

# Garantire l'engagement anche nel lavoro a distanza

di Umberto Frigelli

## IL RECENTE RAPPORTO DI MAGGIO

dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano segnala che tra le attività HR considerate più critiche dai rispondenti vi è al 54% il supporto alle persone nello smart working (SW), seguito al 52% dal monitorare e aumentare l'engagement dei lavoratori. Sempre nello stesso rapporto, si evidenzia che solo il 64% dei lavoratori si dichiara ingaggiato, con una diminuzione del 23% rispetto alla rilevazione del 2020. Questa dinamica concorda con la ricerca di aprile della Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro che, con un giudizio ancora più severo, riporta come il 47% dei lavoratori, dopo il periodo forzato di lavoro a distanza, inizia a sentirsi marginalizzato rispetto alle dinamiche aziendali, mentre vi è un 40% che parla di vera e propria disaffezione verso il lavoro.

Il trauma della pandemia ha accelerato i processi di digitalizzazione e riorganizzazione dei modelli di lavoro, con dinamiche non prive di complessità. La mia esperienza professionale di questo ultimo anno e alcuni lavori condotti sul campo mi hanno evidenziato però come sia necessario anche, a livello organizzativo, strutturare le condizioni affinché il lavoro a distanza possa non solo essere produttivo, ma anche garantire engagement, ossia una condizione di legame, appartenenza, motivazione e adesione agli obiettivi e ai valori aziendali.

Innanzitutto, il comportamento del management e dei diretti responsabili, verso i quali spesso non è stata fatta attività di formazione per prepararli alle mutate condizioni di

esercizio della leadership, si è rivelato cruciale. Carenza di managerialità, resistenza verso processi di lavoro che diminuiscono o non consentono il controllo dei comportamenti e delle attività, quando non addirittura sentimenti ostili verso la supposta maggior libertà del dipendente non hanno consentito di adottare buone pratiche di gestione.

Dove queste hanno funzionato, i responsabili hanno saputo riorganizzare e riprogrammare il lavoro, stabilire riunioni periodiche brevi con le piattaforme di comunicazione, rendersi costantemente disponibili al contatto e monitorare l'avanzamento lavori, anche se non si era in presenza. L'allineamento con i capi e gli accordi di scambio con i colleghi, nelle esperienze positive, hanno consentito di rimodulare il setting di lavoro, crearsi una routine, avere frequenti collegamenti, riunioni di coordinamento e feedback, darsi obiettivi e step di controllo, formalizzare di più input e output del lavoro. In questo modo si sono anche contenute possibili ansie di abbandono e sentimenti di solitudine. In diversi casi, la mancanza delle abituali relazioni interpersonali è stata contrastata organizzando tra colleghi, in modo autonomo, momenti di socializzazione a distanza, a volte promossi dagli stessi responsabili.

Un atteggiamento aperto e responsabilizzante dei capi ha anche consentito di superare i possibili sensi di colpa che alcuni provavano per la maggiore libertà individuale che lo smart working concede. Dove questi accorgimenti hanno funzionato, le persone hanno dichiarato che la fo-

calizzazione sul compito migliorava e, come accade nei processi creativi, ci si poteva con libertà dedicare a completare un'attività o dare seguito a un'intuizione per risolvere un problema, anche in momenti della giornata differenti da quelli normalmente occupati dall'orario di lavoro.

Le organizzazioni attente, poi, hanno mantenuto la comunicazione con i dipendenti attraverso le piattaforme, anche con messaggi del vertice manageriale, creato occasioni di formazione a volte dedicate al benessere individuale o messo a disposizione canali di ascolto professionali per superare stress e disagi della pandemia.

Guardando al futuro, dove le aziende sceglieranno di mantenere modelli di lavoro ibrido, le esperienze di successo stanno già indicando la strada per garantire engagement anche nel lavoro a distanza. Infine, la possibilità di decidere con i collaboratori come organizzare lo SW, oltre al diritto alla disconnessione, saranno i presupposti per relazioni produttive, efficaci, motivanti e in grado di garantire il sentimento di appartenenza. ©

 **UMBERTO FRIGELLI** psicologo del lavoro e Consulente di Direzione aziendale, è partner Mading, Docente Universitario, Coordinatore Nazionale Centro Ricerche di AIDP.

IN COLLABORAZIONE CON

  
**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE