

The background of the entire page is a grayscale photograph showing several hands of different skin tones stacked on top of each other in a pile, symbolizing teamwork and unity. The hands are positioned in the center and lower half of the frame. 

# PEOPLE ARE PEOPLE PLUS

**Il lavoro e la forza  
delle relazioni**



OltreLaMediaGroup





Conoscete il detto che se con un dito indichi a un cane la Luna, il cane guarderà il tuo dito, non la Luna. Noi ci siamo sforzati di vedere più in là del nostro dito; abbiamo visto la Luna ma anche lo spazio. Lo spazio dove condividere idee in modo aperto. Benvenuta OltreLaMedia.tv



OltreLaMedia.tv



# **Il lavoro e la forza delle relazioni**



OltreLaMediaGroup

**Copyright © 2025 Oltre La Media Group**

**ISBN 9788894513172**

**Prima edizione - Settembre 2025**

**Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Carlo Francesco Dettori

**Amministratore Delegato**

Giampaolo Rossi

**Direttore Editoriale**

Andrea Crocioni

**Redazione People are People**

Alessandra Cicalini, Leo Mansueto

**Hanno collaborato**

Elga Corricelli, Elisabetta Dallavalle, Anna Forciniti, Paolo Gardenghi, Matteo Ghizzardi, Germano Lanzoni, Marika Malizia, Atena Manca, Maurizio Mantovani, Michela Melchiori, Luca Montecchi, Giampaolo Rossi, Rossella Seragnoli, Marina Verderajme, Alessandro Zollo, Franco Zullo

**Progetto Grafico**

Luciano Nardi / Kube Libre

**Stampa**

Rotolito SpA

Via Sondrio, 3 - 20096 Pioltello (MI)

**Partner fotografici**

Pexels, Pixabay, Unsplash

**Per info commerciali**

Daniel Vanz

daniele.vanz@oltreلاميدياग्रoup.it

Giovanni Sorgente

giovanni.sorgente@oltreلاميدياग्रoup.it

**Società editrice**

Oltre La Media Group S.r.l.

**Sede Legale**

Via Melchiorre Gioia, 66 - 20125 Milano

**Sede Operativa**

Via Pescantina, 8 - 20162 Milano

[www.oltreلاميدياग्रoup.it](http://www.oltreلاميدياग्रoup.it) - [www.peoplearepeople.it](http://www.peoplearepeople.it)

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e delle convenzioni internazionali.

Nessuna parte di questo libro può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta dell'Editore.

# INDICE

06 Editoriale di Leo Mansueto

## 8 Cornici

- 09 Le relazioni umane sono come l'ambiente: vanno rigenerate - Giampaolo Rossi
- 10 Ridere con - Germano Lanzoni
- 12 Tutta questione di felicità - Elga Corricelli e Elisabetta Dallavalle
- 16 Coltivare il benessere: un welfare aziendale che fa fiorire le persone - Paolo Gardenghi e Marika Malizia
- 18 Fiducia, ascolto e cultura organizzativa: cosa ci raccontano i dati dei Best Workplaces™ 2025 - Alessandro Zollo
- 21 Il coraggio di ascoltare davvero - Luca Montecchi
- 22 Gestire le persone in modo sostenibile: dall'ego-sistema all'ecosistema - Rossella Seragnoli
- 24 Peopleship e Smart Week, la virtuosa alleanza per il lavoro che verrà - Franco Zullo
- 28 Relazioni sostenibili sul lavoro: pratiche quotidiane per cambiare davvero - Atena Manca
- 32 I giovani, i senior e il lavoro: una disconnessione che frena il futuro - Alessandra Cicalini
- 34 Il lavoro che (non) c'è - Leo Mansueto

## 37 Voci

- 38 Ascolto, reciprocità e dignità: la ricetta contro la fuga (silenziosa) dal lavoro - Alessandra Cicalini
- 42 Vuoi armonia nel lavoro? Impara l'arte del "radical candor" - Maurizio Mantovani
- 44 Oltre le quote: cambiare il lavoro, cambiare la cultura - Leo Mansueto
- 48 L'unione fa la forza, nel rispetto delle altrui diversità - Alessandra Cicalini
- 52 Disability manager, lo speciale HR che abbatte ogni tipo di barriera - Alessandra Cicalini

- 54 Valore in circolo: quando l'azienda cresce insieme a chi ci lavora - Leo Mansueto
- 58 Felicità al lavoro: prima dei benefit, le persone - Alessandra Cicalini
- 62 Trent'anni di dialogo, formazione e visione per chi guida le persone - Marina Verderajme

## **66 Futuri**

- 68 Costruire futuri desiderabili: il lavoro che i giovani vogliono - Anna Forciniti
- 70 Basterebbe così poco per lavorare meglio - Leo Mansueto
- 76 Quando il lavoro smette di motivare - Matteo Ghizzardi
- 78 Da generazioni a genealogie: l'alleanza che genera il futuro - Michela Melchiori



**People are People è il magazine digitale  
che mette le persone al centro.**

**Le HR come non le hai mai lette prima.**



[WWW.PEOPLEAREPEOPLE.IT](http://WWW.PEOPLEAREPEOPLE.IT)

# Il potere curativo delle relazioni

di **LEO MANSUETO**, Direttore People are People



« Le aziende oggi si muovono in un terreno complesso ma, allo stesso tempo, foriero di nuove opportunità nel modo di concepire la propria funzione economica e sociale».

Lo scrive Sara Taddeo nel suo libro *Ci vuole coraggio* ed è una frase che contiene un po' tutto: la crisi e la possibilità. L'attrito e la spinta. Le aziende, oggi, si muovono su un crinale instabile, costrette a tenere insieme performance, innovazione, sostenibilità, clima interno e impatto sociale. Eppure, proprio in questo scenario fatto di complessità e disincanto, si apre uno spiraglio: quello delle relazioni.

Sì, le relazioni. Quelle tra colleghe e colleghi, tra generazioni, tra manager e collaboratori, tra persone e sistemi. Relazioni vere, non solo contrattuali. È su questo terreno che si costruiscono le condizioni per un mondo del lavoro sostenibile, sano e attrattivo. Oggi più che mai.

Perché, dati alla mano, la fotografia è impietosa. Solo il 9% degli italiani afferma di stare davvero bene nel proprio lavoro (Polimi HR Observatory), e appena il 5% si dice felice. In parallelo, il Global Gender Gap Report 2024 ci ricorda che l'Italia è scivolata all'87esimo posto su 146 Paesi e che di questo passo, a livello globale, ci vorranno 134 anni per raggiungere la piena parità, circa cinque generazioni in più rispetto all'Obiettivo di sviluppo sostenibile fissato al 2030. Nessun Paese ha ancora colmato del tutto il gap e l'Italia, con un punteggio del 70,3%, ha perso ben otto posizioni rispetto all'anno precedente.

Non solo. Mentre la natalità crolla, l'Istat ci rammenta che la partecipazione femminile nel nostro Paese resta inchiodata: il 40% delle donne over 50 non lavora e non ha pensione, contro il 15,4% degli uomini. Secondo le proiezioni della Banca d'Italia, se questa tendenza non si invertirà, il calo demografico potrebbe costare al Paese il 7,6% del PIL entro il 2050. Se, invece, l'occupazione femminile raggiungesse quella maschile entro il 2040, la perdita stimata scenderebbe all'1,7%. Una differenza enorme, che rende evidente quanto la questione di genere sia, oltre che sociale, profondamente economica.



C'è poi il tema del senso. Lavorare per cosa? In cambio di cosa? Una ricerca Randstad ci dice che il 59% dei lavoratori italiani accetterebbe volentieri uno stipendio inferiore pur di ridurre lo stress. Il 58% anteporrebbe la flessibilità a un aumento salariale. Il 55% dà priorità ai benefit (soprattutto sanitari) e il 52% preferisce lavorare da remoto piuttosto che avere una busta paga più alta. La stabilità economica resta fondamentale – il 75% resterebbe in azienda in cambio di un aumento – ma le persone cercano, più che mai, equilibrio.

Il paradosso è che, pur dichiarando nuove priorità, molti lavoratori continuano ad accettare compromessi. Il 38% ha scelto un impiego più redditizio ma meno coerente con i propri valori; il 37% ha fatto l'opposto. Il 35% ha rinunciato alla carriera per avere maggiore flessibilità. Tutto questo ci rivela che la leva decisiva, oggi, non è solo economica. È valoriale. È relazionale.

Come denuncia Riccarda Zezza nel suo recente e illuminante saggio *Cura*, il lavoro è diventato uno dei pochi luoghi in cui non ci si prende cura l'uno dell'altro. Ma questa noncuranza ha un prezzo altissimo: in termini di motivazione, retention, capacità di affrontare il cambiamento. «Dove mettiamo cura, lì noi fioriamo», scrive Zezza. Cura, in fondo, significa «vedere» l'altro. E sentirsi visti è ciò che rende ogni relazione – anche professionale – fertile.

Eppure, nelle organizzazioni, la cura è stata troppo spesso sacrificata sull'altare dell'efficienza o delegata a qualche benefit isolato. Silvia Zanella, nella prefazione al libro, lo dice con disarmante chiarezza: «La cura rende forti, migliora la qualità della vita e i risultati professionali, ed è l'unica strada percorribile per la sostenibilità». Perché non c'è transizione ecologica senza ecologia delle relazioni. E non c'è benessere aziendale senza legami significativi. La cura – intesa come capacità di attenzione, presenza, corresponsabilità – è una competenza strategica. E come ogni competenza va allenata, riconosciuta, valorizzata.

Colpisce il dato dell'Ottavo Rapporto Eudai-

mon-Censis secondo il quale solo il 9% delle persone associa il benessere alla ricchezza. Per la maggior parte, la qualità della vita passa dalla sfera relazionale, dal sentirsi ascoltati, coinvolti, utili. Ma se è vero che solo l'8% lega il benessere alla percezione positiva del futuro, è altrettanto vero che dare senso al lavoro, costruire contesti di fiducia, è ciò che consente alle persone di orientarsi, scegliere, progettare.

Insieme alla cura, l'altro alleato prezioso è l'ironia. «Atto di amore e di libertà, un aiuto a riconoscere i nostri limiti», diceva Claudio Magris.

Per Paolo Iacchi, è uno strumento manageriale potentissimo: smonta le tensioni, svela ciò che non si dice, crea spazi di autenticità. L'ironia – come l'umorismo – non è evasione, ma consapevolezza giocosa. È ciò che rende il lavoro un po' più umano, e un po' meno alienante.

L'ironia, se usata con intelligenza, è capace di ridurre i conflitti, stimolare la creatività, alleggerire le rigidità delle gerarchie. È una forma di leadership orizzontale, che riconosce la complessità e vi risponde con umanità. C'è oggi un grande bisogno di manager competenti, ma anche consapevoli, empatici, presenti.

«Le aziende devono ascoltare il battito di chi lavora», scrive Anna Forciniti, «e comprendere se il loro ambiente è una serra per fiori o una gabbia per insetti». La responsabilità sociale, ambientale e relazionale è un orizzonte che richiede autenticità e coraggio. Non basta dichiararsi sostenibili: bisogna esserlo anche nei processi interni, nei modelli di leadership, nelle scelte quotidiane.

Forse non possiamo cambiare tutto. Ma possiamo cambiare come stiamo insieme. E in un'epoca segnata da ansia, solitudine e accelerazione tecnologica, rimettere le relazioni davanti a ogni cosa non è una scelta sentimentale. È una scelta strategica.

Perché il futuro del lavoro si gioca, prima di tutto, in quella zona fragile e potente dove gli esseri umani si incontrano. E decidono – ogni giorno – se essere semplici ingranaggi, oppure persone.

ioin300

# LE RELAZIONI UMANE SONO COME L'AMBIENTE: VANNO RIGENERATE

di GIAMPAOLO ROSSI, Founder di Oltre La Media Group



**S**e le persone stanno bene sul lavoro, lavorano meglio. È semplice. Ma se è così evidente, perché serve ancora ricordarlo? Perché dobbiamo organizzare eventi come BIS – Benessere, Inclusion, Sostenibilità – per ribadire l'ovvio?

Qualche giorno fa ero a Roma. Faccio molte cose, ma quella che preferisco – lo ammetto – è criticare la pubblicità. C'è chi lo fa gratis, io sono fortunato: vengo pagato per farlo. È il mio piccolo piacere colpevole. Camminando per le strade della Capitale, ho notato una campagna affissioni di una società che sviluppa software per la gestione del personale. Tre manifesti. Tre pugni nello stomaco. «Vai alle riunioni per organizzare altre riunioni». «Fai un lavoro che non ti lascia lavorare». «Tutti vogliono un tuo OK, ma nessuno ti chiede se sei OK».

Chi lavora in un'organizzazione si riconosce istantaneamente in queste frasi. Perché ci siamo dentro. Perché ci siamo passati. E non è solo una questione di caos organizzativo: è il cortocircuito emotivo in cui siamo immersi ogni giorno.

Siamo schiacciati dalla gestione delle emergenze. E lo stress, quando diventa cronico, ci chi-

ude. La risposta fisica allo stress ci spinge alla ritirata: ci sentiamo minacciati, diventiamo più egoisti, perdiamo lucidità. Così, nelle aziende, spuntano ovunque i membri del partito «ciao come sto?»: li conosciamo bene, no?

Ma attenzione: non è che le persone non coltivino le relazioni perché non ne capiscono più il valore. È che spesso non possono permetterselo. Travolte da urgenze e aspettative, reagiscono chiudendosi in se stesse. È una forma di autodifesa. Di sopravvivenza. Il futuro delle relazioni, allora, diventa una questione più che mai centrale, in un'epoca in cui rischiamo di essere "alone together", come ci ricorda Paolo Crepet. Le relazioni sono il cuore pulsante: senza connessioni autentiche, una comunità – e un'organizzazione – perde il suo senso più profondo.

Da qui nasce il bisogno di un'ecologia delle relazioni. È il tema che abbiamo scelto per questa prima edizione di BIS. E mi piace che ci sia la parola ecologia: ha più di 150 anni, nasce come lo studio dei sistemi naturali, ma oggi evoca anche la cura, la tutela, la rigenerazione di ciò che è vivo.

Oggi, nel mondo del lavoro, rischiamo di avere relazioni tossiche, inquinate da logiche che mettono la performance davanti alla persona. E, come l'ambiente, anche le relazioni umane vanno rigenerate. Serve un approccio sistemico, consapevole, coraggioso.

Ecologia delle relazioni significa creare condizioni sane, ridurre l'inquinamento emotivo e organizzativo, e darci delle regole nuove per stare meglio. Tutti. Insieme. Perché non si lavora solo per gli altri, si lavora soprattutto con gli altri. E quando le persone decidono di cambiare lavoro, non è (quasi mai) perché odiano ciò che fanno. È perché non stanno bene con chi lo fanno.

E quindi sì, è tutto un tema di relazioni. E questo non possiamo più permetterci di ignorarlo.

*L'umorismo che crea relazione  
(anche quando non c'è niente da ridere)*

Da bambino, da adolescente, da adulto. Ridere mi ha salvato, e connettermi attraverso la risata è sempre stata la mia forma più autentica di comunicazione. Non era una strategia, era un modo di essere. Nel tempo ho scoperto che questo "modo" ha anche un nome: si chiama umorismo affiliativo, ed è uno degli stili di umorismo descritti dallo psicologo

Sono un comico. E anche quando salgo su un palco per far ridere, quello che cerco – ogni volta – è una connessione vera. Una risata che unisce, non che separa. Nel tempo ho capito che quella risata poteva uscire dal teatro e fare qualcosa di più grande: entrare nella vita quotidiana, nel lavoro, nelle relazioni, nei conflitti, nei team, nei cambiamenti, per

**È da questo  
sguardo che  
è nata HBE -  
Humor Business  
Experience.**

Un progetto in continua evoluzione, che oggi coinvolge psicologi, formatori, attori, attrici, autori, professionisti e



**«L'umorismo relazionale è quello che ride con, non di. È un allenamento alla presenza, alla leggerezza, alla verità. E noi ci siamo presi il compito di divulgarlo e allenarlo, perché il senso dell'umorismo ce l'hanno tutte le persone»**

professioniste che credono - come me - che l'umorismo non sia un talento di pochi, ma una risorsa di tutti. Con Fania Alemanno, psicologa e direttrice scientifica di HBE, abbiamo definito un concetto che oggi è il nostro punto fermo: umorismo relazionale. Lo abbiamo chiamato così per distinguerlo da tutto ciò che l'umorismo non è: un'arma, un giudizio, una scorciatoia.

L'umorismo relazionale è quello che ride con, non di. È un allenamento alla presenza, alla leggerezza, alla verità. E noi ci siamo presi il compito di divulgarlo e allenarlo, perché il senso dell'umorismo ce l'hanno tutte le persone: non va inventato, va riconosciuto e messo in gioco.

**I nostri training non sono corsi preconfezionati, ma percorsi sartoriali che si adattano alle esigenze di chi ci chiama.**

Se un'azienda vuole lavorare sul proprio modello di leadership, è il nostro approccio che si trasforma per stare su quel piano. Se si tratta di comunicazione interna, andiamo a intercettare le tensioni che

la attraversano, per portare strumenti che aiutino a sbloccare i flussi, ridurre il rumore, migliorare le relazioni. E anche quando mi chiamano per un evento aziendale, per una convention o un kick-off, non porto "uno spettacolo". Porto un contenuto costruito sulle loro storie, sulle criticità che stanno vivendo, su ciò che può creare identificazione. Perché far ridere le persone che lavorano insieme è un gesto relazionale fortissimo. Le rende più umane agli occhi le une delle altre.

**Quando le persone cominciano a ridere con se stesse e con gli altri - e non di se stesse e degli altri - succede qualcosa.**

Cambia lo sguardo. Cambia il tono. Cambia il modo in cui si affrontano le difficoltà. Lo vedo accadere in ogni training, in ogni speech, in ogni laboratorio. Succede qualcosa che non si può spiegare a parole, ma si sente nell'aria. È come se l'ambiente si sciogliesse. Come se il contesto, per un attimo, diventasse più vivo, più fertile.

Per questo, oltre agli interventi personalizzati, abbiamo ideato due cornici di lavoro

che si possono adattare a contesti diversi e a bisogni diversi:

"Ricordati di Ridere", una giornata intensiva che conduco insieme a Fania sull'utilizzo dell'umorismo relazionale come scelta strategica nella comunicazione interpersonale. È pensata per chiunque voglia mettersi in gioco: liberi pensatori e pensatrici, professionisti, educatori, manager, cittadini curiosi.

"Humor Business Training", un percorso di una o più giornate dedicato all'applicazione dell'umorismo nel contesto professionale e aziendale. Anche qui, nulla è standard: ogni edizione si costruisce a partire dalle sfide reali di chi ci coinvolge. Il percorso è condotto da me insieme a Fania Alemanno, Laura Locatelli e Marco Ripoldi, con un focus sull'ascolto, sull'autenticità, sull'uso della voce, sull'autoironia e sull'umorismo come leva trasformativa per la leadership, le relazioni e il benessere organizzativo.

Oggi abbiamo bisogno, più che mai, di persone che sappiano usare l'umorismo non per proteggersi, ma per connettersi.

Non per distrarsi, ma per restare presenti. Non per ridicolizzare, ma per umanizzare. Ridere con non è una fuga. È un atto di coraggio. E quando si comincia ad allenarlo, non si torna più indietro.

# Tutta questione di felicità

*La quinta edizione dell'Osservatorio BenEssere Felicità, realizzata col sostegno del partner tecnico Up Day, fotografa un'Italia del lavoro dove relazioni, senso e riconoscimento contano più che mai. La felicità non è un lusso, ma una leva strategica per la produttività, il benessere e la sostenibilità sociale*

di ELGA CORRICELLI e ELISABETTA DALLAVALLE



**L**a produttività e la crescita delle organizzazioni nel nostro Paese sono sempre più legate alla felicità delle persone che abitano le aziende. Lo conferma l'Osservatorio BenEssere Felicità, l'organo di misurazione fondato da Elisabetta Dallavalle, Elga Corricelli e Sandro Formica che dal 2021 raccoglie dati oggettivi di un campione di oltre 1.000 lavoratrici e lavoratori italiani divisi nelle 4 generazioni presenti al lavoro, rappresentativi delle 4 aree

Nielsen. Ogni anno si misurano felicità, benessere, attitudine al cambio di lavoro, necessità primarie dei lavoratori e lavoratrici, aspirazioni, soddisfazioni e benessere. Una misurazione su basi scientifiche di ciò che si raccoglie ogni giorno empiricamente nei luoghi di lavoro e che - senza strumento oggettivo - rischierebbe di essere nulla più che uno stimolo, un'impressione, un'interpretazione di come le persone in Italia stanno vivendo condizioni di lavoro,

contributo di senso e crescita personale e professionale. Potremmo dire che l'Osservatorio, per il quinto anno, oggettivizza ciò che è soggettivo per ogni Leader, HR, collaboratore.

Spesso parliamo di come stia cambiando il paradigma del "lavoro", ma senza dati oggettivi questi stimoli rischiano di essere solo impressioni. Anche quest'anno abbiamo registrato molte conferme sull'evoluzione del nostro modo di abitare e contribuire alla produttività, innovazione e crescita del nostro Paese. Il dato più significativo è il valore crescente delle relazioni sul luogo di lavoro. Come sappiamo, le relazioni rappresentano uno dei pilastri del benessere e della felicità individuale, ma mai come oggi emerge l'importanza di relazioni autentiche e di valore per produrre al meglio, innovare, evolvere e alimentare il benessere individuale e il bene comune, ovvero la sostenibilità sociale. In Italia - come nel resto del mondo - il lavoro è molto più di una semplice fonte di reddito: è un contesto relazionale,

sociale, formativo e identitario. Quando queste relazioni sono positive, la persona si sente valorizzata, supportata ed energizzata, esprime autenticamente il proprio valore e le proprie emozioni, si confronta e condivide bisogni, idee, esperienze. Quando invece sono fonte di conflitto, isolamento o stress, il lavoro diventa una dimensione impoverita, che drena energie e alimenta quello che comunemente chiamiamo stress.

Negli ultimi anni, numerose ricerche hanno mostrato come nelle aziende dove c'è fiducia, apprezzamento reciproco e comunicazione aperta, cresce l'engagement dei dipendenti, il senso di belonging e con esso la soddisfazione nei confronti della vita stessa e l'indice di felicità.

### **Il quadro italiano: stress, burnout, solitudine**

Un'indagine dell'Osservatorio HR Innovation Practice - in collaborazione con BVA Doxa - ha rilevato che soltanto il 9% dei lavoratori italiani dichiara di godere di benessere fisico, psicologico e relazionale sul lavoro. Dato ancora più drammatico, appena il 5% si sente davvero felice in azienda (*Osservatori.net*). Il restante 95% si trova in una condizione di sofferenza legata a fatica, stress o relazioni difficili.

Lo stress lavoro-correlato - con burnout, assenteismo, ansia, sfinitimento, osservato e monitorato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità - colpisce molti: un lavoratore su tre si è ammalato per motivi psico-fisici nell'ultimo anno. Tre quinti dei lavoratori segnalano effetti negativi sul riposo, sull'alimentazione o sul tempo libero. Reddit ha confermato: «Il 76%

dei lavoratori ha sperimentato almeno uno dei principali sintomi del burnout: sensazione di sfinitimento, calo dell'efficienza, distacco mentale».

Inoltre, un terzo dei lavoratori italiani lamenta problemi relazionali sul luogo di lavoro: difficoltà nei rapporti con capi e colleghi, incomprensioni, isolamento - amplificati dal lavoro remoto o ibrido se non correttamente calibrato e normato secondo il ciclo di vita del collaboratore o collaboratrice.

### **L'Osservatorio BenEssere Felicità: il lavoro come impatto sulla persona**

I dati dell'Osservatorio BenEssere Felicità delle persone attive di Associazione Ricerca Felicità raccontano una storia di esperienze lavorative da poter migliorare e infatti, nell'edizione 2025, ben il 41% degli intervistati dichiara di voler cambiare lavoro o azienda nei successivi 12 mesi. Il dato rivela con chiarezza una forte insoddisfazione.

Tra i fattori che incentivano a cercare un nuovo impiego, dopo la doverosa ricerca di un

salario migliore c'è il desiderio di essere apprezzati, il "senso" del proprio ruolo e la possibilità di crescere secondo il proprio talento: Le relazioni sono centrali: "essere apprezzato" è al primo posto, seguito da "fiducia". Un significativo 51% afferma che «il lavoro incide molto o moltissimo sulla felicità complessiva», mentre solo il 10% si dichiara pienamente felice del proprio lavoro.

Questi dati indicano come la qualità delle relazioni, il sentirsi stimati, parte di una comunità, e avere ruoli significativi costituiscano leve fondamentali per migliorare il benessere individuale.

### **Relazioni, modalità di lavoro e benessere**

La pandemia da Covid ha accelerato l'adozione di smart working e modalità ibride. La ricerca Adnkronos rileva che lavorare in remoto o ibrido può migliorare equilibrio e soddisfazione, ma attenzione: oltre il 28% dei lavoratori in smart working teme un senso di isolamento o "disconnessione" sul piano relazionale.



FONTE: UNSPLASH

## Le relazioni: fulcro della felicità al lavoro

In un mondo del lavoro in profonda trasformazione, questi cinque pilastri rappresentano la base per costruire ambienti professionali in cui le persone possano sentirsi bene e prosperare.

**Apprezzamento e fiducia.** Quando ci sentiamo valorizzati, cresce la motivazione e si migliora la soddisfazione personale. Il senso di appartenenza rinforza la reputazione sociale e utile del lavoro. Migliora il benessere e la produttività.

**Crescita e riconoscimento.** Essere stimolati (30%) e sentire che il lavoro "ha senso" (38%) è fondamentale non solo per evitare di cambiare occupazione, ma per sentirsi parte di qualcosa di più grande (*Confcommercio Milano*).

## Chiarezza di ruoli e autonomia.

Sapere cosa fare, avere autonomia, e potersi fidare del team – indicatori riportati dal 20-23% dei lavoratori – garantisce benessere organizzativo.

### Comunicazione aperta.

Le persone desiderano contesti dove è permesso esprimere emozioni e problemi. Il 64% dei lavoratori intellettuali chiede ambienti emotivamente inclusivi, disponibili a scendere di tono retributivo se serve (*Repubblica.it*).

### Supporto e welfare.

La maggioranza concorda che un buon welfare sia essenziale per vivere al meglio in azienda. Cresce la consapevolezza che un welfare che risponda ai bisogni delle persone possa contribuire al benessere e alla felicità. Molti lamentano l'assenza di

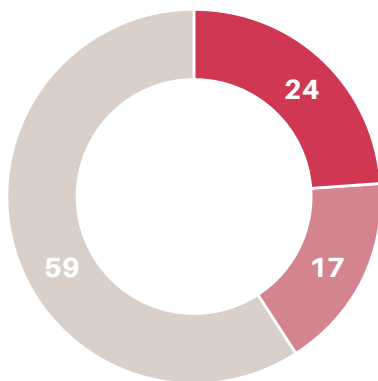
strumenti aziendali per gestire welfare, stress o relazioni difficili: solo la metà delle imprese eroga servizi di supporto, mentre il 42% dei dipendenti non sa dove rivolgersi in caso di bisogno (*Osservatori.net / Ansa*).

## Come migliorare: passi concreti per aziende e lavoratori

Per trasformare il benessere in un elemento strutturale della cultura organizzativa servono interventi mirati, continui e condivisi. Formazione, ascolto, relazioni autentiche e supporto al talento sono i pilastri di un cambiamento possibile. Ecco alcuni passi pratici per aziende e lavoratori che vogliono evolvere verso ambienti di lavoro più sani, inclusivi e generativi: **investire in formazione relazionale e comunicazione em-**

## Il cambiamento

Ti piacerebbe avere la possibilità di cambiare posto di lavoro o lavoro nei prossimi 12 mesi?



- Sì, vorrei cambiare azienda/posto di lavoro
- Sì, vorrei proprio cambiare lavoro/mestiere
- No, non particolarmente

Rispondenti: 1.000 Valori %

Se tu oggi dovessi scegliere un nuovo posto di lavoro, quali di questi aspetti consideri più importanti?





## Il cambiamento

Ti piacerebbe avere la possibilità di cambiare posto di lavoro o lavoro nei prossimi 12 mesi?

| Target        | Sì, vorrei cambiare azienda/posto di lavoro | Sì, vorrei proprio cambiare lavoro/mestiere | No, non particolarmente |
|---------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|
| <b>MEDIA</b>  | <b>24</b>                                   | <b>17</b>                                   | <b>59</b>               |
| Maschio       | 27                                          | 16                                          | 57                      |
| Femmina       | 20                                          | 17                                          | 63                      |
| Generazione Z | 26                                          | 22                                          | 52                      |
| Millennials   | 30                                          | 16                                          | 54                      |
| Generazione X | 20                                          | 18                                          | 62                      |
| Baby Boomers  | 16                                          | 11                                          | 73                      |
| Dipendenti    | 24                                          | 17                                          | 59                      |
| Autonomi      | 22                                          | 18                                          | 61                      |
| Non laureati  | 21                                          | 18                                          | 61                      |
| Laureati      | 27                                          | 15                                          | 58                      |
| Nord Ovest    | 24                                          | 12                                          | 64                      |
| Nord Est      | 24                                          | 18                                          | 58                      |
| Centro        | 26                                          | 20                                          | 54                      |
| Sud+Isole     | 22                                          | 19                                          | 59                      |

**patica**, per manager e team; **promuovere l'unicità degli individui**, valorizzare l'autenticità, la vulnerabilità i talenti per un teamworking di valore, innovativo e creativo; **creare spazi regolari di confronto (reti, mentoring, coaching)** dove esprimere emozioni, dubbi, difficoltà relazionali; **equilibrare smart working e presenza**: flessibilità sì, ma senza trascurare la saldatura sociale; **definire ruoli chiari, responsabilità e feedback costruttivi**: misura, riconoscimento, crescita e autonomia; **supportare il benessere psicofisico**: welfare, ascolto, reti di supporto (coaching individuali o gruppi di confronto); **valorizzare la felicità al lavoro**: misurare regolarmente il livello di engagement

e soddisfazione, agire sui punti critici.

In Italia, purtroppo, il lavoro è spesso vissuto come fonte di ansia e stress, ma anche come elemento decisivo per la felicità complessiva. Secondo l'Osservatorio BenEssere Felicità della popolazione attiva, metà degli italiani ritiene che il lavoro incida molto sulla propria felicità, benessere e soddisfazione. Creare relazioni sane, autentiche, di fiducia e riconoscimento è la vera sfida per chi vuole rendere il lavoro un luogo dove la persona possa non solo "stare bene", ma prosperare.

I leader possono vivere un momento di grande crescita produttiva e spirituale ispirando i team e le organizzazioni a scrivere nuove regole opportu-

namente valorizzate; le human skills possano davvero fare la differenza per vivere il momento di trasformazione delle organizzazioni adottando anche l'integrazione di strumenti AI come abilitatori del lavoro di qualità e ottimizzatori della produttività.

L'Osservatorio BenEssere Felicità offre una bussola chiara su ciò che i collaboratori desiderano per esprimere al meglio il proprio potenziale e alimentare il proprio desiderio di contributo: apprezzamento dell'individuo, crescita, equilibrio, comunità, riconoscimento dei talenti e dell'unicità. Sono questi i valori su cui investire per trasformare l'azienda in un motore di felicità, benessere e senso.

# Coltivare il benessere: un welfare aziendale che fa fiorire le persone

*Un approccio che tiene insieme cura individuale, cultura organizzativa e impatto sul territorio*

di **PAOLO GARDENGHI**, Welfare Aziendale e Responsabilità Sociale d'Impresa di Day Spa SB  
e **MARIKA MALIZIA**, Responsabile Area People di Day Spa SB

**Q**uando si parla di welfare aziendale, il rischio è spesso quello di ridurlo a un elenco di benefit da aggiungere in busta paga. Ma chi, come noi, lavora ogni giorno su questi temi sa che il welfare è prima di tutto una questione di visione, coerenza e progettualità. Non si improvvisa, né si esaurisce con qualche strumento:

richiede un processo strutturato, una strategia consapevole, un'idea chiara del tipo di benessere che vogliamo costruire nelle organizzazioni.

Il punto di partenza è sempre lo stesso: perché lo facciamo? Qual è la motivazione che ci spinge a investire nel welfare? Spesso, comprensibilmente, la leva

iniziale è fiscale: le agevolazioni sono un'opportunità concreta. Ma se tutto si riduce a una questione economica, non possiamo sorprenderci se i risultati non corrispondono alle aspettative e le persone non si sentono coinvolte, riconosciute o felici. Il risparmio è legittimo, ma non può essere il fine: semmai, il mezzo. Per costruire benessere serve qualcosa di più profondo. Bisogna partire dalle basi, da quelle che potremmo chiamare "condizioni igieniche essenziali": orari rispettati, sicurezza sul lavoro, stipendi adeguati, relazioni sane. Senza questi elementi, ogni discorso sul benessere rischia di essere vuoto, se non ipocrita. È come voler investire senza nemmeno riuscire a risparmiare: **prima si costruisce un ambiente sano e dignitoso, poi si può pensare a farlo evolvere.**

C'è poi un altro aspetto, spesso trascurato: il contesto. Il welfare non si sviluppa nel vuoto. Non basta un buon piano interno se intorno ci sono fragilità, isolamento, aridità relazionale. Le imprese vivono nei territori, interagiscono con le comunità, si nutrono di reti.





Pensare al benessere delle persone significa anche investire fuori dall'azienda, rafforzare il tessuto sociale e contribuire alla creazione di un ecosistema favorevole alla fioritura — non solo professionale, ma anche umana. In molti casi, l'azienda è uno dei pochi luoghi in cui le persone possono entrare in contatto con l'arte e la cultura: anche questo è un modo per generare benessere e va considerato parte della responsabilità sociale.

Poi c'è l'ascolto, che non si limita a raccogliere opinioni con un questionario: significa essere disposti a confrontarsi con ciò che emerge, anche quando è complesso o difficile da tradurre in azioni concrete. Anche per questo, nel 2025 Day ha partecipato come partner tecnico all'Osservatorio BenEssere Felicità, contribuendo a rilevare il livello di soddisfazione dei lavoratori rispetto al welfare aziendale. Un'iniziativa utile per avere dati su cui riflettere e orientare le scelte in modo più consapevole. Non basta chiedere alle persone cosa desiderano:

serve anche la disponibilità ad accogliere le risposte e ad agire, nei limiti del possibile. In questo senso, la coerenza resta fondamentale: la fiducia si costruisce nel tempo e nella distanza tra ciò che si dice e ciò che si fa.

**Ci guida da sempre la convinzione che il welfare non sia un progetto in più, ma un linguaggio.** Un modo concreto per dire chi siamo, cosa ci sta a cuore, come intendiamo prenderci cura delle persone. In quest'ottica diventa anche uno strumento strategico: una leva per rendere coerenti i valori che dichiariamo con quelli che pratichiamo ogni giorno. È con questo spirito che, nel 2023, Day ha scelto di diventare Società Benefit. Una scelta non solo simbolica, ma sostanziale: abbiamo inserito nello statuto sei finalità di beneficio comune, accanto agli obiettivi economici. Ci impegniamo su governance trasparente, benessere delle persone, impatto ambientale, valorizzazione del territorio e delle comunità. Ogni anno rendicontiamo pubblicamente i risultati attraverso

so la nostra Relazione d'Impatto, che racconta cosa abbiamo fatto e dove vogliamo arrivare.

Questi impegni si traducono in pratiche quotidiane, a volte semplici, altre più complesse, ma sempre coerenti. Ad esempio, abbiamo aperto il Consiglio di amministrazione a due rappresentanti dei lavoratori, un segnale concreto di trasparenza e partecipazione, per dare voce alle persone nei processi decisionali e nei progetti da costruire insieme. Crediamo che il benessere sia un equilibrio dinamico, fatto di molte dimensioni intrecciate. **Oltre a valorizzare le competenze tecniche, investiamo su aspetti trasversali come la gestione del tempo e dello stress, l'uso consapevole della tecnologia e dell'intelligenza artificiale.** Offriamo una palestra aziendale, corsi di meditazione e uno sportello di time saving - il cosiddetto "maggiordomo aziendale" - che aiuta a risolvere piccole incombenze quotidiane e a recuperare tempo di qualità. Continuiamo a lavorare su flessibilità e smart working, perché dare valore al tempo è un modo concreto per riconoscere il valore delle persone. Anche la certificazione sulla parità di genere rappresenta un passo importante, un'occasione per migliorare pratiche consolidate e promuovere una cultura più equa, inclusiva e consapevole.

Non consideriamo tutto questo come "il nostro welfare", ma come il modo in cui abitiamo con responsabilità questo concetto, che spesso è frainteso o ridotto a un aiuto economico. Per noi è una grammatica, un modo per costruire relazioni autentiche, generare valore condiviso e creare le condizioni affinché le persone possano davvero fiorire.

E se fioriscono le persone, fiorisce anche l'azienda.

# Fiducia, ascolto e cultura organizzativa: cosa ci raccontano i dati dei Best Workplaces™ 2025

*Dai dati raccolti su oltre 250.000 persone, emergono con chiarezza i fattori che rendono un'azienda un Best Workplace™. Le classifiche 2025 raccontano una cultura del lavoro che cambia, con focus su donne, Gen Z e inclusione*

di ALESSANDRO ZOLLO, CEO di Great Place to Work® Italia

Ogni anno, quando pubblichiamo le nostre classifiche dei Best Workplaces™, ci viene chiesto: qual è la formula vincente? Come si fa a vincere?

Non esiste una scorciatoia, ma una costante c'è: **le aziende che eccellono sono quelle che costruiscono una cultura organizzativa basata sulla fiducia e sull'ascolto autentico delle persone.**

Nel 2025 abbiamo raccolto oltre **250.000 questionari in Italia**, selezionando le organizzazioni che meglio interpretano questa filosofia. Non parliamo di una singola classifica, ma di quattro ranking che raccontano il futuro del lavoro da angolazioni diverse:

- **Best Workplaces™ 2025:** le 75 aziende con la cultura più solida e coerente.

- **Best Workplaces™ for Women:** organizzazioni che trasformano l'equità di genere in oppor-

tunità di leadership reale.

- **Best Workplaces™ for Gen Z:** imprese capaci di coinvolgere una generazione che chiede autenticità, sviluppo e purpose.

- **Best Workplaces™ for DE&I:** aziende che traducono inclusione e valorizzazione delle differenze in pratiche concrete.

Nei prossimi mesi, a queste si aggiungeranno nuove classifiche focalizzate su altri aspetti del mondo del lavoro (**Best Workplaces™ for Blue Collar**, **Best Workplaces™ for Senior** - alla sua prima edizione - e **Best Workplaces™ in South Italy**) a conferma che il lavoro sul clima e sulla cultura non è statico, ma evolutivo.

**Donne al centro: leadership e benessere come fattori di equità reale**

Nel 2025, per la classifica **Best Workplaces™ for Women**, abbiamo preso in considerazio-

ne il feedback di oltre **37.500 donne** nelle aziende italiane. I risultati parlano chiaro: nelle **20 organizzazioni premiate, l'85% delle donne dichiara di avere fiducia nel proprio management.** Un dato che supera di 8 punti la media delle altre aziende certificate e distanzia di ben 34 punti quelle non certificate.

Ma il dato più significativo riguarda la presenza femminile nella leadership: **il 48% dei ruoli manageriali** in queste aziende è occupato da donne, **quasi il triplo rispetto alla media nazionale** (intorno al 17%). Non è solo una questione di numeri, ma di contesto: **l'87% delle donne premiate dichiara di voler restare a lungo nella propria azienda, l'86% la raccomanderebbe, l'82% percepisce un buon equilibrio vita-lavoro, e l'80% riconosce**





FONTE: UNSPLASH

un ambiente psicologicamente sicuro.

Un altro elemento chiave: il **40% delle aziende premiate ha tra i 50 e i 149 dipendenti**. Un dato che smentisce l'idea che l'equità di genere sia un tema solo da grandi multinazionali: si può fare ovunque, se la cultura lo permette.

### **Gen Z: la fiducia si costruisce con accoglienza, coinvolgimento e coerenza**

Abbiamo analizzato la voce di **7.741 giovani under 27**. Nei Best Workplaces™ for Gen Z, questi giovani rappresentano già **oltre il 20% della popolazione aziendale**. E la loro esperienza è nettamente superiore alla norma: **il Trust Index™ per la Gen Z tocca il 91%**, a fronte di una media nazionale che si ferma intorno al 43% — un divario di quasi 50 punti percentuali.

La Gen Z valorizza soprattutto **l'accoglienza** (+4 punti rispetto ad altre generazioni) e il **coinvolgimento nelle decisioni** (+6 punti). Tuttavia, segnala anche una **criticità ricorrente nel riconoscimento del contributo individuale**, che risulta inferiore di 6 punti rispetto ad altre fasce d'età.

I dati d'impatto sono inequivocabili: **l'87% dei giovani intende restare nell'azienda in cui lavora**, contro un preoccupante 39% nella norma italiana. **L'orgoglio di appartenenza tocca il 95%**, mentre il **Net Promoter Score raggiunge un impressionante 92%**. In altre parole: quando la cultura funziona, la Gen Z non solo resta, ma diventa ambasciatore; con buona pace di chi continua a pensare che sia una generazione di infedeli, egoisti e poco riconoscenti. Forse lo sono con chi offre loro ciò che cercano.

### **Inclusione concreta: quando la cultura aziendale diventa esperienza vissuta**

L'inclusione, per noi, si misura nei comportamenti vissuti, non nei codici etici. Sulla base di circa **100.000 risposte** raccolte su **25 item del nostro DE&I Index**, abbiamo identificato le 20 aziende che incarnano meglio una cultura inclusiva, meritocratica e sicura.

Il **punteggio medio nei Best Workplaces™ for DE&I è dell'85%**, contro il 65% delle aziende certificate e il 42% delle non certificate. Ma sono i dati esperienziali a fare la vera differenza: **il 92% delle persone afferma di potersi mostrare per ciò che è**, con un incremento di **14 punti percentuali rispetto alle altre certificate e +44 rispetto alla media italiana**.

Anche qui, l'intenzione di restare è altissima: **l'89% vor-**

rebbe continuare a lavorare nella propria azienda, contro il 54% delle aziende non certificate. E valori come **meritocrazia, riconoscimento, sicurezza psicologica** superano sistematicamente l'80%, segnalando contesti in cui l'inclusione non è uno slogan, ma una realtà operativa.

### La metodologia: due lenti per leggere la cultura

Alla base delle nostre classifiche c'è un approccio rigoroso, unico nel panorama italiano ed europeo. **Il nostro modello combina due dimensioni:**

- **Il Trust Index™**, questionario anonimo che misura la percezione delle persone su cinque pilastri: **Credibilità, Rispetto, Equità, Orgoglio e Spirito di squadra.**

- **L'analisi delle pratiche HR**, che verifica quanto le policy e i comportamenti aziendali siano coerenti con i valori dichiarati.

Questo duplice sguardo – **percezione soggettiva più coerenza organizzativa** – permette di superare la retorica e misurare la cultura in modo oggettivo e comparabile.

### I numeri che fanno la differenza

I dati sono eloquenti. Il **Trust Index™ medio dei Best Workplaces™ italiani è stabilmente oltre l'85%**, contro un valore inferiore al 60% nelle aziende non certificate. Le organizzazioni che iniziano il percorso con Great Place to Work® si collocano in una fascia intermedia: il cambiamento è possibile, ma **richiede intenzionalità e coerenza nel tempo.**

A livello europeo, lo conferma lo European Workforce

Study 2025: in Italia, solo il 51% dei lavoratori si fida del proprio management, mentre nei Best Workplaces™ la fiducia raggiunge l'84%. Non è un dettaglio: significa passare da un contesto dominato dal controllo a uno fondato sulla responsabilità condivisa.

### I driver chiave della fiducia

Quali sono i comportamenti che differenziano le aziende migliori? Le nostre analisi indicano alcuni **gap strutturali** tra Best Workplaces™ e media di mercato:

- **Leadership coerente:** +30 punti rispetto alla media nazionale.

- **Riconoscimento del contributo individuale:** +27 punti.

- **Comunicazione trasparente e ascolto attivo:** +34 punti.

Non sono i benefit o il remote working a fare la differenza. **La leva è culturale, non cosmetica:** conta il modo in cui le persone vengono ascoltate, rispettate e coinvolte nei processi decisionali.

### Gen Z, donne e DE&I: le sfide che contano

Le classifiche tematiche raccontano trend inequivoca-

cabili. La **Gen Z**, per esempio, premia aziende che offrono percorsi di sviluppo chiari e un contesto basato sull'autenticità: nelle imprese premiate, il 92% dei giovani dichiara di sentirsi ascoltato, contro il 58% della media nazionale.

Lo stesso vale per la **leadership femminile**: nei Best Workplaces™ for Women, l'82% delle collaboratrici ritiene che le opportunità di crescita siano eque, a fronte di un dato nazionale che non supera il 60%.

Sul fronte **inclusione**, il nostro **DE&I Index** segna un 85% nelle aziende premiate, mentre la media italiana resta lontana da queste percentuali.

Le nostre classifiche non sono un traguardo, ma un indicatore di direzione. Dietro ogni riconoscimento c'è **un lavoro profondo su cultura, coerenza e fiducia.** Le aziende che investono in questi aspetti, non solo migliorano il clima interno, ma **attraggono e trattengono talenti, accelerano innovazione e crescita.**

Perché il futuro del lavoro non si gioca su slogan, ma sulla capacità di creare organizzazioni dove la fiducia è un asset strategico, non un optional.



FONTE: UNSPLASH

# Il coraggio di ascoltare davvero

*I dati del 2025 raccontano un'Italia del lavoro frammentata, dove solo alcune aziende scelgono di ascoltare. E di cambiare*

di **LUCA MONTECCHI**, Head of Marketing & Communications di Great Place to Work® Italia

**C'**è una parola che in azienda tutti amano pronunciare ma pochi sanno mettere in pratica: **ascolto**. Lo si cita nei manifesti valoriali, nelle convention, nei post su LinkedIn. Ma la verità è che l'ascolto vero, quello che trasforma un'organizzazione, è molto più scomodo del previsto. Perché ascoltare non è solo raccogliere opinioni. È accettare di mettere in discussione le proprie certezze. È fare spazio. È rischiare di dover cambiare. Chi sceglie di farlo, però, scopre una cosa potente: **le persone, quando si sentono ascoltate, danno il meglio**.

## Esistono (almeno) quattro Italie del lavoro

L'abbiamo visto chiaramente analizzando i dati delle centinaia di aziende che hanno partecipato alle nostre ricerche nel 2025. Se guardiamo il clima interno, la fiducia, l'orgoglio, la voglia di restare... non esiste una sola Italia del lavoro. Ce ne sono almeno quattro.

Ci sono le aziende che eccellono: i **Best Workplaces™**, che registrano un Trust Index™ dell'84% e dove le persone non solo restano, ma consigliano con entusiasmo il proprio luogo di lavoro.

Poi ci sono le **Certificate™**, che superano la soglia del 60% di risposte positive e stanno costruendo una cultura solida, giorno dopo giorno.

Subito dopo arrivano le aziende che partecipano ma non ottengono la certificazione: i cosiddetti **Rest**, fermi al 52%.

E infine c'è la media italiana, quella che chiamiamo **Norma**: un Trust Index™ di 44%. Un'Italia che lavora, ma non si fida, in cui meno della metà dei collaboratori è felice di ciò che fa.

Chi non ascolta, oggi, non viene contestato. Viene abbandonato.

## L'esperienza non può dipendere da chi sei

Un'azienda che funziona davvero è quella in cui **non devi meritarti l'ascolto**. Lo ricevi, a prescindere dal tuo ruolo, dalla tua età, dal tuo contratto. Nel nostro report *Great Insights 2025*, lo abbiamo visto con chiarezza.

Nei Best Workplaces™, la soddisfazione è alta e uniforme.

Nelle aziende Rest, invece, dipende troppo da chi sei: un manager di lungo corso può avere un'esperienza molto positiva, mentre un giovane neoassunto o un part-time può sentirsi invisibile.

Non possiamo più permetterci una cultura che varia a seconda della scrivania che occupi. O si è un ambiente di lavoro eccellente per tutti, o non lo si è per nessuno.

## Sei driver: nessuna scusa

Abbiamo provato a chiederci:

**cosa fa davvero la differenza nella percezione delle persone?** I dati ci restituiscono sei parole che pesano più di qualsiasi slogan: **appartenenza, affidabilità, coordinamento, onestà, ambiente di lavoro, piacevolezza**. Non stiamo parlando di benefit o di "venerdì corti". Parliamo della sensazione concreta di sapere cosa succede, di poter contare sui colleghi, di sentirsi al proprio posto. Parliamo di quella frase che per noi è il vero indicatore di successo: «Tutto considerato, direi che questo è un eccellente luogo di lavoro».

## Il futuro non premia chi parla. Premia chi costruisce

C'è un tema che ritorna in ogni ranking, in ogni cluster, in ogni analisi che facciamo: **le aziende che investono seriamente nella fiducia delle persone hanno performance migliori, turnover più basso, e una reputazione più credibile**. Non è marketing. È cultura. E la cultura non si improvvisa. Si coltiva. Si difende. Si decide. Ecco perché oggi, più che mai, servono aziende che non abbiano paura di guardarsi allo specchio. Che decidano di ascoltare, anche quando fa male. Che scelgano di costruire fiducia, non solo consenso. Perché chi sa ascoltare davvero, non solo lavora meglio. Ma lascia il segno.

# Gestire le persone in modo sostenibile: dall'ego-sistema all'ecosistema

*La sostenibilità applicata all'HR passa da relazioni consapevoli, attenzione al benessere e scelte che mettono in primo piano le persone, i territori e il futuro*

di **ROSSELLA SERAGNOLI**, Referente Nazionale AIDP Responsabilità Sociale



**È** stato davvero un onore per l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) poter partecipare all'evento BIS attraverso la testimonianza del collega Stefano Quaia che è membro attivo del team AIDP che si occupa della Responsabilità Sociale. Si è trattato, infatti, di un'occasione qualifica-

ta per poter portare il punto di vista della nostra Associazione, la quale conta in Italia oltre 4.500 soci professionisti del mondo HR e la cui mission è quella di «contribuire a migliorare tutti gli aspetti della relazione Persona e Lavoro favorendo attivamente lo sviluppo culturale e professionale di chi opera nelle organizzazioni private e pubbliche».

In particolare, i temi del benessere, inclusione e sostenibilità nel mondo del lavoro sono al centro delle nostre iniziative e riflessioni: la gestione delle persone oggi non può infatti che essere *sostenibile*, proprio per definizione dato che si sostanzia nel prendersi cura delle persone nelle organizzazioni.

Da alcuni anni si parla esplicitamente anche di *Sustainable Human Resources Management*: in sostanza di tutte le azioni che mirano a rafforzare le competenze, la motivazione, i valori e la fiducia delle persone necessari

affinché le organizzazioni possano ottenere risultati economici, sociali ed ambientali sostenibili.

Questo comporta un focus particolare da porre in maniera trasversale rispetto a tutte le attività curate dalla funzione delle risorse umane; in primis, improntare processi e strumenti HR in modo che supportino la diffusione dei valori della sostenibilità tra la cultura, i comportamenti e le pratiche aziendali. Inoltre, ancora più importante, sostenere e promuovere il benessere di chi lavora nelle organizzazioni e anche sul territorio: avere, cioè, sempre in mente i bisogni, le aspettative personali e professionali delle persone.

Esistono ovviamente vincoli e limiti nell'implementazione che vengono principalmente dallo spostamento dell'orizzonte temporale di riferimento per vedere i risultati e i frutti di questo approccio: in sostanza, quando parliamo di sostenibilità, neces-





FONTE: UNSPLASH

sariamente siamo nello schema «investo oggi per aspettarmi risultati concreti domani e non solo per me, ma per tutta la comunità e il territorio in cui sono inserito». Si tratta di passare dall'ego-sistema (autoreferenziale che produce dipendenza e condizionamenti) all'ecosistema (unità funzionale fondamentale di elementi che scambiano materiale ed energia).

Il valore di questo approccio si sostanzia non solo nella potenzialità di attrarre e trattenere persone nelle organizzazioni, ma anche e soprattutto di metterle nelle migliori condizioni per esprimersi, realizzarsi ed essere felici. Questo perché siamo consapevoli che chi lavora nelle migliori condizioni ed è supportato nei vari aspetti della sua vita, può contribuire meglio e con creatività al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In effetti, il successo e dunque la sostenibilità di una organizzazione, passa non solo dalle risorse economiche, ma anche dalla capacità di innovazione, creatività delle persone che vi fanno parte.

Questi approcci sono strettamente connessi alla Responsabilità Sociale d'impresa, un concetto piuttosto ampio che tocca tanti aspetti e sottintende

un modello di relazioni del mercato tra le diverse forze presenti e un nuovo sistema di valutazione. Operare in modo sostenibile per un'impresa significa prestare attenzione al modo in cui si produce il valore, alla capacità di impiegare risorse collettive in modo da redistribuire in modo equo costi e benefici. In poche parole, si tratta di considerare che da ogni decisione che si prende derivano impatti ambientali, sociali ed economici. Dunque l'impresa socialmente responsabile è un'impresa che nella definizione della strategia, nella declinazione delle politiche e nei comportamenti di gestione quotidiani, considera gli interessi di tutti gli stakeholder e gli impatti che il suo operato può avere a livello economico, sociale, ambientale.

Guidati da questo concetto, è dunque imprescindibile per noi adottare processi e pratiche in grado di sostenere e promuovere il "benessere" di chi lavora in azienda. Si tratta di progettare sistemi di lavoro e processi HR tesi a soddisfare i bisogni e le aspettative personali e professionali delle persone. Le iniziative possibili in questo ambito sono le più varie: è il caso degli oramai diffusi servizi di welfare azien-

dale, delle iniziative a sostegno dell'occupabilità dei dipendenti, dei modelli di smart working, dei programmi a tutela della diversity e così via.

Lo scorso 16 e 17 maggio, nell'ambito del Congresso Nazionale 2025 di AIDP a Milano, abbiamo voluto proporre ai soci un'esperienza coinvolgente che ha posto l'attenzione in particolare sui temi della *longevity* e dell'importanza di supportare le persone a dare il meglio in ogni fase della vita. Con le attività della "Longevity Arena" abbiamo vissuto un momento dinamico: partendo dai dati demografici, abbiamo sottolineato l'importanza di portare nelle nostre organizzazioni uno stile di vita che consenta di vivere più a lungo e in buona salute, mantenendo un elevato benessere fisico e mentale. Con il supporto professionale di alcuni posturologi, abbiamo poi coinvolto i soci presenti con esercizi che hanno permesso di valutare 4 parametri chiave: tensione, dolore, energia e livello di interazione con l'ambiente. L'output dei lavori, le proposte concrete e i suggerimenti sul tema emersi dai lavori di gruppo sono stati poi raccolti in un "Longevity Play book" che costituisce una utile guida.



# Peopleship e Smart Week, la virtuosa alleanza per il lavoro che verrà

*Un nuovo equilibrio tra benessere, efficienza e cultura organizzativa. Come la leadership condivisa rende possibile l'adozione sostenibile della settimana corta e di modelli di lavoro più umani e produttivi*

di FRANCO ZULLO, Strategic Advisor to CEOs & HR



Viviamo in un momento storico unico, dove il modo di lavorare è sottoposto a una trasformazione profonda. Lo smart working, la settimana corta, la flessibilità e il benessere non sono più semplici benefit accessori, ma pilastri strategici che ridefiniscono l'organizzazione del lavoro. Eppu-

re, non è sufficiente cambiare il **dove** o il **quando** si lavora. La vera rivoluzione sta nel **come**. È qui che entra in gioco la **Peopleship**, la leadership collettiva e trasformativa che crea il terreno fertile per implementare con successo modelli come la **Smart Week**.

Questo articolo vuole raccontare come Peopleship e Smart Week possano creare un *circolo virtuoso* capace di generare benessere, produttività e innovazione sostenibile. Due facce della stessa medaglia, dove l'una è la condizione abilitante dell'altra. E dove il futuro del lavoro non è un'utopia distante, ma una realtà costruibile, concreta e già in atto.

## **Da Leadership a Peopleship: una rivoluzione culturale**

Iniziamo da un punto fermo:

i vecchi modelli di leadership verticale, autoritaria e focalizzata sul controllo sono sempre meno efficaci in un contesto dinamico e interconnesso. La crisi pandemica, la digitalizzazione e l'accelerazione del cambiamento tecnologico hanno mostrato i limiti di una governance top-down che non valorizza pienamente il capitale umano.

La Peopleship nasce per rispondere a questa crisi della leadership tradizionale. È un paradigma che pone **le Persone al centro**, come risorse strategiche e **co-creatrici** del valore. È una forma di leadership diffusa, orizzontale e trasformativa. Non si basa su una persona sola, ma su una cultura condivisa fatta di fiducia, autonomia, responsabilità e senso del purpose.

La Peopleship riconosce che: le persone non vanno gestite, ma **abilite**; le decisioni miglio-



Peopleship &amp; Smart Week

ri non arrivano sempre dall'alto, ma emergono dal confronto tra esperienze e punti di vista diversi; il cambiamento non si impone, ma si costruisce **insieme**. Ecco perché Peopleship è il **come** che consente di rendere concreta la Smart Week. È la *cultura* che rende possibile il cambiamento, *l'atteggiamento* che sostiene la trasformazione organizzativa, la *forza collettiva* che permette di sperimentare nuovi modelli con coraggio e consapevolezza.

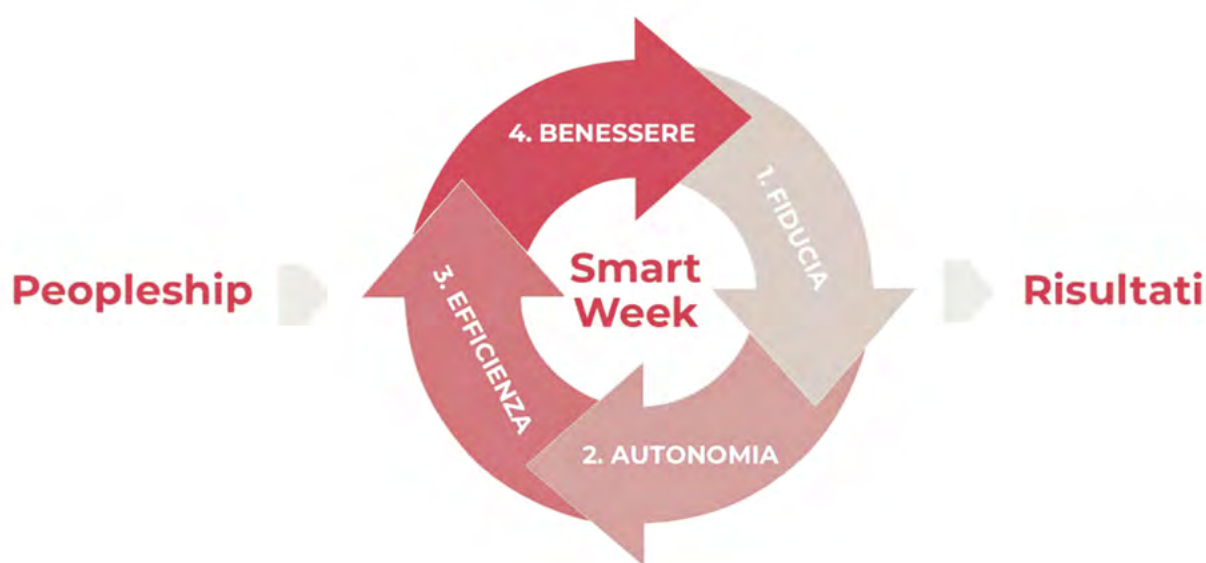
### Smart Week: oltre la flessibilità, verso la sostenibilità

Cos'è la Smart Week? Non è semplicemente una settimana corta. È un **modello ibrido, flessibile, adattivo**, che unisce i vantaggi dello smart working e quelli della 4 Day Week in un'unica cornice sostenibile.

È una risposta concreta alla sfida della produttività senza sacrificare il benessere. Ma è anche un'evoluzione culturale: dalla rigidità degli orari e delle

presenze fisiche alla fiducia nei risultati, alla personalizzazione del lavoro, alla libertà responsabile.

La Smart Week può assumere forme diverse (9x4, 8x4, 6x5...) ma ha sempre al centro: **riduzione dell'orario di lavoro** reale, non compressione delle ore, a parità di stipendio; **obiettivi chiari e condivisi**, non solo presenza e disponibilità; **responsabilità distribuita**, non controllo gerarchico; **benessere e recupero** come leva di per-



Il Ciclo Virtuoso tra Peopleship, Smart Week e Risultati

formance, non come lusso.

Il valore distintivo della Smart Week è la sua **plasticità**: ogni organizzazione può adattarla al proprio contesto, coinvolgendo le persone in un processo partecipato di ridefinizione del modello lavorativo.

### **Il legame profondo tra Peopleship e Smart Week**

Perché la Smart Week funziona **solo se** c'è Peopleship? Perché non basta annunciare la riduzione dell'orario o introdurre il lavoro da remoto per cambiare davvero il modo di lavorare. Serve una **trasformazione sistemica**, che investa cultura, comportamenti, processi, mindset. Serve una leadership capace di abilitare il cambiamento.

Ecco perché la Peopleship è il motore della Smart Week. Vediamo come si costruisce questo circolo virtuoso.

**Fiducia genera autonomia.** Quando le persone si sentono valorizzate e rispettate, agiscono con maggiore responsabilità. La Peopleship crea ambienti di lavoro psicologicamente sicuri, dove è possibile esprimersi, sperimentare, sbagliare e crescere. In un contesto così, la Smart Week diventa una leva di crescita e non un rischio.

**Autonomia genera efficienza.** Nel modello 100-80-100™, le persone lavorano meno ore, a parità di stipendio, ma con maggiore focus, al fine di garantire gli stessi risultati e servizio clienti. Grazie alla Peopleship, possono **co-definire obiettivi e metodi**, eliminando sprechi di tempo, riunioni inutili e attività a basso valore. **La libertà diventa strumento di efficienza.**

**Efficienza genera benessere.** Più tempo libero significa

più sonno, più attività rigeneranti, più vita. Studi internazionali dimostrano che il recupero cerebrale migliora le funzioni cognitive e la creatività. Il benessere, in questo modello, non è solo un effetto collaterale positivo, ma una **causa diretta di performance e risultati.**

**Benessere genera motivazione e risultati.** Quando le persone stanno bene, lavorano meglio. Ma quando sono parte attiva del cambiamento – come accade con la Peopleship – il benessere diventa **orgoglio, senso di appartenenza, energia vitale.** Questo crea un circolo virtuoso che si autoalimenta.

### **Peopleship e Smart Week: non strumenti, ma visione**

Adottare la Smart Week senza Peopleship è come avere un'auto innovativa ma nessuno capace di guidarla. Allo stesso modo, promuovere la Peopleship senza ripensare l'organizzazione del lavoro è come ispirare un team senza cambiare le regole del gioco.

La vera innovazione nasce dall'incontro di questi due elementi: **una nuova cultura (Peopleship) e un nuovo modello lavorativo (Smart Week).**

Di seguito i benefici che genera:

**Clima di fiducia:** i collaboratori si sentono parte attiva dell'organizzazione;

**Engagement diffuso:** le persone danno il meglio quando sono coinvolte davvero;

**Riduzione del turnover ed assenteismo:** le aziende diventano luoghi dove si vuole restare ed incidere;

**Team più coesi:** meno stress, più collaborazione, meno conflitti;

**Manager più efficaci:** più tempo per guidare, meno per

supervisionare;

**Cliente più soddisfatto:** servizi migliori, relazioni più empatiche;

**Employer branding solido:** attrarre talenti diventa naturale;

**Produttività sostenibile:** meno ore, ma più valore creato;

**Benessere psicofisico:** più tempo per sé, per la famiglia, per la vita.

### **Un nuovo patto organizzativo**

Il futuro del lavoro è fatto di **reciprocità**. Le organizzazioni che daranno fiducia, riceveranno responsabilità. Quelle che offriranno benessere, riceveranno performance. Quelle che abbracceranno la Peopleship, potranno implementare la Smart Week in modo efficace.

Questo nuovo patto si basa su:

**Mindset intelligente:** lavorare meglio, non di più;

**Governance partecipativa:** il cambiamento non si impone, si co-costruisce;

**Tecnologia abilitante:** gli strumenti digitali ed AI semplificano, ma non sostituiscono il pensiero;

**Metodo e sperimentazione:** partire con un progetto pilota per adattare il modello al proprio contesto.

### **Un modello per il futuro: più umano, più produttivo**

Peopleship e Smart Week non sono solo risposte a una crisi, ma **strumenti per costruire il futuro**. Un futuro dove le aziende prosperano grazie a persone più motivate, riposare, coinvolte. Dove il tempo liberato non è solo tempo sottratto al lavoro, ma tempo guadagnato per la vita, la famiglia, la crescita personale. Dove ogni giorno lavorativo non è solo una

**«Peopleship e Smart Week non sono solo risposte a una crisi, ma strumenti per costruire il futuro»**

FONTE: PEXELS

routine, ma **un'opportunità di dare il meglio di sé in un contesto che lo riconosce e lo valorizza.**

Come disse Adriano Olivetti, «La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia». La Smart Week è una delle strade per farlo. Ma senza la Peopleship, non può esistere davvero. Perché una Organizzazione Smart

non è quella che lavora di più, ma quella che **lavora meglio, insieme, con senso.**

Il vero vantaggio competitivo delle organizzazioni non sarà più la tecnologia, né la quantità di ore lavorate, ma **la qualità delle relazioni interne e la capacità di adattarsi al cambiamento.** Peopleship e Smart Week, insieme, offrono una risposta potente a questa sfida.

Non si tratta di scegliere tra efficienza e umanità, ma di **unire entrambe** in un modello nuovo, sostenibile e vincente. La Smart Week non è una moda. È un atto di fiducia. È il futuro del lavoro già in atto. Ma solo la Peopleship può renderlo reale.

**Il futuro non è qualcosa che si aspetta. È qualcosa che si costruisce. Insieme. Oggi.**



# Relazioni sostenibili sul lavoro: pratiche quotidiane per cambiare davvero

*Dalle microaggressioni quotidiane alla cultura della reperibilità, dalle leadership disfunzionali alla necessità di feedback autentici, serve un cambio di sguardo, individuale e collettivo.*

*E non c'è bisogno di aspettare piani triennali: il cambiamento può iniziare oggi, con scelte minime ma significative*

di **ATENA MANCA**, Senior Brand&Marketing Strategy Consultant

**V**iviamo un tempo in cui i cambiamenti organizzativi sono rapidi, le pressioni costanti, le aspettative altissime. In questo contesto, parlare di benessere, inclusione e sostenibilità delle relazioni non è un esempio di virtuoso idealismo, ma una scelta strategica. Oggi non sono più “nice to have”, ma vere e proprie leve essenziali per attrarre e trattenere talenti, alimentare l’innovazione e costruire fiducia.

Le aziende che non affrontano questi temi rischiano di diventare ambienti disfunzionali, disconnessi dai bisogni reali delle persone. Ma anche come individui abbiamo un ruolo: possiamo scegliere ogni giorno di contribuire al cambiamento, con uno sguardo più consapevole su come comunichiamo, ascoltiamo, guidiamo o semplicemente lavoriamo insieme agli altri.

Mi chiamo Atena Manca e oggi mi occupo di consulenza strategica in ambito marketing, brand e formazione, dopo oltre vent’anni passati nel mondo corporate in aziende come L’Oréal, Bolton Manitoba, Prénatal e Haier Europe. Aiuto imprese e professionisti a ripensare la propria identità e comunicazione in modo autentico, coerente e sostenibile, con un approccio che unisce visione strategica, cura del linguaggio e attenzione per le relazioni.

Sul mio blog *Madonnager*, it racconto, in chiave personale ma concreta, tutto ciò che riguarda la multipersonalità femminile, la leadership, il tempo che non basta mai e le sfide quotidiane di chi cerca di tenere insieme ambizione, affetti e identità. Uno spazio dove condivido strumenti, riflessioni



e “consigli non richiesti”, che spesso si rivelano i più utili, soprattutto quando le risposte facili non funzionano più.

Quando la redazione di *People are People* mi ha chiesto di contribuire a questa mono-

grafia, ho deciso di farlo con lo stesso spirito con cui scrivo ogni giorno. Uno sguardo da professionista e osservatrice, e una raccolta di spunti pratici per aziende e individui. Perché se è vero che certi cambiamenti sono complessi, è altrettanto vero che alcuni possono iniziare subito. Con piccoli gesti, scelte quotidiane, e nuove domande da porsi.

### **Il benessere non è un benefit: è una condizione di base**

Molte aziende confondono il benessere con il welfare. Ma non bastano convenzioni, yoga online o frutta gratis in ufficio se il clima è tossico o se i carichi sono insostenibili. Il benessere vero è sentirsi al sicuro, anche quando si sbaglia. È un clima in cui ci si può mostrare vulnerabili senza timore di essere giudicati, esclusi o penalizzati. È fidarsi che il proprio valore non venga messo in discussione per una battuta a vuoto o una giornata storta.

Rivedere la distribuzione dei carichi, ripensare la cultura della reperibilità, formare i manager a riconoscere i segnali di stress prima che diventino burnout: tutto questo non è un lusso, ma una responsabilità. **Il benessere non si costruisce con policy calate dall'alto, ma con un ascolto costante** e con la capacità di agire sulle criticità prima che diventino sistemiche.

Anche sul piano individuale serve consapevolezza. Imparare a dire "basta per oggi" senza sentirsi in colpa, legittimare la fatica anche tra colleghi, smettere di glorificare chi "non si ferma mai". Il benessere richiede coraggio, sia per chiederlo che per offrirlo.



FONTE: PEXELS

### **Inclusione è ascolto reale, non solo presenza al tavolo**

Inclusione non significa semplicemente "essere presenti", ma essere ascoltati, rispettati, valorizzati. Una donna in riunione non è inclusa se viene interrotta costantemente o se le sue idee vengono riattribuite ad altri. Un collega junior non è incluso se ogni sua osservazione viene vista come "naive" e non come un possibile contributo.

Le aziende possono fare molto: formare su bias inconsci, creare contesti in

cui chi è meno rappresentato possa esprimersi senza timore, promuovere un linguaggio realmente inclusivo. Ma **l'inclusione non è una casella da spuntare: è una cultura da coltivare, giorno dopo giorno**, conversazione dopo conversazione.

Anche noi possiamo agire: essere alleati, non ridere alle battute sbagliate, fare spazio a chi parla poco, chiederci non solo «che cosa ho detto?», ma «che effetto ha avuto?». L'inclusione inizia da un cambio di sguardo. E si nutre di domande, più che di risposte.

Un capo che controlla ogni

**Le aziende hanno il dovere di valutare la qualità delle relazioni, non solo la performance.** Serve introdurre spazi

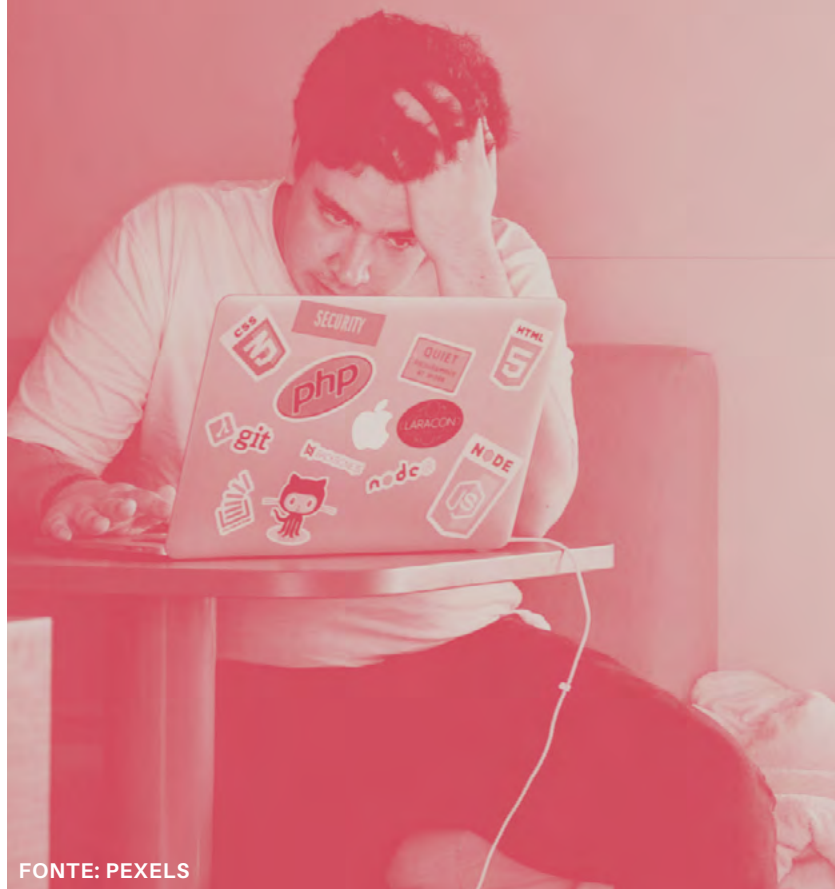
Noi, nel quotidiano, possiamo imparare a dare feedback anche quando è scomodo. Possiamo rifiutarci di accettare ambienti in cui la paura zittisce il dialogo. Possiamo, soprattutto, scegliere relazioni che ci fanno sentire viste, non solo giudicate.

Una delle convinzioni più tossiche sulla leadership è che per guidare serva essere "duri". Ma una leadership davvero efficace è quella che unisce chiarezza e rispetto. Che porta risultati, certo, ma senza umiliare. Che sa dire le cose difficili nel modo giusto. Che non elude i problemi, ma li affronta con coraggio e cura.

**Il concetto di radical candor, teorizzato da Kim Scott, può essere una bussola potente: unire feedback onesti e diretti a un'autentica attenzione per la persona.** Dire ciò che va detto, ma con una modalità che non distrugge, anzi costruisce. Questo richiede allenamento, cultura condivisa, e soprattutto tempo: il tempo di osservare, riflettere, restituire in modo efficace.

Come individui, possiamo imparare a non temere il confronto, a chiedere feedback anche quando non ci piace sentirlo, a darlo in modo rispettoso. È nella tensione tra sincerità e rispetto che nasce una leadership umana, potente e credibile.

## «Non bastano yoga online o frutta gratis in ufficio se il clima è tossico e i carichi insostenibili»



FONTE: PEXELS





FONTE: PEXELS



FONTE: PEXELS

### **Il cambiamento inizia dalle micro-scelte**

Quando si parla di trasformazione, si pensa spesso a grandi rivoluzioni. In realtà, la vera rivoluzione è quotidiana. Si annida nei dettagli: in una parola evitata, in una pausa ascoltata, in una mail riscritta. Il cambiamento non avviene solo con i piani triennali, ma con scelte che ognuno di noi può fare ogni giorno.

**Serve una cultura più adulta, che sappia tenere insieme risultati e cura, performance e umanità.** Dove non si ha paura di sbagliare, ma si ha voglia di migliorare. Dove le parole contano, e le relazioni si costruiscono, non si subiscono.

A volte basta una domanda in più. Un feedback in meno. O il coraggio di interrompere una battuta che "si è sempre fatta". Il cambiamento è possibile. Se cominciamo da qui.



# I giovani, i senior e il lavoro: una disconnessione che frena il futuro

*La XXXV edizione dell'Indagine "Giovani & Lavoro" curata da GIDP, Gruppo Italiano Direttori del Personale, sottolinea il rovesciamento nelle aspettative delle nuove generazioni, attratte più dalla flessibilità che non dalla retribuzione. L'indagine mette in luce anche la centralità sempre maggiore del dialogo intergenerazionale come leva strategica per la crescita culturale ed economica*

di ALESSANDRA CICALINI

I giovani e le imprese? Più che distanti, sono disconnessi. L'osservazione, piuttosto tranchant, è contenuta nella XXXV Indagine Giovani & Lavoro promossa da GIDP, il Gruppo Italiano Direttori del Personale. Realizzata in collaborazione con l'Osservatorio Paolo Citterio, la ricerca si basa sulla rielaborazione delle risposte fornite dagli oltre 4.500 HR manager associati alla realtà presieduta da Marina Verderajme, raccolte nella prima metà del 2025 e riferita al 2024.

Tre le direttrici principali seguite dal report, ossia l'evoluzione del rapporto tra lavoro e competenze, la questione della crescente instabilità geopolitica e la trasformazione dei codici culturali che legano (o allontanano) giovani e senior.

Da qualunque lato la si guardi, secondo l'indagine la situazione

è la seguente: **la distanza tra imprese, giovani e formazione non è più solo un problema di competenze**, ma va più nel profondo, toccando proprio il piano dei valori, del linguaggio e delle aspettative reciproche.

Considerando ad esempio la scala di priorità indicata dalle nuove generazioni di lavoratori, si nota come la categoria "flessibilità, smart working e lavoro per obiettivi" abbia guadagnato il primo posto, contro il terzo del 2023. Pur importanti, la retribuzione e i benefit si classificano invece al secondo, seguiti dalla categoria "tipo di mansione e modalità di svolgimento con i colleghi/superiori". E qui si nota il primo significativo scollamento rispetto alle generazioni senior, che indicano come prima priorità la retribuzione e i benefit, relegando la fles-

sibilità al terzo posto. Quest'ultima scende addirittura al quarto posto se ci si mette dalla prospettiva delle aziende, in molti casi ancora impreparate ad accogliere le istanze di cambiamento portate dai giovani. Anche per loro, come per i senior in generale, al primo posto nella classifica delle priorità restano infatti "retribuzione e benefit".

Il Report di GIDP si sofferma anche sulle caratteristiche che rendono i candidati più appetibili. E qui, forse, la scoperta più emblematica, ossia la crescente attenzione alle soft skill piuttosto che alle hard skill, per junior e senior. A cambiare è solo la classifica tra quelle più richieste ai giovani e agli adulti. Il problem solving prevale per la prima categoria, mentre la competenza più importante per i senior è la leadership.

## «Dove si investe in ascolto, leadership condivisa e cultura organizzativa, le imprese sono più attrattive»

Tra le altre soft skill ci sono anche l'autonomia e la creatività, ma in ogni caso, qualunque siano le caratteristiche di partenza essenziali in fase di selezione, **nel caso dei profili junior continua a permanere un certo mismatch tra la preparazione accademica e le esigenze delle aziende, che spesso segnalano la necessità di erogare ai neo assunti formazione interna aggiuntiva.** E del resto, secondo la ricerca anche nel 2024 le modalità scelte dalle aziende per reclutare i giovani sono rimaste in buona parte gli stage e i contratti di apprendistato, ossia tipologie di inserimento che non per forza prevedono successiva stabilizzazione, con l'inevitabile necessità di ripetere il periodo formativo iniziale anche per gli stagisti e gli apprendisti futuri.

L'esigenza di formazione aggiuntiva è avvertita tra l'altro anche per i profili senior, per effetto dell'ingresso dell'intelligenza artificiale generativa nelle vite di giovani e adulti, ma anche della digitalizzazione generale dei processi aziendali. Come per i profili junior, anche per i senior i canali di recruiting sono sempre più misti,

a dimostrazione dei mutamenti in atto nelle aziende sempre più abitate da popolazioni di collaboratori delle età più diverse.

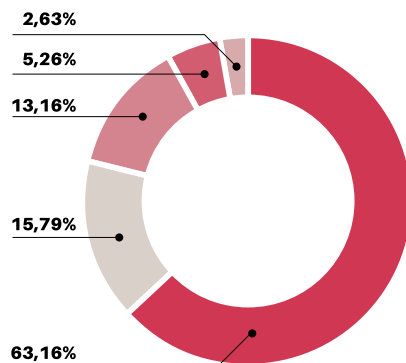
In merito, l'indagine GIDP parla di quasi un 60% di imprese nelle quali lavorano più di tre generazioni, una convivenza giudicata una sfida, ma anche un'opportunità per il 50% di loro.

Tra i problemi più rilevanti riscontrati nella relazione junior/senior, la ricerca cita gli stili di comunicazione, l'approccio al lavoro/autonomia e le attese verso il ruolo/carriera. Su questi aspetti l'attenzione datoriale è in crescita, al punto che lo scorso anno la quota di aziende che non aveva attivato politiche specifiche per la valorizzazione del dialogo intergenerazionale era solo il 30,26% del campione intervistato. Tra le iniziative più efficaci promosse in materia, si segnala l'organizzazione di momenti di confronto formali e informali e la formazione di gruppi di lavoro eterogenei. Grazie a questo tipo di azioni, pur permanendo alcune criticità, più del 63% dei manager coinvolti nella ricerca si giudica pertanto "abbastanza efficace" nel guidare team intergenerazionali.

Persino la differenza di familiarità con le tecnologie digitali tra generazioni è considerata un ostacolo gestibile con supporto e formazione (40,79%), mentre il 32,89% non rileva difficoltà significative.

**Se ben gestita, la convivenza multigenerazionale può in definitiva essere una leva per la competitività:** «Dove si investe in ascolto, leadership condivisa e cultura organizzativa, le imprese sono più attrattive», ha affermato la presidente Verderajme durante la presentazione della ricerca nel luglio scorso in Regione Lombardia.

Per rendere questo dialogo profittevole anche per i bilanci aziendali sarebbe tuttavia basilare introdurre e/o potenziare programmi di mentoring tra senior e junior strutturati, attivati lo scorso anno solo dal 23,7% del campione considerato. Una percentuale davvero esigua, si considerava durante la presentazione della ricerca, tenendo conto dell'inverno demografico che bussa alle porte dell'Italia. Un ostacolo serio aggirabile anche offrendo reali opportunità di inserimento e crescita ai giovani che al momento preferiscono trovarle all'estero.



### Quanto ritieni efficace la capacità dei manager della tua azienda di guidare team composti da persone di generazione diverse?

- 63,16%** Abbastanza efficace, anche se emergono criticità puntuali
- 15,79%** Poco efficace, notiamo difficoltà nel gestire dinamiche intergenerazionali
- 13,16%** Molto efficace: la leadership si adatta bene ai diversi stili e bisogni
- 5,26%** Non saprei
- 2,63%** Per nulla efficace, serve un approccio completamente diverso

# Il lavoro che (non) c'è

*In Italia si lavora di più, ma si guadagna di meno. I salari reali arretrano, il rischio povertà cresce e il mercato fatica ad attrarre giovani. E mentre la Gen Z cerca benessere e senso, il Paese si scontra con l'inverno demografico e un futuro occupazionale incerto*

di LEO MANSUETO

**S**ono più di venti anni che i nostri salari reali non tengono il passo con l'evoluzione del contesto economico. L'ultimo rapporto Employment Outlook 2025 dell'Ocse, poi, non lascia grandi spazi di interpretazione: tra il 2021 e il 2025 i salari reali italiani sono calati del 7,5%, un crollo senza pari tra le economie avanzate. Un segnale non solo economico, ma anche simbolico: lavorare, oggi, garantisce meno di ieri. Non solo rispetto al passato, ma anche rispetto agli altri Paesi.

Andrea Bassanini, relatore del report, evidenzia come il nostro sistema salariale fosse in difficoltà ben prima della crisi inflattiva post-pandemia. Il divario con la media Ocse, anzi, si è ampliato proprio mentre altri Paesi riuscivano a recuperare. E nel frattempo, la questione del salario minimo rimane irrisolta, oggetto di dibattiti senza sbocchi. Ma l'Ocse è perentoria: un salario minimo non è una gabbia, bensì un "pavimento di dignità" da cui partire per costruire un ecosistema del lavoro più giusto.

## Povertà crescente e lavoro che non protegge

La fotografia dell'Istat conferma e amplia il quadro: dal 2019 al 2024 i salari reali sono calati del 4,4% e dell'8,7% rispetto al 2008, mentre il 23,1% della popolazione è a rischio

povertà o esclusione sociale (quasi il 40% al Sud). Crescono i working poor, i lavoratori poveri, soprattutto nei servizi (colf, rider, camerieri, commessi, operai). Aumenta il numero di coloro che, pur avendo un'occupazione, si rivolgono alle mense della Caritas. E peggiorano gli indici di rischio povertà, soprattutto per i giovani sotto i 35 anni e nel Mezzogiorno, dove quasi il 40% della popolazione è a rischio esclusione.

Il lavoro, storicamente barriera contro l'indigenza, perde oggi questa funzione protettiva. E chi resta indietro – giovani, donne, anziani con pensioni minime – si ritrova spesso senza alternative. Si accentua così una frattura sociale profonda che mette in discussione il patto implicito tra lavoro e benessere, tra impiego e diritti.

## La demografia che scava il vuoto

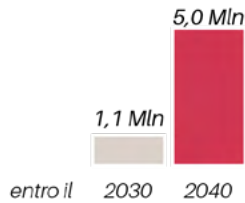
Il lavoro in Italia si svuota anche demograficamente. E non è solo un problema di oggi, ma un trend ormai strutturale che mette in discussione la tenuta stessa del nostro sistema produttivo. Secondo le stime della Fondazione Consulenti del Lavoro, entro il 2040 il Paese perderà oltre 3 milioni di lavoratori. Il motivo? La drastica riduzione della popolazione in età attiva, che colpirà in modo trasversale tutte le regioni, con effetti ancora più mar-

cati nel nostro Sud. Si prevede, ad esempio, che la Basilicata perderà oltre l'8% della forza lavoro entro il 2030, seguita da Sardegna, Calabria, Puglia, Campania e Sicilia. Province come Nuoro, Potenza, Enna e Oristano saranno tra le più colpite.

Questa trasformazione non riguarda solo i numeri, ma anche la qualità e la struttura del lavoro. Già oggi quasi il 50% delle posizioni aperte viene classificato come "di difficile reperimento". Non solo mancano le competenze – un problema ben noto – ma iniziano a mancare proprio le persone. Si è interrotto il ciclo naturale del ricambio generazionale, e la sproporzione tra senior e junior nelle imprese è diventata evidente: il 30,2% delle aziende italiane è a rischio di mancato ricambio, una soglia che sale al 35% tra le micro-imprese sotto i tre addetti, dove l'occupazione spesso coincide con l'autoimpiego.

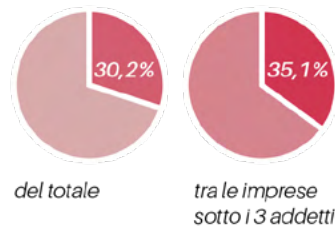
Il quadro tracciato dall'Istat nel suo ultimo rapporto annuale ci dice che stiamo vivendo una metamorfosi silenziosa, guidata da un doppio movimento. Da un lato, l'aumento della longevità e la convivenza sempre più prolungata tra più generazioni; dall'altro, il crollo delle nascite – solo 370mila nel 2024, con un tasso di fecondità sceso a 1,18 figli per donna. Il risultato è un Paese in cui un quarto della popolazione ha 65 anni o più, e gli

• **L'inverno demografico in numeri**  
Popolazione in età lavorativa in calo



(Fonte: Fondazione Consulenti del Lavoro su dati Istat)

• **Aziende a rischio mancato ricambio generazionale**



(Fonte: Istat 2024)

• **Assunzioni difficili**  
48% delle figure ricercate nel 2024 definite "di difficile reperimento"  
(Fonte: Excelsior Unioncamere-Ministero del Lavoro)

• **Emigrazione qualificata**  
-97.000 laureati (25-34 anni) negli ultimi 10 anni  
(Fonte: Istat 2024)

• **Italia tra i Paesi più anziani**  
1 persona su 4 ha più di 65 anni  
Oltre 4,5 milioni hanno più di 80 anni  
(Fonte: Istat)

over 80 superano i 4,5 milioni.

Nel frattempo, a fronte di una natalità in crisi, la popolazione cresce solo grazie alla componente migratoria: 435mila ingressi dall'estero nel 2024 e un numero record di acquisizioni di cittadinanza. Ma anche qui, le dinamiche sono complesse. Negli ultimi dieci anni, l'Italia ha perso circa 97mila laureati tra i 25 e i 34 anni, fuggiti all'estero. Una perdita netta di capitale umano che impoverisce il presente e ipoteca il futuro.

Eppure, il 2024 ha segnato un record occupazionale: +823mila posti rispetto al 2019. Merito di politiche attive del lavoro più efficaci, della riduzione dei NEET (dal 23,6% al 17,3% in cinque anni) e di un aumento significativo dell'occupazione femminile. Ma questi risultati rischiano di essere effimeri se non affrontiamo con decisione il nodo demografico.

La vera sfida è duplice: da un lato, sostenere la domanda di lavoro con politiche che facilitino l'ingresso di donne e giovani nel mercato; dall'altro, costruire un ecosistema lavorativo capace di trattenerne competenze e talenti. Su 12,4 milioni di inattivi tra i 15 e i 64 anni, quasi 6 milioni hanno meno di 35 anni e quasi 8 milioni sono donne. Un potenziale ancora troppo poco valorizzato.

Come ha dichiarato Rosario De Luca, presidente del Consiglio Na-

zionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, serve intervenire con politiche trasversali: welfare, formazione, politiche di genere e supporto alla genitorialità. Serve accelerare i percorsi scuola-lavoro, rafforzare i servizi alle famiglie e creare le condizioni affinché le persone non solo entrino nel mercato del lavoro, ma vi restino e si realizzino.

### La Generazione Z e l'equilibrio instabile

I giovani non vogliono solo uno stipendio, lo dice con chiarezza più di un sondaggio. Le scelte delle nuove generazioni indicano un cambio di paradigma. Chiedono senso, flessibilità, inclusione, benessere. E se non trovano queste condizioni, cambiano rotta. La Gen Z è più mobile - cambia lavoro più spesso (17% negli ultimi sei mesi, contro il 6% dei Boomer) -, è più selettiva e più consapevole rispetto a ciò che desidera da un lavoro: equilibrio tra vita privata e professionale, possibilità di crescita, ambiente inclusivo, formazione continua.

Inevitabilmente, ama le aziende che sanno bilanciare retribuzione, cultura aziendale e qualità della vita. In testa c'è Ferrero, seguita da realtà attrattive come Lamborghini, Chiesi Farmaceutici, Italo e IBM.

Più in generale, invece? Secondo il Randstad Workmonitor Pulse, il 59% degli italiani accetterebbe una busta paga più leggera per

avere meno stress, e il 55% preferirebbe benefit concreti - assistenza sanitaria, buoni pasto, auto aziendale - piuttosto che un aumento. È un segnale forte per le imprese: il denaro conta, ma da solo non basta.

### Il ruolo dell'HR: oltre la gestione, verso la cura

In questo quadro, i responsabili dell'HR sono chiamati a rivedere profondamente il proprio ruolo e il perimetro del proprio intervento. Non si tratta più solo di assumere o gestire, ma di progettare un'organizzazione capace di attrarre, ispirare e fidelizzare. E trovare la migliore mediazione possibile tra esigenze aziendali e aspettative individuali.

Le aziende devono comprendere i nuovi driver motivazionali, immaginare benefit che vadano oltre la logica retributiva, favorire la crescita delle competenze, promuovere politiche di inclusione reali e non cosmetiche. E soprattutto, guidare un cambiamento culturale che guardi realmente al benessere delle persone.

Non è facile. Richiede visione strategica, empatia e la capacità di muoversi in un contesto instabile, con margini di manovra spesso ridotti. Ma è proprio da questa sfida che può nascere un nuovo patto sociale tra lavoro e società. Un patto in cui l'impresa non è solo luogo di produzione, ma spazio di possibilità, comunità e benessere condiviso.





**BIS**  
BENESSERE  
INCLUSIONE  
SOSTENIBILITÀ

SECONDA  
EDIZIONE

**SAVE  
THE  
DATE**

**VUOI...**

**...attrarre e motivare  
i talenti, sviluppando  
organizzazioni capaci  
di evolvere con le persone?**

**...trasformare le sfide  
dell'AI in nuove opportunità  
di crescita?**

**...creare luoghi di lavoro dove  
lo scambio tra generazioni  
costruisce valore?**

Imprenditrici e imprenditori,  
professioniste e professionisti HR  
parleranno di engagement, reskilling,  
upskilling, invecchiamento demografico e di come  
le aziende possano costruire ecosistemi lavorativi  
in cui le persone scelgano non solo di entrare,  
ma anche di restare e crescere.



OltreLaMediaGroup



VOOD





# Ascolto, reciprocità e dignità: la ricetta contro la fuga (silenziosa) dal lavoro

*Intervista a Paolo Iacchi, docente di Gestione delle Risorse umane all'Università degli Studi di Milano: "La rivoluzione silenziosa. Quando le persone ridisegnano le regole" è il suo ultimo libro*

di ALESSANDRA CICALINI

**A** ascolto, reciprocità e dignità: più di altre, sono queste le tre parole simboleggianti la vera aspirazione dei lavoratori contemporanei. Testimoni del cambiamento epocale in atto sono in particolare i giovani Gen Z, i primi a proporre una risposta diversa all'antico adagio "lavoro-guadagno-pago-pretendo". Nel crollo di una visione di questo genere ha giocato un ruolo fortissimo il Covid-19, che ha alimentato in proporzioni fino al 2020-21 inimmaginabili il fenomeno delle grandi dimissioni. Il nostro Paese ne è stato colpito in misura più contenuta, dicono le principali ricerche sul tema. Ciò non significa però che l'urgenza di un migliore equilibrio vita lavoro sia meno sentita. Anzi.



Paolo Iacchi



Lo racconta molto bene **Paolo Iacchi** nel suo ultimo libro intitolato *La rivoluzione silenziosa. Quando le persone ridisegnano le regole* (Egea Editore). Docente di gestione delle risorse umane all'Università degli Studi di Milano, Presidente di Eca Italia e direttore scientifico di AIDP, il protagonista della nostra intervista racconta della rivoluzione copernicana in atto tra aziende e lavoratori, per cui sono le prime, oggi, ad inseguire i secondi e non viceversa. Autore, tra gli altri libri, di *Ironia e Dialogo sul lavoro e la felicità* con Umberto Galimberti, Iacchi ha raccontato le caratteristiche del silenzio che ha colpito le persone che restano in azienda, loro malgrado, e soprattutto sulle soluzioni possibili per aiutarle a recuperare la voce.

**Professor Iacchi, partiamo dal ghosting, una pratica sempre più diffusa tra i candidati: come li si aiuta a tornare allo scoperto?**

«Il termine ghosting è mutuato dal linguaggio delle relazioni sentimentali e si riferisce al comportamento di chi interrompe ogni forma di comunicazione senza preavviso né spiegazioni. Applicato al mondo del lavoro, e in particolare alla selezione del personale, descrive quei candidati che, dopo aver avviato un processo di recruiting, smettono improvvisamente di rispondere a e-mail, chiamate o inviti, scomparendo di fatto nel nulla. Il fenomeno non è nuovo, ma la sua recrudescenza recente ha assunto proporzioni tali da diventare un segnale del mutamento profondo in atto nel patto psicologico tra individuo e organizzazione».

**Che cosa sta succedendo, quindi?**

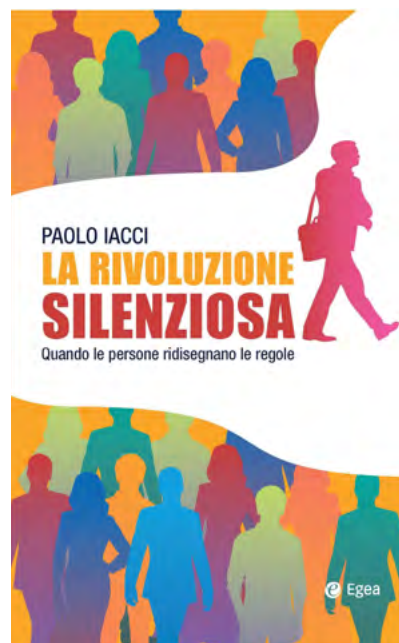
«Non essendo più l'impresa a detenere il controllo esclusivo del rapporto di lavoro, il lavoratore, soprattutto quello dotato di com-

petenze richieste dal mercato, può permettersi di selezionare attivamente le opportunità a lui più congeniali. In questo scenario, il *ghosting* da parte dei candidati può essere interpretato come una forma di "resistenza silenziosa". In molti casi si tratta di semplice maleducazione, in altri di sfiducia strutturale: le persone, deluse da precedenti esperienze in cui sono state ignorate o maltrattate dalle aziende stesse, scelgono a loro volta di ignorare, nel momento in cui sentono che il processo di selezione non restituisce valore, ascolto o trasparenza».

**Come fronteggiare un fenomeno del genere?**

«Una selezione efficace, oggi, non può prescindere da un'impostazione relazionale fondata sulla reciprocità: il candidato non è più un soggetto da attrarre e giudicare unilateralmente, ma un partner con cui costruire un progetto possibile. Per questo, rendere il processo di *recruiting* più trasparente, più rapido e più coerente con le aspettative dichiarate è il primo passo per evitare il *ghosting*. A ciò si aggiunge l'importanza della comunicazione autentica: aggiornare i candidati anche quando non sono scelti, motivare le decisioni, offrire un feedback onesto sono pratiche rare, ma determinanti per la reputazione di un'azienda e per contrastare il clima di sfiducia che alimenta il disimpegno.

In definitiva, se il *ghosting* è la risposta silenziosa a una cultura organizzativa altrettanto muta o autoreferenziale, aiutare i candidati a restare nella relazione significa innanzitutto cambiare tono, ritmo e contenuto di quella relazione. Si tratta di riconoscere che ogni passaggio del processo di selezione, anche apparentemente marginale, è anche uno



scambio reputazionale».

**Un altro simbolo ormai iconico della Gen Z è la richiesta di smart working già in fase di colloquio: tu però parli anche del livello troppo basso dei salari come causa di fuga dal lavoro, anche da parte dei giovani: quanto i due problemi sono collegati con la richiesta minima di lavoro ibrido se non proprio full remote?**

«Il desiderio delle generazioni più giovani di accedere al lavoro ibrido o totalmente da remoto è spesso letto come una richiesta di flessibilità, di libertà e di equilibrio vita-lavoro. Ma questa aspirazione, per quanto legittima, non nasce nel vuoto. Quando un giovane entra nel mercato del lavoro e scopre che la retribuzione proposta è insufficiente non solo rispetto alle competenze richieste, ma anche alla sostenibilità della vita quotidiana, la richiesta di smart working non è più solo una preferenza, ma una forma di compensazione simbolica e concreta.

In altre parole, la spinta verso il lavoro da remoto non si alimenta solo di esigenze di autonomia per-



sonale, ma si intreccia profondamente con un'insoddisfazione economica. Se il salario non consente di costruire un progetto di vita dignitoso - abitare da soli, accedere a servizi, formarsi, godere del tempo libero - allora quantomeno si pretende la possibilità di risparmiare sugli spostamenti, di guadagnare tempo, di sottrarsi a una quotidianità aziendale percepita come sterile o non gratificante. La casa diventa il luogo in cui si recupera parte del

valore che il sistema lavorativo non restituisce.

Va letto in questa chiave anche il loro atteggiamento determinato, a tratti inflessibile, in fase di colloquio: la richiesta di remote working non è più negoziabile perché è diventata l'unico modo per far quadrare i conti, per conciliare lavoro e vita, per difendere un minimo di libertà personale in un contesto che, spesso, non riconosce il valore dei giovani se non in astratto. La Ge-

nerazione Z non fugge dal lavoro, fugge da una sua rappresentazione anacronistica, inefficiente, che chiede tutto ma restituisce poco».

**Al silenzio di chi fugge dal lavoro, così, alla spicciolata, tu suggerisci di rispondere con l'ascolto vero delle persone: quanto siamo pronti, come singoli e come società, ad ascoltare davvero? Mi viene da dire: ad aumentare il solipsismo contemporaneo ci mancava anche la Gen AI...**

«Hai ragione a sottolineare una certa fatica, oggi, nel mettersi davvero in ascolto degli altri. È come se fossimo tutti un po' troppo presi da noi stessi, chiusi nelle nostre bolle personali, abituati a sentire solo quello che ci conferma, ci consola o ci serve. Siamo immersi in un flusso continuo di parole, messaggi, opinioni, ma con pochissimi momenti in cui qualcuno si fermi davvero ad ascoltare, con attenzione e senza fretta. Il risultato è che ciascuno parla, ma nessuno si sente davvero compreso. E quando questo accade anche nei luoghi di lavoro, l'effetto è particolarmente evidente: chi non si sente ascoltato, capito o considerato, prima o poi smette di parlare. Oppure, più semplicemente, se ne va. Magari senza dire nulla, in silenzio, lasciando dietro di sé solo un vuoto difficile da interpretare.

La verità è che non siamo più molto abituati a entrare in relazione con l'altro in modo autentico. Siamo spesso così concentrati sulle nostre urgenze, sulle nostre fatiche, sui nostri obiettivi, da dimenticare che l'altro non è un ostacolo o un rumore di fondo, ma una persona con pensieri, fragilità e desideri propri. E questo vale tanto nei rapporti personali quanto in quelli professionali. L'ascolto richiede tempo, atten-

**«La Gen Z non fugge dal lavoro, ma da una sua rappresentazione anacronistica, inefficiente, che chiede tutto ma restituisce poco»**

FONTE: PEXELS

zione, disponibilità a mettere da parte - anche solo per un momento - il proprio punto di vista per fare spazio a quello dell'altro. Ma oggi viviamo in una società che ci spinge a correre, a performare, a rispondere in fretta. Anche per questo, forse, ci riesce così difficile ascoltare davvero».

**L'altra faccia del *job quitting* è il *job creep*, motivo altrettanto serio per fuggire da un posto di lavoro: un tempo lo si sarebbe chiamato sfruttamento. È così o è un fenomeno del tutto nuovo?**

«Il *job creep* è una dinamica sempre più frequente nel lavoro di oggi e consiste in un allargamento progressivo e non formalizzato delle mansioni assegnate a una persona. In pratica, si inizia a svolgere compiti che non rientrano nel proprio ruolo iniziale, senza che ci sia un cambiamento ufficiale del contratto, un riconoscimento economico o una revisione delle responsabilità. All'inizio può sembrare un segnale di fiducia da parte dell'azienda, un'occasione per dimostrare spirito di iniziativa. Ma se questo ampliamento non viene accompagnato da un confronto chiaro e trasparente, rischia di trasformarsi in una situazione poco sostenibile.

A differenza di un tempo, in cui i ruoli professionali erano più rigidi e ben delimitati, oggi il lavoro si muove in uno scenario molto fluido, dove le competenze si intrecciano e la disponibilità a "dare una mano" è spesso considerata un valore aggiunto. Questo però ha un effetto collaterale: se non si stabiliscono dei confini condivisi, si finisce per assumersi sempre più responsabilità senza che ci sia una reale revisione del proprio inquadramento o del proprio percorso di crescita. Si lavora su fronti sempre più ampi, spesso in assenza di strumenti adeguati o di una visione chiara da parte

dell'organizzazione.

Il punto è che questa evoluzione non sempre viene gestita in modo equilibrato. Quando manca un dialogo aperto, quando i compiti si moltiplicano senza un confronto sui carichi e sugli obiettivi, il lavoratore può trovarsi in una condizione di crescente fatica, confusione e disorientamento. E il rischio, col tempo, è quello di perdere il senso del proprio ruolo, di sentirsi sempre "in affanno", senza riuscire mai a definire dove finisce il proprio contributo e dove iniziano le responsabilità dell'organizzazione».

**Fuga dei giovani da una parte, invecchiamento della popolazione dall'altra porteranno l'Italia in pochi anni al rapporto di 1 a 1 tra forza lavoro e pensionati ma, come scrivi, la rivoluzione che stiamo vivendo va ben oltre i confini nazionali: quanta consapevolezza c'è su questo da parte di chi ha - comunque - i cordoni della borsa, ossia imprese e istituzioni?**

«Sicuramente la consapevolezza è in crescita, ma resta frammentaria, disomogenea e spesso più dichiarata che realmente agita. Da un lato, i segnali d'allarme sono ormai sotto gli occhi di tutti: l'uscita precoce o silenziosa dei giovani dal mercato del lavoro, l'invecchiamento accelerato della popolazione attiva, la contrazione demografica e l'impatto strutturale che tutto questo avrà sulla produttività, sulla sostenibilità del welfare e, più in generale, sulla coesione sociale. Dall'altro lato, però, le risposte non sono ancora all'altezza della trasformazione in corso.

Chi ha responsabilità istituzionali - grandi imprese, istituzioni pubbliche, decisori politici - si trova oggi di fronte a una rivoluzione che non può essere affrontata

solo con incentivi, sgravi fiscali o bonus una tantum. La questione non è più semplicemente economica o organizzativa: è culturale. Ciò che sta cambiando è il senso stesso del lavoro, le aspettative delle persone, la gerarchia dei bisogni, la relazione tra tempo e valore. Eppure, troppo spesso si continua a ragionare con schemi del passato, tentando di correggere il presente con soluzioni parziali, senza mettere mano al patto che lega (o dovrebbe legare) chi lavora e chi offre lavoro».

**Fuori dai confini nazionali com'è la situazione?**

«Nel mondo occidentale, soprattutto in Europa, si intravedono segnali di apertura: si discute sempre più di lavoro ibrido, di benessere organizzativo, di *life-long learning*, di inclusione intergenerazionale. Ma manca ancora un salto di qualità nella visione. Molte imprese sono concentrate su come trattenere i talenti, ma poche si chiedono davvero come costruire condizioni perché le persone vogliano restare. Le istituzioni iniziano a parlare di *longevity economy*, ma faticano a ridisegnare i sistemi di protezione sociale, formazione continua e accesso al lavoro con una prospettiva di lungo periodo.

In realtà, la rivoluzione in atto non è italiana, né europea: riguarda tutto l'Occidente e oltre. È il passaggio da un'economia che ha fatto leva per decenni sulla disponibilità incondizionata di manodopera, a un nuovo scenario in cui il lavoro non è più garantito, né scontato, né vissuto come unica fonte di identità. Le nuove generazioni chiedono senso, flessibilità, equilibrio. Le generazioni più anziane chiedono di poter restare attive, ma con dignità e possibilità di scelta. Nessuna di queste richieste può essere ignorata».

# Vuoi armonia nel lavoro? Impara l'arte del "radical candor"

*Il formatore di Fabbrica di Lampadine, contributor di PeoplearePeople.it, ritorna sul tema del "radical candor", uno strumento ideato da Kim Scott che consente di costruire modelli organizzativi basati sulla fiducia e sul confronto veri, a beneficio della qualità delle relazioni tra ogni membro del team*

di MAURIZIO MANTOVANI

Nel lavoro, come nella vita, cerchiamo l'armonia. Ma troppo spesso la scambiamo per silenzio, per assenza di conflitti, per quel "volemose bene" che appiattisce tutto. E invece no. L'armonia vera non nasce dal trattenere. Nasce dal dirsi le cose. Anche quando è scomodo. Anche quando ci espone.

Sto lavorando con diversi team su un concetto che sta cambiando il modo in cui le persone si parlano al lavoro: la sincerità radicale ("radical candor" di Kim Scott), uno strumento potente per costruire un clima di lavoro in cui fiducia e confronto possano coesistere o alimentare l'armonia. Si basa su due assi fondamentali:

**1. Cura personale:** mostrare interesse autentico per le persone.

**2. Sfida diretta:** dare feedback chiari, tempestivi e onesti.

Non è un mero modello di comunicazione. È un gesto di umanità. Un modo per dimostrare che puoi dire la verità e allo stesso tempo avere cura dell'altro. Anzi, proprio perché

hai cura dell'altro, scegli di dirgli la verità.

Chi lavora con le persone, lo sa: le tensioni non esplodono mai per un evento singolo. Sono accumuli di silenzi, di feedback non dati, di cose lasciate correre. E quando arriva la goccia che fa traboccare il vaso, ci stupiamo. Ma era tutto lì, in attesa.

**Uno degli inganni più grandi nei gruppi di lavoro è questo: credere che l'armonia significhi evitare lo scontro.** Ma se non ci diciamo mai nulla, se preferiamo la cortesia formale alla chiarezza, quello che costruiamo è un patto di facciata. Apparentemente sereno, ma fragile.

Il *radical candor* insegna una cosa semplice: il feedback è un atto di rispetto. Quando evitiamo di dare un feedback a qualcuno per paura di ferirlo, stiamo scegliendo il nostro comfort, non il suo benessere. Quando edulcoriamo, quando giriamo intorno, quando parliamo di qualcuno invece che con qualcuno, stiamo sottraendo occasioni di crescita.

In un team di consulenti finanziari con cui ho lavorato, la coordinatrice evitava ogni forma di confronto diretto: non voleva passare per "quella dura". Il clima era tranquillo, certo. Ma anche stanco, opaco, pieno di non detti. Dopo un lavoro paziente e progressivo sull'uso della sincerità radicale, qualcosa si è sbloccato. Le persone hanno iniziato a dirsi cose mai dette. I malintesi si sono sciolti. I feedback hanno cominciato a circolare. E con loro, anche l'energia.

**Essere radicalmente sinceri non significa dire tutto quello che ci passa per la testa. Significa scegliere di dire la verità con intenzione, con empatia, con responsabilità.** È un esercizio che richiede lucidità, presenza, fiducia.

E fidati, non è sempre facile. Perché richiede tempo. Richiede coraggio. Richiede allenamento. Ma porta con sé un beneficio che va oltre la produttività: genera spazi di lavoro dove le persone non devono difendersi, ma possono esprimersi. Dove

non si ha paura di essere fraintesi. Dove ci si sente visti.

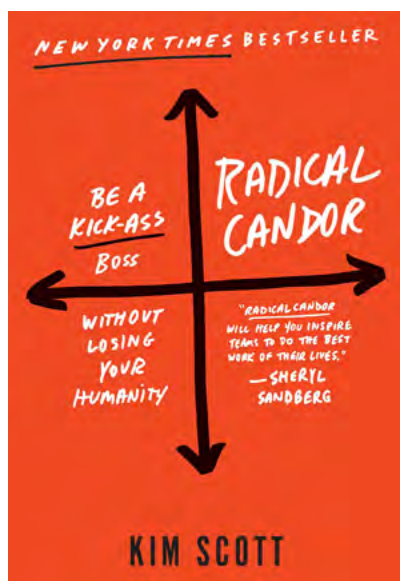
La verità è che non siamo abituati a una comunicazione così. O siamo troppo brutali (e ci chiamiamo schietti). O troppo accomodanti (e ci diciamo empatici). Il radical candor è un terzo spazio. È la combinazione potente tra sfida e cura.

E sai qual è la cosa straordinaria? Che quando cominci a praticarla, cambia tutto. Cambiano le relazioni. Cambia il modo in cui affronti gli errori. Cambia la qualità delle riunioni, dei confronti, delle decisioni. Cambia persino il modo in cui ti guardi allo specchio. Perché sai di aver scelto l'autenticità.

E allora, torniamo all'inizio: l'armonia non è la pace apparente delle cose mai dette. È il rumore sano del confronto. È il suono vivo di chi si parla davvero.

**Se vogliamo creare team forti, dobbiamo abbandonare l'idea che la serenità nasca dal silenzio.** La vera serenità nasce dalla verità condivisa. E, come spesso accade, richiede il coraggio di essere umani fino in fondo.

Questo, per me, è il cuore del *radical candor*. E anche dell'armonia autentica nei team.



**«Se non ci diciamo mai nulla, se preferiamo la cortesia formale alla chiarezza, quello che costruiamo è un patto di facciata: apparentemente sereno, ma fragile»**

FONTE: UNSPLASH



# Oltre le quote: cambiare il lavoro, cambiare la cultura

*Parità di genere tra leadership, cura e formazione:  
il confronto tra Sonia Malaspina e Lucio Tubaro*

di LEO MANSUETO

**N**el *Global Gender Gap Report 2024*, l'Italia perde terreno, scivolando all'87esimo posto su 146 Paesi analizzati. Un dato allarmante che impone una riflessione concreta: come accelerare davvero verso la parità? Ne parlano **Sonia Malaspina**, Direttrice Relazioni Istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità di Danone Italia e Grecia, nonché Presidente del Comitato Scientifico di Winning Women Institute, e **Lucio Tubaro**, Direttore Risorse Umane di BTicino, in un'intervista doppia che va oltre il dibattito sulle "quote rosa" per affrontare i nodi strutturali del problema: il peso della maternità, la cultura della cura, il ruolo delle aziende nella filiera e l'urgenza di una formazione scolastica capace di abbattere stereotipi di genere. Due visioni, un obiettivo comune: trasformare il lavoro in un luogo equo, sostenibile e capace di valorizzare pienamente il talento femminile.

**È un quadro poco incoraggiante quello della parità di genere che ci ha restituito l'ultimo Global Gender Gap**

**Report. Nessun Paese ha raggiunto la piena parità. Il 97% delle economie analizzate ha colmato più del 60% del divario, ma secondo i dati attuali, serviranno ancora 134 anni per raggiungere la piena parità di genere: ben cinque generazioni oltre l'obiettivo fissato per il 2030. L'Italia, intanto, con un punteggio del 70,3%, perde otto posizioni rispetto al 2023, finendo all'87esimo posto della classifica.**

**In un simile scenario, possiamo considerare la parità di genere solo una questione di quote? Ridurre il dibattito alle "quote rosa" non rischia di sminuirne il valore?**

Sonia Malaspina: «Grazie, per l'invito e per la domanda. È un piacere poter parlare di temi che non sono "nice to have", ma fondamentali. Io li considero da sempre temi economici. Le aziende possono essere società benefit, come Danone, ma restano soggetti economici: perseguono obiettivi concreti. Se aggiungono anche obiettivi sociali, benissimo – ma devono parlare il linguaggio dell'econo-

mia.

Il tema delle quote divide, certo. Io preferisco concentrarmi su un'altra leva, quella con cui ho iniziato il mio percorso sulla parità nel 2011: la maternità.

A scuola, ragazze e ragazzi partono alla pari, ma nel mondo del lavoro si apre il divario. E uno dei fattori principali è proprio la maternità, che oggi penalizza ancora fortemente le donne. È il primo elemento che determina il divario salariale e la difficoltà di rientrare nel mondo del lavoro.

L'Italia ha uno dei tassi di disoccupazione femminile più alti d'Europa: una donna su due non lavora, e al Sud i numeri sono ancora più allarmanti. La non occupazione femminile ha effetti diretti anche sulla natalità – che è un altro dato critico.

Già nel 2011 mi chiedevo: se non interveniamo come aziende per cambiare la cultura, chi lo farà? Una donna non dovrebbe essere penalizzata perché sceglie di diventare madre. Le aziende su questo possono fare molto. E io, in questi anni, l'ho visto succedere».

**Lucio, tu cosa ne pensi? È davvero una questione di quote?**

Lucio Tubaro: «Vorrei smontare un pregiudizio: qualche anno fa ero contrario alle quote, le vedevo come una discriminazione al contrario. Oggi la penso diversamente.

Le quote sono, sì, una forzatura, ma servono per cambiare passo. Sono uno strumento transitorio però necessario per superare uno squilibrio che, altrimenti, durerà ancora decenni.

Si tratta di una questione culturale, prima ancora che aziendale. I Paesi in cima al Gender Gap Report sono tutti della stessa area geografica. Non è un caso.

Le aziende possono contribuire, ma non possono risolvere tutto da sole. Nel nostro caso, stiamo lavorando per aumentare la presenza femminile nel management e in tutta l'organizzazione. È un processo lungo. Le quote aiutano ad accelerarlo. Sei anni fa non l'avrei detto, ma oggi lo vedo sul campo».



Sonia Malaspina

**Parliamo di natalità. La Banca d'Italia stima che il calo demografico avrà un impatto sul PIL pari al 7,6% nel 2050. Se il tasso di occupazione femminile raggiungesse quello maschile entro il 2040 la**

**perdita del PIL sarebbe solo del 1,7%.**

Da tempo, come Presidente del Comitato scientifico del Winning Women Institute, sei in prima linea per ribadire e sostenere il tema della parità di genere.

Sulla base della tua esperienza sul campo e di quello che ci dicono questi numeri insieme a quelli dell'Istat (il 40% donne Over 50 non lavora e non ha pensione, contro il 15,4% degli uomini), l'occupazione e la crescita professionale femminile non appaiono soltanto come un'istanza sociale. Da dove dobbiamo ripartire per favorire una maggiore partecipazione delle donne al lavoro?

Sonia Malaspina: «Bisogna ripartire dal concetto di cura. È su questo che si gioca tutto.

La cura – dei figli, degli anziani – grava ancora quasi esclusivamente sulle spalle delle donne. E non parliamo abbastanza della cura degli anziani, anche



Lucio Tubaro

se viviamo in un Paese che sta invecchiando rapidamente. La Spagna, ad esempio, ha introdotto un congedo parentale condiviso, estendendolo anche ai padri. È un passo importante: la cura deve essere equamente ripartita. E anche la maternità, in termini salariali, non deve penalizzare nessuno. Al contrario, dovrebbe essere integrata nelle politiche aziendali in modo equo.

E parliamoci chiaro: anche gli uomini che scelgono di prendersi cura vengono discriminati. Chi chiede il congedo parentale spesso torna al lavoro e si ritrova emarginato. Questo

non può accadere.

Nel nostro caso, abbiamo visto che investire su una cultura della cura condivisa ha effetti positivi misurabili: minore assenteismo, meno burnout, più coinvolgimento. E il tasso di natalità in azienda è salito.

Stiamo anche lavorando con i nostri fornitori. Riconosciamo una premialità - che significa che assegniamo un punteggio superiore in fase di gara per l'acquisto di beni e servizi - a tutti i fornitori che sostengono l'occupazione femminile e presentano la certificazione per la parità di genere. Non è un obbligo, è uno stimolo. Così parli il linguaggio

dell'impatto e dell'economia insieme. E funziona: molte PMI stanno iniziando questo percorso. Con il Winning Women Institute abbiamo anche lanciato il Manifesto della Parità di Genere nella Filiera Italiana, firmato ad oggi da 50 organizzazioni».

**Lucio, vorrei tornare sul tema della *formazione*, strettamente legato a quello della *cura*. Quanto è importante iniziare presto - già a scuola - per smantellare certi stereotipi?**

Lucio Tubaro: «Sono pienamente d'accordo con Sonia. Le grandi aziende possono e

## OCCUPAZIONE E NATALITÀ IN ITALIA

- Il calo demografico avrà un impatto sul PIL pari al **7.6% nel 2050**

- Se il tasso di occupazione femminile raggiungesse quello maschile **entro il 2040 la perdita del PIL sarebbe solo del 1,7%**

- Il **40% delle donne Over 50** e non ha pensione, contro il 15,4% de

- Entro il 2040, il mercato del lavoro it potrebbe perdere **oltre 3,1 milioni di addetti**

(Dati: Banca





devono agire anche attraverso la filiera, perché il tessuto produttivo italiano è fatto di PMI. Il nostro compito è sensibilizzare anche chi sta a monte e a valle del nostro sistema.

Poi c'è la formazione, che è essenziale. Ma con una precisazione: non può ricadere tutto sulle aziende. Serve un'azione anche normativa e istituzionale. Le aziende possono fare la loro parte, ma non possono supplire a tutto.

Noi, per esempio, lavoriamo sulla sensibilizzazione interna, soprattutto dei manager più giovani. Portiamo esempi di *role model* femminili, anche all'e-

sterno. Abbiamo progetti con le scuole per orientare le ragazze verso le STEM - un tema chiave per noi.

Inizialmente entravamo negli istituti tecnici, ora andiamo anche nelle scuole medie. È lì che si formano le prime scelte. Portiamo le nostre ingegnere a raccontare il loro percorso: è importante che le ragazze vedano che certi mestieri non hanno genere.

Purtroppo, nei nostri database ci sono ancora pochissime ingegnere elettriche o meccaniche. Tante gestionali, pochissime su formazione più tecnica. Questo è un problema. Le aziende non possono colmare da sole questo divario. Serve un orientamento scolastico serio, strutturato, aderente al mondo del lavoro. Ad oggi manca, e il gap si fa sentire».

**Se poteste cambiare una sola cosa, concreta più che simbolica, per accelerare la parità nel lavoro, quale sarebbe?**

Sonia Malaspina: «Equiparare i congedi di paternità. Credo sia la chiave per trasformare la cultura della cura. Noi, per esempio, abbiamo introdotto 20 giorni obbligatori. E i papà tornano cambiati. Alcuni non vorrebbero nemmeno tornare al lavoro! È educativo per tutti: per le madri, per i padri e per le aziende».

Lucio Tubaro: «L'altro punto, per me, è rafforzare l'orientamento scolastico, strutturato e obbligatorio. Noi aziende possiamo fare tanto, ma il vero cambiamento parte prima, a scuola. Altrimenti continueremo a ricevere profili che non corrispondono ai mestieri di oggi e di domani - e, di nuovo, il divario resterà».

**«Investire su una cultura della cura condivisa ha effetti positivi misurabili: minore assenteismo, meno burnout, più coinvolgimento»  
(Sonia Malaspina)**

**«La formazione è essenziale, ma non può ricadere interamente sulle aziende: serve un'azione anche normativa e istituzionale»  
(Lucio Tubaro)**





# L'unione fa la forza, nel rispetto delle altrui diversità

*Il ruolo degli HR nella crescita individuale e collettiva delle persone: dialogo tra Luisa Romesi (Foot Locker) e Stefano Rossignoli (The Space Cinema)*

di ALESSANDRA CICALINI

**F**acilitatori di crescita, umana e lavorativa, ma non artefici del destino altrui. Si può riassumere in questo modo il pensiero di **Stefano Rossignoli**, Human Resources Director di The Space Cinema, e di **Luisa Romesi**, VP Geo Italy di Foot Locker, sul ruolo dei responsabili delle risorse umane. Del resto, qualcosa del genere è successa proprio ai due protagonisti del confronto andato in scena durante BIS, lo scorso 29 maggio, l'occasione che li ha fatti reincontrare dopo diversi anni.

**Luisa e Stefano, partendo dalla "carrambata" che vi ha voluto fare il founder di Oltre La Media Giampaolo Rossi, quanto ha contato per voi avere lavorato insieme tempo fa, alla luce di come siete oggi?**

Stefano Rossignoli: «Carrambata apprezzatissima... le nostre strade professionali si sono separate dodici anni fa, per colpa mia: è stata proprio Luisa a chiedermi di fare questa confessione. All'epoca, io ero il



Stefano Rossignoli

suo direttore del personale, poi ho fatto scelte professionali diverse... Lo dico adesso con la massima sincerità: pur avendo svolto prima del mio arrivo in Foot Locker un ruolo analogo, proprio con Luisa ho vissuto per la prima volta nella mia carriera un'esperienza di vera business

partnership tra le HR e le operations, ossia tra lo staff e la linea. Oggi un'espressione del genere è nota a molti, ma ai tempi no».

**Che cosa significa essere business partner?**

Stefano Rossignoli: «L'espressione indica il rapporto

di collaborazione, di fiducia, di scambio autentico che ci può essere tra l'HR e la linea. Ecco: prima di conoscere Luisa, non avevo mai vissuto un'esperienza del genere. Tra l'altro eravamo due persone con stili di leadership molto diversi, ma questo non ha minimamente impedito che ci fosse un rapporto di collaborazione molto proficuo. Anzi, oggi dico proprio che questa diversità ci ha consentito di mettere a fattor comune tutta una serie di competenze che lei aveva ed io no, e viceversa. Il risultato che ne è venuto fuori è stato molto significativo».

#### **Luisa cosa dici in proposito?**

Luisa Romesi: «Intanto Stefano ha cambiato azienda! Per me è stato difficile accettarlo, perché lavoravamo benissimo insieme. Lui era la parte razionale, io quella emozionale, passionale. Lo ammetto: andando-sene via, Stefano ha lasciato

un vuoto che non sono riuscita a colmare facilmente. Trovare qualcuno che è proprio la tua antitesi e poi andarci d'accordo è raro. Insomma: ho provato grande dispiacere».

#### **Vi aiuto a sciogliere la tensione con una seconda domanda: in entrambe le vostre aziende avete puntato molto sulla formazione e sul team building. Perché lo avete fatto e quali risultati avete ottenuto in termini di benessere dei vostri team?**

Luisa Romesi: «Intanto, a parte lui da Foot Locker non va via nessuno... Ad ogni modo, secondo me bisogna tenere conto di due temi. Il primo è creare queste benedette relazioni con le persone, il che significa, se lo fai davvero, gran fatica in termini di tempo e di impegno da parte tua. Quando ci riesci, le persone stanno bene, perché sentono la tua attenzione e il tuo impegno professionale verso di loro. Le relazioni sono

sempre one to one anche se gestisci gruppi. Il secondo tema è contribuire alla loro formazione, ossia far sperimentare loro cose diverse, spendendo tempo con loro durante le attività di formazione. Nella mia esperienza l'80% delle persone, se le lasci andare a loro stesse, non curano la propria evoluzione, quindi è l'azienda che si fa carico di ampliare i loro orizzonti, aiutandole ad approfondire le loro professionalità».

Stefano Rossignoli: «Concordo in pieno, anche perché tutti e due abbiamo sperimentato insieme le straordinarie attività di formazione della "Fabbrica di Lampadine", già dai tempi in cui non si chiamava ancora così. Aggiungo che le esperienze di team building aumentano la collaborazione, la conoscenza, la comunicazione tra colleghi e abbattano delle barriere. E poi, come succede sempre in questo splendido spazio, il fatto di andare fuori dall'azienda per qualche giorno permette di disconnettersi dal lavoro di tutti i giorni, concentrandosi su dinamiche completamente diverse. Chiudo il mio "spottone" con un aneddoto riguardante un mio collaboratore che, al ritorno da un'esperienza con Fabbrica, mi ha espresso tutto il suo entusiasmo soprattutto perché, durante un gioco, aveva avuto finalmente la possibilità di conoscere meglio un collega con cui lavora da vent'anni a pochi metri di distanza tra un ufficio e l'altro. "Finalmente ho capito chi è", ha detto, per fortuna in senso positivo. Ecco: quando il team building funziona, serve anche a questo: ad abbattere quelle barriere conoscitive che ti impediscono un pieno e profondo rapporto lavorativo e per-



Luisa Romesi

sonale con i tuoi colleghi».

**In un certo senso, le vostre aziende, specializzate da angolazioni diverse nel tempo libero, vi agevolano nel creare relazioni più aperte con i dipendenti. Pertanto vi domando: quali consigli darestes ad aziende di altri comparti che comunque ci tengono al benessere dei loro team?**

Luisa Romesi: «Secondo me le aziende sono tutte uguali nelle loro finalità: alla fine tutte dobbiamo raggiungere obiettivi e profitti. Un ambiente dinamico aiuta: il retail ti spinge all'operatività continua, ma non saprei dare un consiglio preciso. Alla fine ritorno alle persone: sono loro, le belle persone, quelle che creano positività, voglia di fare e di migliorarsi. Possiamo trasmettere nozioni, tecnicismi, ma di certo non possiamo cambiare la personalità degli altri, né dobbiamo ergerci a un ruolo del genere, quindi massima attenzione ai caratteri che assumiamo».

**Tu cosa pensi Stefano? Sei d'accordo?**

Stefano Rossignoli: «Secondo me è possibile comunque allenare un po' di più la capacità di aprirsi anche nelle persone più introverse. Devo però confessare di aver detto più di una volta ai colleghi quanto siamo fortunati a lavorare in un'azienda come la nostra. Da noi arrivano clienti che decidono di investire mediamente due ore del loro tempo libero per divertirsi. Insomma, senza offesa per nessuno, da noi non è proprio come lavorare in una catena di montaggio. Però non tutti hanno la stessa idea di cosa sia il benessere, quindi capisco il punto di vista di Luisa. Suggerisco un esercizio per

provare a vivere meglio il proprio rapporto di lavoro: ricercare l'Eccellenza. Ossia guardare ai numeri uno di un dato settore e provare a prenderne il primo posto in graduatoria. A mio avviso, quando si cerca di essere i numeri uno, di vincere ogni giorno la sfida sul mercato, ma soprattutto per sé stessi come individui, si trova un quid di motivazione in più che ti fa vivere di solito meglio il tuo lavoro».

**Domanda solo per te, Stefano, sul progetto "Diversity & Inclusion Leadership Esercenti Donne", in cui voi abbinare un senior manager a un junior manager per i ruoli di mentor e mentee. Perché avete fatto una scelta del genere?**

Stefano Rossignoli: «Si tratta di un programma che cura la nostra associazione datoriale, ossia l'Anec, l'Associazione nazionale esercenti cinema, arrivato già alla terza edizione. Consiste nel chiedere alle imprese associate di candidare colleghe donne nel ruolo di mentor e di mentee. Per il primo, si sceglie una leader già affermata, ossia una professionista che ha già un percorso importante alle proprie spalle. La mentee è invece una junior manager, cioè una donna che si sta affacciando per la prima volta al ruolo di manager. Mentor e mentee di ciascuna impresa vengono associate tra loro "mescolando le carte" e insieme si costruisce un percorso di un anno in cui la leader più esperta condive esperienze, conoscenze, network con la junior manager, aiutandola ad intradarsi in una direzione che la porti il più avanti possibile nel proprio percorso di carriera».

**È molto maschile il mondo delle sale cinematografiche?**

Stefano Rossignoli: «Sì, credo lo sia ancora. Secondo un sondaggio effettuato dall'Anec nell'ambito di questo programma, benché il 51% degli organici di tutte le aziende che lavorano nel mondo delle sale cinematografiche sia femminile, solo il 31% riveste ruoli manageriali. Mi sembra una differenza sostanziale, che conferma la persistenza del famoso "soffitto di cristallo", una barriera che non si vede, eppure c'è».

**Luisa, so che a te non piace molto parlare di quote e di gender gap: me lo hai detto anche a Workout. Eppure te lo devo chiedere di nuovo: quanta fatica ti è costata essere a capo di team maschili e quanto è cambiato invece adesso il lavoro delle donne?**

Luisa Romesi: «Nelle parole è cambiato tanto, nei fatti qualcosa ma non tanto. Personalmente, ho dedicato la vita al lavoro: non so se sarei stata in grado di fare altro. E, se avessi mollato, non credo che qualcuno mi avrebbe recuperato. Carriera in aziende iperperformanti e maternità, è ancora challenge: molto, molto impegnativo».

**In tutti i modi, cinema e sport fanno sognare, quindi eccovi la domanda finale: secondo voi è possibile girare il film della nostra vita sognando davvero di stare bene al lavoro così come siamo. Maschi, femmine, giovani, vecchi e via dicendo?**

Luisa Romesi: «Io ho cominciato a stare bene al lavoro quando ho permesso a me stessa di essere me stessa. Mai perfetta, ma vera.

Quando ho provato a mostra-

re di avere altre qualità e di non usare le mie, non ha funzionato. Al di là delle percentuali, alla base c'è un patto che fai con te stessa, e alla fine sono le relazioni che crei che ti fanno stare bene, trasmettendo fiducia e voglia di fare bene. Poi tutto cambia in continuazione intorno a te».

Stefano Rossignoli: «Che ci si creda o no, le percentuali vanno considerate. Di recente una ricer-

ca del Politecnico di Milano ha chiesto ai lavoratori se si trovassero bene o se addirittura fossero felici nel loro luogo di lavoro. Dico addirittura perché "essere felici" presuppone uno step superiore rispetto allo "star bene". I risultati sono stati drammatici: solo il 9% dei lavoratori italiani ha detto di stare bene, ancora meno, appena il 5%, come le dita di una mano, ha detto di essere felice. Usando la metafora cinematografica, messa così l'idea

di stare bene nel luogo di lavoro sembra essere un film fantasy. Di sicuro, tra quel 5% di persone che si dicono felici di fare il lavoro che fanno ci siamo noi, Luisa ed io. Certo, potremmo migliorare il nostro lavoro in mille modi, ma spetta a noi, ognuno nel suo ruolo, ingrandire la percentuale dei felici, prevedendo percorsi di benessere fisico, psicologico, relazionale, in una visione inclusiva e di condivisione delle competenze».



**«Ho cominciato a stare bene al lavoro quando mi sono permessa di essere me stessa. Alla fine sono le relazioni che crei che ti fanno stare bene»  
(Luisa Romesi)**

**«Quando funziona, il team building abbatte quelle barriere conoscitive che ti impediscono un pieno e profondo rapporto lavorativo e personale con i colleghi» (Stefano Rossignoli)**



# Disability manager, lo speciale HR che abbatte ogni tipo di barriera

*Tra riconoscimento normativo e competenze specialistiche, Haydée Longo fa il punto sul percorso della Federazione Disability Management e riflette sull'identità di un profilo professionale di grande importanza nelle politiche HR*

di ALESSANDRA CICALINI

**L**a Federazione Disability Management è nata il 30 maggio del 2019 sotto forma di una vera e propria associazione professionale, dotata di un Codice deontologico e dell'obbligo di aggiornamento continuo per i suoi iscritti. Alla vigilia del sesto anniversario dalla sua fondazione, lo scorso 29 maggio è stata ospite di BIS la vicepresidente **Haydée Longo**.

**Quanto siete cambiati dalla vostra nascita e dove state andando?**

«Come socia fondatrice, oltre che come vicepresidente, non potrei essere più contenta del traguardo dei sei anni e soprattutto del percorso compiuto finora. Poco dopo la fondazione è arrivata la pandemia che, paradossalmente, alla fine ci ha premiati perché ci ha dato la possibilità di fare ancora meglio tutto quello che ci eravamo prefissi e che forse non saremmo riusciti a realizzare senza quell'evento».

**Perché lo pensi?**

«Siamo nati a seguito della conclusione di un percorso di formazione come Disability Manager organizzato da Regione Lombardia, la prima a riconoscere il nostro profilo professionale. Eravamo 30-40 soci fondatori che appunto sono stati i primi Disability Manager certificati ufficialmente in Italia. Terminato il corso, ci siamo proprio detti: "Adesso vogliamo fare il nostro lavoro di disability manager, ossia vogliamo creare, progettare e portare ciò che abbiamo imparato nel mondo"».

**Quindi non volevate disperdere competenze ed energie?**

«Soprattutto volevamo restare in contatto, perché, al contrario di quanto si pensa di solito, la disabilità non è un settore di nicchia, bensì investe tantissimi aspetti, dal lavoro, all'accessibilità architettonica e digitale e i diritti».

**Di qui anche la scelta di costituirvi come una vera e propria associazione professionale, non come una Onlus.**

«L'obiettivo era proprio creare una sorta di albo nazionale per fare rete tra disability manager».

**Quindi che tipo di formazione deve avere un Disability Manager e che cosa lo differenzia da altri ruoli HR?**

«Innanzitutto dipende da come viene inserito in un'azienda, ossia con quale funzione e questo a sua volta dipende molto dal settore e dalla sua operatività. Ad oggi, infatti, il Disability Manager è una figura obbligatoria in tutte le pubbliche amministrazioni per quanto riguarda soprattutto l'inclusione lavorativa. In parole semplici, il Disability Manager del settore pubblico equivarrebbe a un HR specializzato proprio nell'inserimento e nella gestione lavorativa delle persone con disabilità».

**Però non è vero in altri settori.**

«Esatto: per un'azienda tecnologica, per esempio, è invece molto importante avere un disability manager che si occupi dell'accessibilità digitale di prodotti e servizi».

**A tuo avviso, quanta consapevolezza c'è nelle aziende della necessità di dotarsi di un Disability Manager come risorsa strategica e non come semplice "obbligo normativo"? Oltretutto, mi sembra di avere capito che la Fedman ha anticipato in qualche maniera la normativa nazionale.**

«Sì, assolutamente: abbiamo anticipato molto e vogliamo continuare a farlo. Con la nostra attività di advocacy molto serrata, stiamo contribuendo

tuttora a lavorare con molte regioni per il riconoscimento del profilo. Il mio desiderio sarebbe di avere una legislazione nazionale che stabilisca come deve essere il lavoro del Disability Manager, quali competenze e formazione debba avere. Diversamente, il rischio è avere profili molto variegati da una regione all'altra».

**Nel tuo profilo online sottolinei di essere un'avvocata e ti soffermi sulla differenza tra le parole "discriminazione" e "diversità": è davvero ancora necessario usare i termini giusti quando si parla di parità di genere, disabilità e non solo in questi casi?**

«Dico di più: faccio la distinzione tra discriminazione e diversità e tra diversità e disabi-

lità, anche a livello professionale. Secondo me sono concetti diversi che si portano dietro dei temi molto diversi, a partire da quello delle competenze. In particolare, il Disability Manager deve possederne di molto specifiche da un punto di vista tecnico, che sono tutt'altro da quelle richieste a un Diversity Inclusion Manager. Allo stesso modo, diverse sono le discriminazioni che si subiscono o nelle quali si può "incappare"».

**E quindi, secondo te, come siamo messi come Paese su questi temi? C'è maggiore consapevolezza, oppure no?**

«Sono contenta di dire che dal 2019 la sensibilità è molto cambiata e anche se facciamo ancora un po' fatica, oggi vedo molta più curiosità e apertura. Mi ricordo ancora quando ho preso il titolo come mi guardavano i miei amici, con un mix di pietà e sufficienza... Invece oggi, a distanza di sei anni, molti di loro sono entusiasti e mi dicono che vogliono fare anche loro i Disability Manager».

**Quali progetti avete per il futuro più prossimo?**

«Quest'anno abbiamo la fortuna di avere tanti progetti nuovi da sviluppare. In primo luogo, siamo diventati i referenti Disability Manager per la provincia di Lecco e di tutti i comuni limitrofi. Poi abbiamo iniziato un percorso di formazione per Disability Manager nella Regione Sardegna e abbiamo avuto l'approvazione ufficiale di Regione Piemonte. In più, questa estate organizziamo la Summer School, un momento di formazione executive che riserviamo ai nostri soci per implementare continuamente le loro competenze e conoscenze».



Haydée Longo

# Valore in circolo: quando l'azienda cresce insieme a chi ci lavora

*Come le HR diventano motore culturale nelle organizzazioni: inclusione, benessere, identità condivisa e crescita personale si fanno driver del cambiamento. I punti di vista di Elena Nizzero (Purina) e Viviana Programma (Cisalfa)*

di LEO MANSUETO

**C**rescita, identità, possibilità. Sempre più aziende stanno riscrivendo le regole della gestione del personale, trasformando le HR in veri agenti culturali. In questa intervista doppia, **Elena Nizzero**, HR Business Partner Purina Southern Region, e **Viviana Programma**, HR Director di Cisalfa, raccontano come le loro aziende stanno mettendo in circolo valore autentico, dando spazio all'ascolto, all'inclusione e al protagonismo delle persone. Dalla definizione condivisa dei valori ai programmi di ambassador, dalla valorizzazione dell'identità personale a quella collettiva: visioni concrete di un cambiamento già in atto.

**In che modo le HR possono oggi essere considerate "abilitatrici di cultura" e non solo dipartimenti che gestiscono risorse?**

Elena Nizzero: «Il primo passo, per me, è uscire dagli uffici.

Anche da quelli virtuali. Essere presenti sul business e tra le persone, aprirsi, ascoltare, condividere. E soprattutto: essere coerenti. La coerenza tra ciò che diciamo e ciò che facciamo è fondamentale, soprattutto oggi, in un'epoca in cui il rischio di "washing" è alto. L'HR non può più limitarsi a un ruolo gestionale: deve diventare promotore attivo di cultura, con credibilità e vicinanza».

**Come valorizzare le persone per favorire benessere, relazioni positive e senso di appartenenza?**

Viviana Programma: «Valorizzare le persone significa riconoscere il loro potenziale, ascoltare le loro aspirazioni e creare le condizioni perché possano esprimersi al meglio. È come unire tanti "puntini": esperienze, competenze, motivazioni e visioni personali che, se messi in connessione, generano valore non solo per il

singolo, ma per tutta l'organizzazione. In Cisalfa, leader nel settore del retail sportivo, valori come dinamismo e crescita personale sono centrali. La nostra mission è generare benessere attraverso lo sport – e lo stesso miriamo a fare anche internamente, coinvolgendo i nostri collaboratori e collaboratrici. Vogliamo che le persone sentano di poter esprimere la propria identità e, allo stesso tempo, far parte di una cultura condivisa. In questa fase di trasformazione aziendale, stiamo costruendo una strategia "People" che metta al centro il benessere delle nostre persone e la loro felicità. Perché sì: da oggi inizio a parlare anche di felicità, non soltanto di benessere».

**Nel progetto di Employer Value Proposition di Purina avete identificato sette parole chiave. Cosa significano, in concreto, "purpose" e "possibility"?**



Elena Nizzero

Elena Nizzero: «Le sette parole della nostra EVP sono nate da un percorso di ascolto delle nostre persone a livello europeo, "dal campo" fino agli uffici. *Purpose*, per noi, è migliorare la vita dei pet e delle persone che li amano. È una missione potente, che si riflette nei nostri prodotti, ma anche in iniziative come "Pets at Work", il programma di Purina che da oltre 10 anni permette ai nostri dipendenti di vivere la relazione positiva con i propri pet anche sul posto di lavoro, "A Scuola di Petcare", progetto ventennale che ci porta nelle scuole primarie a insegnare la pet ownership responsabile ai bambini, o i progetti di pet therapy che sosteniamo, tra cui l'ultimo lanciato poco fa in una RSA. È un valore che va oltre il lavoro, entra nella vita di tutti i giorni.

*Possibility*, invece, riguarda il percorso professionale: entrare in Purina significa accedere a un ecosistema ricco di opportunità, dal mentoring alla mobi-

lità interna. Facendo parte del Gruppo Nestlé, le possibilità si moltiplicano. Lavoriamo per offrire un ambiente che accoglie, sostiene e valorizza».

#### Quanto contano oggi gli

**ambassador interni nella diffusione della cultura aziendale? Come li scegliete e coinvolgete?**

Viviana Programma: «In Cialsfa abbiamo identificato i nostri valori e abbiamo voluto che fossero le persone a viverli davvero. Non li abbiamo "calati dall'alto": abbiamo chiesto alle nostre persone di nominare chi, secondo loro, incarnava meglio ciascun valore. Gli Ambassador selezionati hanno contribuito attivamente a dare forma concreta ai nostri valori, calandoli nella realtà quotidiana dell'azienda. Il momento per me più emozionante è stato vederli protagonisti durante la prima convention aziendale, dove, insieme sul palco, hanno raccontato i valori del Gruppo. Lo hanno fatto con entusiasmo, mettendosi in gioco e presentando brevi video da loro ideati e interpretati. È proprio a partire dalla loro presentazione che abbiamo avviato una serie di iniziative formative e di work-



Viviana Programma



**«Il contesto ideale è quello in cui puoi essere te stesso e, al contempo, riconoscerti in un insieme di valori condivisi»  
(Elena Nizzero)**

**«Il nostro lavoro come HR non deve più essere solo gestire risorse, ma abilitare contesti in cui le persone possano fiorire»  
(Viviana Programma)**

shop, volti a sviluppare la nostra cultura aziendale».

Elena Nizzero: «Anche da noi gli ambassador si candidano spontaneamente. Sono persone "Proud To Be Purina" che hanno la spiccata volontà di raccontare, grazie ai loro volti e alle loro voci, il nostro mondo: i prodotti, le iniziative, ma anche i valori e lo spirito di Purina. Fanno un percorso di storytelling con un "cantastorie" professionista per superare eventuali reticenze e diventare

efficaci narratori. Possono persino aiutare un cliente indeciso al supermercato: advocacy significa anche questo. Con l'arrivo della nuova EVP, sono stati i primi a diffonderla. Perché, si sa, se un valore lo racconta un collega, è più credibile di qualsiasi pubblicità. Anche l'onboarding riflette questa filosofia: visita nella fabbrica italiana di Portogruaro (VE), approfondimento dei prodotti a portafoglio, guidato da colleghi esperti in materia, e visita nei punti vendita, dove possono osservare



direttamente l'interazione con gli shopper e comprendere l'importanza dell'ultimo miglio».

**Come si costruisce un contesto in cui ogni dipendente possa sentirsi protagonista e vedere possibilità di crescita? Cosa cambia per le HR?**

Viviana Programma: «Le leve sono diverse. Prima di tutto la leadership: sono i leader a creare lo spazio per lo sviluppo delle persone. Devono fare un passo indietro, lasciare spazio, ascoltare, coltivare benesse-

re e felicità. Un'altra leva fondamentale è il coinvolgimento: creare tavoli di confronto, momenti di co-costruzione e iniziative partecipative in cui ciascuno possa contribuire attivamente. E infine, la sintesi tra identità individuale e collettiva: ognuno deve potersi realizzare, ma anche sentirsi parte integrante di qualcosa di più grande. Questo bilanciamento è la chiave per far sentire davvero tutti protagonisti e l'obiettivo del nostro lavoro come HR: non si tratta più solo di gestire risorse,

ma di abilitare contesti in cui le persone possano fiorire».

Elena Nizzero: «Concordo: non è una contrapposizione. L'identità personale e il senso di appartenenza devono coesistere. Il contesto ideale è quello in cui puoi essere te stesso e, al contempo, riconoscerti in un insieme di valori condivisi. Le HR hanno il compito di far crescere entrambe le dimensioni, creando un luogo sicuro e autentico. È questa la vera ricetta».

## *Valore in circolo: quando l'azienda cresce insieme a chi ci lavora*



**Elena Nizzero**

HR Business Partner Purina  
Southern Region



**Viviana Programma**

HR Director di Cisalfa



# Felicità al lavoro: prima dei benefit, le persone

*Dal purpose ai programmi di benessere, equità e inclusione di cameo e Facile.it: il confronto tra Monica Chiari e Alessandro Tallia*

di ALESSANDRA CICALINI

**D**iversità, equità e inclusione sono i valori che danno il nome alla speciale "Ricetta" DE&I elaborata qualche mese fa da cameo, storica azienda del settore alimentare, con il contributo fondamentale dei propri dipendenti. Facile.it ha chiamato da tempo il suo reparto HR con il nome di People & Culture, segno di un impegno preciso che il gruppo specializzato nella comparazione delle tariffe di vari settori merceologici si è assunto nel mettere al centro il benessere e la crescita complessiva delle proprie persone.

I punti di contatto tra le due realtà sono stati messi in luce da **Monica Chiari**, Executive Manager People and Culture di cameo e **Alessandro Tallia**, Chief of Human Resources, Legal and General Services di Facile.it.

**Monica, comincerei da te, visto che sei stata già ospite della nostra webtv: da dove è nata la vostra attenzione alla DE&I?**

Monica Chiari: «Siamo partiti dal purpose, un tema di reputazione e di posizionamento sempre più centrale per le aziende

multinazionali come la nostra. Il nostro dice proprio: "Creiamo il gusto di casa", una grande promessa che cerchiamo di tradurre quotidianamente in tutte le nostre iniziative "people and culture". Naturalmente, poi dobbiamo collegare ciò che diciamo al nostro business, che consiste nel far star bene le persone. In altri termini, i prodotti che vendiamo già si collegano per loro natura a rituali "belli e buoni" da vivere insieme, in cu-

cine familiari che profumano di vaniglia. Quindi cerchiamo di fare in modo che ciò sia percepito non solo dai consumatori, ma anche di tutti coloro che lavorano con noi ogni giorno. Perché ciò accada, è però fondamentale che il purpose che ci siamo dati sia tradotto nella realtà nei nostri comportamenti».

Alessandro Tallia: «Assolutamente sì. La vision di Facile.it è



Monica Chiari





Alessandro Tallia

“Rendiamo più facile la vita di ogni giorno”, un impegno che abbiamo preso non solo verso i consumatori, ma anche verso i nostri dipendenti. La sfida è quella di riuscire a mantenere questa promessa tenendo conto della complessità della nostra azienda, divisa a metà tra l'anima IT, marketing e business, e l'anima operativa. Proprio per questo, per garantire il benessere di tutti, abbiamo dovuto lavorare su piani differenti perché le esigenze sono diverse. Abbiamo persone che devono lavorare necessariamente in presenza e altre che invece lavorano in smart working. La cosa importante per noi è dare la possibilità alle persone di esprimere loro stesse. Per poter garantire benessere a tutti, per noi è fondamentale dare loro la giusta flessibilità e autonomia».

**Un altro aspetto importante venuto fuori soprattutto durante il periodo del Covid è la fragilità psichica delle per-**

**sone: che cosa fate per aiutare i vostri collaboratori ad affrontarla?**

Monica Chiari: «Innanzitutto una premessa: a mio avviso è fondamentale preoccuparsi del fatto che ad essere sana sia innanzitutto l'organizzazione del lavoro, delle singole persone e in sé. Detto questo, le persone portano tutta la complessità del loro vivere anche all'interno del mondo del lavoro. Insomma, che cos'è il work-life balance se non creare un ambiente in cui le persone possano sentirsi riconosciute? Quando questo accade, quando si è raggiunto ciò che io considero una sorta di fattore igienico, ossia avere un'organizzazione sana e umana, allora lì diventano importanti anche le iniziative come il servizio di supporto psicologico. Perché a quel punto le persone se lo aspettano come scelta concreta di responsabilità sociale d'impresa. Ciò premesso, dai tempi del Covid abbiamo attivato un servizio di supporto

psicologico tuttora esistente, che può essere fruito online o via telefono. I nostri dipendenti hanno a disposizione tre sedute all'anno rinnovabili e ovviamente anonime e gratuite».

**Alessandro, avete qualcosa di analogo in Facile.it?**

Alessandro Tallia: «Sì, il servizio è sostanzialmente simile e da quest'anno lo abbiamo aperto anche ai familiari, con un buon successo. Dire una cosa del genere potrebbe sembrare contraddittorio: il fatto che ci siano persone che lo utilizzano potrebbe essere il sintomo di una mancanza di benessere aziendale. Invece è proprio il contrario, perché i nostri dipendenti ci hanno fatto capire che tale servizio viene utilizzato per le difficoltà familiari, personali, di relazioni. L'età media dei nostri collaboratori è di 35 anni, ossia proprio la fascia anagrafica più sensibile a queste tematiche: riconoscere di avere bisogno di un supporto e intervenire per prevenire problemi più seri in futuro è sintomo di un rapporto maturo con i temi del benessere psicofisico. In ogni caso, parlare di fragilità psichica non è più un argomento che crea disagio come poteva essere fino a 5-6 anni fa. Oggi, se una persona ha un problema del genere, ce ne parla e noi le andiamo incontro e, magari, si prende anche qualche giorno di pausa».

**Anche la maternità può essere un momento di fragilità personale e familiare: qual è la politica adottata dalle vostre aziende in materia di congedi parentali o altro?**

Alessandro Tallia: «Abbiamo pensato ad incentivi per due momenti fondamentali: la con-



clusione del periodo pre-parto, con l'erogazione a tutte le donne che vanno in maternità del 50% della parte variabile dello stipendio, slegandola quindi dalla performance lavorativa. Il secondo momento è il rientro, che cerchiamo di agevolare dando un bonus di tremila euro da utilizzare ad esempio per la babysitter o per altri tipi di aiuto. Sappiamo quanto sia stressante per le neomadri gestire questa fase in serenità, pertanto con questo supporto economico vogliamo dare loro la giusta tranquillità per agevolare il rientro».

**Monica, per voi forse è un po' diverso perché l'età media in azienda è più alta?**

Monica Chiari: «Sì, da noi ci sono quattro generazioni in contemporanea e sono convinta che la cosa migliore che possiamo dare alle persone è il tempo. Per questo dico che gestire le generazioni per noi significa gestire le persone nelle diverse fasi della loro vita. Abbiamo ad esempio esteso il part time fino al diciottesimo mese di vita del bambino, ossia sei mesi in più rispetto a quanto stabilito dalla legge. In generale, lavoriamo tantissimo nel supporto alla genitorialità, prevedendo sessioni di *parental coaching* collettivo e dando supporti specifici sui temi del disagio giovanile. E dall'altro lato, il tema del benessere familiare riguarda anche la cura dei genitori anziani. In proposito, stiamo lavorando a una rete di supporto, costruendola proprio a partire dall'ascolto delle voci delle quattro generazioni che abbiamo in azienda».

**Un altro aspetto che vi accomuna sono i dipendenti-ambassador: come mai ave-**



**te scelto questa strada per la diffusione dei vostri valori?**

Alessandro Tallia: «Abbiamo diversi ambassador in vari ambiti, perché puntiamo sui progetti sostenuti direttamente dal basso. In particolare, in questo momento abbiamo lanciato il progetto "Leadership per l'empowerment femminile", considerando che al nostro interno la presenza femminile è il 53% del totale. Una bella notizia, sicuramente, ma nella posizione

di vertice, invece, la presenza femminile scende al 33%, da qui il nostro progetto, nato proprio per creare consapevolezza e dare una spinta interna. Credo molto nel potere che può essere esercitato da un movimento interno di rivendicazione, piuttosto che nelle quote. Vale a dire: perché la parità sia effettiva, dobbiamo semplicemente scuotere le acque. Un esempio del genere è il nostro progetto "Belve Uniche", che mira a va-

## ganizzativa: oltre i benefit



**«Cerchiamo di tradurre il nostro purpose "Creiamo il gusto di casa" in tutte le nostre iniziative "people and culture"»  
(Monica Chiari)**

**«La nostra vision è "Rendiamo più facile la vita di ogni giorno", un impegno verso i consumatori e i nostri dipendenti»  
(Alessandra Tallia)**

lorizzare l'individuo in quanto tale nella sua specialità».

Monica Chiari: «Ambascador per me è una persona che diventa il tuo agente di cambiamento, perché, come dico sempre, l'HR non può arrivare dappertutto, ossia non può da solo creare la cultura dell'organizzazione che è fatta dalle persone. Per me è quindi fondamentale capire quanto io stessa sono in grado di attuare ciò che chiedo

alle persone. Così sono nate le nostre politiche DE&I, che ci hanno portato anche a certificarci, prima con l'Union Women Institute e due anni fa con l'Unipdr 125».

### **Domanda flash finale: siete felici nel lavoro che fate?**

Alessandra Tallia: «Assolutamente sì, sono felice di far parte di una realtà come Facile.it, capace di mettere le persone al centro di ogni sua iniziativa».

### **Sintetico ed efficace! E tu, Monica?**

Monica Chiari: «Sì, sono stanca, ma felice: considero le persone un microcosmo complesso, ma la complessità dell'essere umano restituisce anche tanta ricchezza. Come diceva qualcuno, grandi visioni senza grandi persone non esistono. Per cui sì, sono felice, molto felice».

# Trent'anni di dialogo, formazione e visione per chi guida le persone

*Punto di riferimento, fucina di idee e voce autorevole per i professionisti HR, il Gruppo Intersettoriale Direttori del Personale oggi accompagna le imprese tra AI, nuove competenze e sostenibilità*

di **MARINA VERDERAJME**, Presidente Nazionale GIDP

**G**IDP non è nata per caso. La sua fondazione affonda le radici in un periodo di profonde trasformazioni socio-economiche. Alla fine degli anni '80, in un'Italia che si affacciava a nuove sfi-

de globali, 400 HR manager guidati dal dott. Paolo Citterio, colsero l'esigenza impellente per i direttori del personale di avere un luogo di confronto, di condivisione di esperienze e di elaborazione di strategie

comuni. L'obiettivo era chiaro: professionalizzare sempre più il ruolo dell'HR, elevarne la funzione strategica all'interno delle organizzazioni e rispondere in maniera proattiva ai cambiamenti del mercato. **Lo spirito era quello di una comunità che, superando le logiche di settore, voleva fare sistema per supportare le imprese nel gestire al meglio il proprio capitale umano.** Era un'epoca in cui le aziende iniziavano a comprendere il valore delle persone non solo come costo, ma come risorsa fondamentale per il successo.

Assumere il ruolo di Presidente di un'associazione così radicata e prestigiosa (oggi diventata un network di 4.200 HR manager), non è stato semplice soprattutto nel pieno di una pandemia che ha accelerato le spinte al cambiamento organizzativo permeato di rinnovata attenzione ai valori, al sociale ed in generale alla





sostenibilità. La decisione di prendere il testimone è stata mossa da una profonda convinzione circa l'importanza della funzione HR e della sua centralità ma anche dal desiderio di contribuire attivamente alla sua evoluzione attraverso il ruolo fondamentale dell'associazionismo in cui credo da sempre.

Con GIDP, ed un gruppo "visionario" e coeso di HR manager stiamo lavorando quotidianamente per accompagnare i tanti soci ad affrontare le sfide complesse della nostra epoca: dalla digitalizzazione, all'AI, dalle relazioni tra generazioni in azienda, all'ambiente, gli spazi, le relazioni sociali, la governance. Cito solo alcuni degli alti obiettivi che ci siamo posti tra cui hanno un ruolo importante l'impegno nell'intensificare il dialogo tra le imprese e le istituzioni, consolidando GIDP come un interlocutore privilegiato nelle discussioni sulle politiche del lavoro e sulle riforme normative; promuovere costantemente riflessioni e confronti, elaborare best practices, offrendo agli associati gli strumenti necessari per affrontare scenari sempre nuovi; rispondere con prontezza ai grandi cambiamenti del mondo del lavoro, attraverso confronto con esperti, partner, istituzioni.

### **Relazioni, Benessere e Agilità**

Oggi, chi guida le persone in azienda si trova di fronte a una serie di priorità che richiedono visione e proattività. Tra i temi davvero urgenti per un HR manager spiccano due aspetti cruciali:

**Facilitare le relazioni tra le diverse generazioni in azien-**



FONTE: UNSPLASH

**da, utilizzando l'AI come ponte di scambio e crescita reciproca.** L'intergenerazionalità è una ricchezza, ma può anche generare incomprensioni se non gestita correttamente. L'Intelligenza Artificiale, lungi dall'essere un mero strumento tecnologico, può diventare un catalizzatore per l'incontro e la collaborazione tra generazioni. Piattaforme basate sull'AI possono facilitare lo scambio di conoscenze (mentoring digitale), la creazione di percorsi formativi personalizzati che tengano conto delle diverse esigenze e stili di apprendimento, o ancora, l'identificazione di complementarità nelle competenze.

**Rendere gli ambienti aziendali luoghi di "Human Relation Working" per ritrovare il piacere di stare insieme**

**me e raggiungere obiettivi e risultati attraverso il lavoro e la comunicazione continua tra persone.** Dopo anni in cui il lavoro da remoto ha ridisegnato le dinamiche relazionali, c'è un'esigenza crescente di riscoprire il valore dell'interazione umana in presenza. Gli HR manager hanno la responsabilità di creare spazi e opportunità che favoriscano la connessione autentica, la collaborazione spontanea e un senso di appartenenza che va oltre la mera operatività lavorativa. Significa investire nella cultura aziendale, negli spazi aziendali, nel team building, nella comunicazione interna e nella promozione di un clima che valorizzi il benessere psicologico e fisico delle persone.

Su chi si occupa di risorse umane ricadono responsabili-



tà enormi in un'epoca in cui le aziende sono chiamate a essere più **agili, inclusive, sostenibili e digitali**. L'HR non è più solo gestione amministrativa, ma diventa un architetto organizzativo capace di disegnare ambienti di lavoro fluidi e adattabili, promotore di equità e diversità, garante di pratiche etiche e sostenibili e pioniere nell'adozione di strumenti digitali che supportino la crescita e l'efficienza.

### **La formazione continua**

**Continuare a formarsi a ogni età.** L'HR è chiamato anche ad alimentare una cultura dell'apprendimento permanente per diversi motivi:

**L'avvento dell'Intelligenza Artificiale.** L'AI sta ridefinendo competenze e ruoli. Non solo per chi lavora direttamente con essa, ma per tutti. L'aggiornamento costante permette di comprendere le sue implicazioni, di sviluppare nuove skill

(come il *prompt engineering* o l'analisi critica dei dati prodotti dall'AI) e di adattarsi ai nuovi scenari professionali.

**L'inverno demografico e la valorizzazione di ogni generazione.** In un contesto di invecchiamento della popolazione lavorativa, è sempre più urgente valorizzare le competenze di ogni generazione, non solo dei più giovani. L'apprendimento continuo permette ai lavoratori più esperti di rima-



FONTE: UNSPLASH

nere aggiornati e rilevanti, trasferendo al contempo il loro prezioso sapere ai colleghi più giovani, creando un circolo virtuoso di scambio e crescita. L'HR è chiamato in prima persona a disegnare percorsi di *upskilling* e *reskilling* accessibili e motivanti per tutti.

**L'Intelligenza Artificiale** sta rivoluzionando profondamente il lavoro degli HR manager. Le opportunità sono molteplici: dall'automazione di

processi ripetitivi (screening CV, gestione paghe) all'analisi predittiva per il *talent acquisition* e la *retention*, dalla personalizzazione dei percorsi formativi al supporto nella gestione delle performance. L'AI può liberare tempo agli HR manager, permettendo loro di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto, come lo sviluppo strategico delle persone e della cultura aziendale.

Tuttavia, non mancano i rischi: pregiudizi algoritmici nella selezione, perdita del tocco umano, problemi di privacy e sicurezza dei dati, e la necessità di una formazione continua per utilizzare al meglio questi strumenti.

In questo scenario, GIDP ha un ruolo cruciale nell'orientare l'adozione di tecnologie intelligenti in modo **etico e sostenibile**. Abbiamo infatti dedicato il 2024 e il 2025 proprio a questo importante tema promuovendo la conoscenza degli strumenti AI, la necessità di definire linee guida per un utilizzo responsabile, organizzando incontri per sensibilizzare sui rischi e nel favorire un dibattito aperto sulle implicazioni etiche e sociali dell'AI nel mondo del lavoro. Abbiamo organizzato con gli HR gli AI-TALKS GIDP con la finalità di raccogliere *best practices* e accompagnare un approccio umanistico all'Intelligenza Artificiale.

Il messaggio e l'Invito di GIDP a tutti gli HR e imprenditori e C-level è quello di investire nelle persone, nella loro formazione continua, nel loro benessere. A non temere l'innovazione, ma a guidarla con etica e responsabilità. A costruire ambienti di lavoro dove la collaborazione e la crescita non

**«L'HR diventa un architetto organizzativo, capace di disegnare ambienti di lavoro fluidi e adattabili, promotore di equità e diversità, garante di pratiche etiche e sostenibili e pioniere nell'adozione di strumenti digitali che supportino la crescita e l'efficienza»**

siano l'eccezione. Solo così le nostre aziende potranno prosperare, e con esse, il nostro Paese. Il futuro del lavoro è nelle nostre mani, e l'HR è il motore del cambiamento.





Perché la **visibilità**  
ha il suo **peso**

Il messaggio è forte quando raggiunge gli interlocutori giusti.  
Per un salto di qualità scegli **Ital Communications SB**.



UFFICIO STAMPA

EVENTI

MEDIA RELATIONS

PUBLIC RELATIONS

BRAND JOURNALISM

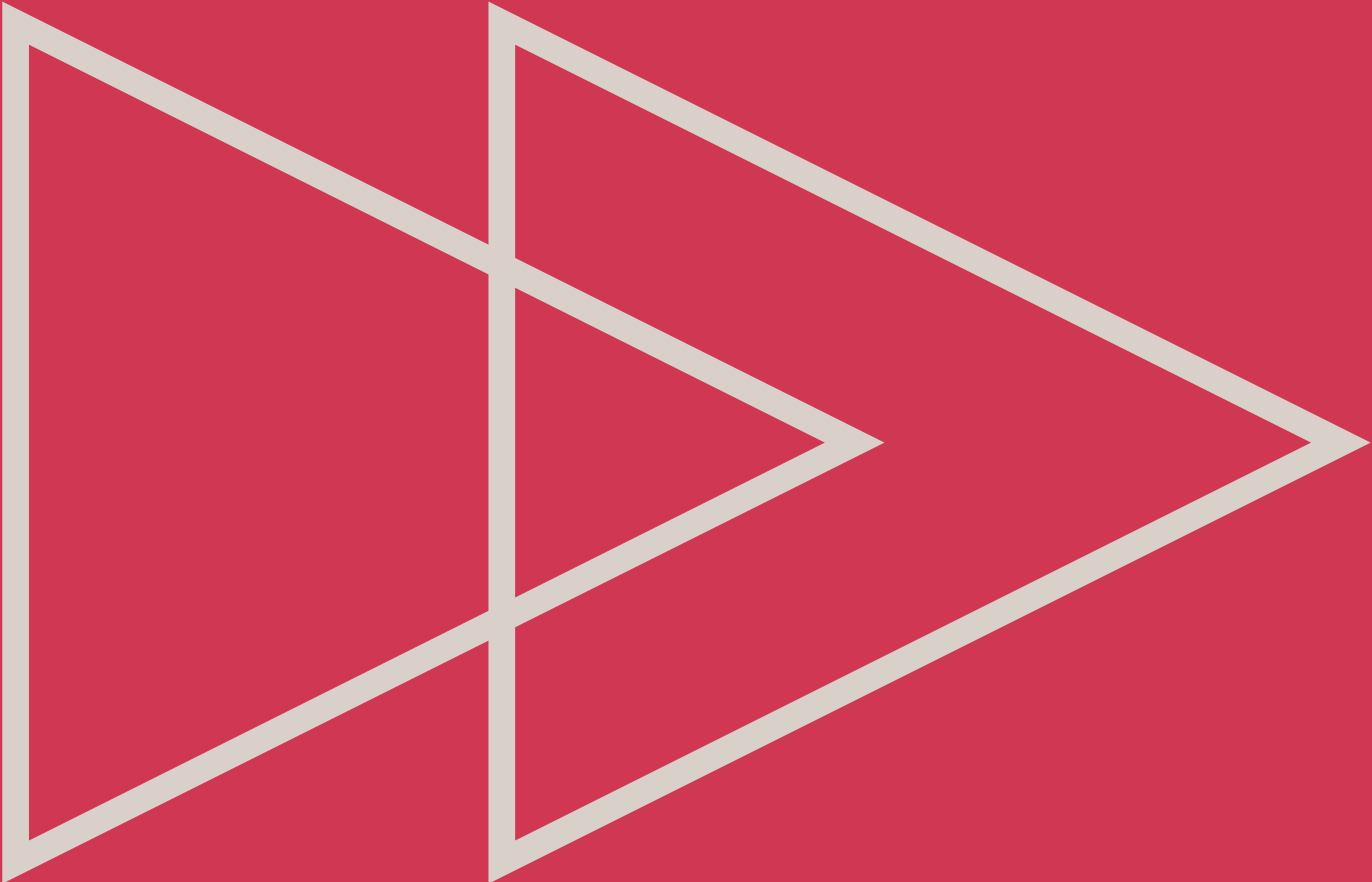
DIGITAL

PODCAST



[www.italcommunications.it](http://www.italcommunications.it)

FUTURE







# Costruire futuri desiderabili: il lavoro che i giovani vogliono

*Perché le nuove generazioni cercano un lavoro che sia libertà, responsabilità e senso, e come le aziende possono rispondere a questa chiamata*

di ANNA FORCINITI, Co-founder di Evidentia

## Un ufficio al ventesimo piano

Theodore Zeldin (*Ventotto domande per affrontare il futuro*, Sellerio, 2015) quando si chiedeva, in una delle sue ventotto domande per affrontare il futuro, «A che scopo lavorare tanto?» lo faceva osservando un rischio altissimo della nostra epoca, quello di guadagnarsi da vivere senza vivere. A me risuonano le parole di mio figlio adolescente che dice: «Un ufficio al ventesimo piano. Luci al neon, tazze mezze piene, voci basse e finestre che non si aprono. Un ciclo monotono e infinito, come un tamburo che batte, sempre lo stesso. Ecco il lavoro che non voglio».

Una voce adolescenziale che scruta l'orizzonte di un futuro che

sembra già scritto dai destini di qualcun altro: è la società della performance che stiamo lasciando in dote ai nostri figli e alle nostre figlie.

## Milano, pausa pranzo, rabbia e fatica

Camminando per Milano, mi abbandono spesso a un esercizio: ascolto le conversazioni fugaci di chi esce dall'ufficio, a prendere fiato nelle pause pranzo. **Lampi di rabbia, frasi che affondano in climi tossici, parole che svelano la ricerca di un senso che sembra sfuggire.** Il report annuale State of the Global Workplace di Gallup, stilato su un campione di oltre due milioni di persone in tutto il mondo, rivela che, nonostante i sorrisi di facciata di una crescita occupazionale che rimbalza nel 2023, lo



stress e l'insoddisfazione dei lavoratori hanno raggiunto picchi storici (44%). Il quite quitting diventa un mantra silenzioso che arriva al 59%. Gli italiani sono gli ultimi nella classifica europea dell'engagement: solo il 5% delle persone intervistate si dichiara coinvolto nel proprio lavoro e spiccano alti livelli di stress quotidiano (46%).

## «Le farò sapere»: la nuova risposta dei giovani

Mi ha fatto molto pensare un'indagine pubblicata di recente dal Gruppo Intersectoriale dei direttori del personale (GIDP). Si tratta dell'indagine *Neolaureati & Stage GIDP - giovani e lavoro tra genAI e sostenibilità*. Chi non ricorda l'incombente frase «Le farò sapere» nei primi colloqui di lavoro? Ecco, non sono più i recruiter a pronunciare quella frase, ma sono i candidati e le candidate. Perché la pronunciano? In questo scambio si cela un abisso da esplorare, c'è un grido di profondità: i giovani ci stanno chiedendo un lavoro che dia loro più vita! **Le nuove generazioni cercano lavori che generino energia, che siano partecipative, che danzino con il resto della loro esistenza.**

Chi pronuncia quelle parole vuole un lavoro che impatti positivamente sulle loro vite e sul mondo. La ricerca *Vita. Lavoro. Felicità* realizzata nel 2023 dall'osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano mostra che, in Italia, il 65% di chi ha meno di 30 anni considera importante che il proprio lavoro abbia un impatto positivo sulla società. È un'alchimia, un desiderio che fonde il salario con il significato. Chi cerca non si accontenta di un compenso: vuole un ruolo, un significato, un legame.

La felicità personale e il contributo alla felicità collettiva diventano quindi nuove misure del successo. Il lavoro dovrebbe essere un giardino di libertà, un atto di responsabilità. Un Impact Job.

## I pilastri dell'Impact Job

Come misurare la libertà e la responsabilità?

*Cercare la libertà nella moltitudine.* Un impact Job permette di coltivare relazioni positive e favorisce l'incontro e scambio con chi è diverso da noi. Questo incontro fa fiorire la moltitudine di risorse e di talenti che è dentro ogni persona, quella policromia che quando viene riconosciuta ed espressa restituisce libertà.

*Coltivare la libertà dando nuovo valore al tempo.* Un Impact Job permette di dare un significato nuovo al tempo oltre il lavoro. Un tempo che non appartenga all'ordine della produttività, vissuto solo come pausa di ricarica strumentale al lavoro stesso, parentesi vuota che serve solo a rinfrancarsi dopo il lavoro, rimanendo - in tal modo - incatenato a quest'ultimo.

*Costruire la libertà con la prospettiva.* Un Impact Job è apprendimento continuo, è possibilità di forgiare il proprio cammino, è possibilità di costruire il proprio futuro desiderabile, il proprio progetto professionale.

*Canalizzare la responsabilità attraverso il purpose.* **Un Impact Job è quello che facciamo per lasciare il mondo in una condizione migliore di come lo abbiamo trovato.** La vera sfida è pensare alle questioni chiave sulle quali metteremmo la nostra "posta in gioco". Significa cercare e rendere concreto il proprio purpose, quella ragione d'essere capace di ispirare e chiamare all'azione una persona al fine di lasciare un segno.

## Le aziende e il futuro dell'Impact Job

Gli *impact-employee* trasformeranno profondamente il mercato del lavoro, la strada è tracciata e le nuove generazioni ascolteranno questo loro bisogno profondo. Ma è così anche per le aziende? Le aziende sono pronte ad accogliere gli *impact-employee*?

Se il futuro deve brillare, la libertà e la responsabilità devono diventare le direttrici, il faro che guida ogni organizzazione.

**Se l'Impact Job è un'opportunità di fioritura, allora le aziende devono interrogarsi su quale impatto generano.** Devono ascoltare il battito di chi lavora e comprendere se il loro ambiente è una serra per fiori o una gabbia per insetti. E se la Responsabilità significa voler fare la propria parte per migliorare il mondo, allora le aziende dovranno chiedersi quanto autentica sia la loro attenzione ai temi ambientali e sociali, quanto stiano dando spazio a un'innovazione che interroga e trasforma i propri modelli di leadership e di business.

Sta a noi far diventare questa epoca tumultuosa un'epoca di fioritura per i nostri figli, lasciando che siano loro a immaginare possibilità, disegnare i contorni di un futuro desiderabile, agire la loro splendida capacità trasformativa. Riporto una frase che ho pescato da una canzone di un artista molto caro ai nostri figli e figlie, che riassume molto bene il senso del messaggio che ho voluto lasciare a BIS: «Se non lascio futuro, sono passato per niente». Se vogliamo essere dei buoni antenati dobbiamo lasciare i nostri figli liberi di disegnare i loro futuri desiderabili, a cominciare dal lavoro.

# Basterebbe così poco per lavorare meglio

*Ripensare il nostro rapporto con il lavoro, superando modelli tossici e immaginando un equilibrio più umano, sostenibile e condiviso tra vita, impiego e benessere: è l'invito lanciato da Silvia Zanella col suo nuovo libro*

di LEO MANSUETO

**S**ilvia Zanella non ha paura di rimettere in discussione certezze radicate. Speaker, autrice, giornalista, formatrice e voce fra le più attive nel dibattito sul futuro del lavoro, ha fatto della comunicazione il suo strumento per costruire ponti tra persone, ruoli e generazioni. Con il suo ultimo libro *Basta lavorare così* (Bompiani, 2025), affronta il malessere che oggi permea molti ambiti lavorativi e invita a ribellarsi all'idea, ormai fin troppo diffusa, che «stare male per il lavoro sia normale».

Zanella è convinta che lavorare in modo più sano non è solo necessario, ma possibile. Riconoscere le criticità, immaginare soluzioni e adottare nuove prospettive sono i primi passi per costruire un ambiente professionale più equilibrato e produttivo, sia per le persone che per le aziende. Bisogna però ripensare parole e pratiche ormai logore, e ricostruire un patto fondato su benessere, nuovi confini e senso. Perché il cambiamento non è un'utopia. Serve solo il coraggio di immaginare un lavoro diverso. E iniziare a costruirlo, insieme, giorno dopo giorno.

**Per cominciare, vorrei parlare della direzione editoriale di una collana di saggi edita da Franco Angeli, significativamente intitolata *Voci del lavoro nuovo*. Nell'introdurla, scrivi che il mondo del lavoro è rimasto senza parole e che serve quindi un nuovo vocabolario. Ecco, partendo da questa tua riflessione: quali sono, secondo te, le parole nuove capaci di cambiare le regole, gli approcci, i valori e gli equilibri nel mondo del lavoro di oggi?**

«*Voci del lavoro nuovo* nasce circa un anno e mezzo fa da un'esigenza precisa. Da oltre 25 anni mi occupo non tanto di risorse umane quanto di comunicazione del lavoro. Il mio mestiere, in fondo, è mettere in contatto i diversi attori del mercato: aziende, collaboratori, hiring manager e candidati. E questo tentativo di costruire ponti tra punti di vista spesso lontanissimi – e incapaci di parlarsi – è il cuore di tutto ciò che faccio.

Da questa frustrazione quotidiana, da questi mancati incontri, è nata una constatazione: ci mancano le parole. Ci mancano le parole per rappresentare il lavoro e la nostra relazione con esso, sia che sia-



**Silvia Zanella** (foto di G. Paolo Sperotto, P. Martinello)

mo manager sia che siamo parte di un team. Le parole si sono svuotate. Da un lato, sono state consumate da una certa retorica sindacale – pensiamo a parole come *fabbrica*, *colletto blu* – legate a immaginari che oggi ci risultano distanti. Dall'altro, l'inglese aziendale ha generato titoli lunghi, astrusi, che faticano a dire davvero cosa facciamo. Io stessa, per esempio, ho un job title interminabile che, in sostanza, descrive un'attività semplice: cercare di far stare bene le persone. Ma dirlo chiaramente pare quasi proibito.

## «La gente non ha più voglia di lavorare? No, la gente non ha più voglia di lavorare così»

Ci autocensuriamo. Evitiamo parole che sembrano inadatte al contesto professionale. E allora, con *Voci del lavoro nuovo*, mi sono chiesta: quali sono le parole di cui abbiamo bisogno? Quali dobbiamo reintrodurre, reinventare, o caricare di un nuovo significato, per costruire un futuro del lavoro che sia davvero diverso?

Da lì è cominciata l'avventura con Franco Angeli. Siamo partiti con una parola "classica" come *coraggio*, ma l'abbiamo rovesciata, grazie al contributo di Annalisa Galdini, liberandola dalla retorica da supereroe. Poi *felicità* con Chiara Visconti, dichiarando apertamente che dobbiamo smettere di considerare le aziende come luoghi in cui è normale essere infelici. Abbiamo parlato di *vulnerabilità* con Bianca Maria Cavallini, di *parteci-*

*pazione* con Roberta Zantedeschi, di *cura* con Riccarda Zezza, di *autenticità* con Pino Mercuri, di *unicità* con Maria Cristina Bombelli.

Ora siamo usciti con *presenza*, curata da Cristiano Carriero – parola provocatoria in un momento in cui si chiede alle persone di "tornare in ufficio": ma cosa significa davvero *essere presenti*? Avere una scrivania? Essere connessi su Teams? O esserci, mentalmente e umanamente, in ciò che ci circonda?

E poi c'è *ironia*, con Paolo Iacchi. Tutte parole che cercano di rompere certi tabù e di aggiornare un vocabolario ormai obsoleto rispetto a un mondo del lavoro profondamente cambiato».

**Parliamo ora del tuo ultimo libro, *Basta lavorare così*. Come**

**dicevi prima, il punto di partenza è che "stare male per il lavoro non è normale". Eppure questa sembra essere diventata la nuova normalità. La domanda che ti faccio, e che so essere per te molto importante, è: quando abbiamo cominciato a pensare che lavorare debba per forza farci stare male?**

«Questa è davvero una domanda centrale, e direi che è stato proprio questo il "clic" che mi ha spinto a scrivere il libro. Negli ultimi cinque anni – soprattutto dopo la pandemia – ho ascoltato moltissime storie di disagio: lamentele, frustrazioni, situazioni complesse, anche senza arrivare al mobbing. Un malessere diffuso, crescente.

C'è stata, secondo me, una rottura profonda: un patto implicito tra persone e lavoro si è spezzato. Questa frattura risale forse agli inizi degli anni 2000: la precarizzazione, la mancanza di prospettive, l'erosione del potere d'acquisto, salari fermi da decenni, opportunità in calo. Le nuove generazioni hanno cominciato a guardare altrove, a cercare senso, e questa crisi valoriale si è sommata a una crisi strutturale.

Nel 2020, poi, è successo qualcosa: è crollato l'incantesimo. Il malessere è emerso in modo cristallino. E mi sono chiesta: ma perché dovremmo accettarlo? Non è solo una questione etica, anche se lo è; è una questione di produttività, di motivazione. Le indagini, da Gallup in giù, dicono che la produttività in Italia soffre anche per la mancanza di coinvolgimento, di partecipazione. Le persone non collaborano perché





non stanno bene, e non vedono cosa ci guadagnano.

Il problema non è nuovo. Il lavoro, culturalmente, è sempre stato associato alla fatica, alla sofferenza, a un'idea di sottomissione. Ma oggi stiamo cominciando a chiederci se davvero debba essere così. Le nuove generazioni ci hanno detto: "Chi ve lo fa fare?". E hanno ragione. Ma ora la vera sfida è costruire un'alternativa. Il libro nasce proprio da qui: stare male per lavoro non è normale, anche se lo viviamo come se lo fosse. E uno dei motivi principali, a mio avviso, è che il lavoro ha sconfinato in tutto: nei nostri spazi, nei nostri tempi, nei nostri valori, nelle nostre emozioni. E noi – né come persone né come organizzazioni – eravamo pronti».

**A questo proposito, nel libro parli spesso di confini, sconfinamenti, oscillazioni tra vita privata e lavoro. Lo definisci il tema "ombra" del libro. Ti chiedo: come possiamo ritrovare un equilibrio in un'epoca in cui tutto sembra fluido e interconnesso? Ma soprattutto, è giusto continuare a parlare di vita e lavoro come se fossero due entità distinte da bilanciare?**

«È la domanda che mi sono fatta ogni giorno negli ultimi tre anni. E, per la delusione del mio editore, non ho una risposta definitiva. Sarebbe stato disonesto dire "si fa così".

Ho scoperto che il concetto di confine è duplice: *limes* come barriera, ma anche *limen* come soglia, come punto di contatto. La vita e il lavoro oggi vivono in un'area grigia tra queste due dimensioni. Ci troviamo in situazioni paradossali: "lavoro part-time, ma ho risposto alle mail in metropolitana"; "i problemi personali si lasciano a casa" ... ma cosa succede se è il la-

voro a entrare in casa?

Non possiamo più ignorare che vita e lavoro si contaminano. Ma il *bilanciamento* perfetto, a mio avviso, è un'illusione. Piuttosto dobbiamo lavorare sulla *consapevolezza*. Ci sono momenti in cui vogliamo dare tutto, altri in cui abbiamo bisogno di staccare. E questo vale sia per le persone sia per le aziende.

In sociologia si parla di *segmentatori e integratori*: c'è chi vuole separare rigidamente lavoro e vita privata, e chi invece cerca una fusione armoniosa. Le aziende si trovano davanti a una tale pluralità di esigenze che è difficile dare risposte valide per tutti. E in tutto questo si inserisce anche il fattore generazionale, che complica ulteriormente il quadro.

Per questo dico: *Basta lavorare così* non è solo un titolo provocatorio. Nella mia testa, ha anche un altro significato: "Basterebbe così poco per lavorare meglio". Spesso, anche solo uscire dalla sciattezza manageriale – far sentire le persone viste, riconosciute – farebbe già la differenza».

**Un'altra parola chiave è "partecipazione". Un concetto che**

**richiama quello della reciprocità, ovvero dello "scambio" tra azienda e lavoratore. Spesso c'è un disallineamento molto netto fra il pensiero e le aspettative delle persone e quello che le aziende fanno e offrono. Nel libro ne parli in maniera approfondita. Quanto è "colpa" dei dipendenti che hanno aspettative sovradimensionate e quanto è invece "colpa" delle aziende che non mantengono o non sono in grado di mantenere le promesse alla base della loro alleanza con i lavoratori?**

«Hai usato la parola giusta: *alleanza*. Il contratto di lavoro non è solo un accordo economico. È anche un patto psicologico e relazionale. E come ogni patto richiede reciprocità.

Il problema è che questo patto si è logorato. Le aziende, spesso, fingono di non vedere che il mondo sta cambiando velocemente. Si concentrano sui fattori "hard" – numeri, produttività – ma senza quelli "soft", cioè coinvolgimento, benessere, motivazione, quei numeri non stanno in piedi. Quando sento dire "la gente non ha più voglia di lavorare", mi viene da rispondere: no, la gente non ha più voglia di lavorare così. E non è una questione solo di "giovani": il sistema non offre più le premialità di una volta, nemmeno a chi ha 40 o 50 anni.

Non mi piace parlare di colpe. Preferisco parlare di responsabilità condivise. È come se fosse stato installato un nuovo software nel sistema, e ora tocca a tutti – lavoratori e aziende – imparare ad usarlo. Serve tempo, pazienza, ma soprattutto ascolto. Serve dialogo. Perché solo attraverso un dialogo sincero si può ricostruire una vera comunità di lavoro».

**Viviamo in un'epoca di grandi cambiamenti: rapidi, complessi,**





**spesso difficili da interpretare. In questo contesto, quali competenze ritieni imprescindibili per il futuro del lavoro? E quale evoluzione auspichi per chi si occupa oggi di HR?**

«Il mio libro precedente si intitolava *Il futuro del lavoro è femmina*. L'ho chiamato così proprio perché volevo usare la parola più provocatoria possibile, per raccontare una trasformazione profonda, quasi dirompente, nel modo di intendere le competenze e il lavoro stesso.

Sul piano delle competenze, continuo a pensare che, al di là delle abilità tecniche - che restano fondamentali - dobbiamo allenare quelle soft: collaborazione, ascolto, reciprocità, capacità di coordinamento, condivisione. Non perché "è bello", non sono una persona "buona", lo giuro. Ma perché altrimenti non funziona.

Se una persona non è pagata per pensare, ma solo per eseguire, tanto vale affidare tutto all'intelligenza artificiale. Il punto

è proprio questo: cosa verrà automatizzato, cosa diventerà una commodity, e dove invece le persone potranno ancora generare valore aggiunto. E dove non ci sarà più questo spazio, allora dovremo chiederci come impiegare il tempo libero e come redistribuire la ricchezza. È un tema anche macroeconomico, enorme.

Credo quindi che le competenze del futuro siano profondamente legate alla sfera relazionale, al senso critico e alla capacità di adattarsi».

# Quando il lavoro smette di motivare

*Noto come quiet quitting, letteralmente “abbandono silenzioso”, il fenomeno dei lavoratori disingaggiati è particolarmente forte in Italia. Trasformarlo in opportunità è possibile, come spiega l'autore nel suo intervento*

di **MATTEO GHIZZARDI**, Sales Manager di Clutch



**Q**ualcosa sta cambiando all'interno delle aziende italiane e il segnale è dato da un silenzio assordante che parla più forte di qualsiasi protesta. Lo si avverte nei corridoi, nelle call che diventano sempre più brevi, nella mancanza di entusiasmo che si insinua anche tra i profili una volta più brillanti. È il **quiet quitting**, letteralmente “abbandono silenzioso”, un fenomeno che segna una **nuova fase nel rapporto tra lavoratori e organizzazioni**. Un modo che vuole dire: ci sono, ma ai miei ritmi. Non perché io sia una persona pigra, ma perché ho smesso di sentir-

mi parte di un progetto.

Secondo il *Global Workplace Report 2025* di Gallup, il 25% dei lavoratori italiani si definisce “attivamente disimpegnato”: si tratta di un dato ben superiore alla media europea, che si attesta intorno al 16%. Ma cosa raccontano questi numeri? È solo un campanello d'allarme sulla produttività o, più profondamente, un'indicazione sulla qualità delle relazioni interne all'azienda? E cosa possono fare le aziende per non perdere il valore umano che le caratterizza?

Per rispondere a queste domande, in **Clutch** abbiamo provato a osservare il fenomeno da una prospettiva diversa, interpretando il *quiet quitting* non come un problema da risolvere, ma come un messaggio da decifrare, soprattutto alla luce di un evidente contrasto. Infatti, dal momento che in Italia il lavoro è ancora strettamente collegato a un'idea di sacrificio e abnegazione, questo fenomeno potrebbe segnare un punto di rottura che porterebbe a un inevitabile cambio di paradigma sostanziale, pas-

sando da un coinvolgimento pieno del lavoratore a un'esecuzione minima, che nel tempo logora le fondamenta del clima aziendale.

Ecco perché è fondamentale non trattare il *quiet quitting* come un'anomalia da correggere, ma come un segnale in grado di mettere in discussione l'intero assetto culturale del lavoro: ruoli, tempi, aspettative, leadership, relazioni. Una sorta di cartina tornasole che costringe le aziende a chiedersi: «Le condizioni che offriamo oggi sono davvero sostenibili? E, soprattutto, sono ancora desiderabili?».

**“Fannulloni” o professionisti demotivati? Cosa spinge un professionista a farsi da parte?**

Diversi sondaggi e studi hanno rivelato che spesso chi decide di fare un passo indietro non lo fa per pigrizia o scarsa voglia di impegnarsi. Al contrario, alla base di questa scelta c'è un'eco di dignità: non si deve pensare di avere a che fare con dei fannulloni o con dei demotivati cronici, quanto piuttosto con





FONTE: UNSPLASH

professionisti che scelgono di proteggersi da un sistema che ha smesso di rispondere ai loro bisogni.

Ma quali sono questi bisogni inascoltati? In Clutch abbiamo osservato che, molto spesso, dietro il disimpegno emotivo si nasconde quasi sempre un'esperienza di delusione. Aspettative tradite, leadership assenti o non in grado di ispirare, ambienti che premiano solo chi è sempre disponibile, senza tenere conto del benessere personale. Per esempio, **non di rado ci capita di ascoltare le esperienze di giovani manager che, nonostante ottimi risultati, vedono il loro impegno e i loro sforzi sistematicamente dati per scontato, senza nessun confronto reale, nessun riconoscimento esplicito.** Il risultato? Un lento e progressivo ritiro, prima emotivo e poi operativo. Non perché mancasse la motivazione iniziale, ma perché veniva puntualmente disattesa.

Partendo da questo contesto, molte persone hanno smesso di credere che l'impegno porti a qualcosa. Non trovano riconoscimento, non vedono un percorso di crescita e a quel punto scelgono di tirarsi indietro per non sentirsi continuamente frustrate.

Il *quiet quitting*, allora, non è tanto una minaccia, quanto un segnale d'allarme che le aziende devono intendere come un'opportunità rara: quella di rileggere in modo nuovo il rapporto tra chi guida e chi lavora, tra obiettivi aziendali e aspirazioni personali.

**E se il quiet quitting fosse anche una richiesta di protagonismo?**

Sempre più persone non vogliono soltanto eseguire, ma



contribuire in modo attivo alla direzione dell'organizzazione. Vogliono essere ascoltate non solo nei momenti critici, ma durante tutto il percorso e questa richiesta di maggiore capacità di incidere andrebbe accolta come un'occasione per costruire modelli partecipativi, più distribuiti e condivisi. Modelli in cui la motivazione non nasce dall'alto, ma dalla possibilità concreta di incidere sul proprio contesto.

**Dall'ascolto all'azione: le strategie concrete che le aziende dovrebbero implementare.**

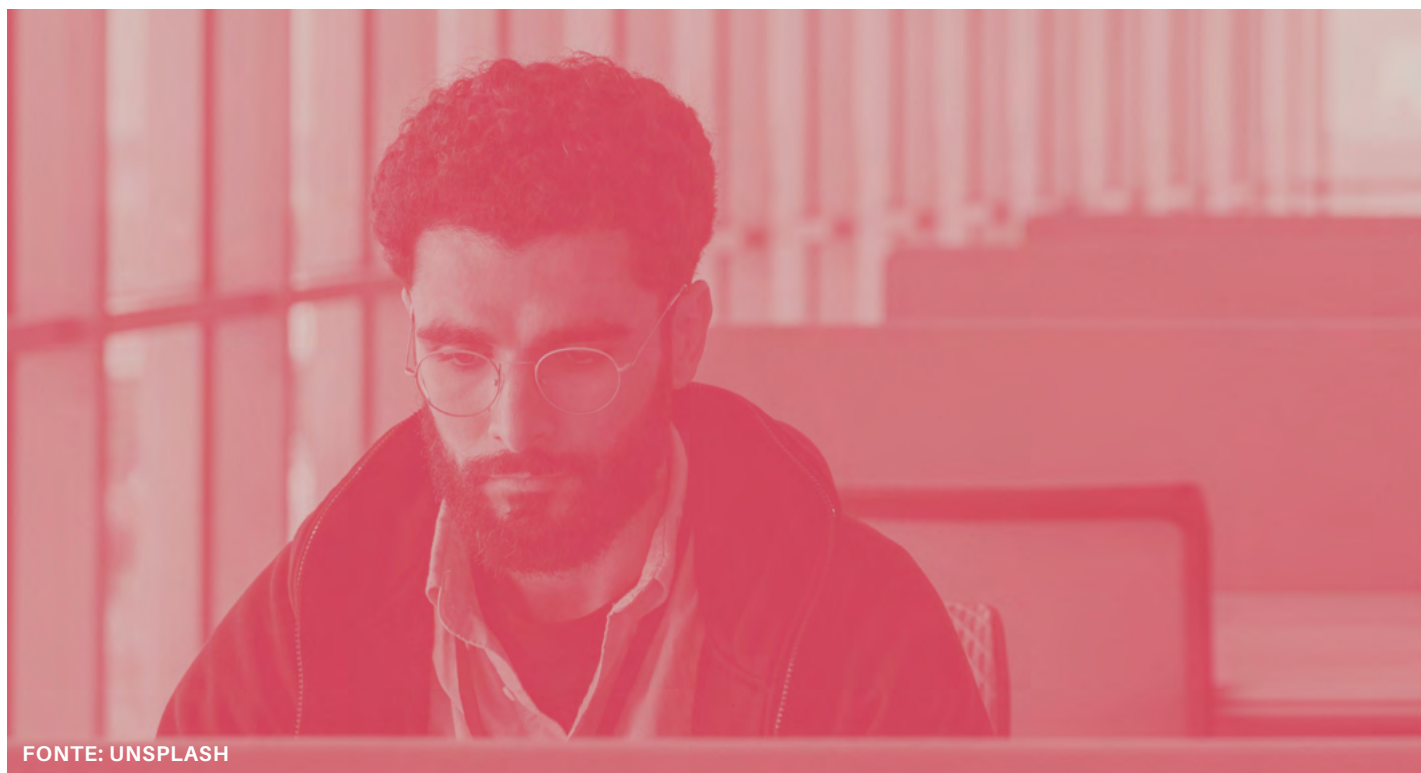
Per invertire la rotta non servono slogan motivazionali o bonus una tantum, ma un impegno profondo nella costruzione di relazioni autentiche e imparare ad ascoltare prima ancora di intervenire. E questo ascolto, per essere autentico,

deve avere luogo nei momenti informali, nei check-in periodici, nella capacità di cogliere anche ciò che non viene detto. Per esempio: come reagisce una persona a un feedback? Quanto spazio ha per esprimere dubbi o proporre idee? Come viene gestito l'errore? **Un'azienda che vuole ridare voce ai lavoratori demotivati deve ripensare prima di tutto il proprio approccio alla leadership**, che non deve più essere solo direttiva ma generativa, capace di stimolare e offrire ai dipendenti strumenti di crescita coerenti con le ambizioni di ciascuno. Il manager del futuro non è un controllore, ma una figura in grado di leggere i segnali e trasformarli in occasioni di dialogo.

Un altro aspetto chiave risiede nei modelli di sviluppo delle aziende, che devono essere necessariamente focalizzati sulla

coerenza tra ciò che si comunica e ciò che si vive davvero. Ad esempio, **offrire formazione come benefit non è più sufficiente: occorre renderla parte integrante del percorso di ciascuno**. Una leadership generativa è una leadership che pone domande invece di dare solo risposte, che crea spazi sicuri dove l'errore non è una colpa, ma un'occasione di apprendimento. È questo il tipo di guida che può ricostruire la fiducia e riaccendere la motivazione. Allo stesso modo, non basta parlare di work-life balance se poi il contesto premia solo chi lavora oltre l'orario. Anzi: l'incoerenza tra i valori dichiarati e le pratiche reali è uno dei principali fattori di disillusione.

Clutch, nella sua attività quotidiana di accompagnamento alle aziende, ha osservato una dinamica interessante: più un'organizzazione riesce a



FONTE: UNSPLASH

rendere visibile l'unicità delle persone che la compongono, più aumenta il livello di coinvolgimento. Non si tratta solo di valorizzare le competenze tecniche, ma anche di accogliere il modo specifico in cui ciascuno contribuisce. Questo approccio rende il lavoro più umano e, allo stesso tempo, più efficace, poiché le persone danno il meglio quando si sentono viste. Quando un dipendente sente che la sua storia, le sue competenze, le sue fragilità hanno spazio e valore, è molto più probabile che voglia restare, contribuire, proporre. In una parola: partecipare.

È tempo, allora, di superare la logica del "fare di più con meno". **La vera sfida non è spingere le persone a tornare ad essere iper-produttive, ma creare le condizioni perché possano ritrovare senso e motivazione.** Un'organizza-

zione sana non è quella che sfrutta ogni goccia di energia disponibile, ma quella che sa rigenerarla. Che mette in campo strumenti concreti - mentoring, coaching, percorsi personalizzati - e allo stesso tempo lavora su una cultura del riconoscimento, della reciprocità, del rispetto.

Il *quiet quitting*, in fondo, è solo il sintomo. Ma come ogni sintomo, ci parla di un disagio più profondo. Resta a noi, come aziende, come manager, come collettività, decidere se ignorarlo o prenderlo sul serio. Perché la vera trasformazione non avviene quando chiediamo alle persone di impegnarsi di più, ma quando ci impegniamo noi a costruire contesti migliori. Dove il silenzio non è più una forma di difesa, ma lascia spazio a una voce nuova: quella di un lavoro più giusto, più consapevole, più umano.

**«Per invertire la rotta non servono slogan motivazionali o bonus una tantum, ma un impegno profondo nella costruzione di relazioni autentiche imparando ad ascoltare prima ancora di intervenire»**



# Da generazioni a genealogie: l'alleanza che genera il futuro

*Oltre le etichette generazionali, verso una cultura del legame tra età diverse. Un cambio di prospettiva che valorizza le relazioni, attiva la co-leadership e favorisce contesti di lavoro capaci di far crescere persone e visioni*

di MICHELA MELCHIORI, Manager Partner di Hermes Consulting



**D**a anni, le aziende rincorrono l'idea di "capire i giovani". Li segmentano in lettere (Gen Z, Millennials, Gen Alpha) e li studiano come creature misteriose, con infografiche, panel, canvas, metriche. Eppure, nonostante gli sforzi, il risultato è spesso lo stesso: incomunicabilità. Un dialogo che non decolla. Un senso di distanza, a volte di fastidio reciproco. Il sospetto che l'altro "non ci capisca". E se il problema fosse proprio questo approccio? Se a forza di seg-

mentare, stessimo perdendo la cosa più importante: la possibilità di incontrarci? Da qui nasce un cambio di prospettiva: **smettere di parlare di generazioni e iniziare a parlare di genealogie**. La differenza è sostanziale.

**Le generazioni classificano, le genealogie collegano.** Parlano di legami, di continuità, di scambi autentici tra chi è arrivato prima e chi sta arrivando ora. Perché, diciamolo: le persone non cercano solo un lavoro, cercano un posto in cui contare. E spesso la domanda più forte non è «che cosa devo fare?», ma «qui, posso davvero esistere?». I giovani entrano nel mondo del lavoro con domande potenti, anche se spesso non dette: «Questo posto mi riconosce?», «C'è qualcuno che crede in me, anche se non ho ancora tutte le risposte?». Sono domande identitarie, più che professionali, e spesso restano senza risposta perché manca ciò che un tempo c'era naturalmente: **la presenza viva di**

**adulti significativi.** Non mancano le persone esperte, mancano gli adulti che scelgono di esserci, di accompagnare senza invadere, di lasciare spazio senza ritirarsi. È lì che si gioca la vera sfida della leadership contemporanea: non nel trattenere i talenti, ma nel farli fiorire. Esistono metodi capaci di attivare questa trasformazione: non dall'alto dei ruoli, ma dal centro delle relazioni. Metodi che aiutano a costruire ponti anziché etichette, ad amplificare i significati condivisi, a trasformare le differenze in dialogo. Laddove sono stati adottati, i risultati sono tangibili: la qualità del dialogo tra età diverse migliora, le decisioni diventano più condivise, l'iniziativa cresce, il rework diminuisce. Soprattutto, cambia il clima: le persone si riconoscono parte di qualcosa.

È una rivoluzione silenziosa, ma forte, che si fonda su **una nuova intelligenza: quella intergenerazionale**. Non è una dote individuale, ma una com-

## «I giovani portano visione, linguaggi nuovi, coraggio. Gli adulti portano contesto, profondità, esperienza»

petenza collettiva. È la capacità di una comunità di conservare, integrare e far evolvere saperi, valori e visioni lungo le età. Una capacità che va coltivata. Non si improvvisa.

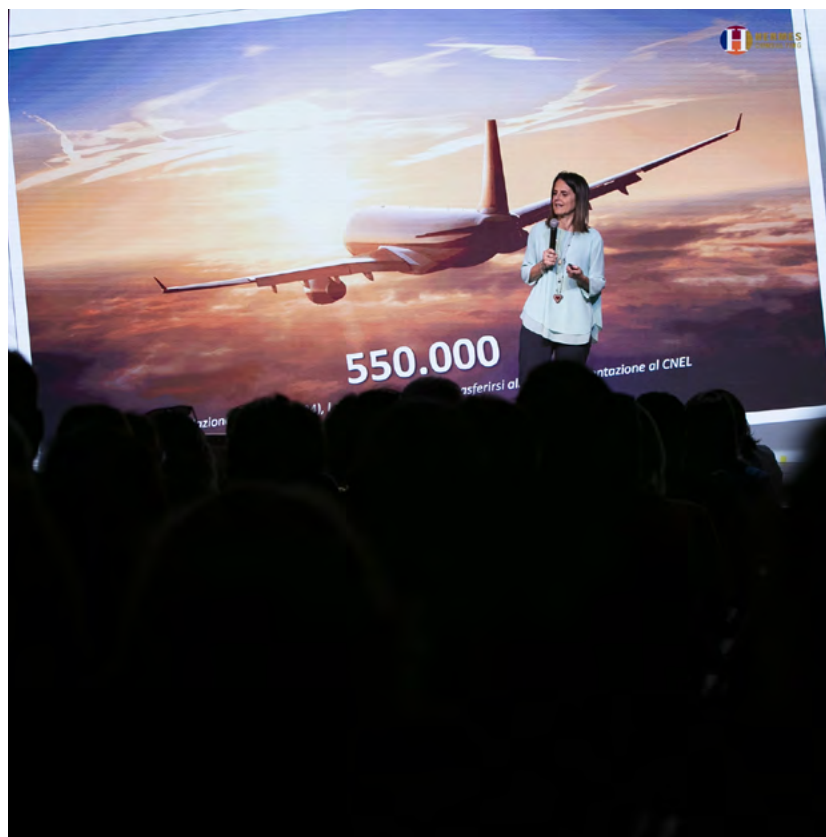
Per farlo, serve partire da dentro. Non dalla motivazione da workshop, ma da un nucleo profondo: ciò che chiamiamo **Inner Spark**, la scintilla interiore che consente a ciascuno di portare nel lavoro qualcosa che è davvero proprio. È una presenza attiva, che si manifesta in cinque dimensioni: **Sapere chi sono; Guardare da più punti di vista; Incontrare senza invadere; Creare insieme senza competere; Agire con radici.** Quando questa scintilla è accesa, succede qualcosa di molto concreto: le generazioni smettono di essere una struttura rigida e diventano una trama viva.

I giovani portano visione, linguaggi nuovi, coraggio. Gli adulti portano contesto, profondità, esperienza. Non si tratta di fare *mentoring* o *reverse mentoring* strumenti utili ma insufficienti, si tratta di attivare una **co-leadership**: un patto di crescita reciproca, dove ognuno guida e si lascia guidare. Serve

anche superare un altro errore diffuso: quello di pensare che “lasciare spazio ai giovani” significhi scomparire. Non è così. Come ci insegna la storia, nessuno cresce da solo. Alessandro Magno ha potuto diventare “Megas” perché al suo fianco c’era Aristotele, non a impartire ordini, ma a stimolare pensiero, visione, identità. Quando il giovane re sognava l’unione tra greci e barbari, Aristotele non era d’accordo, ma non lo ha frenato, ha lasciato spazio e ha visto fiorire qualcosa che non aveva previsto. Questa è leadership adulta: **lasciare che l’altro diventi anche quando non lo capiamo del tutto.**

Le aziende che funzionano oggi non sono quelle che trattengono. Sono quelle che generano. Che mettono le persone in condizione di dare frutto.

Non per caso, i latini chiamavano *felix* proprio gli alberi che producevano ciò che era nella loro natura. Ecco cosa vuol dire creare un’organizzazione *felix*: un sistema in cui le persone fioriscono, in cui le identità si riconoscono, in cui il contributo di ciascuno ha un posto. Smettere di catalogare le generazioni e iniziare a dare vita a genealogie significa questo: trasformare il lavoro da spazio produttivo a spazio generativo. Dove la differenza di età non è un ostacolo, ma un vantaggio competitivo. Dove **la memoria non è zavorra, ma radice.** Dove la visione non è riservata ai giovani rampanti, ma costruita insieme a chi sa da dove veniamo. Perché, in fondo, l’alleanza generativa è questo: la scelta di costruire futuro non da soli, ma insieme. Non da zero, ma da dentro.





# FABBRICA DI LAMPADINE

1.200 mq di spazio attrezzato per eventi digitali in presenza e ibridi  
a Milano in Via Pescantina 8



[info@fabbricadilampadine.it](mailto:info@fabbricadilampadine.it)

In collaborazione con

**MEDIA FRIENDS**  
O N L U S

cooee

# MISSIONE: UN PRONTO SOCCORSO "SPAZIALE"

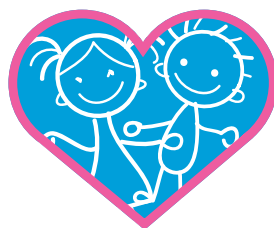
Dona ora anche tu  
per realizzare una **sala  
d'emergenza** che ridurrà  
sensibilmente i tempi  
di primo soccorso.



[donabuzzi.it](https://donabuzzi.it)



Se salviamo i bambini, salviamo i loro sogni.



**Fondazione Buzzi**

PER L'OSPEDALE DEI BAMBINI

Il Capitano Andrea Patassa sostiene la  
Fondazione Buzzi per l'Ospedale dei Bambini.



MINISTERO  
DELLA DIFESA