

# Rapporti Welfare

L'analisi

## Flessibile, connesso ma anche dinamico il benessere del lavoratore sarà su misura



1

gini d'azione delle aziende. Tutto ciò ha accelerato un percorso già in atto, che aveva favorito il passaggio dagli schemi di welfare rigidi e omologati ai meccanismi di benefit flessibili, basati sulla diversità di esigenze e sulla possibilità di scelta – osserva Corso – Se si lavora a distanza la sfida ora diventa essere connessi, cioè ritagliare attorno alla singola persona una possibilità di scelta responsabile delle azioni necessarie per vivere meglio».

**DALLA PROSSIMITÀ ALLA CONNESSIONE**

Negli ultimi mesi e nelle ultime settimane diverse aziende si sono mosse in quest'ottica, sostituendo gli schemi classici dei benefit con la possibilità di comprare arredi per gli uffici "casalinghi", strumenti informatici, videocorsi di meditazione o ancora abbonamenti per la connettività. Ci sono state però, rileva l'esperto, anche realtà che paradossalmente hanno abbassato l'asticella dell'attenzione nei confronti delle proprie persone nel momento meno indicato. «In alcuni casi la chiusura degli uffici ha fatto venir meno alcune piccole attenzioni proprio quando nei lavoratori sono sorte nuove ansie ed esigenze diverse. Ad esempio, tante imprese hanno tagliato i buoni pasto ma le persone hanno continuato e continuano a mangiare come prima. Stanno inoltre venendo meno alcune condizioni di cura autentiche e implicite, come gli spazi comuni o le pause caffè. Ecco perché bisogna passare da una gestione omologata di prossimità a una gestione più distanziata ma continua e connessa».

**LA "SERVANT LEADERSHIP"**

L'esperienza pandemica, prevede Corso, "renderà più distinte e attrattive le aziende che sapranno soddisfare le nuove esigenze, anche quando la pandemia sarà finita", e in futuro "ci sarà una maggiore attenzione ai servizi di prossimità e di territorio, perché chi sei e dove abiti conterà più della dimensione dell'azienda in cui lavori". In questo contesto, aggiunge Corso richiamando alcuni concetti espressi nel capitolo a sua firma del libro "Popolo ed élite", avremo bisogno di leader aziendali in grado di essere al tempo stesso "architetti di significato, personal trainer della performance, broker della flessibilità e orchestratori di stranezze". «Durante questo periodo sono emerse le debolezze dei capi legati a status, imposizioni e uffici, ma anche le capacità dei leader vicini ai lavoratori, tant'è che la cosiddetta "leadership di servizio" è tornata di moda. Il leader è tale se riesce a orientare il lavoro su ciò che ha davvero valore: non è certo colui che misura il tuo risultato, bensì colui che ti aiuta a raggiungerlo mettendoti nelle condizioni di farlo».

ANDREA FROLLÀ

Mariano Corso, professore di Leadership e innovazione del Politecnico di Milano, illustra la tendenza in atto nelle aziende. E non solo per lo smart working. C'è in gioco la competitività

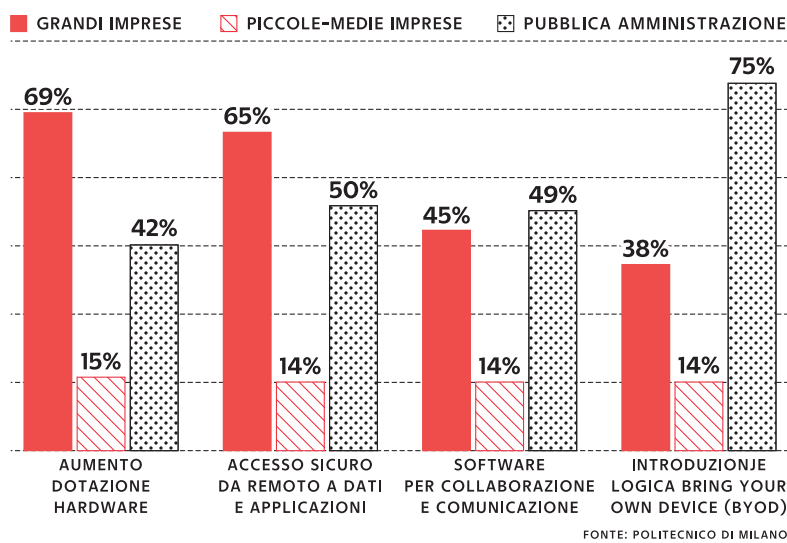
Il concetto di welfare sta mutando profondamente. Stiamo andando verso un welfare iper-personalizzato, ancor più personalizzato dei benefit flessibili che si sono imposti qualche anno fa. Di fronte alla separazione tra gli orari e i luoghi di lavoro e di vita personale legata allo smart working, il benessere e la sicurezza dei lavoratori diventano infatti sempre più distribuiti, ibridi e fluidi. Le aziende devono quindi sposare un nuovo paradigma: non si tratta di prendersi cura delle persone a distanza, ma di farsi carico delle esigenze delle persone connettendosi con loro e stando loro vicino con continuità e proattività».

La pandemia, spiega ad Affari&Finanza Mariano Corso, professore di Leadership e innovazione del Politecnico di Milano, co-fondatore degli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Polimi e responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working, ha trasformato il lavoro agile

Lo smart working e i cambiamenti in atto richiedono sistemi di organizzazione più flessibili

Inumeri

COME STA CAMBIANDO IL LAVORO GLI INVESTIMENTI DELLE AZIENDE



in un vero e proprio motore di trasformazione, modificando gli equilibri delle esigenze legate al benessere individuale, personale, psicologico e professionale dei lavoratori. Uno scenario così diverso dal passato da richiedere logiche, leadership e modelli di organizzazione più flessibili e soprattutto sensibili, sintetizzati da Corso in un nuovo paradigma: la "connected people care", la "cura connessa delle persone".

**VERSO L'IPER-PERSONALIZZAZIONE**

La necessità di un cambio di approccio trova un'ampia giustificazione nei numeri dell'ultima edizione

ne dell'Osservatorio Smart Working, e in particolare nel confronto tra pre e post lockdown. Se nel 2019 il lavoro agile ha coinvolto circa 570 mila lavoratori, sparsi soprattutto tra le grandi imprese (58%) e con una media di un giorno alla settimana in modalità remota, attualmente si contano poco meno di 6,6 milioni di lavoratori (dalle grandi aziende alla PA, passando per Pmi e micro-imprese) che svolgono una quota significativa del loro lavoro da remoto. «L'esperienza dello smart working, da un lato, ha cambiato le esigenze personali e quotidiane degli individui, e dall'altro, ha modificato le condizioni e i mar-



Mariano Corso professore del Politecnico di Milano

© RIPRODUZIONE RISERVATA