

Network di teledipendenti alla ricerca di engagement

Smart working. Più connessi, ma allo stesso tempo più isolati. Il paradosso emerso col lavoro a distanza impone dinamiche nuove di coinvolgimento: piattaforme e start up corrono ai ripari con la gamification

Pagina a cura di
Giampaolo Colletti

Un palazzo della prima periferia londinese immortalato in un pomeriggio di questa seconda primavera segnata dall'emergenza, con le persone al lavoro che si intravedono dalle finestre. Di necessità virtù. Quegli spazi casalinghi che una volta erano vuoti nelle ore di lavoro, oggi brulicano di vita nel tempo dello smartworking. L'illustratore scozzese Tom Gauld ha deciso di mettere sulla copertina del *New Yorker* questa nuova routine mediata dagli schermi. *Captive Audience* è il titolo scelto. Un gioco di parole che richiama alla duplice natura di un pubblico passivo, ma anche prigioniero. Oggi è l'*engagement* la parola chiave, con il lavoro che vive verso soluzioni di *gamification*. D'altronde il futuro dello smartworking sarà sempre più racchiuso in un videogio. ha titolato *TechCrunch*, raccontando la nuova gestione delle risorse dislocate in remoto.

«Quando una porta fisica si chiude se ne apre una virtuale: questo è il nuovo mantra dei *business angel* americani. L'obiettivo è ripensare il luogo di lavoro, rendendo quello a distanza più spontaneo. Oggi ci sono dozzine di nuove startup che lavorano per creare *headquarter* virtuali, facendo dialogare team distribuiti.

Gli aspetti relazionali sono quelli più compromessi portando a un ripensamento delle strategie aziendali

Non basta però, giocare: bisogna portare il dipendente a sperimentare nuove vie, a progettare un percorso

Tutto questo è possibile attingendo alla cultura del *gioco multiplayer*: le startup utilizzano tecnologia spaziale, animazioni e strumenti di produttività per creare un meta-scenario di lavoro». ha scritto Natasha Mascarenhas. Così oggi Apple, Salesforce e McKinsey arrivano a trasformare gli uffici in videogame, ma il tema riguarda tutte le aziende a caccia di piattaforme, formati, linguaggi che possano orientare il teledipendente, costruendo nuove leve di coinvolgimento.

Termometro di partecipazione
Sembra che gli sforzi compiuti abbiano raggiunto i risultati sperati, almeno nella prima fase. È quanto emerge dalla fotografia condotta dal Centre for employee relations and communication (Cerc), osservatorio dell'Università Iulm che aggrega i manager della comunicazione interna di decine di aziende. Dalla *survey* quantitativa svolta tra luglio e dicembre 2020 il livello di *engagement* si attesta al 4,01 su una scala da 0 a 6, in leggera crescita rispetto a tre anni prima. Ma c'è di più: scomponendo l'*engagement* dei collaboratori nelle tre componenti di assorbimento cognitivo, dedizione e vigore tutti gli ambiti ne escono rafforzati, con una maggiore crescita dell'entusiasmo (4) e dell'orgoglio (4,35). Anche se tra i punti critici ci sono la bassa qualità

della collaborazione (3,18) e l'esiguità della creatività del team (2,93). «Dopo l'iniziale chiamata emotiva con cui sono cresciuti *engagement* e orgoglio, è emersa tra le persone una percezione diffusa di demotivazione e isolamento. Così lo smartworking - inizialmente apprezzato in quanto capace di far risparmiare tempo, incrementare l'efficienza e consentire più autonomia - ha cominciato a mostrare i suoi limiti in termini di freddezza e progressiva sterilizzazione delle relazioni», afferma Luca Quarantino, membro del comitato scientifico del Cerc. Le componenti tecnologiche e infrastrutturali giocano ancora un ruolo importante. «Sono fattori abilitanti cruciali per un'efficace esperienza di smartworking la qualità della connessione e dei dispositivi disponibili. In Italia, come indica il Digital Infrastructure Index, la situazione è a macchia di leopardo tra Nord e Sud, centri urbani e aree periferiche, grandi e piccole imprese. Ma la ricerca ricorda l'importanza di altre due variabili soft che le imprese devono coltivare per realizzare i nuovi ambienti di lavoro ibridi: capacità di gestione del tempo e fiducia nella squadra», precisa Quarantino.

Gli aspetti relazionali sono quelli che risultano più segnati e che comportano un ripensamento delle strategie aziendali. La direzione è progettare ambienti di lavoro ibridi, in cui attività a distanza e in presenza si alternino in modo flessibile, sulla base di poche regole generali e molta negoziazione. «L'obiettivo è ricostruire il tessuto di relazioni in presenza indispensabile per assicurare innovazione, coesione culturale e socializzazione dei nuovi assunti, chesiti nure di rapporti affettivi di *mentoring* e *coaching*», conclude Quarantino.

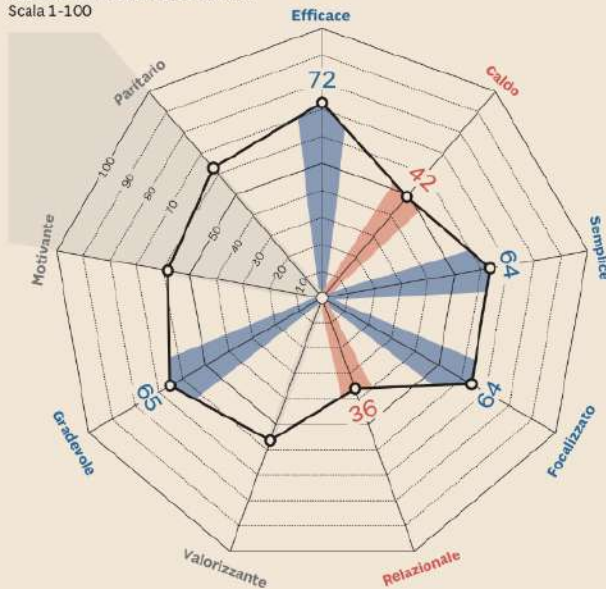
Da smartworker a designer
Così tra il dire e il fare c'è di mezzo una cultura aziendale da rinnovare nei suoi passaggi, molto lontani da quel cartellino da timbrare retaggio del passato. «Per quanto gli strumenti digitali siano utili, le persone sono attrezzate per la produttività individuale più di quanto lo siano per il lavoro collettivo. Con un esercizio di strumenti disgiunti, ciascuno progettato per un compito diverso, la giornata lavorativa può sembrare come un labirinto senza via d'uscita», ha scritto su *Venture Beat* Demian Entekim, fondatore della società di e-collaboration Bluescape. Per questo ingegnere e startupper la scommessa è su piattaforme personalizzabili dotate di ambienti accoglienti. «Ma per passare da *smartworker* a *designer* non basta giocare. Sebbene i giocatori agiscano all'interno di un mondo condiviso con regole chiare, bisogna portare il lavoratore a incidere autonomamente sulla propria missione, a deviare il percorso, a sperimentare, persino a sbagliare», precisa Entekim.

Bisognerà anche fare i conti con il dopo-emergenza. Così andremo verso soluzioni ibride nel ridisegnare gli uffici e le città. Ne è convinto Simon Kuper, che ha tracciato l'identikit del nuovo *smartworker* sul *Financial Times*: «L'ufficio non sparirà, ma si restringerà e rimarrà come centro di scambio di idee. Nel tempo le aziende ridurranno gli spazi e una gran parte dei lavoratori potrà scegliere tra due mondi, quello fisico e quello virtuale».

Le nuove relazioni in azienda

VALORI E LIMITI DELLA DISTANZA

Scala 1-100



GLI ELEMENTI NECESSARI

Scala 1-5

Elemento	Valore
Qualità della connessione internet	4,50
Disponibilità di dispositivi	4,39
Capacità di gestione del tempo	4,29
Relazione di fiducia nel team	4,25
Chiarezza di ruoli, metodo e obiettivi	4,13
Disponibilità di uno spazio adeguato	4,09

I BENEFICI PERCEPITI

Scala 1-5

Beneficio	Valore
Minor tempo sui mezzi di trasporto	4,48
Maggiore autonomia e responsabilizzazione	3,82
Maggiore produttività	3,73
Miglior bilanciamento fra vita privata e lavorativa	3,69
Possibilità di elaborare soluzioni efficaci	3,33
Possibilità di conciliare più lavori	3,23
Migliore collaborazione nei team	3,18
Più comunicazione occasionale fra colleghi	3,17
Maggiore creatività nel lavoro di gruppo	2,93

Fonte: Cerc - Università Iulm

UNIVERSITÀ DI PADOVA

Il manager che punta sul gaming

Sei ancora lì? Se lo chiede Netflix ogni volta che facciamo *binge-watching*, ossia guardiamo una serie tv per più puntate senza sosta e senza interazione col telecomando. Dietro quell'inattività può esserci un forte coinvolgimento, oppure si può annidare la noia. Per mantenere alta l'interazione è nata in Italia una nuova figura professionale, introdotta da Etfor, spinoff dell'università di Padova che conta una quarantina di professionisti impegnati in progetti pubblici e privati di valorizzazione del patrimonio naturale. È il Good Vibe Manager: il suo obiettivo è far interagire le persone, lavorando su processi e clima. In fondo è un abilitatore hi-tech di relazioni: il manager sperimenta le dinamiche

del gaming, coinvolgendo in modo orizzontale tutta l'azienda nei processi decisionali. Una figura che ibrida altre già esistenti in un lavoro sempre più mediato dagli schermi, come il *design thinker* o il *team builder*. In introdotta in piena pandemia, nel primo anno ha fatto registrare un tasso di efficienza nella produttività pari al 7,5%. «Prima ero facilitatore nella gestione di complessi processi partecipativi. In Etfor lavoro su team liquidi: la libertà di poter applicare tecniche provenienti da diverse discipline ha permesso di raggiungere risultati eccellenti», racconta Riccardo Da Re, 38enne Good Vibe Manager in questa società impegnata in 42 Paesi del mondo per un fatturato di 2 milioni di euro.

LE STORIE

Gather

Piattaforma di lavoro aperta ad altre attività

Oltre la classica riunione via Zoom. In Gather si entra in video-conferenza, ma al contempo si gioca e ci si diverte. Come se si fosse a un tavolo di biliardo con colleghi e fornitori. Il design dell'ufficio è smart e include lavagne e mobili. Questa piattaforma opta per posizionarsi oltre il perimetro professionale, perché viene declinata per matrimoni, lezioni, presentazioni, serate di giochi, compleanni. Uno spazio di comunicazione sociale che copre ogni aspetto della vita reale: lavoro, comunità, tempo libero. A distanza di un anno Gather conta quattro milioni di utenti e una crescita esponenziale. Così non ha sorpreso a metà marzo il round da 26 milioni di dollari guidato da Sequoia Capital. A realizzare questa piattaforma quattro giovanissimi: Phillip Wang, Alex Chen, Kumal Jaffer e Nate Foss. All'inizio tutto è nato per rimanere in contatto con amici e parenti. Qualcuno ha visto più di un'analogia con l'esordio di Facebook. Non a caso Wang, prima di andare in Gm e Microsoft, ha fatto uno stage proprio a Menlo Park.

Teamflow

Il contatto ravvicinato tra colleghi in virtuale

Ci si incontra come se si fosse in open space, solo che il tavolo di lavoro è il desktop del pc o l'app sullo smartphone. L'intuizione geniale è quella di ricreare le dinamiche del contatto ravvicinato tra colleghi: partendo dalla propria bolla ci si può spostare sulla planimetria virtuale e conversare con chi è vicino. Tutto questo è Teamflow, ex Huddle, software di e-collaboration centrato sul video. La startup in beta privata ha annunciato a inizio gennaio di aver raccolto 3,9 milioni di dollari da Menlo Ventures. «Siamo nati con un'unica ambizione: aiutare le persone a lavorare meglio insieme. Oggi è la collaborazione che guida la produttività. Siamo stati pionieri dei nuovi luoghi di lavoro virtuali. I nostri spazi riuniscono le persone, i contenuti, le attività e le varie conversazioni. Molti clienti hanno smesso di usare Zoom preferendo noi», spiega Florent Crivello, fondatore e Ceo di Teamflow. Questo ex ingegnere di Uber è convinto che la mobilità sarà sempre più virtuale: «Quando sento i miei ex colleghi ripeto loro che sto ancora lavorando sui trasporti. Solo che non sono quelli fisici».



E-collaboration. Come essere sul posto di lavoro

Branch

L'ufficio del futuro nasce da Minecraft

Sembra un paradosso, ma per alcuni analisti l'ufficio del futuro potrebbe essere quello disegnato da due fratelli appartenenti a quella generazione Z che per definizione è appassionata di videogame. In fondo è questa la storia di Branch, realtà di e-collaboration creata da Dayton e Kai Micah Mills. Entrambi dai quindici anni in su hanno trascorso molto tempo a costruire giochi per Minecraft, una delle più grandi community di gamer, guadagnando ogni mese migliaia di dollari. Kai ha addirittura abbandonato il liceo per dedicarsi a questo tipo di lavoro a tempo pieno. Oggi Branch si colloca tra il mondo del lavoro e quello della gamification. Finora ha raccolto investimenti da Homebrew, Naval Ravikant e Sahil Lavingia. «Ho passato gran parte del mio tempo online a giocare con altri utenti. L'interazione umana sta lentamente diminuendo e la presenza in remoto si gestisce meglio attraverso il gioco. Oggi credo che la cosa più bella sia lavorare divertendosi. In futuro si potrà assumere e licenziare persone direttamente negli uffici virtuali», ha detto Dayton Mills.