



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@oltreلاميdiagroup.it

Giovanni Sorgente
giovanni.sorgente@oltreلاميdiagroup.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.oltreلاميdiagroup.it - 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

- 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

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 inch

LE RELAZIONI UMANE SONO COME L'AMBIENTE: VANNO RIGENERATE

di **GIAMPAOLO ROSSI**, Founder di Oltre La Media Group



Se 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 chiu-

de. La risposta fisica allo stress ci spinge alla ritirata: ci sentiamo minacciati

Ridere con

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

di GERMANO LANZONI



Ho sempre amato far 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

Rod Martin. È lo stile di chi usa l'umorismo per creare legami, per includere, per alleggerire. È da lì che parte tutto.

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

renderli un po' più vivibili, un po' più umani.

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



La 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,

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

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

Quando 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

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

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

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

Sono 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

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