

Vincono le strutture flessibili

# I telelavoratori rendono più dei colleghi in ufficio

*La produttività e il coinvolgimento dei dipendenti che lavorano da remoto superano quella di chi si trova in azienda*

■ ■ ■ ANDREA GATTI CASATI\*

Da qualche tempo le imprese di tutto il mondo stanno riscoprendo un vero e proprio tesoro nascosto: le persone. Caduto il mito dell'imprenditore illuminato, in grado da solo di guidare un'impresa verso il successo, si aprono nuovi scenari. In un mondo globalizzato la capacità produttiva e di adattamento di un'azienda è legata alla capacità innovatrice della forza lavoro. Abbandonato, nell'era post industriale, il modello fordista tipico del secolo scorso, il nuovo vantaggio competitivo è oggi la creazione e la capitalizzazione di un flusso continuo di idee creative, le quali non possono più essere affidate a un'unica testa pensante, ma a un numero sempre più vasto di persone. Perché ciò avvenga sono imprescindibili valori come identità e comunità. In un mercato del lavoro caratterizzato da tempi di permanenza nella stessa azienda sempre più brevi, un ruolo

chiave è giocato dalla fiducia che i collaboratori ripongono nell'organizzazione, capace di creare la giusta fidelizzazione della forza lavoro, nonostante elementi di flessibilità e mobilità.

A sottolinearlo, questa volta, il recente rapporto Gallup dal titolo *State of the American Workplace*, il quale riporta un dato choc: secondo la prestigiosa organizzazione americana, infatti, soltanto il 30 per cento dei lavoratori appartenenti a un'azienda sono davvero coinvolti e danno il meglio di loro stessi a lavoro. Il 52 per cento è indifferente e il restante 18 per cento può risultare addirittura dannoso.

Ma come fare a creare un clima collaborativo e generare un maggior valore per tutti? Anzitutto, per ottenere la massima partecipazione di ciascun dipendente, un'azienda deve imparare a trarre profitto dalle diversità. Il livello di coinvolgimento dipende da diversi fattori come età, sesso e anzianità aziendale.

L'imprenditore non può considerare la forza lavoro come standardizzata: ciascuna risorsa è portatrice di competenze e valori unici e ha delle proprie esigenze che vuole vedere soddisfatte. Più in generale lo studio Gallup si focalizza su alcuni fattori chiave per sviluppare il coinvolgimento e l'impegno dei dipendenti: in primo luogo bisogna sviluppare la consapevolezza dei dipendenti sul ruolo che ricoprono in azienda, attraverso la centralità del *feedback* e della motivazione. I dipendenti vogliono sapere a cosa serve ciò che stanno facendo e hanno bisogno di un continuo dialogo con i responsabili. Inoltre l'azienda ha il compito di favorire la promozione del benessere dei dipendenti attraverso politiche di *welfare*, conciliazione vita e lavoro e flessibilità dell'orario. Un dato che emerge dalla ricerca riguarda infatti chi lavora da remoto, più responsabilizzato e coinvolto (32%) rispetto a chi è costretto a lavorare in ufficio (28%). È

il tema della fiducia reciproca: l'azienda che riesce a trasmettere i valori e la *mission* attraverso operazioni di trasparenza e dialogo è ricompensata con un maggiore impegno da parte del collaboratore il quale viene così responsabilizzato. Chi è in ufficio potrebbe non lavorare anche se resta seduto otto ore dietro uno schermo e timbra un cartellino. Per contro, chi lavora a distanza e non è direttamente controllato sente di essere valutato in base al risultato, finendo spesso per lavorare più e meglio del collega.

A cambiare, infine, è anche il ruolo del leader e del manager: se un tempo chi era investito di responsabilità aveva il compito di formulare delle procedure facilmente eseguibili, oggi chi detiene la leadership deve saper gestire un gruppo, motivandolo e guidandolo verso l'obiettivo, non proponendo soluzioni ma facendo in modo che queste affiorino.

\*Ricercatore Adapt

