

Come liberare il lavoro dalla reclusione della casa o dell'ufficio

Pubblicato: Lunedì 7 Dicembre 2020



«Per smettere di stampare, basta togliere le stampanti» mi ha detto un top manager che cercavo di convincere a comprare un geniale software creato per accompagnare gentilmente le persone a cambiare abitudini. (Foto di Dan Nelson da Pixabay)

Il **coronavirus** ci ha tolto le stampanti e tutto l'ufficio che c'era intorno. Ci ha recluso per mesi nei nostri spazi privati, squarciando il velo del tempio. **Abbiamo scoperto che possiamo lavorare lo stesso, anche meglio a volte.** Collaborare a qualsiasi distanza a costo zero, a volte creando anche legami nuovi che non avremmo avuto altrimenti. **Prenderci cura di noi stessi e dei nostri affetti,** animali compresi. Imparare a usare la tecnologia a tutte le età. È anche vero che zoom è diventata la nostra terapia intensiva, il cartellino non lo timbriamo ma andiamo sempre fuori orario, ci manca la tresca anche solo immaginata e ci vestiamo come i presentatori del telegiornale (magari!) dalla vita in giù. **Però indietro non vogliamo tornare: il virus della libertà ha infettato i lavoratori** che preferirebbero un mix tra presenza in ufficio, magari rinnovato e reso davvero cool e un paio di giorni alla settimana da remoto. La realtà è più complessa come sempre. C'è chi vorrebbe lavorare da casa e non può, chi potrebbe e non vuole, chi deve farlo e non ha gli spazi e così via.

Per trasformare l'**esperimento globale** di lavoro da remoto **in nuovi modi di lavorare** sostenibili e produttivi serve una rivoluzione copernicana e i capi hanno il pallino in mano. **Il ruolo dei responsabili è essenziale** per dar vita a una nuova cultura per tutte le persone che fornisca stabilità, coesione sociale, identità e senso di appartenenza, in qualsiasi combinazione di lavoro in sede e da remoto. Le seguenti considerazioni sono una guida per affrontare questa sfida.

Innanzitutto, è bene per i responsabili **riflettere sulla tipologia di ruoli e posizioni** che sono maggiormente compatibili e anzi che possono beneficiare dall'essere svolti da **remoto** in modo strutturale. Come decidere per quali ruoli il lavoro a distanza ha maggiormente senso? Escludiamo a priori i lavori che sono intrinsecamente non eseguibili da remoto (ad esempio la distribuzione della posta, la gestione e il controllo degli impianti e apparecchiature, i servizi alla persona quali ristorazione, infermeria, reception). Se però non vengono svolti in modo esclusivo, si può pensare ad una organizzazione delle squadre per turni, alla **intercambiabilità tra colleghi** per **aumentare la flessibilità** anche di questi ruoli. Concentrandosi su tutti gli altri ruoli che in modo prevalente hanno a che fare con la gestione della conoscenza (knowledge workers), bisogna considerare la natura del lavoro e la natura delle interazioni coinvolte. I lavori relativamente **"a silo"** e che non richiedono una comunicazione **interfunzionale** significativa, **sono i candidati principali per il lavoro a distanza.**

Esempi di questi lavori potrebbero includere il **commerciale** (un ruolo che per decenni ha coinvolto il lavoro remoto), **l'analisi dei dati, l'attività editoriale e di copywriting, la contabilità, il social media marketing, le pubbliche relazioni, il web design e codifica, solo per citarne alcuni.** Mentre tutti questi ruoli richiedono una certa interazione con gli altri, in gran parte tali collaborazioni possono essere piuttosto brevi, il che significa che il lavoro può essere condotto in remoto.

In tutti i casi bisogna anche tenere presente che più è in alto nell'organizzazione gerarchica, più il lavoratore tende a dover essere (letteralmente) presente per una questione di coordinamento e accessibilità al supporto. Ovviamente, nelle organizzazioni più grandi il **CEO non può trovarsi in tutte**

le sedi; ragione per la quale solitamente viene definito un responsabile locale in ogni sito.

Una metafora utile da adottare per fare questa analisi è quella dei **musicisti**. Tanto più il ruolo è equiparabile a quello di un solista (un pianista ad esempio), oppure a quello di uno strumentista in un'orchestra, compreso il suo direttore (cioè un lavoro di co-creazione creativa, non ripetitiva), tanto più sarà pertinente svolgerlo da remoto o in presenza, rispettivamente.

In seconda battuta, vanno presi in considerazione i processi e gli strumenti di supporto necessari a svolgere il lavoro. L'accesso alle informazioni in archivi fisici di immediata consultazione o remoti, l'utilizzo o gestione di attrezzature individuali o condivise speciali (ad esempio schermi, laboratori, sale altamente avanzate per video conferenze, campioni di materiali, controlli e misure fisiche di prodotti), l'accesso e l'elaborazione di database con software dedicati, se necessari e da utilizzare con frequenza giornaliera possono essere un vincolo difficilmente superabile al lavoro da remoto.

A parte la tipologia di ruolo e le considerazioni sui processi e strumenti di supporto, ci sono altri fattori di contesto organizzativo e individuale che determinano l'appropriatezza del lavoro da remoto. In primis, quando il **ritmo del cambiamento è incredibilmente veloce** – e le decisioni devono essere prese altrettanto rapidamente, gli incontri faccia a faccia tra i singoli dipendenti e con i team sono più facili ed efficaci – e molto più personali – quando si è in ufficio. Inoltre, se la struttura sta attraversando una **transizione** importante di **business model** (es. da retail fisico a online, da organizzazione di mercato a linee di prodotto o viceversa, da mass market a premium), di **sfida strategica ed operativa** (es. integrazione post acquisizione, adozione di nuovi e complessi sistemi informativi, lancio contemporaneo di nuovi prodotti e servizi), di **cambiamento culturale** (es. da gerarchica a team agili, da conservativa a imprenditoriale), allora in tutti questi casi, per un periodo di tempo determinato è meglio preferire la modalità in presenza fisica presso la sede per assicurare l'allineamento, l'apprendimento, la rapida risoluzione dei problemi.

Infine, è importante considerare la **seniority nel ruolo e il livello di esperienza precedente specifica e generale** di ogni persona. All'inizio della carriera professionale e anche quando si è nuovi in un ruolo completamente diverso dai precedenti per funzione, livello, complessità, interdipendenza, competenze nuove richieste (es. lingua, normative, stakeholder esterni), solitamente in queste circostanze la curva di apprendimento è molto più rapida ed efficace lavorando in presenza con colleghi, responsabile, pari, perché l'esposizione diretta ed indiretta ai processi di lavoro, l'accesso alle informazioni e al confronto, l'immersione nel flusso di comunicazione anche informale è tanto maggiore da essere pressoché insostituibile da processi da remoto, per quanto strutturati e ben gestiti.

Inoltre, in chiave di sviluppo di carriera, garantire la giusta visibilità fisicamente acclarata della propria prestazione di lavoro è un fattore più importante per le persone giovani o la cui inclusione sia in qualche modo culturalmente ostacolata. Un altro set di fattori per fare un'analisi accurata sulla **“remotabilità” dei ruoli**, concerne le dinamiche interne di squadra e di relazione tra responsabile e collaboratori.

Il **responsabile** deve distinguere con onestà intellettuale la propria preferenza e abitudine a gestire in presenza o a distanza i collaboratori, che ovviamente è un fattore altamente soggettivo e personale, dalla valutazione oggettiva del ruolo sopra indagata. **La chiave è considerare se lavorare in ufficio è veramente importante.** Bisogna distinguere tra “Beh, sarebbe bello averla qui” da “È fondamentale averla qui”. Gestire a distanza richiede le stesse capacità manageriali richieste dalla gestione in presenza, solo aumentate e focalizzate per il contesto specifico che è diverso.

La gestione per obiettivi, la **misurazione** della performance sulla base dei risultati, la **programmazione** proattiva del lavoro, la **comunicazione** multi-canale, tecnologica, ritmata e continua, la **delega** e la responsabilizzazione, la creazione di **relazioni di fiducia**, sono tutte dimensioni che rivestono **un peso maggiore nella gestione da remoto**. Responsabili che non sono a loro agio con queste leve potrebbero privilegiare inopportuno il lavoro in presenza, oppure responsabili che sono molto confidenti in

queste loro capacità potrebbero sottostimare il valore aggiunto e la necessità del lavoro in presenza.

Oltre all'analisi organizzativa dei ruoli, che rappresenta la prospettiva dell'azienda cui ogni responsabile deve ancorare la propria prospettiva, è molto utile nella gestione operativa della programmazione del lavoro contemplare gli aspetti personali di ogni membro del team che entrano in modo complementare nella determinazione sia dell'efficacia che della soddisfazione del lavoro da remoto e in presenza. Mentre le informazioni e analisi precedentemente descritte sono disponibili o reperibili in modo diretto da parte dell'organizzazione e dei responsabili stessi, gli elementi personali che impattano sull'attrattività, sulla fattibilità e sul complesso meccanismo di **work-life balance** sono parzialmente noti all'organizzazione e accessibili spesso solo in modo informale. Nonostante questa limitazione e la grande sensibilità necessaria per gestire con correttezza, equità ed equilibrio queste variabili, l'opportunità di creare soluzioni mutualmente benefiche per i singoli, le squadre e l'organizzazione nel suo complesso non va trascurata, anche perché impatta direttamente su alcuni fattori di rischio (perdita e sottrazione di dati aziendali sensibili, perdita di proprietà intellettuale, rischi reputazionali).

Gli **aspetti personali** riguardano sia fattori oggettivi che fattori soggettivi e di personalità. Tra i più rilevanti **fattori oggettivi** rientrano: **1.** la composizione del nucleo familiare per dimensione, età dei componenti, redditi disponibili e accesso a sistemi di supporto della gestione familiare (ad esempio la presenza di figli in età scolastica con entrambi i genitori con lavoro a tempo pieno, essere genitori singoli, l'assenza di parenti che possano dare un supporto, la presenza di persone che abbiamo bisogno di assistenza) **2.** la distanza dalla sede di lavoro, le opzioni di trasporto disponibili, il loro costo relativo e la facilità di tragitto **3.** l'accesso alla comunicazione digitale con connessione per telefonia mobile e internet, con relativa stabilità, velocità e costo **4.** la tipologia di abitazione presso il domicilio prevalente per dimensione, caratteristiche anche ergonomiche degli spazi, flessibilità contrattuale, contesto abitativo, sicurezza **5.** il "conto economico" del lavoro da remoto (dimensione e peso specifico dell'effetto netto dei vantaggi e svantaggi economici del lavoro da casa).

Tra i più rilevanti fattori soggettivi e di personalità rientrano: **1.** l'orientamento psico-attitudinale prevalente (alle relazioni, agli obiettivi/compiti etc.) **2.** la capacità di auto-motivazione, disciplina, organizzazione **3.** la preferenza e abilità nell'uso di tecnologie digitali di comunicazione **4.** la natura e flessibilità delle relazioni e dell'organizzazione familiare **5.** lo stile di vita (abitudini alimentari, relazionali, di consumo, passioni, status)

A questi elementi si aggiungono infine quelli specifici del contesto pandemico, cioè la percezione di **rischio sanitario** per sé e per i propri cari. La chiave del lavoro del futuro è la libertà di scelta. Ai capi aprire le celle.

di Giuseppe Geneletti g.geneletti@methodos.com