



INNOVAZIONE

Superare gli ostacoli alla Digital Transformation
nell'incontro tra persone e tecnologia

DELLTechnologies



Sommario

Prefazione	3
Sezione 1: La necessità di un forte rinnovamento	4
Sezione 2: Sfide della trasformazione correlate alle persone	6
1. Mancanza di competenze digitali e predisposizione	7
2. Mancanza di vision e strategia incentrata sulle persone	8
3. Mancanza di una cultura dell'innovazione	9
Sezione 3: Misurazione della preparazione per la trasformazione: le 4 S	10
Sezione 4: Creazione di innovazioni	14
1. Risultati straordinari in termini di connettività	14
2. Risultati straordinari in termini di produttività	17
3. Risultati straordinari in termini di empatia	18
Sezione 5: Conclusioni	19
Informazioni sulla metodologia di studio	20

PREFAZIONE

Il mondo sta vivendo una Digital Transformation profonda: lo riscontriamo al lavoro, a scuola e a casa. Tale trasformazione si è intensificata durante la pandemia da COVID-19. Nel 2020, gli studenti hanno sperimentato la didattica a distanza, le famiglie hanno usato le videochiamate, invece di incontrarsi di persona per le feste, e molte aziende hanno cambiato rapidamente marcia per implementare, in pochi giorni, un piano che avevano progettato di attuare nel corso di diversi anni, per creare una forza lavoro digitale.

Sebbene, di norma, il modo migliore per attuare un reale cambiamento sia agire gradualmente, due anni fa non abbiamo avuto modo di seguire tale strategia. I dipendenti hanno dovuto adattarsi rapidamente al lavoro virtuale, mentre i leader hanno dovuto dimostrare grande empatia e aiutare i propri team ad accettare cambiamenti drastici. Abbiamo fatto tutto questo per superare una crisi.

Da questa esperienza abbiamo imparato molto. Abbiamo compiuto progressi reali e abbiamo visto accadere cose che non avremmo potuto vedere per anni. Poiché siamo fautori dell'apprendimento continuo, sappiamo che stiamo andando nella direzione giusta. Man mano che i progressi tecnologici continuano a trasformare il modo in cui viviamo e lavoriamo, le aziende avranno bisogno di una struttura per supportare il cambiamento continuo.

Dell Technologies ha intervistato 10.500 persone in tutto il mondo e ha collaborato con esperti comportamentali per esaminare come affrontare il cambiamento trasformativo da un punto di vista umano. Questo documento riassume i risultati della ricerca e consiglia alle aziende di realizzare la propria innovazione mettendo le persone in primo piano e concentrandosi sull'aumento della connettività, della produttività e dell'empatia.

Continua a leggere per ricevere i consigli dagli esperti su come realizzare la tua innovazione nell'incontro tra persone e tecnologia.

Grazie,

Jen Felch

Jen Felch
Chief Digital Officer e
CIO, Dell Technologies

Jenn Saavedra

Jenn Saavedra
Chief Human Resources Officer,
Dell Technologies

RINGRAZIAMENTI

Desideriamo ringraziare ufficialmente...

Baskaran Ambalavanan
HR Technology Expert e Principal presso
Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro
HR Tech Strategist e fondatrice di TalentCulture

Prof.ssa Sally Eaves
autrice e Global Strategic Advisor per le
tecnologie emergenti, nonché fondatrice
di Aspirational Futures

Rachel Ivers
psicologa del lavoro e consulente presso
GiANT London

Dott.ssa Sam Mather
esperta di psicologia delle organizzazioni
e resilienza, nonché docente di leadership
presso la Henley Business School

Dott. Mark van Rijmenam
Future Tech Strategist, autore e fondatore
di Dataflog.com

Dott.ssa Jessica Rimmer
esperta di leadership e cultura, nonché partner
di GiANT Worldwide

Dott.ssa Shannon Rogers
epidemiologa e scienziata comportamentale
presso Dell Technologies

Dott.ssa Rachel Watson-Jones
scienziata cognitiva e ricercatrice in esperienza
utente, ex membro illustre del personale tecnico
di Dell Technologies

Helen Yu
consulente e autrice di Digital Transformation,
Amministratore Delegato e fondatrice
di Tigon Advisory



SEZIONE 1:

La necessità di un forte rinnovamento

Non è un segreto che le aziende considerino necessario attuare una modernizzazione. La pandemia ha solo aumentato il senso di urgenza. Quella che poteva essere una maratona è diventata una corsa, con tempistiche compresse e strategie riscritte.

In queste circostanze straordinarie, le aziende hanno raggiunto grandi risultati. Tuttavia, il ritmo del progresso ha avuto effetti negativi.

Questa nuova ricerca, basata sulle informazioni fornite da 10.500 intervistati di oltre 40 località, dimostra che i limiti umani che ostacolano la Digital Transformation creano notevoli contrasti e un inutile dispendio di energie.

Oltre la metà degli intervistati afferma di non avere sempre la motivazione o l'energia per agire a favore della Digital Transformation nell'ambiente di lavoro.

41%

afferma che i dipendenti hanno un esaurimento nervoso o una scarsa salute mentale che compromette la loro capacità di svolgere il lavoro correttamente

"La domanda non è se c'è stato un esaurimento. Questo è ovvio!", afferma la dott.ssa Jessica Rimmer, esperta di leadership e cultura, nonché partner di GiANT Worldwide, specializzata nel miglioramento della cultura aziendale con sani comportamenti di leadership. Rimmer sostiene che aiutare i dipendenti a gestire l'esaurimento e a riprendersi dopo averlo avuto non è solo giusto, ma è anche necessario. "Le aziende devono riconoscere che la loro competitività è legata a persone che non hanno più la resilienza necessaria per affrontare un cambiamento organizzativo."

Matt Baker, Senior Vice President of Corporate Strategy presso Dell Technologies, mette in guardia: "La pandemia ha creato un'energia cinetica che ha vinto l'inerzia. Ma cosa succede dopo la crisi, quando l'adrenalina finisce? Si dovranno comunque prendere molte decisioni in tempi brevi. Se le persone sono anche stanche e provate dalla pandemia, le aziende potrebbero avere un problema."



85%

dei leader aziendali ritiene che il personale sia il loro "asset principale"

IL PARADOSSO UMANO

Lo studio mostra una tensione tra i modi in cui le persone possono facilitare la trasformazione e quelli in cui possono ostacolarla.

Da una parte, c'è un innovatore in tutti noi, non solo in pochi eletti. Inoltre, gli intervistati riconoscono che la tecnologia è la chiave per il progresso e che, se allineate, la tecnologia e la creatività umana possono avere un potente effetto trasformativo.

Lo vediamo nel fatto che oltre sette intervistati su 10 credono che a ogni problema vi sia sempre una risposta tecnologica in attesa di essere scoperta e che l'85% dei leader aziendali ritiene che il personale sia l'"asset più importante". Secondo loro, nelle condizioni giuste le persone sono il carburante che fa progredire l'azienda.

D'altra parte, il personale può anche essere l'elemento che distrugge un'azienda. Molti di noi sono stati testimoni di occasioni in cui si è verificato un disallineamento tra la tecnologia e le persone, con tutte le problematiche che ne conseguono. Il margine di errore può essere piuttosto ampio. Dopotutto, come nota Jessica Rimmer, "siamo creature complesse". E prosegue: "In genere agiamo secondo modalità che non corrispondono a chi diciamo di essere e a ciò che diciamo di fare."

Ad esempio, il 48% afferma di essere una persona abituaria che adora la routine. I nostri esperti stimano che probabilmente molte più persone potrebbero essere classificate come tali, ma non lo ammettono perché sono meno inclini all'introspezione.

Purtroppo, invece di promuovere l'innovazione, le persone ostacolano regolarmente, senza volerlo, le aziende.

64%

degli intervistati riporta che il fallimento dei programmi di Digital Transformation è spesso dovuto al personale

Tuttavia, ciò non significa che le persone rappresentino un problema. Un'azienda potrà progredire solo fino al punto in cui la spingeranno le persone che vi lavorano. Il messaggio principale, invece, è mettere le complesse esigenze umane alla base di una strategia di trasformazione. "Il cambiamento può creare disagio e l'incertezza che ne consegue può innescare una serie di risposte emotive. Ecco perché non puoi enfatizzare troppo i vantaggi personali di un cambiamento pianificato", afferma Meghan M. Biro, HR Tech Strategist e fondatrice di TalentCulture. "La comunicazione empatica è fondamentale."



SEZIONE 2:

Sfide della trasformazione correlate alle persone

Sono molti i motivi tecnologici per cui non è semplice attuare la Digital Transformation. Un'analisi approfondita, però, svela che molti di questi ostacoli possono essere ricondotti al comportamento umano. Ad esempio, è possibile che si scelga un'opzione di public cloud invece di una configurazione di hybrid cloud non perché sia meglio per il business, ma semplicemente perché a prima vista sembra meno complessa (anche se le sue implicazioni a lungo termine creano maggiori problemi).

Il nostro studio ha rilevato tre ampie categorie di "limiti umani" che possono ostacolare la Digital Transformation:

1. Mancanza di competenze digitali e predisposizione
2. Mancanza di vision e strategia incentrata sulle persone
3. Mancanza di una cultura dell'innovazione



Caratteristiche più ricercate

- 1 Capacità di guardare al futuro
- 2 Agilità e flessibilità
- 3 Curiosità, entusiasmo per l'apprendimento di nuove competenze digitali
- 4 Capacità di sperimentare e di assumersi rischi calcolati
- 5 Capacità di istruire e formare

01.

MANCANZA DI COMPETENZE DIGITALI E PREDISPOSIZIONE

La maggior parte (69%) degli intervistati teme di non avere le competenze necessarie per la Digital Transformation. È certamente noto che sono poche le persone qualificate in DevOps, integrazione continua, pipeline di distribuzione continua (CI/CD), conoscenza del cloud, automazione, edge, intelligenza artificiale, data science e altro ancora. Tuttavia, scarseggiano anche le persone dotate di quelle caratteristiche "orientate all'innovazione" e correlate a mentalità, resilienza e atteggiamento.

Jenn Saavedra, Chief Human Resources Officer presso Dell Technologies, chiarisce questo punto: "I dipendenti di oggi sanno che siamo in un momento dinamico di rapidi cambiamenti. La volontà di imparare e una mentalità agile sono fondamentali per il successo in questo mondo in rapida evoluzione."

I risultati dello studio confermano l'ipotesi della prof.ssa Eaves: il 74% afferma che i propri team potrebbero aumentare la propria curiosità e il desiderio di apprendere, la capacità e il desiderio di guardare al futuro e/o la capacità di imparare semplicemente dagli errori.



"Con così tanti cambiamenti tecnologici, il futuro è in gran parte sconosciuto e questo rende l'apprendimento permanente più importante che mai. Presto, l'unica competenza di maggiore rilievo sarà l'agilità a livello individuale, di team e di organizzazione."

Prof.ssa Sally Eaves, ex CTO, autrice e Global Strategic Advisor per le tecnologie emergenti

Non sono caratteristiche che si possono apprendere con un corso online. Devono piuttosto essere parte della cultura aziendale, devono essere stimolate e incoraggiate da leader empatici. Se i dipendenti temono di non avere ciò che serve per prosperare in un ambiente di lavoro trasformato, con tutta probabilità opporranno resistenza al cambiamento. I leader possono prevedere ed evitare questo comportamento assicurandosi che i dipendenti abbiano l'opportunità di sviluppare le proprie competenze e modellando una mentalità produttiva.

Come afferma Helen Yu, autrice e consulente di Digital Transformation, Amministratore Delegato e fondatrice di Tigon Advisory: "In un cambiamento senza precedenti, è assolutamente fondamentale che i leader aziendali creino uno spazio sicuro in cui i dipendenti possano dire 'Non so come si fa' e fornire loro percorsi di formazione, strumenti e sistemi per raggiungere il successo."

I leader che si impegnano nell'apprendimento e nel miglioramento continui, che promuovono e condividono questi valori con il team, possono contribuire a garantire che i dipendenti siano pronti per la trasformazione.

In questo ambito rientra anche il modo in cui i leader descrivono e approcciano la Digital Transformation. Per molte persone, la sola parola "trasformazione" già crea disagio. Suggestisce un cambiamento enorme e rivoluzionario. Visto che le vittorie iterative sono più appetitose, Rachel Ivers, psicologa del lavoro e consulente presso GIANT London, consiglia ai leader di "non disprezzare i piccoli inizi!". E prosegue: "Presto vi si aggiungono miglioramenti incrementali. I grandi piani di esecuzione senza un chiaro percorso futuro, invece, possono sopraffare alcune persone e portare paradossalmente all'inattività."



02.

MANCANZA DI VISION E STRATEGIA INCENTRATA SULLE PERSONE

Come mostra lo studio, i leader temono che i propri team non siano attrezzati per la trasformazione. Paradossalmente, i dipendenti pensano lo stesso riguardo alla leadership. La metà degli intervistati ha affermato di temere che la propria organizzazione non sappia cosa serve per trasformare i propri dipendenti.

53%

teme che il proprio business sarà escluso dal mondo digitale in continua evoluzione a causa della mancanza di persone con la giusta autorità/vision

È probabile che il problema non sia una mancanza di vision da parte della leadership, ma l'incapacità di comunicarla. I leader possono risolvere il problema prendendosi del tempo per creare il consenso. Da quanto è emerso dalla nostra ricerca, oltre la metà (55%) degli intervistati partecipa a comitati consultivi per confrontarsi con persone di varie divisioni aziendali quando è coinvolta un'implementazione tecnologica. È un buon sistema per prendere decisioni

e per fare in modo che i dipendenti si sentano responsabili della strategia, in quanto non solo concorrono a mettere in pratica la vision, ma sono anche chiamati a perfezionarla.



"La collaborazione pratica è una parte fondamentale nella creazione di un consenso a livello di organizzazione. Dobbiamo abbandonare uno stile di leadership di comando e controllo che non agevola la Digital Transformation. Collaborazione è la parola chiave dell'era digitale."

Dott.ssa Sam Mather, esperta di psicologia delle organizzazioni e resilienza, nonché docente di leadership

La dott.ssa Sam Mather, esperta di psicologia delle organizzazioni e resilienza, afferma: "Un buon leader è consapevole e abbastanza sicuro da poter controllare se stesso e cedere il controllo o l'influenza. Non ha problemi se i membri del team presentano grandi idee e quando ciò accade li incoraggia e offre loro supporto. La sua umiltà non compromette il loro stato, lo rafforza."

Trasparenza, comunicazione aperta e collaborazione sono tutti componenti essenziali della leadership moderna. I leader che modellano tutte e tre queste pratiche possono garantire che i dipendenti e il management siano allineati e pronti ad apportare un cambiamento significativo.



03.

MANCANZA DI UNA CULTURA DELL'INNOVAZIONE

È facile dire che l'organizzazione apprezza l'innovazione e la capacità di sapersi assumere dei rischi. Tuttavia, può essere difficile garantire che le persone si sentano supportate e autorizzate a provare, sbagliare e imparare dagli errori commessi, al fine di far crescere l'azienda. Il divario tra la teoria e la pratica è notevole:

60%

degli intervistati afferma che la cultura della propria organizzazione limita la capacità dei dipendenti di attuare innovazioni

Per complicare la sfida, oltre la metà degli intervistati ha affermato che trovandosi di fronte a un cambiamento con cui non è d'accordo, attuerebbe una "resistenza invisibile". Ciò può significare offrire una partecipazione minima alla discussione e adottare un approccio di attesa e rinvio anziché agire. Altrimenti, può significare trovare scuse per non partecipare affatto. Nei casi più estremi, si può arrivare a bloccare e minare attivamente, ma di nascosto, un cambiamento.

La soluzione sta nel promuovere una cultura che incoraggi davvero l'assunzione di rischi e metta a dura prova la saggezza convenzionale. Le persone possono facilmente capire se viene davvero data loro la possibilità di esplorare e innovare o se sono solo chiacchiere. "Per promuovere una cultura innovativa, i leader devono in primo luogo convincersi che non esiste una cattiva idea: ogni idea può innescare qualcosa di straordinario", afferma Rachel Ivers. "Allo stesso tempo, devono formare le persone affinché riescano ad accogliere con entusiasmo le domande di chiarimento e a volte quelle provocatorie e adattarsi di conseguenza. In secondo luogo, devono assicurarsi che tutti siano ascoltati, non solo chi è più ostinato o insistente. Le persone più silenziose potrebbero avere le idee più dinamiche o più creative."

SEZIONE 3:

Misurazione della preparazione per la trasformazione: le 4 S

È chiaro che il successo di un'iniziativa di Digital Transformation dipende dalle persone: se sono preparate, informate ed entusiaste del cambiamento possono fare la differenza.

Il benchmark dello studio esamina l'atteggiamento degli intervistati rispetto al cambiamento e il punteggio dipende da:

- La loro risposta istintiva all'automazione (aumento della capacità umana con la tecnologia)
- Il loro approccio all'analisi e al deployment delle tecnologie emergenti nel posto di lavoro
- Il modo in cui si oppongono ai cambiamenti che non approvano
- La loro motivazione/energia ad agire a favore dell'IT Transformation

Lo studio ha rilevato che le persone tendono a rientrare in una delle quattro categorie indicate di seguito:

SPRINT: gli innovatori pronti a cercare l'innovazione

10%

STILL: le persone che hanno una visione pessimistica dell'innovazione perché temono i rischi

5%

STEADY: le persone pronte ad adottare il cambiamento tecnologico scelto da altri

43%

SLOW: le persone più inclini a osservare che ad agire

42%



Le persone che rientrano nei gruppi **SPRINT** e **STEADY** hanno maggiori probabilità di:

- Essere orientate al futuro/pronte a individuare le tendenze
- Cercare il cambiamento
- Provare a rendere ogni giorno diverso dagli altri
- Dedicarsi a qualcosa e lavorare al raggiungimento degli obiettivi
- Considerare il lavoro come parte fondamentale della loro identità
- Provare un forte senso di appartenenza all'azienda
- Desiderare di lavorare per un'azienda che utilizza la tecnologia per innovare
- Considerare gli ostacoli come una sfida da superare
- Percepire la pressione di agire con urgenza
- Dichiarare di essere liete di acquisire nuove competenze
- Riconoscere uno scopo nel loro lavoro
- Riuscire a prendere decisioni eque basate su merito e pari opportunità
- Saper gestire l'incertezza

Le persone che rientrano nei gruppi **SLOW** e **STILL** hanno maggiori probabilità di:

- Vedere il lavoro come un'attività per timbrare il cartellino
- Perdere interesse rapidamente
- Pensare che il cambiamento sia stressante
- Gravitare intorno a routine/abitudini
- Avere bisogno di più tempo/supporto/incentivi per cambiare abitudini e acquisire nuove competenze
- Trovare difficile impegnarsi/agire quando il risultato è incerto
- Temere che la tecnologia potrebbe sostituirle

TUTTI I GRUPPI SONO IMPORTANTI

Sebbene chi rientra nel gruppo Sprint sia più propenso a innovare e chi rientra in quello Steady abbia maggiori probabilità di promuovere il progresso, spetta ai leader far scoccare la scintilla. Devono inoltre affiancare maggiormente i lavoratori dei gruppi Slow e Still per ascoltare le loro opinioni. Le loro domande e la loro cautela potrebbero essere giustificate. È assolutamente meritevole e saggio esaminare un'idea e prendersi il tempo per imparare dagli errori del passato. Nella forza lavoro moderna, tutti sono i benvenuti. Ciò che conta è assicurarsi che sentano anche loro di essere tali. Perché se l'incoraggiamento e l'autonomia sono sufficienti, le persone possono adottare le caratteristiche dei gruppi Steady o Sprinter. Infatti, come è tipico della maggior parte dei gruppi

basati sul comportamento, i confini sono labili e le esperienze di vita delle persone spesso plasmano la loro propensione al cambiamento in varia misura nel corso del tempo.

Pertanto, un rapido sondaggio una-tantum non è sufficiente. I leader devono essere costantemente in linea con la forza lavoro, poiché la fedeltà e il sostegno possono cambiare rapidamente. Per restare pertinenti, le strategie di trasformazione devono rispondere di pari passo. È importante anche chi ascoltano e con chi si consultano attivamente. Un'azienda sarà in grado di acquisire il quadro completo solo se raccoglie feedback da punti di vista diversi. Tutto questo è indispensabile per dare vita a nuove idee.



"La diversità è un fattore essenziale. Nell'ambiente di lavoro è necessario che tutti i gruppi si sentano apprezzati. La chiave è creare un ambiente equo in cui si ascoltano le opinioni di tutti. Raggiungi questo obiettivo e troverai una sinergia e una solida cultura di resilienza."

Helen Yu, consulente e autrice di Digital Transformation, Amministratore Delegato e fondatrice di Tigon Advisory

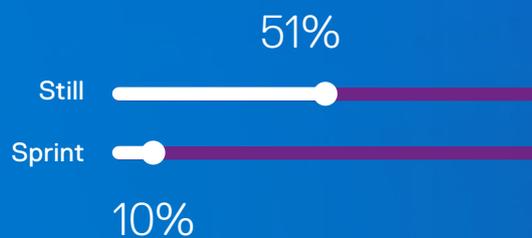


L'IMPORTANZA DELLA FIDUCIA IN UN MONDO IN CONTINUA EVOLUZIONE

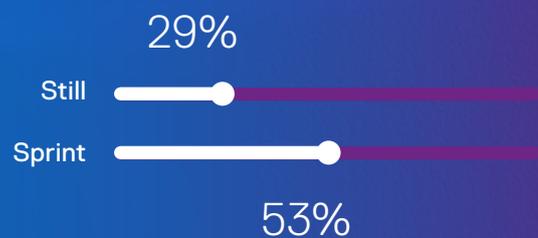
Esaminando le domande relative alla risposta comportamentale della survey, possiamo osservare chiaramente che nei gruppi Sprint e Slow i livelli di fiducia nelle opportunità emergenti sono nettamente diversi.

RISPOSTA ALLA CONTINUA EVOLUZIONE DELLA **TECNOLOGIA**

"Temo che i nostri dipendenti non siano in grado di stare al passo con il cambiamento tecnologico."



"Nei prossimi 1 o 2 anni, prevediamo di accelerare il cambiamento per tenere il passo con il cambiamento tecnologico."

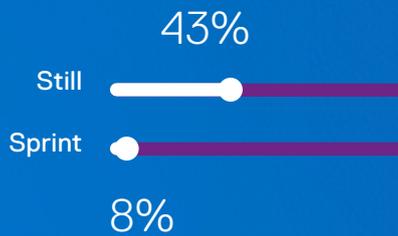


"I dipendenti sono spesso attratti dalla promessa del cambiamento. Quando però la soluzione viene finalmente presentata, di solito c'è resistenza, silenzio o altro ancora. Tieni sempre in considerazione i legami emotivi ai processi e all'IT legacy, anche quelli di cui le persone si sono lamentate non molto tempo prima."

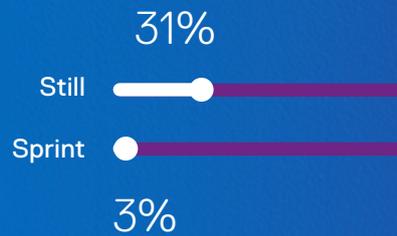
Baskaran Ambalavanan, HR Technology Expert e Principal presso Hila Solutions, LLC

RISPOSTA ALLA NATURA IN CONTINUA EVOLUZIONE DEL **LAVORO**

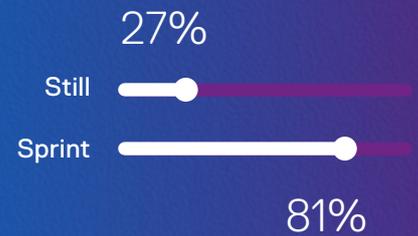
"Farò fatica a mantenere lo stesso livello di coinvolgimento e motivazione mentre lavoro da remoto."



"Temo che gli altri mi possano dimenticare o trascurare."



"Aumenterò la mia produttività lavorando e collaborando da remoto."

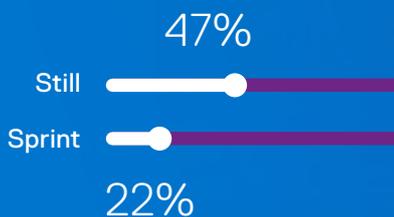


"Per rispettare i confini di tutti e ridurre l'aspettativa di essere 'sempre disponibili', considera l'idea di eseguire il deployment degli strumenti di project management che rendono possibile la comunicazione asincrona, con parametri. Le tecnologie empatiche e il rispetto per il benessere delle persone vanno di pari passo."

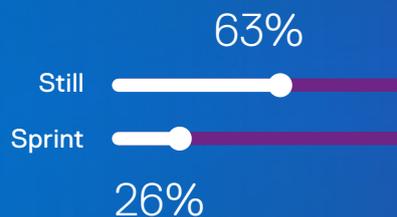
Meghan M Biro, HR Tech Strategist e fondatrice di TalentCulture

RISPOSTA ALLA NATURA IN CONTINUA EVOLUZIONE DEI **DATI**

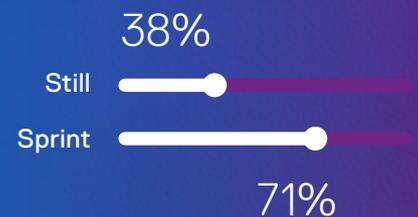
"Temo che le persone siano sopraffatte dalla velocità, dal volume e dalla varietà dei dati."



"Temo che perderemo l'opportunità di diventare un'azienda basata sui dati."



"Mi aspetto che le informazioni sui dati aumentino la nostra imprenditorialità e la nostra capacità di individuare nuove opportunità."



"Il peso dei dati è reale e le aziende se ne stanno accorgendo. Tuttavia, come una delle caratteristiche uniche dell'umanità, molte ricorrono ancora a processi manuali, perché sono quelli che conoscono e non hanno ancora adottato il cambiamento personale necessario con un nuovo sistema, anche se questo renderà la loro vita infinitamente più semplice."

John Roesse, Global Chief Technology Officer, Dell Technologies

SEZIONE 4:

Creazione di innovazioni

La sfida che ci attende è chiara: i leader devono accelerare, potenziare e motivare una forza lavoro spesso sovraccaricata e promuovere il cambiamento che porta alla crescita.

La trasformazione innovativa avviene quando le persone e la tecnologia si incontrano. Le aziende possono promuovere l'innovazione cercando di ottenere risultati straordinari su tre fronti, che insieme formano un approccio olistico:



1. RISULTATI STRAORDINARI IN TERMINI DI CONNETTIVITÀ

L'economia in cui si lavora ovunque sprigionerà nuova creatività e passione per il lavoro. Il lavoro flessibile è sempre stato un'intesa importante e spesso sensibile tra dipendenti e organizzazioni. Ma non è sempre stato concesso. Negli ultimi anni, i dipendenti hanno iniziato a chiedere di lavorare in base alle loro condizioni, espresse nelle decisioni di entrare e uscire dalla forza lavoro o di passare da datore di lavoro a datore di lavoro in base alla flessibilità di cui avevano bisogno o che desideravano. Con la pandemia è diventato normale e necessario lavorare ovunque.

Ora che stiamo passando a una fase diversa della pandemia, le aziende dovrebbero semplicemente resistere alla tentazione di tornare alle "tradizionali modalità di lavoro".

"Non si tratta di un modello per il progresso perché c'è molto da imparare dalle esperienze di lavoro da casa/remoto che abbiamo vissuto negli ultimi anni", afferma Jen Felch, Chief Digital Officer e CIO presso Dell Technologies. "Le aziende dovrebbero cogliere l'opportunità di ascoltare il desiderio dei dipendenti di preservare la flessibilità e riorganizzare il lavoro in modi che offrano esperienze sicure, eque, produttive e connesse da qualsiasi luogo. Dal punto di vista dell'IT, un buon messaggio principale è che dobbiamo sempre restare aggiornati ed essere pronti a tutto. Ad esempio, per proteggere sempre la sicurezza in un ambiente flessibile, le aziende non possono più ritardare gli aggiornamenti tecnologici a un altro giorno."

Parte di questo approccio comprende dotare i dipendenti di modi "naturali" per collaborare virtualmente, in modo che possano connettersi con le entità interessate e i colleghi vicini e lontani. Attualmente, il 58% degli intervistati nei gruppi Still e Slow ha difficoltà a collaborare da remoto e/o connettersi in modo relazionale. Alcune persone potrebbero aver bisogno di ulteriore coaching, per poter utilizzare e sfruttare appieno gli strumenti collaborativi.



"La tecnologia ci consente di creare connessioni per i dipendenti indipendentemente da come, quando o dove lavorano. Non si tratta di ricreare ciò che esisteva quando la maggior parte di essi era in ufficio, ma di lavorare per raggiungere gli stessi risultati in modi nuovi. I momenti spontanei di connessione avranno un aspetto diverso."

**Jenn Saavedra, Chief Human Resource Officer,
Dell Technologies**

Glen Robson, CTO per il Client Solutions Group di Dell Technologies, condivide la sua convinzione nel fatto che la tecnologia ha la capacità di unire le persone, i team e le culture per migliorare l'esperienza umana. A tal fine, incoraggia le aziende a cercare le risposte alle seguenti domande: "Tra tutti questi cambiamenti, esamina: Come collaborano le persone? Come collaborano o fruiscono dei media utilizzando la tecnologia che hanno già a loro disposizione? È importante non lasciare che supposizioni o strategie IT basate su disinformazione siano il motivo per cui le persone non riescono a sfruttare le tecnologie che potrebbero offrire un'esperienza di gran lunga superiore. Ciò potrebbe impedire loro di raggiungere nuovi livelli in termini di equilibrio e produttività. Dopo aver risposto a queste domande, utilizzate il potere dell'innovazione nei team addetti a strategia, tecnologia, business, ricerca e progettazione per raggiungere i massimi livelli nella soddisfazione dei dipendenti e nella produttività, nonché nell'acquisizione e nella retention dei talenti. Questi sono i tuoi fattori di differenziazione."

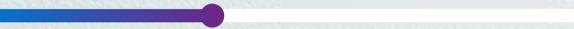
Al centro di questa esplorazione, le organizzazioni devono mettere al primo posto le esperienze della forza lavoro, basando la propria strategia IT su ciò di cui i team hanno bisogno per lavorare senza interruzioni o frustrazioni. Attualmente, il 44% dei dipendenti desidera che i leader consentano loro di scegliere il modello di lavoro che preferiscono e forniscano loro l'infrastruttura e/o gli strumenti necessari.

"Il modo in cui le persone lavorano è cambiato e continuerà a evolversi man mano che i team e le persone troveranno il processo e lo stile di vita più adatti a loro", afferma Brooke Huling, Vice President, Modern Compute Solutions Group, Dell Technologies. "La base di modelli di lavoro ibridi di successo comporterà esperienze personalizzate, coerenti e senza interruzioni e farà affidamento su una strategia IT incentrata sull'uomo. Le persone avranno bisogno di un facile accesso agli strumenti giusti per portare a termine le proprie attività, ovunque lavorino, che si tratti del tavolo della cucina, del loro ufficio o di una località tropicale non divulgata."

42% dei dipendenti desidera che i leader siano meglio attrezzati per gestire in modo equo i team remoti



40% dei dipendenti desidera che i propri leader siano chiari riguardo a un impegno costante a favore del lavoro flessibile e degli aspetti pratici per far sì che funzioni



I dipendenti devono inoltre poter contare su maggiore chiarezza, guida e supporto. Al momento, esiste ancora una certa incertezza sul modo in cui le aziende garantiranno uguaglianza e trasparenza quando il luogo in cui qualcuno lavora e le modalità in cui esegue tale lavoro non sono del tutto chiari. Per sfruttare appieno le potenzialità del lavoro svolto ovunque, spetta ai leader stabilire e mantenere confini sani e democratizzare il lavoro in base a esigenze, responsabilità familiari e interessi diversi. Il 58% degli intervistati non ha ancora riscontrato un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, quindi c'è ancora molta strada da fare in tale ambito. È inoltre compito dei dipendenti guadagnarsi la fiducia del proprio capo dimostrando di lavorare in modo responsabile e diligente ovunque si trovino.

Molte aziende stanno operando in una strana zona d'ombra. Hanno portato e spostato il lavoro dall'ufficio a casa, senza tenere sotto controllo le conseguenze e senza cambiare il modello operativo in modo appropriato. Questa sovrapposizione non va bene. Si tratta di due modelli diversi e richiedono diverse strutture di governance, gestione e compensi.

Per questo, Yu ritiene che ai lavoratori spetti un riesame completo dei propri ruoli e delle proprie responsabilità: "Ora l'ambiente è molto diverso. Riesaminando i propri ruoli e mappando le proprie competenze possiamo ridefinire l'ambiente di lavoro. Dobbiamo ripensare la modalità con cui valutiamo il lavoro in modo che sia incentrata sulle persone e sui risultati, non sulle ore registrate."

Nel complesso, è chiaro che i temi da affrontare sono numerosi, ma vi è anche motivo di ottimismo: l'80% degli intervistati afferma che il passaggio al lavoro distribuito può creare un ambiente più inclusivo.

ECCO COME MCLAREN HA OTTENUTO RISULTATI STRAORDINARI IN TERMINI DI CONNETTIVITÀ

McLaren Group ha un ambiente di lavoro frenetico e garantisce che i dipendenti dispongano delle apparecchiature necessarie per collaborare immediatamente, ovunque si trovino. Ciò include un facile accesso ai dati di telemetria o ai sistemi CAD (Computer-Aided Dispatch). I membri del team possono essere vicini o lontani, ma si sentono come se fossero seduti accanto alla persona con cui collaborano.

Il CIO, Chis Hicks, ha accolto con entusiasmo il cambiamento che ha consentito di lavorare ovunque e ritiene che l'azienda ora sia più iterativa e agile. "Prima c'era un pregiudizio legato al lavoro da casa. Era quasi come se una persona facesse qualcosa di vergognoso", afferma Hicks. "Ma ora è diventato la normalità e per McLaren questa nuova realtà ha aperto numerose opportunità per la libertà creativa. Non esistono più limiti. In McLaren, lavorare da qualsiasi luogo significa letteralmente da qualsiasi luogo [inclusa la mia McLaren 600LT]."

RISULTATI STRAORDINARI IN TERMINI DI CONNETTIVITÀ SICURA

“

"La sicurezza è una responsabilità di tutti. A causa dell'aumento delle minacce alla sicurezza, le aziende devono fornire ai dipendenti le giuste conoscenze e fargli comprendere che anche loro possono contribuire a fermare i criminali informatici: devono solo rispettare i requisiti di sicurezza imposti dalla propria organizzazione. Le aziende devono inoltre rendere tale comportamento predefinito attraverso il deployment di tecnologie e processi tecnologici sostanzialmente sicuri. È fondamentale che il messaggio della responsabilità condivisa della sicurezza entri a far parte della cultura aziendale. In generale, le persone hanno bisogno di sentire un messaggio diverse volte, in modi diversi, prima che questo si trasformi in comportamento."

**John Scimone, Senior Vice President e
Chief Security Officer presso Dell Technologies**

Garantire un accesso rapido e protetto alla rete quando i lavoratori si trovano tutti nello stesso ufficio e utilizzano dispositivi approvati dall'azienda è una cosa. Quando si tratta di proteggere ed equipaggiare una forza lavoro distribuita che utilizza spesso i propri telefoni e notebook è un'altra cosa.

Quando è iniziata la tendenza "Bring Your Device" (BYOD) sul lavoro diversi anni fa, i professionisti IT hanno dovuto affrontare l'alto rischio di concedere l'accesso non protetto dai dispositivi personali alla rete aziendale. La necessità di poter lavorare da qualsiasi luogo ha ampliato enormemente la minaccia: il 72% degli intervistati ritiene che il mutevole mondo del lavoro abbia esposto la propria organizzazione a rischi ancora maggiori. Ora i CIO devono proteggere i dati e le applicazioni indipendentemente dal luogo in cui si trovano e devono aggiornare i protocolli di sicurezza in linea con le iniziative della Digital Transformation accelerata in tutta l'azienda (comprese le accelerazioni dello Shadow IT). Devono tenere in considerazione anche il comportamento umano che è nascosto alla vista. Tutto ciò è preoccupante, dato che le aziende sanno da tempo che la loro principale fonte di vulnerabilità è spesso il personale: il 62% considera i dipendenti l'anello più debole nelle difese della sicurezza informatica.

Mentre le aziende affrontano il fattore umano nella sicurezza informatica, i dipendenti devono sapere che l'organizzazione è sempre pronta a offrire supporto e che la sicurezza è intrinseca nei prodotti che utilizzano o che vengono rilasciati per svolgere il proprio lavoro. Questo non è un compito semplice. La protezione del mondo iperconnesso è una delle problematiche più urgenti e pressanti di oggi.

2. RISULTATI STRAORDINARI IN TERMINI DI PRODUTTIVITÀ

Per consentire ai dipendenti di svolgere al meglio il proprio lavoro è necessario fornire loro una tecnologia moderna e intelligente che aumenti la produttività. In tal modo, anziché essere occupati con l'esecuzione di attività ripetitive, possono avere più tempo a disposizione per concentrarsi sulle attività più importanti e più appaganti che, a loro volta, generano più valore per il business.

La sfida per la leadership è creare una cultura che accolga questi cambiamenti, afferma John Roese, CTO globale di Dell Technologies. "Anche se l'automazione consentirà alle aziende di sfruttare le tecnologie digitali più innovative disponibili e alleggerire il carico sul personale, quindi fondamentalmente una situazione vantaggiosa sia per i datori di lavoro sia per i dipendenti, la ricerca rileva anche che i principali ostacoli all'adozione dell'automazione, e con questo intendo dire anche al progresso, sono culturali. Combinando le ricerche di mercato con le conversazioni che ho sul campo,



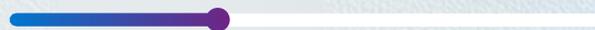
"Con il ritmo di cambiamento esponenziale, le persone temono di perdere il lavoro. La leadership deve far arrivare questo messaggio: l'integrazione delle macchine nella forza lavoro crea aziende più umane, perché le persone possono avere più tempo da dedicare al perseguimento dei propri interessi umani."

Dott. Mark van Rijmenam, Future Tech Strategist, autore e fondatore di Datafloq.com

risulta chiaro che è necessario maggiore impegno per incoraggiare l'adozione di queste nuove tecnologie e modelli operativi."

Adottando la cultura e la strategia giuste, è possibile preparare i lavoratori a collaborare con la tecnologia e adottare l'automazione:

37% afferma che il lavoro che sta attualmente svolgendo è mentalmente stimolante e non ripetitivo



Di fronte all'opportunità di aumentare il livello di automazione, il 77% non vede l'ora di mitigare gli errori umani e il 69% aspetta con impazienza di apprendere nuove competenze e tecnologie, nonché di migliorare il proprio ruolo.

Tuttavia, è importante per la leadership gestire questo cambiamento: il 26% degli intervistati nei gruppi Still e Slow teme di poter essere sostituito dalla tecnologia. Sebbene questa sia una percezione senza fondamento, dato che le soluzioni intelligenti creano più posti di lavoro e aumentano la retention, la ricerca dimostra che alcune persone saranno naturalmente portate ad avere una visione distopica. Non possono essere ignorate, sono comunque un quarto della forza lavoro. Piuttosto, devono essere coinvolte e rassicurate.



ECCO COME FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION HA OTTENUTO RISULTATI STRAORDINARI IN TERMINI DI PRODUTTIVITÀ

Founders Federal Credit Union voleva rispondere rapidamente alle esigenze in continua evoluzione dei suoi membri nelle oltre 30 sedi dell'azienda, numero destinato a crescere. La prima operazione è stata quella di affidare l'esecuzione delle attività di amministrazione e il supporto del back-office all'automazione intelligente. Grazie a questa nuova agilità, il personale IT è riuscito a recuperare il tempo di solito occupato con altre attività e lo ha dedicato a dare un contributo strategico e operativo a valore aggiunto agli altri membri del personale.

I fondatori hanno anche intrapreso un percorso per democratizzare la Data Science per i dipendenti e altri utenti finali medi, indipendentemente dalle loro competenze tecniche. Allo stesso tempo, i leader hanno ricevuto le informazioni necessarie per valutare se i dipendenti erano incentivati a compiere le scelte giuste.

Senza la distrazione della gestione dell'architettura aziendale, i fondatori sono riusciti a supportare lo sviluppo dei professionisti IT, dando loro carta bianca per innovare con sicurezza. Ora, i clienti ricevono un servizio migliore e la soddisfazione e il morale dei dipendenti non sono mai stati così alti.

3. RISULTATI STRAORDINARI IN TERMINI DI EMPATIA

Sebbene la maggior parte dei leader pensi che i dipendenti siano la risorsa aziendale più importante, le persone non sempre si sentono apprezzate e vedono riconosciuta la propria affidabilità. Si dovrebbe adottare una cultura basata sull'empatia, ovvero la capacità di condividere e comprendere le aspettative degli altri, in particolare nei programmi di gestione delle modifiche, per promuovere l'entusiasmo e lo scopo delle persone interessate.

Glen Robson considera l'empatia come il motore che guida l'innovazione. "Concentrati sulle esperienze umane", afferma. "Entra in sintonia con il modo in cui le persone interagiscono con il mondo che le circonda. La tecnologia è un canale per arrivare in quel mondo, quindi deve essere concessa con attenzione e cura. Le persone si tirano indietro se non riescono a vedersi nei processi e nelle tecnologie che le stanno costringendo a lavorare in un determinato modo. E questo disturberà il delicato equilibrio su cui si basa il lavoro di squadra."

Il nostro studio mostra che, quando si tratta di leadership empatica, c'è molto da fare.

83% degli intervistati ha affermato che i leader trascurano le prospettive e i punti di vista diversi

Ciò che preoccupa ancora di più è che oltre un terzo degli intervistati afferma che i leader trattano il personale come se non fosse importante. È giusto notare che la maggior parte dei leader non ha intenzione di dare questa impressione. Pochi leader sarebbero orgogliosi di ignorare le opinioni diverse o di trattare il personale come parti sostituibili di una macchina. Nella maggior parte dei casi, queste valutazioni sarebbero contrarie ai valori aziendali.

Il problema, quindi, non è l'intento, bensì l'esecuzione. I leader devono dimostrare quanto apprezzano i dipendenti, a livello collettivo e come singoli individui. Ad esempio, il 59% dei lavoratori afferma che la propria leadership non adatta il cambiamento in base alle competenze e all'attitudine dei singoli individui per gestire le modifiche. Utilizzare sempre lo stesso approccio all'implementazione della trasformazione esclude molte persone dall'essere coinvolte. Un approccio empatico cercherebbe di capire le esigenze dei dipendenti e di soddisfarle con una strategia più personalizzata e adattiva.

Così facendo, esaminerebbero l'usabilità dei programmi. Molti programmi non sono ancora progettati per l'utente finale e quasi la metà dei worker si sente sopraffatta dalla complessità delle tecnologie. I leader possono mostrare empatia promuovendo il feedback dei worker, prestando attenzione alle sfide che stanno affrontando, adattandosi e fornendo formazione e supporto. In questo modo, la leadership può progettare programmi che tengano in considerazione il modo in cui le persone apprendono e lavorano al meglio.

Essenzialmente, afferma Ambalavanan: "Le persone devono essere ascoltate e devono sapere che qualcuno le ascolta. Un modo per farlo è creare comitati a tutti i livelli e in ogni business unit." E, naturalmente, non è sufficiente limitarsi a richiedere queste opinioni: tutto il feedback deve essere poi valutato e incorporato nella pianificazione del futuro dell'azienda.



ECCO COME DELL TECHNOLOGIES HA OTTENUTO RISULTATI STRAORDINARI CON L'EMPATIA

L'Experience Innovation Group di Dell ha la vision di promuovere il progresso umano con la tecnologia. Per realizzare questa vision, applica l'empatia alle sfide umane e adotta una strategia tecnologica reattiva che supera le sfide, per creare le migliori esperienze possibili per gli utenti finali e liberare il loro tempo affinché possano dedicarsi alle attività che svolgono meglio. Quindi, invece di dedicare solo una piccola parte del loro tempo allo svolgimento delle loro attività preferite (quelle per cui hanno deciso di intraprendere la loro carriera), possono dedicarsi a tempo pieno e ottimizzare la loro gioia e la loro produttività. La tecnologia diventa lo strumento che permette questo cambiamento e lo amplia, non un vincolo o una fonte di frustrazione.

Il principio si applica a tutte le professioni. L'utente finale potrebbe essere un data scientist che vuole solo esaminare a fondo i dati, un ingegnere software che desidera solo scrivere codice, un docente che vuole solo insegnare, un medico che desidera solo aiutare i pazienti a stare meglio. Grazie a strumenti attentamente curati, le persone possono scoprire il loro valore unico.

Dell Technologies ha anche ripensato le persone, i processi e la tecnologia con [Dell Digital Way](#) e può dare prova del potere generato dalla scelta di mettere l'empatia al centro della Digital Transformation. Lo sviluppatore software medio nel settore dedica solo una piccola parte della sua giornata a scrivere il codice (meno del 20%) e dedica invece molto tempo alle attività di gestione. Dopo tre anni nel nostro percorso di creazione di un'esperienza di sviluppo di altissimo livello, gli sviluppatori di Dell Digital, l'organizzazione IT di Dell, ora dedicano tra il 70% e il 75% del loro tempo a scrivere codice funzionale e a utilizzare i loro talenti innovativi per introdurre nuove soluzioni e aggiungere valore alla nostra azienda.



SEZIONE 5:

Conclusioni

Negli ultimi anni molte aziende hanno attuato una trasformazione sorprendente. John Roesse nota che "durante la pandemia i team IT sono diventati un grande elemento di unione e connessione, nonché il motore del progresso. A volte però il ritmo del cambiamento è stato frenetico sia per chi lo ha introdotto sia per chi lo ha subito."

L'urgenza di adattarsi e innovare in gran fretta ha limitato l'attenzione posta sull'aspetto umano della Digital Transformation. Tutto ciò è comprensibile visto che non è semplice attuare questo cambiamento, in particolare quando si è sottoposti a una tale pressione. Matt Baker descrive la Digital Transformation "come uno stravolgimento che ha causato dei 'traumi'. Ora è il momento di avviare il processo di guarigione e concentrarsi sulla valorizzazione del capitale umano."

Questa ricerca ampia e approfondita sottolinea l'importanza di preparare le persone per il cambiamento e mette al contempo in rilievo la complessità legata al processo di trasformazione. Per tramutare i dipendenti da elemento di ostacolo a elemento di stimolo, le aziende devono comprendere i comportamenti umani e le preferenze di apprendimento e intraprendere le azioni appropriate. In tal modo, i dipendenti diventeranno i promotori del cambiamento.

Come punto di partenza, le aziende farebbero bene a ricordare che le persone sono, e resteranno, la loro più grande fonte di creatività. Grazie a una partnership ponderata tra uomo e macchine, possono attivare la forza lavoro e liberare l'innovatore che è in ciascun dipendente.

Per ulteriori informazioni, visita: www.dell.com/breakthrough.

Informazioni sulla metodologia di studio

La ricerca è stata commissionata da Dell Technologies ed è stata eseguita da Vanson Bourne, una società di ricerca indipendente con sede nel Regno Unito. Sono stati intervistati 10.500 leader aziendali senior e IT e lavoratori della conoscenza, impiegati in imprese da piccole a grandi dimensioni, di 14 settori e in 40 località. Lo studio ha condotto una survey su un campione rappresentativo casuale di aziende. La ricerca sul campo è stata condotta da agosto a ottobre 2021.

LOCALITÀ DEGLI INTERVISTATI

Nord America

Canada, Stati Uniti

America Latina

Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Messico, Perù, NOLA (Panama, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Porto Rico, El Salvador)

Europa, Medio Oriente e Africa

Arabia Saudita, Belgio, Emirati Arabi Uniti, Francia, Germania, Irlanda, Israele, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Regno Unito, Russia, Spagna, Sudafrica, Svezia e Svizzera

Asia-Pacifico e Giappone

Australia, Corea del Sud, Filippine, Giappone, India, Indonesia, Malesia, Nuova Zelanda, Singapore, Thailandia e Vietnam

Grande Cina

Cina continentale, Hong Kong, Taiwan

SETTORI DEGLI INTERVISTATI

Settore automobilistico

Pubblica amministrazione

Istruzione

Servizi finanziari

Assicurazione

IT e tecnologia

Scienze biologiche

Produzione

Media e intrattenimento

Settore petrolifero e del gas (energia)

Settore sanitario privato

Settore sanitario pubblico

Vendita al dettaglio e prodotti consumer

Telecomunicazioni

La ricerca esplora le prospettive e l'approccio delle persone al cambiamento, nonché le esigenze specifiche in termini di apprendimento e sviluppo. Esperti indipendenti hanno contribuito a ideare la survey e hanno poi eseguito un'analisi di correlazione per verificare quali prospettive e approcci influiscono sull'entusiasmo per il cambiamento e il probabile senso di libertà di azione in un mondo iper-digitale. Desideriamo ringraziare:

Prof.ssa Sally Eaves autrice e Global Strategic Advisor per le tecnologie emergenti, nonché fondatrice di Aspirational Futures

Rachel Ivers psicologa del lavoro e consulente presso GiANT London

Dott.ssa Sam Mather esperta di psicologia delle organizzazioni e resilienza, nonché docente di leadership presso la Henley Business School

Dott.ssa Jessica Rimmer esperta di leadership e cultura, nonché partner di GiANT Worldwide

Dott.ssa Shannon Rogers epidemiologa e scienziata comportamentale presso Dell Technologies

Dott.ssa Rachel Watson-Jones scienziata cognitiva e ricercatrice in esperienza utente, ex membro illustre del personale tecnico di Dell Technologies

I risultati dello studio sono stati poi esaminati dagli esperti precedentemente menzionati, nonché da una serie di esperti aggiuntivi in ambito di ambiente di lavoro, tecnologia e business:

Baskaran Ambalavanan HR Technology Expert e Principal presso Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro HR Tech Strategist e fondatrice di TalentCulture

Dott. Mark van Rijmenam Future Tech Strategist, autore e fondatore di Datafloq.com

Helen Yu consulente e autrice di Digital Transformation, Amministratore Delegato e fondatrice di Tigon Advisory

INFORMAZIONI SU DELL TECHNOLOGIES

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

INFORMAZIONI SU VANSON BOURNE

Vanson Bourne è un esperto indipendente di ricerche di mercato nel settore tecnologico. La sua reputazione per analisi attendibili ed efficaci basate su ricerche si fonda su principi di ricerca rigorosi e sulla capacità di cercare le opinioni dei responsabili delle decisioni tra le diverse funzioni tecniche e di business, in tutti i settori aziendali e in tutti i mercati principali. www.vansonbourne.com