essere più produttivo lavorando a distanza piuttosto che in ufficio. Con il crescere dell'esperienza nel lavorare in smart working, la fiducia nella produttività è cresciuta.

Ora, a distanza di più di un anno dall'inizio della pandemia, molti datori di lavoro stanno osservando una maggiore produttività dei loro lavoratori da remoto.

Uno dei pochi impedimenti alla produttività potrebbe essere la connettività. Un ricercatore della Stanford University ha scoperto che solo il 65% degli americani intervistati ha un servizio internet abbastanza veloce da supportare videochiamate senza alcun problema, e in molte parti del mondo in via di sviluppo, l'infrastruttura di connettività è scarsa o inesistente. Una cosa è certa: lo sviluppo dell'infrastruttura digitale richiederà significativi investimenti pubblici e privati, e se questa nuova concezione del lavoro prenderà definitivamente piede nel New Normal, ci vorrà certamente un po' di tempo prima che riesca a stabilirsi del tutto.

Inoltre, vi sono dei lavori che possono essere fatti molto meglio di persona in termini di efficacia: le negoziazioni, le decisioni aziendali critiche, le sessioni di brainstorming e i feedback sono tutte attività che perderebbero d'efficacia se fatti da remoto.

Detto ciò, si possono individuare quattro conseguenze principali nell'adozione dello smart working:

- Dopo l'esperienza positiva durante la pandemia, alcune aziende hanno pianificato di passare a spazi di lavoro flessibili, riducendo lo spazio fisico complessivo di cui hanno bisogno e portando così meno lavoratori negli uffici. Un sondaggio di 278 dirigenti di McKinsey, ha verificato che in media si sta pensando di diminuire lo spazio all'interno dei propri uffici di circa il 30%. Inoltre, ci si aspetta un aumento del 36% del tempo di lavoro fuori dagli uffici, prendendo in considerazione sia quelli principali che le sedi satellite. Questo significa che le aziende avranno bisogno di meno spazio, e molte stanno già pianificando di ridurre le spese immobiliari. Moody's Analytics prevede che il tasso di uffici vacanti negli Stati Uniti salirà al 19,4%, rispetto al 16,8% della fine del 2019, e al 20,2% entro la fine del 2022. Un sondaggio su 248 direttori operativi statunitensi ha scoperto che un terzo di questi prevede di ridurre lo spazio per uffici nei prossimi anni a causa della scadenza dei contratti di locazione. Tuttavia, non tutte le organizzazioni hanno deciso di intraprendere questa strada: Amazon, ad esempio, ha recentemente firmato contratti di locazione per un totale di 900.000 piedi quadri di spazio per uffici in sei città negli Stati Uniti, citando la mancanza di spontaneità nel lavoro di squadra virtuale.
- I lavoratori a distanza possono anche cambiare i modelli di consumo: infatti, tutte quelle risorse spese per il trasporto, i pasti fuori casa e i mobili adatti all'ufficio possono essere spostati ad altri usi come l'acquisto di attrezzature per l'home office, di strumenti digitali e di apparecchiature per la connettività avanzata, che in questo momento stanno vivendo un vero e proprio boom.

- Inoltre, dato l'ormai elevato uso di videoconferenze, si stima che circa il 20% dei viaggi d'affari potrebbe non tornare, facendo perdere alle compagnie aeree una buona fetta dei profitti derivanti dal loro mercato più redditizio.
- Infine, il fatto di non essere più costretti a presentarsi fisicamente in ufficio permette alle aziende di poter contare su un personale ancora più qualificato, facendo affidamento sui migliori professionisti del settore che in una situazione di normalità non avrebbero potuto presentarsi in quell'ufficio, ma che con il lavoro a distanza possono lavorare tranquillamente da casa.

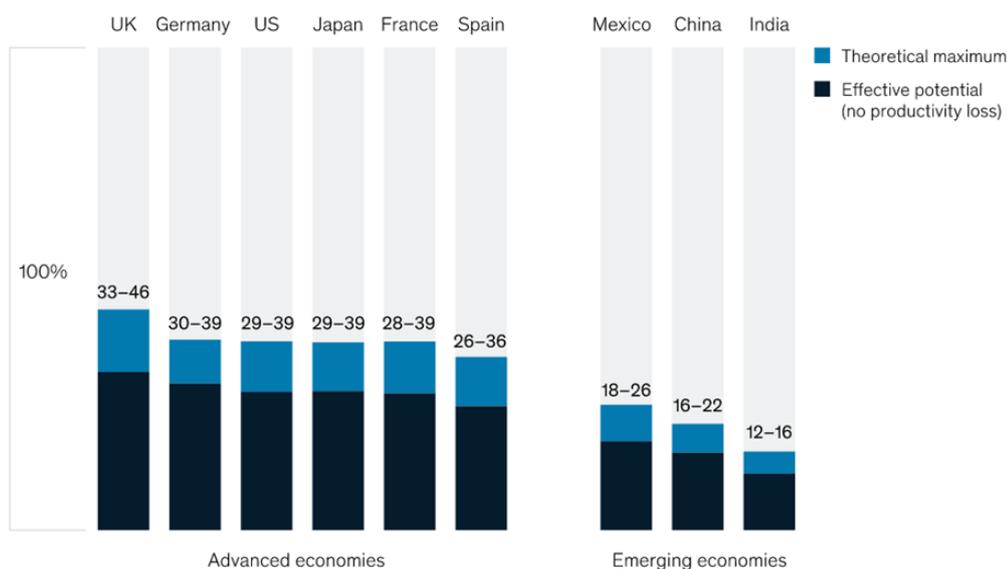
Ormai, dopo più di un anno dall'inizio della pandemia, è chiaro che il modello che si andrà ad utilizzare sarà un modello ibrido in cui coloro che lavoreranno a distanza saranno maggiormente i lavoratori altamente qualificati e con un alto livello di istruzione.

Ciò che è certo è che il potenziale per il lavoro a distanza varia di paese in paese, occupazione e mix di attività. Il Regno Unito è il paese che presenta il più alto potenziale per il lavoro a distanza tra quelli che sono stati esaminati e la sua forza lavoro potrebbe teoricamente lavorare a distanza un terzo del tempo senza una perdita di produttività, o quasi la metà del tempo ma con una produttività ridotta (Grafico 6).

Nelle economie emergenti, invece, l'occupazione è sbilanciata verso lavori che richiedono attività fisiche e manuali in settori come l'agricoltura e la produzione, portando il potenziale di tempo dedicato al lavoro a distanza ad una percentuale compresa tra il 12 e il 26 per cento. In India, per esempio, la forza lavoro potrebbe trascorrere solo il 12 per cento del tempo lavorando a distanza senza perdere efficacia. Anche se l'India è conosciuta a livello globale per le sue industrie ad alta tecnologia e servizi finanziari, la stragrande maggioranza della sua forza lavoro di 464 milioni di persone è impiegata in occupazioni come i servizi al dettaglio e l'agricoltura che non possono essere effettuate a distanza.

## Labor forces in advanced economies can spend more time working remotely than workforces in emerging economies.

Potential share of time spent working remotely by country, %



Note: The theoretical maximum includes all activities not requiring physical presence on-site; the effective potential includes only those activities that can be done remotely without any loss of effectiveness. Model based on more than 2,000 activities across more than 800 occupations.  
Source: McKinsey Global Institute analysis

McKinsey  
& Company

Grafico 6 – McKinsey, 2020

In generale, quando un lavoro richiede l'utilizzo del pensiero cognitivo, la risoluzione dei problemi, la gestione e lo sviluppo delle persone e l'elaborazione dei dati, è più facile che sia possibile praticarlo da casa, anche se a volte la produttività in alcune tipo di mansioni potrebbe essere più elevata se il lavoro viene svolto in ufficio. Bisogna anche aggiungere che la capacità di lavorare a distanza dipende dalla necessità di utilizzare attrezzature specializzate, come nel caso di un chimico che ha bisogno degli strumenti presenti nel suo laboratorio per lavorare, senza i quali non avrebbe alcuna possibilità di svolgere il proprio mestiere.

Si stima che le attività che richiedono principalmente abilità fisiche e manuali diminuiranno del 18% entro il 2030 in tutta Europa, e quelle che richiedono abilità cognitive di base diminuiranno del 28%. Al contrario, le attività relative alle competenze tecnologiche cresceranno in tutti i settori, creando ancora più domanda per i lavoratori con competenze STEM (in aumento del 39%) che già ora sono molto ricercati. Allo stesso tempo, si prevede una crescita del 30% nella domanda di competenze socio-emotive. I lavoratori si concentreranno sempre di più sui ruoli che richiedono interazione, cura, insegnamento e formazione, e gestione degli altri (attività per le quali le macchine non sono buoni sostituti).

### 3.4 Il downsizing e come affrontarlo

In economia, per “downsizing” si intende la ristrutturazione di un’organizzazione ottenuta attraverso la riduzione del personale per migliorare l’efficienza organizzativa, la produttività e/o la competitività. Esso può essere inteso come una vera e propria strategia implementata dai manager che influenza la dimensione della forza lavoro, i costi e i vari processi. Infatti, il ridimensionamento non è un qualcosa che accade per caso alla propria azienda, bensì viene intrapreso dai suoi membri in modo intenzionale.

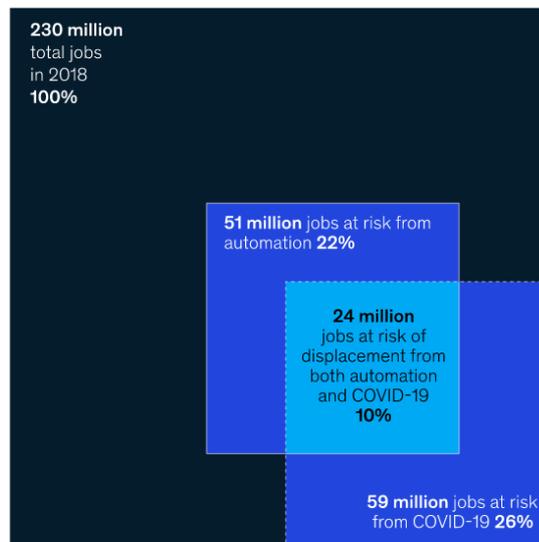
Esso, inoltre, può avvenire sia proattivamente che reattivamente: può essere implementato, infatti, sia come una strategia proattiva per migliorare la performance organizzativa che come una reazione difensiva al declino. Infine, consapevolmente o inconsapevolmente, il ridimensionamento influenza i processi di lavoro. Infatti, tra le attività di ridimensionamento vi sono sia quelle di ristrutturazione che di eliminazione del lavoro come la cessazione di funzioni, l’abolizione dei livelli gerarchici, la fusione di unità, o la riprogettazione dei compiti, e tutte influenzano in qualche modo i processi aziendali.

Con l’avvento della pandemia è stato necessario per i dirigenti reagire in modo reattivo e proattivo, in modo tale da non rimanere schiacciati dalla crisi. Il downsizing è stato ed è senza dubbio una delle strategie maggiormente implementate in questo ultimo anno, con la speranza da parte delle varie dirigenze di riuscire a reagire con successo alla recessione in atto.

Mentre l’economia riapre con cautela dopo la chiusura, infatti, si stima che fino a 59 milioni di posti di lavoro europei, o il 26% del totale, siano nel breve termine a rischio riduzione di ore o di stipendio, e di licenziamenti temporanei o permanenti (Figura 7). L’impatto sarà distribuito in modo ineguale, con differenze significative tra settori e occupazioni, e di conseguenza tra gruppi demografici e mercati del lavoro locali. Tre gruppi occupazionali rappresentano circa la metà di tutti i posti di lavoro a rischio in Europa: servizio clienti e vendite, servizi alimentari e occupazioni edili. I mestieri più a rischio per la perdita di posti di lavoro a causa della pandemia si sovrappongono in qualche misura a quelli più vulnerabili alla dislocazione a causa dell’automazione: secondo le stime, sono circa 24 milioni i posti di lavoro a rischio sia a causa del COVID-19 che dell’automazione. Inoltre, quasi il 70% dei posti di lavoro nei settori del commercio all’ingrosso e al dettaglio che potrebbero essere a rischio a causa dell’automazione, lo sono anche a causa del COVID-19.

**There is a large overlap between jobs at risk due to COVID-19 in the short term and jobs displaced by automation in the longer term.**

**Breakdown of European employment**



Note: Includes EU-27 countries plus United Kingdom; jobs displaced are based on midpoint automation scenario. Analysis of long-term labor market trends and impact of automation was conducted before COVID-19 pandemic; we define "jobs at risk due to COVID-19" as a reduction in hours or pay, temporary furloughs, or permanent layoffs; analysis determines jobs at risk as related to physical-distancing policies and their short-term knock-on economic consequences.  
Source: David Chinn, Julia Klier, Sebastian Stern, and Sahil Tesfu, Safeguarding lives and livelihoods: Mitigating the employment impact of COVID-19, McKinsey & Company, April 2020; Eurostat; Oxford Economics; US Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute analysis

**McKinsey  
& Company**

**Figura 7 – McKinsey, 2020**

Una sovrapposizione simile può essere connessa specialmente al livello di istruzione. Secondo stime redatte da McKinsey, circa l'80% dei posti di lavoro a rischio (46 milioni) sono occupati da persone che non hanno un titolo di studio terziario; nel complesso, i dipendenti senza un titolo di studio terziario hanno quasi il doppio delle probabilità di avere un lavoro a rischio rispetto a quelli con un titolo universitario. L'impatto occupazionale del COVID-19 potrebbe accelerare la transizione della forza lavoro verso nuove occupazioni con competenze diverse. La crisi però potrebbe anche accelerare le disuguaglianze esistenti all'interno dei paesi europei, tra lavoratori e regioni più istruiti e meno istruiti, così come tra i giovani.

All'indomani della crisi finanziaria del 2008, la disoccupazione è aumentata bruscamente in Europa e ha iniziato a riprendersi solo cinque anni dopo. L'occupazione è cresciuta fortemente negli anni successivi fino alla crisi sanitaria del 2020. Supponendo una simile ripresa a lungo termine dopo la pandemia, un aspetto chiave della storia dell'occupazione riguarderà l'offerta piuttosto che la domanda di lavoro: mentre l'adozione dell'automazione crescerà nel prossimo decennio, la contrazione immediata della forza lavoro nel continente comporterà che, entro il 2030, trovare abbastanza lavoratori con le competenze necessarie per riempire i posti di lavoro che esistono e che verranno creati potrà essere difficile.

Purtroppo la recessione economica porta con sé numerose vittime, rendendo il ridimensionamento una pratica piuttosto diffusa tra le organizzazioni. Insieme alla crisi, anche i progetti di reengineering,

le fusioni e acquisizioni, l'implementazione di tecnologie all'avanguardia e la tendenza all'outsourcing sono fattori che inevitabilmente portano ad una riduzione del personale. In ogni caso, qualsiasi sia il motivo, a volte il downsizing è una strada necessaria da percorrere nella gestione della propria organizzazione. I manager possono, in questo caso, decidere di adottare una serie di tecniche per agevolare tale processo e alleviare la tensione del personale che lascia l'azienda e di quello che rimane.

Una prima tecnica prevede lo stabilire le necessità lavorative future. Il ridimensionamento non è solo un semplice modo di ridurre i costi sul personale, bensì ha la finalità di rendere l'azienda più forte e competitiva in presenza di una variazione delle condizioni. I manager, dunque, si dovranno occupare di individuare le necessità future in termini di tipologie di lavoro e di compiti che i propri dipendenti dovranno svolgere. Dopo di che, potranno individuare conoscenze, capacità, abilità ed esperienza lavorativa necessarie in futuro e basare il taglio del personale proprio su questi parametri. Non seguendo questa tecnica, si rischia di licenziare proprio i dipendenti in possesso delle competenze e abilità necessarie all'azienda per riprendersi.

Altra opzione è quella di cercare le alternative: i manager, infatti, possono sfruttare la loro creatività per ridurre i costi e limitare i licenziamenti. Ad esempio, una soluzione trovata dalla Honeywell è stata quella di usare i congedi e i tagli di programmi di benefit per evitare di mandare a casa parte dei loro lavoratori. Tri-Star Industries e numerose altre organizzazioni, invece, hanno scelto di implementare programmi di solidarietà riducendo l'orario di lavoro dei propri dipendenti. Altre aziende ancora diminuiscono gli stipendi, offrono periodi sabbatici non o parzialmente retribuiti, stabiliscono giornate di chiusura e ricorrono a numerose diverse strategie per non essere costrette a tagliare in modo indiscriminato il personale.

Un errore in cui si rischia di incorrere è quello di pensare che meno si parla di un probabile licenziamento, meglio è. Non è affatto così: le cosiddette voci di corridoio possono rivelarsi di gran lunga più dannose della comunicazione diretta. Alla 3Com, attualmente appartenente alla Hewlett-Packard, i manager elaborarono dei piani di preparazione ai licenziamenti per i dipendenti. I piani che sono stati messi a punto prevedevano i seguenti passaggi: per prima cosa, i manager avvisavano il proprio personale diversi mesi prima che i licenziamenti fossero inevitabili; subito dopo, effettuavano delle presentazioni in ogni sede dell'azienda per spiegare ai dipendenti le motivazioni legate ai licenziamenti e per offrire loro tutte le informazioni del caso su ciò che avrebbero dovuto aspettarsi. È importante, infatti, chiarire fin da subito per chi rimane cosa li attende, se sono possibili ulteriori licenziamenti e che cosa l'azienda stia facendo per aiutare i colleghi che hanno perso il loro posto di lavoro.

L'organizzazione, infatti, ha la responsabilità morale di aiutare i dipendenti che sono stati licenziati ad affrontare la perdita del posto di lavoro e a ristabilirsi nel mercato. L'azienda può fornire formazione, liquidazioni, indennità e assistenza nella ricerca della nuova occupazione. I manager di eBay, ad esempio, hanno offerto al proprio personale licenziato un'indennità pari a cinque mensilità, benefit sanitari per quattro mesi e si sono impegnati affinché trovassero un nuovo lavoro. Queste soluzioni comportano un forte impatto sulle opinioni dei lavoratori, e i servizi di consulenza per i dipendenti e le loro famiglie possono inoltre alleviare il trauma associato alla perdita dell'occupazione. Negli ultimi anni un numero crescente di aziende sta fornendo ai lavoratori licenziati un accesso continuo ai piani di assistenza per aiutarli a gestire lo stress, la depressione e problemi di altro genere.

L'ultima tecnica da implementare in caso di ridimensionamento è finalizzata a combattere la cosiddetta "sindrome dei sopravvissuti". Molte persone che restano all'interno dell'organizzazione in seguito ad un ridimensionamento vivono sentimenti di rabbia, colpa, confusione e tristezza dopo la perdita dei propri colleghi. I dipendenti "sopravvissuti" potrebbero temere di perdere il proprio posto e la fiducia nei confronti della dirigenza dell'azienda, e inoltre potrebbero deprimersi e adottare un atteggiamento cinico verso l'organizzazione. Gli individui possono incontrare più di una difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti dei doveri e delle responsabilità dovuti al downsizing, dunque è molto importante che i manager interagiscano con i propri dipendenti e facciano il possibile per alleviarne l'incertezza, lo stress e la confusione.

Anche alle migliori organizzazioni può capitare di essere costrette a doversi ridimensionare, ma se i leader gestiscono il downsizing in modo che i dipendenti lascino il posto con dignità e che il personale rimanente resti motivato, produttivo e impegnato verso un futuro migliore, possono riuscire ad ottenere davvero ottimi risultati.

### **3.5 Job design per il benessere dei dipendenti**

La pandemia ha dato modo di comprendere quanto sia davvero importante il benessere dei dipendenti all'interno della propria organizzazione. Le aziende si sono ritrovate improvvisamente a dover mettere al primo posto il benessere fisico e mentale del proprio personale: proteggere la salute e alleviare lo stress è ormai diventato fondamentale.

Il benessere, anche prima dell'avvento della pandemia, stava diventando materia di sempre maggior interesse all'interno delle organizzazioni. Secondo lo studio Deloitte Global Human Capital Trends del 2020, esso si è rivelato essere il trend più in voga, con l'80% dei quasi 9.000 intervistati che lo ha identificato come importante o molto importante per il successo della propria organizzazione. Quando

il COVID-19 si è diffuso, la crisi ha gettato nuova luce sull'importanza del benessere, e ha reso tutti profondamente consapevoli delle conseguenze che vi sono quando quest'ultimo viene messo a rischio.

Le organizzazioni hanno agito rapidamente con la finalità di reindirizzare le risorse, rendendo il lavoro sicuro e tutelando i propri lavoratori. Sono state diverse le azioni adottate: molti dipendenti, se non quasi tutti, hanno lavorato in smart working, sono state implementate strategie di rintracciamento dei contatti per i lavoratori in loco, e inoltre sono stati stabiliti nuovi programmi per il congedo medico di emergenza.

Con l'avanzare della pandemia, il benessere si è posizionato al centro della mente dei leader organizzativi e alcune aziende hanno preso misure straordinarie per salvaguardarlo: Delta Air Lines, ad esempio, ha permesso a 5.000 lavoratori a più alto rischio di rimanere a casa durante la pandemia, con piena retribuzione e benefici medici.

Nell'agosto 2020, Jen Fisher, responsabile del benessere di Deloitte US, ha pubblicato un messaggio su LinkedIn che chiedeva ai leader di condividere le strategie e le pratiche che stavano sperimentando per influenzare il benessere nelle loro organizzazioni. Il post, che ha raccolto più di 500 reazioni e 200 commenti in pochi giorni, ha rivelato un'attenzione organizzativa in espansione sul benessere. I leader di organizzazioni grandi e piccole hanno detto che stanno adattando i loro sforzi per il benessere alle esigenze dei vari segmenti di lavoratori, invece di adottare un approccio unico per tutti, trovando nuovi modi per consentire a ogni dipendente di disconnettersi e ricaricarsi, e concentrandosi sul dotare i lavoratori delle competenze mentali, emotive e sociali necessarie per adattarsi e prosperare.

Sette dirigenti su dieci che hanno risposto al sondaggio Deloitte Global Human Capital Trends 2021 hanno affermato che nella loro organizzazione il passaggio allo smart working ha avuto un impatto positivo sul benessere. L'importanza del job design nel sostenere il lavoro a distanza è ormai chiara in tutte le organizzazioni: infatti, quando è stato chiesto ai dirigenti intervistati quali fossero i fattori più rilevanti per sostenere lo smart working, la maggior parte ha scelto le opzioni relative al job design (Grafico 8). Programmi come il miglioramento dei benefici aziendali e l'offerta di nuove risorse per il benessere, sono caduti in fondo alla lista, mentre i dirigenti hanno dato la priorità ad azioni come fornire piattaforme di collaborazione digitale e una maggiore indipendenza al proprio personale nelle varie scelte aziendali. L'obiettivo principale, dunque, era finalizzato ad incorporare e incrementare il benessere all'interno del lavoro.

## The top factors in making remote work sustainable were related to work design

What are the most important factors in making remote/virtual work sustainable?

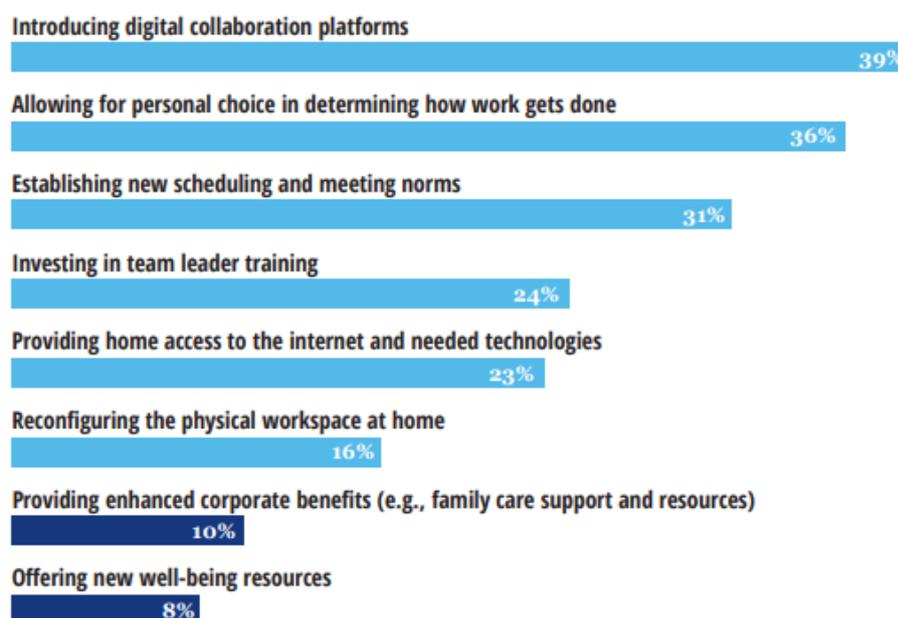


Grafico 8 – Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2021

Detto questo, è interessante sapere che è stata trovata una continua disconnessione tra dirigenti e lavoratori quando si tratta di dare la priorità al benessere negli sforzi di trasformazione del lavoro. È stato chiesto sia ai dirigenti aziendali che ai singoli lavoratori di rispondere alla stessa domanda: "Quali sono i risultati più importanti che sperate di ottenere nei vostri sforzi di trasformazione del lavoro nei prossimi uno o tre anni?" (Figura 9). I lavoratori hanno risposto affermando che i primi tre obiettivi della trasformazione del lavoro dovrebbero essere il miglioramento della qualità, l'aumento dell'innovazione e il miglioramento del benessere del personale. Il miglioramento del benessere però è stato il penultimo risultato identificato dai dirigenti, e solo l'"aumento dell'impatto sociale" ha ricevuto meno voti. In un mondo in cui ci si aspetta sempre più che le organizzazioni abbiano un impatto che vada oltre gli azionisti e che si estenda a tutti gli stakeholder, i dirigenti che non danno priorità al benessere come obiettivo della trasformazione del lavoro stanno perdendo un'enorme opportunità. Secondo le risposte che sono state date, i dirigenti hanno dato molta più importanza a fattori come il miglioramento della customer experience, l'aumento dell'innovazione e la riduzione dei costi.

## Workers prioritize transforming work for well-being more highly than executives

What are the most important outcomes you hope to achieve in your work transformation efforts in the next one to three years?

Rank	Senior executives	Individual workers
1	Improving the customer experience	Improving quality
2	Increasing innovation	Increasing innovation
3	Reducing cost	<b>Improving worker well-being</b>
4	Improving quality	Improving the customer experience
5	Doing new work	Doing new work
6	Increasing capacity	Reducing cost
7	Growing market share	Increasing capacity
8	<b>Improving worker well-being</b>	Growing market share
9	Increasing social impact	Increasing social impact

Figura 9 – Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2021

I dirigenti HR sono stati leggermente più intenzionati dei dirigenti non HR a concentrarsi sul benessere come risultato importante della trasformazione del lavoro, con il 20% dei dirigenti HR che lo ha individuato come priorità rispetto al 15% dei dirigenti non HR. Progettare il benessere nel lavoro però non può riguardare solamente le risorse umane. L'incorporazione del benessere deve essere fatta in modo sinfonico, sostenuta da leader ad ogni livello e in ogni funzione se si vuole ottenere una differenza significativa.

Nell'ambito del benessere, uno stakeholder particolarmente importante da coinvolgere è il leader tecnologico dell'organizzazione. La tecnologia e il lavoro sono oggi inestricabilmente intrecciati, con esseri umani e macchine che collaborano in modi precedentemente inimmaginabili per accelerare i risultati del lavoro e raggiungere nuovi risultati. Man mano che la tecnologia diventa parte integrante di ogni aspetto del modo in cui le persone operano, i leader tecnologici si troveranno di fronte alla crescente responsabilità di lavorare con le risorse umane e le business unit per garantire che le tecnologie, i flussi di lavoro e i processi siano progettati ed eseguiti in modo da promuovere il benessere dei lavoratori. Per esempio, il concetto di "diritto alla disconnessione", portato da una legge francese del 2017 che limita la misura in cui ai lavoratori può essere richiesto di rispondere a telefonate ed e-mail durante le ore non lavorative, riconosce che l'accesso 24/7 a e-mail e telefonate incoraggia un'aspettativa di essere "sempre presenti" che può compromettere nel lungo periodo il benessere dei lavoratori. Un esempio innovativo di come la tecnologia può aiutare a contrastare questo problema, è la funzionalità opzionale di posta elettronica della Daimler AG, "*Mail on Holiday*", che cancella automaticamente i messaggi in arrivo mentre le persone sono in ferie. Durante questo periodo, il sistema invia risposte automatiche che suggeriscono persone alternative da

contattare o invitano il mittente a rimettersi in contatto quando il lavoratore ritornerà. I leader tecnologici hanno il dovere di progettare tecnologie all'avanguardia abilitanti per il benessere, migliorando la salute dei lavoratori, le prestazioni e la qualità della vita. Tali tecnologie potrebbero includere "*emo tech*" per aiutare le persone a sviluppare la consapevolezza di sé e la regolazione emotiva; "*collaboration, presence, and trust tech*" per aiutarle a costruire connessioni di gruppo più profonde; e "*well tech*" per mantenere e ottimizzare la salute e la cognizione con la finalità di sostenere il benessere generale. Tecnologie come queste possono migliorare il benessere permettendo ai lavoratori di eliminare al meglio le distrazioni, alleviare le ansie, connettersi con gli altri, costruire presenza e fiducia, e imparare più velocemente.

Le organizzazioni che cercano di costruire il benessere nel lavoro, dovrebbero considerare azioni, politiche e incarichi su tre diversi livelli:

- Individuale: i lavoratori dovrebbero prendere l'iniziativa di fissare i propri limiti e far capire le loro esigenze di benessere. Inoltre, dovrebbero influenzare le priorità e la progettazione del *well-being*, partecipando allo sviluppo di politiche e pratiche flessibili e reattive che bilancino le esigenze individuali con quelle del team e dell'organizzazione.
- Squadra: il potere dei team deriva dalla loro abilità di collegare le persone tra loro per liberare le capacità collettive. Sfruttare queste capacità richiede ai membri dei team di capire e onorare le esigenze di benessere di ogni individuo per creare un ambiente in cui la squadra possa dare il meglio di sé.
- Organizzativo: i leader hanno la responsabilità non solo di promuovere e investire sul benessere, ma anche di impegnarsi in esso, progettandolo e ponendolo sempre in primo piano.

Rafforzando i loro sforzi su tutti e tre i livelli, le aziende possono sfruttare il benessere per guidare risultati migliori in aree quali la soddisfazione dei clienti, il marchio, la reputazione organizzativa, l'innovazione e l'adattabilità. Le organizzazioni dovrebbero anche prendere in considerazione gli ambienti in cui stanno progettando il lavoro, dato che esso attraversa sempre più culture, geografie, funzioni, e spazi fisici e virtuali.

La progettazione del benessere nel lavoro è una pratica che deve essere sviluppata e rafforzata nel tempo per essere efficace. Poiché il lavoro stesso cambia a un ritmo rapido, i modi in cui un'organizzazione sostiene il benessere individuale e di squadra devono adattarsi di pari passo. La pandemia ci ha mostrato che il benessere non consiste più nel raggiungere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, ma nell'integrarli. Quando un'organizzazione è in grado di progettare con successo il benessere all'interno dei vari ruoli aziendali, esso diventa indistinguibile dal lavoro stesso, e rimane incorporato in tutti i livelli e ambienti organizzativi non solo per guidare e sostenere le prestazioni dei propri dipendenti, ma anche tutto il loro potenziale.

## CONCLUSIONE

Questo ultimo anno e mezzo di pandemia è stato senza dubbio uno dei più duri che il mondo abbia dovuto affrontare dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. Nonostante ciò, sono state molte le aziende che sono state in grado di trasformare questo periodo di crisi nella propria forza. È per questo motivo che organizzazioni come Tesla (l'azienda che più di tutte è riuscita a creare valore con un aumento del suo market value del 787%) sono riuscite non solo a concludere l'anno con un bilancio positivo, ma addirittura a superare il fatturato degli anni precedenti e a ottenere risultati mai raggiunti prima. Ovviamente, tutto ciò non è stato ottenuto con facilità dalle singole aziende, ma al contrario i manager hanno dovuto sfruttare al massimo la loro creatività ed inventiva per trovare soluzioni che fossero allo stesso tempo innovative ed efficaci.

Ciò che è stato evidente durante questo periodo di crisi è che, per sopravvivere, un'organizzazione deve innovare. Il mercato, soprattutto nelle fasi di recessione, è fortemente dinamico, e per un'azienda questa è l'unica soluzione per non fallire. Infatti, se un'organizzazione non è in grado di rimanere al passo con il cambiamento dettato dal mercato, rischia di perdere completamente la propria competitività, proprio come è accaduto a Kodak all'inizio del 2012.

In secondo luogo, si può affermare con certezza che la competizione tradizionale ormai non esiste più: le aziende non possono più competere da sole l'una contro l'altra per arrivare a catturare la maggiore fetta di mercato, bensì hanno bisogno di creare veri e propri ecosistemi organizzativi che permettano di sfruttare i punti di forza di ognuno per ottenere risultati non altrimenti raggiungibili individualmente.

Inoltre, le sfide per il management sono state molteplici: è stato compreso una volta per tutte quanto possa essere importante il benessere all'interno della propria organizzazione e quanto il giusto tipo di leadership possa fare la differenza per tutelare i propri dipendenti da questo punto di vista. Inoltre, i dirigenti hanno anche dovuto scontrarsi con casi sempre crescenti di burnout da lavoro e downsizing, causati dall'avvento della pandemia e dalla sua forza distruttrice.

Infine, uno dei simboli di questo periodo storico, è stato senza dubbio lo smart working: grazie ad esso, infatti, è stato possibile per la maggior parte delle persone portare avanti i propri affari, facendo diffondere così un nuovo modo di concepire e svolgere il proprio lavoro. Per affrontare tutte queste sfide, le organizzazioni hanno modificato, quando necessario, la propria cultura organizzativa, orientandola completamente sui concetti di flessibilità e agilità.

Concludendo, questa pandemia ha portato milioni di persone a dover intraprendere nuove strade, sia dal punto di vista personale che professionale, ma come abbiamo avuto modo di imparare, è nei momenti più duri che si incontrano le migliori opportunità.

## BIBLIOGRAFIA

1. Auh, S., & Mengue, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661
2. Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship: Theory and Practitioners*, 31, 493-516.
3. Bitetti, L., & Huber, A. (2020). Affrontare l'incertezza, trasformando le sfide in opportunità di innovazione. *Iride*, 9, 19-21.
4. Cameron, K.S. (1994), Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, Vol. 33 No.2, 189-211.
5. Cameron, K.S., Quinn, R.E., (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley, New York.
6. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects. *Organization Science*, 20, 781-796.
7. Caspin-Wagner, K., Ellis, S., & Tishler, A. (2012, August). Balancing exploration and exploitation for firm's superior performance: The role of the environment. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston.
8. Daft, R.L. (2017), *Cultura organizzativa e valori etici*, Cap. 10. *Organizzazione Aziendale*, 6<sup>a</sup> ed., Maggioli – APOLOGEO, 371-382.
9. Daft, R.L. (2017), *Dimensioni organizzative, ciclo di vita e declino*, Cap. 9. *Organizzazione Aziendale*, 6<sup>a</sup> ed., Maggioli – APOLOGEO, 359-362.
10. Daft, R.L. (2017), *Innovazione e cambiamento*, Cap.11. *Organizzazione Aziendale*, 6<sup>a</sup> ed., Maggioli – APOLOGEO, 415-416.
11. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. R. H. Kilmann, L. R. Pondy, D.P. Slevin, eds. *The Management of Organization Design*, Vol. 1. *Strategies and Implementation*. North-Holland, New York, 167-188.
12. Erwin, D. G., Garman, A.N. (2009) - Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.31 No.1, 39-56.
13. Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010, August). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A longitudinal study. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Montreal
14. Giangreco, A. and Peccei, R. (2005), "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 10, pp. 1812-29.

15. Goosen, M.C., Bazzazian, N., & Phelps, C. (2012, August). Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity, Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston.
16. Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48, 999-1015.
17. Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
18. Kimberly, J.R. and Evanisko, M.J. (1981), "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 689-713.
19. Levinthal, D. A., J. G. March. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management J.* 14 95–112.
20. Lukas, B. and Ferrell, O.C. (2000), "The effect of market orientation on product innovation", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 239-48.
21. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2(1) 71–87.
22. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2(1) 71–87.
23. Moss, J. (2020, September 28). Preventing Burnout Is About Empathetic Leadership. *Harvard Business Review*.
24. Naranjo-Valencia, J.C., Jimenéz-Jimenéz, D., Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture, *Management Decision*, Vol. 49 No.1, 55-72.
25. O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Rev.* 38 8–30.
26. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
27. Piderit, S. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 783-94.
28. Pittino, D. (2016, March 22). L'impresa ambidestra: Forme organizzative tra stabilità e cambiamento - *PITTINO*. Prospettive in Organizzazione.
29. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.

30. Sidhu, J., Volberda, H., & Commandeur, H. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41, 913-932.
31. Siggelkow, N., & Rivkin, J. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16, 101-122.
32. Tempelaar, M. P., & Van De Vrande, V. (2012, August). Dynamism, munificence, internal and external exploration-exploitation and their performance effects. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston.
33. Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zhara, S. A. (2008). Exploration, exploitation and firm performance: An analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30, 221-231.
34. Wang, H., & Li, J. (2008). Untangling the effects of over-exploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of organizational dynamism. *Journal of Management*, 34, 925-951.
35. Yang, H., & Atuahene-Gima, K. (2007, August). Ambidexterity in product innovation management: The direct and contingent effects on firm performance. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Philadelphia.
36. Yu, G. J., & Khessina, O. (2012, August). The role of exploration in firm survival in the worldwide optical library market, 1990-1998. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston.
37. Zhiang, L., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53, 1645-1658.

## SITOGRAFIA

1. [Employee motivation in the age of automation and agility | McKinsey & Company](#)
2. <https://bhcggroup.com/remote-workforce>
3. <https://forbes.it/2020/11/26/microsoft-productivity-score-il-nuovo-strumento-per-il-controllo-a-distanza-dei-lavoratori/>
4. <https://igeam.it/blog/salute-e-sicurezza/burnout-e-stress-lavoro-correlato-come-valutare-la-sindrome-da-esaurimento-emotivo/#:~:text=Il%20burnout%20%C3%A8%20un%20vero,quali%20il%20soggetto%20%C3%A8%20coinvolto>
5. <https://quifinanza.it/finanza/windtre-innovativo-accordo-sindacale-su-smart-working/458622/>
6. <https://www.alvolante.it/marca/tesla#:~:text=La%20storia%20di%20Tesla%20Motors,per%20il%20mercato%20di%20massa>
7. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report>
8. <https://www.flexjobs.com/blog/post/benefits-of-remote-work/>
9. [https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2019/05/29/burnout-is-now-an-officially-diagnosable-condition-heres-what-you-need-to-know-about-it/?utm\\_source=LINKEDIN\\_COMPANY&utm\\_medium=social&utm\\_content=2367733026&utm\\_campaign=sprinklrForbesMainLI&sh=851d9592b99b](https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2019/05/29/burnout-is-now-an-officially-diagnosable-condition-heres-what-you-need-to-know-about-it/?utm_source=LINKEDIN_COMPANY&utm_medium=social&utm_content=2367733026&utm_campaign=sprinklrForbesMainLI&sh=851d9592b99b)
10. <https://www.ft.com/content/f8251e5f-10a7-4f7a-9047-b438e4d7f83a>
11. [https://www.ilmessaggero.it/tecnologia/news/luna\\_bezos\\_musk\\_nasa\\_spacex\\_blue\\_origin-5925926.html](https://www.ilmessaggero.it/tecnologia/news/luna_bezos_musk_nasa_spacex_blue_origin-5925926.html)
12. <https://www.ilsole24ore.com/art/tesla-oltre-aspettative-i-trimestre-ricavi-1039-miliardi-dollari-AE0F84D>
13. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/employee-monitoring-solution-market-7623>
14. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/accelerate-blog/people-will-resist-change-heres-how-to-approach-it>
15. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>
16. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/operations-blog/ops-40-the-human-factor-skill-will-and-the-next-normal>
17. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/four-success-factors-for-workforce-automation>
18. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>

19. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>
20. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
21. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe>
22. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>
23. <https://www.okta.com/businesses-at-work/2020/>
24. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf)
25. [National Health Costs Could Decrease if Managers Reduce Work Stress - HBS Working Knowledge](#)
26. [Physical Safety, Psychological Security, Job Stability: Employees Worldwide Share Top COVID-19 Concerns for Workplace | Kronos](#)
27. [The future of remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and 9 countries | McKinsey](#)
28. [The future of work in Europe | McKinsey](#)