



Foto di Malke und Björn Bröskeamp da Pixabay

Verso modelli di lavoro ibridi e organizzazioni agili: co-creation e collaboration

Il lavoro ibrido è oggi una realtà che ha migliorato la qualità della vita del dipendente e che ne ha incrementato la produttività. Le imprese si stanno muovendo verso modelli organizzativi agili, per creare innovazione e soluzioni tecnologiche che possano accompagnare i clienti nella trasformazione digitale in atto

Due anni fa, con la pandemia, ci siamo ritrovati in una fase emergenziale che ha portato tutti a un allontanamento totale dai posti di lavoro. Questa emergenza è

certamente servita a capire che si può lavorare bene, forse meglio, in 'smart working', e il ritorno parziale post-lockdown a giorni di presenza in ufficio ha dato vita a problematiche connesse a scenari lavorativi ibridi

e all'attivazione di strumenti digitali in grado di supportarlo. È quindi nata una nuova visione del lavoro, che mira al rispetto degli obiettivi e che non necessita di un monitoraggio continuo dei tempi in cui una persona

rimane davanti al PC. Perché è dimostrato che molte persone sono più efficienti all'alba, altre di notte, alcune più veloci, altre meno. Un report di Intesa (Gruppo IBM) riporta che secondo l'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano si possono distinguere due diverse tipologie di profili aziendali: le organizzazioni tradizionali e quelle agili. La trasformazione verso modelli organizzativi più agili, si legge, è un passaggio che tutte le realtà dovranno compiere per poter affrontare il futuro. Rientra in questa visione il concetto di co-creazione e collaborazione, benché questa non sia una novità per le imprese che da sempre si confrontano con i propri interlocutori per sviluppare nuovi prodotti o soluzioni e creare nuove opportunità. Negli ultimi tempi, però, con le sfide della trasformazione digitale, questo concetto è stato ulteriormente rivalutato. Sono nati modelli di gestione aziendale basati sulla 'open innovation', in cui la collaborazione tra fornitori, partner, distributori e clienti crea valore e sostituisce quella ricerca di innovazione fatta da gruppi ristretti di esperti. Vi sono dunque luoghi da condividere per stimolare la contaminazione, produrre innovazione e generare valore. Un esempio è la piattaforma per l'innovazione OGR Tech di Torino, un altro è l'IBM Studios a Milano. In questo contesto di importanti evoluzioni abbiamo posto una serie di domande ad alcuni protagonisti del settore: **Marco Mozzi**, sales specialist ed EXM per il Mediterraneo di **Ivanti** (www.ivanti.it), **Jacopo Bruni**, marketing manager di **Praim** (www.praim.com/it), **Marco Marella**, general manager di **FasThink** (www.fasthink.com).

Nuove modalità di lavoro

Modelli di lavoro ibrido, programmi che mirano al benessere dei dipendenti e al rafforzamento della diversità e dell'inclusione. Come sono cambiati gli obiettivi rispetto al passato? E quali vantaggi ha portato questa nuova visione del lavoro?

Mozzi: Nel corso degli ultimi due anni la pandemia ha consolidato nuove modalità di lavoro, impattando direttamente sulle abitudini dei dipendenti e sulle conseguenti problematiche dei Ciso. In Ivanti, osservando la rapidità con la quale stava evolvendo il contesto lavorativo abbiamo cercato di analizzare e comprendere questo cambiamento per riuscire a garantire la continuità del business delle aziende. Da qui nasce l'ultimo sondaggio di Ivanti condotto in 9 Paesi, su oltre 6.100 impiegati e professionisti

IT che rileva come il 71% dei dipendenti preferirebbe lavorare da qualsiasi luogo piuttosto che ricevere una promozione. In questo nuovo scenario la user experience del dipendente è diventata centrale e indispensabile da supportare. Al fine di raggiungere questo nuovo obiettivo abbiamo investito in automazione e AI, ottimizzando anche i servizi che erogiamo. L'organizzazione degli investimenti IT e un maggior controllo sugli stessi rappresentano le basi per permettere ai dipendenti di lavorare da remoto. Abilitare i dipendenti a lavorare in un ambiente caratterizzato da nuove infrastrutture ibride è possibile solo implementando strumenti strategici di asset management con un approccio specifico al tema della cybersecurity. **Bruni:** Se si guarda al passato, inteso come nemmeno troppi anni fa, il modello di lavoro ibrido veniva adottato da una percentuale molto bassa di realtà aziendali, nel mondo e soprattutto nel nostro Paese. Vero è, però, che la tendenza, anche pre-pandemia, era quella di spingere il più possibile ad 'adeguarsi' a un modello che nel resto del mondo stava prendendo piede molto più velocemente. Diciamo che la vera spinta, quello che ci ha effettivamente costretti a cambiare paradigma mentale, sono stati gli ultimi due anni. Dato che si è trattato di un cambiamento forzato, purtroppo non è stato né attuato nel migliore dei modi, né accettato da un gran numero di persone, sia lavoratori sia datori di lavoro. Tuttavia, in tempi variabili, tutti ci stiamo abituando al nuovo modo di lavorare e le aziende hanno l'obbligo (e la necessità) di adeguarsi e di venire incontro da una parte alle esigenze dei propri collaboratori e dall'altra a quelle del business e della 'salute aziendale'. Più che gli obiettivi, cambiano a questo punto i metodi per raggiungerli. Cambia il controllo che si ha sulle persone e sui dispositivi aziendali. Cambia anche l'infrastruttura informatica delle aziende e si evolve verso un modello molto eterogeneo e più difficile da gestire. Ecco perché, ora più che mai, servono investimenti mirati, strumenti adeguati e una maggiore consapevolezza. Di contro, molti vantaggi stanno sbocciando, pronti a essere colti, da una maggiore efficienza aziendale a una migliore salute mentale dei dipendenti.

Marella: Occorre premettere che è un argomento alquanto complesso e delicato, si parla di persone e di quanto questo interagisca con il loro mondo personale, dal punto di vista materiale, culturale e sociale. Spesso



Marco Mozzi, sales specialist ed EXM per il Mediterraneo di Ivanti

non è soltanto una questione puramente 'lavorativa' e di performance, perciò ritengo che sia importante agire con grande sensibilità, nell'interesse individuale e d'impresa. Ci si unisce condividendo una vision, un proprio storytelling, che è la ragione per cui si sta insieme sul mercato. Purtroppo, strada facendo, non tutte le imprese riescono a ripartire ogni giorno dalla loro vision, con uno sguardo verso il futuro, bensì si rimane a un livello più basso, si tende a guardare il proprio interesse e questo complica le cose: la dialettica all'interno dell'impresa perde energia, i fattori marginali vengono considerati linee guida. Dal mio punto di vista, sarebbe opportuno tenere ben a mente ogni giorno la nostra vision, domandarsi più frequentemente quali azioni stiamo svolgendo, perché stiamo insieme e dove vogliamo andare. Bisogna filtrare i modelli comportamentali, le regole che ci siamo imposti, gli schemi operativi per un fine superiore condiviso, che è lo stare insieme per la maggior parte del nostro tempo. Fare quindi ciò per cui le nostre famiglie hanno investito e puntato su di noi, per le quali ci stiamo impegnando al massimo delle nostre energie, 'insieme', non da soli, perché da soli non si va da nessuna parte. L'aspetto 'filosofico' dello stare insieme, parte imprescindibile del progetto, forse ci consente di ridisegnare con grande attualità, il nostro modello di business,

il profilo di lavoro più coerente e centrato per il nostro percorso d'impresa, sempre subordinato al principio del 'perché stiamo insieme'. È interessante ascoltare storie di imprese di successo, di uomini eccezionali che hanno reamato tutti insieme in perfetta sincronia, condividendo un sogno, una visione, andando oltre i ruoli, le competenze, le performance, come si fa in una grande famiglia, dove ci si viene incontro, proprio perché ci si sente parte 'viva' del progetto.

I benefici della flessibilità

Le aziende con una mentalità flessibile saranno più appetibili per i migliori professionisti e avranno più probabilità di mantenere la loro forza lavoro. Tuttavia, per raccogliere i benefici della flessibilità sono necessarie alcune regole di base. Quali sono state implementate nella vostra azienda?

Mozzi: Partendo dal presupposto che l'Everywhere Workplace è destinato a restare, le aziende devono riuscire ad adattarsi a esso, rispondendo alle esigenze dei propri dipendenti senza mettere a rischio il proprio business. A oggi il lavoro da remoto non è più un'opzione ma una pretesa che le aziende non possono più sottovalutare, pena la 'grande dimissione'. Preso atto di questo aspetto, Ivanti

ha implementato la propria piattaforma Ivanti Neurons, in funzione dell'utente, garantendo un ambiente di lavoro ottimizzato, sicuro, configurato e con garanzie di continuità di servizio indipendenti dal device e dal luogo. La soluzione integra strumenti di automazione che abilitano la self heal, la self secure, il self service e il deep learning. Ovvero, grazie all'introduzione di algoritmi di machine learning, Ivanti fornisce una piattaforma applicativa auto apprendente in cui la tecnologia è di supporto e non di intralcio alla produttività aziendale. L'offerta si focalizza su tre modelli applicativi: Unified Endpoint Management (UEM), Zero-Trust Access (ZTA), e Enterprise Service Management (ESM). L'aspetto più importante sul quale dovrebbero concentrarsi le aziende è l'automazione dei processi. Questo permetterebbe di ottenere numerosi vantaggi tra i quali: un controllo realtime su tutta l'infrastruttura, migliore end-user experience, continuità di servizio e riduzione delle tempistiche di intervento in caso di eventuali problemi.

Bruni: Effettivamente, il mercato del lavoro in questi ultimi mesi è cambiato molto, si sono pressoché ribaltati i poteri e le appetibilità. Adesso la domanda ha molte più possibilità dell'offerta, che si trova a dover fare i conti con una concorrenza molto più spietata sul mer-

cato della forza lavoro. In particolare, con tutte quelle grandi realtà che hanno delocalizzato i dipendenti, dematerializzato gli uffici e, di conseguenza, creato un segmento nuovo di possibili candidati 'remoti'. Oggi quindi, se si vuole competere e cercare di attirare professionisti, c'è una nuova conditio sine qua non: bisogna offrire flessibilità, mobilità, libertà. Considerando, però, fattori come la tendenza delle aziende, l'attaccamento ai criteri di orario, controllo e supervisione e la legislazione italiana, non è così scontato attuare i cambiamenti. In Praim, che è un'azienda che sviluppa soluzioni software per la creazione e gestione di postazioni di lavoro evolute e soluzioni hardware Thin Client, sappiamo che la flessibilità è fondamentale e la applichiamo con continuità anche nel supportare aziende di ogni dimensione con tecnologie innovative e semplici per l'accesso alle risorse remote. Internamente mettiamo in atto un tavolo di discussione continuo e sempre aperto per poter valutare soluzioni 'on-the-go', cercando di adattarci alle esigenze di tutti; sia di coloro che hanno piacere a vivere ancora l'ufficio, ad avere un orario ben definito, sia di quelli più in movimento, con un'organizzazione flessibile del tempo e degli impegni, con la voglia di aprirsi anche a un modello di lavoro diverso, nuovo e moderno. Non è semplice e non lo sarà, soprattutto per questioni legislative, assicurative e previdenziali; con un occhio comunque sempre alla supervisione, alla sicurezza e alla valutazione dei risultati di ogni singola persona.

Marella: La regola fondamentale che non può mai venire meno è il rispetto della persona. Non sempre si riesce a essere pienamente d'accordo, in questo caso è bene parlarsi chiaramente, individuare gli ostacoli, le problematiche, in quanto, se si tiene al progetto, insieme si possono trovare soluzioni più creative. Mettere proprio la creatività come fattore propulsivo: "Hai un problema? Pensa creativamente a come risolverlo, sii visionario e porta la tua proposta di soluzione all'interno del gruppo". Limitarsi a sollevare la problematica trasmette l'idea che si stia altrove con la testa, invece, sentirsi appieno all'interno del progetto ci spinge a trovare delle prospettive inesplorate, che, se condivise, si intrecciano e si amalgamano con altre prospettive, per poi produrne di nuove. Si ottiene una grande generazione, un grande travaso di energia. Il timore potrebbe essere quello di perdere qualcosa ma, al contrario, ne guadagnano tutti.



Jacopo Bruni, marketing manager di Praim

Miglior equilibrio lavoro-vita privata

Secondo uno studio americano segnalato dal World Economic Forum, si stima che la forza lavoro ibrida aumenterà la produttività nell'economia post pandemia del 4,6%. E questo è principalmente dovuto alla riduzione dei tempi di spostamento casa-lavoro. Qual è la vostra esperienza?

Mozzi: I vantaggi che derivano dall'adozione di modalità di lavoro ibrido sono molteplici sia per i dipendenti sia per le aziende. I primi indubbiamente riescono a trovare un migliore equilibrio tra la propria vita privata e quella professionale, con migliori risultati in termini di rendimento e produttività. Questo aspetto è particolarmente rilevante soprattutto per i pendolari costretti a spostarsi quotidianamente per raggiungere la propria azienda, perdendo tempo ed energie che potrebbero dedicare al lavoro. In aggiunta, un ulteriore beneficio per i dipendenti è dato dalle maggiori possibilità di scelta sulle modalità e i luoghi dove poter offrire le proprie competenze. L'implementazione dell'Everywhere Workplace rappresenta un vantaggio anche per i datori di lavoro, in quanto possono disporre di un maggior numero di talenti su scala globale. Difatti, le procedure di assunzione attuali possono finalmente concentrarsi sulla persona, senza soffermarsi sulla sua ubicazione. Rispetto a un anno fa, quando il luogo dal quale si operava rappresentava un fattore determinante nella selezione del personale, questo rappresenta un grande cambiamento.

Bruni: Dipende da che parte si guarda la questione. È vero che le persone, avendo più tempo per sé, tenderanno a riempire la loro giornata con attività che prima non avrebbero avuto il tempo di fare. Ma dall'altra si può verificare anche il fenomeno opposto, ovvero lavorare molto più di prima e soprattutto molto più del necessario. Questo avrebbe impatto sia sul dipendente, che, paradossalmente, si troverà ancora più privato della libertà, sia sui suoi consumi, che diminuirebbero al diminuire delle proprie attività extra lavorative, con un impatto negativo sull'economia dei consumi. Come tutte le cose, questo cambiamento repentino della visione del lavoro e dell'organizzazione del proprio tempo, deve essere preso con più equilibrio mentale possibile. L'azienda non dovrà cadere nel tranello di dover pretendere dal collaboratore le 'vecchie otto ore' e il lavoratore non dovrà lasciarsi ingannare dalle sue abitudini di orario con l'aggiunta del

lavoro a ore extra: "mentre faccio colazione guardo l'e-mail, rispondo stasera dopo cena, non riesco a dormire, vediamo se riesco ad avvantaggiarmi per domani" ecc. Va sempre trovato un equilibrio. Per quanto riguarda Praim, abbiamo avuto alcune esperienze contrastanti: persone molto invogliate e maggiormente motivate a lavorare in modo flessibile e persone, al contrario, molto restie e attaccate alle vecchie tradizioni. Nessuna delle due visioni è sbagliata, l'importante per l'azienda è riuscire a coniugare le esigenze di tutti in un modello organizzativo-manageriale efficiente.

Marella: Nel nostro ambito, è un'opzione aperta da sempre, parte integrante del progetto. Non siamo sorpresi, poiché, occupandoci di integrazione di sistemi e di smart solution, la dimensione digitale del lavoro è uno standard che viene ad applicarsi con i principi citati sopra. Durante la pandemia non siamo stati chiusi un giorno, siamo sempre stati in affiancamento ai nostri clienti, con entrambe le modalità. Le nostre seniority hanno una vision imprenditoriale che spinge verso il plant, dissociandolo dal luogo fisico, se serve al progetto, o associandolo, fermamente, quando necessario. Non è una questione di fisico o digitale, il nostro progetto è al contempo fisico e digitale.

Logiche di collaborazione

Si dice che co-creation e co-collaboration siano gli alleati del business che generano valore. Come sono state coinvolte in questo processo tutte le risorse aziendali, magari insieme a fornitori, distributori, clienti, enti di ricerca...?

Mozzi: Nel corso di questi ultimi due anni la pandemia ha ostacolato lo sviluppo di logiche di collaborazione. Partendo dal presupposto che queste sono essenziali per permettere alle aziende di incrementare o migliorare il valore del business, è necessario promuovere il coinvolgimento di tutti gli attori in gioco. Ciascuno di essi partecipa condividendo la propria esperienza, le proprie idee e proposte di eventuali miglioramenti da attuare all'interno della propria organizzazione. Ancora una volta le logiche di Everywhere Workplace permettono di conciliare questi aspetti. Da un lato gli utenti possono sfruttare funzionalità di Self-Service Portal per qualsiasi tipo di segnalazione o ricerca d'informazione mentre dall'altro, chi eroga il servizio (risorse interne o partner esterni) può interagire velocemente, soddisfacendo le richieste e aggiungendo progressivamente valore al supporto del business.



Marco Marella, general manager di FasThink

Bruni: Co-creation e co-collaboration sono concetti molto importanti nella vita di un'azienda, nel valore che genera e nel potenziale della sua crescita. In un paradigma di cambio di mentalità e di adozione di maggiore flessibilità, ci può essere il rischio di una riduzione delle possibilità, soprattutto riferita alla co-presenza fisica delle persone nello stesso ambiente che di per sé genera spontaneamente e proattivamente idee, creatività, soluzioni, visioni e valore. Anche in questo caso sta all'azienda farsi carico dell'arduo compito che questo si verifichi comunque, nonché creare dei momenti comuni in grado di sopperire allo scambio nella quotidianità. Anche qui si torna al concetto dell'equilibrio di cui sopra. Le situazioni e le esigenze evolvono verso modelli organizzativi e lavorativi migliori, ma bisogna sempre cercare di mantenere quello che di buono c'era già precedentemente. Nella nostra realtà aziendale non è stato necessario creare punti di incontro ad hoc per lo scambio di idee e di creatività; le dimensioni per certi versi limitate dell'azienda e la capacità di scambio insita di coloro che ci lavorano, stanno tuttora portando ad uno scambio continuo al pari degli anni precedenti. Uno dei nostri maggiori punti di forza è proprio il flusso continuo di informazioni bidirezionale che c'è tra i reparti di sviluppo, supporto, commerciale e marketing, che consente ogni giorno di essere aggiornati e pronti ai cambiamenti, a nuove esigenze e a creare sempre più valore per chi è dentro e per tutti i nostri stakeholder.