



WORK TRANSFORMATION: SFIDE E FATTORI DI SUCCESSO NEL POST-COVID

[a cura di Nicoletta Grosso](#)

La work transformation è un passaggio fondamentale a un modello di lavoro che promuove il benessere delle persone e la collaborazione uomo-macchina, supportando un ambiente intelligente e dinamico non limitato dai tradizionali vincoli dello spazio e del tempo.

La pandemia di Covid-19 sta **trasformando il business mondiale** con conseguenze che saranno visibili anche tra molti anni. Varie ricerche stanno oggi focalizzando l'attenzione sul fatto che molte aziende abbiano **accelerato la loro adozione al digitale** per permettere alle loro persone di rimanere produttive anche da casa. Durante il lockdown sono nate **nuove abitudini digitali**: prime su tutte le videoconferenze, che sono diventate il *new normal* per meeting di team, lezioni scolastiche e aperitivi con gli amici.

La **tecnologia** ha sicuramente “salvato” il business e il lavoro di molte persone, ma occorre ora **pensare oltre all'emergenza** facendo tesoro di ciò che abbiamo imparato durante il lockdown: è il momento di ripartire da zero e cambiare direzione e trasformare il business in modo che possa portare reale valore alle persone e alle comunità in cui operano.

La **work transformation** è il modello capace di intraprendere questa sfida. I suoi pilastri sono la **trasformazione digitale dei processi**, l'implementazione di (veri) **modelli di smart working**, la modernizzazione delle **infrastrutture cloud**, la capacità di sfruttare la grande quantità di **dati** e il valore di impatto sociale apportato dal **Machine Learning (ML)**. Tuttavia, work transformation **non è solo una questione tecnologica**, ma riguarda strategie e soluzioni che mirano a rendere il **lavoro delle persone più efficace, semplice e soddisfacente**, con attenzione verso il business così come al **benessere delle persone**.

Work transformation: rendere il lavoro veramente smart

Il **lockdown** ha messo al centro del dibattito lo **smart working**, il modello organizzativo basato su un'organizzazione del lavoro per obiettivi. [Injenia](#) ha condotto una **survey** a oltre 200 aziende sue clienti registrando che oltre il 56% ha potuto attivare lo smart working dal primo giorno di lockdown.

Tuttavia, non sono mancate le **criticità dovute alla necessità di adeguarsi** da un giorno all'altro a un nuovo modello di lavoro. L'inadeguatezza delle tecnologie è stato un reale problema solo per il 10% delle aziende, mentre la maggior parte ha riscontrato problemi nella **mancanza di cultura aziendale e competenze** per garantire la continuità lavorativa.

Partiamo da un presupposto: ciò che abbiamo fatto durante la quarantena è stato un **lavoro agile forzato** (qualcuno lo chiama *home working*), lontano dal vero modello di smart working che richiederebbe la



volontarietà rispetto alla scelta dei tempi e dei luoghi del lavoro. Secondo la definizione del *Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, lo **smart working** è una modalità organizzativa caratterizzata dall'**assenza di vincoli orari o spaziali**, basata su un'**organizzazione per fasi, cicli e obiettivi** volta a conciliare i **tempi di vita e lavoro** e, allo stesso tempo, aumentare la **produttività**. In breve: lo smart working nasce dalla **libertà di poter lavorare** nei tempi e negli spazi più consoni alla propria attività e non dall'immobilità forzata della quarantena.



Nella ripartenza, occorre **ragionare oltre l'emergenza** sfruttando il momento per comprendere e testare i vantaggi dei nuovi strumenti adottati in quarantena e delle nuove abitudini digitali. Per fare questo, occorre **agire su due pilastri fondamentali** volti alla reale work transformation: la **cultura aziendale** e la **tecnologia**, che non è l'essenza ma comunque un requisito fondamentale per avviare la trasformazione del lavoro.

1. Work transformation: una questione di leadership

La work transformation è un modello organizzativo e culturale che parte e si realizza **coinvolgendo il top management**: certo, le persone singolarmente sono al centro dei modelli di work transformation, ma occorre sempre la leadership capace di fare in modo che i progetti di trasformazione portino reale

valore al business e siano effettivamente utili a migliorare il lavoro delle persone.

Il **CEO** deve coinvolgere i team e fare sì che ogni iniziativa sia coerente con il business. Per farlo, serve **positività e dialogo continuo**: non esiste un'unica soluzione standard, quindi occorre testare e monitorare le nuove modalità di lavoro e cambiarle in fretta se non dovessero funzionare. Ascoltare i **feedback delle persone** coinvolte aiuta nel rivalutare elementi che non erano stati presi in considerazione o a correggere gli inevitabili errori di percorso.

2. La tecnologia per la work transformation

La work transformation non è solo una questione tecnologica, ma avere **strumenti di lavoro avanzati** è requisito fondamentale. La **ricerca di Injenia** ha dimostrato che il cambiamento culturale va di pari passo con la digital transformation: il 35% degli intervistati ritiene fondamentale per la ripartenza la tecnologia e la digitalizzazione dell'azienda.

La **digital transformation** trasforma abitudini e processi, come abbiamo visto con le videoconferenze durante il lockdown. Occorre tuttavia ricordare che è sempre la **tecnologia che deve adattarsi al modo in cui le persone collaborano e interagiscono** e non viceversa. Per questo, deve essere come le persone oggi richiedono: **semplice** da usare, **democratica e accessibile**, cioè fruibile da tutte le persone che ne hanno necessità, **adattabile** rispetto alle



esigenze della propria realtà e ai processi in essere e in grado di creare **engagement**.

3. La vera sfida della work transformation: unire collaborazione efficace alla gestione dei processi

Ma la **vera sfida oggi** è unire due elementi fondamentali dell'organizzazione aziendale: la **collaborazione aziendale efficace** e la **gestione dei processi**, che insieme possono entrambi diventare più rapidi, semplici, intuitivi, naturali. In una parola: **social**.

Per farlo, servono nuove metodologie come il **Social Process Management**, ideata da Injenia, ovvero la **gestione dei processi in chiave social**.

La metodologia consiste nel far lavorare le persone in modo semplice e naturale e, allo stesso tempo, nello **strutturare i processi e le informazioni**.

Per abilitare questo scenario, servono **strumenti e piattaforme** per favorire quel cambiamento necessario a portare le persone a collaborare in modo realmente efficace. Questi strumenti, come per esempio **Interacta**, devono essere **semplici e intuitivi come i social e le app** che usiamo tutti i giorni sui nostri smartphone; allo stesso tempo, devono avere un potente **motore di processo** per progettare l'esecuzione dei processi e strutturare le comunicazioni, facendo emergere **informazioni e dati "qualitativi"** che rimanevano spesso invisibili con i social network aziendali, gli strumenti gestionali e le piattaforme di social collaboration.

4. La work transformation grazie al cloud, l'analisi dati e il machine learning

La collaborazione e la gestione dei processi sono una parte fondamentale della work transformation. Ma per renderli veramente agili e intelligenti, occorre agire su **3 aree strettamente correlate**: la cloud transformation, il Machine Learning (ML) e la Business Data Science.

- **Cloud Transformation**: La pandemia ha reso evidente che senza il cloud risulta difficile usufruire di applicazioni e servizi per la collaborazione e il lavoro da remoto. La cloud transformation apre anche



- la strada a importanti progetti di trasformazione digitale per ottimizzare il business, basati su tecnologie innovative come l'analisi dati, l'AI e il ML.
- **Business data science orientata alle persone:** I big data sono un asset fondamentale per l'ottimizzazione del business e anticipare le evoluzioni del mercato, ma senza una vera interpretazione e la giusta visione di business, la sola quantità non serve. Per questo serve una data science capace di interpretare ed estrarre conoscenza che, adeguatamente interpretata, sia di reale valore al business e alle persone. Business Data Science è l'approccio che cerca la simbiosi perfetta tra tecnologia e conoscenza umane per passare dalla quantità alla qualità del dato.
 - **Human In The Loop Machine Learning:** La sfida dell'azienda smart nel post-Covid è configurare la giusta relazione uomo-macchina, per potenziare la creatività e le abilità delle persone. Gli algoritmi di ML possono aiutarci ad analizzare milioni di dati in pochi secondi, trovando correlazioni e predizioni capaci di migliorare il business e il lavoro delle persone. Il ML offre anche potenti modelli predittivi e previsionali che permettono alle persone di interrogare la macchina sui possibili scenari che possono presentarsi al modificarsi delle variabili o a fronte di una scelta operativa.

I vantaggi della work transformation per il business, le persone e l'ambiente

La **ripartenza** dopo un evento dirompente come la pandemia è complessa e non esiste una ricetta standard. Il Covid-19 ci ha messo davanti alla necessità di rimanere produttivi anche se distanti attraverso l'uso di **nuovi strumenti e abitudini digitali**. Ora è il momento di **ragionare oltre l'emergenza** e capire come i nuovi strumenti e le nuove abitudini possano portare vantaggi nel lungo periodo.

Una reale **work transformation** dell'azienda porterà a sperimentare nuovi modelli organizzativi e strategie di business, talvolta ripensando completamente la validità dei modelli precedenti.

Molte aziende stanno già **trasformando le sfide della ripartenza in un reale cambiamento** a beneficio del business, delle persone e dell'ambiente. Così anche le **Pubbliche Amministrazioni** stanno abbracciare concezioni del lavoro più sostenibili e collaborative. La **Regione Emilia-Romagna** e il



Comune di Bologna avevano già iniziato a farlo nell'ottobre 2019, quando hanno firmato, insieme a Injenia e a molte realtà emiliano-romagnole, un accordo che prevede la realizzazione del progetto *Emilia-Romagna Smart Working* finalizzato a costruire una rete per lo sviluppo del lavoro agile.

Il nuovo approccio della **work transformation** orientato alle persone e al business porta a numerosi **vantaggi per le aziende e le persone**:

- aumentare la **flessibilità** e l'**agilità** dell'azienda
- **predire e sperimentare** grazie all'ML per individuare trend ed effettuare analisi dati avanzate
- **ricollocare le persone ad attività più strategiche** grazie alla potenza di calcolo del ML
- affidarsi a **insight più precisi e in real time** per rendere il business più responsive
- avere **visione totale sui processi** ma anche su colli di bottiglia e intoppi da risolvere
- **semplificare e migliorare il lavoro e la soddisfazione delle persone**, riducendo il turnover
- migliorare il **bilanciamento tra lavoro e vita privata**

Non per ultimo **l'ambiente** beneficerà dai nuovi modelli di work transformation: lo smart working e i risparmi derivati da sistemi di lavoro e produzione più intelligenti aiuteranno a **soddisfare i criteri di sostenibilità** oggi in cima alle agende del business.