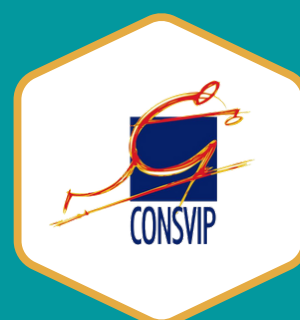


INDAGINE COVID

**Cosa hanno appreso le organizzazioni
dalla gestione dell'emergenza COVID-19?**



Indice

Premessa.....	pag. 3
Integrare nuovi strumenti nei sistemi di comunicazione e coordinamento	pag. 4
Ingaggiare e motivare le persone nel lavoro a distanza.....	pag. 6
Maturare l'abitudine a lavorare per progetti costituendo team interfunzionali	pag. 8
Rinnovare la propria selling proposition.....	pag. 10
Intraprendere un percorso di progressiva strutturazione organizzativa	pag. 11
Appendice: i risultati quantitativi.....	pag. 13

Premessa

Nel corso degli oltre due mesi trascorsi dall'inizio della pandemia COVID-19, ci siamo posti tante domande circa l'evolversi dello scenario socio-economico e la risposta che il nostro tessuto aziendale avrebbe potuto offrire rispetto ad un evento così imprevisto e dirompente.

Tra queste, nel tentativo di guardare - anche rispetto ad un evento così nefasto - gli aspetti da portare a casa come patrimonio della nostra esperienza, ci siamo interrogati sull'apprendimento che l'emergenza COVID-19 ha potuto generare per le organizzazioni, e sulle competenze che queste hanno potuto maturare, in questa fase, e che, auspicabilmente, potranno mettere in gioco nella ripresa.

Su queste considerazioni, nasce la nostra indagine, condotta, tramite interviste semi-strutturate, su un campione di aziende, e collocata temporalmente al termine della fase 1 dell'emergenza.

In questa fase, molti dei nostri intervistati avevano appena superato il periodo di emergenza più acuta, per cui ci hanno trasferito il "portato" dell'esperienza appena vissuta, senza che questa fosse stata - per ovvi motivi - oggetto di una riflessione finalizzata all'apprendimento.

Ciò nonostante, numerose sono le evidenze (che andremo ad enucleare nei paragrafi successivi) relative a nuove prassi organizzative che sono state sperimentate in questo tempo e che, al termine dell'emergenza, potrebbero essere sedimentate in termini di apprendimento e combinate con le precedenti, per dare vita a nuovi modelli organizzativi, in linea con le esigenze di rilancio economicosociale che riguarderanno il Paese.

Nelle parole dei nostri intervistati abbiamo potuto cogliere l'aspirazione di imparare dalle situazioni che è stato necessario affrontare in questa emergenza: chi ha percepito la possibilità di penetrare nuovi segmenti di mercato, chi ha ipotizzato una revisione della propria offerta, chi ha scoperto la possibilità di un'organizzazione più strutturata ed inaspettatamente più efficiente, chi ha sperimentato nuovi modi di lavorare, chi si è trovato di fronte ad una necessaria accelerazione tecnologica, apprezzandone i benefici.

I successivi paragrafi sono dedicati all'approfondimento di cinque principali evidenze trasversali che da questa indagine abbiamo potuto cogliere. Si tratta di spunti che l'esperienza ci offre: ora il lavoro da fare è quello di farli fruttare, affinché diventino effettivamente fonte di valore aggiunto per le organizzazioni.

Integrare nuovi strumenti nei sistemi di comunicazione e coordinamento

L'ampio ricorso allo smart working ed alla presenza fisica scaglionata, ha messo in discussione i tradizionali sistemi di comunicazione e coordinamento tra le persone. Stare a distanza può farci sentire meno informati sui fenomeni che stanno interessando la nostra organizzazione e, quindi, più scollegati o distanti dalla nostra dimensione professionale. A dire il vero, in molti questa sensazione è stata supportata dall'oggettiva difficoltà a reperire quelle informazioni che, in maniera anche destrutturata ed informale, circolavano negli uffici grazie alla presenza fisica delle persone.

Il tema può apparire futile, ma quante volte ci capita di ottenere informazioni semplicemente ascoltando un collega che parla al telefono, o davanti alla famigerata macchinetta del caffè? Tutti noi sappiamo che queste informazioni hanno "peso specifico", eppure a nessuno verrebbe in mente di inviare appositamente una mail per condividerle e neppure la telefonata (che oggi diventa il più delle volte videochiamata) riesce a supplire in toto a questa mancanza.

Ecco allora che whatsapp - strumento concepito in una dimensione non professionale, diventa (lo era già, in effetti, ma la distanza ne amplifica l'impiego) parte del nostro lavoro. Molti imprenditori e manager, soprattutto di realtà più piccole (n. dip. < 50), ci hanno indicato nel "gruppo whatsapp" lo strumento attraverso cui hanno mantenuto un filo diretto, personale e professionale, con i propri collaboratori. Questo canale comunicativo, versatile ed user-friendly, ha dimostrato un'immediatezza difficilmente rintracciabile altrove, ed ha in qualche maniera consentito di ritrovare - almeno in parte - la ricchezza informativa cui siamo abituati quando presenziamo fisicamente in ufficio.

A whatsapp si affianca quella che, senza dubbio, può essere ritenuta la grande "protagonista" della comunicazione aziendale "in quarantena": la videoconferenza. Su questo canale abbiamo riscontrato feedback contrastanti, alcuni dei quali sono riportati di seguito:

PRO

- Consente di annullare le distanze, riducendo costi e tempi di viaggio, prima ritenuti indispensabili;
- Sollecita una preparazione consapevole dei meeting: cresce l'abitudine ad esporre con il supporto di slide di sintesi;
- Consente un canale parallelo via chat o messaggistica (in alcuni casi, può essere un bene)

CONTRO

- Favorisce la disattenzione e la malsana abitudine di fare più cose (e male) contemporaneamente;
- Penalizza la finalizzazione del meeting (c'è sempre tempo per aggiornarsi ad un nuovo meeting, mentre se ci si muove e si impiega tempo per vedersi di persona, si è più portati a voler arrivare a delle conclusioni);
- Consente un canale parallelo via chat o messaggistica (in molti casi, non è un bene)

Il tentativo di mettere a sistema gli elementi di novità che questo periodo ci ha consentito, o costretto, e le routine organizzative adottate in precedenza, ci induce a verificare la possibilità di regolamentare l'utilizzo di questi strumenti in ambito professionale e di inquadrarli nell'ottica di un sistema di comunicazione aziendale chiaro e condiviso.

Di seguito un'ipotesi semplificata di sistema di comunicazione differenziato per tre canali:

	WHATSAPP	VIDEO-CONFERENZA	MEETING IN PRESENZA
UPDATE	giornaliero	settimanale	mensile
KNOWLEDGE SHARING	esperienze	metodi	Case study
DOCUMENT SHARING	articoli	report	project work

Ingaggiare e motivare le persone nel lavoro a distanza

Il lavoro a distanza (*remote working* o, nel caso della "reclusione forzata" da Coronavirus, *home working*) ha rappresentato per tante organizzazioni (e quindi per tante persone) una novità assoluta. Questo nuovo modo di lavorare ha impattato sui sistemi di comunicazione e coordinamento, come visto al paragrafo precedente, ed anche sulla motivazione delle persone.

Il termine motivazione deriva dal latino *motus*, ed indica - appunto - il movimento verso un obiettivo desiderato. Già questa banale definizione ci aiuta a comprendere che può esistere motivazione solo laddove esista e sia chiaramente individuato un obiettivo verso il quale dirigere i propri sforzi. In questo senso, la presenza sul posto di lavoro ci offre una prossimità fisica con gli elementi (i colleghi, la propria postazione, gli uffici, la produzione, il magazzino, etc.) che concretizzano i nostri obiettivi e possono sollecitare una maggiore proattività e produttività.

La fase 1 dell'emergenza COVID ci mette invece di fronte ad una rete organizzativa che si estende nello spazio virtuale, nella quale probabilmente le relazioni si moltiplicano (tra videoconferenze, webinar, social, etc.) ma risultano essere inevitabilmente più labili. Il rischio per la persona è quello di perdere la bussola, travolta da questo *overlapping* informativo che offusca e distrae dall'obiettivo.

In questo scenario, come è possibile incentivare la motivazione?

L'indagine che abbiamo condotto, in questo senso, ci offre una serie di prospettive che potremmo sintetizzare nell'espressione di uso comune "*badare al sodo*". In questo senso, il "sodo" risiede nelle regole di ingaggio che imprenditori e manager sono chiamati a ribadire e, se necessario, a rinnovare, per rendere nuovamente "visibile" l'obiettivo e lanciare una *call-to-action* ai propri collaboratori.

Di seguito, alcune modalità di intervento sulle regole di ingaggio, che possono aiutare la motivazione a distanza:

- **Confinare il ruolo:** il lavoro a distanza, proprio perché ha confini fisici sfumati, ha invece bisogno di confini di ruolo più chiari, che aiutino la persona a distinguere con precisione la propria zona di influenza diretta e le zone di coinvolgimento che condivide con altri ruoli;
- **Ridefinire l'obiettivo:** l'obiettivo può essere "visibile" solo se possiede i requisiti espressi tramite l'acronimo SMART (specificità, misurabilità, raggiungibilità, rilevanza, relazione ad un certo tempo). La distanza professionale (e sociale, in tempo di pandemia) impone il controllo ed il costante adeguamento a questi parametri (ad es.: quasi tutti affrontano una contrazione del business, ma chi è riuscito a stimarla ed ha conseguentemente rivisto i suoi obiettivi annuali, ha già fatto un primo passo decisivo verso la ripartenza);



- *Attivare le persone nella progettazione di un piano d'azione*: un elemento indiscutibile è che il lavoro a distanza aumenta i margini di autonomia della persona. Pertanto, se effettivamente ci si vuole puntare, occorre mettere da parte istinti ed esigenze di controllo e sollecitare, invece, la progettualità della persona, la sua creatività e la sua volontà di relazionare sul proprio lavoro. Quando questo accade, non è più il capo a chiedere conto di ciò che il collaboratore sta facendo, ma viceversa è il collaboratore ad essere interessato a relazionare sul proprio lavoro, del quale si sente artefice e legittimo "celebratore".

I tre aspetti richiamati segnano il passaggio dal *remote working* allo *smart working*, termine oggi inflazionato che volutamente non abbiamo utilizzato in apertura di questo paragrafo. Lo *smart working* designa un passaggio culturale, che deve necessariamente essere sposato con convinzione dal top management, e sul quale va poi costruito un sistema performance-obiettivi-premialità che esalti il carattere di autonomia e protagonismo delle persone. Non è una soluzione organizzativa buona per tutti, ma senz'altro in determinati contesti riesce a moltiplicare il valore aggiunto che il dipendente può offrire alla causa aziendale.

Maturare l'abitudine a lavorare per progetti costituendo team interfunzionali

La complessità dello scenario competitivo in cui operano le organizzazioni ha determinato già da diversi anni un trend secondo cui i modelli di gestione aziendale non possono più prevedere una netta divisione funzionale, bensì sempre più spesso abbracciano l'organizzazione a trecentosessanta gradi, sollecitando una gestione per progetti, portati avanti da team interfunzionali.

Questo aspetto viene accentuato quando l'organizzazione si trova di fronte a fenomeni imprevisi, ed indecifrabili, e sente quindi l'esigenza di mettere insieme competenze e prospettive per capire come muoversi.

Tra i fenomeni sopra citati, non può che rientrare il Coronavirus, che come nessun altro ha investito in toto le organizzazioni e, più in generale, il nostro contesto socio-economico.

Davanti a questo scenario, l'organizzazione si è trovata impegnata su più fronti (citiamo quelli più ricorrenti nelle nostre interviste):

gli interventi necessari all'adeguamento normativo in materia sanitaria

- lo studio e l'accesso alle misure di sostegno economico
- le scelte necessarie al mantenimento dell'equilibrio finanziario
- le operazioni utili all'abbattimento dei costi
- l'analisi e l'implementazione delle soluzioni tecnologiche per il lavoro a distanza
- la ridefinizione degli obiettivi reddituali 2020
- l'individuazione di nuovi canali relazionali con i clienti
- la valutazione di possibili conversioni parziali del business per intercettare nuovi segmenti di vendita

Come si può notare, l'affronto di queste tematiche richiede necessariamente un approccio multifunzionale, ed ha spinto tutte le organizzazioni (in primis il nostro Governo) a sperimentare questo particolare modello di gestione, secondo cui la dinamica aziendale viene analizzata in funzione dei progetti in essere, piuttosto che rispetto ai processi in seno ai vari silos funzionali. Ne consegue che le persone sono chiamate a mettere in gioco le proprie competenze in contesti nuovi e molto eterogenei fra loro.

Questa nuova situazione, come sempre accade, determina alcuni pro e contro:

PRO

- Aumenta la varietà di situazioni e fenomeni in cui la persona si trova coinvolta, con risultati generalmente positivi rispetto alla proattività personale;
- Si moltiplicano le occasioni di socializzazione e combinazione di competenze diverse che, secondo il già illustrato modello SECI, determinano nuovi apprendimenti per le persone e per l'organizzazione nel suo complesso;



- Ciascuno ha la possibilità di sperimentarsi in ruoli diversi, nei vari team di cui fa parte;
- L'integrazione di competenze e prospettive aumenta il grado di comprensione dei fenomeni analizzati e conduce l'organizzazione a soluzioni originali ed innovative.

CONTRO

- La compresenza di più progetti trasversali, può distrarre la persona rispetto agli obiettivi di ruolo e di funzione;
- Aumentano i problemi di coordinamento perché si passa da un modello funzionale ad un modello che, quando i progetti sono numerosi, può effettivamente configurarsi come modello matriciale;
- Si riscontra la necessità di continui allineamenti rispetto a prospettive e linguaggi necessariamente disomogenei, in ragione dell'appartenenza a funzioni diverse.
- In virtù di queste considerazioni, l'esperienza del lavoro interfunzionale per progetti, confermando peraltro un trend organizzativo degli ultimi anni, può senz'altro essere valorizzata come apprendimento di questa fase emergenziale che abbiamo vissuto, a patto che sia accompagnata da una cultura dell'interfunzionalità, nell'ambito della quale le persone maturino:
- Una propensione a muoversi come *owner* di progetto, esercitandosi a tenere le fila, a costruire e condividere *workflow*, a calendarizzare gli appuntamenti ed a monitorare i tempi di realizzazione e, naturalmente, lo scopo ultimo del progetto;
- Una propensione e muoversi come *leader facilitatori*, acquisendo la capacità di essere inclusivi ed integranti, di costruire connessioni e di mettere insieme punti di vista differenti, riconducendo le differenti verticalità all'obiettivo ultimo dell'organizzazione.

Rinnovare la propria selling proposition

Di fronte ad uno scenario competitivo stravolto dall'uragano COVID e per diversi aspetti indecifrabile, molte organizzazioni si sono ritrovate in un preoccupante immobilismo, private, per limitazioni normative o comunque legate alla situazione contingente, della possibilità di veicolare sul mercato e presso i clienti la propria selling proposition.

Due delle leve di marketing mix, il *product* ed il *place*, si sono per alcuni completamente bloccate, e per altri hanno continuato a funzionare con una forza propulsiva notevolmente inferiore; ciò ha avuto una rilevante ripercussione sulle altre due leve, il *pricing* e la *promotion*, e, soprattutto, sulle due "aree" contrapposte (ma interdipendenti) del campo in cui ogni azienda gioca la sua partita: quella dell'organizzazione interna, ingessata dall'impossibilità di replicare le sue routine, e quella delle relazioni con i clienti, divenute terribilmente fredde o addirittura evanescenti.

Per inciso, c'è anche chi (si pensi alle aziende del comparto alimentare) ha visto improvvisamente le suddette leve muoversi all'impazzata, con impatti non meno traumatici sugli aspetti richiamati: l'organizzazione interna, compressa tra il maggior effort necessario e le misure normative di contenimento, e le relazioni con i clienti, febbrili, difficilmente gestibili e minacciate dai competitor.

Tuttavia, se non altro, quest'ultimi hanno potuto "consolarsi" con i dati del fatturato.

Chi, invece, ha registrato una flessione o un vero e proprio blocco delle attività - il 67% delle imprese coinvolte nella nostra indagine - si è trovato di fronte alla necessità di rinnovare canali e meccanismi d'interazione con il mercato. In alcuni casi, questo esercizio si è esteso ad una modifica delle linee di prodotto e, quindi, di fatto, ad una vera e propria revisione della selling proposition.

Queste organizzazioni hanno dovuto attingere a risorse inaspettate, allenando la creatività ed il pensiero laterale che, non a caso, sono emerse negli ultimi anni come competenze chiave per alimentare la competitività e la continuità aziendale.

Quando il sentiero logico-causale si interrompe, sopravvive solo chi sa trovare una strada nuova, lavorando per creare le condizioni affinché l'impossibile diventi possibile.

In tal senso, uno strumento a disposizione di tutte le organizzazioni è quello del brainstorming.

Un termine di cui, talvolta, si abusa, o al quale ci si approccia in maniera superficiale: è possibile, semplicemente riunendosi attorno ad un tavolo (anzi, in videoconferenza...) e dando libero sfogo alla propria creatività, ripensare la nostra offerta commerciale e le modalità operative in cui la mettiamo in campo? Probabilmente no, se ci limitiamo a fare questo, forse sì, se al brainstorming affianchiamo un modello in grado di supportare la traduzione dell'idea in azione. In tal senso, proponiamo il modello SECI di Takeuchi-Nonaka, secondo cui la nuova conoscenza si genera attraverso quattro fasi:

- La prima, quella di *Socializzazione*, coincide con il momento di brainstorming più "puro", nel quale vengono raccolte idee ed esperienze, senza limitazioni e dando ampio spazio alla creatività;
- La seconda, *l'Esteriorizzazione*, prevede di formalizzare ciò che emerso tramite una proposta, un modello, un progetto;
- La terza, la *Combinazione*, rappresenta la fase in cui si integra ciò che è nuovo con l'esistente, e si compie il rinnovamento auspicato;
- Infine, con *l'Interiorizzazione*, la nuova conoscenza (o competenza, approccio, modello, etc.) entra in modo pervasivo nel tessuto organizzativo e diventa valore aggiunto sul mercato.

Intraprendere un percorso di progressiva strutturazione organizzativa

Il periodo di emergenza COVID-19 è stato, per le organizzazioni, un momento nel quale convivere, oltre che con l'emergenza sanitaria, anche con tutta una serie di norme, restrizioni, protocolli che hanno naturalmente irrigidito i meccanismi di funzionamento interno e di interazione con il mercato. Questa è sicuramente la principale evidenza, che porta con sé una sostanziale frustrazione di non poter vedere fluire il proprio processo organizzativo.

Tuttavia, l'altra faccia della medaglia ci racconta della scoperta di chi, abituato a muoversi in maniera più destrutturata, e giudicando penalizzante o comunque non attuabile l'adozione di qualsivoglia schema organizzativa, ha invece sperimentato che una "disciplina" è possibile e può essere metabolizzata dalle persone, quando è imposta da una norma.

Con questa osservazione, per certi versi provocatoria, non vogliamo asserire che occorra “ingabbiare” le organizzazioni in modelli precostituiti o in rigide procedure; sarebbe folle e controproducente nel momento in cui, invece, il mercato richiede massima flessibilità e agilità. Il nostro proposito, secondo l’orientamento che abbiamo voluto dare a tutto questo lavoro, è quello di trarre un’indicazione utile per il prosieguo e, quindi, in un certo senso, di convertire l’attitudine all’ordine, al monitoraggio, alla precisione e alla disciplina che, per forza di cose, abbiamo maturato in questo periodo, in nuovi strumenti che siano utili per le organizzazioni.

Prima di provarle ad enuclearne alcuni, una specifica è d’obbligo: ci riferiamo, in questo paragrafo, ad organizzazioni più piccole (n. dip. < 30) che, dal nostro punto di vista, potrebbero trarre giovamento dall’adozione degli elementi in seguito richiamati; elementi che, invece, senz’altro già caratterizzano la cultura e i modelli organizzativi delle imprese medio-grandi. L’apprendimento che vogliamo sedimentare, insomma, va nella direzione di una maggiore consapevolezza rispetto a strumenti e processi che possono aiutare la piccola impresa a consolidarsi, senza che ovviamente questo pregiudichi l’imprescindibile time-to-market richiesto dai contesti competitivi odierni. Per punti, ipotizziamo che un percorso di progressiva strutturazione organizzativa passi attraverso:

- La definizione di un assetto che chiarisca la natura di ciascun ruolo e le relazioni tra ruoli;
- La definizione di obiettivi, anche a breve-medio termine, che sollecitino la programmazione;
- La capacità di leggere ed analizzare i dati;
- L’ottimizzazione dei sistemi informativi, per combinare tra loro dati di origine diversa;
- Il potenziamento dei sistemi di comunicazione e coordinamento tra le persone;

L’adesione, non formale ma sostanziale, ad uno stile che rispecchi i valori e la brand identity.

Questi input sembrano in linea con la necessità di competere in un mercato che molti (il 56% dei nostri intervistati) sostengono effettuerà una sorta di “selezione naturale”, garantendo continuità solo ai player più solidi.

I risultati quantitativi

L'indagine si è svolta su un campione di aziende, afferenti ai seguenti settori:

- Alimentare
- Bancario
- Commercio
- Conciario
- Energetico
- Farmaceutico
- Metalmeccanico
- Plastica e Imballaggi
- Sanitario
- Servizi
- Tel.Co.
- Trasporti
- Vernici

I referenti aziendali intervistati occupano i seguenti ruoli:

- Proprietari
- Amministratore Delegato
- Direttore Generale
- Human Resources Manager
- Chief Financial Officer
- Chief Operative Officer

Illustriamo di seguito le principali rilevazioni quantitative dell'indagine:

- Solo il 29% delle aziende oggetto di indagine ha dovuto sopportare un periodo (anche breve) di chiusura, a causa dell'emergenza legata al COVID;
- Il 67% ha fatto ricorso, in maniera parziale o integrale, allo strumento della cassa integrazione;
- Il 58% ha sperimentato l'home working, ma solo per il 12% dei casi tale home working può configurare una forma sufficientemente compiuta di smart working. Ciò evidenzia una sostanziale distanza, soprattutto da parte delle PMI, rispetto a questa modalità organizzativa che, come verrà argomentato nel seguito di questo lavoro, non significa banalmente lavorare da casa, bensì presuppone che la persona sia dotata degli strumenti tecnici (pc personale, connessione VPN, etc.) ed organizzativi (ruolo definito, obiettivi chiari, buon grado di autonomia operativa) tali da poter auto-organizzare la propria attività lavorativa coerentemente al raggiungimento dei propri obiettivi e di quelli aziendali.

- Rispetto all'incidenza dell'emergenza COVID, sul business:
 - il 4% dichiara un aumento del fatturato;
 - il 29% dichiara un fatturato stabile;
 - il 67% dichiara una contrazione del fatturato (nel 21% dei casi si tratta di contrazioni pesanti, nell'ordine anche dei quindici punti percentuali rispetto al fatturato 2019).
- Rispetto alle priorità che le organizzazioni si sono date in questo periodo di emergenza:
 - il 46% dichiara di aver dato priorità agli adeguamenti normativi imposti dai dpcm in materia di sicurezza sanitaria;
 - il 29% dichiara di essere alle prese con il tentativo di mantenere l'azienda in equilibrio finanziario;
 - l'8% dichiara di aver messo in campo interventi rivolti all'abbattimento dei costi;
 - il restante 17% dichiara, invece, di avere concentrato la propria attenzione sul mantenimento dei clienti o anche su attività di ripensamento dell'offerta, per adeguarla ai nuovi bisogni emersi in questo periodo.
- Abbiamo poi chiesto ai referenti aziendali intervistati, di indicare una competenza-chiave per la ripresa:
 - il 28% fa riferimento a soft skills che incidono direttamente sulla persona e sulle sue interazioni con gli altri in contesti organizzativi complessi (ad es. proattività, empatia, adattabilità, team work, etc.);
 - il 21% indica competenze connesse alla capacità di organizzarsi, di strutturarsi, di fronte ad un mercato che farà una "selezione naturale" a favore di chi è più solido;
 - il 17% cita capacità spiccatamente imprenditoriali (ad es. visione, open mind, etc) che potranno "illuminare" nuove opportunità di business per salvaguardare la continuità aziendale;
 - il 13% individua nello sviluppo delle competenze connesse all'area Digital la chiave per mantenersi competitivi;
 - il 21% non risponde a questa domanda.

marketing@consvip.org
Ph. +39.3914861527
T.+39.0817872865

www.consvip.org



NAPOLI - MILANO - PERUGIA - ANCONA - BARI