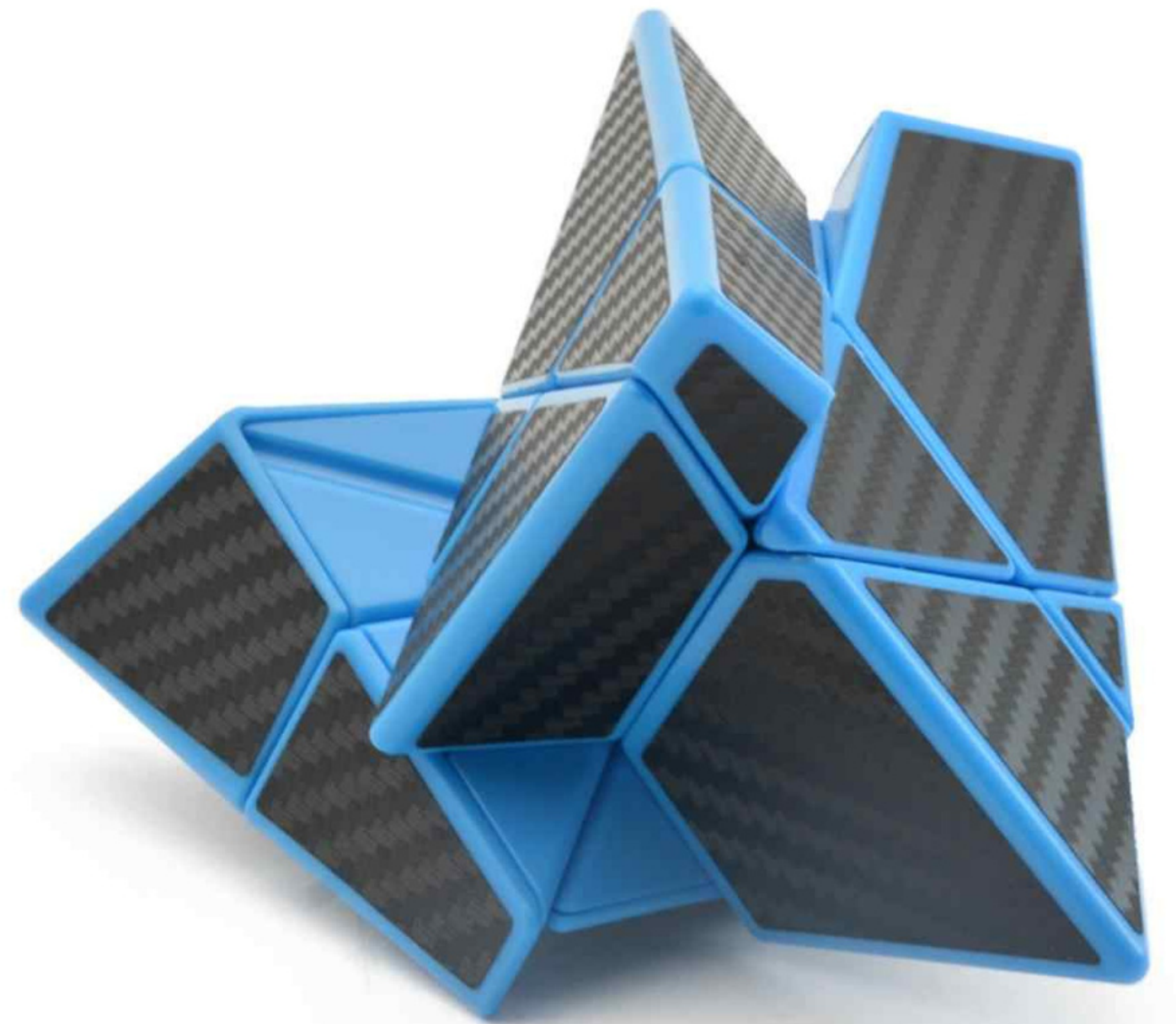


Ripartire
con **8** (nuovi) principi
e in **3** (semplici) mosse



PTC



Federconsumatori
Lazio

Abbiamo analizzato alcuni 4 studi sugli effetti del Covid per le imprese di

- McKinsey
- Accentur
- Deloitte

e ne abbiamo tratto alcune considerazioni sulla ripartenza. Si evidenziano alcuni elementi straordinariamente comuni.

8 (nuovi) principi





1 ACCELERARE E DELEGARE IL PROCESSO DECISIONALE.

La pandemia ha dimostrato che è possibile prendere decisioni più velocemente senza interrompere l'attività. Questo significa meno riunioni e meno decisori in ogni riunione.

Si diffonde il principio dei “nine on a videoconference”, cioè massimo 9 persone per videoconferenza.

La velocità implica:

1. una preparazione meno dettagliata per ogni incontro, con pochi documenti e meno informazioni non necessarie;
2. un aumento della cadenza temporale delle decisioni, assumendo che "trimestrale è la nuova annuale".

Tenere una pianificazione just-in-time e adatta allo scopo e l'allocazione delle risorse su base trimestrale anziché annuale non è solo più veloce, ma rende anche l'organizzazione più flessibile.

3. Infine, le decisioni non mission-critical possono essere delegate, in modo che le funzioni apicali si concentrino su meno decisioni più importanti: è il principio del "assign to the line" piuttosto che “go to the top”.

Ciò significa tollerare errori che non mettono a rischio il business; una decisione lenta può spesso essere peggiore di una decisione imperfetta.



MIGLIORARE L'ECCELLENZA DELL'ESECUZIONE.

Quando le condizioni sono così difficili è necessario far assumere a tutti maggiori responsabilità per l'esecuzione, l'azione e la collaborazione.

Le organizzazioni che vogliono muoversi più velocemente, devono motivare i propri dipendenti ad essere disposti ad agire.

È la cosiddetta "responsabilità a circuito chiuso". Cioè, tutti coloro che lavorano in una squadra devono essere chiari su ciò che deve essere fatto da chi, quando e perché. Ogni incontro inizia con una dichiarazione di obiettivi e termina con un elenco di azioni da intraprendere, inclusi coloro che ne sono responsabili. I risultati e i traguardi vengono tracciati. L'eccellenza nell'esecuzione non deve andare a scapito della velocità e dell'innovazione.

3

PENSARE A COLLABORAZIONI STRAORDINARIE.

Lavorare con i partner è una routine. Ma la velocità dell'azione può essere efficace solo se gli altri player nell'ecosistema riescono a muoversi altrettanto velocemente.

Durante la pandemia, Prisma Health, una società senza scopo di lucro con sede nella Carolina del Sud, aveva un progetto per un dispositivo di espansione del ventilatore di emergenza, ma mancava della capacità di costruirne e distribuirne il numero necessario. La divisione Ethicon di Johnson & Johnson, aveva, invece, la capacità e l'infrastruttura. I due sono stati in grado di formare rapidamente una partnership per fabbricare i dispositivi su larga scala e la Food and Drug Administration gli ha dato un'autorizzazione per l'uso di emergenza.

Il tasso di innovazione tecnologica e dei modelli di business da solo rende quasi impossibile per ogni singola organizzazione fare tutto da sola. Inoltre, il mondo connesso sta abbattendo i confini tradizionali tra acquirenti e fornitori, produttori e distributori, nonché datori di lavoro e dipendenti.

Affinché le partnership abbiano successo, le relazioni devono essere costruite su una fiducia profonda, ad esempio adottando un approccio più open source all'innovazione e incorporando il partner in tutto, dalla definizione della strategia alle operazioni di routine.

4

APPIATTIRE LA STRUTTURA.

Un'organizzazione veloce ha più persone che agiscono e meno persone dedite alla burocrazia interna.

Le gerarchie rigide devono lasciare il posto a strutture più snelle e più piatte che consentano al sistema di rispondere rapidamente alle sfide e alle opportunità emergenti.

Anche il ruolo del centro aziendale deve essere ripensato. In molti casi, le funzioni centrali dovrebbero diventare piattaforme di capacità che distribuiscono competenze, strumenti e talenti, dove sono maggiormente necessarie, fungendo anche da catalizzatore per l'apprendimento e la condivisione delle migliori pratiche.



FAR FUNZIONARE L'IBRIDO per LAVORARE.

La futura normalità vedrà significativamente più persone che lavorano in modo ibrido, a volte di persona con i colleghi sul posto, a volte lavorando in remoto.

Questo modello può sbloccare un valore significativo, compresi dipendenti più soddisfatti e minori costi. Ci sono altri vantaggi in un modello di lavoro ibrido, incluso l'accesso a una gamma più ampia di talenti, una maggiore flessibilità e una maggiore produttività.

Per ottenere questi risultati, è necessario assicurarsi che siano presenti le basi per consentire il lavoro digitale e la collaborazione in remoto, avendo cura di creare norme di lavoro che favoriscano la coesione sociale. Si dovrebbe definire con precisione l'approccio ottimale per ciascun ruolo e segmento di forza lavoro.

Le aziende che sono "nate virtuali", molte della Silicon Valley come GitLab e Mozilla, e le hanno sostenute con successo, hanno politiche, tecnologia e norme di lavoro molto dedicate. Questi includono modelli di collaborazione open source; pratiche remote, come la videoconferenza di default; e rigorosa documentazione di tutto, dalle decisioni alle riunioni in uscita ai lavori in corso.

Inoltre, fanno uno sforzo per riunire i colleghi di persona almeno un paio di volte all'anno per facilitare una maggiore connettività e approfondire le relazioni.

I migliori talenti lasceranno le aziende con cattive culture e risposte lente.




CERCARE OGGI I LEADER DI DOMANI.

Una delle conseguenze inattese della pandemia è che le Aziende hanno avuto in questa fase la visione di chi sono i loro futuri leader. Hanno visto chi può prendere decisioni ed eseguire rapidamente; chi è in grado di affrontare nuove sfide e condurre di fronte all'incertezza; e chi ha il coraggio di perseverare. Tutti hanno una caratteristica comune: l'abbandono della zona di comfort.

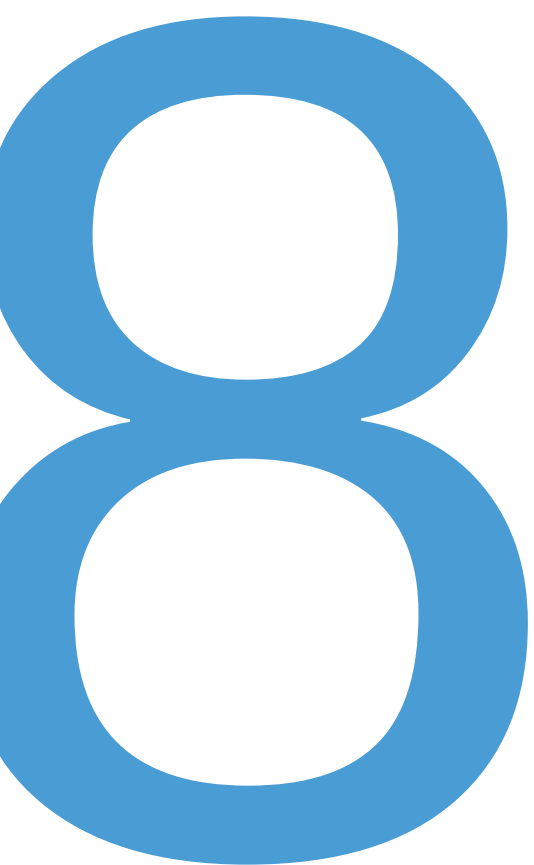


IMPARA COME IMPARARE.



L'apprendimento e l'adattabilità sono stati all'ordine del giorno durante la pandemia. Le aziende riconoscono che il ritmo e le dimensioni dell'apprendimento devono tenere il passo con quello dell'innovazione e dei cambiamenti tecnologici. Le competenze possono scadere, ma le organizzazioni hanno bisogno di persone in grado di apprendere e adattarsi continuamente.



La più recente "nave da combattimento costiera" della Marina americana è in grado di completare una miriade di compiti, come la caccia di sottomarini o mine, mentre operano in acque poco profonde e rischiose. Si potrebbe pensare che abbiano quindi un grande equipaggio di specialisti altamente qualificati. Non è così. Queste navi sono gestite da soli 40 "hybrid sailors", che si sono dimostrati in grado di padroneggiare una vasta gamma di abilità, la più importante delle quali è quella di adattarsi e apprendere rapidamente.



RIPENSARE IL RUOLO DEGLI AMMINISTRATORI DELEGATI E DEI LEADER.
Per mantenere la velocità scatenata dalla crisi COVID-19, le organizzazioni hanno bisogno di figure apicali in grado di agire più come visionari che come comandanti, concentrati sulla motivazione delle loro organizzazioni e sul potenziamento degli altri per realizzare la visione.
Tutto ciò richiederà leader la costruzione di squadre vincenti; in cui si lasci che giocatori prendano le decisioni e le eseguano.
Questi leader dovranno portare energia e passione per catalizzare innovazione, cambiamento e crescita.

3 (semplici) mosse





Creare un ambiente di lavoro sicuro, che infonda nei dipendenti la fiducia necessaria per tornare in ufficio, adattandosi a questa nuova forma ibrida di lavoro, in parte da remoto e in parte no.



Pianificare una ripresa per fasi che risponda a eventi imprevisti, rallentamenti e inversioni di rotta.
Cogliere l'occasione per riprogettare i processi e stabilire un modello operativo agile che dia all'azienda la flessibilità per riorientare tempestivamente la propria forza lavoro verso lo smart working, come risposta a condizioni di mercato dinamiche.



Il successo di lungo termine della ripartenza risiede nello sviluppo di nuove capability. È il momento di avviare una più ampia trasformazione aziendale, applicando le nuove tecnologie su scala.