



العمل عن بعد.. المزايا وعوامل النجاح



فَهِف

الموارد البشرية

حقوق الطبع © 2022 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا المقال، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

المشرف العام
ليلى السويدي

أسرة التحرير
عائشة السويدي
محمود المرزوقي
موزة السركال
سامر الرحال
عمر البلوشي
محمد أبوبكر
محمد النمر

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب 2350
هاتف: +97124036000
دبي، ص.ب: 5002
هاتف: +97142319000

هيئة احصائية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrech@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524



العمل عن بعد..

المزايا وعوامل النجاح

مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

توماس جويكوتبي، وتيمور سليمانوف، ورامي رياض مرتضى وشعيب يوسف

ومع ذلك، لن تنجح أي جهود للعمل عن بعد ما لم تقم الشركات أيضًا بإعادة التفكير في طرق العمل الأساسية التي تتبعها وتحولها، بالإضافة إلى التصدي لمخاوف الموظفين وحماية مرونة عملهم وإنتاجيتهم. وينطبق هذا بشكل خاص على الشركات في الشرق الأوسط، التي تركز طرقها التقليدية في العمل على الخبرات والاتصالات الشخصية.

ممارسات العمل الجديدة التي تحفز أداء الأعمال

قبل ظهور الجائحة، اختبرت الشركات في جميع أنحاء العالم طرق عمل جديدة، من بينها فرق العمل المدعومة رقميًا، والعمليات المؤتمتة، والمستويات الحديثة من السلطة والتمكين، والعمل عن بعد. لقد كانت الفوائد واضحة، ومبينة في البحوث السابقة التي أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية بغرض قياس تأثير مرونة الأعمال. إذ تمكنت الفرق من حل العديد من مشاكل الأعمال بمفردها، كما جرى تبسيط العمليات الداخلية، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتضاعف سرعة الوصول إلى السوق.

يساهم التعاون المشترك بين الوظائف في تعزيز ابتكار المنتجات والخدمات بصورة متزامنة، مع خفض تكاليف المشروع بنسبة 25%. كما ساعدت الاستجابات الأسرع لاحتياجات المتعاملين في زيادة مستوي رضاهم - بنسبة تصل إلى ثلاثة وحتى أربعة أضعاف.

تتضافر كل هذه العوامل، إلى جانب بيئة العمل الأكثر مرونة، على تحسين الدافع والروح المعنوية لدى الموظفين على حد سواء، حيث أظهرت الدراسات الاستقصائية أن مشاركة الموظفين Engagement بلغت 90% أو أكثر.

وإدراكاً منها للفوائد المحتملة التي يمكن أن تحققها من خلال ممارسات العمل الجديدة، بدأت العديد من المؤسسات في الشرق الأوسط بالفعل في اتباع هذا المسار. وتزخر القوى العاملة المؤسسية في المنطقة "بالمواطنين الرقميين" الطموحين ممن هم على درجة عالية من التعليم، إلا أنهم لم يعتادوا بعد على هياكل الشركات وعملياتها الهرمية. كما أنهم حريصون على تبني طرق عمل أحدث وأسرع وأكثر تعاونًا، ولا سيما عندما تدعم التكنولوجيا معظم المشاريع ذات الأولوية. في واقع الأمر، قد تواجه شركات الشرق الأوسط التي تصر على الحفاظ على أساليب العمل القديمة عوائق في جذب المواهب الشابة والاحتفاظ بها.

وقد أوضحت تجاربنا الحديثة مع العديد من الشركات الرائدة في منطقة الشرق الأوسط كيف يمكن لطرق العمل الجديدة أن تحسن نتائج الأداء بشكل سريع. حتى عهد قريب، استغرق الأمر من فرق الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في إحدى كبريات شركات القطاع الخاص مدة وصلت إلى ستة أشهر لإطلاق ميزة جديدة

على الصعيد العالمي، عجزت الشركات عن التوصل لحل مسألة العمل عن بعد لعقود مضت، غير أن جائحة "كوفيد-19" شكلت نقطة تحول، فقد أجبرت إجراءات الإغلاق ومتطلبات التباعد الاجتماعي الملايين على العمل عن بعد، وهو ما أعاد المؤسسات للموازنة بين إيجابيات وسلبيات العمل عن بعد مع استمرار تفشي الجائحة. وقد وجدت إحدى الدراسات الحديثة فوائد عديدة للعمل عن بعد تتمثل في انخفاض تكاليف العقارات، والزيادة في الإنتاجية، مدفوعة جزئياً بخفض زمن تنقل العاملين. وقد مددت شركات كبرى مثل جوجل وأوبر فترة العمل بسياسات العمل من المنزل حتى يونيو 2021. بينما ذهبت بعض الشركات كـنوتير وفيسبوك وهيتاشي وكريم، إلى حد الإعلان عن تحولها الدائم إلى العمل عن بعد في العديد من الوظائف.

من مخاطر العمل عن بعد على الموظفين الشعور بالعزلة، والعمل لساعات طويلة للغاية

وقد أشير إلى سلبيات العمل عن بعد على الصعيد الفردي بشكل رئيسي، والتي جاء من بينها خطر الشعور بالعزلة، والعمل لساعات طويلة للغاية، وصعوبة التعامل مع تكنولوجيات العمل عن بعد، وقد تؤثر هذه التحديات على مشاركة الموظفين، وإنتاجيتهم، وعلى قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بموظفيها على المدى الطويل.

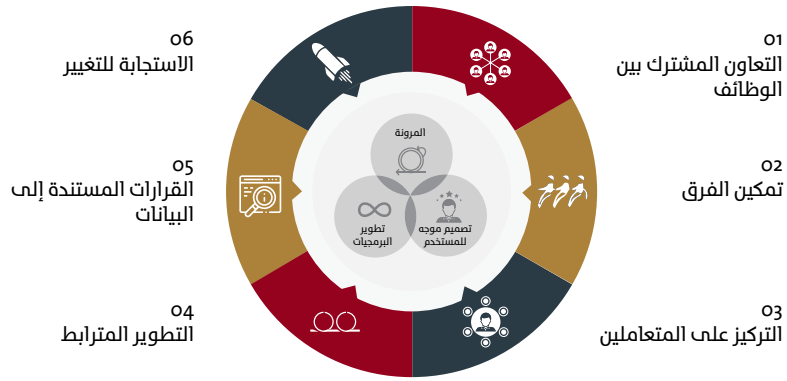
والآن، ومع تخفيف القيود المفروضة نتيجة الجائحة، حان الوقت لكي تفكر المؤسسات في مدى فعالية تجاربها في العمل عن بعد حتى الآن، وأن تقرر الاتجاه الذي ستسلكه من الآن. وتتراوح الخيارات المتوفرة بين احتضان مفهوم العمل عن بعد بالكامل، أو تطبيق العديد من النماذج "الهجينة" اعتماداً على نوع الوظيفة والموقع وهدف الفريق.

ستواجه المؤسسات التي تصر على الحفاظ على أساليب العمل القديمة عوائق في جذب المواهب الشابة والاحتفاظ بها



2 - تمكين الفرق. إعطاء الفرق مسؤولية اتخاذ قراراتها الخاصة لتحقيق هدف محدد، مع ضمان مواظمتها مع الفرق الأخرى والاتجاه العام للمؤسسة.

الشكل التوضيحي 1



لتطبيقاتها مع المتعاملين، حيث أنشأوا فريقًا من المتخصصين في الوظائف عبر المؤسسة للتحدث مع المتعاملين وتحديد مواضيع الشكوى لديهم، وإجراء اختبارات مركزة مرة كل أسبوعين لإجراء عمليات تكرار صغيرة للوظائف المحسنة التي كان المتعاملون بحاجة ماسة إليها. وقد تمكنوا من تقديم ميزات جديدة في غضون أسبوعين من خلال إطلاق نسخ تجريبية لطرق العمل المبتكرة هذه. بالإضافة إلى ذلك، تحسنت مستويات رضا المتعاملين، حيث قامت الشركة بإشراكهم طوال عملية التطوير. وقد ساهمت معرفة المتعاملين بأن الشركة تقدر تعليقاتهم إلى تحسين تعاونهم بشكل كبير.

ستة طرق تحويلية جديدة للعمل

ماذا نعني بطرق جديدة للعمل؟ طرق العمل الجديدة مستمدة جزئيًا من العمليات الناجحة والسلوكيات الناشئة من شركات البرمجيات متطورة التكنولوجيا، بما في ذلك التطوير المرن والتفكير التصميمي - وتشمل طرق العمل الجديدة عدة ممارسات متميزة ولكنها مترابطة ثبت أنها قابلة للتطبيق في المؤسسات (انظر الشكل التوضيحي (1)).

1 - **التعاون المشترك بين الوظائف** Cross-functional Collaboration؛ لضمان توفر المدخلات من زوايا متعددة — مثل وحدات الأعمال والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، وغيرها من المجالات — يساهم بلا شك في حل المشكلات بشكل أكثر فعالية.





3 - **التركيز على المتعاملين:** وضع هدف رئيسي يتمثل في تشجيع جميع الموظفين على فهم متعاملهم (سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً) والسعي لتلبية احتياجاتهم، وتقديم رحلات سلسلة للمتعاملين من البداية إلى النهاية.

4 - **التطوير المترابط.** تشجيع الفرق على إصدار تحسينات تدريجية بشكل متكرر، والاستفادة من ملاحظات المتعاملين، وتكييف عمليات التكرار التالية وفقاً لذلك.

5 - **اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** جمع البيانات مباشرة من مجموعة واسعة من المصادر مثل استبيانات رضا المتعاملين، واستخدام الرؤى المستمدة من تلك البيانات (من خلال التحليلات المتقدمة، إذا لزم الأمر)، وذلك لتوجيه عملية اتخاذ القرار.

6 - **الاستجابة للتغيير:** سرعة تصحيح المسار عند الضرورة استجابةً للاحتياجات والمتطلبات المتغيرة.

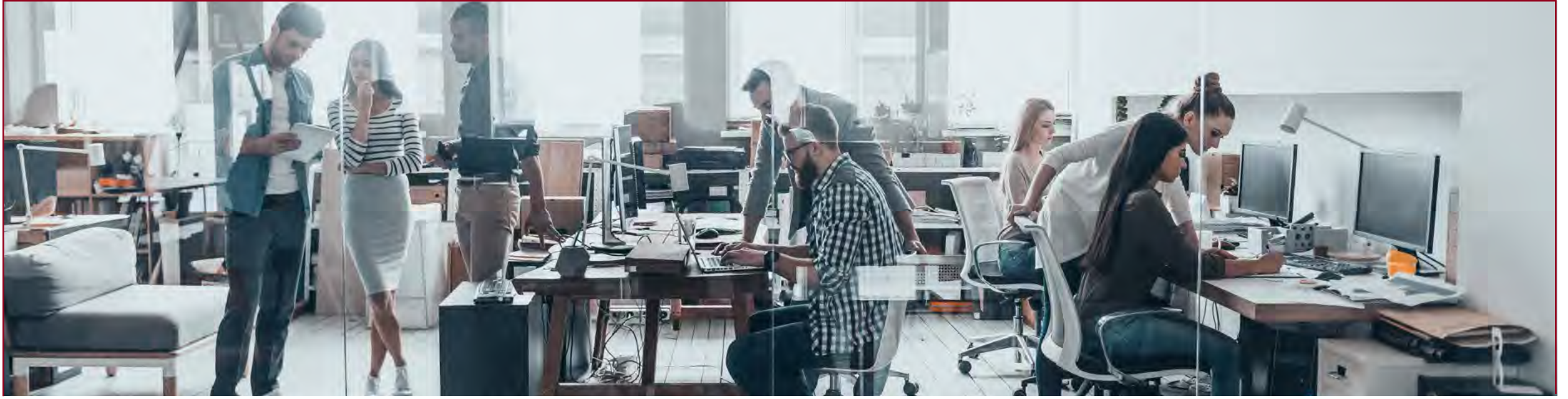
الممارسات الجديدة تجعل العمل عن بعد أكثر فعالية

من الواضح أن هذه المناهج الجديدة تتجاوز بكثير العمل عن بعد، وعلى الرغم من أن المؤسسات والمتعاملين يتطلعون لعالم ما بعد الجائحة، إلا أن العمل عن بعد لا يزال عاملاً مهماً في وقتنا الحاضر. لحسن الحظ، يمكن أن تساعد الممارسات الجديدة على زيادة فعالية العمل عن بعد من خلال:

- **تعزيز المساءلة،** حيث أن إنشاء فرق صغيرة متعددة الوظائف يضمن المساءلة المشتركة والتركيز على ما هو مهم، مع تقليل خطر العمل بشكل فردي وبمعزل عن الآخرين.
- **الاتصالات المنظمة،** فالاجتماعات اليومية القصيرة التي تعقدتها فرق العمل مع وضع جدول أعمال محدد وعقد مراجعات منتظمة للأعمال المنجزة تضمن الاتصال المستمر والفعال. كما يساعد ذلك على التخفيف من آثار المسائل المتعلقة بالعزلة أو العمل الزائد أو الاجتماعات غير المنتجة.
- **تحديد الأولويات بفاعلية،** من خلال التركيز على المتعاملين، وتطبيق منهج يعتمد على البيانات في صنع القرار، سيعرف الأفراد والفرق على وجه التحديد بالمهام والأولويات، مما يؤدي إلى تقليل إمكانية إهدار الجهود.
- **النتائج المتكررة.** عندما تقدم الفرق نتائج متكررة وتفاعلية، يكون تقدمها أكثر شفافية، ويتم اعتبار "facetime" مؤشراً على الإنتاجية.

الاجتماعات اليومية
القصيرة لفرق العمل
ووضع جدول أعمال
محدد يضمن اتصالاً
فاعلاً ومستمرًا بين
أعضاء الفرق





● **إيجاد مشكلة معقدة تحتاج إلى حل عاجل.** قد ينظر القادة إلى ممارسات العمل الجديدة على أنها ممارسات غير جديّة وتجريبية؛ أي أنها "مسرح" غير مناسب لحل مشاكل الأعمال الحقيقية، ولتغيير هذه العقلية، يجب استخدام منهج جديد لمواجهة تحدي تجاري محدد مباشرة وطه.

ما هي المشكلة المعقدة التي ثبت استمرارها في ظل الطرق التقليدية للعمل؟ ومن الناحية المثالية، يجب الموازنة مع هدف المؤسسة الواضح الذي ينطوي على تفاعل المتعامل — مثل حل شكاوى المتعاملين بشكل أسرع، أو تحسين عمليات اكتساب المتعاملين، أو تقديم تطبيق جديد للهاتف المحمول. من السهل العثور على هذه المشاكل في معظم المؤسسات.

● **ابدأ بنسخة تجريبية، ثم قم بتكرارها وقياسها.** إقناع القيادة بمحاولة حل المشكلة بطريقة جديدة - باستخدام أمثلة من شركات أخرى إذا لزم الأمر. وقد يستمر جهد التغيير عادة لأشهر من التخطيط والتحليل والتصميم قبل البدء في أي إجراء ملموس. وبدلاً من ذلك، ينصح باتباع نهج "الاختبار والتعلم" المتكرر من خلال إنشاء برنامج تجريبي محدد زمنياً يشمل طرق العمل الجديدة.

● **ينبغي أن يكون للتجربة هدفان أساسيان هما:** حل المشكلة المحددة، والقيام بذلك بطريقة مختلفة اختلافاً جوهرياً، مع تطبيق الممارسات المذكورة أعلاه. وبمجرد نجاح المشروع التجريبي، يمكن للقادة أخذ الدروس المستفادة وتوسيع نطاق الطرق الجديدة للعمل في المؤسسة.

● **اختر الفريق المناسب متعدد الوظائف،** فريق يمكن تحفيزه لتحقيق نتائج فعالية. فلا يوجد نقص في المواهب في الشرق الأوسط ممن يرغبون في اختبار طرق عمل جديدة، على الرغم من أنهم قد يفتقرون إلى الخبرة العملية.

منهج مُختبر لتجريب ممارسات العمل الجديدة

قد تتردد بعض الشركات في إدخال المزيد من التغييرات، بعد أن كافحت من أجل الانتقال إلى العمل عن بعد استجابة لجائحة كورونا المستجد "كوفيد-19". غير أن العالم تحول بشكل لا رجعة فيه، وعلينا جميعاً أن نجد طريقاً متوازناً للمضي قدماً. بالنسبة للشركات التي ترغب في تهيئة نفسها لكل من التحديات الحالية والنجاح على المدى الطويل، توصي مجموعة بوسطن الاستشارية باتباع النهج التالي الذي تم اختباره (انظر الشكل التوضيحي (2)).

الشكل التوضيحي 2 | خمس خطوات لتحويل طرق عمل المؤسسات





إلى الاجتماعات، فقد ساعد تدريب المديرين التنفيذيين على توقع النتائج، والإلمام بالأسئلة التي يجب طرحها، وكيفية بناء الروح المعنوية بين أعضاء الفريق، وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم لتحقيق النجاح.

إعداد كتيبات إرشادية وتوظيف الموجهين الخارجيين

لنفترض أن المؤسسات ليست على دراية بالمفاهيم والتقنيات الكامنة في طرق العمل الجديدة، فإننا نوصي في هذه الحالة بإعداد كتيب إرشادي لتحديد المفاهيم الأساسية والعمليات الجديدة النموذجية، وأفضل الممارسات والتحديات المشتركة، وتخفيف المخاطر وأدوات الدعم، شارك الكتيب مع الفريق التجريبي واجعله محدثاً أثناء النسخة التجريبية.

نجاح المؤسسات
في تغيير طرق
عملها وتبني طرق
عمل جديدة مرهون
بحصولها على دعم
القيادة

قم بتجنيد الموجهين ذوي الخبرة في الممارسات الجديدة من الشركات الأخرى لتقديم المشورة للفرق والقيادة العليا. ما قد يجنب الفرق الوقوع في فخ المتابعة العمياء للعمليات المفروضة مسبقاً، ويشجعها على تبني الثقافة والقيم اللازمة لإنجاح عملية الانتقال.

حان وقت العمل الآن

لقد سلطت جائحة كورونا الضوء على أهمية العمل عن بعد، واليوم، بينما تتطلع المؤسسات نحو الاستراتيجيات ومحركات النجاح في "واقع جديد" تغير بشكل كبير، ينبغي عليها أن تستفيد من هذا الزخم، ومن هذه التجربة، وعلاوة على ذلك، ينبغي للشركات أن تفكر فيما وراء العمل عن بعد إلى الاحتياجات الأطول أجلاً.

وقد حددنا هنا عدة طرق ذات تأثير كبير لتحسين كيفية إنجاز العمل ومنها:

التعاون عبر الوظائف، وتمكين الفرق، والاهتمام بالمتعاملين، والتطوير المتكرر، ومنع القرار القائم على البيانات، والاستجابة الأسرع للتغيير. غير أن المؤسسات الجديدة قد تجد تطبيق هذه المفاهيم بمثابة تحد لها في البداية، ويمكن مفتاح النجاح في اتباع نهج مرن وشامل لاختبار ممارسات العمل الجديدة، بدءاً بتحديد مشكلة تجارية معقدة يتعين حلها، مروراً بالتأكد من وجود مواد الدعم والتدريب اللازمة.

وهذا من شأنه أن يعزز الثقة لتوسيع نطاق تطبيق طرق العمل الجديدة عبر المزيد من وحدات الأعمال والوظائف.

عند اختيار فرق للبرامج التجريبية وما بعدها، ابحث عن كل من الموقف الصحيح ومجموعة المهارات، وظّف الزملاء الذين يفهمون ويرغبون في تبني القيم والمبادئ الساعية لتطبيق طرق العمل الجديدة. ويمكن لهؤلاء "المتبنين الأوائل" Early adopters أن يصبحوا عوامل تغيير فاعلة، مما يساعد على تدريب الأعضاء الجدد وتبادل الخبرات عبر المؤسسة.

تأكد من أن الفريق هو متعدد الوظائف، فمعالجة مشاكل الأعمال المعقدة تتطلب مزيداً من الأشخاص من مختلف التخصصات ووحدات الأعمال، وسيؤدي ذلك أيضاً إلى تجنب العمل الفردي، فالفرق التي تشارك المعرفة والخبرات عبر الوظائف تزيد من فرص نجاحها.

وأخيراً، اطلب من جميع أعضاء الفريق المشاركة في النسخة التجريبية، حيث سيعزز ذلك التعاون بين كافة الأعضاء، وعدم تشتيت جهودهم وانتباههم عن المهام الموكلة إليهم، ومن الأهمية بمكان أن يحدد بوضوح الالتزام الزمني لكل عضو، بالاتفاق مع مديره التنفيذي، وأن يضمن أن الفريق لديه الأدوات والمعلومات اللازمة للعمل معا بفاعلية.

● **تعزيز دعم القيادة العليا للحفاظ على الزخم.** تدعم العديد من المؤسسات مبادرات التغيير الرئيسية من خلال هياكل تنظيمها الهرمية. وهذا يسلط الضوء على أهمية دعم القيادة لممارسات العمل الجديدة، سواء في المرحلة التجريبية أو كما يتم قياسها في جميع أنحاء المؤسسة.

وإحدى الطرق الفاعلة لتعزيز الدعم على أعلى مستوى هي أن تقدم الفرق تقارير منتظمة عن مستوى التقدم المحرز لكبار المسؤولين التنفيذيين. كما يتعين أن يعقد فريق المشروع استعراضاً لحالة الاختبار الأسبوعية مع المديرين التنفيذيين المختارين. وعلى الرغم من المقاومة الأولية، بدأ المديرين التنفيذيين يتطلعون

BEYOND REMOTE WORKING



CONTACT US
Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

The magazine is licensed by the National
Media Council (License No. 306) and registered
as a trademark with the Ministry of Economy
of the United Arab Emirates

هيئة الاتحادية | Federal Authority

www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
600525524 مركز الاتصال الموحد

Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the Federal Authority for Government human
Resources (FAHR), in partnership with leading institutions in the field of human resources.

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter & Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Facebook

FAHRGOV

Editor in Chief

Laila Al Suwaidi

Editing Committee

Aisha Al Suwaidi
Mahmood Al Marzooqi
Moaza Al Serkal
Samer Al Rahal
Omar Al Balooshi
Mohammed Abu Bakr
Mohammed Al Nemer

Copyright © 2022 The Federal Authority for Government Human Resources (FAHR)
All rights reserved.

No part of this manual may be used, reproduced, or transmitted in any form or media
or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or any information
storage and retrieval system) without the prior written permission of the Federal
Authority for Government Human Resources (FAHR), except as provided in the terms
and conditions related to the usage of the Authority's publications.





BEYOND REMOTE WORKING

SUCCESS FACTORS FOR ADOPTING NEW WAYS OF WORKING

BCG

Thomas Joykutty, Timur Suleymanov, Rami Riad Mourtada and Shoaib Yousuf

Globally, companies have grappled with the question of remote working

for decades. The COVID-19 pandemic has forced a tipping point this year. Lockdowns and social distancing requirements have forced millions to work remotely. Organizations are re-visiting both pros and cons as the pandemic drags on. One recent study found benefits such as reductions in real estate costs and increases in productivity; partially driven by worker's reduced commuting times. Major companies like Google and Uber have extended their work from home policies until June 2021. And some, Twitter, Facebook, Hitachi, and Careem, have gone so far as to announce a permanent shift to remote working for many or of their staff. Drawbacks have been cited mainly at the individual level, including the risk of feeling isolated, working too many hours, and struggling with remote working technologies. In the long run, these challenges may impact employee engagement, productivity, and retention.



Now, with pandemic restrictions easing, it is time for organizations to reflect on the effectiveness of their remote working experiences so far and decide where to go from here. Options range from fully embracing remote work to putting various “hybrid” forms in place, depending on function, location, and team objective.

No remote work effort, however, will succeed long-term unless companies also rethink and transform their underlying ways of working to address employee concerns and safeguard their agility and productivity. This is especially true of companies in the Middle East, whose traditional ways of operating emphasize in-person experiences and connections.

New Work Practices Drive Business Performance

Since well before the pandemic, companies around the world have explored new and better ways of working, including digitally enabled teams, automated processes, new levels of authority and empowerment, and remote work. The benefits are clear, and outlined in previous BCG research on mea-

suring the impact of agile. Teams solve more business problems on their own and internal processes are simplified, leading to greater productivity and up to twice faster time to market. Greater cross-functional collaboration simultaneously boosts product and service innovation, while reducing project costs by 25%. And faster responses to customer needs increase their satisfaction – up to three to four times higher.

These factors, along with a more flexible work environment, improve both motivation and morale, with surveys showing employee engagement at 90% or greater.

Recognizing the potential benefits that new work practices can bring, many organizations in the Middle East have already started down this path. The region's corporate workforce is filling up with ambitious, highly educated “digital natives,” not yet accustomed to hierarchical corporate structures and processes. They are eager to embrace newer, faster, more collaborative ways of working, particularly when technology underpins most priority projects. Indeed, Middle East companies that insist on maintaining the old ways of working may struggle to attract and retain younger talent.



Our recent experience with several Middle Eastern flagship companies shows how new ways of working can rapidly improve performance outcomes. Until recently, it took business and IT teams at one large private-sector company up to six months to launch a new feature for their customer-facing applications. They established a team of special-

ists from functions across the organization to speak with customers, identify their pain points, and run focused sprints every 2 weeks to deliver small iterations of improved functionality that were very needed by customers. Piloting these innovative ways of working, they were able to deliver new features within two weeks. Additionally, customer satisfaction has improved, as the company engaged them throughout the development process. Seeing that the company values their feedback has dramatically improved customer collaboration.

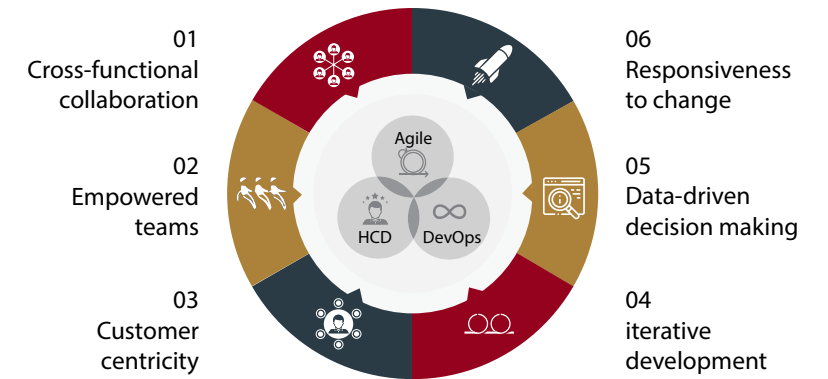
Six Transformative New Ways of Working

What do we mean by new ways of working? Derived in part from the successful processes and behaviors emerging from high-tech software companies—including agile development and design thinking—new ways of working include several distinct but interrelated practices found to be applicable across a wide range of organizations (See Exhibit 1).

1 - Cross-functional collaboration. Breaking down functional silos and working collaboratively in a structured way to ensure input from multiple angles—business units, marketing, IT, HR, and others—contribute to solve problems more effectively.

2 - Empowered teams. Giving teams the responsibility to make their own decisions to achieve a specific, focused goal, while ensuring they are aligned with other teams and the overall organization's direction.

Exhibit 1 | Six Key Practices Define New Ways of Working



3 - Customer-centricity. Encouraging all employees to truly understand their customers (whether internal or external) and seeking to fulfill their needs, and provide seamless end-to-end customer journeys, as a primary goal.

4 - Iterative development. Encouraging teams to release incremental improvements frequently, learn from customer feedback, and adapt the next iterations accordingly.

5 - Data-driven decision-making. Gathering data directly from a wide range of sources such as customer engagement metrics, and using the insights from that data (through advanced analytics, if needed) to guide decision-making.

6 - Responsiveness to change. Rapidly course-correcting whenever necessary in response to changing needs and requirements.



New Practices Also Make Remote Work More Effective

Clearly, these new approaches extend well beyond remote work. Though BCG and our clients are looking well beyond the pandemic, remote working remains an important factor today. Fortunately, the new practices can help to increase the effectiveness of remote working through:

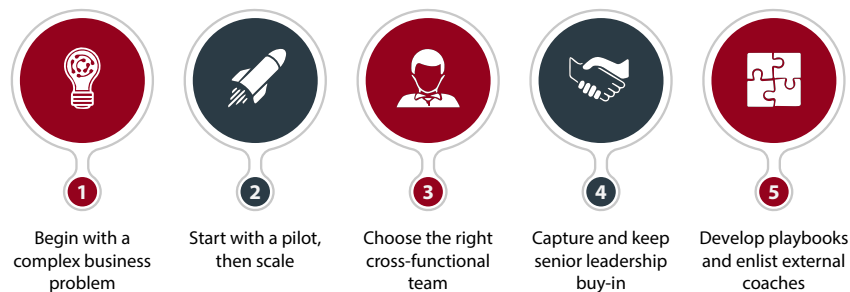
- **Better accountability.** Creating small, cross-functional teams ensures joint accountability and focus on what is important, while reducing the risk of silos or tangents.
- **Structured communication.** Daily, short team meetings with a set agenda and regular reviews of work accomplished ensure frequent, efficient communication. This helps to mitigate issues related to isolation, overwork, or unproductive meetings.
- **Effective prioritization.** By being customer-centric and applying data-driven approaches to decision-making, individuals and teams will know precisely what tasks to prioritize, reducing the potential for wasted effort.
- **Frequent outputs.** When teams deliver frequent, incremental output, their progress is more transparent, and “facetime” is deemphasized as an indicator of productivity.



A Tested Approach to Piloting New Work Practices

Having struggled to make the transition to remote work in response to the COVID-19 pandemic, some companies may hesitate to introduce further changes. But the world has irrevocably shifted, and we must all find a balanced way forward. For companies wanting to position themselves for both current challenges and long-term success, BCG recommends the following tested approach (See Exhibit 2).

Exhibit 2 | Five Steps to Transforming Organizations' Ways of Working



- **Find a complex business problem that needs urgent resolution.** Leaders might view new work practices as unserious, and experimental; a “theatre” not suitable for solving real business problems. To change this mindset, use the new approach to tackle a specific business challenge head on, and solve it.

What complex problem has proved persistent under traditional ways of working? Ideally it should align with a clear business objective that entails customer interaction—such as resolving customer complaints faster, improving customer acquisition processes, or delivering a new mobile app. In most organizations these problems are easy to find.

- **Start with a pilot, then iterate and scale.** Convince leadership to try solving the problem in a new way—using examples from other companies if necessary. A change effort might typically involve months of planning, analysis and design before initiating any tangible action. Instead, adopt an iterative “test and learn” approach by establishing a time-bound pilot program that embraces the new ways of working.

The pilot should have two core objectives: to solve the identified problem, and to do so in a fundamentally different way, applying the practices described above. Once the pilot succeeds, leaders can take the lessons learned and scale the new ways of working across the organization.

- **Choose the right cross-functional team,** one that is motivated to deliver actual results. There is no shortage of talented people in the Middle East who are willing to test new ways of working, although they may lack practical experience. When picking teams for pilot programs and beyond, look for both the right attitude and skill set. Recruit colleagues who understand and are willing to embrace the values and principles behind the new ways of working. These “early adopters”



can become effective change-agents, helping to train newer members and share experience across the broader organization.

Ensure the team is truly cross-functional. Tackling complex business problems will require a mix of people from diverse corporate functions and business units. This will also avoid potential silos within the team. Teams that share cross-functional knowledge and experience increase their chance of success.

Finally, dedicate all team members fully to the pilot. This allows for regular collaboration and avoids the risk that line managers will distract individual members from the team's goals. It is critical to define clearly the time commitment of each member, in agreement with their line managers, and to ensure the team has the tools and information needed to work together effectively.

- **Capture and cultivate senior leadership support to keep the momentum going.** Many organizations support major change initiatives through their hierarchical organization structures. This highlights the importance of leadership support for new work practices, both at the pilot stage and as they are scaled throughout the company.

One effective way to cultivate top-level support is to have teams regularly report their progress to senior executives. One project team held weekly sprint review showcases with selected executives. Despite initial resistance, executives began to look forward to the meetings. Coaching executives on what to expect, which questions to ask, and how to communicate their support helped build morale

among team members, and boosted the mutual trust between the two groups so critical to success.

- **Develop playbooks and enlist external coaches to embed adoption.** Assume organizations will be unfamiliar with the concepts and techniques underlying the new ways of working. We recommend preparing a playbook that outlines fundamental concepts, typical new processes, best practices, common challenges, risk mitigation, support tools, and templates. Share it with the pilot team and have them update it during the pilot.

Enlist coaches experienced in the new practices from other companies to advise teams and senior leadership.

They can ensure that teams avoid the trap of blindly following pre-imposed processes, and encourage them to embrace the culture and values needed to make the transition successful.

The Time for Action Is Now

COVID-19 has focused attention on how to be effective when working remotely. Today, as organizations look toward strategies and success drivers in a dramatically changed

“new reality”, they should take advantage of this momentum. Furthermore, companies should think beyond remote working to longer term needs.

Here we have outlined several high-impact ways to improve how work is done:

cross-functional collaboration, empowered teams, customer-centricity, iterative development, data-driven decision-making, and faster responsiveness to change. Organizations entirely new to these concepts, however, may initially find them a challenge. The key to success lies in following a flexible, comprehensive approach to testing new work practices, starting with identifying a complex business problem to solve, through to making sure the necessary support materials and coaching are in place.

This will establish the foundation and confidence to scale up new ways of working across more business units and functions. For companies that get it right, this may emerge as a rare positive legacy from the pandemic.