



**Organizzazione 2020:  
rischio involuzione.**

**æquacy**  
aequacy.com

**ASTERYS**  
asterys.com



**Dichiarazione di non responsabilità e copyright**

NOTA: le cifre presentate in questo rapporto si basano sulle risposte del sondaggio e quindi si basano sull'accuratezza dei dati forniti dagli intervistati.

Questo documento contiene informazioni di proprietà di Asterys. Nessuna divulgazione o utilizzo di qualsiasi parte del contenuto di questo materiale può essere effettuata senza l'espreso consenso scritto di Asterys. Per il permesso di riprodurre qualsiasi materiale contenuto in questa pubblicazione, inviare la richiesta via e-mail a [cristina.bruni@asterys.com](mailto:cristina.bruni@asterys.com) o chiamare 06.5349509. Se il consenso viene concesso, quanto riportato deve essere attribuito ad Asterys. Tutti i diritti riservati. Copyright 2020.

## Sommario

INTRODUZIONE E METODOLOGIA .....	4
OBIETTIVI DELLA RICERCA .....	4
IL CAMPIONE.....	5
METODOLOGIA.....	6
SINTESI DEI RISULTATI .....	8
COLLABORAZIONE .....	11
SISTEMI E PROCESSI .....	13
AUTORITA' .....	15
PROCESSO DECISIONALE .....	18
STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	22
PERFORMANCE MANAGEMENT .....	25
STAKEHOLDER.....	28
GESTIONE DELLE INFORMAZIONI .....	30
LUOGO DI LAVORO.....	32

## INTRODUZIONE E METODOLOGIA

Questo report presenta i risultati dell'indagine quantitativa "*Organizzazione 2020: rischio involuzione*", promossa da Asterys, una società internazionale di sviluppo organizzativo.

Asterys, società internazionale di sviluppo organizzativo, ha condotto nel 2017 una ricerca qualitativa per comprendere come avrebbe potuto aiutare le grandi aziende (dai 1.000 dipendenti in su) a stare in forma da un punto di vista strutturale e culturale, non solo per sopravvivere ma per prosperare nei successivi 10 anni. L'indagine quantitativa ha coinvolto 860 dipendenti, people manager ed executive in Italia ed in Europa (Germania, UK, Francia e Spagna). Questa ricerca ha offerto gli spunti che hanno spinto Asterys a creare il design organizzativo rivoluzionario chiamato AEquacy.

Nel 2020, a valle della fase 2 del Covid-19, Asterys ha ripetuto l'indagine in Italia e in Europa, ampliando il campione in Italia in termini numerici e includendo anche le aziende con meno di 1.000 dipendenti per monitorare i cambiamenti che l'epidemia ha accelerato e quelli che ha creato ex novo.

Al fine di garantire la qualità dell'output, Asterys ha collaborato con Dynata, che ha fornito un campione statisticamente valido a cui rivolgere l'indagine.

### OBIETTIVI DELLA RICERCA

- Fare il punto della situazione dopo 6 mesi dall'inizio della pandemia, sulla percezione di Executive, people manager e dipendenti relativamente alle pratiche organizzative e manageriali (tra le altre: struttura organizzativa, processi, e decision-making) che renderanno vincenti le aziende nel prossimo futuro.
- Verificare l'ipotesi di strutture organizzative, pratiche manageriali e processi alternativi.



## IL CAMPIONE

Rispetto alla prima rilevazione del 2017, il campione della survey 2020 è stato focalizzato sull'Italia e sui maggiori paesi europei escludendo gli Stati Uniti e allargando il campione alle aziende di dimensioni medie (200-1.000 dipendenti).

PAESI	2017 N.	2020 N.
Usa	300	---
Uk	75	75
Italia	200	260
Francia	75	75
Germania	75	75
Spagna	75	76
<b>TOTALE</b>	<b>800</b>	<b>561</b>

SESSO	2017 N.	2020 N.
Uomini	414	324
Donne	386	237
<b>TOTALE</b>	<b>800</b>	<b>561</b>

ETA'	2017 N.	2020 N.
25-25 anni	222	127
36-45 anni	227	189
46-55 anni	168	171
+ 56 anni	183	74
<b>TOTALE</b>	<b>800</b>	<b>561</b>

RUOLO IN AZIENDA	2017 N.	2020 N.
Contributore individuale	640	391
People manager	116	108
C-level/VP-level	44	62
<b>TOTAL</b>	<b>800</b>	<b>561</b>

NUMERO DI DIPENDENTI	2017 N.	2020 N.
200-1.000 dipendenti	--	168
1.000-5.000 dipendenti	248	139
5.000-10.000 dipendenti	133	95
10.000-50.000 dipendenti	184	78
+ 50.000 dipendenti	235	81
<b>TOTALE</b>	<b>800</b>	<b>561</b>

## METODOLOGIA

Abbiamo invitato i partecipanti a pensare ad un'azienda in grado di imparare e cambiare, di tirare fuori il meglio delle sue persone, un'organizzazione che nel prossimo futuro prospera oltre l'incertezza, il cambiamento continuo e le sfide del suo ambiente. Un'azienda che sa imparare dall'esperienza Covid-19. Un'organizzazione a cui si sentirebbero orgogliosi e felici di contribuire.

Il questionario aveva due serie di domande. Nella prima serie di 13 domande, abbiamo chiesto ai partecipanti di esprimere una preferenza tra due pratiche di management che potrebbero ritenere importanti: abbiamo impostato intenzionalmente la risposta in modo da raccogliere una preferenza per un solo elemento.

### Esempio:

#### 1. Come sarà la collaborazione in azienda?

*Forte collaborazione  
all'interno dei singoli reparti*

*Forte collaborazione  
tra tutti i team*



Le successive sei domande sono state focalizzate su argomenti come:

- la struttura dell'azienda del futuro;
- la misurazione delle prestazioni;
- la presa di decisioni;
- la fonte delle decisioni;
- la condivisione delle informazioni;
- il 'luogo' di lavoro.

Per ogni argomento, abbiamo presentato tre o quattro diversi scenari tra cui scegliere.

### Esempio:

Q: In questa azienda di successo del futuro come verranno condivise le informazioni?

- Le informazioni vengono fornite dal diretto superiore o dalla dirigenza in base all'effettiva necessità delle persone di acquisirle.
- Le informazioni sono facilmente accessibili e custodite presso i vari dipartimenti o unità che le producono. Alcune informazioni specifiche sono accessibili solo ai massimi livelli dirigenziali.
- La maggior parte delle informazioni è ampiamente disponibile, ad eccezione dei dati sensibili (finanziari, retributivi e quelli previsti dalla legge)
- Qualsiasi informazione è accessibile a tutti in tempo reale, compresi i dati aziendali finanziari e retributivi, ad eccezione di quelli la cui divulgazione è limitata per legge.







## SINTESI DEI RISULTATI

Analizzando i dati dell'indagine rispetto a come l'azienda dovrebbe essere strutturata e operare per avere successo nel prossimo futuro, emergono alcuni temi chiave che esprimono da una parte una spinta verso l'agilità organizzativa e dall'altra una pericolosa involuzione verso pratiche tipiche di organizzazioni tradizionali gerarchiche che negli ultimi anni si sono dimostrate chiaramente incompatibili con le esigenze del mondo del business di oggi e di domani.

Un'interessante fetta del campione ritiene che le aziende di successo del futuro seguiranno delle pratiche tipiche delle aziende Teal<sup>1</sup> (non gerarchiche), cioè:

- Decentralizzazione delle decisioni: quasi i due terzi del campione ritiene che le decisioni debbano essere decentralizzate, a livello dei team o a livello individuale.
- Processo decisionale basato sull'assenso: un quarto del campione ritiene che le aziende di successo del futuro saranno quelle che adotteranno il processo decisionale "Consent Decision Making", quello cioè in cui la decisione viene ratificata automaticamente a meno che non ci siano obiezioni valide.
- Trasparenza nelle informazioni: Il totale di chi si aspetta che tutte le informazioni (29%) o la maggior parte delle informazioni (26%) siano disponibili per tutti è in leggero calo rispetto al 2017 ma questo orientamento generale è quello che continua a ricevere il maggior numero di preferenze (55% in totale), rispetto al 20% del campione che ritiene che le informazioni debbano essere fornite dai superiori in base alla necessità delle persone.
- Cicli di feedback continuo da pari grado: anche se poco più della metà degli intervistati ritiene che la gestione della performance si baserà sulla valutazione individuale annuale e revisione della performance in modo strutturato, ben il 45% degli intervistati ritiene che nell'organizzazione di successo del futuro la performance sarà assicurata grazie a feedback continuo a individui e team, offerto da colleghi pari grado senza una revisione annuale formale.

Inoltre, lo Smart Working sembra ormai essere sdoganato come modalità di lavoro, anche al di là delle difficoltà iniziali che ha presentato per molti durante l'emergenza Covid-19. Solo il 28% del campione ritiene che l'ufficio continuerà ad essere l'ambiente di lavoro principale per tutti con un regolare "orario di ufficio".

Dal confronto dei risultati di questa indagine con quelli del 2017 emerge però il pericolo che le aziende possano imboccare un percorso involutivo e, in un mondo che sta viaggiando verso autorità distribuita, strutture molto piatte e "lean", visione sistemica e volta verso l'esterno, tornare a preferire delle pratiche tipiche delle aziende

---

<sup>1</sup> Aziende Teal: sono aziende purpose-driven, basate su network di team auto-organizzanti, così come descritto da Fredric Laloux nel suo libro Reinventing Organizations



gerarchiche tradizionali (autorità centralizzata al vertice, strutture gerarchiche, processi molto strutturati, focus interno).

Gli stati d'animo creati dall'emergenza Covid, infatti, spingono le persone a reagire alla situazione di incertezza attraverso:

- la ricerca di maggiore guida e direzione strategica dall'alto: chi ritiene che in un'organizzazione di successo del futuro i team avranno la responsabilità di delineare le loro strategie e i loro obiettivi in modo autonomo scende dal 51% del 2017 al 28% del 2020; e chi ritiene che le persone saranno auto-dirette e sarà loro riconosciuta piena autonomia scende dal 47% del 2017 al 33% del 2020.
- La ricerca di processi strutturati per la gestione del proprio lavoro: coloro che ritengono che l'ambiente di lavoro dell'azienda di successo del futuro sarà semplificato con sistemi dinamici e procedure snelle passa dal 57% del 2017 al 45% del 2020.
- La centralizzazione delle decisioni al vertice che cresce dal 27% del 2017 al 35% del 2020.
- un ripiegamento degli sforzi di collaborazione all'interno del proprio team: la percentuale di chi ritiene più efficace creare forte collaborazione all'interno del proprio reparto invece che tra tutti i team in azienda passa dal 27% del 2017 al 47% del 2020).

Questo "rischio involuzione" potrebbe rendere i programmi di cambiamento organizzativo più complessi e più difficili da implementare, e potrebbe richiedere l'inclusione di attività che aiutino le persone a superare la paura e l'incertezza.

Il senior management è in generale più pronto dei people manager e dei contributori individuali a cogliere l'importanza di sviluppare una maggiore agilità organizzativa. Leader C- e VP-level mostrano risultati più alti delle altre categorie di intervistati sui temi quali:

- L'azienda apparirà come un network coordinato di team che si organizzano in autonomia, che operano in base a principi condivisi e nei quali tutti i membri rispondono del loro operato a tutto il team, senza supervisor o capi (42%).
- L'ambiente di lavoro sarà semplificato con sistemi dinamici e procedure snelle (65%).
- Forte collaborazione tra tutti i team (65%)

Inoltre, i leader a livello C- e VP che ritengono che il focus del sistema di gestione della performance sarà sui risultati ottenuti dal team nel suo complesso, i quali saranno valutati da un gruppo di colleghi di pari grado passa dal 9% del 2017 al 35% del 2020.

Ti interessa saperne di più?

Scarica gratuitamente il report della ricerca su  
[www.aequacy.it](http://www.aequacy.it)



## Asterys

Asterys è una società globale di sviluppo organizzativo che opera attraverso un network internazionale di oltre 100 Facilitatori di Trasformazione ed Executive Coach in 25 paesi.

Asterys crea partnership significative con i propri clienti e li aiuta a generare potenti e durature trasformazioni individuali, culturali e organizzative attraverso strategie di:

- Sviluppo individuale e della leadership;
- Sviluppo di team ad alta performance;
- Sviluppo di agilità organizzativa.

Nel 2018 Asterys ha sviluppato AEquacy, un nuovo design organizzativo e sistema operativo centrato sull'uomo e senza gerarchia, basato su network di team auto-organizzanti.

Nel 2019 Asterys è stata nominata tra le top 10 aziende di coaching/sviluppo della leadership in Europa da HR Tech Outlook Magazine.



## COLLABORAZIONE

I compartimenti stagni e la mancanza di collaborazione sono uno dei principali elementi tra quelli che hanno minato la performance e l'innovazione delle grandi aziende negli ultimi venti anni. Di conseguenza, le organizzazioni hanno investito molto impegno e risorse in attività volte ad aumentare il livello di collaborazione all'interno dei team e tra i team di diversi dipartimenti. Due trend rafforzano l'importanza della collaborazione: la crescente popolarità del concetto di ecosistema che include tutta la rete di relazioni chiave, interne ed esterne all'azienda, e che permette ad ogni parte del sistema di aumentare la propria capacità competitiva, e il proliferare di piattaforme collaborative cioè di spazi di lavoro virtuali in cui le risorse e gli strumenti sono centralizzati con l'obiettivo di facilitare la comunicazione e l'interazione personale nel lavoro di progetto aziendale.

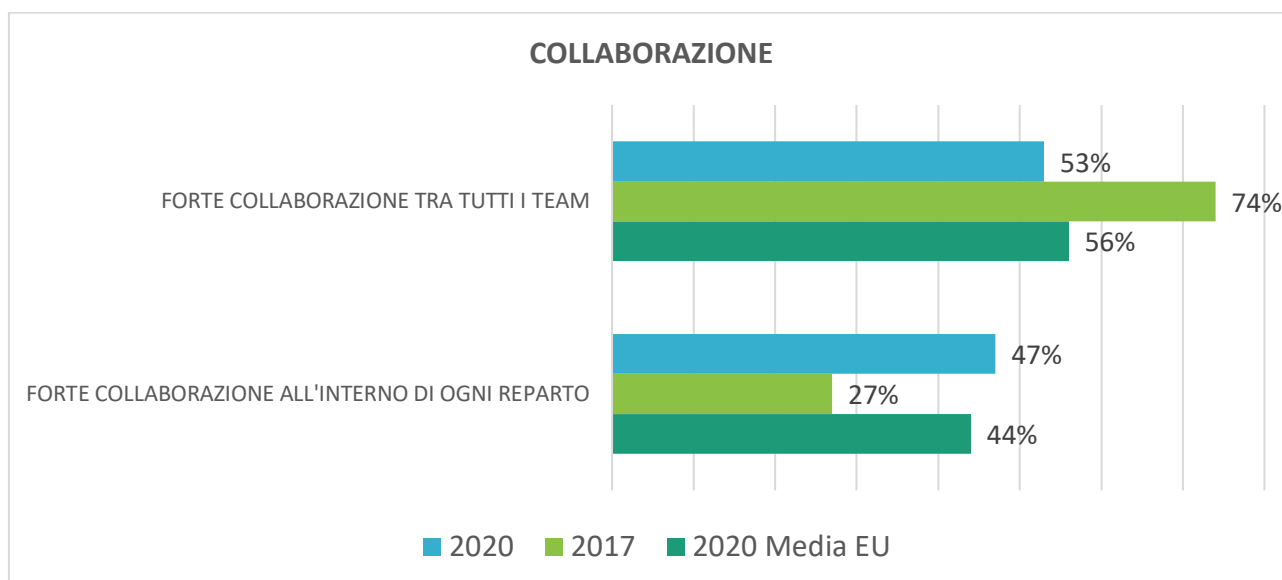
Nella nostra survey volevamo capire quanto il concetto di collaborazione per le persone è confinato al proprio team, oppure è esteso a più team del sistema organizzativo in una visione più connessa e sistemica.

Ai partecipanti al sondaggio è stato chiesto di esprimere la propria preferenza in merito a quale dei due possibili scenari suggeriti è più probabile che caratterizzi un'organizzazione di successo in futuro:

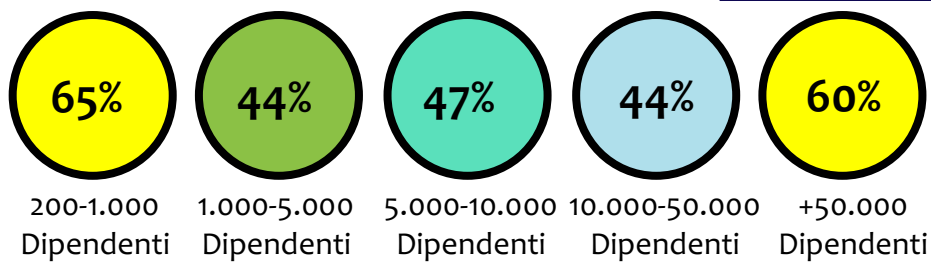
A. Forte collaborazione all'interno di ogni dipartimento

B. Forte collaborazione tra tutti i team

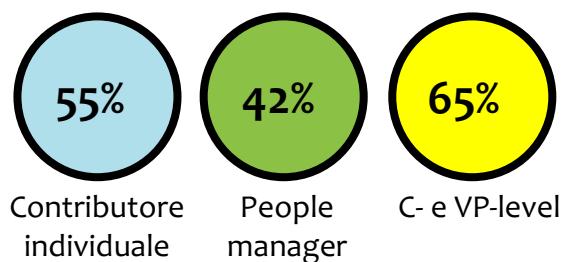
I risultati del 2020 post-Covid 19 mostrano una inversione di tendenza rispetto alla precedente indagine sia a livello europeo che, in modo più netto, sul campione italiano. Mentre nel 2017 i tre quarti del campione italiano riteneva vincente una forte collaborazione tra tutti i team, superando anche il dato medio europeo, nel 2020 la scelta di questa opzione è diminuita di 20 punti percentuali, anche se rimane la scelta privilegiata.



Le aziende medie (200-1.000 dipendenti) e le aziende con più di 50.000 dipendenti sono quelle che esprimono una preferenza più alta per la “collaborazione tra tutti i team”.



Gli Executive mostrano la più alta preferenza per la “collaborazione tra tutti i team”, con il 65% di risposte, mentre i risultati più bassi sono quelli dei People Manager con il 42%.



Crediamo che questa contrazione dello spazio di collaborazione sia un effetto collaterale dello stato d’animo creato dalla pandemia: più le persone sperimentano paura e preoccupazione, più si contrae il raggio di rilevanza del proprio mondo professionale.

**In poche parole, le persone restringono  
il loro circolo di interesse e influenza,  
perdendo una visione più sistemica.**

Il dato relativo ai livelli più senior è coerente con l’esigenza, a questi livelli, di mantenere d’altro canto una visione d’insieme dell’azienda.

L’altro elemento che secondo noi è entrato in gioco è il lavoro da remoto in cui le persone sono state catapultate senza che l’organizzazione abbia sostenuto il cambiamento con strumenti tecnologici adatti (le sopracitate piattaforme di collaborazione per fare un esempio), e con l’applicazione di uno stile di management più adatto a team dispersi e virtuali. In contesti del genere, le persone non trovando sufficiente supporto nei processi, nella tecnologia e nella leadership, si concentrano sulle modalità che hanno maggior capacità di generare dei risultati: la collaborazione con i colleghi più prossimi e più funzionali.

I risultati dell’indagine evidenziano un potenziale rischio: che nonostante la consapevolezza dei leader dell’importanza della collaborazione tra tutti i reparti dell’azienda, i team possano tendere a chiudersi in sé stessi, limitando le opportunità di cross-pollinazione e di cooperazione tra differenti gruppi che sono alla base dell’innovazione.



## SISTEMI E PROCESSI

Sistemi e processi definiscono come funziona un'organizzazione o un dipartimento e assicurano affidabilità, ripetitività e replicabilità dei risultati perché ogni attività è regolata in modo tale che il lavoro venga eseguito esattamente allo stesso modo. Ma negli anni il proliferare di processi ha imbrigliato molte aziende in una pesante burocrazia.

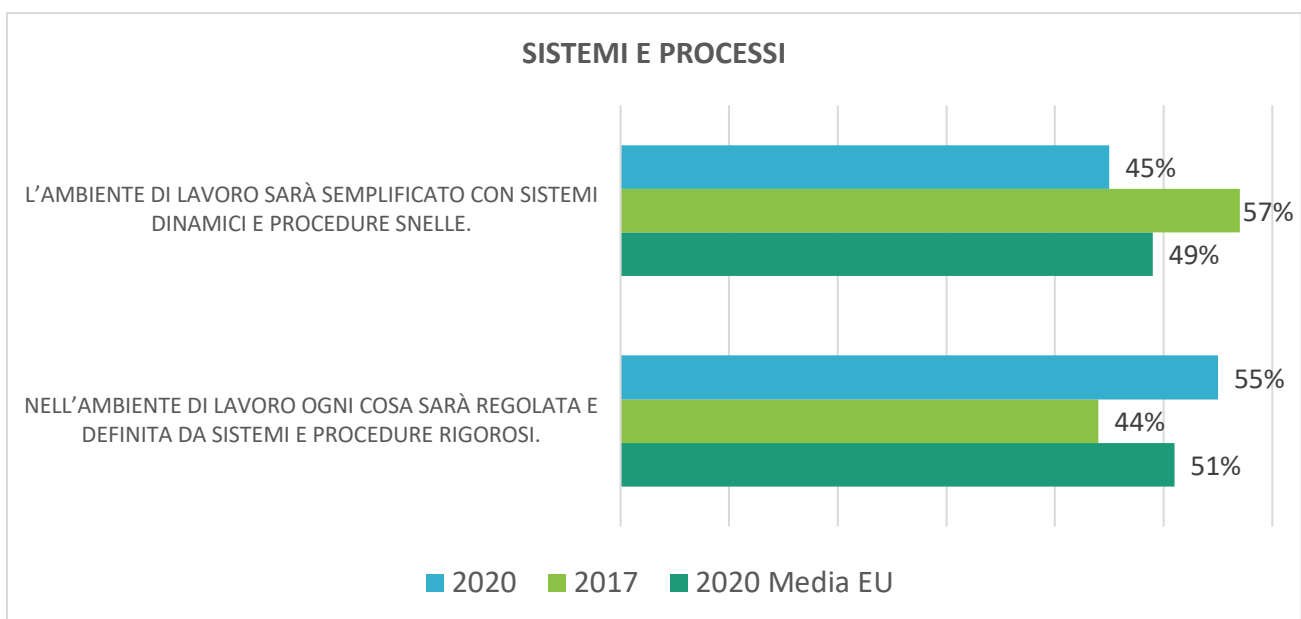
Al fine di comprendere l'accresciuto livello di complessità delle aziende, il BCG Institute for Organization ha creato un indice per misurare il numero di procedure, strutture e processi di valutazione e approvazione adottati dalle organizzazioni nei quindici anni tra il 1998 e il 2014. Questo indice è aumentato del 6,7 per cento ogni anno durante quel periodo. Se ipotizzassimo un aumento simile per il periodo equivalente agli ultimi 50 anni, ciò implicherebbe che il livello di complicazione è aumentato di 35 volte nella seconda metà del ventesimo secolo.

Negli ultimi anni, quindi, c'è stata una proliferazione di soluzioni che hanno tentato di promuovere una semplificazione dei processi e della burocrazia e di rendere la vita organizzativa delle persone più facile e fluida con l'obiettivo di migliorare l'efficienza aziendale e quindi la competitività. Un fortissimo impulso alla semplificazione che non tutte le aziende stanno usando al massimo del loro potenziale, viene dalla digitalizzazione, che aumenta l'efficienza e riduce i costi. Ma anche lo Smart Working – o il lavoro agile – permette, se utilizzato in modo corretto e con i giusti strumenti, di ridurre la complessità dei processi.

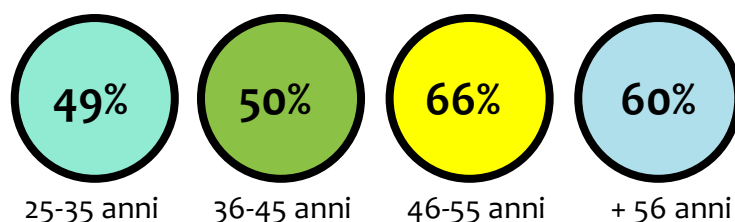
Ai partecipanti al sondaggio è stato chiesto di condividere la loro visione di come i sistemi e i processi contribuiranno in futuro alla creazione di un ambiente di lavoro efficace. Anche in questo caso agli intervistati sono stati presentati due possibili scenari:

- Ci sarà un ambiente semplificato con sistemi dinamici e processi snelli
- Nell'ambiente di lavoro tutto sarà regolato e definito da sistemi e processi.

Mentre nel 2017 il 57% del campione considerava aziende di successo del futuro quelle che avrebbero semplificato la burocrazia, nel 2020 c'è una significativa diminuzione di coloro che scelgono questa opzione (45%) con un calo di 10 punti percentuali.



Le uniche variazioni significative nel campione sono quelle rispetto all'età: le persone della fascia di età compresa tra i 46 e i 55 anni sono coloro che ritengono che le aziende di successo saranno quelle che avranno adottato processi e procedure più agili.



**I dati dell'indagine indicano che in un contesto di grande incertezza e ambiguità, aumenta l'esigenza di avere a disposizione processi strutturati per gestire il proprio lavoro.**

Riteniamo che il bisogno di struttura e linee guida sia assolutamente normale in una fase in cui molti dei punti di riferimento abituali sono venuti a mancare. Risponde al bisogno di certezza e prevedibilità che noi tutti abbiamo come esseri umani. Ciò nonostante, pensiamo che la risposta a questo bisogno non debba essere necessariamente quella di aggiungere ulteriori processi, o di complicare quelli esistenti.

Al contrario, vediamo qui l'opportunità di creare semplificazione, allinearsi sui pochi ed essenziali processi che possano definire gli standard comuni ma poi creare uno spazio operativo che sia più flessibile e aperto ai cambiamenti che inevitabilmente saranno sempre più frequenti. Il rischio altrimenti è che l'azienda diventi ancora più complicata e lenta proprio quando il contesto esterno e le ondate di disruption richiedono massima flessibilità e capacità di adattamento.

**Dal canto nostro, siamo convinti che solo la semplicità radicale nei processi possa permettere una vera competitività alle aziende.**



## AUTORITA'

Negli ultimi anni ci sono state numerose discussioni e poi applicate molte politiche per creare maggior empowerment offrendo ai collaboratori la piena responsabilità di esprimere al massimo il loro potenziale e consentendo loro di avere maggiore autonomia nel prendere decisioni.

Alcuni programmi di formazione sono destinati ai manager affinché abbandonino uno stile “comando e controllo” – per cercare di eliminare gli ostacoli all’empowerment - e sviluppino un atteggiamento di coaching verso i loro diretti riporti.

Più recentemente, grazie alla popolarità raggiunta dal libro “Transforming Organizations” di Fredric Laloux, un ex consulente McKinsey & Company, sono state sviluppate varie teorie organizzative che concedono totale autonomia ai dipendenti con minima supervisione o addirittura senza dotare i team di un capo gerarchico (AEquacy, Holacracy).

Alcune delle domande del sondaggio sono state poste per comprendere quale tipo di autorità – più accentrata in alto / maggiormente distribuita, con una minore subordinazione e maggiore capacità individuale di prendere decisioni ed assumersi rischi - il campione ritenga possa contribuire a rendere un’azienda vincente nel prossimo futuro.

Le tre domande del questionario rivolte a comprendere le aspettative del campione rispetto al grado di autorità/autonomia sono:

Come verranno definiti strategie e obiettivi?

- a. Il piano strategico e gli obiettivi sono definiti in modo chiaro e comunicati dalla dirigenza.
- b. I team hanno la responsabilità di delineare la loro strategia e i loro obiettivi in modo autonomo.

Come verranno dirette le persone?

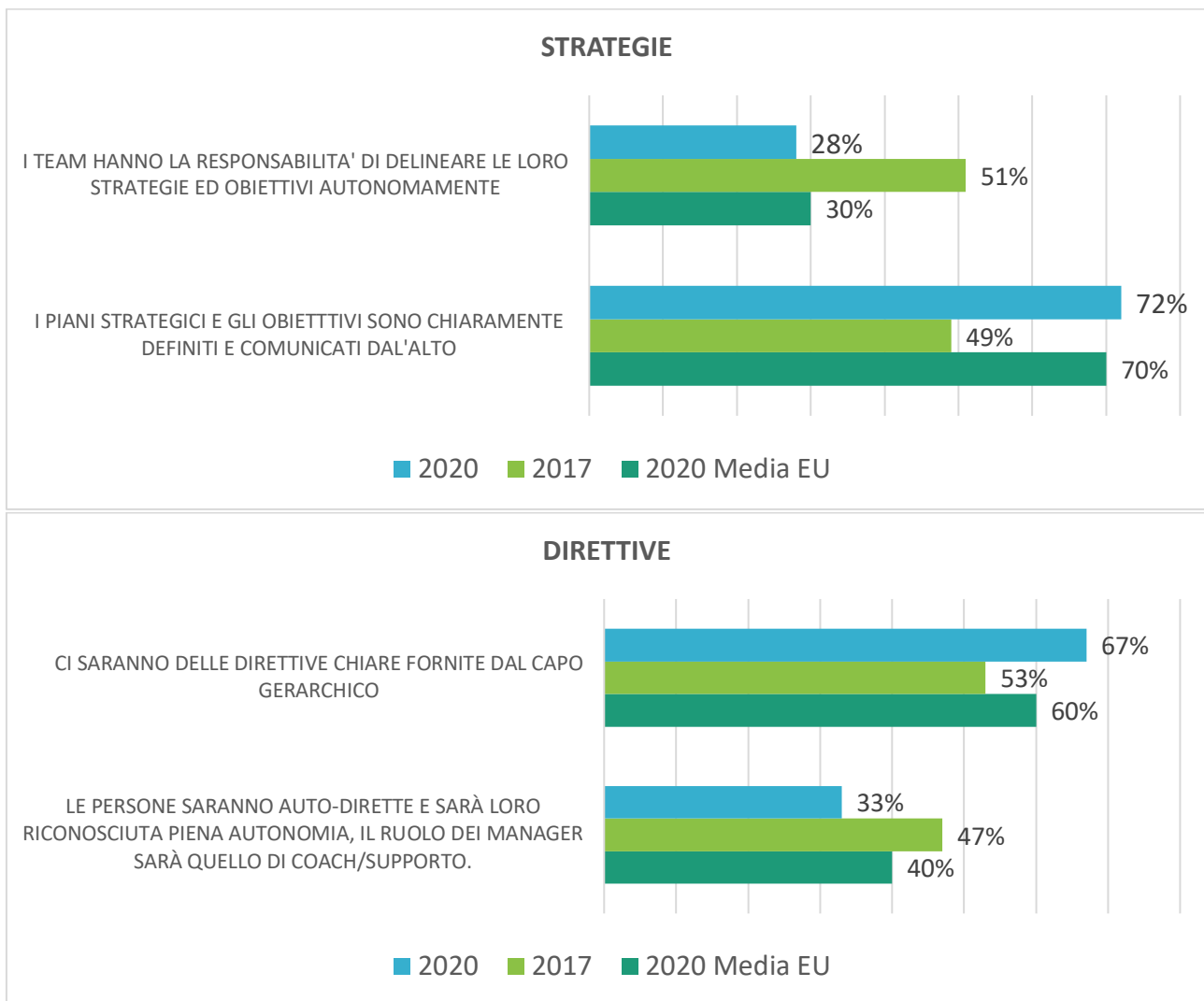
- a. Ci saranno delle direttive chiare fornite dal capo gerarchico
- b. Le persone saranno auto-dirette e sarà loro riconosciuta piena autonomia, il ruolo dei manager sarà quello di coach/supporto.

Come verranno prese le decisioni?

- a. La possibilità di prendere decisioni e assumere rischi sarà demandata alla dirigenza
- b. I dipendenti avranno la possibilità di assumersi rischi e prendere decisioni – e lo faranno in un ambiente che li supporta

Rispetto ai risultati del 2017, cala in modo importante la percentuale di chi ritiene che i team avranno la responsabilità di delineare le loro strategie ed obiettivi (dal 72% del 2017 al 28% del 2020) a favore dell’opzione in cui strategia e obiettivi sono comunicati dall’alto.

L’andamento è simile rispetto al livello di direttive top-down che ci si aspetta in una azienda di successo del futuro: l’opzione “Le persone avranno piena autonomia e il ruolo del capo sarà quello del coach” passa dal 47% del 2017 al 33% del 2020 a favore dell’opzione in cui il capo gerarchico fornisce direttive chiare (67%).



In tempi di crisi, ci sono due direzioni in cui la natura umana può portarci: paura, impotenza e vittimizzazione o autorealizzazione e impegno.

Anche in questo caso, la sensazione che i risultati dell'indagine fanno emergere è che in una condizione di forte incertezza e insicurezza, le persone tendano ad abdicare la propria capacità di giudizio e di auto-direzione e a cercare un senso di sicurezza nel seguire strategie e direttive calate dall'alto.

Le persone di solito, anche se non sempre, tendono a ridurre l'incertezza.

Non sorprende che alcuni ricercatori abbiano scoperto prove considerevoli che indicano che i dipendenti utilizzano una varietà di tecniche per ridurre alcuni tipi di incertezza organizzativa (Teboul, 1994).

Allo stesso modo, in tempi di grandi cambiamenti, molti dipendenti cercano informazioni, anche solo dei rumors, per diminuire i loro livelli di incertezza (Clampitt & Berk, 1996; Eisenberg & Riley, 1988).

Questa ricerca di minimizzazione dell'incertezza spinge le persone ad aspettarsi un chiaro piano dal management. In uno studio Gallup del marzo 2020, la maggioranza dei dipendenti si aspetta dalla leadership un piano di gestione della crisi e una via da seguire a cui può contribuire.

Questo aspetto, anche se assolutamente comprensibile rispetto alla scala di bisogni dell'essere umano in condizioni di incertezza e paura, può nel lungo termine creare un'abitudine alla passività e limitare la capacità complessiva delle persone di rispondere in modo appropriato e resiliente alle sfide del mercato e del contesto.



## PROCESSO DECISIONALE

Un'organizzazione deve prendere decisioni operative e strategiche. Tradizionalmente - e spesso nelle situazioni di crisi - la gestione delle decisioni concentra il potere nella parte superiore di una gerarchia. Se da una parte l'azienda centralizzata consente una presa di decisioni veloce, coordinata e in grado di rispondere rapidamente alle questioni importanti che riguardano l'azienda nella sua interezza, dall'altra parte si dimostra inadeguata e lenta per le questioni che riguardano le singole parti dell'organizzazione e poco flessibile nell'adattarsi ai micro-cambiamenti e dare una risposta rapida al contesto che evolve.

La complessità e la velocità con cui l'azienda deve fare i conti oggi richiede la capacità di indirizzare e risolvere piccoli e grandi problemi, così come di valutare e approfittare o meno di emergenti opportunità, e la capacità di fare micro-aggiustamenti o modificare la direzione strategica che il team o l'azienda ha intrapreso.

Negli ultimi anni abbiamo visto emergere con sempre maggior enfasi una decentralizzazione del potere decisionale. Più le decisioni sono prese in basso, più si velocizza la risoluzione dei problemi o la possibilità di cogliere opportunità perché la decisione non deve attendere tutta la catena di comando, e più si crea accountability tra le persone che non "subiscono" più le decisioni prese in alto, ma le prendono in prima persona.

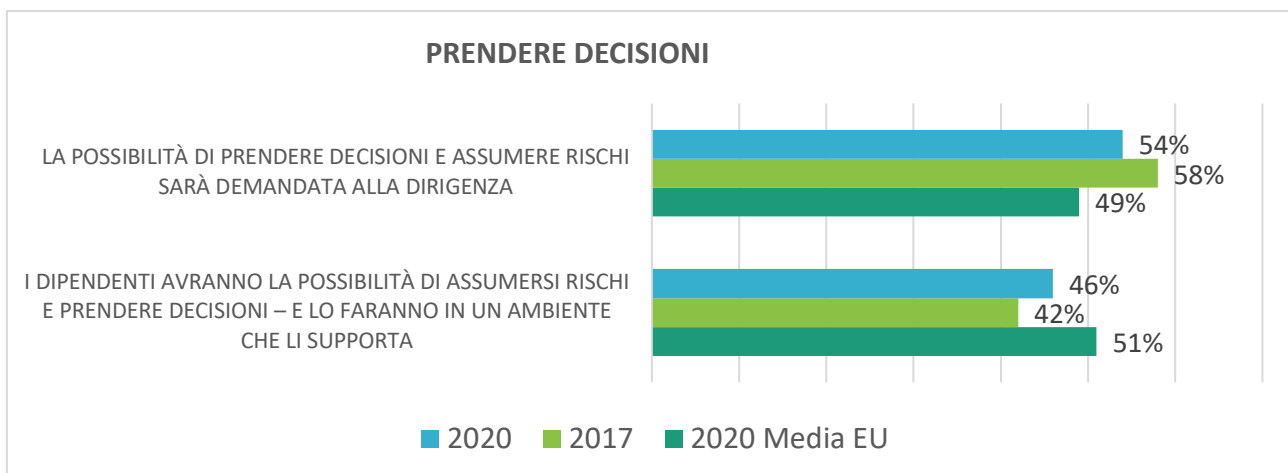
Nell'indagine volevamo capire quanto le persone si aspettano che nell'azienda di successo del futuro le decisioni vengano prese dall'alto della piramide o quanto sono pronte ad assumersi il rischio di decidere in prima persona o come team.

Abbiamo usato due domande per esplorare questo aspetto delle pratiche organizzative.

Come verranno prese le decisioni?

- I dipendenti avranno la possibilità di assumersi rischi e prendere decisioni – e lo faranno in un ambiente che li supporta
- La possibilità di prendere decisioni e assumere rischi sarà demandata alla dirigenza

Rispetto alla presa di decisioni, i rispondenti all'indagine si aspettano che il ruolo decisionale sia affidato alla dirigenza, anche se con minore scarto rispetto ai dati su strategie e direttive: chi opta per questa possibilità è in calo rispetto al 2017 (54% del 2020 rispetto all'indagine precedente che era 58%) mentre un buon 46% del campione ritiene che i dipendenti dovrebbero assumersi rischi e prendere decisioni.

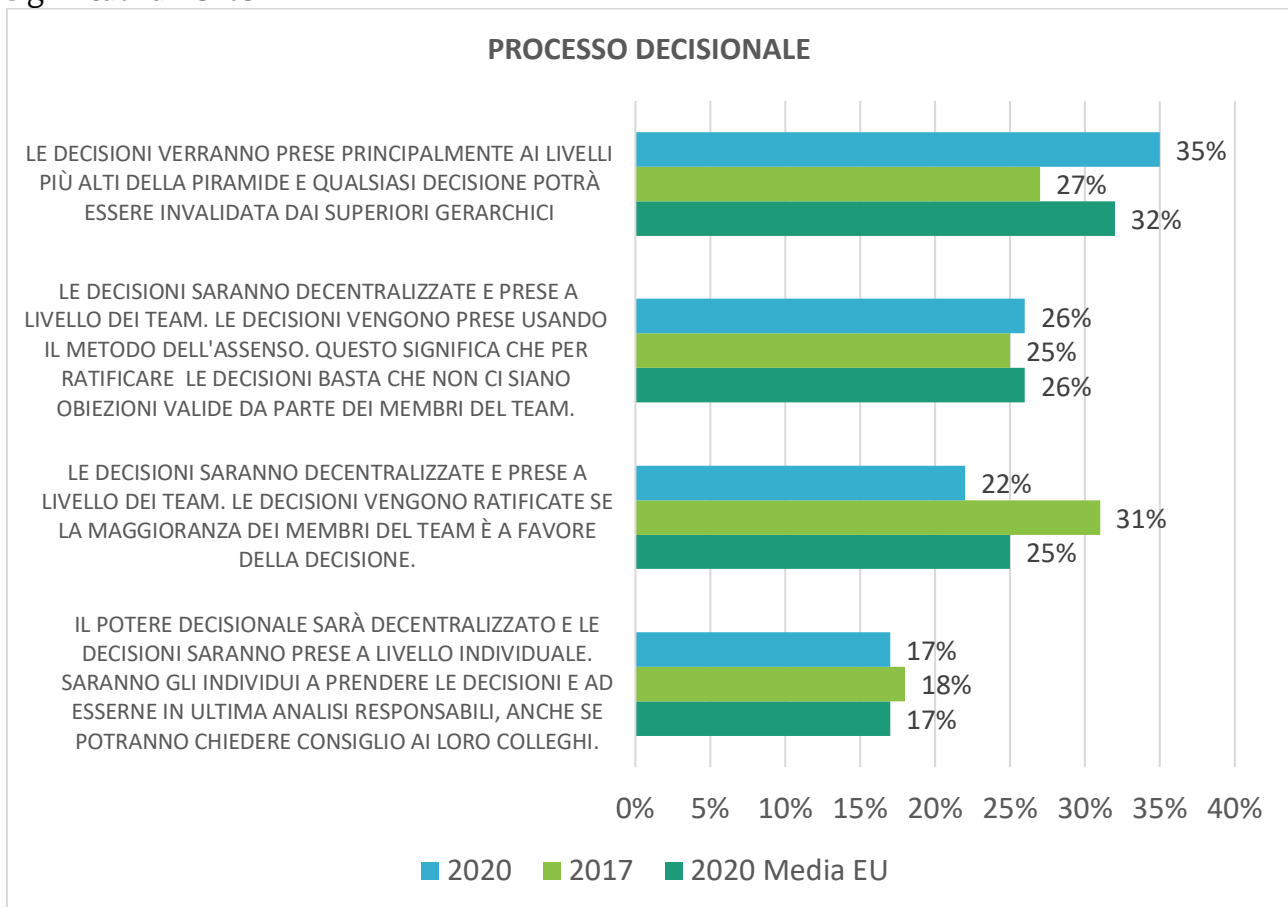


I risultati sembrano sottolineare che l'aspettativa sia di chiarezza su strategie, piani e obiettivi che devono essere comunicati dall'alto, ma con un forte grado di autonomia nelle scelte e nelle decisioni quotidiane.

La seconda domanda è stata: Su cosa saranno basate le decisioni?

In questo caso ai rispondenti erano offerte quattro opzioni in cui abbiamo anche inserito le opzioni tra decisioni centralizzate al vertice, decentralizzate a livello individuale e decentralizzate a livello di team. Nell'opzione "team" abbiamo anche voluto inserire due modalità di presa delle decisioni: metodo del consenso (la decisione passa con maggioranza a favore) o metodo dell'assenso (la decisione passa di default a meno che non siano delle obiezioni valide).

Quando si entra più nel dettaglio sulla presa di decisioni, il risultato della survey si modifica significativamente.

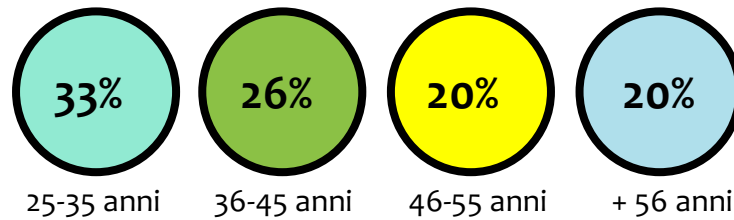


Coloro che ritengono che le decisioni saranno prese prevalentemente al livello più alto della piramide rimangono al 35%, con un totale di 48% che ritengono che le decisioni saranno decentralizzate e prese a livello del team. Di questi il 22% (in calo rispetto al 31% del 2017) useranno il tradizionale metodo della maggioranza, mentre il 26% useranno il metodo dell'assenso, in cui per la ratifica delle decisioni è sufficiente che non ci siano obiezioni valide.

Solo il 17% ritiene che il potere decisionale sarà decentralizzato e le decisioni saranno prese a livello individuale.

Questi risultati sono abbastanza allineati alla media del campione europeo.

C'è da segnalare che i più giovani (25-35 anni) sono quelli più propensi alle decisioni di team usando il metodo dell'assenso con il 33% delle risposte, mentre i più "anziani" – dai 46 anni in su – sono meno propensi verso questa metodologia.

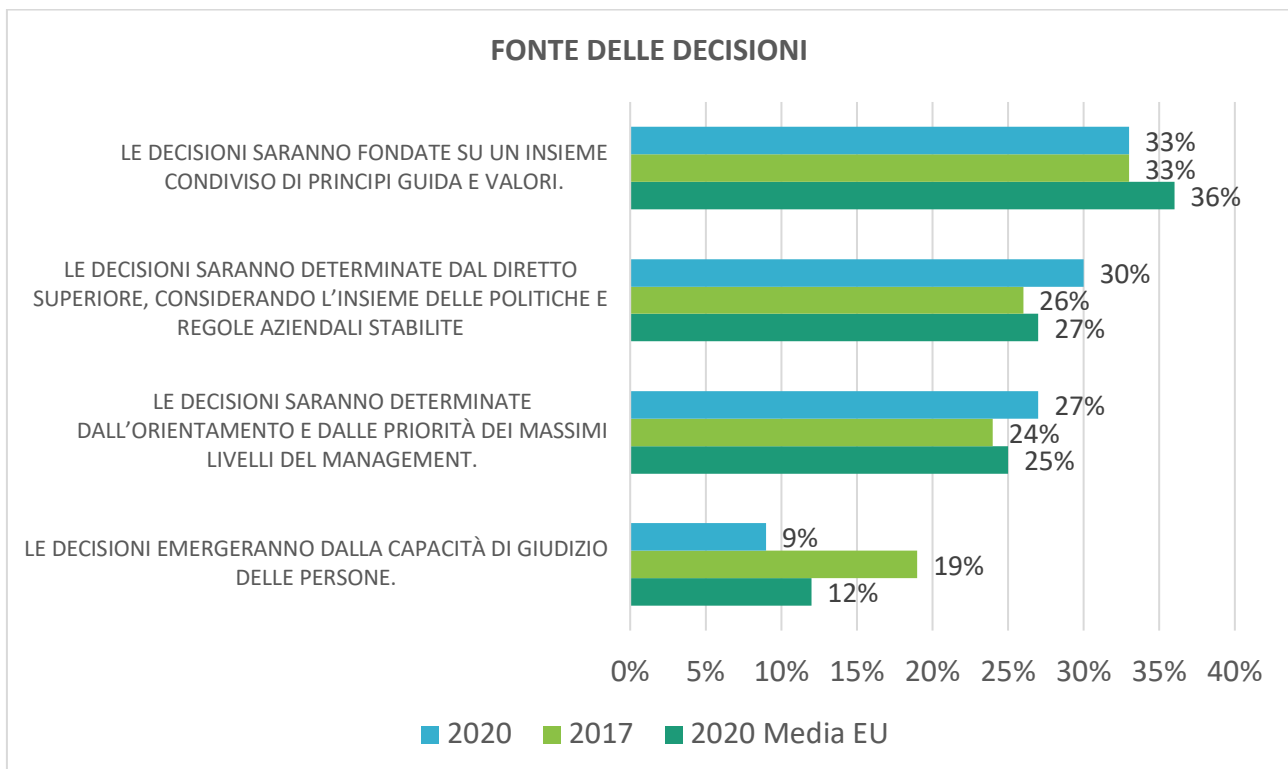


Infine, abbiamo chiesto quale sarà la fonte delle decisioni aziendali nell'organizzazione di successo del futuro che presentava le seguenti opzioni di risposta:

- Principi guida e valori
- Il diretto superiore
- Il management
- Capacità di giudizio delle persone.

Per il campione, la fonte principale delle decisioni rimangono i valori e principi guida dell'organizzazione con il 33% che è stabile rispetto al dato della precedente indagine del 2017, e a seguire il diretto superiore (30%) e le priorità del management (27%) che subiscono entrambi leggeri aumenti rispetto alla precedente indagine.

L'opzione "le decisioni emergeranno dalla capacità di giudizio delle persone" subisce un calo di 10 punti percentuali (dal 19% del 2017 al 9% del 2020).





Analizzando i risultati di questo gruppo di domande, c'è da notare che poco più del 50% pensa che le decisioni saranno prese dal management o dal diretto superiore. Questo dato è in lieve crescita rispetto ai risultati del 2017 (le decisioni saranno prese dal diretto superiore passa dal 26% del 2017 al 30% del 2020 e le decisioni saranno determinate dal management passa dal 24% del 2017 al 27% del 2020) ed entrambi i dati sono leggermente superiori alla media europea (rispettivamente 27% e 25%).

**Questo leggero incremento verso l'azienda centralizzata pensiamo sia naturale: molte persone in tempo di crisi, preferiscono non assumersi rischi e si aspettano che le decisioni vengano prese al vertice della piramide.**

Nella pandemia, come in altre potenziali future crisi, c'è un incremento delle persone che preferiscono che le decisioni vengano prese dai vertici aziendali invece di assumersene il rischio. Nelle aziende tradizionali che devono però mantenere una certa dinamicità e flessibilità questo è un elemento da gestire per mantenere accountability ed evitare l'avversione al rischio dei dipendenti.

Il dato che ci sembra interessante è che ben il 46% del campione pensa che nelle aziende del futuro le persone si assumeranno rischi e prenderanno decisioni (in leggera crescita dal 42% del 2017) e che la maggioranza del campione si aspetta che le decisioni vengano basate su un insieme di principi guida e valori. Il dato sottolinea l'importanza che le aziende si dotino di un "purpose" evolutivo, al di là del produrre profitto, che possa motivare e indirizzare le decisioni delle persone.

Inoltre, quando si entra nel dettaglio di chi prende le decisioni, è il team che ottiene la preferenza maggiore con un punteggio totale del 48% e con una maggioranza all'interno di questo dato che predilige il metodo dell'assenso (Consent Decision Making).

**Sembra quindi che in un contesto sempre più complesso, dove appunto è necessaria flessibilità, il metodo dell'assenso (Consent Decision Making) venga preferito al voto di maggioranza.**

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

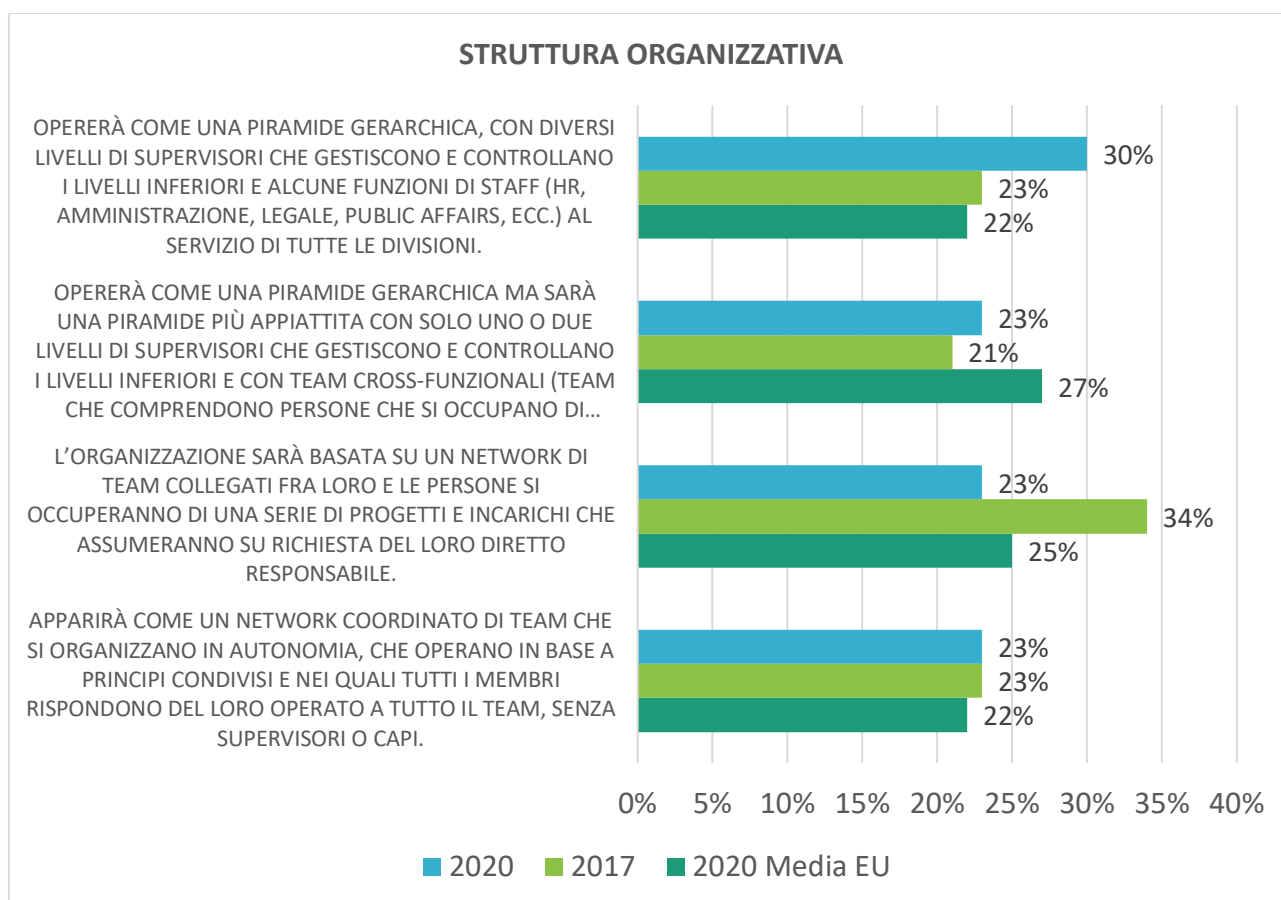
Tutte le organizzazioni sono strutturate sulla base di team. Il modo in cui i team si relazionano con il sistema più ampio e il loro livello di autonomia può impattare significativamente sull'abilità dell'organizzazione di creare un ambiente caratterizzato da velocità, agilità, resilienza, innovazione e empowerment.

I partecipanti alla survey hanno dato la loro opinione su due aspetti relativi ai team e alla loro relazione con il sistema.

La prima domanda esplora quale tipo di struttura verrà adottata dalle aziende di successo nel prossimo futuro: struttura gerarchica (con vari livelli gerarchici o più "piatta") oppure quella basata su un network di team (con o senza supervisione).

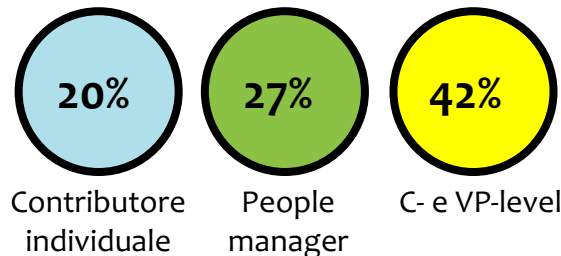
Rispetto alla precedente indagine, è da notare un calo di chi ritiene che la struttura delle aziende di successo sarà basata su un network di team con un diretto responsabile (23% del 2020 rispetto al 34% del 2017). Tale calo va a favore della struttura gerarchica tradizionale che passa dal 23% del 2017 al 30% del 2020 e della struttura gerarchica "piatta", che passa dal 21% al 23%).

La percentuale di chi invece ritiene che la struttura di successo sarà un network di team senza supervisor o capi rimane stabile al 23%.



E' interessante notare che chi sceglie quest'ultima opzione è prevalentemente un Executive (C-level e VP-level): questo dato rafforza ancora di più la sensazione che mentre la dirigenza

aziendale si rende conto della necessità di creare maggiore agilità e contare sulla capacità di auto-direzione dei team per sopravvivere e fiorire, il resto dell'organizzazione preferisce il maggiore senso di sicurezza che offre la struttura gerarchica (e come abbiamo visto prima, delegando le scelte strategiche e direttive al management).

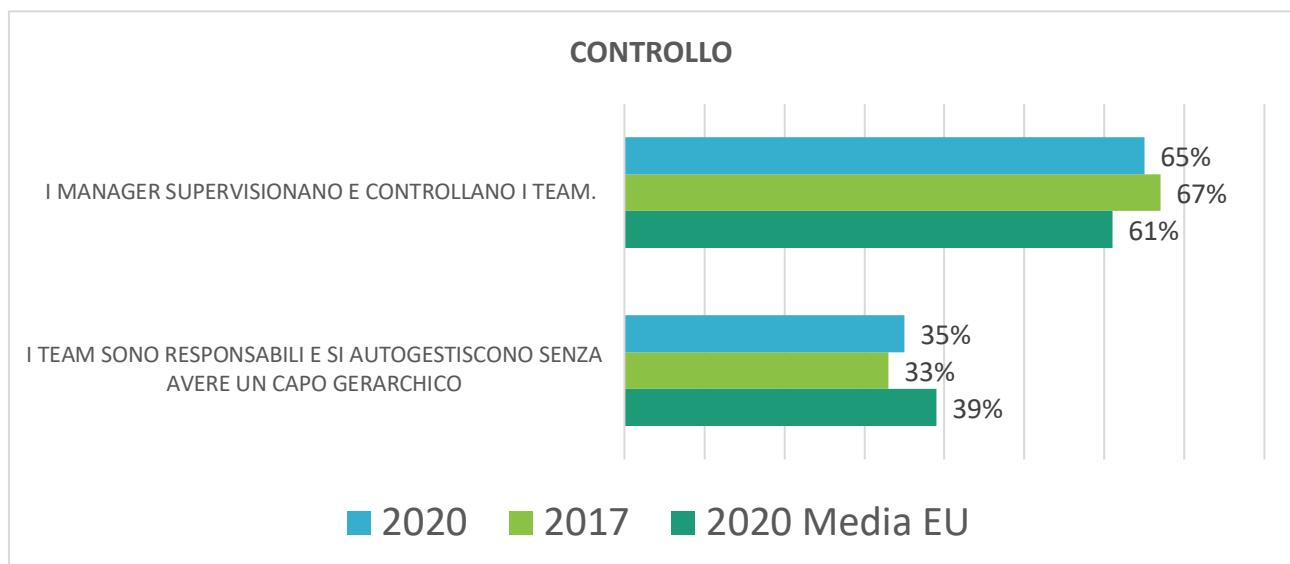


Un altro modo per comprendere come il campione intervistato vede l'autonomia dei team nell'organizzazione di successo del futuro, è osservare le risposte alla domanda sul controllo all'interno del team. La domanda chiedeva:

Quale grado di controllo sarà esercitato all'interno dei team?

- I team sono responsabili e si autogestiscono senza avere un capo gerarchico.
- I manager supervisionano e controllano i team.

Sebbene continui ad essere prevalente la quota di persone che si aspettano un controllo da parte di un manager (65% del 2020 in leggero calo rispetto al 67% del 2017), sono in leggera crescita coloro che ritengono che in un'azienda di successo i team si auto-gestiscano senza la necessità di un capo gerarchico (35% in leggero aumento rispetto al 33% del 2017).



Questi dati ci fanno pensare che in tempi di crisi chi prima era aperto a considerare strutture composte da network di team, ognuno con il proprio capo, torna a preferire una struttura gerarchica più tradizionale, mentre rimane stabile e significativa la quota (35%) di coloro che pensano che le strutture organizzative del futuro dovrebbero contemplare l'assenza di un capo gerarchico nei team.



Inoltre, gli attuali vertici aziendali sembrano più pronti ad un'azienda strutturata a network di team senza capi (42% di preferenze) rispetto a people manager e a contributori individuali. Non è un caso che siano i leader i primi ad intravedere i benefici e le opportunità generate dall'adottare una struttura organizzativa senza gerarchia quando questo trend è ancora agli esordi.

### I leader hanno generalmente una visione più sistemica dell'azienda e si rendono conto del rischio che le aziende corrono se non diventano più veloci, flessibili, innovative.

Negli ultimi anni stiamo osservando una crescita delle adozioni di una struttura organizzativa agile, dove i team si auto-organizzano, senza un capo gerarchico. Oltre alle storiche esperienze di auto-organizzazione di aziende come Gore<sup>2</sup>, Morning Star, Sun Hydraulics, Patagonia, sempre più aziende, grandi e piccole, stanno sperimentando i benefici della riduzione o eliminazione della gerarchia: ING, Nespresso e Illimity sono tra i più recenti esempi.

In un altro studio Asterys, 183 leader hanno partecipato ad una simulazione in cui hanno dapprima svolto alcuni progetti in cui erano organizzati come un'azienda tradizionale gerarchica e successivamente hanno svolto altri progetti organizzati come un'azienda AEquacy (senza gerarchia): i loro risultati in auto-organizzazione sono aumentati rispetto a quelli in formazione gerarchica in tutti gli indicatori di performance inclusi la collaborazione tra reparti (+ 384%), l'innovazione (+86%), il servizio al cliente (+393%) e la performance finanziaria (+1.042%).

---

<sup>2</sup> L'azienda che produce il famoso tessuto Goretex

## PERFORMANCE MANAGEMENT

Negli ultimi 10 anni ci sono state discussioni tra professionisti delle risorse umane e dirigenti di grandi organizzazioni in cui è stata messa in dubbio l'efficacia dell'attuale metodologia di gestione delle prestazioni. Sempre più aziende stanno abbandonando l'idea delle classiche valutazioni annuali delle prestazioni (performance appraisal). Il rito della valutazione della performance consuma centinaia di migliaia di ore di tempo dei manager e dei dipendenti. L'aspetto peggiore della valutazione della performance è che è collegato ad incentivi economici e ciò produce diversi inconvenienti.

Il focus della valutazione è sul comportamento passato, e poiché si svolge tipicamente una o due volte all'anno, non aiuta nel supportare la performance attuale o nel mettere le persone nella posizione migliore per avere successo in futuro. È un processo di valutazione, non un processo di sviluppo. Nell'attuale contesto in cui mercati, concorrenza e tecnologia cambiano continuamente, i dipendenti necessitano di input di sviluppo più frequenti.

Molte aziende, tra cui Adobe, Dell, Microsoft, IBM, Accenture, PwC, Deloitte e General Electric, stanno sostituendo i colloqui di performance appraisal con frequenti e informali check-in tra manager e subordinato.

L'indagine ha affrontato questo tema su più livelli, per quanto riguarda il modo in cui le prestazioni dovrebbero essere misurate in futuro e il ruolo che il feedback avrà.

In questo caso agli intervistati sono stati presentati due possibili scenari per esprimere una preferenza su come dovranno essere misurate le prestazioni in futuro:

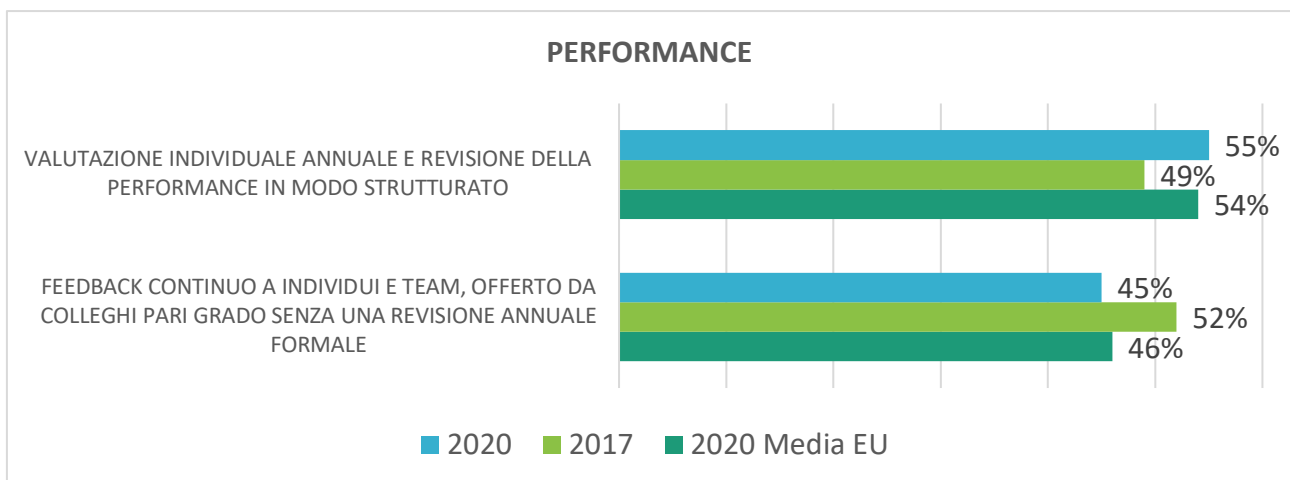
A. Feedback continuo tra pari a individui e team senza una revisione annuale formale

B. Valutazione e revisione annuale strutturata delle prestazioni individuali

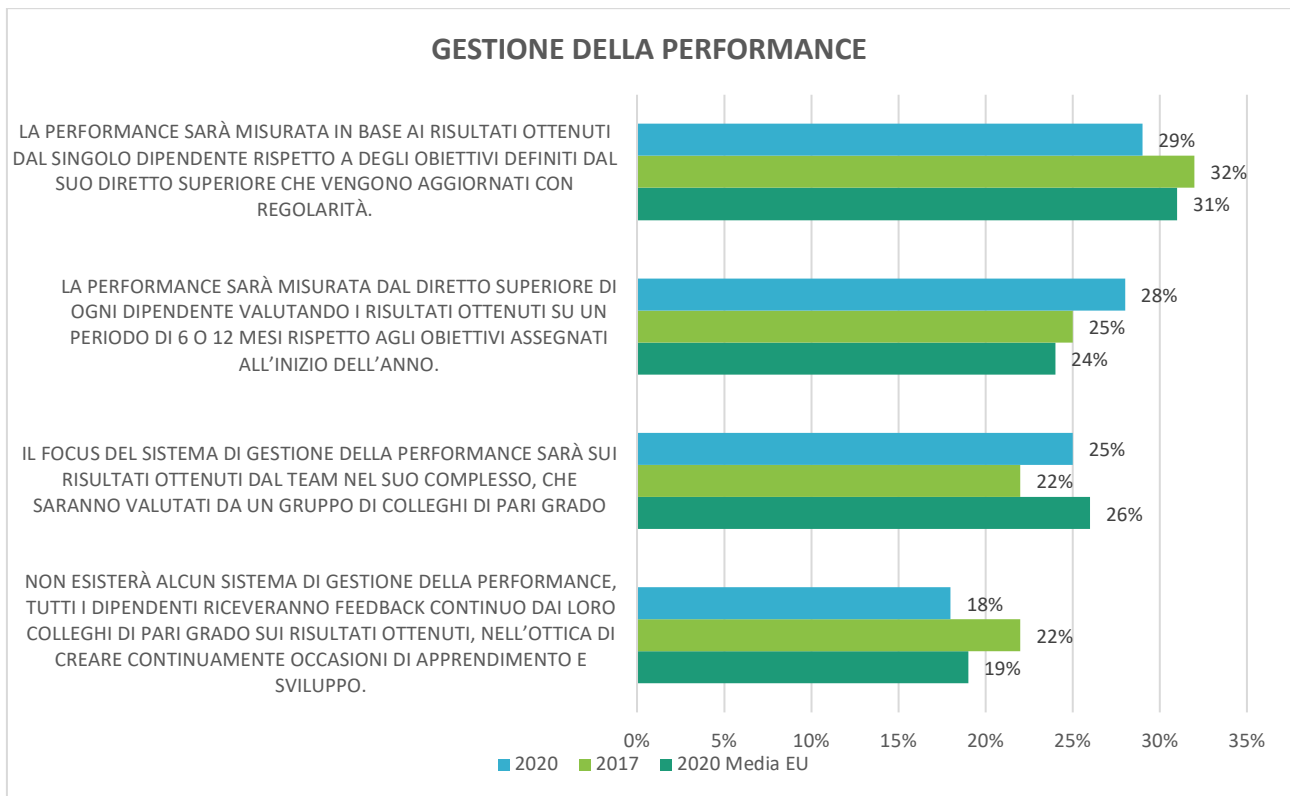
Inoltre è stato chiesto loro di condividere alcuni input aggiuntivi per capire quale sarà il focus della misurazione delle prestazioni.

Anche se in calo di 7 punti percentuali rispetto alla precedente indagine, un significativo gruppo di intervistati (45%) ritiene che in un'azienda di successo del futuro la performance sarà valutata da un continuo flusso di feedback offerto da colleghi di pari grado. La valutazione della performance tradizionale e strutturata subisce un relativo aumento e arriva al 55%.

Il dato più alto segnato dall'opzione con feedback continuo tra pari grado arriva dalle aziende che hanno tra i 10.000 e i 50.000 dipendenti (59%) e dai People Manager (54%).

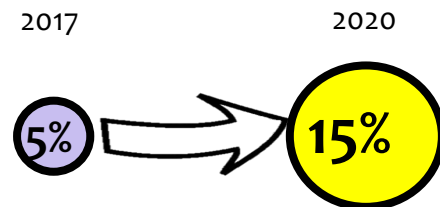
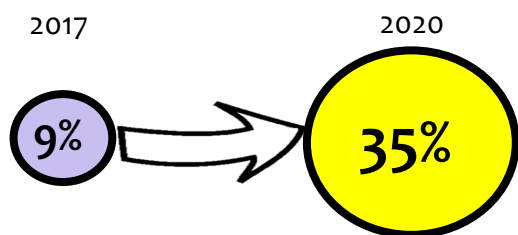


Anche se la maggior parte del campione ritiene che la valutazione della performance sarà focalizzata sui risultati ottenuti dai singoli dipendenti e sarà fatta dal diretto superiore (29% sui risultati rispetto a obiettivi aggiornati regolarmente e 28% sui risultati rispetto a obiettivi annuali), un quarto del campione ritiene invece che la performance verrà valutata a livello di team nel suo complesso e sarà fatta da colleghi di pari grado, mentre il 18% del campione ritiene che non esisterà più alcun sistema di gestione della performance e che tutti riceveranno feedback continui dai colleghi.



Sulle ultime due opzioni è interessante notare il cambiamento degli Executive (C-level e VP-level) rispetto alla precedente indagine: l'incremento della percentuale di C- e VP- level che scelgono un focus sul feedback continuo al posto della valutazione tradizionale strutturata è triplicato e raddoppiato rispettivamente.

### C- E VP-LEVEL



IL FOCUS DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE SARÀ SUI RISULTATI OTTENUTI DAL TEAM NEL SUO COMPLESSO, CHE SARANNO VALUTATI DA UN GRUPPO DI COLLEGHI DI PARI GRADO

NON ESISTERÀ ALCUN SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE, TUTTI I DIPENDENTI RICEVERANNO FEEDBACK CONTINUO DAI LORO COLLEGHI DI PARI GRADO SUI RISULTATI OTTENUTI....



Per la maggior parte del campione, quindi, la gestione della performance dovrebbe continuare ad essere fatta in modo tradizionale (le due opzioni in cui la review viene fatta dal diretto superiore ammontano ad un 57% del totale), mentre il totale di chi si aspetta che la performance appraisal venga sostituita da un flusso continuo di feedback da pari grado è pari al 43% del campione, dato praticamente allineato al risultato del 2017.

L'elemento più interessante è la crescita di questa ultima opzione da parte degli executive. Questo potrebbe significare la necessità nel prossimo futuro di uno sforzo significativo da parte delle aziende – in termini di cambiamento di cultura organizzativa - per motivare e supportare i dipendenti nell'adozione di un sistema di gestione della performance più fluido e costante, quale quello rappresentato dai cicli continui di feedback tra pari grado.

## STAKEHOLDER

Sempre più individui e gruppi sociali esprimono il loro diritto di essere informati, consultati e coinvolti nei processi decisionali delle organizzazioni. Se inizialmente per le aziende erano considerati importanti solo i clienti, man mano negli ultimi 20 anni è cresciuta l'importanza di tutti coloro che hanno interessi economici, e non solo, diretti o indiretti e che possono influenzare la performance e la governance organizzativa. Il coinvolgimento degli stakeholder (o "portatori di interessi") è in grado di generare numerose opportunità per migliorare la gestione e i risultati dell'azienda.

Si è quindi sviluppato un dibattito attivo sulla necessità per le organizzazioni di andare oltre la mera focalizzazione sui clienti e abbracciare una prospettiva più ampia: il valore creato per un gruppo più ampio di stakeholder.

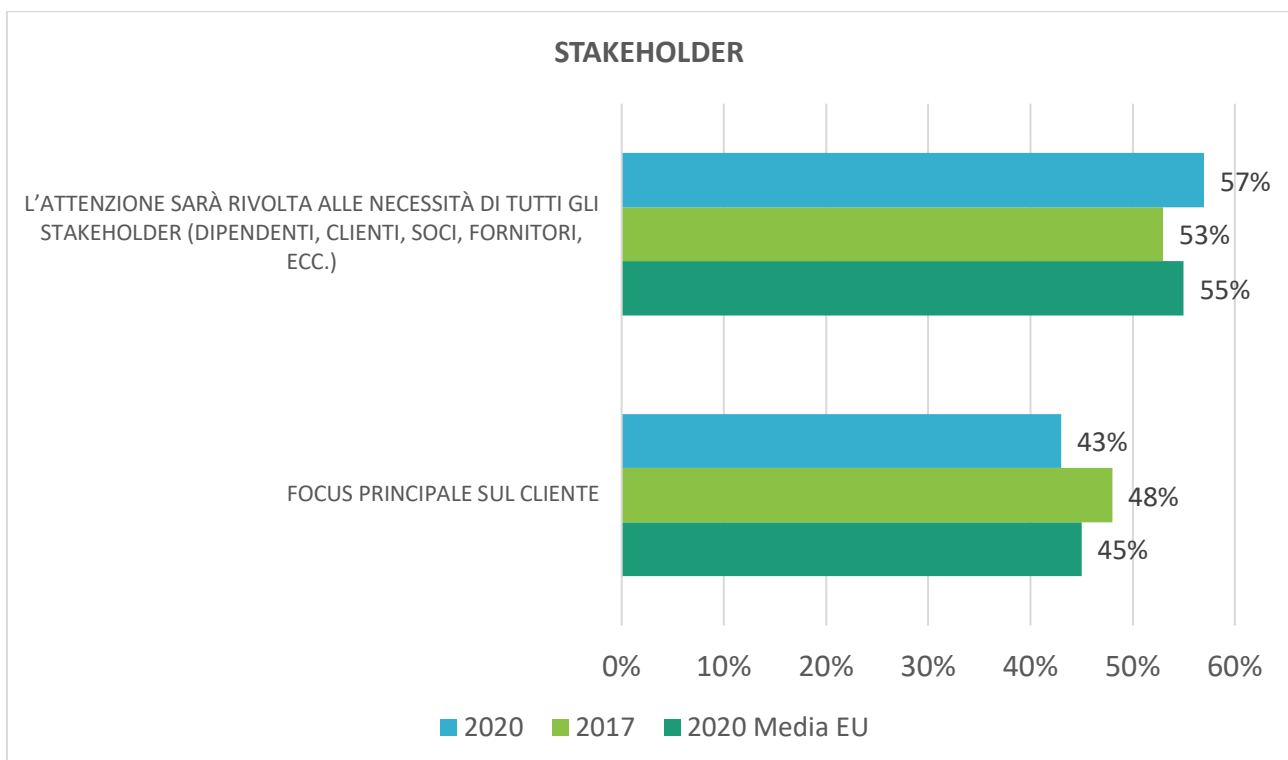
Ai partecipanti al sondaggio è stato chiesto di condividere la loro visione su questi temi, in base a ciò che ritengono sarà necessario per gestire l'attività di successo del futuro:

Considerando gli stakeholder dell'azienda, quale sarà il focus principale dell'organizzazione?

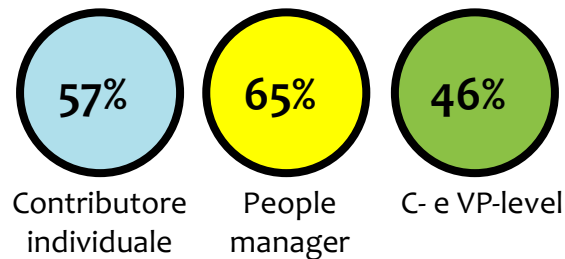
a. Focus principale sul cliente

b. L'attenzione sarà rivolta alle necessità di tutti gli stakeholder (dipendenti, clienti, soci, fornitori, ecc.)

Tra le due opzioni, il campione intervistato ha una forte preferenza nel considerare le necessità di tutti gli stakeholder, con il 57% (in crescita di quattro punti percentuali rispetto alla precedente rilevazione).



Con una nota di attenzione: l'incremento di risposte positive a favore di tutti gli stakeholder è per lo più generata dai People manager (65%) e dai Contributori individuali (57%), mentre solo il 46% degli Executive sceglie questa opzione a favore di un focus principale sul cliente.



Su questa dimensione, sembra che people manager e contributori individuali siano più sensibili rispetto al loro management rispetto all'importanza di considerare e coinvolgere un più ampio numero di stakeholder invece di essere soltanto focalizzati sul cliente. Questo dato probabilmente rispecchia da parte del management un maggiore interesse verso le entità che determinano più direttamente il profitto aziendale (clienti) invece che mantenere un uguale interesse anche per i dipendenti, i fornitori e la community in cui l'azienda vive.



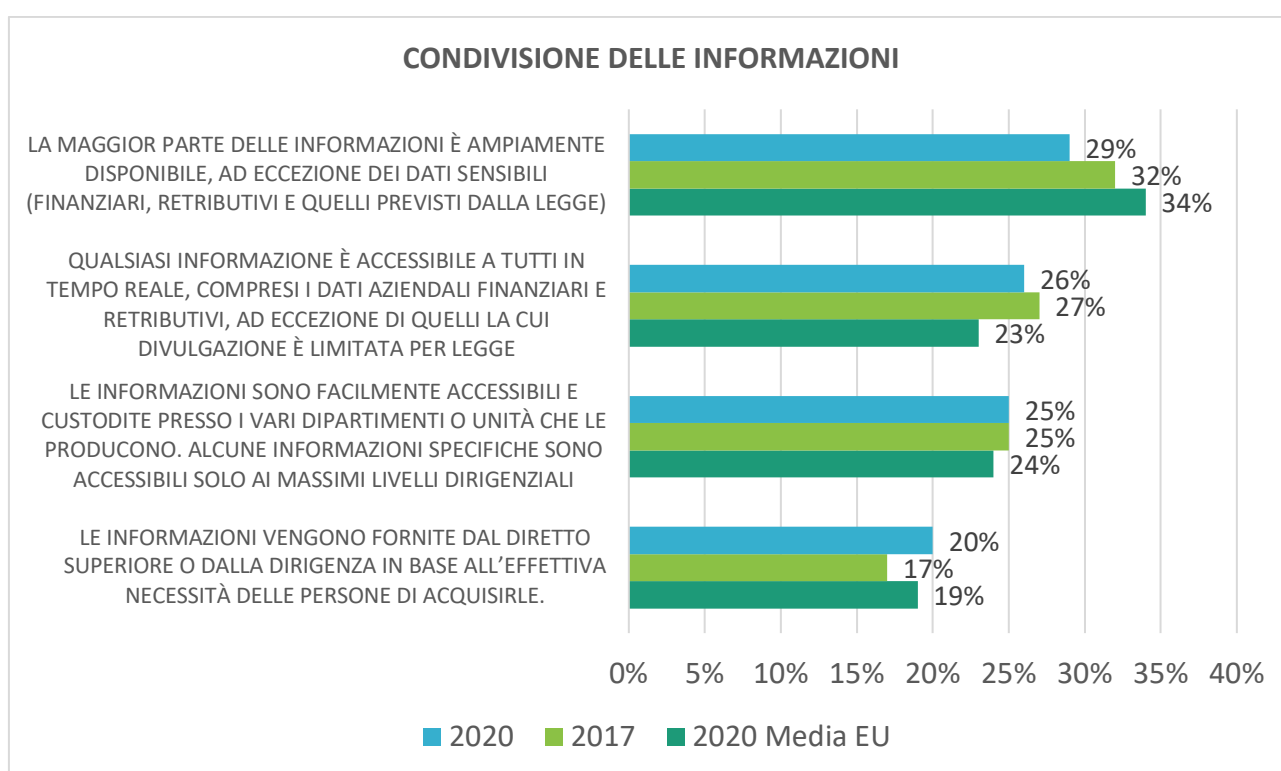
## GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

Le informazioni sono la linfa vitale di qualsiasi azienda o organizzazione. Aiutano a determinare il modo in cui vengono redatte le strategie e come vengono implementati i processi. Sono al centro della crescita aziendale.

**Viviamo in un mondo, peraltro, in cui le persone sono sempre più abituate ad accedere alle informazioni di cui hanno bisogno quando ne hanno bisogno.**

Nelle organizzazioni, il flusso e la disponibilità delle informazioni sono spesso ostacolati dalla complessità, da sistemi ingombranti, da strutture a silo e dalla mentalità diffusa che "l'informazione è potere". In molti casi, la condivisione delle informazioni e la collaborazione non sono semplicemente incoraggiate.

Nell'indagine volevamo esplorare quale livello di trasparenza le persone ritengono determinante per il successo di un'azienda.



Alla domanda "Nell'azienda di successo del futuro come verranno condivise le informazioni?" agli intervistati sono state proposte 4 opzioni:

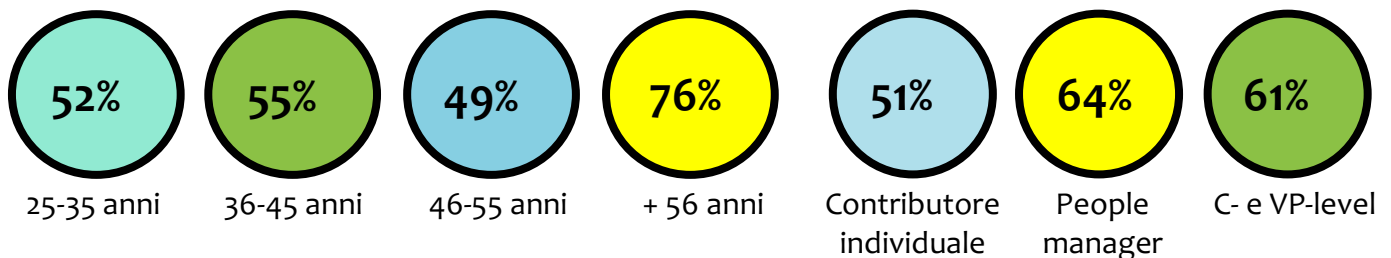
- Le informazioni vengono fornite dal diretto superiore o dalla dirigenza in base all'effettiva necessità delle persone di acquisirle.
- Le informazioni sono facilmente accessibili e custodite presso i vari dipartimenti o unità che le producono. Alcune informazioni specifiche sono accessibili solo ai massimi livelli dirigenziali.

- La maggior parte delle informazioni è ampiamente disponibile, ad eccezione dei dati sensibili (finanziari, retributivi e quelli previsti dalla legge).
- Qualsiasi informazione è accessibile a tutti in tempo reale, compresi i dati aziendali finanziari e retributivi, ad eccezione di quelli la cui divulgazione è limitata per legge.

Il totale di chi si aspetta che tutte le informazioni (29%) o la maggior parte delle informazioni (26%) siano disponibili è in leggero calo rispetto al 2017 ma le due opzioni continuano ad essere quelle che ricevono il maggior numero di preferenze (55% in totale), mentre solo il 20% ritiene che le informazioni debbano essere fornite dai superiori in base alla necessità delle persone.

Questo dato però varia abbastanza in base all'età.

Il totale di chi ritiene che le informazioni debbano essere tutte o la maggior parte disponibili ampiamente è più alto nelle popolazioni più adulte e tra i People Manager.



Crediamo che in un contesto di business sempre più connesso, competitivo e in rapida evoluzione, le persone che lavorano all'interno di un'azienda debbano essere in grado di accedere rapidamente a tutte le competenze e le informazioni rilevanti, ovunque si trovino, e di potersi fidare di esse per agire di conseguenza e prendere decisioni più opportune.

La trasparenza in azienda crea anche maggior accountability: in una indagine del 2015 organizzata da Wakefield Research per conto di Betterworks su un campione di 1.000 dipendenti, il 92% del campione dichiarava che avrebbe lavorato più duramente se i propri obiettivi avessero potuto essere "visti" dai colleghi. Di contro, l'83% del campione riteneva che gli obiettivi della loro azienda non fossero trasparenti.

Inoltre, considerando che lo Smart Working continuerà ad essere a lungo la modalità prevalente di lavoro per molti lavoratori, un'ampia condivisione delle informazioni aziendali è necessaria per consentire ai lavoratori di prendere più decisioni in autonomia, essere più efficienti, gestire e condividere la conoscenza da remoto.

## LUOGO DI LAVORO

L'emergenza COVID ha consentito una "svolta forzata" verso il lavoro da remoto, che è stato notevolmente semplificato ed agevolato dal Governo, eliminando la maggior parte dei vincoli all'accesso, per consentire alle aziende di evitare la chiusura durante il lockdown. Ad oggi, terminata la fase emergenziale della pandemia, moltissime aziende, comprese quelle del big-tech come Google, hanno rimandato il ritorno in ufficio al prossimo anno.

### Ma l'esperienza compiuta in questi mesi ha cambiato le abitudini di milioni di lavoratori, con ricadute positive anche sulle imprese.

Così il Governo sta prevedendo nuove norme per rendere stabile, e al contempo flessibile, la normativa sul lavoro agile anche dopo il termine dello stato di emergenza.

Nell'indagine volevamo capire se la percezione sul luogo di lavoro dell'azienda di successo del futuro era stata modificata dall'esperienza iniziata nella primavera 2020.

La domanda è stata:

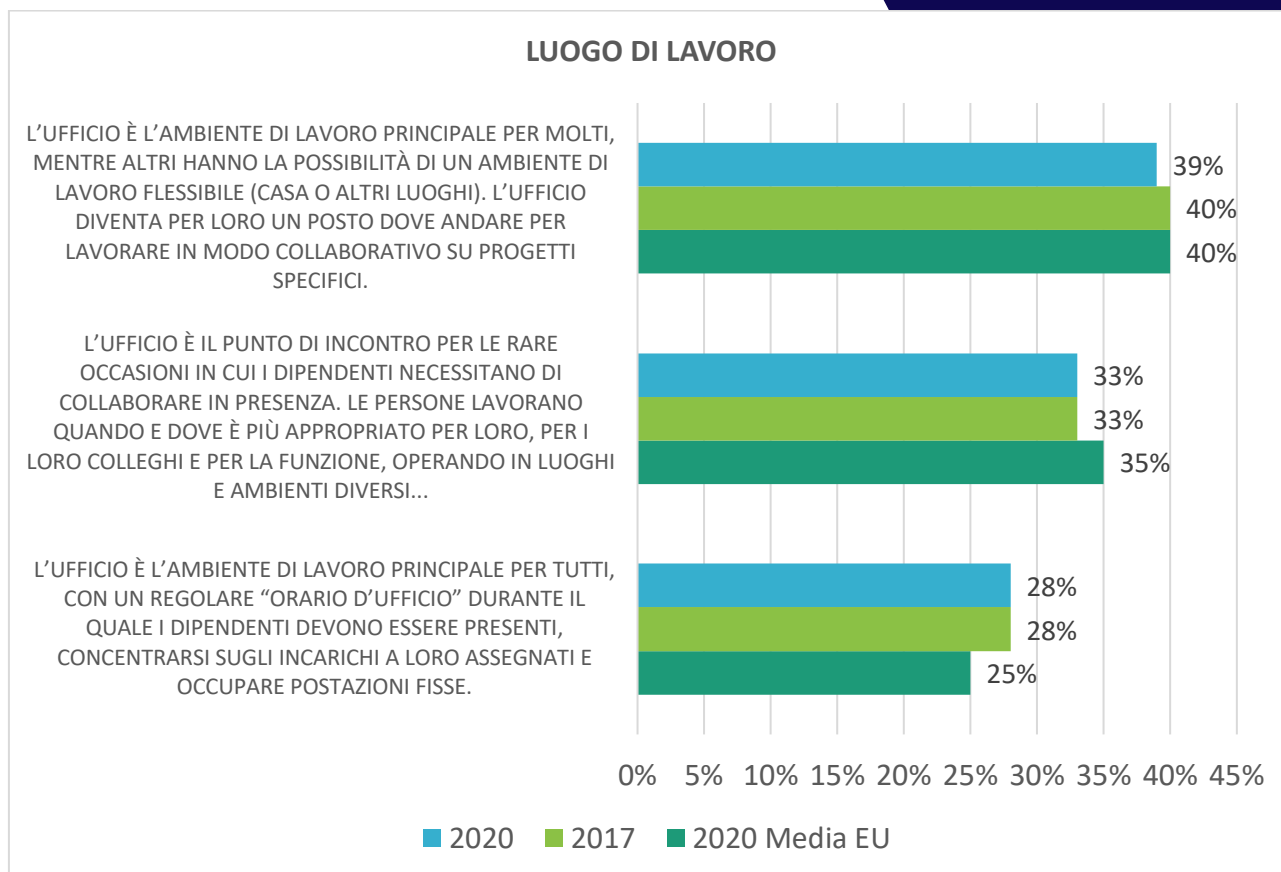
Come si presenterà l'ambiente lavorativo nei prossimi anni?

Le tre opzioni di risposta:

- L'ufficio è l'ambiente di lavoro principale per tutti, con un regolare "orario d'ufficio" durante il quale i dipendenti devono essere presenti, concentrarsi sugli incarichi a loro assegnati e occupare postazioni fisse.
- L'ufficio è l'ambiente di lavoro principale per molti, mentre altri hanno la possibilità di un ambiente di lavoro flessibile (casa o altri luoghi) così che l'ufficio diventa per loro un posto dove andare per incontrare i colleghi e lavorare in modo collaborativo su progetti specifici.
- L'ufficio è il punto di incontro per le rare occasioni in cui i dipendenti necessitano di collaborare in presenza. Le persone lavorano quando e dove è più appropriato per loro, per i loro colleghi e per la funzione, operando in luoghi e ambienti diversi che rispondano alle esigenze legate alle attività che devono svolgere e al loro stato d'animo.

Già nella precedente indagine solo un terzo scarso del campione riteneva che l'ufficio continuerà ad essere il luogo di lavoro principale, con orari di lavoro regolari, mentre il 40% del campione dichiarava di considerare l'ufficio solo una delle possibili location per lavorare e il 33% dichiarava che l'ufficio sarebbe diventato solo un "hub" per le poche occasioni in cui era necessario collaborare in presenza. Nel 2020 questi risultati rimangono pressoché stabili (rispettivamente 39% e 33%), facendoci riflettere sull'impatto (o per meglio dire la mancanza di impatto) che il ricorso massiccio allo smart working ha avuto nei primi mesi dell'anno. Lo smart working era un trend che si era già sviluppato come aspettativa tra i dipendenti delle aziende e il Covid lo ha semplicemente reso più concretamente accessibile.





Lo Smart Working sembra qui per restare, al di là dell'emergenza Covid: sia le aziende che i dipendenti hanno iniziato ad apprezzare i vantaggi che offre (economici per le aziende, di qualità della vita e autonomia per le persone). Nell'indagine dell'Osservatorio per lo Smart Working del Politecnico di Milano su un campione di 8.600 lavoratori effettuata tra metà marzo e maggio 2020, l'esperienza di lavoro da remoto per la prima fase dell'emergenza è stata valutata complessivamente positivamente dalle persone e preziosa per il futuro con un punteggio di 8,3 su una scala da 1 (per nulla) a 10 (molto positiva).

Alcuni temono però le conseguenze negative del lavoro in remoto: la stessa indagine dell'osservatorio Smart Working sottolinea i rischi di isolamento sociale, ansia, stress e fatica a staccare la spina da parte dei dipendenti.

Se è vero che il lavoro da casa ha obbligato le persone a una ridefinizione repentina degli equilibri tra lavoro, famiglia e tempo libero che immaginiamo troverà presto un suo nuovo equilibrio, è vero anche che la maggior parte delle aziende erano impreparate all'adozione dello Smart Working e inconsapevolmente hanno applicato più la logica del lavoro da remoto che quella del vero smart working, con i limiti che questo comporta.

Le persone che per la prima volta si sono trovate a lavorare da remoto, ad esempio, non sempre disponevano dell'adeguata tecnologia: il 48% degli Smart worker intervistati dall'Osservatorio del Politecnico hanno utilizzato maggiormente le tecnologie già a disposizione nelle loro abitazioni, mentre solo il 13% dei lavoratori sono stati dotati dall'organizzazione di più strumenti digitali (13%) riguardanti mobile device, soluzioni di collaboration e di accesso sicuro da remoto ai dati aziendali.

La maggior parte dei lavoratori (56%) inoltre non ha svolto formazione a distanza perché non prevista dalla propria azienda.  
C'è quindi un chiarimento da fare.

## **I termini Remote Working e Smart Working vengono spesso usati in modo intercambiabile. In realtà, essi implicano concetti molto diversi.**

Nel remote working, a parte l'utilizzo di mezzi tecnologici per tenere i contatti con i colleghi e per collaborare assieme a progetti (con piattaforme di comunicazione come Skype o Hangout e con piattaforme di collaborazione come Asana o Monday), l'approccio e le metodologie di lavoro sono sempre quelle tradizionali, cioè basate su pratiche nate in un comune luogo di lavoro nel quale la struttura gerarchica e la presenza fisica contemporanea e continuativa di capo e sottoposto garantisce un continuo controllo e indirizzamento delle risorse (e in molti casi produce le dinamiche limitanti del micro-management, dis-empowerment, mancanza di accountability).

Lo Smart Working implica invece un cambiamento non solo del luogo di lavoro e degli strumenti tecnologici, ma un completo ripensamento del "contratto psicologico" con il dipendente, dei valori che la cultura aziendale deve esprimere, dei ruoli di capo e collaboratore, dei livelli di autonomia delle persone, di strumenti e metodologie di lavoro.

Per introdurre lo Smart Working in azienda non basta lavorare da casa. È necessario prima di tutto un cambiamento di paradigma che consideri la persona come un essere integro, capace di prendere decisioni, pieno di risorse, che se messo nelle giuste condizioni fa del suo meglio per contribuire ai risultati aziendali. Questo cambiamento di paradigma deve essere integrato nella cultura aziendale. Serve poi una riformulazione dell'identità di team leader e team member e della relazione tra i due. Infine, strumenti e metodologie che rendano il lavoro efficiente, veloce e rilevante.