**OLTRE IL TOTAL REWARD: COSTRUIRE PARTECIPAZIONE CON IL WELFARE AZIENDALE**

Le trasformazioni dei processi produttivi ed organizzativi (che la pandemia ha accelerato, ma che erano già in atto ben prima del suo irrompere) ed almeno in parte quelle dello stesso senso e significato del lavoro (si pensi all’assunzione di più diffuse responsabilità ed alla ridefinizione delle relazioni gerarchiche) comportano un sostanziale mutamento anche di molti aspetti delle tecniche e delle politiche di *people management*.

Ricorrente è il rilievo che i *manager* siano spesso ancorati ad una visione sostanzialmente ancora fordista del lavoro (controllo visivo negli “***uffici-fabbrica***” per citare un’immagine spesso utilizzata da **Federico Butera**) non disgiunta, quindi, da una scarsa propensione alla delega ed alla diffusione di responsabilità più condivise.

Un problema, da un lato, di **fiducia** (scarsa) e di malinteso esercizio del **potere**, dall’altro.

Sullo sfondo l’equivoco che quest’ultimo aspetto discenda sempre (e solo) da un certo verticismo e quindi dalla rigida verticalità delle relazioni (**autorità**) e che non possa essere (anche meglio) esercitato lungo le linee di un ridisegno organizzativo più orizzontale caratterizzato dall’**autorevolezza** di chi esercita la funzione direttiva.

Di fronte ai cambiamenti già intervenuti ed a quelli che verranno, affidarsi alla sola innovazione apportata dalla tecnologia rischia di far cadere le strutture nella più classica delle **illusioni tecnocratiche**: quella secondo la quale l’introduzione di nuove soluzioni tecnologiche comporti, automaticamente, anche l’innovazione organizzativa. È vero l’esatto contrario: senza innovazione (prima di tutto) organizzativa a ben poco vale l’innovazione tecnologica che rischia, semmai, di essere sperperata o comunque non pienamente sfruttata se non si sia provveduto alla prima che della seconda è, quindi, un’essenziale premessa.

Queste, ovviamente, sono solo alcune brevissime note di un discorso assai complesso che merita ben altro spazio, ma sono sufficienti a far comprendere come l’innovazione (organizzativa e tecnologica) per potersi dispiegare pienamente abbia bisogno di rinnovate relazioni tra le persone che compongono i *team* di lavoro nel quadro di un rafforzamento di un paradigma che (non come *slogan* da citare nei *webinar*) sappia dare e realmente riconoscere **centralità alle persone**.

Ciò significa, tra l’altro, maggiore coinvolgimento nelle decisioni operative (**partecipazione diretta**) e **ampliamento dello “scambio”** insito nel rapporto di lavoro che da un contenuto solo economico (salario vs. prestazione) possa evolvere includendo anche **elementi “sociali”** che possono soddisfare meglio e di più quella richiesta di reciprocità che va “**oltre il contratto”** e che ormai caratterizza la relazione lavorativa nelle imprese più avanzate.

L’impresa chiede ai collaboratori sempre di più. L’esecuzione della prestazione non basta; occorre che questa sia resa da ciascuno mettendoci “**tutto se stesso**” nei termini di immaterialità come, ad esempio: la creatività, la dedizione, la motivazione, l’intelligenza e l’orientamento al *problem solving* con assunzione di crescenti responsabilità.

Ne consegue che il **“contratto psicologico”** - quello che “compra” “questi aspetti immateriali non regolabili con il contratto di lavoro formale (che, per definizione è, infatti, incompleto) - deve includere risposte che possano soddisfare bisogni non solo professionali, ma che *tout court* si pongono come bisogni umani i quali, a loro volta, emergono come forte richiesta nel quadro di quella più ampia reciprocità che ormai caratterizza la relazione di lavoro.

A fronte di maggiori *performance* (ed aspirazioni) professionali conseguibili “dando tutto”, stanno le richieste verso un “di più” che, oltre allo scambio contrattuale classico, possa realizzare migliori e nuovi equilibri con la (e nella) propria vita (individuale e familiare): una vita, del resto, sempre più “con-fusa” con il lavoro, come l’esperienza della remotizzazione del lavoro ha fatto comprendere a tutti.

Per realizzare le reciprocità che le nuove dinamiche relazionali ed organizzative richiedono, le *policy* di **Welfare Aziendale** appaiono essere tra quelle maggiormente capaci di fornire non solo risposte coerenti con le necessità di ciascuno, ma complessivamente di avere l’effetto di attivare un sostegno di non secondo momento rispetto alle stesse strategie di *people* *management* che le imprese perseguono per realizzare le premesse più robuste sulle cui basi costruire i nuovi contesti organizzativi.

Ciò è stato dimostrato anche durante la fase più critica dell’emergenza pandemica: il Welfare Aziendale è stato una “leva” preziosa sia per conservare e rinforzare relazioni fattesi rarefatte e polverizzate nello spazio e nel tempo, sia per articolare nuove e coerenti risposte rispetto alle criticità che individui e nuclei familiari stavano vivendo con maggiore intensità.

In tal senso il ruolo di un *Provider* che sappia allestire servizi di gestione dei Piani di Welfare Aziendale - come è nell’impostazione di **Welfare4You** - sulla base di progetti contemporaneamente personalizzati rispetto alle strategie aziendali e ai bisogni dei beneficiari, consente di sviluppare, tra impresa datrice di lavoro e fornitore della piattaforma gestionale, una *partnership* il cui spirito si allinea all’impostazione generale più sopra riassunta.

Anche così diventa più facilmente immaginabile come il Welfare Aziendale possa essere per il futuro - una volta usciti dal buio tunnel del *coronavirus* - uno strumento irrinunciabile per armonizzare le nuove forme di lavoro e di organizzazione con le richieste dei lavoratori in quanto persone e delle persone in quanto lavoratori: un vero e proprio *booster* per ritrovare quel **senso comunitario** e ricostruire quell’**armonico collettivo** senza il quale non può darsi alcuna impresa nel senso più umano e quindi più vero del termine.

Giovanni Scansani

*Business&Communication Advisor*

Welfare4You Srl