



## L'ABC della saggezza

di Carletto Calcia

# Approccio tradizionale o ecosistema integrato? Il futuro del lavoro post pandemia

**IL LAVORO DA REMOTO CONTINUERÀ A ESSERE PRATICATO SOTTO VARIE FORME, CHE SEMBRANO CORRISPONDERE A UNA ODIERNA TENDENZA DELLE PERSONE A SENTIRSI LAVORATORI LIBERI PIUTTOSTO CHE DIPENDENTI. LE CAPACITÀ DOVRANNO ESSERE TECNOLOGICHE, DI COLLABORAZIONE E COMUNICAZIONE, DI ADATTABILITÀ E DI RESILIENZA, MA SOPRATTUTTO DI INTELLIGENZA EMOTIVA UMANA**

 *innovazione*

 Il ritorno delle aziende all'operatività sarà caratterizzato da trasformazioni del modo di lavorare; trasformazioni che hanno avuto inizio prima della pandemia, ma che da essa sono state fortemente accelerate.

Nella preparazione delle aziende ad affrontare con successo il ritorno alla crescita, i capi dispongono di due approcci: quello tradizionale – applicato ai lavoratori interni a tempo totale e parziale, con un modello separato di forza lavoro – e quello di ecosistema integrato. La scelta dipende ovviamente da molti parametri specifici legati a ciascuna azienda e dal peso e dal valore dei lavoratori esterni.

I risultati delle ricerche mostrano chiaramente la tendenza verso un modello di ecosistema, con una forte presenza di lavoratori esterni. Gli ecosistemi sono strutture focalizzate sulla creazione di valore

attraverso complementarità e interdipendenza tra attori sia interni che esterni, tesi a obiettivi individuali e collettivi. Si tratta di gruppi dinamici, che lavorano congiuntamente per creare e fornire ai clienti soluzioni coerenti e complesse. Importanti sono il mantenimento di equilibrati rapporti tra i membri, le metriche di valutazione delle prestazioni e la composizione di possibili criticità.

Ma la più evidente trasformazione è quella del lavoro da remoto, nato praticamente con il computer e inizialmente praticato da professionisti e battitori liberi, grazie ai suoi contributi di autonomia e flessibilità.

Fortemente sviluppato

durante la pandemia, il lavoro da remoto continuerà a essere praticato in futuro sotto varie forme, che comportano isolamento e capacità di lavoro delle persone. Le ricerche mostrano una preferenza per la forma ibrida, costituita da alcuni giorni di lavoro da remoto e da altri in ufficio.

Queste forme sembrano corrispondere a una odierna tendenza delle persone a sentirsi lavoratori liberi piuttosto che dipendenti. Le capacità dovranno essere tecnologiche, di collaborazione e comunicazione, di adattabilità e di resilienza, ma soprattutto di intelligenza emotiva umana. Per la loro sopravvivenza le aziende dovranno stabilire visioni,

**In ufficio la presenza del capo e dei colleghi costituisce un'importante fonte di conoscenza non solo di lavoro ma anche di vita. Nel remote working le aziende devono mantenere questo elemento**

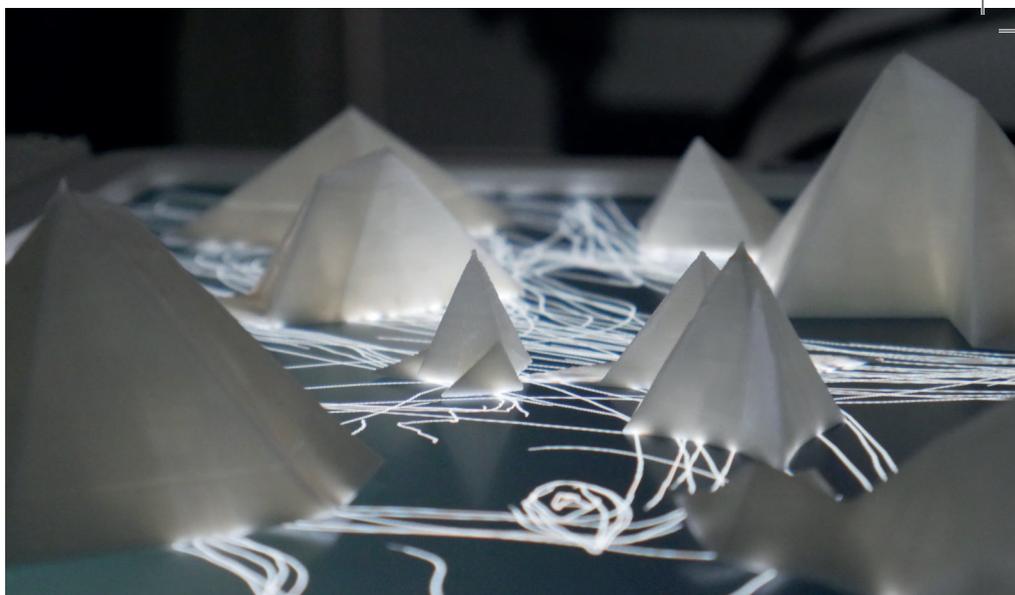
obiettivi e strategie di crescita a lungo termine, pur mantenendo la necessaria flessibilità di adattamento alle inevitabili vicende di percorso.

Il mondo ormai accetta il principio che il capitale umano rappresenti un asset primario, basato sui due parametri della competenza e dell'impegno, che devono trovare un livello di eccellenza anche nelle nuove forme di lavoro. L'impegno è un elemento variabile, che spesso può anche superare quello tradizionale di ufficio, come mostrano le indagini effettuate.

Il tempo risparmiato per gli spostamenti deve essere saggiamente amministrato. Psicologi e sociologi raccomandano per il lavoro da casa di evitare la lettura di email di prima mattina, e suggeriscono invece di affrontare temi importanti, di fare pause salutari, di limitare il numero delle video riunioni e di mantenere contatti virtuali giornalieri con i classici colleghi e amici d'ufficio.

Un punto importante riguarda l'apprendimento personale, che nel lavoro fisico si realizza attraverso l'osservazione di altri. È diffusa l'esperienza che in ufficio la presenza del capo e dei colleghi costituisca un'importante fonte di conoscenza non solo di lavoro ma anche di vita. Nel remote working le aziende devono mantenere questo elemento, per esempio permettendo l'accesso virtuale a piattaforme di conoscenza predisposte, inserendo le persone in speciali accademie o in team inter-funzionali di progetti con chiari obiettivi di budget e di tempi.

Un altro punto decisivo sta nel basare il successo aziendale più sulle peculiarità delle persone che sui compiti loro assegnati.



Simon Sloan, *Logistic*

Questo significa capire a fondo le migliori competenze individuali sulle varie aree, assegnando di conseguenza le responsabilità. Si tratta dunque di allontanarsi dai classici organigrammi e dalle loro caselle, preferendo identità e meriti.

Anche il riconoscimento di poteri informali può essere importante; si tratta di poteri non legati alla formalità delle procedure, ma all'esperienza, alle particolari capacità sociali ed emotive. Accanto ai poteri formali e procedurali, quelli informali potrebbero addirittura prevalere per il successo di aziende e persone. La pandemia e la sua tragedia possono aver causato stati di ansia che perdurano anche al ritorno della normalità. La loro cura richiede una particolare guida, con chiarezza di comunicazione e con un clima di vicinanza, comprensione e fiducia.

Per un'eccellente prestazione occorre assegnare e monitorare obiettivi chiari, con risorse, budget e tempi fissati. Un particolare caso è rappresentato da coloro che hanno subito un lungo periodo lontano dall'azienda. Per il loro rientro esse devono essere "ri-abbitate", quasi "ri-educate": non esistono regole precise, e la speranza che le specifiche capacità possano riprendere al rientro si limita soprattutto

a quelle tecniche. Le altre, quelle umane quali l'empatia, l'ascolto, la comunicazione e la collaborazione possono aver sofferto, anche in modo inconscio, in facilità di espressione e in agilità. Il loro ripristino richiede l'adozione di strumenti di apprendimento accessibili e di facile uso. Può aiutare anche offrire alle persone contatti con colleghi più anziani o conferire loro incarichi che richiedono pratiche con persone reali. Le persone imparano dai loro pari soprattutto i comportamenti umani. Al loro rientro in azienda è utile inserirli, anche con i nuovi assunti, in progetti inter-funzionali che aiutano a comprendere il funzionamento dell'organizzazione e combinano cognizioni tecniche ed emotive.

Il futuro mondo del lavoro focalizzerà l'attenzione sulle persone, sulle loro peculiarità cognitive ed emotive e sulla cura delle loro particolari esperienze causate dalla pandemia. Il successo delle aziende e della vita di tutti si baserà sulla tradizionale determinazione e resilienza delle persone, già comprovata dai positivi risultati raggiunti nella ripresa da altri disastrosi eventi del recente passato. Calma, fiducia e determinazione saranno ancora una volta gli elementi che condizioneranno l'immane ripresa. ■