

# The Hybrid Organisation:

riflessioni su bisogni delle organizzazioni e prospettive future

di Alessandra Tosi, Cecilia Varzi e Rafaella Mazzoli

## **Un anno all'insegna di resilienza, flessibilità, sperimentazione e "umanesimo"**

Ad un anno esatto dall'inizio della pandemia, Egon Zehnder ha incontrato i leader della comunità HR in Italia per stimolare un confronto sui cambiamenti in atto, e guardare assieme all'evoluzione verso modelli di "Hybrid Organisation".

Se un anno fa l'unica certezza era la necessità di "dover affrontare l'incertezza" con coraggio, oggi abbiamo la conferma che da una crisi come questa possano scaturire straordinarie **opportunità di cambiamento, sperimentazione e trasformazione positiva**. Ciò che ha consentito alle organizzazioni di superare lo scorso anno, seppur faticoso, e di gettare le basi per i cambiamenti futuri è la grande **resilienza, individuale e collettiva**, nell'affrontare un evento così complesso, imprevedibile e duraturo.

Di cosa sei più soddisfatto del 2020?



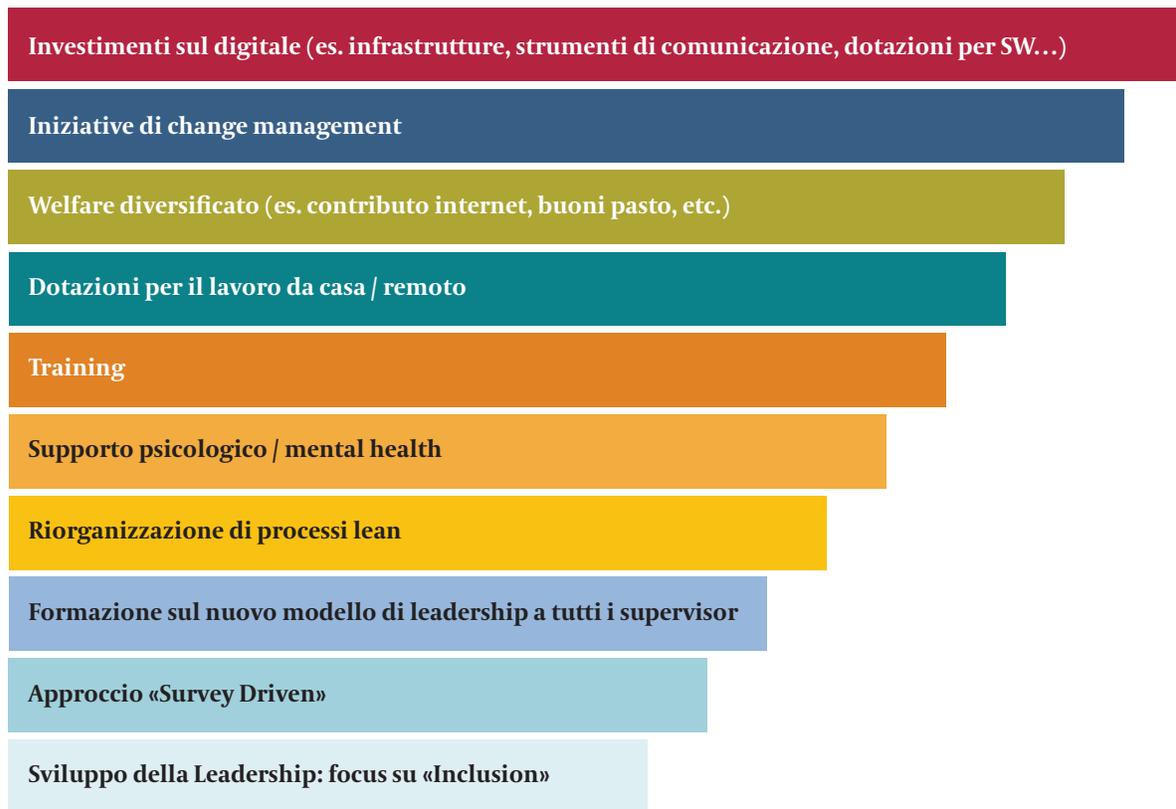
La **capacità di adattamento** ha permesso alle aziende di introdurre nuovi elementi di **flessibilità** con rapidità, comprimendo i tempi di trasformazione, e assicurando, molto più delle attese, continuità nella produzione, offerta di prodotti ed erogazione di servizi.

La **trasformazione digitale** è stata al centro degli investimenti consentendo **un'accelerazione straordinaria** verso lo smartworking, il ripensamento di processi e modelli di business ma anche imponendo una forte enfasi sulla **comunicazione interna**, sempre di più strumento fondamentale per costruire ed alimentare **coesione ed ingaggio** nelle organizzazioni. Un HR ci ha raccontato la positiva esperienza nella propria azienda, dove il CEO ha condiviso con tutta l'organizzazione un video con messaggi positivi, su cosa ha funzionato e sulle nuove acquisizioni da celebrare insieme nonostante il 2020 non fosse proprio un anno da dover ricordare.

Ma ciò che ha colpito di più è la forte e repentina **umanizzazione** del lavoro, quel "**Nuovo Umanesimo**" delineato di recente anche da sociologi, filosofi ed architetti, che sta portando a ridisegnare organizzazioni, processi, spazi e valori ponendo **le persone al centro**, realizzando l'importanza di una visione olistica che tenga conto del vissuto complessivo di ciascuno, del modo in cui si sente oltre

a quello che conosce e a cui contribuisce. Proprio per questo il **well-being** diventa **pilastro fondamentale della strategia HR, come elemento di sostenibilità e responsabilità sociale di impresa delle organizzazioni** laddove, ponendo attenzione al benessere mentale e sociale oltre che fisico dei lavoratori, va a vantaggio non solo dell'individuo e dell'impresa ma anche della più ampia comunità.

*Quali iniziative sono state avviate nella tua Azienda per ripensare il modo di lavorare?  
Sintesi delle iniziative più frequenti, in ordine decrescente:*



### Hybrid Organisation: il segreto è la fiducia

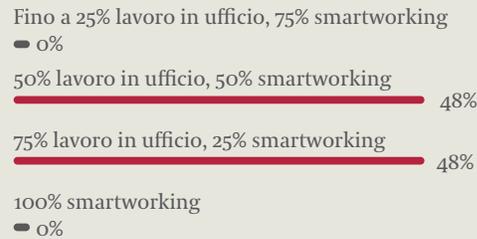
Pensando quindi all'Hybrid Organisation, abbiamo chiesto ai leader della funzione HR quale sarà, a loro avviso, il giusto mix tra lavoro in ufficio e smartworking e quali iniziative hanno intrapreso per ripensare al nuovo modo di lavorare.

### Smartworking oggi e domani

Pensando alle categorie a cui si applica, in quanti **oggi** nella tua Azienda lavorano in smartworking?



Lavoro da ufficio vs. smartworking: pensando alle categorie a cui si applica, quale sarà il giusto mix per il **futuro**?



Con il protrarsi delle restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria, la percentuale dei dipendenti in smartworking è attualmente ancora molto elevata, superando nel 50% dei casi oltre il 75% della popolazione coinvolta. **Le prospettive cambiano nell'immaginare un futuro post-pandemia** dove, complice il bisogno di ritornare ad una socialità più piena tipica del luogo di lavoro, ci si auspica un maggiore bilanciamento.

Se da un lato ci si augura un rientro in ufficio anche come occasione per recuperare il contatto umano, dall'altro non si vogliono perdere i benefici che lo smartworking assicura in termini di work-life balance. In quest'ottica, sarà fondamentale ripensare il senso del **lavoro in ufficio**, riconoscendo le attività dove lo stare "fisicamente" insieme porti valore. Parallelamente gli spazi dovranno essere sempre più concepiti in termini di ergonomia, appeal e dotazioni per favorire **attività di collaborazione, co-creazione e socializzazione**.

Ad esempio, nel caso di un player nazionale del settore delle *utilities*, non si è ancora tornati a lavorare in ufficio: l'"esempio del leadership team" e valori solidi e condivisi hanno garantito un forte e continuo coinvolgimento delle persone. La priorità oggi è costruire un modello futuro senza sentire la necessità di definire a priori quale sarà il giusto bilanciamento smartworking/ufficio, ma assicurando il focus sulle persone, costruendo un **modello organizzativo fluido che valorizzi i talenti**.

Un CHRO del settore delle telecomunicazioni ci racconta, invece, di un coraggioso accordo sindacale, che guarda alla fase post emergenziale, introducendo uno smartworking flessibile, in termini di tempo e di luogo di lavoro, salvaguardando

il **senso di comunità e di appartenenza** attraverso un monitoraggio costante e l'utilizzo di piattaforme di engaging.

Ancora diversa è l'esperienza di un primario istituto di credito che ha messo a disposizione dei dipendenti **strumenti di web collaboration** che consentono di offrire determinate operazioni per il cliente in condizioni di smart working, così da poter gestire la relazione senza essere presenti in filiale.

Una cosa è certa: non esiste un modello unico di Hybrid Organization. Ogni azienda sta costruendo la propria soluzione, che rispetti ed interpreti cultura, valori e priorità strategiche. E la **fiducia diventa l'ingrediente chiave** per far funzionare le nuove organizzazioni, insieme al coinvolgimento e alla responsabilizzazione di tutti.



Allo stesso tempo, indipendentemente dal “modello” a tendere scelto da ciascuna azienda, il cambio di paradigma richiede una **evoluzione della leadership**: il capo deve essere sempre più un “abilitatore” nel creare le condizioni attraverso la responsabilizzazione, il coaching, la comunicazione continua e l'essere d'esempio.

### L'HR alla guida delle Aziende di domani

Infine, con la gestione dell'emergenza gli **HR** sono diventati veri **protagonisti** ed **agenti del cambiamento**, i primi a mettersi in discussione attraverso una gestione innovativa e dinamica.

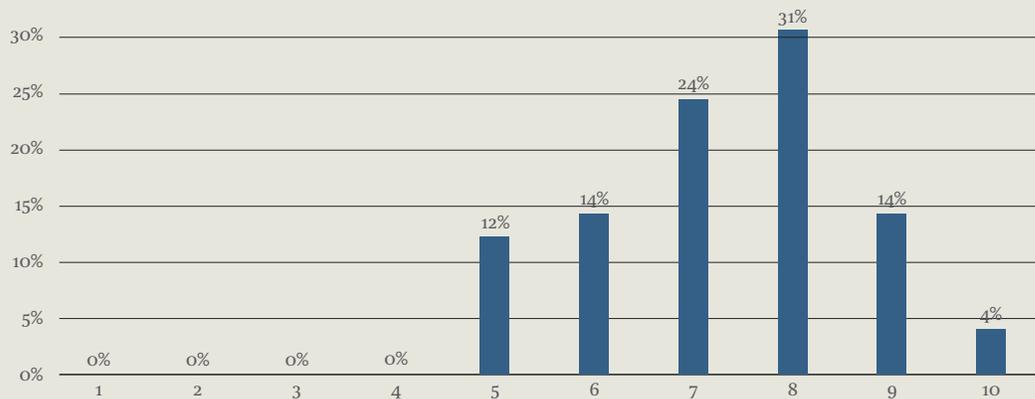
In cima alle agende degli HR manager c'è senz'altro l'**employee engagement**, un fattore fondamentale per le modalità di lavoro innovative, e il mantenimento di un **adeguato livello di energia** delle persone, messo a rischio non solo dal

distanziamento ma anche dall'affaticamento correlato al prolungarsi della situazione emergenziale.

I processi di **recruiting**, scavalcando la necessità di un incontro in presenza, diventano più rapidi e soprattutto superano i limiti dettati dalla prossimità fisica, aprendo in questo modo la possibilità di selezionare le risorse con le migliori competenze in geografie diverse, **ampliando così il talent pool**.

Alcuni CHRO evidenziano come il modello ibrido abbia offerto anche la possibilità di trovare modalità nuove per gestire con successo la fase di **onboarding** delle nuove risorse, dove **l'apprenticeship** diventa una sfida importante **sia in riferimento alla cultura aziendale, sia nel contenuto specifico delle attività e/o del ruolo**.

*Quanto sei soddisfatto del livello di motivazione ed energia che oggi vedi nella tua Azienda?*



Sono molte le iniziative attivate in questo senso e le tecnologie digitali di ultima generazione supportano le aziende nel favorire una **cultura del lavoro che apprezza la partecipazione e promuove le idee innovative**, creando un ambiente in cui i lavoratori sono in grado di esprimere al meglio il proprio potenziale. Nascono così **digital town hall, eventi in streaming e momenti di digital learning** a tutti i livelli, ma anche contest aziendali in cui ai dipendenti è data la possibilità di proporre progetti innovativi da lanciare in futuro.

*A tale riguardo, quali iniziative specifiche sono state lanciate per alimentare l'energia delle persone?*

**Comunicazione interna intensificata** | **Incontri con i capi e i collaboratori**  
**Peer to peer training** | **Team coaching** | **Global e Functional Town Hall**  
**Momenti di condivisione in digitale** | **Supporto ad hoc per mentoring / Coaching**  
**Survey Aziendale sul Clima** | **Maggiore condivisione e coinvolgimento**  
**Trovare successi da celebrare e riconoscere il contributo delle persone**  
**Ri-affermare i valori aziendali e il nostro purpose** | **Un capo presente e vicino**

Rientrano nel concetto di **well-being**, ad esempio, attività di counselling psicologico rese necessarie non solo dalla “digital loneliness”, ma anche dalla stanchezza causata da un workload crescente non supportato da una adeguata “etichetta” nella gestione dell’agenda.

Questa crisi ha fatto emergere fragilità, individuali e organizzative, delle nostre aziende, in un modo di operare che davamo per scontato. Bisogna prendere consapevolezza che le certezze possono cambiare in un attimo ed imparare a vivere il cambiamento come una opportunità, che ci porta verso nuove prospettive di crescita. E, come ha detto un CHRO, “**se qualcuno aveva il dubbio che la funzione Risorse Umane fosse importante... questa situazione ha dimostrato quanto siamo fondamentali**”.

*In una parola, qual è l'augurio che fai per il 2021 alla tua Azienda?*

consapevolezza cambiamento socialità stupire  
 reinventarsi **Innovarsi**  
**crescere insieme** raisethebar pensiero positivo  
 esserci avanti senza paura innovare **umanità**  
**newnormal** energia risultati positivi ripresa  
 tornare ai viaggi **crescere** solidità  
 apprendimento **resistere** innovazione  
 costruire normalità fare tesoro di questa esperienza  
 sopravvivere imparare sostenibilità

*For more information, contact:*



**Alessandra Tosi**  
Rome  
[alessandra.tosi@egonzehnder.com](mailto:alessandra.tosi@egonzehnder.com)



**Cecilia Varzi**  
Milan  
[cecilia.varzi@egonzehnder.com](mailto:cecilia.varzi@egonzehnder.com)



**Rafaella Mazzoli**  
Milan  
[rafaella.mazzoli@egonzehnder.com](mailto:rafaella.mazzoli@egonzehnder.com)

## **Covid-19 Micro-Website**

We have launched a micro-website where this and other informative pieces are posted. This site will be regularly updated: [click here](#) for further details.

## **About Egon Zehnder**

Egon Zehnder is the world's preeminent leadership consulting firm, sharing one goal: to help people and organizations transform. We know what great leaders can do and are passionate about delivering the best solutions for our clients.

Our more than 500 Consultants in 68 offices and 40 countries form one powerful, collaborative team. Our services include: leadership development, individual, team and organizational effectiveness, CEO search and succession, executive search and assessment, Board advisory, and cultural transformation.

For more information visit [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com) and follow us on [LinkedIn](#), [Twitter](#), and [Instagram](#).