

PEOPLE PEOPLE PLUS



**Aziende e talenti
nell'era dell'AI**



OltreLaMediaGroup



Aziende e talenti nell'era dell'AI



OltreLaMediaGroup

Copyright © 2025 Oltre La Media Group
ISBN 9788894513196
Prima edizione - Dicembre 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
Edoardo Arnello, Federica Celeste, Marco Ceruti, Martina Costa, Francesca Dellisanti, Giacomo Gallo, Paolo Gardenghi, Vera Gheno, Sofia Ghisetti, Sara Malaguti, Sonia Malaspina, Atena Manca, Maurizio Mantovani, Walter Riviera, Luisa Romesi, Gaia Elisa Rossi, Giampaolo Rossi, Edoardo Ares Tettamanti, Marina Verderajme, Anna Zattoni, 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@oltrelamediaigroup.it

Giovanni Sorgente
giovanni.sorgente@oltrelamediaigroup.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.oltrelamediaigroup.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

05 Editoriale di Leo Mansueto

6 Cornici

- 07 Non giudicateli: stanno solo vivendo il loro tempo - *Giampaolo Rossi*
10 Non basta cambiare i congiuntivi per cambiare il mondo - *Vera Gheno*
12 Felici al lavoro, felici nella vita - *Alessandra Cicalini*
16 Empowerment femminile: quando le policy non bastano e tocca a noi prendere posto - *Atena Manca*
18 Rimettere la cura al centro del lavoro - *Giacomo Gallo*
20 JobFarm, un presidio per la crescita professionale sul territorio - *Marina Verderajme*
22 Salute mentale al lavoro: sì al dialogo tra generazioni - *Gaia Elisa Rossi*
26 L'accessibilità digitale non si improvvisa: servono cultura e formazione - *Edoardo Arnello*
28 Microlearning e formazione: da contenuto a infrastruttura operativa - *Edoardo Ares Tettamanti e Marco Ceruti*
31 Corporate Wellbeing: la nuova frontiera della competitività aziendale - *Anna Zattoni*
34 Best Workplaces for Senior 2025: la nuova sfida dell'inclusione generazionale - *Alessandro Zollo*

37 Voci

- 38 Gen Z chiama, HR risponde - *Leo Mansueto*
42 Felici e ingaggiati - *Leo Mansueto*
45 Dalla solitudine del capo alla gestione efficace dei team - *Luisa Romesi*
50 L'AI non ci ruba il lavoro: ce lo fa ripensare - *Walter Riviera*
52 Unicità, collaborazione e autenticità: i valori che uniscono le persone di qualunque età - *Alessandra Cicalini*

- 56 Non è mai "solo un temperino" - *Francesca Dellisanti*
- 58 Costruire ecosistemi, non aziende - *Sara Malaguti*
- 61 Non solo il lavoro: la Smart Week mi ha cambiato la vita - *Franco Zullo*
- 64 Quando la compassione incontra la performance - *Maurizio Mantovani*

67 Futuri

- 68 Alla ricerca dell'equilibrio perduto - *Sonia Malaspina*
- 72 Progettare il benessere: quando gli spazi e le relazioni costruiscono valore - *Paolo Gardenghi*
- 74 Saper fare (senza sapere perché) - *Federica Celeste*
- 76 Chi insegna l'AI decide il futuro delle aziende - *Sofia Ghisetti*
- 78 Mi AI rubato il futuro? - *Martina Costa*

Il lavoro che ci tiene umani

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



Viviamo un tempo in cui l'accelerazione non è più una metafora, ma una condizione. Ma se alla rapidità ci eravamo già assuefatti, ciò che non avevamo previsto è l'ulteriore scossa impressa dall'intelligenza artificiale, capace di modificare non solo i processi, ma le relazioni, i linguaggi e persino le aspettative con cui entriamo nei luoghi di lavoro. In questa transizione, che tocca tutte le generazioni – dalla X alla Z (e presto anche l'Alpha) – si aprono nuove domande: cosa significa crescere professionalmente oggi? Cosa occorre per catalizzare i talenti in un'epoca in cui le persone cercano nel lavoro non solo uno stipendio, ma anche senso, impatto e appartenenza? Come si costruisce un ambiente capace di coinvolgere generazioni diverse e di farle dialogare invece che dividerle? E come si resta umani in un contesto che cambia più in fretta della nostra capacità di comprenderlo?

Nelle aziende convivono quattro generazioni con storie, bisogni e motivazioni molto diversi. Eppure, come ricorda Paolo Iacchi, autore de *La rivoluzione silenziosa*, continuiamo a parlarne come fossero mondi inconciliabili. Al contrario, proprio nell'integrazione si nasconde una delle leve più sottovalutate di innovazione: trasformare le differenze in patrimonio comune, fare delle competenze e delle prospettive eterogenee una risorsa strategica per costruire organizzazioni più solide e resilienti. Ma questa integrazione richiede fiducia, visione, ascolto. E qui

iniziano le difficoltà. Perché, come denuncia Iacchi, una parte consistente della popolazione aziendale è sfiduciata, disillusa, distante. Non per mancanza di volontà, ma per mancanza di futuro. Le carriere si sono raffreddate, l'ascensore sociale si è inceppato, e il lavoro – semplicemente – ha smesso di essere "sexy". Non sorprende, allora, che il disingaggio cresca proprio tra chi muove i primi passi: secondo una ricerca Confimprese-Ipsos, il 28,7% dei lavoratori è a rischio di distacco emotivo e oltre la metà sta valutando un cambio di rotta. Le criticità si concentrano tra chi ha meno di due anni di esperienza: un segnale che ci obbliga a ripensare l'ingresso nel mondo del lavoro come un percorso di accompagnamento, non come una prova di resistenza.

In questo scenario già fragile, l'AI aggiunge un'ulteriore complessità. Come scrive Federica Celeste in queste pagine, «il vero rischio non risiede nell'intelligenza artificiale, ma nell'arretramento di quella umana». L'AI non colma le lacune: spesso le maschera. Se adottata senza visione, diventa una protesi che accelera tutto ciò che tocca, compresa la superficialità. È qui che le competenze intergenerazionali tornano decisive: discernimento, capacità critica, esperienza, intuizione. Nessun algoritmo può sostituire queste qualità; può solo amplificarle o renderne più evidente l'assenza.

E allora la domanda centrale della seconda edizione di BIS torna con forza: cosa serve, oggi, per "attrarre e trattenere" i talenti? La risposta non è un benefit in più né un titolo creativo. È una cultura aziendale che non si limiti a includere, ma che ispiri. Che permetta alle persone – tutte, non solo le più giovani – di vedersi e di essere viste. Di sentire che il lavoro ha ancora un orizzonte possibile in cui crescere, contribuire, immaginare.

Quasi certamente non possiamo rallentare la velocità del mondo. Ma possiamo scegliere come attraversarla. Possiamo costruire spazi in cui le generazioni non si sfiorino soltanto, ma si ascoltino davvero. Spazi in cui la tecnologia non sostituisca il pensiero, ma lo accompagni. Spazi in cui il lavoro torni a essere un luogo di relazione, di possibilità, di fiducia. Perché il futuro del lavoro – anche nell'era dell'AI – resta, prima di ogni altra cosa, un futuro umano.

«Non giudicateli: stanno solo vivendo il loro tempo»

Quattro generazioni condividono lo stesso spazio di lavoro, ma non lo stesso linguaggio. Tra nostalgia, algoritmi e tatuaggi, il conflitto è solo la prova che non ci stiamo ancora davvero comprendendo

di GIAMPAOLO ROSSI, Founder di Oltre La Media Group



Per la prima volta nella storia recente convivono, negli stessi uffici, quattro generazioni: dai Baby boomer alla Generazione Z. E no, non è semplice. Laddove dovrebbe esserci collaborazione, spesso scoppiano conflitti silenziosi, incomprensioni, giudizi reciproci. Eppure, non si tratta di uno scontro inevitabile, ma di un gigantesco malinteso culturale.

Io appartengo alla Generazione X, ho 57 anni (quasi 58) e la fortuna di convivere con un rappresentante della Z "in cattività": mio figlio, 25 anni. Lo osservo, lo studio, e più lo faccio più mi accorgo di quanto siamo cresciuti dentro narrazioni completamente diverse.

La mia generazione ha respirato un sogno chiaro, lineare, quasi matematico: studia → trova un lavoro → guadagna → compra casa → metti su famiglia (rigorosamente etero e con due figli, possibilmente in quest'ordine).

Era il mandato culturale dei nostri genitori, quelli della Silent Generation, per cui lo studio era un ascensore sociale e il "posto fisso" la vetta più alta. Scegliere una scuola o un lavoro "per passione" non era previsto: a chi voleva suonare la chitarra veniva intimato di studiare ragioneria. Perché? «Così se non hai voglia di continuare a studiare, dopo il diploma puoi lavorare subito».

Era logico. Il lavoro serviva a vivere dopo, non mentre.

La cultura pop confermava tutto: da *Happy Days* a *I Robinson*, da *Casa Keaton* a *La casa nella prateria*. Famiglie sorridenti, genitori che lavoravano, figli che studiavano, lieto fine garantito. Persino il Mulino Bianco ci raccontava quella perfezione domestica come se fosse la normalità.

Eravamo una generazione colonizzata dall'immaginario americano. Guardavamo *Baywatch* (dove nessuno salvava nessuno) o *Hazard*, con la bandiera sudista sulla macchina, senza cogliere il sottotesto razzista. Tutto il mondo guardava le stesse serie, ascoltava le stesse canzoni, condivideva gli stessi miti. Bastava dire

Titanic e tutti pensavano alla scena sulla prua, non alle 1.500 persone annegate.

Avevamo un linguaggio comune, ma escludente: se eri dentro la narrazione eri "in", se ne restavi fuori eri "meno". Meno uomo, meno donna, meno normale. L'omosessualità, la disabilità, la diversità erano ridotte a caricature. **Eravamo una società dicotomica: noi e gli altri, bianchi e neri, maschi e femmine, buoni e cattivi.** Anche la TV rifletteva quella logica binaria. E così siamo cresciuti.

Poi arrivano i Millennial, orfani del Mulino Bianco, cresciuti con *Friends* e *Sex and the City*, dove si comincia a raccontare la vita adulta anche fuori dalla famiglia tradizionale. Ma è con la Generazione Z che il salto diventa radicale.

Mio figlio, per esempio, non concepisce più la separazione tra "vita lavorativa" e "vita privata": per lui esiste una sola vita, lunga, da vivere bene anche mentre si lavora. E, in fondo, ha ragione.

Io sono contemporaneo a mio figlio, vedo il suo mondo, ne comprendo le logiche. Se resto ancora to alla nostalgia o ai miei modelli, lo perdo. Se invece accetto di osservare senza giudicare, scopro che non è un ribelle: è solo coerente con i tempi che vive.

La Generazione Z non ha un grande immaginario collettivo. Non guarda le stesse cose, non ascolta la stessa musica. Gli algoritmi li chiudono dentro bolle personalizzate, dove tutto conferma ciò che già pensano.

Apparentemente sono liberi, in realtà vivono in recinti invisibili. Persino il pensiero critico rischia di atrofizzarsi: se l'algoritmo mi propone solo ciò che mi piace, smetto di incontrare l'altro, la differenza, il dubbio.

È una libertà algoritmica, pigra, che alimenta la solitudine. E questo rende più difficile anche il dialogo tra

generazioni: ognuno nella propria bolla, convinto di avere ragione.

I tatuaggi sono un ottimo esempio di come cambia il modo di esprimersi. Per i miei genitori erano roba da galeotti. Nella mia generazione si facevano nascosti, "strategici", per non compromettere un colloquio di lavoro. Oggi sono dichiarazioni identitarie: visibili, personali, narrative. Raccontano chi sei, non cosa fai.

Un ragazzo con un tatuaggio del biglietto ferroviario della Trenord: per il suo capo "un pirla". Poi scopri che quel biglietto era quello del nonno che andava a prenderlo a scuola ogni giorno. Quel tatuaggio è la sua storia.

Oppure la fidanzata di mio figlio: tatuata con un disegno fatto dalla sorella dopo la morte della madre. Lo stesso disegno lo hanno tutte e due. Brutto? Forse. Potente? Assolutamente sì.

Allora, come si fa a convivere, davvero, tra generazioni?

Con una parola che va oltre l'ascolto: comprensione.

Comprendere nel senso letterale: prendere con sé. Fare un passo verso l'altro, sospendere il giudizio. Lo dice anche Seneca: «Non giudicare, perché non conosci il peso che l'altro porta sulle spalle».

Siamo animali giudicanti, pieni di pregiudizi. Ma se vogliamo vivere bene, e lavorare bene, dobbiamo fare spazio all'altro, anche quando parla un linguaggio che non capiamo.

Perché, in fin dei conti, siamo tutti sapiens sociali: abbiamo bisogno di stare insieme, di riconoscerci, di sentirci parte.

Alla fine non resta che domandarci: e se smettessimo di chiederci chi ha ragione e cominciasimo, semplicemente, a comprenderci?

«Siamo animali giudicanti, pieni di pregiudizi. Ma se vogliamo vivere e lavorare bene, dobbiamo fare spazio all'altro»

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

Non basta cambiare i congiuntivi per cambiare il mondo

La vera rivoluzione linguistica non è grammaticale ma relazionale: come le parole plasmano ciò che vediamo, ciò che siamo e come ci trattiamo

di VERA GHENO



Qual è il potere delle parole? È una domanda che mi sento fare spesso. E più mi muovo in contesti aziendali, istituzionali, "seri", più noto una certa tendenza a rispondere concentrandosi sugli strumenti esterni: l'ultima piattaforma, l'ultimo framework, l'intelligenza artificiale che ormai ci accompagna come un mantra. Io, forse per anzianità - Generazione X, quella che ha fatto da ponte tra il mondo

analogico e quello digitale - o forse per deformazione professionale, ho un approccio più artigianale: quando non so dove andare, torno all'origine.

A cosa servono davvero le parole

Le parole sono la prima tecnologia che abbiamo a disposizione: definiscono chi siamo, la nostra identità, la nostra autobiografia. Il primo arco narrativo della nostra esistenza

inizia in sala parto con due cartellini - nome e sesso anagrafico - e termina solo quando qualcuno dichiara ufficialmente la nostra morte. In mezzo c'è tutto: la capacità di dare forma ai nostri sentimenti, di capire cosa proviamo, di raccontarci. Ma poiché, per dirla con Aristotele, non siamo monadi ma animali sociali, le parole servono anche a costruire la società. Apriamo bocca, ascoltiamo l'altro, scopriamo cosa ci unisce o cosa ci divide.

Siamo omofili - cerchiamo chi ci assomiglia - e questo ci rende un po' xenofobi per impostazione predefinita. E convivere con la differenza, tra parentesi, costa fatica: calorie cerebrali, tempo, pazienza. Il terzo potere delle parole è quello di nominare la realtà. Ogni cultura decide cosa vale la pena nominare e cosa no. Per questo alcune lingue hanno parole che noi definiamo "intraducibili": non perché siano misteriose, ma perché nella nostra cultura non c'è

«È difficile capire il potere delle parole finché non ci toccano»

mai stato bisogno di nominarle. Le parole, insomma, sono un'intercapedine tra noi e l'esperienza, un modo per rendere trasportabile l'informazione nello spazio e nel tempo.

Altre specie trasmettono informazioni geneticamente; noi le fissiamo su tavolette, pietre, libri, registrazioni, hard disk. Accumuliamo sapere generazione dopo generazione.

Tutto questo grazie alle parole.

Creare relazioni: non solo tra persone

La lingua crea relazioni. Fra cose e parole: "gatto" evoca automaticamente un felino, anche se ciascuno se ne immagina uno diverso. Fra percezioni e concetti: come quando descriviamo un profumo o un vino usando parole che fanno nascere sensazioni nella mente dell'altro. Fra ciò che vediamo e ciò che leggiamo: come ci ha insegnato Magritte con la sua famosa pipa («questa non è una pipa»). Fra ruoli e realtà: ci sono parole che non descrivono, fanno. Un prete che dice «vi dichiaro marito e moglie», un capo che dice «sei promosso» o «sei licenziato», una prof che dice «ha preso 30»: sono atti linguistici che cambiano la realtà immediatamente. E poi ci sono le parole che attivano l'impossibile: astronavi, motori a curvatura, universi inventati. Non esistono, ma le parole li rendono pensabili.

Quindi sì: le parole creano, distorcono, modificano, immaginano. E ditemi ancora che non sono rilevanti.

Le parole non sono mai neutre

Non esiste un luogo asettico dove la lingua è pura, priva di ideologia, laica e immacolata. Le parole sono impregnate di cultura, giudizi, paure, desideri, tradizioni. Cambia il punto di vista? Cambiano le parole. Cambia la società? Cambia il vocabolario. Quando scegliamo una parola, non solo diciamo qualcosa agli altri: ci dichiariamo. Dichiariamo chi siamo, da dove veniamo, quali valori abitiamo. Ecco perché la lingua è politica - nel senso più originario del termine: riguarda la polis, la comunità, le relazioni.

Studiare, leggere, avere accesso alla lingua è un privilegio. Coltivarla, quindi, non è un vezzo: è una possibilità. E non c'entra nulla con becchere i congiuntivi. **La lingua non è glassa: se cambiamo solo la superficie e non gli ingredienti della torta, stiamo facendo un'operazione cosmetica, non trasformativa.** Ecco perché all'inizio del Novecento i linguisti parlavano di entanglement tra lingua e realtà, rubando il termine alla fisica quantistica. Le due cose sono intrecciate. E l'intreccio vale anche per il lavoro: portiamo a casa ciò che viviamo linguisticamente in azienda, e viceversa.

La lingua pesa anche quando non la guardiamo

È difficile capire il potere delle

parole finché non ci toccano. L'abilismo, ad esempio, rimane invisibile finché non hai un familiare in sedia a rotelle. All'improvviso scopri quanto la città - e la lingua - siano piene di barriere. Lo stesso vale per chi ha persone queer in famiglia: ciò che prima sembrava innocuo si rivela improvvisamente discriminatorio.

Per questo non uso "linguaggio inclusivo", che prevede un dentro e un fuori, ma linguaggio ampio: uno sguardo che considera la differenza una risorsa, non un fastidio da gestire.

Il punto non è vietare parole o imporre formule eleganti, ma è capire quali conseguenze genera ogni scelta linguistica. Vuoi usare una parola che ferisce? Liber* di farlo — ma sappi che potrebbe arrivarci uno sganassone metaforico o reale. Ogni parola ha un prezzo. La differenza non va aggiustata a posteriori, come quando si risolve il problema dell'accesso ai treni ad alta velocità con un montacarichi da accostare alla carrozza.

Se la varietà umana è considerata sin dall'inizio della progettazione, si evitano rattoppi inutili e si costruisce un mondo più abitabile.

Chiudo chiarendo che lo scopo del mio scrivere qui non è dare ricette, ma suggerire domande nuove. Soprattutto una: «e se le parole fossero molto più importanti di quanto vogliamo ammettere?».

Felici al lavoro, felici nella vita

Durante l'ultima edizione di BIS, Paolo Iacci ha sintetizzato i temi affrontati nel suo libro "La rivoluzione silenziosa" in quattro parole chiave, simboleggianti a due a due i problemi più seri e le soluzioni possibili per restituire alle persone la fiducia nelle imprese e nella società

di ALESSANDRA CICALINI

Silenzio, parla il quiet quitting, ma anche il ghosting, l'engagement e la longevity economy. Sono quattro le parole chiave che hanno percorso l'intervento di Paolo Iacci durante la seconda edizione di BIS, lo scorso 5 novembre. Un pizzico di leggerezza non poteva mancare in apertura della conversazione con il docente di Gestione delle risorse umane all'Università degli Studi di Milano, che proprio alla parola "Ironia" ha dedicato un libro per la collana "Le voci del lavoro nuovo" di FrancoAngeli Editore. Stavolta, però, al centro del suo discorso c'era il volume edito per Egea *La rivoluzione silenziosa*, sottotitolo "Quando le persone ridisegnano le regole". Il nostro ospite che, tra gli altri ruoli, ricopre quello di direttore scientifico di AIDP e di presidente di ECA Italia si è gentilmente sottoposto al compito di portare all'attenzione della platea presente in Fabbbrica di Lampadine le due anime contenute nel suo testo, ossia una *pars destruens* e una *construens*, rappresentate dalle due coppie di parole sopra riportate.

Quiet quitting

«Se dovessimo basarci sulle belle esperienze del talent management e di chi si occupa in maniera efficace di progettazione degli ambienti, potremmo pensare che vada

tutto bene. E invece non è così. Nella realtà le persone sono da un'altra parte. Tutte le indagini ci dicono infatti che almeno un terzo della popolazione aziendale ha il desiderio di fare il meno possibile perché



è profondamente sfiduciata proprio verso chi si occupa di personale, e poi verso le istituzioni, le aziende e in generale nei confronti di tutta la vita organizzativa e organizzata nella nostra società. Appena un 10 per cento si dichiara fortemente coinvolto; un altro 25 per cento circa lo è moderatamente, un'altra quota vivacchia; ma poi c'è un 30 per cento di persone che fa il meno possibile e, se potesse, farebbe ancora meno, ma non perché non abbia voglia di lavorare. Quest'ultimo aspetto, per me, è centrale: **la fuga dal lavoro è una bufala**. Lo confermano sempre i dati: la gente non ha mai lavorato così tanto come in questo momento in Italia. Il problema è un altro e cioè: il lavoro non è più "sexy". E perché non lo è più? Perché non garantisce più l'ascensore sociale, ossia

la realizzazione delle proprie aspettative. Oggi, rispetto a soli 30 anni fa, le carriere sono clamorosamente bloccate. È chiaro quindi che se una persona non ha la prospettiva di migliorare la sua condizione, ciò si traduce in una mancanza di futuro, che non retroagisce come motivazione. Da qui si genera ad esempio il fenomeno dei NEET, di quei ragazzi, attualmente due milioni in Italia, che non studiano e non lavorano. Se due milioni di persone arrivano ai 35 anni in queste condizioni, senza un mestiere, probabilmente poi non avranno grandi aspettative professionali nel corso della loro vita. Alla fine, insomma, **il quiet quitting è una parte minima del problema: ben più grave è il "silenzio organizzativo"**. Che cosa intendo? Man mano che la schiera delle

persone che fa il meno possibile diventa più folta, le aziende finiscono per essere popolate da persone che non sono più proattive. Per "silenzio" intendo proprio aziende in cui al proprio interno, e alla fine anche al proprio esterno, non si parla più. Il quiet quitting, insomma, veniva collegato al fenomeno delle grandi dimissioni, che comunque stanno andando avanti: non dimentichiamolo».

Ghosting

«Negli ultimi tempi è comparso un comportamento nuovo, rappresentato da un 25% di persone che "mette all'asta" la lettera di impegno all'assunzione ricevuta da un'azienda, ossia continua a cercare lavoro pur essendosi formalmente obbligato. Alla fine, questo tipo di candidati l'ultimo giorno guar-



da le offerte che ha in mano, ne sceglie una e dice addio a tutte le altre. Dopodiché, siccome è profondamente sfiduciato, a volte avvisa la prima azienda con cui si era impegnato, ma in molti altri casi non lo fa, ma sparisce e basta. E d'altro canto, mettiamoci dal punto di vista di chi non chiama: quante volte queste stesse persone hanno mandato il CV ma nessuno ha risposto?

In definitiva, calandosi nei panni di questa fetta di persone, il ghosting è assolutamente reciproco. Potrebbe sembrare anche una forma di maleducazione, ma nella maggioranza dei casi è semplicemente l'ultimo sintomo di un rapporto che non nasce. È simile a quanto succede tra due persone che si frequentano e che alla fine stabiliscono un rapporto anche affettivo, dal quale però, improvvisamente, una delle due si defila. Questo non vuol dire che quel rapporto affettivo non sia mai

esistito. Semplicemente, al di là di quanto ci diciamo nei convegni, dovremmo chiederci: siamo davvero in grado di stabilire un rapporto minimamente emotivo con le altre persone?».



Engagement

«Innanzitutto, una premessa: togliamoci dalla testa che il welfare aziendale serva a motivare le persone. Semmai, fa parte più in generale del cosiddetto "total reward", la ricompensa totale per il tempo donato al proprio datore di lavoro. **Per ingaggiare serve soprattutto la motivazione, ossia una predisposizione interna del singolo che non può essere etero-indotta.** In altri termini, riusciamo ad attivare le persone quando le coinvolgiamo direttamente. Come? Ad esempio, domandando che cosa pensano del loro lavoro e come lo stesso può essere migliorato. Non le motiviamo semplicemente perché diamo loro il ping-pong o altri bonus ludici. Certo, possono essere leve motivazionali che le spingono ad alzarsi e a raggiungere il posto di lavoro, ma per arrivare alla vera attivazione delle persone, bisogna modificare radicalmente l'organizzazione di tutta l'economia».

Longevity economy

«In Italia abbiamo un tasso di vecchiaia pari a 197. Che cosa vuol dire? Vuol dire che per 100 persone sotto i 15 anni noi ne abbiamo 197 sopra i 65. Siamo il secondo Paese più vecchio al mondo dopo il Giappone. Dopo di noi c'è la Sud Corea e poi Germania e Portogallo, però belli distanziati. Con quali conseguenze? Ad esempio, che la gente, proprio perché è sfiduciata e non ha più aspettative, tra le altre cose non fa neanche figli. La grave difficoltà di trovare personale non è solo per l'esistenza di un mismatch di competenze. Anche questo ce lo dicono i dati. Altro che fare ghosting: di fatto, in molti casi, i candidati non ci sono. L'anno scorso lo sosteneva oltre l'80% di aziende in cerca di personale. In verità, non è che le persone non ci siano, bensì siamo noi che dobbiamo andarle a cercare fuori dall'Italia. In concreto, dovremmo

incrementare moltissimo l'immigrazione di personale straniero qualificato. Basti pensare solo ai seguenti numeri: da noi mancano circa 50.000 ingegneri ogni anno, noi ne laureiamo 26.000, in Cina se ne laureano 850.000 all'anno, in India un milione e tre. Ecco, basterebbe prendere in considerazione questi due Paesi e proporre ai loro laureati di venire in Italia. Non saremmo abbastanza attrattivi? Ne dubito. Il punto è però che le aziende non chiedono e le società di selezione non offrono. E invece, **da società vecchia quale noi siamo, è arrivato il momento di ripensare in maniera radicale, ad esempio, al nostro sistema pensionistico.** Se non cambiano le regole, tra soli 15 anni avremo infatti 3 milioni di lavoratori attivi in meno. In questo momento da noi ci sono 16 milioni di pensionati e 24 milioni di lavoratori attivi, compresi gli irregolari che non pagano



«Dovremmo chiederci: siamo davvero in grado di stabilire un rapporto minimamente emotivo con le altre persone?»

i contributi. Insomma, conti alla mano: siamo praticamente a un passo dal rapporto 1 a 1 tra lavoratori attivi nel loro complesso e pensionati. Quindi che fare? Innanzitutto, dobbiamo lavorare tutti di più, da una parte, e dall'altra, prevedere inserimenti molto massicci di personale giovane, che, abbiamo visto, non è italiano.

In sintesi, esattamente come sostengo in chiusura del libro, dove scrivo: **"Quando tutto cambia anche noi dobbiamo cambiare"**, anche da pensionati potremmo pensare di costruirci nuovi percorsi professionali. Io stesso ho fatto così. E del resto, a pensarci bene, nessuno di noi ha una vita sola. Perché non dovremmo pensare a progettare anche la nostra carriera in maniera multi-fasica e non più lineare?

Questo ci potrebbe permettere di essere, per così dire, felici a tutte le età, anche grazie al lavoro».

Empowerment femminile: quando le policy non bastano e tocca a noi prendere posto

Un invito a riconoscere ciò che ci frena, ad allenare presenza e consapevolezza, e a scegliere ogni giorno di non restare in seconda fila

di ATENA MANCA, Senior Brand&Marketing Strategy Consultant

Ci sono parole che riempiono documenti, slide e convegni, ma che rischiano comunque di sfuggire di mano. "Empowerment" è una di queste. La si trova un po' ovunque, spesso associata a buone intenzioni. Eppure, quando si lavora davvero su questo tema, ci si accorge che l'empowerment non è un'etichetta motivazionale, ma un percorso complesso che riguarda da vicino le donne e, allo stesso tempo, parla a ogni persona che desidera costruire un modo nuovo di stare nel mondo.

Negli ultimi anni molte organizzazioni hanno introdotto linee guida e programmi dedicati all'inclusione. Policy contro i bias inconsapevoli, percorsi di mentorship, iniziative di leadership al femminile. Sono strumenti fondamentali, perché migliorano il contesto, danno un segnale chiaro e

permettono alle persone di muoversi in un sistema più giusto. **Ma c'è un passaggio che nessuna azienda può compiere al posto nostro: quello in cui riconosciamo il peso delle convinzioni interiorizzate che ci accompagnano da sempre.**

Qui entrano in gioco due competenze spesso considerate accessorie, ma che in realtà reggono l'intero edificio dell'empowerment: la *self awareness* e la *self regulation*, i primi due pilastri dell'intelligenza emotiva di Daniel Goleman. La *self awareness* è la capacità di osservare ciò che proviamo, di capire cosa ci tocca, cosa ci frena, cosa ci attiva. È un esercizio che richiede pazienza e sincerità verso se stessi. La *self regulation* è la fase successiva: imparare a gestire le emozioni in modo da non rima-

nerne trascinati, soprattutto nei contesti in cui la nostra voce tende a farsi più timida.

Se vogliamo parlare seriamente di empowerment, dobbiamo partire da qui. Senza questo lavoro interno, ogni policy resta teoria. Perché l'empowerment non si limita ad avere opportunità, ma riguarda anche il modo in cui decidiamo di viverle. È comprendere quando una situazione risveglia in noi la tentazione di fare un passo indietro. È notare quella vocina che suggerisce di attendere il momento "più adatto". È riconoscere il perfezionismo che ci spinge a limare ogni parola finché non diventa talmente levigata da non uscire più.

Sheryl Sandberg, in *Lean In*, ha scritto un passaggio che continua a essere attuale: il tavolo è lì. Bisogna sedersi. Non per oc-



"Madonnager" è la rubrica di Peoplearepeople.it curata da Atena Manca

cupare una posizione con la forza, ma per riconoscere che quel posto appartiene anche a noi. Molte donne sanno bene cosa succede nelle riunioni o nei momenti decisivi. Si entra, ci si guarda intorno, si valuta la stanza, si cerca il punto in cui disturbare meno. Ci si prepara mentalmente a parlare, ma spesso ci si trattiene. Nel frattempo, qualcuno dice proprio ciò che avevamo pensato, e ci ritroviamo a chiederci perché non abbiamo alzato la voce un attimo prima.

È in questi episodi apparentemente banali che l'autoconsapevolezza fa la differenza. Riconoscere il proprio schema emotivo permette di interrompere la reazione automatica. **La regolazione emotiva consente di restare presenti, di sostenere il proprio punto di vista senza irrigidirsi**

o scomparire. Sono competenze che si possono allenare ogni giorno: fermarsi un istante prima di reagire; chiedersi da dove arriva quel nodo allo stomaco; accorgersi che la paura di essere giudicate ci sta spingendo a restare in seconda fila.

Quando una donna decide di sedersi davvero al tavolo, non cambia solo la propria esperienza. Cambia spesso anche la dinamica intorno a lei. La stanza si dispone in modo diverso, l'ascolto si fa più attento, si crea un precedente che dà coraggio ad altre. È un gesto che produce effetti più ampi di quanto immaginiamo, perché ogni volta che una donna prende parola in un contesto che solitamente la limita, qualcosa si rimodella anche per chi verrà dopo.

Ed è qui che i due binari, quello personale e quello organizzativo, tornano a incontrarsi. Le aziende possono creare le condizioni, ma siamo noi a dare forma a ciò che diventa possibile. **L'empowerment nasce da un lavoro interno che ci permette di riconoscere le emozioni, gestirle e trasformarle in presenza.** Nasce dalla consapevolezza che la nostra voce ha valore anche quando trema. Nasce dalla decisione di esserci senza aspettare la perfezione.

Le policy aprono la porta. La *self awareness* e la *self regulation* ci aiutano ad attraversarla. Sedersi al tavolo non è un premio, è un gesto quotidiano che racconta a noi stesse che il nostro posto può essere scelto. E che sceglierlo, a volte, è l'atto più importante di tutti.

«L'empowerment nasce dalla consapevolezza che la nostra voce ha valore anche quando trema»

Rimettere la cura al centro del lavoro

Il progetto d'impresa Lifeed nasce da un'intuizione semplice e radicale: le vite delle persone non sono una distrazione dal lavoro, ma una risorsa che lo trasforma. La transilienza e la cura diventano così competenze strategiche per imprese che vogliono generare valore umano, sociale e produttivo

di **GIACOMO GALLO**, Managing Director di Lifeed

Per anni abbiamo considerato la vita personale un fuori-campo del lavoro. Un altrove da proteggere o da nascondere, per non intaccare un'idea di performance costruita sulla neutralità. Oggi quella separazione non regge più: non per le persone, che nel lavoro cercano un'esperienza di senso, né per le imprese, chiamate a navigare una complessità che richiede nuove risorse.

È in questo spazio che si inserisce la visione culturale maturata negli ultimi anni attraverso ricerca e pratica. Una visione che trova una cornice chiara in *Cura*, il libro in cui Riccarda Zezza raccoglie e sistematizza i concetti che collegano vita, apprendimento e lavoro. *Cura* propone un cambio di prospettiva: dal lavoro come insieme di compiti al lavoro come esperienza generativa. Parlare di cura significa parlare di qualità delle relazioni, di produttività sostenibile, di leadership capace di affrontare la complessità e non solo i risultati.

Accanto alla cornice culturale della cura, emerge un principio operativo che negli anni la ricerca ha reso misurabile: la transi-

lienza. **La transilienza è il punto di contatto tra ciò che impariamo nella vita e ciò che ci viene chiesto nel lavoro.** Un genitore che gestisce priorità multiple sviluppa capacità di negoziazione e pianificazione; una persona che attraversa una transizione familiare affina resilienza emotiva e lucidità sotto pressione; chi assiste un anziano allena ascolto e gestione dell'incertezza. Sono tutte competenze strategiche nei contesti complessi in cui oggi operano le organizzazioni.

Le analisi condotte negli ultimi anni mostrano che **il 60-70% delle competenze trasversali nasce fuori dal lavoro.** E quando le persone diventano consapevoli di queste risorse, avviene un cambiamento concreto:

- l'81% dichiara di utilizzarle nel proprio ruolo professionale;
 - i manager iniziano a vedere potenziali prima inespressi nei team;
 - migliorano collaborazione, qualità delle decisioni e capacità di affrontare le transizioni.
- Per le imprese, questo spostamento di sguardo porta con sé tre implicazioni strategiche:



Pubblicato nel 2025 dall'editore FrancoAngeli per la collana "Voci del lavoro nuovo", *Cura* è il nuovo saggio di Riccarda Zezza. Nel libro, l'ideatrice di Lifeed spiega perché sia necessario e urgente riportare il concetto di "cura" al centro di ogni discorso sul benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

1. Ampliare il perimetro delle competenze disponibili. Le risorse non vanno solo sviluppate: vanno riconosciute. Gran parte esiste già, ma resta invisibile ai processi tradizionali.

2. Rendere la leadership più efficace. Gestire le persone oggi significa gestire complessità, significati, relazioni. Una leadership *transiliente* sa leggere segnali deboli e accompagnare le persone nelle loro transizioni, non solo valutarne i risultati.

3. Trasformare il benessere in un'infrastruttura culturale. Non è più un benefit, ma la conseguenza di ecosistemi in cui le persone possono crescere, adattarsi, restare ingaggiate.

La cura è una strategia. La transilienza è il suo metodo operativo — se si sceglie di attivarla consapevolmente. Richiede un linguaggio condiviso, pratiche riflessive, contesti che la rendano possibile. È qui che approcci metodologici e piattaforme tecnologiche diventano abilitatori: non come servizi aggiuntivi, ma come infrastrutture che aiutano le organizzazioni a trasformare l'esperienza vissuta in capitale umano condiviso.

In un tempo segnato da ricambio generazionale, burnout e fragilità diffuse, non basta introdurre nuovi programmi o benefit. La sfida non è fare di più, ma vedere meglio: riconoscere

che le persone arrivano al lavoro con un patrimonio di esperienze e competenze già maturate.

Quando questo sguardo diventa parte della cultura organizzativa, il lavoro smette di essere un contenitore separato dalla vita e diventa un ecosistema in cui competenze, identità e vissuti trovano spazio di espressione. Non per gentilezza, ma per efficacia: perché l'efficacia nasce da ciò che le persone sono, non solo da ciò che fanno.

Le persone crescono nella vita. Le imprese che sapranno riconoscere e valorizzare questa crescita costruiranno contesti più resilienti, più creativi e, in ultima analisi, più competitivi.

«Parlare di cura significa parlare di qualità delle relazioni»

FONTE: PEXELS

JobFarm, un presidio per la crescita professionale sul territorio

Percorsi mirati, strumenti aggiornati e partnership strategiche per sostenere persone e organizzazioni, accompagnando la costruzione delle competenze richieste dai nuovi scenari occupazionali

di **MARINA VERDERAJME**, Presidente di Job Farm e di GIDP nazionale

JobFarm opera da anni come punto di riferimento qualificato per la formazione e lo sviluppo delle competenze, contribuendo in modo concreto alla costruzione e alla ricostruzione dei percorsi professionali di persone, imprese e comunità territoriali. In un mercato del lavoro caratterizzato da trasformazioni rapide e da nuovi fabbisogni di competenze, la sua missione si fonda su un approccio integrato che combina orientamento, formazione e accompagnamento all'inserimento lavorativo. Il modello adottato si distingue per la peculiarità di progettare e realizzare percorsi di upskilling e reskilling in linea con le esigenze attuali e prospettiche del tessuto produttivo. Questa attenzione al fabbisogno reale delle imprese consente di offrire ai partecipanti strumenti concreti per valorizzare il proprio potenziale e il proprio aggiornamento professionale, promuovendo una formazione che non si limita alla trasmissione di contenuti, ma genera opportunità occupazionali misurabili. Negli ultimi dodici mesi, JobFarm ha attivato oltre 150 percorsi di formazione, coinvolgendo oltre 800 persone tra giovani alla ricerca di prima occupazione, lavoratori che necessitano di riqualificazione o adulti desiderosi di rafforzare il proprio profilo professionale con tasso di soddisfazione molto alto sia in termini di acquisizione di competenze sia in termini di collocazione o ricollocazione. Un ruolo centrale è svolto dalle collaborazioni con aziende, enti pubblici e istituzioni formative. Grazie a partnership consolidate, JobFarm progetta Academy aziendali, percorsi formativi finanziati e iniziative dedicate ai talenti emergenti, sostenendo così la competitività delle organizzazioni e l'aggiornamento continuo delle

loro persone. Questo lavoro contribuisce a rafforzare l'intero ecosistema del lavoro, favorendo l'incontro tra domanda e offerta e promuovendo una cultura della formazione continua. Di particolare rilievo è anche l'impegno sul fronte dell'inclusione. **I progetti dedicati ai giovani NEET, ai disoccupati di lunga durata e alle donne che desiderano reinserirsi nel mercato del lavoro rappresentano una leva essenziale per la coesione sociale e per la valorizzazione dei talenti spesso inespresi.** Gli interventi realizzati hanno portato a risultati significativi, con numerose persone che hanno potuto sviluppare nuove competenze e avviare percorsi professionali sostenibili. Tra i corsi maggiormente frequentati emergono quelli dedicati a: competenze digitali di base e avanzate, gestione delle Risorse Umane, Cyber Security, Business Data Ana-

lysis, Esg Management e soft skill, ormai imprescindibili per affrontare con successo i contesti lavorativi contemporanei. Parallelamente, **i profili professionali più richiesti - come HR assistant, digital marketer, data specialist, CSR manager, tecnici amministrativi - evidenziano l'evoluzione dei fabbisogni delle imprese** e orientano la progettazione di percorsi sempre più mirati.

L'impegno di JobFarm prosegue nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni formative capaci di rispondere ai cambiamenti del mercato del lavoro e di sostenere, in modo strutturale, il percorso di crescita delle persone e delle imprese facendosi carico anche della ricerca di finanziamenti con fondi interprofessionali o finanziamenti regionali o nazionali. La nostra realtà ha sedi in diverse città italiane (Milano, Roma, Firenze, Palermo, Verona e Varese) con un presidio particolarmente strutturato a Milano, dove opera la sede di Recruit, l'ente che coordina le attività didattiche e per il lavoro. Molteplici i percorsi attivati attualmente: dai corsi finanziati nell'ambito della Formazione Continua - che includono

moduli avanzati su AI generativa applicata al marketing, cybersecurity, sostenibilità e supply chain - ai videocorsi di orientamento professionale dedicati a competenze chiave come la preparazione del CV, la gestione del colloquio e il personal branding su LinkedIn. Accanto ai contenuti digitali restano disponibili i corsi in e-learning sulla sicurezza, che prevedono un attestato al superamento del test finale, e



moduli avanzati su AI generativa applicata al marketing, cybersecurity, sostenibilità e supply chain - ai videocorsi di orientamento professionale dedicati a competenze chiave come la preparazione del CV, la gestione del colloquio e il personal branding su LinkedIn. Accanto ai contenuti digitali restano disponibili i corsi in e-learning sulla sicurezza, che prevedono un attestato al superamento del test finale, e

moduli avanzati su AI generativa applicata al marketing, cybersecurity, sostenibilità e supply chain - ai videocorsi di orientamento professionale dedicati a competenze chiave come la preparazione del CV, la gestione del colloquio e il personal branding su LinkedIn. Accanto ai contenuti digitali restano disponibili i corsi in e-learning sulla sicurezza, che prevedono un attestato al superamento del test finale, e

moduli avanzati su AI generativa applicata al marketing, cybersecurity, sostenibilità e supply chain - ai videocorsi di orientamento professionale dedicati a competenze chiave come la preparazione del CV, la gestione del colloquio e il personal branding su LinkedIn. Accanto ai contenuti digitali restano disponibili i corsi in e-learning sulla sicurezza, che prevedono un attestato al superamento del test finale, e

moduli avanzati su AI generativa applicata al marketing, cybersecurity, sostenibilità e supply chain - ai videocorsi di orientamento professionale dedicati a competenze chiave come la preparazione del CV, la gestione del colloquio e il personal branding su LinkedIn. Accanto ai contenuti digitali restano disponibili i corsi in e-learning sulla sicurezza, che prevedono un attestato al superamento del test finale, e

moduli avanzati su AI generativa applicata al marketing, cybersecurity, sostenibilità e supply chain - ai videocorsi di orientamento professionale dedicati a competenze chiave come la preparazione del CV, la gestione del colloquio e il personal branding su LinkedIn. Accanto ai contenuti digitali restano disponibili i corsi in e-learning sulla sicurezza, che prevedono un attestato al superamento del test finale, e



i master di alta formazione, tra cui il percorso in ESG Management. Proseguono inoltre le iniziative gratuite del Programma GOL, attive in Lombardia, Lazio e Sicilia, che consentono a persone disoccupate di accedere a percorsi professionalizzanti in presenza con attestato finale.

Le modalità di iscrizione variano a seconda del corso: per la formazione online basta accedere allo spazio digitale dove si svolgono tutti i corsi erogati in modalità e-learning e compilare il form, mentre per i corsi finanziati e per i master è previsto un contatto diretto tramite i moduli informativi disponibili sul sito. Per i corsi gratuiti GOL è necessario infine verificare i requisiti previsti dal programma e rivolgersi alla sede territoriale di riferimento.

Tutte le informazioni dettagliate sui percorsi formativi e sulle modalità di iscrizione sono disponibili su www.jobfarm.it.

Salute mentale al lavoro: sì al dialogo tra generazioni

Dalla lettura precoce dei sintomi di malessere alla costruzione di spazi più sicuri: un invito a ripensare la gestione dei gruppi attraverso sensibilità condivisa e visioni complementari per costruire ambienti emotivamente intelligenti

di GAIA ELISA ROSSI, psicologa clinica specializzata nella gestione dell'ansia e dello stress

La salute mentale è diventata una delle questioni centrali del mondo del lavoro contemporaneo. Non è stata un cambiamento improvviso: è il risultato di una vera e propria evoluzione culturale che sta attraversando la nostra società a tutti i livelli. Per decenni la dimensione psicologica è rimasta ai margini: per quanto importante, era relegata alla sfera privata. Oggi non è più possibile ignorarla, in quanto rappresenta un elemento che incide direttamente sul modo in cui le persone vivono il lavoro, si relazionano ai colleghi, affrontano la complessità delle sfide quotidiane e interpretano la propria identità professionale.

Basti pensare a un dato: secondo le proiezioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, entro il 2030 la depressione sarà tra le principali cause di disabilità e carico globale di malattia, superando molte condizioni croniche oggi considerate dominanti. È una previsione che fotografa con chia-

rezza quanto i disturbi mentali non trattati possano incidere non solo sulla salute individuale, ma anche sulla produttività, sulla partecipazione sociale e sul funzionamento dei contesti lavorativi. Ecco perché la prevenzione del disagio psicologico diventa fondamentale: è proprio attraverso l'attenzione alla salute mentale che si costruiscono le condizioni per evitare l'insorgere di stati di disagio. **Un'azienda che investe in benessere mentale ha vantaggi concreti: riduzione del turnover, maggiore engagement, aumento della produttività ed employer branding più forte.** Questa maggiore consapevolezza dell'importanza della salute mentale, tuttavia, non riguarda tutti allo stesso modo. Nelle aziende italiane convivono generazioni cresciute in momenti storici profondamente diversi, e proprio dal confronto tra questi gruppi nasce parte della tensione, ma anche una delle opportunità più fertili per costruire nuove

culture organizzative.

Dunque, il punto di partenza potrebbe essere uno sguardo alle generazioni che lavorano oggi. La Generazione X, nata tra il 1965 e il 1980, rappresenta una larga porzione dei ruoli manageriali. È una generazione cresciuta con l'idea che il lavoro fosse uno dei principali strumenti di riscatto sociale e personale: l'impegno non si discuteva, la disponibilità era data per scontata, la fatica era un mezzo per dimostrare valore. I Millennial, nati tra il 1981 e il 1996, hanno vissuto un passaggio molto diverso: sono cresciuti nell'accelerazione tecnologica, nell'incertezza economica e nella fine del modello della carriera lineare. Questo li ha resi più flessibili e più sensibili all'equilibrio tra vita e lavoro, ma spesso anche più esposti all'ansia da prestazione. **La Generazione Z, nata tra il 1997 e il 2012, è quella che più di tutte porta un linguaggio completamente nuovo sulla salute mentale.** È

una generazione cresciuta con in mente la psicologia, connessa digitalmente, abituata a nominare emozioni, fragilità e limiti. Infine, c'è la Generazione Alpha, che entrerà nel mondo del lavoro tra qualche anno, e che renderà ancora più evidente quanto la salute mentale sia ormai un prerequisito e non un benefit.

Il confronto più acceso oggi riguarda soprattutto la relazione tra Gen X/Millennial e Gen Z. Le generazioni più adulte hanno interiorizzato un modello basato su resistenza e sacrificio, dove parlare di difficoltà è spesso percepito come segno di debolezza. Molti senior, dopo anni di lavoro, tendono a normalizzare l'idea che "funziona così". Ignorano sintomi evidenti di stress fino a quando il corpo non si ferma, in alcuni casi sostengono sia inutile parlare di stress, perché, dicono, «quando ero giovane io si faceva semplicemente il

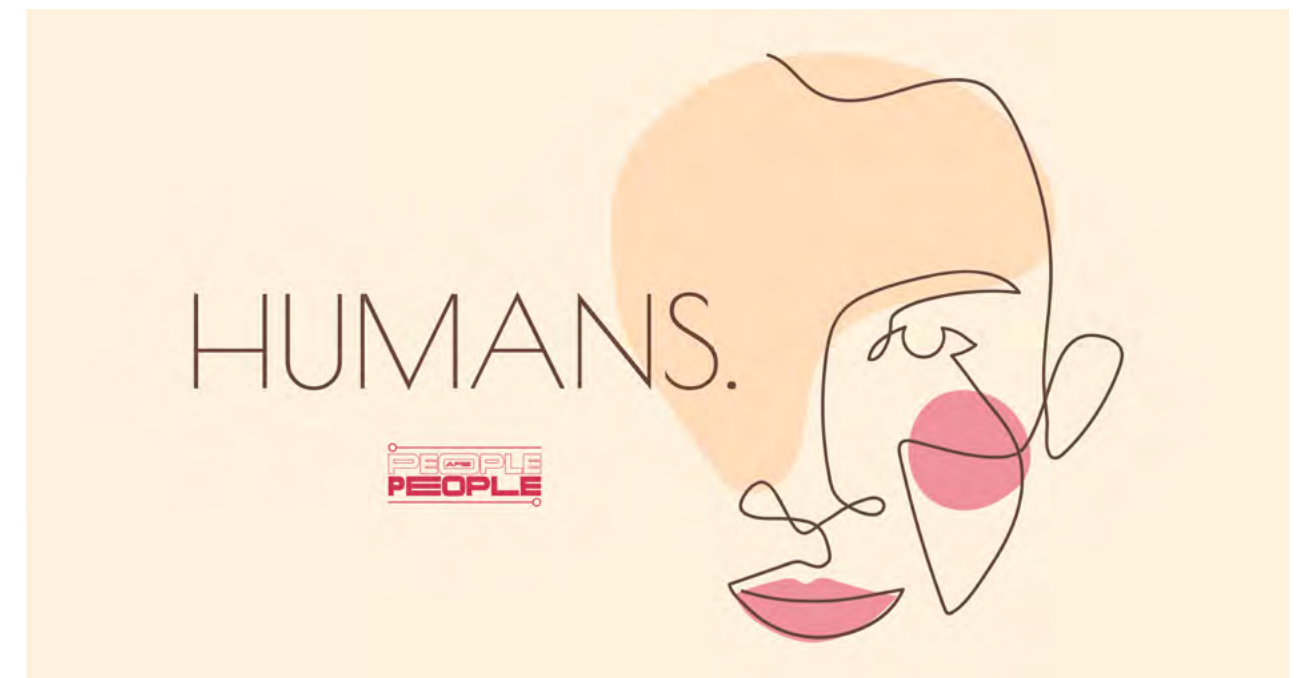
necessario». Tuttavia, sono le stesse persone che riportano insonnia ricorrente, difficoltà di concentrazione, irritabilità diffusa: sintomi propri, nella maggior parte dei casi, di un quadro di sovraccarico lavorativo cronico.

La Generazione Z porta un modello completamente diverso. Durante i colloqui clinici, molti giovani adulti parlano apertamente di ansia, di paura di non essere all'altezza, di difficoltà nei periodi di forte carico, ma anche di desiderio di sentirsi ascoltati e compresi. La pandemia ha amplificato questa sensibilità. Molti di loro hanno vissuto un'interruzione significativa dello sviluppo sociale: anni di lezioni online, isolamento, mancanza di confronto reale. Sono arrivati al lavoro con meno allenamento alle dinamiche relazionali. Per questa generazione, chiedere supporto è un atto di responsabilità, non di debolezza. Il lavoro non è una dimensio-

ne separata dalla vita, ma parte di un equilibrio più ampio.

È fondamentale, tuttavia, evitare di leggere le diverse generazioni come un semplice binomio *giovani vs adulti*: si tratta piuttosto di gruppi con storie, riferimenti culturali e traiettorie di sviluppo differenti. Allo stesso tempo, non è corretto immaginare una generazione come un blocco omogeneo in cui ogni individuo rispecchia perfettamente il modo di pensare o di comportarsi del proprio gruppo. Ogni persona si colloca lungo un *continuum*: alcuni si riconoscono pienamente nei tratti tipici della propria generazione, altri solo in parte. **La variabilità interna è ampia, e riconoscerla è essenziale per comprendere la complessità del dialogo intergenerazionale.**

Tuttavia, questa macro-differenza tra generazioni è presente e porta inevitabili tensioni. Molti senior interpretano le richieste dei giovani come



"Humans" è la rubrica che Gaia Elisa Rossi cura su [Peoplearepeople.it](https://peoplearepeople.it)

mancanza di resilienza, e molti giovani vedono nei più adulti un atteggiamento rigido e poco disposto all'ascolto.

Il punto su cui è fondamentale soffermare la nostra attenzione è che **non si tratta di scegliere quale generazione abbia ragione: entrambe portano risorse preziose sul lavoro**. Le generazioni più adulte offrono stabilità, visione strategica, capacità di reggere la complessità e un solido senso di responsabi-

lità diverse. Adottare politiche flessibili significa uscire dalla logica del "si è sempre fatto così" e costruire sistemi che tengano conto delle differenze reali tra le persone. La flessibilità non è una concessione, ma una forma di equità organizzativa: permette di sostenere chi ha esigenze diverse, favorisce il benessere e riduce il rischio di sovraccarico psicologico, soprattutto nelle fasi di maggiore stress.



FONTE: PEXELS

lità. Le generazioni più giovani portano sensibilità, consapevolezza emotiva, competenze digitali e una forte attenzione alla prevenzione. La sfida delle aziende è trasformare queste differenze da fonte di conflitto a fonte di crescita reciproca.

Le aziende possono iniziare riconoscendo che non esiste una regola valida per tutti: ogni generazione vive il lavoro con ritmi, aspettative e moda-

Implementare politiche di salute mentale significa ripensare la cultura organizzativa. Le aziende possono partire dall'introdurre una leadership consapevole, capace di riconoscere i segnali di stress nei team e di favorire un clima psicologicamente sicuro. **Una leadership psicologicamente sicura non giudica, non punisce l'errore, non usa il silenzio come forma di controllo.** Rende invece

possibile parlare apertamente di difficoltà, invita al confronto, ascolta prima di reagire, chiarisce aspettative e limiti. Questo approccio richiede formazione: non tutti i manager sono stati educati a riconoscere le emozioni, e molti di loro, soprattutto nelle generazioni più adulte, sono stati cresciuti con modelli che premiavano la distanza e la durezza. Ecco che, come accade in ogni ruolo professionale, è necessario continuare a formarsi, per rimanere in sintonia con le caratteristiche delle nuove persone che entrano in azienda. Imparare una leadership diversa significa mettere in discussione convinzioni consolidate per consentire la costituzione di team più resilienti. E quando le persone comunicano meglio, i risultati diventano tangibili: anche appartenendo a generazioni diverse, ci si sostiene reciprocamente e ciascuno può mettere a disposizione le proprie competenze per raggiungere obiettivi comuni.

Una cultura organizzativa realmente attenta alla salute mentale deve inoltre prevedere programmi di prevenzione psicologica costruiti con linguaggi e strumenti differenti a seconda dei destinatari. Le generazioni non si esprimono allo stesso modo, non nominano le difficoltà con la stessa sicurezza e non riconoscono gli stessi segnali di stress. Per questo è utile proporre iniziative che parlino a pubblici diversi: percorsi più strutturati per chi è abituato a una comunicazione formale, spazi più informali o digitali per i più giovani, e momenti condivisi che facilitino l'incontro tra sensibilità diverse. Adattare il linguaggio significa rendere la prevenzione realmente accessibile.

Possono inoltre essere creati

momenti strutturati di dialogo tra generazioni, moderati da esperti, in cui ogni persona possa raccontare non solo le proprie aspettative professionali, ma anche ciò che la aiuta a lavorare bene e ciò che la mette in difficoltà. In diversi contesti aziendali questa pratica ha portato a un sorprendente effetto collaterale: la scoperta di somiglianze inattese. Senior e junior che, pur partendo da linguaggi diversi, condividono bisogni profondi simili, come sentirsi apprezzati, avere un margine di autonomia, sapere di potersi fidare del proprio team.

Il ponte tra generazioni si costruisce anche attraverso la relazione. I giovani possono aiutare i senior a familiarizzare con un modo nuovo di parlare di emozioni e limiti, o con nuovi modi di organizzare il lavoro digitale.

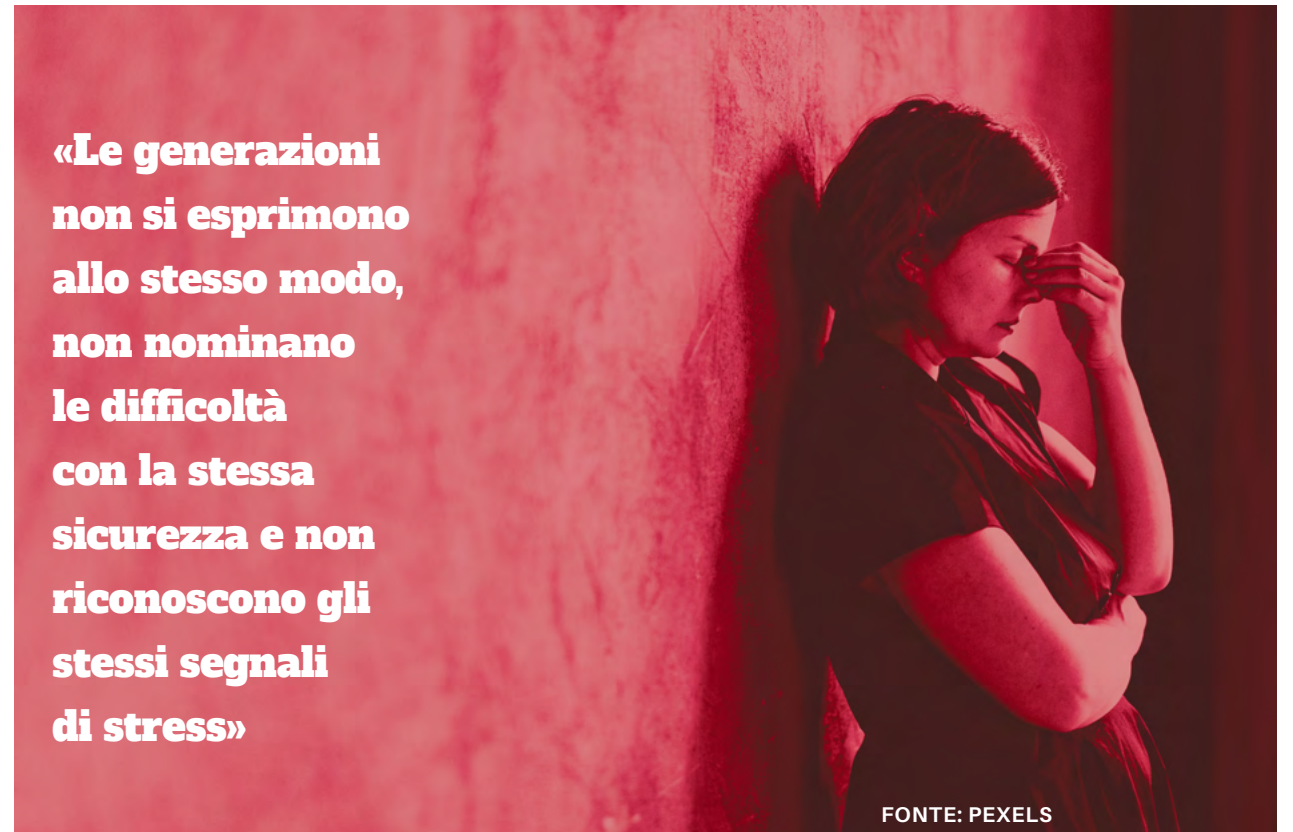
I senior possono offrire ai giovani una cornice di stabilità, insegnando come interpretare le dinamiche organizzative, gestire l'ambiguità e affrontare momenti di pressione. Quando questi due mondi si osservano con curiosità invece che con giudizio, nasce un terreno comune.

Guardando al futuro, sarà necessario andare oltre l'idea che il benessere mentale sia un *extra*. La Generazione Alpha, che entrerà nel mondo del lavoro tra pochi anni, è cresciuta con un'educazione psicologica ancora più radicata. **Le aziende che oggi stanno investendo in cultura emotiva, ascolto e prevenzione saranno quelle capaci di attrarre e, successivamente, trattenere i talenti migliori.** Non si tratta solo di competitività: si tratta di costruire ambienti di lavoro in cui le

persone possano stare bene, crescere, collaborare e in ultimo dare il meglio.

In definitiva, nessuna generazione ha ragione o torto: ognuna porta con sé una storia, un contesto e un modo diverso di leggere il mondo. Per questo il punto non è trasformare radicalmente gli individui, ma costruire ambienti *emotivamente intelligenti* in cui queste differenze possano convivere e arricchirsi a vicenda. Quando le aziende riescono davvero a mettere in dialogo queste culture, non solo diminuiscono i conflitti, ma favoriscono anche processi più innovativi e collaborativi. In quest'ottica, la cura della salute mentale non rappresenta un costo, bensì un investimento identitario che definisce la qualità del lavoro e il futuro dell'organizzazione.

«Le generazioni non si esprimono allo stesso modo, non nominano le difficoltà con la stessa sicurezza e non riconoscono gli stessi segnali di stress»



FONTE: PEXELS

L'accessibilità digitale non si improvvisa: servono cultura e formazione

La vera sfida non è adeguarsi alla legge, ma comprendere cosa comporta progettare per tutti. L'accessibilità nasce dalle decisioni quotidiane di ogni team. Formare le persone significa attivare consapevolezza, responsabilità e innovazione

di **EDOARDO ARNELLO**, Executive VP di AccessiWay

Quando nel 2021 abbiamo fondato AccessiWay, lo abbiamo fatto con una convinzione molto semplice: il digitale, per essere davvero innovativo, deve essere accessibile a tutti. Eppure, ancora oggi, milioni di persone non riescono a usare in autonomia un sito, un'app o un portale aziendale, semplicemente perché nessuno ha pensato a loro nel progetto iniziale. Parliamo di barriere invisibili ma realissime, che si frappongono tra l'utente e il servizio. E la responsabilità non è solo tecnica, ma anche e soprattutto culturale. AccessiWay nasce a Torino per unire tecnologia e impatto, ma oggi è una realtà ampia ed eterogenea, di respiro europeo. Siamo cresciuti velocemente, collaborando con centinaia di aziende, enti pub-

blici, banche e multinazionali, ai quali offriamo tecnologia, servizi e consulenza in abbonamento per rendere i canali digitali realmente fruibili dalle persone con disabilità. Il nostro obiettivo è stato chiaro sin dal principio: abbattere le barriere digitali e costruire una cultura aziendale dove l'accessibilità non sia un obbligo normativo da rincorrere all'ultimo minuto, ma un criterio progettuale integrato nei processi.

Una normativa europea ha cambiato le carte in tavola

Dal 28 giugno 2025 l'European Accessibility Act è stato pienamente applicato, obbligando così tutte le imprese con fatturato superiore a due milioni a garantire la conformità dei propri canali digitali

a specifici requisiti di accessibilità. Ma facciamo chiarezza: il problema non è tanto "sapere che esiste una legge", bensì approfondire e interiorizzare cosa questo comporta, come si applica, quali sono le conseguenze di una mancata osservazione e chi ne è responsabile all'interno dell'organizzazione. La risposta è: tutti. L'accessibilità non è un compito del reparto IT, né del reparto HR: è un lavoro di squadra, che necessita dell'impegno e della formazione di tutte le risorse di una società, a prescindere dal ruolo e dalla seniority. C'è infatti un grande equivoco che ancora oggi limita i progressi ed è pensare che l'accessibilità digitale riguardi solo le figure più tecniche. Un sito o un'app accessibile

«L'accessibilità non è la fine di un processo: è l'inizio di un modo diverso e innovativo di progettare, comunicare e servire»

nasce da una catena di decisioni trasversali: chi scrive i contenuti, chi progetta l'interfaccia, chi gestisce il CMS, chi approva le roadmap, chi definisce le metriche di successo. Se nessuno sa cosa sia un "contrasto sufficiente", un "campo modulo etichettato" o uno "screen reader", e che cosa implichi tutto questo per persone con disabilità, nessun audit o plugin potrà mai bastare. Ecco perché formare le persone è essenziale per rendere ciascun team consapevole del proprio ruolo e stimolare una sensibilità sempre più acuta all'interno degli ecosistemi aziendali.

Formare per attivare: da obbligo a opportunità

Nei nostri percorsi formativi

vediamo spesso un cambiamento molto netto. All'inizio, molti partecipanti arrivano con un'idea difensiva, legata alla necessità di adeguamento alle normative. Ma bastano pochi esempi pratici - una simulazione di navigazione non accessibile o un confronto con un utente reale - per far scattare qualcosa di più profondo: la consapevolezza. La formazione, per noi, non è solo il mero trasferimento di competenze, ma un acceleratore di empatia, responsabilità e innovazione, perché pensiamo che il futuro sia accessibile solo se lo costruiamo insieme. Da quando AccessiWay esiste abbiamo imparato una cosa fondamentale: non basta la tecnologia, servono volontà e dedizione. E la volontà si costruisce

quando le persone comprendono cosa c'è in gioco, perché si parla certo di diritti ma anche di esperienza utente, brand reputation, performance e innovazione.

Un consiglio alle aziende? Non aspettate la sanzione, formate i vostri team e costruite per voi il vantaggio competitivo di domani, compiendo una scelta strategica di valore e lungimiranza. Mappate i vostri canali digitali, formate le persone, coinvolgete esperti, ascoltate gli utenti.

L'accessibilità non è la fine di un processo: è l'inizio di un modo diverso e innovativo di progettare, comunicare e servire. E chi parte oggi sarà pronto domani, per rispetto verso le persone, ma anche per rispetto verso se stessi.



FONTE: PEXELS

Microlearning e formazione: da contenuto a infrastruttura operativa

Quando imparare poco e spesso funziona meglio. Un nuovo modello che riduce il sovraccarico cognitivo, accelera l'autonomia operativa e collega l'apprendimento direttamente al lavoro

di EDOARDO ARES TETTAMANTI e MARCO CERUTI, Co-founder di Intra.FM

Negli ultimi anni, dopo che il nostro team di Intra.FM ha collaborato con aziende strutturate e sistemi HR complessi, siamo arrivati a una constatazione tecnica difficilmente contestabile: la formazione tradizionale è progettata secondo modelli cognitivi superati. Non dipende dalla qualità dei docenti, né dagli investimenti in piattaforme LMS. È un limite intrinseco del formato: sessioni estese, ad alta densità informativa, non sono compatibili con il funzionamento della memoria di lavoro umana.

La *working memory* può processare 4-7 elementi simultanei e mantiene le informazioni per una finestra temporale di circa 20-30 secondi se non vengono rinforzate. Quando le aziende erogano moduli da due ore o workshop intensivi, producono inevitabilmente overload cognitivo: il sistema centrale di elaborazione seleziona ciò che è prioritario in

quel momento e scarta il resto. **Gli studi di retention mostrano che entro 24 ore si perde fino al 70% del contenuto appreso.** Non per scarso engagement, ma per pura fisiologia.

Il microlearning nasce come risposta sistemica a queste limitazioni. Non è una "versione corta" della formazione tradizionale, ma un'architettura progettuale diversa: unità discrete, *time-boxed*, orientate a un singolo obiettivo didattico e ottimizzate per massimizzare la codifica nella memoria a lungo termine. È un modello più vicino all'*human-centered design* che alla didattica classica.

Dal punto di vista dei KPI, l'impatto è netto. I programmi che adottano micro-unit sperimentano un incremento costante del tasso di completamento (80-90%), un aumento della retention tra il 30% e il 60%, e una riduzione del costo per competenza realmente

acquisita fino al 90%. **Le organizzazioni che adottano cicli brevi e ripetuti registrano un *time-to-competency* significativamente inferiore rispetto ai percorsi formativi tradizionali.** Questo si traduce in meno errori, minore tempo di affiancamento, maggiore stabilità operativa.

Il microlearning applica un principio cardine dell'*information processing*: il *chunking*. Un processo ad alta complessità viene scomposto in micro-moduli autosufficienti, ognuno incentrato su una singola funzione o procedura. Non "corso di gestione dei sistemi ERP", ma "creazione record", "aggiornamento stato", "controllo anomalie", ciascuno da 4-7 minuti. Ogni micro-unit supera la soglia di elaborazione cognitiva senza saturare la memoria operativa e favorisce il passaggio dalla codifica superficiale al consolidamento profondamente semantico.



"Echo" è la rubrica di Peoplearepeople.it curata da Edoardo Ares Tettamanti e Marco Ceruti

La leva realmente trasformativa, però, è il *contextual delivery*. La formazione tradizionale opera con il paradigma "prima insegno, poi applico". Il microlearning ribalta il modello: "prima serve, poi insegno". **L'apprendimento avviene nel momento esatto del bisogno, integrato nel workflow.** Un tecnico *front-line* accede a una pillola di 5 minuti prima di configurare un componente critico. Un account manager riceve una micro-pillola su *advanced negotiation* 10 minuti prima della trattativa. Un operatore di magazzino, al primo utilizzo di una nuova funzionalità del WMS, riceve un tutorial contestuale in-app. Questo non è training: è performance support strutturato.

Il sistema funziona perché si innesta sulla dopamina anticipatoria e sul contesto emotivo immediato. L'informazione non viene percepita come teorica ma come strumentale all'azio-

ne imminente, aumentando la probabilità di codifica profonda e applicazione immediata.

A questo si aggiunge la *spaced repetition*, uno dei principi più consolidati della psicologia cognitiva. Intervallare le sessioni di apprendimento secondo finestre temporali crescenti (24 ore, 72 ore, una settimana, due settimane...) permette di contrastare in modo sistematico la curva dell'oblio. Questo rende la memorizzazione duratura e riduce la necessità di *re-training* costosi. In programmi complessi ad esempio, l'adozione di un nuovo framework di cybersecurity - distribuire 40 pillole da 5 minuti su 10 settimane produce una retention superiore rispetto a un bootcamp di due giorni.

Un caso emblematico proviene da un'azienda della logistica avanzata che gestisce flussi multi-hub. Il loro problema principale era il tempo di raggiungimento dell'autono-

mia operativa nei nuovi inserimenti. Passando da una formazione intensiva di 3 settimane a un onboarding microstrutturato (pillole da 4-8 minuti integrate in un sistema di workflow guidance), il *time-to-autonomy* si è ridotto del 38%, gli incidenti operativi del 41% e il consumo di risorse senior per affiancamento è diminuito drasticamente. La formazione è diventata una componente del sistema operativo, non un "evento".

Sul piano motivazionale, la gamification nelle piattaforme microlearning non ha un ruolo estetico ma funzionale. Badge, metriche di progressione e streak giornalieri sfruttano il *reinforcement learning biologico*: la dopamina viene rilasciata nella fase anticipatoria, non nel momento della ricompensa. Questo genera continuità e partecipazione, soprattutto nelle aree ad alta compliance. In diversi progetti, elementi di micro-gamification hanno por-



FONTE: PEXELS

tato i tassi di completamento in ambito safety dal 35% al 92% senza aumentare la pressione gerarchica.

Dal punto di vista enterprise, il microlearning introduce un vantaggio sistemico: la scalabilità modulare. Le organizzazioni globali possono sviluppare un *knowledge core* centralizzato - standard, policy, valori, framework e consentire alle sedi locali di innestare micro-moduli contestualizzati: normative locali, casi d'uso specifici, procedure territoriali. **Si ottengono due benefici simultanei: coerenza globale e rilevanza locale.** Questo riduce la perdita di allineamento dovuta a traduzioni, interpretazioni o adattamenti impropri. Il contesto competitivo inasprisce la necessità di modelli

più agili: con un *obsolescence cycle* delle competenze che ormai si colloca tra i 24 e i 60 mesi, i modelli formativi sequenziali (corsi semestrali, aggiornamenti annuali, workshop intensivi) non sono più in grado di rispondere alla velocità di trasformazione. La formazione deve diventare un sistema continuo, granulare e aggiornabile con la stessa rapidità con cui cambiano i processi.

Il microlearning non è quindi una metodologia, ma una infrastruttura cognitiva che rende l'organizzazione capace di apprendere in tempo reale. Tre interventi da 5 minuti alla settimana per 12 mesi generano una massa critica di conoscenza applicabile superiore a qualsiasi corso intensivo di dieci giornate. E lo fanno con

costi inferiori, minore impatto sul tempo produttivo e maggiore stabilità delle competenze. Il futuro della formazione aziendale non sarà basato su volumi di contenuti, ma sulla *latency* dell'apprendimento: quanto tempo passa tra il bisogno e la risposta formativa. Il microlearning riduce questa latenza a pochi minuti, trasformando la formazione da costo a componente infrastrutturale del processo operativo.

Nell'economia della conoscenza, il vantaggio competitivo non sarà determinato da ciò che un'azienda sa oggi, ma dalla sua velocità di aggiornamento cognitivo. E questa velocità non è compatibile con modelli formativi estesi, centralizzati, discontinui. Il microlearning è la risposta architettonica a questa esigenza: un ecosistema adattivo, scalabile, data-driven, in grado di evolvere alla stessa velocità del business.

«La formazione tradizionale segue il paradigma "prima insegno, poi applico". Il microlearning ribalta il modello: "prima serve, poi insegno"»

Corporate Wellbeing: la nuova frontiera della competitività aziendale

I dati delle ricerche realizzate da Jointly - la prima B Corp specializzata nei servizi per il benessere delle persone nelle aziende - raccontano un sistema in transizione, che richiede visione unitaria e politiche più aderenti ai bisogni reali

di ANNA ZATTONI, Co-CEO Marsh Jointly

Il benessere delle persone in azienda ha smesso di essere un tema accessorio, frutto di un'elargizione benefica dalle finalità incerte, per diventare un fattore strategico in grado di sostenere la produttività e la competitività. E anche le aziende italiane sembrano esserne sempre più consapevoli. Nel nostro Paese l'86% delle imprese, infatti, lo considera molto (41%) o estremamente strategico (45%), secondo la terza edizione **dell'Osservatorio sul Corporate Wellbeing** che come Jointly, abbiamo realizzato in collaborazione con TEHA Group - The European House Ambrosetti. Questo dato riflette una trasformazione profonda in atto nel mondo del lavoro: in un contesto di mercato caratterizzato da sempre maggiori difficoltà nel reperire e trattenere talenti, il corporate wellbeing sta diventando una leva fondamentale per attrarre risorse, ridurre il turnover e migliorare la performance complessiva.

Ma quanto sono pronte le aziende italiane a tradurre questa consa-

pevolezza in strategie concrete? Come evidenziano i dati del nostro Osservatorio proprio la strategia sembra essere il grande assente nell'approccio delle imprese italiane al corporate wellbeing. Nonostante l'attenzione crescente, infatti, **solo il 22% delle imprese dichiara di avere una strategia integrata per il benessere organizzativo.** Il 46% si limita a interventi isolati all'interno della people strategy, mentre il 32% non ha alcuna iniziativa strutturata.

La capacità di governare il benessere cresce con le dimensioni: tra le aziende con oltre 500 dipendenti, 8 su 10 hanno avviato programmi specifici, contro appena 3 su 10 tra le PMI. Questa frammentazione rischia di vanificare gli investimenti. Senza governance, ascolto e misurazione, il rischio è che il benessere organizzativo rimanga un insieme di iniziative scollegate, incapaci di generare impatti reali.

Tanto che, stando ai risultati della ricerca "Il Corporate Wellbeing mismatch: come rispondere in ma-

niera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda" svolta da Jointly in collaborazione con l'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, è evidente un divario piuttosto ampio tra intenzioni delle aziende e percepito dei collaboratori.

Si tratta del **wellbeing mismatch** che in Italia si sostanzia in alcuni numeri molto chiari: se infatti il 72% delle aziende ammette di aver aumentato i budget dedicati al benessere, solo 1 lavoratore su 4 riconosce un impegno concreto da parte della propria impresa. Ancora più critico il dato sul benessere percepito: **meno del 10% dei dipendenti afferma di sentirsi bene dal punto di vista psico-fisico e relazionale.** Il motivo? Il benessere non si misura in benefit, ma in cultura. Non basta offrire solo benefit trasversali come buoni pasto o assicurazioni integrative: serve un approccio integrato, che parta dall'ascolto delle persone e si traduca in politiche coerenti con la strategia HR e soluzioni personalizzate per i diversi target in azienda.

/ IL PARADOSSO DEL WELLBEING MISMATCH

Nonostante gli investimenti crescenti, gli impatti su benessere e engagement ancora non si vedono



Fonte: Osservatorio HR Innovation Practice (POLIMI) e Jointly, Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda, 2024

Ma quali sono le leve sulle quali è importante agire per sviluppare una strategia efficace di corporate wellbeing? La ricerca individua cinque fattori chiave che determinano la maturità di un'azienda nel perseguire il benessere organizzativo, rispetto ai quali il tessuto imprenditoriale italiano sembra però essere ancora molto indietro. Il primo riguarda la **governance** che vede solo il 15% delle imprese italiane poter contare su una gestione interfunzionale e condivisa del corporate wellbeing. Anche sull'**ascolto** dei bisogni dei dipendenti, fattore critico fondamentale per po-

ter orientare l'offerta di servizi e soluzioni in maniera efficace, evitando di disperdere risorse, le aziende italiane non sono molto strutturate se almeno la metà ammette di definire le strategie di corporate wellbeing in modalità top-down, senza coinvolgere i collaboratori. Un'offerta, quella di welfare delle aziende, che quindi risulta spesso non orientata, né integrata con le attività e con la vocazione aziendale, e che spesso non viene comunicata in maniera efficace ai collaboratori. Solo il 13% delle aziende conferma, infatti, di avere una strategia di **comunicazione** dedicata a temi e

iniziative di corporate wellbeing e solo il 7% dei dipendenti la ritiene efficace. Altro fattore che risulta fondamentale per poter contare su un piano di corporate wellbeing efficiente, oltre che efficace, è la **misurazione dei risultati**. Anche questa, però, è una pratica poco diffusa tra le aziende italiane, con solo 3 su 10 che monitorano gli impatti delle iniziative sulle quali investono per il benessere delle loro persone e ancora meno, il 6%, che utilizza metriche evolute per la misurazione che includano fattori come produttività, engagement e assenteismo.

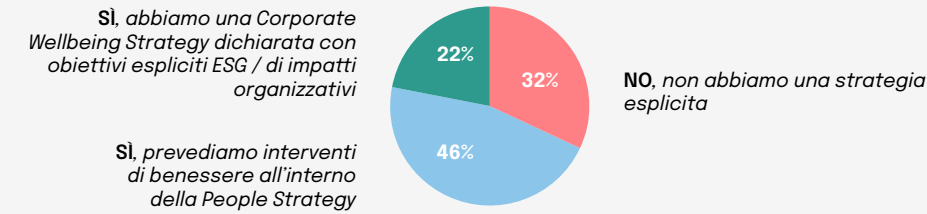
«Non basta offrire solo benefit trasversali: serve un approccio integrato, che parta dall'ascolto delle persone»

Investire nel corporate wellbeing, invece, conviene davvero alle aziende. Nel percorso di approfondimento fatto in questi anni, tramite l'Osservatorio, abbiamo avuto modo di constatare, infatti, come il poter contare su un'offerta di servizi e soluzioni utili e ideati sulla base delle reali esigenze della popolazione aziendale, possa non solo migliorare il livello di soddisfazione dei dipendenti, ma anche contribuire a sostenere la redditività del business aziendale. **Secondo i dati**

dell'Osservatorio una strategia efficace di corporate wellbeing può arrivare a generare un incremento del 20% nella produttività del singolo dipendente, con una diminuzione del 16% nei livelli di turnover e risparmi significativi sul costo del personale. Su questa base si calcola che ogni euro investito in questo tipo di iniziative può arrivare a un livello di 4,5 volte superiore in termini di valore economico generato per i lavoratori. Tanto che abbiamo calcolato che,

se tutte le imprese adottassero soluzioni evolute, il valore generato per i lavoratori supererebbe i 200 miliardi di euro. Le aziende che sapranno integrare il benessere nella propria strategia HR non solo miglioreranno la vita dei collaboratori, ma costruiranno un vantaggio competitivo duraturo. Perché il futuro del lavoro è fatto di persone, e il loro benessere è il primo investimento da mettere in agenda.

NELLA SUA AZIENDA ESISTE UNA STRATEGIA ESPLICITA E STRUTTURATA DI BENESSERE ORGANIZZATIVO?



ALL'INTERNO DELLA SUA AZIENDA, QUALE EVOLUZIONE AUSPICA CON RIFERIMENTO ALLA STRATEGIA LEGATA AL BENESSERE ORGANIZZATIVO?



Fonte: elaborazione TEHA Group su indagine alle aziende italiane sul Corporate Wellbeing, 2025

Best Workplaces for Senior 2025: la nuova sfida dell'inclusione generazionale

Perché sostenere chi porta anni di esperienza significa rafforzare competenze critiche, ridurre disuguaglianze e favorire una collaborazione più solida tra generazioni

di **ALESSANDRO ZOLLO**, Partner e AD di Great Place to Work Italia

L'Italia sta attraversando una trasformazione demografica che impatta profondamente il mondo del lavoro. Secondo ISTAT, nel 2025 il 24,7% della popolazione ha più di 65 anni e la fascia degli over 50 rappresenta ormai quasi un terzo degli occupati. Le proiezioni indicano che, entro il 2030, i lavoratori sopra i 50 anni supereranno il 32% della forza lavoro totale, mentre la popolazione attiva in età lavorativa è destinata a diminuire di circa 3 milioni tra il 2025 e il 2035. Questo scenario impone alle aziende italiane di ripensare politiche e pratiche HR, valorizzando le competenze e l'esperienza dei collaboratori Senior come leva strategica per la competitività e la sostenibilità.

La prima edizione della classifica "Best Workplaces" for Senior 2025" nasce proprio da questa urgenza: premiare le 20 aziende italiane che si sono già distinte per la qualità dell'ambiente di lavoro offerto agli over 55. Il ranking si

basa sulle opinioni di 2.711 Senior, raccolte attraverso il Trust Index® tra luglio 2024 e giugno 2025. I risultati sono chiari: nelle aziende Best, il Trust Index medio tra i Senior raggiunge l'88%, con punteggi elevati e coerenti su tutte le dimensioni chiave - imparzialità, accoglienza, comunicazione, coinvolgimento e leadership.

I Senior non sono una popolazione "in attesa di pensione", ma una risorsa attiva, coinvolta e fidelizzata. L'81% degli over 55 intervistati dichiara che «tutto considerato, il loro è un eccellente luogo di lavoro», contro valori compresi tra 71 e 78 nelle altre fasce generazionali, ed un dato medio nazionale che si ferma a 44%. Nelle aziende premiate, la presenza dei Senior sale al 21% e si accompagna ai livelli più alti di soddisfazione lavorativa e engagement, con una retention superiore rispetto alle generazioni più giovani.

La ricerca accademica, tra cui gli studi del professor Vincenzo Ga-

lasso, Direttore del dipartimento di scienze politiche e sociali dell'università Bocconi, conferma che **l'invecchiamento attivo non rappresenta un ostacolo all'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, ma sollecita l'aggiornamento continuo delle competenze e il sostegno alla longevità lavorativa.** La convivenza tra generazioni produce sinergie e opportunità di trasferimento di competenze, riducendo le disuguaglianze e favorendo l'innovazione. I Senior esprimono livelli più alti di soddisfazione su flessibilità, appartenenza e impatto sociale, e sono meno sensibili agli aspetti più "ludici" del lavoro, privilegiando fiducia, autonomia e senso di comunità.

La classifica "Best Workplaces" for Senior" si distingue per una distribuzione settoriale equilibrata, ma sono la biotecnologia & farmaceutica (25%) e l'IT (15%) i settori più rappresentati. I motivi che rendono questi settori più soddisfacenti per la popolazione

«La convivenza tra generazioni produce sinergie e opportunità di trasferimento di competenze, riducendo le disuguaglianze e favorendo l'innovazione»

FONTE: UNSPLASH

senior vanno ricercati nel grado di innovazione e aggiornamento continuo, nella flessibilità organizzativa e nella cultura della cura e della sicurezza.

Sia in IT che in farmaceutica, la necessità di competenze aggiornate e la rapidità del cambiamento favoriscono la valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori senior. **La digitalizzazione e la ricerca scientifica richiedono team multigenerazionali, dove l'expertise dei senior si integra con le competenze digitali dei più giovani.** In termini di flessibilità, il lavoro ibrido, molto diffuso in questi settori, aumenta la soddisfazione e la retention dei dipendenti senior, che possono gestire meglio tempi e modalità di lavoro. Infine, in farmaceutica, la centralità della persona e la cultura della salute si traducono in ambienti inclusivi e attenti al benessere, dove la seniority è vista come valore aggiunto per la trasmissione di conoscenze e la gestione dei

processi complessi. Questi settori, più di altri, hanno saputo investire in politiche di Age Management, mentoring intergenerazionale, formazione continua e attenzione all'equilibrio vita-lavoro, dimostrando che la valorizzazione della seniority è una leva di innovazione e crescita.

Le aziende in classifica adottano politiche innovative per valorizzare la popolazione Senior:

- **Mentoring intergenerazionale:** programmi strutturati che favoriscono il trasferimento di competenze tra senior e junior, come nel caso di Cisco e DHL, dove la cultura intergenerazionale è sostenuta da survey interne e sessioni di brainstorming.
- **Formazione continua e percorsi di sviluppo:** aziende come AbbVie e Micron Technology investono in training specifici per senior e middle manager, con linee guida su engagement, comunicazione e riconoscimento.
- **Flessibilità e benessere:** Assi-

moco e Biogen promuovono politiche di work-life balance, benefit personalizzati e supporto alla genitorialità che integrano le iniziative di well-being offerte a tutta la popolazione.

- **Riconoscimento e celebrazione della fedeltà aziendale:** molte aziende organizzano eventi dedicati, premi per anzianità e piattaforme di riconoscimento che celebrano i successi e lo sforzo continuo dei propri collaboratori.

L'invecchiamento attivo, come sottolineato da ISTAT e dalla ricerca accademica, è una delle grandi sfide del mercato del lavoro italiano. Le aziende che sapranno valorizzare la seniority, investendo in ambienti inclusivi, flessibili e innovativi, saranno quelle più competitive e sostenibili. La classifica "Best Workplaces for Senior 2025" dimostra che questa strada è già percorribile, e che la collaborazione tra generazioni è la chiave per il successo e della competitività delle organizzazioni.

In collaborazione con

MEDIA FRIENDS
O N L U S

cooee

MISSIONE: UN PRONTO SOCCORSO "SPAZIALE"

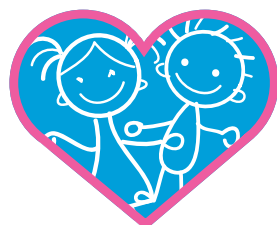
Dona ora anche tu
per realizzare una **sala
d'emergenza** che ridurrà
sensibilmente i tempi
di primo soccorso.



donabuzzi.it



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**

VOOVI



Gen Z chiama, HR risponde

Dalla flessibilità all'impatto sociale, dal feedback costante all'identificazione nei valori: il mismatch tra aspettative delle nuove generazioni e risposte aziendali è ancora forte. Laura Anderlucci (Xiaomi), Gaia Delprato (KIKO Milano) e Francesca Fossi (Fastweb + Vodafone) raccontano cosa funziona davvero per trasformare il lavoro in un luogo di senso, non solo di fatica

di LEO MANSUETO



La Generazione Z sta ridisegnando il modo di intendere lavoro, tempo e carriera. Chiede flessibilità, ascolto, autonomia, relazioni autentiche e un impatto reale: sulle persone, sull'ambiente, sulla società. Spesso però si scontra con risposte organizzative lente, modelli obsoleti e processi che non parlano la sua lingua. Ne discutiamo con **Laura Anderlucci**, Training & Development Manager di Xiaomi Italy, **Gaia Delprato**, Global Learning & Development Senior Manager di KIKO Milano e **Francesca Fossi**, Head of Talent di Fastweb + Vodafone. Tre prospettive diverse, una stessa domanda: come si costruisce oggi un patto credibile con le nuove generazioni?

Sulla base della tua esperienza, la Generazione Z come interpreta il lavoro, il tempo e la carriera? E con la Generazione Alpha come cambierà ancora il mismatch tra aspettative dei giovani e risposte aziendali?

LAURA ANDERLUCCI: «La Generazione Z ha già ridefinito molte priorità e il modo stesso di vedere il lavoro. Da ciò che osservo oggi in Xiaomi, ma anche dalle mie esperienze precedenti, emerge un approccio in cui il lavoro non è il fine ultimo della realizzazione personale, ma un elemento che deve contribuire alla soddisfazione complessiva. Cercano davvero quel work-life balance di cui tanto si parla.

Questo viene talvolta frainteso: non è che "non gli interessi la carriera", è che ne hanno una visione diversa. Vogliono crescere più velocemente e non sono fedeli a un'azienda se non percepiscono un ritorno concreto. Se non vedono possibilità di sviluppo, cambiano senza problemi: il posto fisso non è un concetto a cui si aggrappano.

La Generazione Alpha sarà una sfida ulteriore: sono i veri nativi digitali, nati dal 2010 in poi, cresciuti con l'AI come elemento naturale. Il mismatch diventerà inevitabile se le aziende non adotteranno processi e ruoli realmente innovativi.

In Xiaomi, ad esempio, è comune integrare nella struttura organizzativa persone provenienti direttamente dalla community dei nostri fan. Se le aziende restano troppo rigide o obsolete, soprattutto nella struttura dei ruoli, si troveranno inevitabilmente fuori tempo rispetto alle aspettative tecnologiche e culturali della Gen Alpha».

KIKO è un'azienda con un'età media molto bassa: un osservatorio privilegiato su cosa motiva davvero le nuove generazioni. Gaia, quali sono i "segni particolari" della vostra realtà e quali leve funzionano di più per coinvolgere e trattenere i giovani talenti?

GAIA DELPRATO: «KIKO Milano è un global brand italiano con circa 8.000 collaboratori, il 90% nei nostri store. L'età media è 29 anni, e il 92% sono donne. È davvero un punto di osservazione privilegiato. La Gen Z viene spesso etichettata - job hopper, purpose seeker, attenta al well-being - ma la sfida è superare semplificazioni e generalizzazioni. È una generazione che chiede flessibilità, ma investe molto sulla formazione; è attenta alla stabilità finanziaria, ma non è attratta dalla carriera tradizionale; cerca wellbeing e bilanciamento, ma vuole anche dedicare tempo extra per formarsi. La leva principale, riprendendo anche le parole della professoressa Vera Gheno, è l'ascolto. Abbiamo attivato un modello di people listening continuo, per restare vicini

a bisogni e aspettative e rispondere in modo rapido.

Nel retail questo è essenziale: la Gen Z convive con la complessità di un business molto dinamico e operativo, e ascoltarli ci permette di restare competitivi anche nelle nostre proposte».

Rimaniamo sui giovani. Francesca, come attraete la Gen Z in modo coerente con i vostri valori e con le vostre ambizioni di crescita? E cosa avete imparato dalla campagna "StaGen of Tomorrow"?

FRANCESCA FOSSI: «L'integrazione tra Fastweb e Vodafone rappresenta un progetto industriale ambizioso che richiede nuove competenze e una visione orientata al futuro. In questo contesto, la Gen Z è un target strategico: le skill emergenti in ambito AI, 6G, Cybersecurity e Data Science sono naturalmente presenti nelle nuove generazioni e costituiscono un fattore critico per la nostra crescita. Il mercato del lavoro sta cambiando rapidamente. Storicamente le aziende hanno ricercato profili immediatamente operativi; oggi questo approccio non è più sufficiente. I giovani si aspettano percorsi di sviluppo veloci, concreti e basati su un rapporto trasparente con il management. Per attrarli serve un'evoluzione culturale: investire sul potenziale, accettare tempi di apprendimento più rapidi e promuovere una leadership capace di accompagnare i talenti nelle prime fasi del loro sviluppo. Con "StaGen of Tomorrow" abbiamo impostato una strategia strutturata di costruzione del nostro future workforce. Con oltre 7.300 dipendenti, ci prepariamo a gestire un naturale turnover nei prossimi anni e vogliamo farlo valorizzando giovani professionisti selezionati tramite stage qualificati. Que-

«Non è che alla Gen Z non interessi la carriera, è che ne ha una visione diversa» (Laura Anderlucci)

sto modello permette ai candidati di conoscere da vicino il nostro ecosistema tecnologico e consente all'azienda di identificare e coltivare i talenti più promettenti. È un patto tripartito - business, HR e nuove generazioni - che stiamo implementando con metodo».

Laura, come dicevi prima, un tratto distintivo di Xiaomi è la community: non solo verso l'esterno, ma anche dentro l'azienda. Come nasce e funziona la community dei fan e come si riflette sulla cultura interna?

LAURA ANDERLUCCI: «Xiaomi nasce grazie alle community. È un'azienda giovane, del 2010, e il primo prodotto non era uno smartphone, ma un sistema operativo sviluppato insieme ai feedback degli utenti. Ancora oggi gli Xiaomi Fans - centinaia di milioni nel mondo - sono coinvolti attivamente, anche dentro l'organizzazione.

La mission "make friends with the user" si traduce in rapporti basati su fiducia, informalità e vicinanza. È un approccio che contrasta con strutture piramidali e top-down, e rende l'azienda molto più inclusiva. Le nuove

generazioni danno enorme valore al sentirsi rappresentate: se un'azienda ti tratta come un estraneo, è difficile creare appartenenza. La nostra community, invece, rafforza i valori aziendali e il senso di identità comune».

In un'azienda così giovane come KIKO, crescita e sviluppo sono centrali. Gaia, come avete ripensato competenze e leadership per renderle davvero motivanti per la Gen Z?

GAIA DELPRATO: «La Gen Z chiede un forte investimento sulle competenze: alcune ricerche dicono che il 79% lascia rapidamente un'azienda priva di percorsi di upskilling. Posso citare alcune delle iniziative che noi abbiamo attivato, per esempio, sullo sviluppo delle competenze di leadership. La prima riguarda i manager: la Gen Z vuole leader competenti, emotivamente intelligenti, "moltiplicatori" di potenziale, usando le parole della ricercatrice Liz Wiseman. Abbiamo lanciato un programma di formazione manageriale coinvolgendo 150 manager a livello globale, e presto includeremo anche 800 store manager. Il percorso, "LEAD", parte proprio da un modulo chiamato leading self, che ha offerto uno spazio per parlare di emozioni, per allenare - usando le parole della psicologa Susan David - l'agilità emotiva, ovvero la capacità di riconoscere, accettare tutte le emozioni e utilizzarle come strumento per crescere. Poi abbiamo introdotto "Next-Gen Movement", un programma in cui giovani talenti delle Global Functions agiscono come se fossero il board dell'azienda. Gestiscono temi strategici reali, applicando competenze ancora in sviluppo, in una logica di "imparare facendo".

Infine, puntiamo molto sul mentoring: la Gen Z vuole imparare attraverso relazioni autentiche e informali, che superano le rigidità gerarchiche. Il mentoring permette di sviluppare competenze nella pratica quotidiana, e allo stesso tempo rafforza le capacità di accompagnamento dei nostri people manager».

Francesca, come sta cambiando il recruiting con l'AI? E quali aspetti sono più rilevanti per incontrare le aspettative della Gen Z?

FRANCESCA FOSSI: «In Fastweb + Vodafone l'intelligenza artificiale è un pilastro della nostra strategia di trasformazione. Abbiamo sviluppato un Large Language Model in lingua italiana e stiamo progressivamente rendendo i nostri processi - incluso il recruiting - completamente AI-driven. Siamo in una fase di sperimentazione: dalle piattaforme intelligenti di candidatura ai sistemi di onboarding personalizzati, l'obiettivo è creare un'esperienza fluida, efficiente e nativamente digitale. La Gen Z richiede processi chiari, rapidi e accessibili da mobile. Per rispondere alle loro aspettative stiamo introducendo strumenti di valutazione leggeri, conversazionali e orientati a misurare non

«La Gen Z viene spesso etichettata, ma la sfida è superare semplificazioni e generalizzazioni» (Gaia Delprato)

solo le competenze tecniche, ma soprattutto il potenziale e la capacità di apprendimento continuo. L'AI ci consentirà inoltre di prevedere l'evoluzione delle skill e di allineare i profili ai business del futuro. Stiamo passando da una logica di talento immediatamente disponibile a una logica di "AI potential": identificare oggi chi, con gli strumenti giusti e un ambiente tecnologicamente avanzato come il nostro, può diventare il professionista di domani».

Laura, come sta cambiando il modo di lavorare e formare le persone in Xiaomi grazie all'AI? Può diventare uno strumento per facilitare il dialogo tra generazioni?

LAURA ANDERLUCCI: «Assolutamente sì. Dipende sempre dall'uso che se ne fa. Se l'Intelligenza Artificiale è percepita come qualcosa che sostituisce le persone, diventa un problema. Ma se la vediamo come un supporto, allora facilita davvero. In formazione è una risorsa preziosa: aiuta ad approfondire conoscenze, migliorare competenze, personalizzare i percorsi. Non tutti partono dallo stesso background, e l'AI permette di adattare l'apprendimento alle esigenze individuali.

Le piattaforme di e-learning con assistenti virtuali, ad esempio, rendono l'apprendimento più interattivo e personalizzato. L'AI può davvero diventare uno strumento di inclusione e crescita».

Di recente avete realizzato una survey che sostiene il vostro percorso di trasformazione culturale basato sull'ascolto. Gaia, quali bisogni sono emersi con più forza dalla Gen Z e come li state traducendo

in azioni concrete?

GAIA DELPRATO: «Circa 3 anni fa, nel mezzo di una fase di profonda trasformazione abbiamo ridisegnato la nostra cultura partendo dal basso: non valori calati dall'alto, ma una co-costruzione condivisa attraverso storie e narrazioni. Questo processo ha nutrito molto il *sense of belonging*, altro tema chiave per queste generazioni. Da qui è nato anche il nostro *leadership profile*, che non è un modello prescrittivo: non dice "come dobbiamo essere" - ma descrive ciò che siamo e la bellezza che ognuno porta nell'organizzazione. Questa operazione ha rafforzato la community interna e ha prodotto risultati concreti: per esempio nel nostro Global Headquarter, il lancio della cultura (unitamente alle altre iniziative della nostra People Strategy) ha avuto un impatto significativo sulla riduzione del turnover.

Fastweb + Vodafone ha partecipato al Premio "Ingenio al Femminile" per il quinto anno consecutivo, confermando l'impegno nell'empowerment delle donne nei settori STEM. Quali ostacoli restano e che ruolo può avere la digitalizzazione?

FRANCESCA FOSSI: «Il tema dell'accesso delle giovani donne ai percorsi STEM rimane centrale. Per questo sosteniamo da anni iniziative che agiscono fin dalle fasi iniziali del percorso formativo, collaborando con istituzioni come il Politecnico di Milano attraverso borse di studio dedicate e partecipando con continuità a progetti di valorizzazione del talento femminile, come il Premio Ingenio al Femminile, a cui prendiamo parte per il quinto anno consecutivo. All'interno della nostra organiz-

zazione, fortemente orientata alla tecnologia e all'innovazione, abbiamo costruito un modello culturale basato sulla valorizzazione della persona e su politiche DE&I strutturate, che coinvolgono tutte le dimensioni della diversità. I risultati sono evidenti: una presenza femminile complessiva prossima al 40%, anche in ruoli manageriali e tecnici.

Continuiamo a investire in programmi di sviluppo digitale,

«I giovani si aspettano percorsi di sviluppo veloci, concreti e basati su un rapporto trasparente con il management» (Francesca Fossi)

academy gratuite e iniziative mirate alla crescita professionale. Desideriamo essere percepiti come un'azienda inclusiva e attrattiva, per questo garantiamo un ambiente equo, meritocratico e abilitato dalla tecnologia. La digitalizzazione - e in particolare l'AI - rappresenta un amplificatore fondamentale per rendere il settore ICT/Telco più accessibile, più sostenibile e più attrattivo per le nuove generazioni».

Felici e ingaggiati

Flessibilità, impatto sociale, riconoscimento, senso di appartenenza: in che modo aziende diverse per storia e identità, come Leroy Merlin e Gruppo Feltrinelli, stanno riscrivendo le proprie strategie per attrarre, sviluppare e trattenere i talenti

di LEO MANSUETO

In un mondo del lavoro in rapido mutamento, attrarre e trattenere le persone giuste è una sfida che richiede ascolto, autenticità e coerenza. Ne parlano **Rossella Mitolo**, Leader Sviluppo Talenti di Leroy Merlin, e **Stefano Dedola**, Chief HR Officer del Gruppo Feltrinelli: due realtà molto diverse ma unite dalla convinzione che la felicità e l'ingaggio non nascono dai benefit, ma dal sentirsi parte di un progetto condiviso, con valori concreti e relazioni di qualità. Obiettivo della nostra chiacchierata è quindi anche quello di capire come si rinnova la *employee value proposition* di un'azienda affinché resti attrattiva agli occhi dei talenti.

Negli ultimi anni abbiamo imparato che le persone non cercano più solo un posto di lavoro, ma un luogo in cui sentirsi parte di qualcosa di più grande: un progetto, una visione, un insieme di valori. Rossella, Leroy Merlin è un'azienda che da anni investe sullo sviluppo dei propri talenti interni, e il tuo percorso - da stagista a Leader Sviluppo Talenti - lo racconta bene. Ma soprattutto, è un'occasione per parlare del vostro modello di leadership "umano"...



ROSSELLA MITOLO: «Sono molto felice di parlarne, perché è un tema che mi muove ogni giorno a dare la mia migliore versione, per l'azienda e per le persone con cui lavoro. Ho avuto la fortuna di crescere accanto a colleghi e leader che mi hanno trasmesso una convinzione profonda: quando diciamo che "le persone sono al centro", non può essere uno slogan. Deve diventare un

comportamento quotidiano. Per questo, qualche anno fa abbiamo deciso di co-costruire un modello di leadership "umana", che per noi è più di un sistema di valori: è la base del nostro modo di fare impresa. Lo abbiamo sintetizzato in quattro assi di riferimento, che guidano sia le nostre scelte di selezione che il modo in cui viviamo e sviluppiamo la leadership in azienda.

Il primo è l'autenticità: vogliamo che le persone si sentano libere di esprimere sé stesse. Non è solo una questione di inclusione, ma di consapevolezza: conoscere i propri punti di forza e le proprie aree di sviluppo, e muoversi in un percorso di crescita continua.

Il secondo asse è l'apertura, verso gli altri e verso l'esterno. Significa ascolto, disponibilità al feedback, voglia di imparare e di migliorarsi costantemente. Il terzo è l'interdipendenza: non siamo isole, né tra le direzioni, né tra sede e negozi, né tra Leroy Merlin e il Gruppo Adeo. Crediamo nel valore delle connessioni, della squadra e della collaborazione per costruire un ecosistema di talenti diversificato e complementare. Infine, il quarto asse è l'impatto. Chi lavora nel retail pensa

spesso all'impatto solo in termini di business, ma per noi significa soprattutto impatto umano e sostenibile. Creare valore per le persone e per la comunità è ciò che, a lungo termine, genera anche i risultati economici.

Questo modello ci orienta ogni giorno e ci unisce in un obiettivo comune: rendere la nostra azienda un posto sempre migliore, per chi ci lavora e per chi ci sceglie».

Abbiamo parlato dei quattro pilastri di Leroy Merlin: autenticità, apertura, interdipendenza e impatto umano. Feltrinelli, invece, nasce con un vantaggio "di natura": un DNA fortemente valoriale, legato alla cultura, alla conoscenza, alla responsabilità sociale. Come si costruisce oggi l'ingaggio dei talenti partendo da un'identità così forte —



senza dare per scontato che quei valori bastino da soli a generare appartenenza?

STEFANO DEDOLA: «È vero, quest'anno Feltrinelli compie 70 anni, e fin dalle origini è stata un'impresa con una forte spinta ideale: promuovere la cultura come motore di crescita e cambiamento per le persone e per le comunità.

Chi sceglie di lavorare con noi lo fa spesso proprio per questo, e noi sentiamo una grande responsabilità nel rendere quei valori concreti, quotidiani.

Parlando di talenti, per me ci sono tre elementi fondamentali. Il primo è dare senso al lavoro: fin dal momento dell'onboarding, aiutiamo le persone a comprendere come il loro contributo si inserisca negli obiettivi del team e dell'azienda. Sentirsi parte di un progetto più grande è la prima forma di motivazione.

Il secondo è la formazione, una leva potentissima soprattutto per le nuove generazioni. Lavoriamo molto sulla co-progettazione dei percorsi di crescita, coinvolgendo direttamente i collaboratori nel disegnare la propria traiettoria professionale.

Il terzo punto è la coerenza: le persone devono vedere che l'azienda realizza ciò che dichiara. Un esempio: da sempre ci impegniamo sul tema dell'equità di genere. Abbiamo ottenuto la certificazione PdR 125, ma non ci siamo fermati lì. All'inizio di quest'anno abbiamo contribuito a fondare "Pari", un'associazione che promuove la formazione contro la violenza di genere, anche al di fuori delle aziende.

Abbiamo ospitato interventi come quello di Vera Gheno, sul linguaggio come radice della violenza, e nel mese di

novembre, in occasione della Giornata contro la violenza sulle donne, abbiamo lanciato la campagna "Relazioni pericolose", con iniziative in libreria per sensibilizzare su questi temi. Ecco, questa è la vera leva dell'ingaggio: vedere che l'azienda traduce i propri valori in azioni concrete».

Per sentirsi felici e ingaggiati serve sapere di poter crescere davvero. Quali sono le prospettive di sviluppo in Leroy Merlin e come le comunicate all'esterno per renderle una leva di attrattività?

ROSSELLA MITOLO: «Quando ho assunto il mio ruolo nel 2023, ci siamo detti che serviva un obiettivo chiaro e misurabile. Avevamo già un buon livello di crescita interna - il 45% delle posizioni veniva coperto da persone dell'azienda - ma volevamo arrivare all'80% nelle posizioni chiave di store management. Abbiamo quindi costruito, con tutti gli HR di sede e dei negozi, un piano di identificazione e sviluppo del potenziale che coinvolgesse tutti: dal weekendista al collaboratore senior. Perché per noi può crescere chiunque abbia potenziale e volontà, indipendentemente dall'età. Il resto lo fanno gli esempi concreti: il nostro amministratore delegato, 25 anni fa, era un cassiere nel negozio di Firenze; diversi direttori global hanno cominciato come stagisti.

Quando i nuovi talenti vedono che queste storie sono reali, cominciano a credere che possa accadere anche a loro».

Un'altra parola chiave del presente è "flessibilità", che non riguarda solo dove si lavora, ma anche come. In un

«Crediamo nel valore delle connessioni, della squadra e della collaborazione per costruire un ecosistema di talenti diversificato e complementare» (Rossella Mitolo)

contesto come il vostro — tra ruoli creativi, commerciali e organizzativi — come mantenete alto il senso di appartenenza e di benessere diffuso, pur con bisogni molto diversi tra i team?

STEFANO DEDOLA: «Il tema della distanza tra sede e punti vendita è antico, ma oggi richiede risposte nuove. Abbiamo investito molto nella comunicazione interna, creando una piattaforma più interattiva e visiva, con un linguaggio più vicino alle nuove generazioni. Abbiamo rinnovato anche il team che se ne occupa, per renderlo più agile e contemporaneo.

Cambiare linguaggio è fondamentale: nel mondo editoriale è facile assumere toni

“paludati”, ma oggi servono ironia, leggerezza e autenticità, anche nella comunicazione aziendale.

Quanto alla flessibilità, sì, è un tema delicato. Lo smart working in sede ha creato inevitabilmente qualche frizione con le librerie, dove non è possibile applicarlo. Ma la flessibilità è solo una parte del benessere complessivo: ciò che conta davvero sono le relazioni - con i colleghi, i capi, i pari.

Quando sono arrivato in Feltrinelli, nel 2020, i negozi erano chiusi e le persone in cassa integrazione. Pochissime risorse, molta incertezza. Abbiamo deciso di investire nella formazione dei direttori di libreria, anche da remoto. Era l'unico modo per prepa-

rarci al rientro e per ricostruire legami forti e fiducia reciproca. Oggi so che quella scelta ha fatto la differenza».

Se doveste scegliere una parola chiave per definire il nuovo patto tra azienda e talenti, quale sarebbe?

ROSSELLA MITOLO: «Per me è “ingaggio”: la possibilità reale di contribuire a cambiare le cose nel proprio ambito di responsabilità».

STEFANO DEDOLA: «Io direi “ascolto”. È la premessa della comprensione, dell'inclusione, del rispetto. E la cura - soprattutto verso le nuove generazioni - è la base per costruire quel patto di fiducia tra persone e organizzazione».

**«Abbiamo investito molto nella comunicazione interna, creando una piattaforma più interattiva e visiva, con un linguaggio più vicino alle nuove generazioni»
(Stefano Dedola)**

Dalla solitudine del capo alla gestione efficace dei team

Tratte dal libro-diario “Unconventional”, le prime quattro tappe di un viaggio fuori dagli schemi che racconta come la leadership cambi quando si abbandona l'ortodossia e si esplorano strade, energie e linguaggi nuovi

di LUISA ROMESI, VP Geo Italy di Foot Locker

C'è una domanda che prima o poi tutti i dirigenti si fanno: come faccio a non diventare obsoleto?

Vent'anni nel retail sono un secolo. Ho visto cambiare tutto: tecnologie, consumatori, linguaggi, generazioni di collaboratori. Ho attraversato crisi economiche, rivoluzioni digitali, la pandemia. E ogni volta la domanda tornava, più urgente: come resto rilevante quando tutto intorno a me cambia a una velocità che non posso controllare?

La risposta che mi davo era sempre la stessa: aggiorna le tue competenze. Fai corsi di leadership. Impara i nuovi KPI. Padroneggia gli strumenti digitali. Sviluppa le soft skill del manager moderno.

Io ho fatto tutto. Tutto e di più.

Eppure, continuavo a sentire che qualcosa mancava. Percepivo un vuoto tra ciò che insegnavano nei vari corsi e ciò che funzionava davvero. Tra le slide perfette e la realtà caotica





"Unconventional" è la rubrica che Luisa Romesi cura su Peoplearepeople.it

di gestire persone vere, con ego, paure, ambizioni, contraddizioni. Poi ho capito.

Ciò che mi ha tenuto competitiva, attuale, non erano le soft skill tradizionali. Non era il team building né le tecniche di comunicazione assertiva. Era tutto quello che stava fuori dai confini del management convenzionale e che la mia personale curiosità mi ha portato ad approfondire. Eccoci allora alla astrologia, una passione che mi ha insegnato a leggere le persone prima ancora di parlare con loro; e poi la fisica quantistica, che mi ha fatto capire come si crea vera sincronizzazione in un team; e le neuroscienze olfattive, che mi hanno dato strumenti concreti per modulare energia ed emozioni. Tutte conoscenze che nessun executive director nominerebbe mai in un CDA, ma che hanno fatto la differenza, rendendo il mio stile di leadership differente. *Uncon-*

ventional, come il nome della rubrica che curo da qualche tempo su Peoplearepeople.it. Ho deciso di raccontare il mio percorso dandogli questo nome, *Unconventional*, perché è esattamente quello che è: un territorio inesplorato dove le regole del "bravo manager" non valgono. Nella mia rubrica non ci sono i soliti decaloghi su come motivare il team o gestire i conflitti. Né citazioni motivazionali o casi studio ripuliti per sembrare perfetti. In *Unconventional* c'è tutto ciò che ho davvero utilizzato e che ha funzionato. E per quale ragione? Perché **ho capito che restare competitivi in un mercato che cambia sempre è a doppio filo legata alla strenua volontà di espandere la propria visione oltre il conosciuto.**

I primi quattro articoli su *Unconventional* sono in definitiva altrettante tappe di un viaggio. Ho scritto di come costruire un vero team, scegliendo con atten-

zione le persone più adatte, e poi di come creare sincronizzazione profonda con gli altri e alla fine anche di come ricaricare l'energia che tutto questo richiede. Ma prima di avviare la mia esperienza di "scrittrice apprendista", ho dovuto raccontare da dove è partito il mio "unconventional style". Sapete quando è successo? Nel momento esatto in cui ho scelto di "tradire" me stessa. Ed è stata un'autentica fortuna di cui mi sono accorta solo dopo.

Vent'anni fa, di questi tempi, non facevo che piangere. Una laurea in Scienze Motorie, ero anche un'atleta e un'allenatrice. La mia vita trascorreva tra tabelle di allenamento e campi di atletica. Poi un annuncio casuale su un quotidiano: cercasi personale con cultura sportiva per una multinazionale americana. Fine anni '90. Il mondo delle multinazionali americane era un campo minato

di regole, risultati, gerarchie. Mi consolavo pensando che era solo la sala d'attesa prima della cattedra di educazione fisica. E invece è successo qualcosa. La mia esperienza da agonista orientata ai risultati e la mentalità forgiata negli ambienti sportivi mi hanno portato in soli tre anni a passare dall'essere sales employee a store manager. Nei successivi due sono diventata area manager. E ancor più rapidamente sono passata al ruolo di country manager per l'Italia. Vent'anni ai vertici, un tempo abbastanza lungo per provare sulla mia pelle la "solitudine del capo". Spesso mi sono sentita fuori contesto: non sono mancate critiche, quando dedicavo troppo tempo alle relazioni, e insieme grandi elogi quando i risultati arrivavano. Ma come ho fatto a superare ogni tempesta? Non seguendo le regole. Questo è il punto. ***Unconventional* è il diario di chi ha capito che per sopravvivere, devi sempre continuare a sperimentare.** Nei primi capitoli su Peoplearepeople.it ho raccontato quindi come si passa dalla illusione del controllo alla scoperta che le forze più potenti della leadership sono quelle che nessuno osa nominare. Li ripercorro qui, uno dopo l'altro.

Il primo capitolo possiamo chiamarlo: *La chiamata all'avventura - come una squadra diventa team*. Sottotitolo: *Il Mondo ordinario crolla*. All'inizio credevo di riuscirci senza troppo impegno. Ma poi è arrivata la crisi. Il team non funzionava. Ego strabordanti, gelosie, ognuno convinto di avere la verità assoluta. Le tecniche tradizionali del

"bravo manager" non bastavano più. I meeting erano campi di battaglia silenziosi. I risultati altalenanti. L'energia risucchiata da dinamiche tossiche. Ho capito che il problema non erano loro, ma io. Continuavo a gestire il team come numeri su un foglio Excel. Nella realtà NON stavo costruendo un team: stavo orchestrando un gruppo di solisti che suonavano spartiti diversi. Quindi sono tornata all'unica cosa che conoscevo davvero: lo sport. L'agonismo. Quel mondo dove o crei fiducia totale o il gruppo implode al primo ostacolo. Ho scoperto tre verità che nessuno dice.

La prima: la fiducia personale non è negoziabile

Se non c'è, costruiscila o ricostruiscila. Sii diretto, mai cose non dette. Meglio male ma chiaro. Nello sport: non puoi faticare fino a sentirti male se non credi al 300% in chi ti allena. Migliorare i rapporti individuali cambia il clima generale.

La seconda: la tensione competitiva è carburante

Deve esistere. Ma tu la bilanci, non la alimenti. Non ascolti malesseri tra componenti: sei sopra le parti. Le discussioni le gestiscono loro. Tu pensi a tutti.

La terza: la comunicazione del leader è chirurgica

Mai complimenti esagerati. Moderazione totale. Nello sport: festeggi un secondo, poi torni al lavoro. Tutti importanti, nessuno indispensabile. E poi il principio fuori lista: acquisisci credibilità ogni giorno facendo sempre ciò che dici. Il team non segue le parole. Segue le tue azioni.

I risultati, alla fine, sono arrivati: il clima è cambiato. Ma ho capito qualcosa di inquietante: stavo ancora giocando al livello superficiale. Quindi ho iniziato a chiedermi: cosa guida davvero le persone? E perché certi team funzionano e altri no? La risposta non era nei manuali aziendali.

Passiamo al secondo capitolo, che intitolerei: *Il guardiano della soglia - astrologia al lavoro*. Sottotitolo: *Attraversare il punto di non ritorno*.

Confessare che uso l'astrologia per scegliere il team è come dire in un CDA che prendi decisioni lanciando i dadi. Ma i fatti sono fatti.

Quando qualcuno, senza conoscermi, descrisse la mia personalità solo guardando il tema natale, qualcosa si è spezzato. Come faceva? Da quel momento l'astrologia è diventata la mia consigliera segreta.

I pattern erano troppo precisi nella mia vita per essere casuali. Mi riferisco in particolare al posizionamento di Saturno. Ad esempio, quando ho cambiato radicalmente lavoro, era con Giove in settima casa. Per la mia prima promozione, nella decima, la casa del successo. Al salto dirigenziale era invece nella seconda casa (le finanze). Ancora, quando è arrivata la crisi devastante, si trovava in opposizione al mio Sole. Insomma: ogni volta che succedeva qualcosa, l'astrologia me lo spiegava. Ma il punto era: la usavo solo per me. Perciò ho cominciato a studiare i temi natali dei miei collaboratori. Segni, ascendenti, dominanze. Non per parlare di oroscopi in sala riunioni, ma per capire chi avevo davanti veramente. Collaboratori egocentrici con

«Unconventional è il diario di chi ha capito che per sopravvivere, devi sempre continuare a sperimentare»

segni di fuoco evidenti? Impossibile farli lavorare in team. Segni di terra che pretendeva fossero creativi? Tortura inutile. Segni d'aria a cui chiedevo organizzazione maniacale? Fallimento annunciato. Il bello? Quando ho confrontato i loro test DISC con le configurazioni astrologiche, combaciavano perfettamente. Terra = Blu, introspezione. Fuoco = Rosso, energia esplosiva. Acqua = Verde, empatia. Aria = Giallo, ironia. Da quel momento è cambiato tutto. Ma c'era ancora qualcosa che mi sfuggiva. In particolare, mi sono chiesta: perché alcuni team, nonostante gli astri favorevoli, non si sincronizzavano? Perché altri, sulla carta impossibili, creavano magia? La risposta era ancora più profonda.

Arrivo al capitolo terzo, che chiamerei: *La prova suprema - Quando il team diventa quantistico*. Sottotitolo: *L'abisso della conoscenza*. Fine 1927, Bruxelles. Planck, Einstein, Bohr, Schrödinger, Dirac riuniti. Argomento: il "quanto", la particella che sta per sconvolgere tutto. Quando ho letto di fisica quantistica, non cercavo risposte per il lavoro. Ma poi ho scoperto

to l'entanglement quantistico e tutto è collassato insieme. Il concetto: due particelle a contatto. Le separi per migliaia di chilometri. Una cambia stato, l'altra reagisce istantaneamente. Einstein la chiamava "azione spettrale a distanza". **E improvvisamente ho capito cosa mi era sfuggito per anni. Dovevo creare un campo energetico condiviso dove il team diventasse un organismo unico.** Il caso Apple me lo ha dimostrato. Mi riferisco ai 15 ingegneri di Steve Jobs, che per anni hanno lavorato tutti insieme per 12-14 ore al giorno. A un certo punto, succedeva che quando uno di loro corrugava la fronte guardando un materiale imperfetto, da tutt'altra parte della sede i responsabili materiali si allarmavano. Senza dirsi una parola. Perché? Avevano toccato gli stessi oggetti per ore. Saturazione sensoriale condivisa... Erano diventati entangled. Da qui ho creato la mia strategia quantistica, basata su tre pilastri:

- meeting "entangled": ogni riunione basata su un'ambizione collettiva, non negoziabile;
- tre obiettivi comuni: analisi, decisione, pianificazione, un setting che smussa ogni individualismo;
- check finale quantistico: ognuno valuta se

siamo sincronizzati. Questo ha portato risultati straordinari. Quando il team entrava in quello stato, era come guardare una squadra olimpica: sincronizzazione perfetta, anticipazione reciproca, flusso continuo. Ma l'entanglement quantistico richiede energia costante. E dopo mesi di questa intensità, la mia riserva cognitiva è andata in rosso. In me è dunque affiorata la domanda: come ricarico me stessa per continuare a ricaricare gli altri?

Il quarto capitolo su *Unconventional* si potrebbe chiamare *La resurrezione - Il potere degli olii essenziali*. Sottotitolo: *Il ritorno con l'elisir*. **La vita da dirigente con responsabilità di risultati e persone ha una spesa energetica altissima.** La mia zona "recharge"? Studiare. Ed ecco il master in Medicina naturale a Tor Vergata, dove ho incontrato gli olii essenziali. All'inizio ero scettica, ma poi ho trovato la giusta chiusura del cerchio. Ho scoperto che le informazioni olfattive non passano attraverso il talamo come gli altri sensi. Vanno dritte al sistema limbico: emozioni, memoria, comportamento, motivazione. Quando inaliamo molecole vo-

latili, le stesse scatenano risposte emotive e cognitive prima che ne siamo consapevoli. Ecco qua il quarto elemento del mio personale puzzle *Unconventional*. Tra gli olii che ho scelto come stabili alleati del mio lavoro ci sono:

- Il **rosmarino**, simbolo del risveglio cognitivo, per la sua capacità di migliorare concentrazione e performance della memoria. Il 1,8-cineolo attraversa la barriera emato-encefalica, mantiene attivi i circuiti cognitivi. Bastano tre gocce prima di task complessi. Personalmente, non ne annuncio

l'uso: mi limito a metterle qui e là nella sala riunioni.

- La **lavanda**, l'antidoto allo stress, capace di aumentare serotonina, riducendo il cortisolo. Ne bastano due gocce sui polsi prima di conversazioni difficili. Se siamo in viaggio, due gocce nel letto in albergo. Ci fa sentire a casa.
- Il **ginepro**, detto il pacificatore per la sua proprietà di attivare il sistema parasimpatico. Indispensabile dopo momenti di crisi, conflitti risolti ma non metabolizzati, crea spazio neutro per ricominciare.

I capitoli del mio libro-diario

online, al momento, si fermano qua. Come epilogo temporaneo, in vista dei prossimi che arriveranno, ribadisco il concetto di partenza. **Gestire persone non è una scienza esatta. È un'arte che richiede strumenti che la maggior parte dei dirigenti ignora per paura di sembrare poco professionale.** Io ho smesso di avere quella paura. E ho scoperto che l'unica vera arma a nostra disposizione è essere onesti su ciò che davvero funziona, anche quando sembra assurdo. Ed è una scoperta profondamente, irrimediabilmente, meravigliosamente *Unconventional*.



FONTE: PEXELS

L'AI non ci ruba il lavoro: ce lo fa ripensare

È 100% artificiale e 0% intelligente. Ciò non toglie nulla al fascino e all'impatto positivo che può portare alla società, ma è indispensabile mantenere un approccio critico. Perché più che rubarci qualcosa, l'AI ci chiede di ridefinire chi siamo e come vogliamo lavorare

di **WALTER RIVIERA**, "Ingegnere umanista", CAIO e co-founder di AIWonder.it, divulgatore AI walterbot.ai



«**M**i AI rubato il lavoro?!». È la domanda che dà il titolo al mio spettacolo teatrale, ma anche quella che – più spesso di quanto pensiate – sento rivolgermi in azienda. Sempre più persone, con un misto di paura e ironia, si interrogano su come l'intelligenza artificiale cambierà il nostro modo di lavorare. Ecco perché non dobbiamo farci trovare impreparati. Il punto non è "se" l'AI ci sostituirà, ma "come" possiamo convivere con essa con consapevolezza e rispetto di noi stessi.

100% artificiale, 0% intelligente

Lo dico sempre, anche a costo di sorprendere qualcuno: l'AI è 100% artificiale e 0% intelligente. Ciò non toglie nulla al fascino e all'impatto positivo che può portare alla società ma è indispensabile mantenere un approccio critico. Negli anni ci hanno venduto la

tecnologia come un oracolo: onnisciente, oggettiva, superiore. Ma la verità è che un algoritmo non impara dalle esperienze, le ripete. Esegue senza capire. E se non partiamo da qui, rischiamo di delegare troppo e male.

Il lavoro vero? Comincia da dentro

Come direttore tecnico di Intel ho guidato progetti per aziende in Europa, Asia e Africa, e ovunque ho visto la stessa scena: team pieni di dati e budget, ma confusi su cosa fare. «Dacci tu un caso d'uso!» mi chiedevano. Prendere ispirazione può senz'altro aiutare. Tuttavia, i progetti di maggior successo che ho avuto il piacere di coordinare partivano dai propri bisogni o ambizioni. In quel modo l'AI viene adottata se rappresenta un vantaggio e quando viene scelta, l'impatto finale è già stato stimato. Serve introspezione: conoscere i propri processi, i punti di forza, i limiti. Se non sei tu a sapere cosa vuoi migliorare, nessuna AI lo farà per te.

L'AI sostituisce chi vuole essere sostituito

C'è stato un momento preciso in cui è scattato il panico: quando abbiamo capito che l'AI poteva scrivere, disegnare, comporre. In sintesi: fare le cose "da umanisti". Paradossale, vero? Per anni abbiamo ignorato chi aveva studiato queste discipline, scoraggiando la scelta per le scarse chance di carriera, e ora ci spaventa che una macchina sappia replicare quelle abilità. Allora mi chiedo: perché nessuno ha assunto prima quei talenti? L'AI ci costringe a riconside-

rare ciò che rende unico il nostro contributo. Non scriverà il prossimo Dante, ma può – e deve – diventare uno strumento nelle mani di chi sa usarla. Proprio come la stampa non ha sostituito i poeti, così l'AI non sostituirà i creativi veri. Al contrario: ne renderà il valore ancora più evidente.

Verso un lavoro più umano

In un mondo del lavoro sempre più votato all'efficienza, l'AI spinge a fare domande scomode: siamo nati solo per produrre? Se la vostra risposta è «100% sì», allora la vostra sostituzione sarà inevitabile: la macchina è più veloce, instancabile, scalabile. Ma se pensate che il lavoro sia anche relazione, intuizione, senso... allora c'è ancora un enorme spazio per l'essere umano. Il rischio vero non è che l'AI ci tolga il posto, ma che ci tolga l'identità. Che si misuri tutto: emozioni, benessere, produttività. E che si perda il valore dell'opinione, della soggettività. Se oggi dico «mi sento stanco», questa è un'opinione. Ma se un algoritmo lo smentisce con dati alla mano, a chi daremo ragione?

Dati e bias: un equilibrio da trovare

La tecnologia, se non vigilata, amplifica i bias esistenti. Lo dimostra il caso francese in cui il Garante della privacy ha evidenziato come gli algoritmi di selezione del personale favorissero candidati maschi. Non possiamo permetterci una nuova discriminazione "tecnologica". Il punto è che gli algoritmi sono già efficienti perché catturano perfettamente la società odierna. Quindi, nel bene

o nel male, l'evoluzione di questi algoritmi richiede l'evoluzione della società, ed ecco che l'umano torna al centro.

La consapevolezza ci salverà

Oggi più che mai, serve consapevolezza. Degli strumenti, certo, ma anche di chi siamo. Non possiamo pretendere che l'AI risolva problemi che non sappiamo definire. E non possiamo usarla come scudo per non prendere decisioni difficili. La vera trasformazione inizia con uno sguardo onesto allo specchio.

L'AI non ci ruba niente. Ci mette solo davanti alla realtà, con due domande chiare: quanto del nostro lavoro è davvero umano? Chi siamo noi oltre al lavoro? A ognuno la risposta.

«Il rischio vero non è che l'AI ci tolga il posto, ma che ci tolga l'identità»

Unicità, collaborazione e autenticità: i valori che uniscono le persone di qualunque età

Dal gaming alla GDO, Claudia Cabras di Gamelife e Giovanni D'Alessandro di Sogegross raccontano come team multigenerazionali possano diventare un motore di innovazione, dialogo e identità condivisa

di ALESSANDRA CICALINI

Identità e valori sono gli elementi distintivi di ogni azienda che voglia lasciare un'impronta destinata a durare nel tempo. In un'epoca come l'attuale, a rischio fortissimo di obsolescenza in ogni ambito delle attività umane, occorre impegnarsi a fondo per tenere unite aspettative e bisogni di ciascuna delle cinque generazioni attualmente al lavoro. Il tema è stato al centro della conversazione - nell'ambito di BIS - con **Claudia Cabras**, HR Learning e Development Manager di Gamelife Italia, azienda del gaming, del collezionismo e dell'intrattenimento, che ha circa 1.500 dipendenti e oltre 260 negozi in Italia, e con **Giovanni D'Alessandro**, Direttore Business Unit Retail di Sogegross, gruppo attivo nella "distribuzione moderna", presente nelle regioni



del Centro Nord con 4 insegne, 260 punti vendita e circa 3.000 dipendenti.

Partirei da te, Claudia: pur lavorando in comparti molto differenti, le vostre aziende hanno in comune la presenza di diverse generazioni tra i propri dipendenti. Quindi ti chiedo: come si lavora e si comunica con team così variegati e come si favorisce l'apprendimento reciproco?

CLAUDIA CABRAS: «In primo luogo, puntiamo su una modalità di comunicazione "inclusiva". Cerchiamo di dare a tutti la possibilità di esprimersi liberamente senza avere il timore di essere giudicati per i propri punti di vista che invece possono far crescere tutti. Il nostro valore più forte è quindi il rispetto assoluto. In secondo luogo, la buona convivenza tra più generazioni, ci sta aiutando ad affrontare al meglio un periodo di grande trasformazione, essendo, da circa un anno, diventati GameLife, mentre prima eravamo la più nota GameStop. Questo grazie al fatto che i giovani hanno maggiore capacità di trovare immediate soluzioni ai problemi, pur non avendoli mai vissuti e che le persone con più esperienza possono condividere preziose intuizioni e competenze operative. In sintesi: siamo convinti che la comunicazione e collaborazione tra generazioni è fattibile, può contaminare in modo positivo la nostra organizzazione, favorire l'efficienza e migliorare la capacità di adattamento. Ecco perché noi la agevoliamo usando sia strumenti digitali che tradizionali».



Veniamo a te, Giovanni: ci ha colpito il fatto che Sogegross abbia scelto come sua spokesperson il direttore della Business Unit anziché il responsabile HR. Come mai questa scelta?

GIOVANNI D'ALESSANDRO: «Ho preso lo stecchino corto nel sorteggio... scherzi a parte, la verità è contenuta all'interno delle tre parole benessere, inclusione e sostenibilità che si accordano perfettamente con il piano che abbiamo lanciato per i nostri clienti, che per noi sono sempre al centro e con i quali abbiamo fatto un patto attraverso il progetto "Basko for Next Gen". Si tratta di un progetto studiato per la divisione supermercati, che consideriamo un po' l'avanguardia della nostra organizzazione. Ecco spiegato

il motivo per cui con Gabriele Ciambi, il nostro direttore delle risorse umane e degli affari legali, alla fine abbiamo deciso chi di noi due avrebbe dovuto raccontare i valori che tutti i giorni portiamo nei punti vendita, oltre che all'interno della nostra organizzazione».

In GameLife invece il target principale sono i giovanissimi, ma la vostra azienda ha scommesso anche sui profili senior al proprio interno, assunti non per ragioni di tipo per così dire solidale, bensì per una precisa scelta strategica: perché avete fatto questa scelta e come si realizza questo magico match tra le generazioni dentro di voi?

CLAUDIA CABRAS: «Premesso che per una scelta del genere è necessario avere un board

«Se i giovani hanno maggiore capacità di trovare immediate soluzioni ai problemi, le persone con più esperienza possono condividere preziose intuizioni e competenze operative» (Claudia Cabras)

“illuminato”, ossia che sposi questo tipo di filosofia, è in effetti vero che da noi i diversi team, in cui convivono tre diverse generazioni, risultano particolarmente efficienti, creativi, oltre che dotati di un forte senso di appartenenza. Questo perché ci trattiamo con rispetto, siamo inclusivi e non abbiamo pregiudizi. Inoltre, in questo momento di trasformazione è sicuramente strategico avere figure senior in grado di sostenere, con atteggiamento positivo, i giovani, aiutandoli a superare la resistenza iniziale e a trasformare i loro timori in motivazione».

E dire che in genere si pensa

che i senior siano i più restii ai cambiamenti. E d'altro canto è anche vero che sono proprio i giovani a cercare più flessibilità, non perché non vogliano lavorare, ovviamente. Certo, nella GDO è più difficile concedere ad esempio lo smart working: Giovanni, allora come si fa a portare dentro in particolare i Gen Z e soprattutto a farli restare?

GIOVANNI D'ALESSANDRO: «Sicuramente noi della GDO partiamo malissimo. Basti pensare a come rimproveriamo i nostri figli quando non hanno voglia di fare qualcosa dicendo loro “ti mando a fare la cassiera o il cassiere nel supermercato se non ti applichi” ... Ecco, il no-

stro mondo sconta l'immagine di un settore molto legato alle storie delle famiglie che l'hanno sviluppato. Oggi, per fortuna, siamo in una fase di evoluzione: in Sogegross abbiamo intrapreso un percorso mirato sui giovani, che parte ancora prima dell'assunzione, ossia dal reclutamento. Per l'onboarding successivo, in collaborazione con la direzione HR, abbiamo pensato a un “passaporto aziendale”, nel quale vengono indicati tutti gli incarichi affidati volta per volta alle persone, con l'obiettivo di farle crescere. Attraverso un percorso che amplia il loro spettro di competenze, le risorse potranno man mano mirare a



FONTE: PEXELS

posizioni più interessanti, non solo all'interno del quartier generale dell'azienda che si trova a Genova, ma anche nei singoli punti vendita. Tra le altre opportunità, per renderci attrattivi agli occhi dei giovani, c'è tutto il mondo dell'e-commerce, l'area del customer relation management e della digital communication. Insomma: la GDO non è ancora sexy, però stiamo lavorando intensamente per attrarre i talenti e trattenerli. Per far evolvere il nostro modello, cerchiamo di puntare sullo sviluppo di persone con competenze diverse rispetto a quelle che servivano in passato. Di qui il nostro investimento sulla formazione continua, che ci permetterà di modernizzare anche l'identità aziendale».

Accanto all'investimento sui senior, GameLife ha a cuore anche il tema dell'inclusione: è vero che da voi, per lo meno negli uffici, non esiste un dresscode rigido?

CLAUDIA CABRAS: «Sì, assolutamente vero. Per il personale di sede, questa libertà, informalità contribuisce a creare un senso di appartenenza, migliorando le relazioni e interazioni con i colleghi. Oltretutto, la personalizzazione del proprio look è in armonia con un

aspetto sempre presente nella maggior parte dei prodotti che trattiamo, la possibilità di personalizzare il proprio avatar. Negli store, invece, pur indossando una divisa, che migliora lo spirito di squadra, rafforza l'identità aziendale rendendo il team immediatamente riconoscibile, i colleghi possono esprimere la propria individualità, trasferendo autenticità, necessaria per far vivere una wow experience ai nostri clienti».

Tra le altre sfide del presente c'è la questione dell'intelligenza artificiale. Giovanni, ti chiedo: per voi è uno spauracchio oppure una vera opportunità?

GIOVANNI D'ALESSANDRO: «Pur essendo ovviamente meno AI driven di altri settori, stiamo utilizzando l'intelligenza artificiale in vari ambiti della nostra attività quotidiana. In ambito HR, in particolare, ci stiamo allineando a questa nuova modalità che semplifica il lavoro di routine per la scrematura dei curricula. Per quanto concerne invece le attività operative dei punti vendita, applichiamo l'intelligenza artificiale nelle relazioni one to one con i clienti quando transitano alle casse. Tutte le informazioni che loro ci lasciano ci permettono di

fornire loro proposte per la spesa giusta. Tutta la supply chain è poi sempre più alimentata da processi di intelligenza artificiale, con l'obiettivo di evitare sprechi, tarando il più possibile le scorte per ciascun punto vendita. Insomma, l'AI è un'opportunità, ma pensare di sostituire le persone con l'intelligenza artificiale non ci appartiene proprio come valore».

Domanda flash finale per entrambi: in una frase o una sola parola, che cosa serve oggi, secondo voi, per costruire davvero un'identità aziendale che unisca anziché dividere le generazioni?

CLAUDIA CABRAS: «Che le persone siano viste, ascoltate e valorizzate. L'ascolto è un punto centrale per lo sviluppo di tutte le attività, che si riverbera anche nel rapporto con i clienti. Se non ascoltiamo, non riusciamo a capire che cosa vuole l'altro».

GIOVANNI D'ALESSANDRO: «Io userei di nuovo la parola autenticità. Perché, come diceva un mio vecchio professore, non si può fingere per tutta la vita. Meglio dichiararsi subito e capire se siamo allineati, piuttosto che intraprendere delle relazioni che poi finiscono per diventare malate o tossiche».

«Il mondo della GDO sconta l'immagine di un settore molto legato alle storie delle famiglie che l'hanno sviluppato, ma oggi siamo in una fase di evoluzione» (Giovanni D'Alessandro)

Non è mai "solo un temperino"

La storia (vera) di un acquisto banalissimo che diventa una lezione su formazione, onboarding e customer experience: perché quando manca preparazione, il conto lo paga l'azienda - e non poco

di **FRANCESCA DELLISANTI**, Country Director Italy di MobieTrain



Vi racconto una storia che mi è successa davvero e riguarda un oggetto piccolissimo: un temperino per le labbra. Tutte le mattine, anche quando lavoro da casa, mi trucco. Un giorno prendo la matita che uso di solito e cosa succede? Il temperino si rompe. Ora, avrei

potuto cercarlo online, ma la vita fa fare cose strane: accompagnare mio figlio all'asilo, un muro di riunioni... e ovviamente me ne dimentico.

Passeggiando per via Torino a Milano, durante la pausa pranzo, trovo un negozio di make-up e, diciamolo, cosa c'è di

più bello che fare shopping in pausa pranzo? Entro con una collega e chiedo un temperino.

Immaginate la situazione: Milano, strada affollata, negozio pieno, tante commesse. Nessuna domanda, nessuna proposta da parte della commessa che ci serve. Sono una grande fan del make-up e la commessa poteva facilmente intuirlo dal mio viso, eppure niente, né una domanda sul perché cercassi un temperino, né una proposta da parte sua o spiegazione dei nuovi prodotti della gamma. È vero, ero entrata per un temperino, ma se mi avesse chiesto qualcosa, probabilmente avrei comprato molto di più.

Decidiamo comunque di girare per il negozio. E cosa notiamo? Cartellonistica ovunque che pubblicizza un'offerta 3x2. A questo punto chiedo alla mia collega se non avesse bisogno di qualcosa. E lì succede una cosa buffa: inizio io a fare la commessa. Propongo alla collega una matita labbra, lei mi chiede come usarla, e alla fine abbiniamo anche un rossetto. Arriviamo in cassa e sempre a me è toccato ricordare alla cassiera della tessera punti.

«Quando onboarding, contenuti e strumenti non sono accessibili, l'impatto arriva subito sul cliente e, poco dopo, sui conti dell'azienda»

Un pessimo esempio di "shopping experience". Ne ho parlato anche online e non mi aspettavo quello che è successo: 55 mila persone vedono il mio post, e centinaia lasciano un commento, condividono il contenuto, e ne discutono.

Da un lato, c'è chi mi ha invitato a cambiare lavoro e fare la commessa (cosa che ho fatto davvero in passato). Dall'altro, commenti sulla Generazione Z, sul sistema, sulle aziende che pagano poco e offrono poche prospettive.

Questo dibattito mi ha fatto riflettere sul costo nascosto di una customer experience sbagliata e su quanto pesi la mancanza di formazione, soprattutto durante l'onboarding di persone che spesso restano in azienda per periodi brevi.

Così, in MobieTrain, abbiamo fatto un esercizio, basandoci sulla nostra esperienza: abbiamo preso come riferimento un'azienda da 150 addetti. **Il costo delle inefficienze - mancata vendita, disallineamento, turnover, errori - può arrivare a 200mila euro l'anno.** Ora: moltiplicate questo numero per aziende dieci volte più grandi. È facile capire che

non è "solo un temperino".

A questo punto è evidente che **una cattiva esperienza cliente non nasce quasi mai da "scarsa volontà", ma da scarsa preparazione.** È un tema che gli HR conoscono bene: quando onboarding, contenuti e strumenti non sono accessibili, l'impatto arriva subito sul cliente e, poco dopo, sui conti dell'azienda. Ecco perché la formazione non può più essere un "momento", ma un processo continuo, semplice da usare e presente nella routine di chi lavora in negozio.

Un esempio concreto arriva da chi vive il punto vendita ogni giorno. Alessandro, store manager del flagship Woolrich di Milano, racconta così cosa cambia quando la formazione è sempre disponibile:

«Fare formazione su MobieTrain è stato semplice e pratico e mi ha aiutato a rimanere sempre allineato su quelle che sono le novità. Ad esempio, quando arrivo a una nuova collezione, ho subito in app i contenuti che mi raccontano tutti i dettagli-chiave da spiegare ai miei clienti. I contenuti sono brevi e li posso guardare dallo smart-

phone in qualsiasi momento. Questo mi aiuta a essere più sicuro. C'è poi la parte più divertente: più interagisci, più guadagni i punti e scali la classifica. In questa maniera la formazione diventa più coinvolgente e siamo tutti più preparati».

Ecco il nodo: **quando la formazione è agile, continua e costruita per chi sta in negozio, aumenta la sicurezza delle persone, migliora il servizio e si rafforza la coerenza del brand.** È questo che permette alle organizzazioni di tenere insieme team che lavorano in città diverse, con ritmi diversi e culture locali diverse. È ciò che trasforma la formazione in un vero elemento di cultura aziendale. In molte aziende con sedi diffuse, il problema più grande è tenere unito lo spirito di squadra.

Per chiudere, voglio riprendere un commento ricevuto: l'importanza delle persone, anche in un mondo dove spopola l'AI. Ad essere centrali siamo noi esseri umani, noi che siamo dotati della cosa più bella al mondo: l'empatia. E negozi in cui questo si sente, sono quelli in cui tutti noi ritorniamo. Negli altri, no.

Costruire ecosistemi, non aziende

Quando il cambiamento nasce negli spazi di mezzo: dove persone, idee e tecnologie si intrecciano e danno vita a nuovi modelli organizzativi

di SARA MALAGUTI, Founder di Flowerista

C'è un'immagine che negli ultimi tempi torna spesso nella mia testa: un ponte sospeso. Da bambina quei ponti tibetani dei parchi giochi mi paralizzavano, erano traballanti, imprevedibili, un misto di vertigine e sfida. Oggi mi rendo conto che quell'immagine è rimasta come una metafora sottile, quasi una traccia emotiva, perché l'imprenditorialità, per me, ha esattamente quella consistenza lì: un movimento continuo tra mondi diversi, un desiderio di connettere ciò che di solito rimane separato, un attraversamento che richiede coraggio e insieme delicatezza.

Ed è così che vedo Flowerista: non un'azienda, ma un ecosistema generativo, qualcosa che vive e respira, che cresce e si espande, non seguendo logiche lineari, ma intrecci organici, collegando tecnologia e umanesimo, innovazione e processi, ambizione e cura, crescita e sostenibilità.

In un momento storico in cui tutti sembrano ossessionati dalla "scalata", io sento invece il bisogno di "attraversare", allargare lo sguardo, di espandere soprattutto la capacità di trasformare mentalità e culture



organizzative. È questo, in fondo, il cuore della mia visione imprenditoriale.

Oggi non servono più soluzioni, ma contesti diversi

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una corsa alla "soluzio-

ne giusta": lo strumento perfetto, la metodologia salvifica, il processo da implementare. Ma la verità è che il problema non è quasi mai tecnologico. Quasi sempre è un limite di mentalità, di cultura interna, di apertura al cambiamento. **La tecnologia, da sola, non risolve nulla.**

E questo vale soprattutto per l'intelligenza artificiale: le organizzazioni la adottano come una decorazione, come panna sul caffè dice qualcuno, ma raramente riescono a integrarla davvero nei flussi di lavoro.

E allo stesso modo hanno a disposizione persone di grande talento, ma non riescono a trasformarle in intelligenza collettiva, bloccando così l'innovazione sul nascere.

Noi, con Flowerista, abbiamo scelto di lavorare proprio lì, negli interstizi, negli spazi di mezzo in cui può nascere la trasformazione reale. **Mi piace pensare di poter creare contesti cognitivi e culturali che permettano alle persone di cambiare modo di vedere le cose, di lavorare, di prendere decisioni.** Perché un'organizzazione evolve davvero solo quando evolve il suo modo di interpretare il mondo.

Ecosistemi, non silos

Flowerista è nata come startup innovativa e società benefit nel 2022, ma è diventata gradualmente qualcosa di più fluido e dinamico: un hub che

combina ricerca interna continua, tantissima sperimentazione, progetti propri e un'attività formativa e consulenziale sempre più sofisticata, rivolta alle aziende. Al centro, c'è la community, un motore propulsivo fatto di talenti, idee, sensibilità diverse da cui attingere e con cui validare ipotesi, prototipi e prodotti.

L'intelligenza artificiale, in questo percorso, è stata un acceleratore potente, non tanto perché rende tutto più veloce - quello è solo un effetto collaterale - ma perché ci costringe a ripensare come prendiamo decisioni, come distribuiamo l'autorità, come documentiamo il sapere, come collaboriamo e come definiamo e ridefiniamo i ruoli. **L'adozione dell'AI, se fatta seriamente, non è un progetto tecnico: è un processo profondo di consapevolezza organizzativa.** Ed è per questo che abbiamo creato dispositivi cognitivi come Prompt'n'Play, Business'n'Play, l'AI Adoption Canvas: strumenti che rendono l'innovazione più umana, più digeribile e, soprattutto, applicabile.

La mia idea di leadership è distribuita, non eroica

Per molto tempo abbiamo pensato alla leadership come a un esercizio di controllo, una direzione inflessibile, una postura da "capo" che indica la strada e si aspetta che tutti seguano. Un ruolo, tra l'altro, pesantissimo da reggere anche per il capo stesso. Ma oggi questo modello non funziona più, vuoi per lo scenario VUCA, vuoi perché le persone non sono più disposte a vivere in un clima aziendale basato sulla rigidità e sulla gerarchia imposta.

Nel tipo di ecosistema che sto cercando di costruire, il leader non è chi possiede la verità in tasca; è chi custodisce la visione, si prende cura dell'allineamento generale e allo stesso tempo lascia spazio affinché i team possano prendere decisioni autonome. È chi si prodiga, anche personalmente, per far emergere i talenti delle persone, usando la propria autorevolezza non per dirigere, ma per creare contesti generativi. È chi accetta la



FONTE: PEXELS



complessità e la tensione come materia viva del lavoro. È chi impara a fare un passo di lato senza sentirsi meno solido. Ed è soprattutto chi distribuisce responsabilità senza scaricarla né accentrarla tutta su di sé. Vivendo meglio egli stesso.

Il valore ricorrente: costruire asset

La mia visione è anche profondamente concreta. I numeri contano, non come esercizi di vanità, ma come garanzia di sostenibilità nel tempo. Per questo ragiono sempre su tre livelli intrecciati: il cash di oggi, che arriva nel nostro caso dalla formazione, dai serious games, dalle consulenze e dai

progetti custom ed è il motore caldo che alimenta il sistema; i ricavi ricorrenti, che nascono da licenze, programmi *train-the-trainer* e prodotti SaaS e che rappresentano la parte scalabile che libera tempo e permette di costruire struttura; e infine gli asset sistemici - ecosistemi, community, spin-off, IP culturale - che sono ciò che rende tutto duraturo nel lungo periodo. Non si cresce per caso o per compiacere l'ego: si cresce perché il sistema funziona bene e le fondamenta sono solide.

Etica, estetica, energia

C'è poi un'altra dimensione per me irrinunciabile: quella

estetica, che non riguarda la grafica ma la forma del pensiero, la cura dei linguaggi, la coerenza simbolica. Come insegna la filosofia, **l'etica da sola non basta se non trova una forma che renda la complessità comprensibile, accessibile, desiderabile.** È qui che entra in gioco il design, ed è per questo che nel nostro team i designer sono figure essenziali: custodiscono la traduzione simbolica e divulgativa del nostro modo di lavorare.

Essere ponte

In fondo, tutta la mia visione può essere riassunta in un'immagine semplice: vorrei che Flowerista - e tutto ciò che nascerà da Flowerista - fosse un ponte.

Un ponte tra discipline che non hanno ancora trovato un lessico comune, tra tecnologia e humanities.

Un ponte tra chi teme l'AI e chi la percepisce come un orizzonte di possibilità.

Un ponte tra giovani talenti e organizzazioni più mature.

Un ponte tra il desiderio di innovare e la responsabilità di farlo con cura.

Un ponte tra crescita e sostenibilità.

Perché il futuro sostenibile che tutti auspichiamo, alla fine, non si costruisce aggiungendo altri mattoni, ma collegando mondi che già esistono e che aspettano solo di essere abitati.

«In un momento storico in cui tutti sembrano ossessionati dalla “scalata”, io sento invece il bisogno di “attraversare”»

Non solo il lavoro: la Smart Week mi ha cambiato la vita

Una riflessione su come presenza mentale, pause autentiche e priorità chiare possano generare impatto reale, trasformando sia la quotidianità che le prestazioni professionali. Il racconto di un'esperienza che ribalta il mito della produttività a oltranza e dimostra che risultati migliori nascono da equilibrio, consapevolezza e cura di sé

di **FRANCO ZULLO**, Strategic Advisors to CEOs & HR

Se oggi penso alla settimana corta, non mi viene in mente un modello organizzativo. Mi viene in mente un ricordo preciso: io, all'università, seduto al mio tavolo, circondato da libri, evidenziatori e sensi di colpa. Studiavo 12-14 ore al giorno. Ai tempi, ero un topo di biblioteca con ambizioni filosofiche: volevo capire tutto, sapere tutto. Peccato che poi non ricordassi nulla. Agivo così, però, perché ero proprio convinto che la fatica fosse una forma di moralità e che se avessi sofferto abbastanza, prima o poi sarei diventato bravo. La verità? Stavo sacrificando energie, tempo, lucidità — e per cosa? Per l'idea che più ore significasse più risultati.

A un certo punto, però, è arrivata la svolta, che, almeno per me, ha messo fine a una bugia collettiva che ci portiamo dietro da decenni. Ho cominciato a studiare

meno, uscire di più, respirare aria e vita vera. A confrontarmi, a ridere, a dormire meglio. E lì è accaduta la magia che oggi racconto ai miei clienti con grande serietà scientifica, ma che all'epoca ho constatato con stupore: studiando meno, superavo il doppio degli esami. All'inizio credevo fosse fortuna. Poi una coincidenza. Dopo un miracolo. Alla fine, ho capito: era stato il buonsenso, ossia il desiderio di curarsi di sé, di me, a prendere il sopravvento.

Da questa piccola ingenua scoperta sono nate le grandi domande della mia vita. Perché funzioniamo meglio quando viviamo davvero? Perché la stanchezza non è un trofeo, ma un ostacolo? Perché ci ostiniamo a lavorare fino ad esaurirci, come se la vita fosse una batteria da consumare? **Perché premiamo chi fa, fa,**

fa... ma ignoriamo chi pensa, vive, crea e si ferma?

Queste domande mi hanno accompagnato per più di vent'anni: nelle multinazionali, nelle startup, nei progetti complessi, nei team esausti, tutti cercavano di tenere duro, anche quando non avevano più nulla da dare. Finché, un giorno, ho capito la radice: siamo ancora fermi all'orologio di Henry Ford, ma abbiamo dimenticato il suo principio più rivoluzionario: la fiducia. La fiducia che le persone, se messe nelle condizioni giuste, danno il meglio.

La fiducia che autonomia + responsabilità supera qualsiasi controllo.

La fiducia che non siamo macchine da riempire di ore, ma cervelli e cuori da liberare.

La mia Smart Week è arrivata così: senza rumore, ma con una nitida chiarezza.

È arrivata in particolare quando ho conosciuto 4 Day Week Global, azienda leader nella trasformazione organizzativa, che ha creato il movimento internazionale sulla settimana corta #4dayweek, di cui oggi sono Country Partner Italia e attivista.

All'inizio pensavo che lavorare una settimana più corta significasse semplicemente fare le stesse cose, solo in meno tempo. Una specie di Tetris professionale, insomma. Poi ho capito che era molto di più: era un modo diverso di vivere.

Da allora, la mia agenda è cambiata radicalmente. Adesso è fatta di:

- meno attività "rumore", più attività che creano impatto;
- meno riunioni per sentirci impegnati, più conversazioni che chiariscono e sbloccano;
- più pause intelligenti (quelle che rigenerano davvero);
- più tempo per viaggiare, per stare al mare, per ascoltare musica, per frequentare persone di valore.

La Smart Week ha liberato energie che non sapevo nemmeno di avere. Mi ha reso più presente, più lucido, più creativo, e an-

che più produttivo.

Passare dal "Command & Control" alla fiducia ha significato quindi smettere di gestire persone come fossero cronografi. Pensate solo alla frase: «Se non ti vedo lavorare, come faccio a sapere che stai lavorando?». Un grande classico: un film che abbiamo visto tutti e di cui, sinceramente, conosciamo già il finale.

Quel mondo basato sulla presenza fisica, sui controlli, sulla fiducia a punti appartiene al passato. È un modello che funzionava quando la produttività era meccanica e lineare.

Oggi viviamo nel mondo della conoscenza, dell'attenzione, della complessità.

Un mondo in cui:

- il controllo crea costi;
- la fiducia crea valore;
- la responsabilità crea cultura;
- l'autonomia crea impatto.

La Smart Week funziona quindi solo dove c'è cultura. Dove c'è visione. Dove la leadership ispira, non sorveglia. Dove il valore viene misurato in impatto, non in ore seduti davanti a un monitor o a un macchinario. In altre parole: la Smart Week richiede leader

più evoluti e persone più consapevoli. Ed è esattamente questo che io chiamo progresso.

Sapete qual è la parte più sorprendente della Smart Week? Recuperare la vita fuori dal lavoro, quella che spesso dimentichiamo di mettere in agenda.

Nel mio caso ho ricominciato a... avere tempo per pensare (cosa rara); viaggiare senza dover rispondere a duecento messaggi al giorno; osservare, imparare, leggere, camminare, ascoltare; stare davvero con le persone, senza essere metà-uomo/metà-notifica; respirare (sì, anche quello fa bene).

E poi, il mare. Chi mi conosce lo sa: per me il mare non è un luogo, è un reset.

Nella Smart Week ho riscoperto il valore del silenzio, della lentezza, del guardare oltre l'orizzonte - che è metafora perfetta anche per il lavoro.

La Smart Week ha rimesso ordine anche dentro di me. E quando stai meglio dentro, lavori meglio fuori. Ho riscoperto che il lavoro è importante. Ma lo è anche la vita.

La mia conclusione? Semplicemente questa: dobbiamo superare (tutti) il modello novecentesco di lavoro. Farlo non è solo

una questione personale, né una scelta di lifestyle. È una responsabilità culturale e collettiva.

Il lavoro che abbiamo ereditato dal Novecento è stato progettato per un mondo che non esiste più: lineare, prevedibile, meccanico, basato su ruoli rigidi, processi standard e controllo verticale.

Oggi serve altro: autonomia, fiducia, adattabilità, energia, collaborazione reale, senso, poiché viviamo in un ecosistema complesso, creativo, instabile, digitale.

La Smart Week è insomma un simbolo, prima ancora che un formato. Rappresenta infatti il passaggio:

- dal lavoro come presenza al lavoro come impatto;
- dal controllo alla responsabilità;
- dalla quantità alla qualità;
- dallo stress alla lucidità;
- dal fare al pensare.

È un modo per dire «insieme possiamo fare meglio di così».

E qui entra in gioco anche SMARTER®, il metodo con cui aiuto persone ed organizzazioni a lavorare con più focus, energia ed equilibrio, per migliorare produttività, benessere e performance in modo sostenibile. La Smart Week ne è quasi la manifestazione pratica: meno cose, più senso. Da dove nasce il mio metodo? Da ciò ho imparato e che non ho più intenzione di mollare.

Perché quando inizi a lavorare in modo più consapevole e focalizzato, non ti chiedi più: «Come farò a fare tutto?». Ti chiedi soltanto: «Perché non l'ho fatto prima?».

È un investimento sulla lucidità, sulla creatività, sulla felicità delle persone. Ed è anche - lo dicono numeri e ricerche - un moltiplicatore di produttività e di performance.

È tempo di superare il modello

novecentesco, di smettere di confondere orari con valore, di creare organizzazioni più umane e sostenibili.

In definitiva, la mia conclusione è questa: se la Smart Week ha cambiato la mia vita, può migliorare anche la tua. Soprattutto, può migliorare il modo in cui lavoriamo tutti. Siamo nel 2025, non nel 1926.

Le aziende non hanno bisogno di più ore. Hanno bisogno di più qualità, più energia, più cultura della fiducia. Hanno bisogno di leader che ispirano, non che controllano.

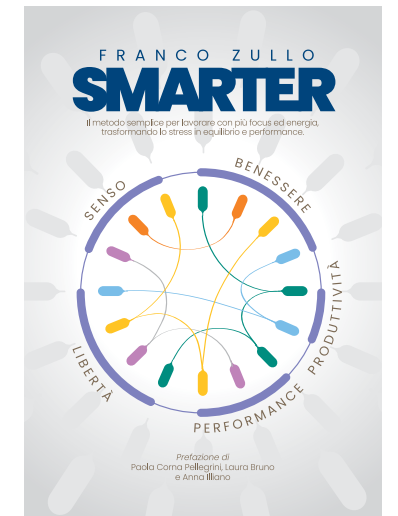
È ora di passare dal "tempo = lavoro", che chiamo Chronos (la natura quantitativa del tempo che scorre) a "energia + chiarezza = impatto", che chiamo Kairos (la natura qualitativa del tempo).

E forse, tra qualche anno, guarderemo alla Smart Week non come un'innovazione, ma come una normalità. Quella che Henry Ford - se visse oggi - sceglierebbe senza esitazione.

Prima di chiudere, vi lascio qualche spunto per riflettere. In particolare, vi chiedo:

- quante ore lavorative sono davvero necessarie per produrre valore?
- Ti senti padrone del tuo tempo o sei sempre in rincorsa?
- Come potresti organizzare le tue giornate se avessi un orario più snello?
- Il tuo benessere personale è considerato una priorità, o solo un'extra opzionale?
- Se il lavoro è importante, come puoi proteggerlo senza sacrificare tutto il resto?

Sono domande aperte, lo so. Prendetevi il tempo che vi serve per rispondere. Ma prima di tutto, ricordatevi di respirare e di vivere. Come ho fatto io, quel giorno di tanti anni fa.



IL LIBRO

Franco Zullo ha recentemente pubblicato *Smarter*, un volume di 180 pagine che illustra un metodo strutturato per migliorare organizzazione personale, benessere e prestazioni professionali. Basato su strumenti pratici, riferimenti scientifici e un percorso guidato di 60 giorni, il libro aiuta a sviluppare maggiore chiarezza, gestione dell'energia e capacità decisionale.

Il modello integra tre dimensioni - benessere, produttività e performance - offrendo framework operativi e routine applicabili nella quotidianità.

Pensato per professionisti e team che desiderano lavorare con più efficacia e minor stress, *Smarter* vuole fornire un set di strumenti che consente di consolidare abitudini sostenibili e monitorare i progressi nel tempo. La prefazione è a cura di Paola Corna Pellegrini, Laura Bruno e Anna Illiano.

Il libro è acquistabile su Amazon in formato cartaceo.

«Il lavoro che abbiamo ereditato dal Novecento è stato progettato per un mondo che non esiste più»

Quando la compassione incontra la performance

Un approccio manageriale che unisce attenzione alle persone e rigore operativo, migliorando decisioni, stabilità dei team e risultati concreti

di MAURIZIO MANTOVANI, formatore di Fabbrica di Lampadine

Negli ultimi anni molte organizzazioni hanno investito su engagement, benessere, cultura positiva. Ma poche hanno davvero compreso il punto: la cura non è un "extra" da offrire quando c'è tempo; è una leva gestionale che determina risultati, retention e qualità delle decisioni.

La leadership compassionevole non è un approccio soft, ma un sistema operativo che permette alle persone di dare il meglio anche quando lavorano in contesti esigenti, rapidi e complessi.

In azienda si vedono due rischi opposti:

- leader molto "orientati al compito" che, nel nome della performance, trascurano la dimensione umana;
- leader molto "orientati alla relazione" che, nel nome della cura, evitano conversazioni scomode.

La leadership compassionevole è la soluzione a questa dicotomia: combina alta cura e alta responsabilità. Non è una questione di sensibilità personale, ma di efficacia manageriale.

Un esempio reale: in una filiale bancaria con cui ho lavorato, un gestore patrimoniale stava

calando nei risultati da mesi. Il capo avrebbe potuto fare pressioni, o al contrario giustificare il calo. Invece ha scelto la via della compassione operativa:

«Ti vedo stanco. Non voglio giustificare i numeri, ma capirne il motivo. Partiamo dalla tua agenda: cosa ti sta drenando energia?».

Quel confronto ha rivelato che passava ore a inseguire clienti non profilati. In una settimana hanno ripulito la pipeline e riallineato le priorità. Performance tornata. Cura + responsabilità.

La compassione non riduce la performance: la abilità

La compassione non coincide con la benevolenza passiva o con la tolleranza verso prestazioni insufficienti. È la capacità di leggere rapidamente lo stato emotivo e operativo delle persone, intervenendo sui fattori che impediscono la performance: confusione, stress, paura di sbagliare, isolamento, overload.

Un leader compassionevole non fa "sconti", ma rimuove ostacoli. Sa dire: «Ti ascolto, capisco la difficoltà, e lavoriamo insieme per ripristinare condizioni che ti permettano di performare».

Questo non indebolisce la responsabilità individuale. La rafforza.

Le persone diventano più accountable quando si sentono viste, sostenute e trattate come adulti. E quando l'ambiente non è percepito come minaccioso, ma come sfidante e sicuro.

Il framework: Care & Accountability

I team più efficaci sono guidati da manager che:

- hanno standard chiari e li comunicano con trasparenza, come, ad esempio, un Area Manager retail che definisce cosa significa "negozi in controllo" (tempi, KPI, processi);
- ascoltano senza interrompere per capire davvero ciò che blocca la performance, come ad esempio, un Responsabile di Polo che, prima di correggere un agente in difficoltà, chiede: «Qual è l'ostacolo principale che vedi?».
- verbalizzano le emozioni che osservano, come, ad esempio, in un team di customer care sanitario, prima di una correzione operativa, il team leader dice: «Capisco che questa chiamata ti abbia destabilizzato»;

«La compassione è la capacità di leggere rapidamente lo stato emotivo e operativo delle persone, intervenendo sui fattori che impediscono la performance»

- offrono supporto operativo (priorità, processi, risorse, ridistribuzione dei carichi, rinegoziazione dei tempi);
- non si sostituiscono alle persone, ma le accompagnano a trovare soluzioni, come, ad esempio, un Area Manager che affianca in trattativa ma non conclude al posto del consulente;
- usano il *feedforward*: «come affrontiamo la prossima volta?» invece del rimprovero sterile.

Questo crea un ambiente in cui le persone non si difendono, ma si esprimono, in cui non nascondono gli errori, ma li portano, in cui non aspettano istruzioni, ma agiscono. Comportamenti aumentano la qualità del lavoro e la velocità di esecuzione.

Questo crea un ambiente in cui le persone non si difendono, ma si esprimono, in cui non nascondono gli errori, ma li portano, in cui non aspettano istruzioni, ma agiscono. Comportamenti aumentano la qualità del lavoro e la velocità di esecuzione.

Questo crea un ambiente in cui le persone non si difendono, ma si esprimono, in cui non nascondono gli errori, ma li portano, in cui non aspettano istruzioni, ma agiscono. Comportamenti aumentano la qualità del lavoro e la velocità di esecuzione.

Il patto adulto: cura reciproca + responsabilità reciproca

La leadership compassionevole introduce un patto chiaro:

- io ti sostengo,
- tu ti assumi la responsabilità delle tue azioni,
- insieme manteniamo un livello alto di performance.

È un approccio profondamente pragmatico: riduce attriti, accelera l'esecuzione, aumenta la qualità del confronto, riduce turnover volontario e burnout.

Perché oggi è una competenza critica

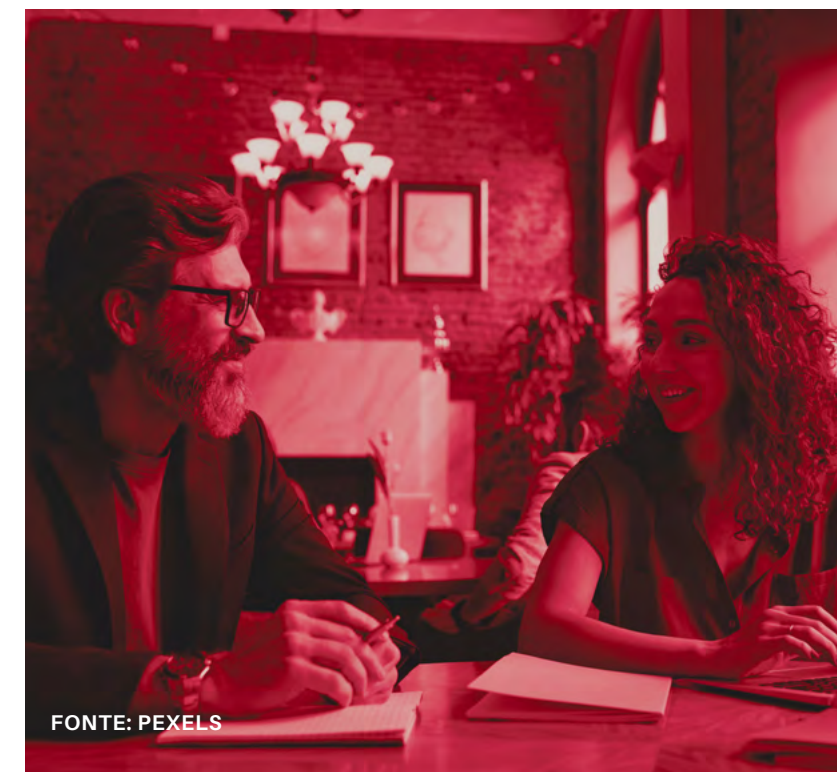
Nel contesto attuale - alta pressione, tempi rapidi, permacrisi - la leadership compassionevole permette di:

- leggere prima i segnali di rischio del team;
- aumentare la resilienza organizzativa;
- trattenere talenti e competenze chiave;
- creare cultura di collaborazione trasversale;

- supportare decisioni difficili con chiarezza e umanità.

Non è un'abilità "sensibile", ma una competenza di management avanzato.

In sintesi: la leadership compassionevole non indebolisce l'orientamento ai risultati. Lo rende sostenibile, replicabile e più maturo. È ciò che permette a team e organizzazioni di mantenere performance elevate senza sacrificare la qualità delle relazioni.



FONTE: PEXELS



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

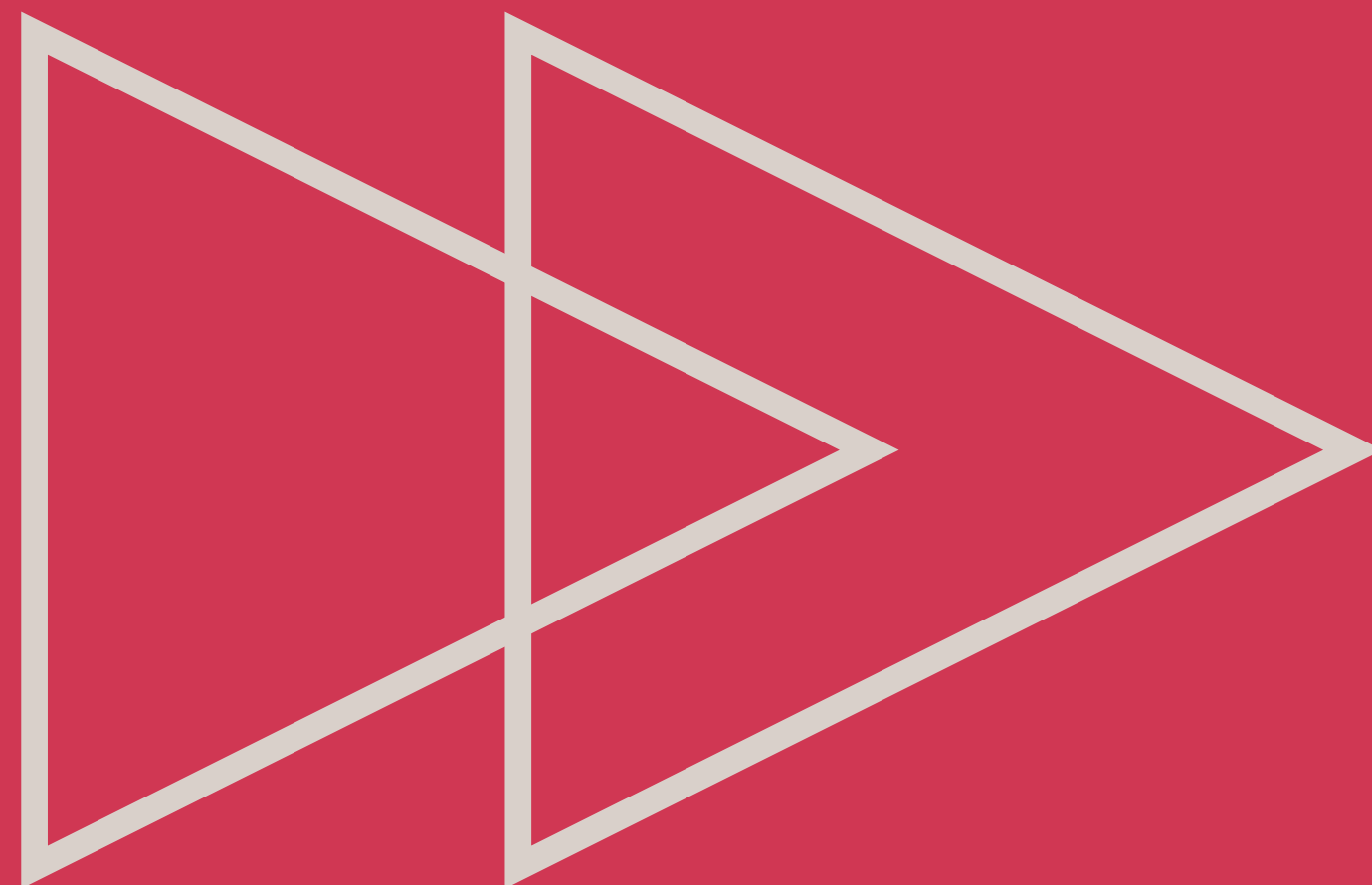
PODCAST



www.italcommunications.it



ITAL COMMUNICATIONS



Alla ricerca dell'equilibrio perduto

In un mondo in "permacrisi", l'unica stabilità possibile è quella che costruiamo insieme. Perché il benessere individuale passa da quello collettivo. E per ritrovare senso nel lavoro e nella società, serve una nuova alleanza tra individui, aziende e istituzioni

di SONIA MALASPINA



Quando Silvia Zanella che cura la collana di FrancoAngeli *Voci del lavoro nuovo* mi ha affidato la parola "Equilibrio", mi ha messo in crisi. Mi ha messo in crisi perché "Equilibrio" è una parola sfuggente che assume il suo significato in base alla nostra condizione, al nostro contesto. E da noi e dal contesto occorre partire per comprendere appieno il suo significato.

L'equilibrio è uno stato dell'essere e non dell'avere da conquistare attraverso un percorso. Durante la stesura del libro è stato come risolvere un rompicapo, pensavo di averlo afferrato come concetto e poi finiva per sfuggirmi sempre. **Equilibrio è spesso associato al concetto di benessere, perché rimette la persona al centro, perché significa non essere in balia di forze che sfuggono al nostro controllo.** Nel mondo del lavoro si ricerca l'equilibrio temporale tra la vita personale e la vita lavorativa.

Io ho voluto guardare dentro a questo mondo del lavoro, un mondo del lavoro caratterizzato da un'accelerazione senza precedenti e da una pericolosa perdita di senso, come quello attuale, un mondo lambito dal rischio dell'alienazione della persona e della sua caduta in preda al nichilismo. Sono giunta alla conclusione che **abbiamo bisogno di perseguire l'equilibrio a livello individuale e a livello collettivo.** E che il nostro equilibrio individuale, in particolare nel contesto del lavoro, non può essere disgiunto dall'equilibrio collettivo, quello dell'organizzazione in cui operiamo. Perché siamo tutti interdipendenti, bisognosi di prossimità e rela-

zione. Occorre allora entrare in relazione con gli altri se vogliamo conquistare il nostro equilibrio individuale.

Viviamo in un mondo in profonda e rapida trasformazione e di crisi permanente: il cambiamento climatico, l'instabilità geopolitica e la rivoluzione digitale. Queste trasformazioni investono tutti noi e tutte le nostre dimensioni, psicologica, fisica, sociale, economica e culturale, e sono portatrici di squilibri in molteplici campi. Tutto questo avviene in maniera simultanea con un effetto di forte amplificazione e una perdita di orientamento e di senso. Significa vivere in un continuo stato di stress e di mancanza di controllo, nel quale sentiamo il pericolo, abbiamo paura e istintivamente siamo pronti a fuggire. Questo ci porta ad affinare le capacità di adattamento, di individuazione di nuove strategie adatte a farci vivere nel nuovo scenario. Una sorta di continuo rinascimento necessario. Possibilità e potenzialità che convivono con la nostra estrema precarietà, vulnerabilità.

Rispetto al passato occorre avere capacità aumentate, ovvero allenare competenze, acquisire abilità e adottare attitudini che ci permettano di realizzare un maggiore equilibrio nel nostro ecosistema. Questa è una sfida che non possiamo vincere agendo individualmente, occorre unirsi collettivamente. La soluzione non è nelle mani di una persona perché occorre trovare soluzioni a problemi complessi. Ogni giorno tocchiamo con mano nella nostra quotidianità gli effetti della permacrisi:

pensiamo, per esempio, agli accadimenti legati al cambiamento climatico.

Nel libro passo velocemente in rassegna le varie dimensioni di perdita di equilibrio. Sono molteplici: dallo squilibrio geopolitico a quello ambientale a quello sociale e così via. Gli effetti di questi squilibri sono sotto gli occhi di tutti ogni giorno. Non ho la risposta per risolvere tutte le condizioni di squilibrio, quello che mi interessa è analizzare lo squilibrio che può essere trattato e affrontato da chi, come me, ogni giorno, si occupa di gestione delle persone in una organizzazione. Penso che sia possibile fare qualcosa partendo dal contributo degli individui che hanno la responsabilità di gestire persone e organizzazioni.

Vivere e lavorare in equilibrio è una sfida che riguarda l'interesse collettivo e il fatto che un'organizzazione si interroghi su come dare il suo contributo per risolverle ha un grandissimo valore e produce senso e ingaggio nelle persone che lavorano nell'azienda e in tutti i suoi stakeholder. Queste sfide vanno ben oltre i criteri ESG (Environmental, Social, and Governance) intesi come reportistica obbligatoria per le imprese. Se vogliamo evitare i *burnout*, il *quiet quitting* o le *great resignation*, dobbiamo partire dalla richiesta di senso che proviene dalle persone che lavorano in azienda e che operano per l'azienda.

Senso che può essere dato dalle iniziative a favore dell'interesse comune; pensiamo alle collaborazioni tra aziende e realtà del terzo settore, che

si occupano a tempo pieno del bene comune, pensiamo a tutte le iniziative che riguardano il volontariato di impresa e che hanno molteplici ricadute positive sulle persone che lavorano in azienda e sull'ecosistema dell'azienda - persone, clienti, consumatori, fornitori, investitori.

Il mio obiettivo è quello di individuare un metodo per realizzare maggiore equilibrio in azienda a livello individuale e collettivo. Il metodo si compone di quattro pilastri: psico-affettivo, economico, organizzativo e culturale. Dalla mia osservazione il più

trascurato di tutti è il pilastro psico-affettivo. **Le persone nelle organizzazioni hanno bisogno prima di tutto di essere trattate con dignità e apprezzate non solo come lavoratori ma come individui.** Hanno bisogno di riconoscimento dei loro ruoli sociali. Pensiamo, ad esempio, al ruolo dei caregiver (mamme, papà, caregiver di persone fragili) o al ruolo dei volontari del Terzo Settore. Questo tipo di riconoscimento e i suoi effetti l'ho studiato a lungo nelle organizzazioni. Quanto più i vertici delle organizzazioni si rendono conto di questo e

mettono in campo politiche a supporto delle persone tanto più saranno in grado di attirare e trattenere le persone chiave oggi e nel futuro.

Come spiego nel libro, il primo passo concreto che una organizzazione può attuare per raggiungere maggiore equilibrio individuale e collettivo nelle varie dimensioni è realizzare le condizioni perché ci sia parità di genere nella propria organizzazione. Questo è un obiettivo realizzabile, perché è una scelta imprenditoriale. Il contributo e la partecipazione che le donne possono portare all'interno



FONTE: PEXELS

delle organizzazioni e il nuovo ruolo degli uomini per favorire questa partecipazione sono elementi chiave da cui passa la competitività delle imprese oggi e domani. Per realizzare la parità ci sono 3 azioni che vanno immediatamente intraprese: il supporto alla genitorialità, l'eliminazione del divario salariale uomo-donna e il favorire l'occupazione e la crescita femminile.

La realizzazione di un maggiore equilibrio di genere ha molteplici ricadute positive in una organizzazione. A livello di sistema Paese significa porre fine al crollo delle nascite anno su anno come testimoniano i rapporti dell'ISTAT. **La minore partecipazione delle donne al mondo del lavoro implica una minore disponibilità economica nelle famiglie, una instabilità che si traduce in un minore tasso di natalità.** Questo avrà conseguenze devastanti sull'intero sistema economico, sociale e previdenziale. Penso che si possa intervenire e arginare questo fenomeno con un'alleanza ampia che abbraccia persone, aziende, istituzioni, terzo settore e corpi intermedi.

IL LIBRO

Che cosa significa vivere in un tempo in cui ogni equilibrio sembra precario? E come si può ritrovare un punto fermo, personale e professionale, quando il lavoro accelera, i confini tra vita privata e attività si assottigliano e il senso rischia di perdersi? Sono queste le domande al centro di *Equilibrio*, il nuovo libro di Sonia Malaspina, decimo titolo della collana "Voci del lavoro nuovo" di FrancoAngeli, diretta da Silvia Zanella.

Malaspina - manager, consulente e presidente della fondazione Winning Women Institute - affronta il tema con l'esperienza di chi ha trascorso venticinque anni nella direzione delle risorse umane in contesti multinazionali, da ultimo nel gruppo Danone, dove ha promosso politiche globali a sostegno della genitorialità.

Il volume parte da una domanda semplice e radicale: che cosa ci consente di restare in equilibrio, e che cosa ce lo impedisce? L'autrice analizza la parola nelle sue molteplici dimensioni - fisica, psicologica, sociale

- e mostra come la ricerca di equilibrio non sia mai definitiva, ma un processo continuo, influenzato da fattori come il luogo, il tempo, i valori, l'età e l'attitudine personale.

Il libro raccoglie le voci di imprenditori, manager e studiosi - "esperti equilibristi", li definisce Malaspina - che raccontano come le proprie scelte di equilibrio abbiano prodotto effetti positivi anche sugli altri, in un circolo virtuoso di consapevolezza e responsabilità condivisa.



«Il nostro equilibrio individuale, in particolare nel lavoro, non può essere disgiunto dall'equilibrio collettivo, quello dell'organizzazione in cui operiamo»

Progettare il benessere: quando gli spazi e le relazioni costruiscono valore

Dalle prime teorie alle ricerche più recenti: cosa rende davvero sostenibile e ristorativa l'esperienza quotidiana delle persone al lavoro

di **PAOLO GARDENGHI**, Responsabile Welfare Day Spa SB

Parlare di benessere organizzativo significa attraversare più di un secolo di riflessioni. Già negli anni Venti del Novecento, Elton Mayo aveva individuato un principio che oggi può sembrare ovvio, ma all'epoca rivoluzionò il modo di guardare al lavoro: le persone rendono di più quando vengono ascoltate, coinvolte, considerate. In un contesto dominato dal taylorismo e dalla produzione seriale, la scoperta che l'attenzione verso i lavoratori migliorasse la produttività aprì le porte a un approccio *umanistico*.

Negli anni, il concetto di benessere organizzativo si è ampliato fino a diventare sistemico e *olistico*. Non riguarda solo relazioni o leadership, ma anche spazi, ambienti e **la dimensione materiale del lavoro**. Studi recenti - e contributi come il libro *Spazio al benessere* di Donatella Mongera e Lucilla Malara - hanno mostrato quanto la progettazione fisica degli uffici influenzi



emozioni, performance, relazioni e identità professionale.

Le tre dimensioni del comfort

Guardare al benessere attraverso architettura e psicologia ambientale permette di riconoscere tre dimensioni fondamentali: **fisica, funzionale e psicosociale**.

Il comfort fisico è il più immediato: sicurezza, temperatura

adeguata, aria e luce di qualità, pulizia, silenzio o assenza di rumore eccessivo. Sono condizioni che spesso diamo per scontate, ma che influenzano profondamente il modo in cui stiamo e lavoriamo.

Il comfort funzionale riguarda chiarezza dei compiti, leggibilità dei processi, coerenza tra obiettivi, strumenti e organizzazione. Qui entra in gioco l'*affordance*:

«Il benessere non è mai un elemento singolo, ma l'incontro di tensioni complementari»

la capacità di un ambiente di suggerire il suo utilizzo in modo intuitivo. Se procedure e flussi informativi sono poco chiari, l'organizzazione consuma energia invece di generarla.

Infine, il **comfort psicosociale** è la nostra "zona di sicurezza": sentirsi sereni, non minacciati da instabilità o ansia. Un tema particolarmente rilevante oggi che l'ansia è diventata una delle principali fonti di malessere. Quando queste tre **dimensioni convivono in equilibrio**, l'ambiente sostiene benessere e performance; quando mancano, entrano in gioco strategie di coping che consumano energie e riducono motivazione e legame con l'organizzazione.

La piramide dei bisogni applicata al lavoro

Per capire che cosa rende un ambiente davvero *ristorativo*, cioè capace di restituire energia, può essere utile rileggere i bisogni di Maslow in chiave organizzativa. Rileggere Maslow con gli occhi di chi progetta le organizzazioni significa ricordare che il benessere nasce dalle fondamenta: **sicurezza, salute e un ambiente che non costringa le persone a continui adattamenti**. Finché questi presupposti non sono stabili, nessuno può concentrarsi, collaborare o crescere davvero. Quando la base è solida, entra in gioco **l'appartenenza**: orientarsi nei flussi informativi, riconoscersi nei valori dell'or-

ganizzazione, portare nel lavoro una parte della propria identità. È qui che il senso di comunità smette di essere uno slogan e diventa esperienza quotidiana. Su questi strati si innestano rispetto e stima: autonomia reale, riconoscimento, stabilità, la sensazione di avere un ruolo utile. Solo a quel punto si apre lo spazio della **realizzazione di sé**, dove il potenziale può trovare espressione, il purpose prende forma e il contributo di ognuno genera valore. Quando questa architettura tiene, l'organizzazione non è più solo un luogo che evita stress, ma un ecosistema che restituisce energia, orienta e dà significato.

Spazi vivi, organizzazioni vive: dove il lavoro incontra il benessere

Dall'architettura possiamo imparare che **il benessere non è mai un elemento singolo**, ma l'incontro di tensioni complementari. Il design biofilico e la psicologia ambientale mostrano come gli spazi più efficaci sappiano offrire prospettiva e rifugio: protezione, ma anche punti da cui guardare avanti. Orientamento, leggibilità e trasparenza - sapere a chi rispondere, come muoversi, cosa aspettarsi - sono forme di stabilità che generano energia quanto un buon progetto architettonico.

Allo stesso tempo, un ambiente troppo prevedibile si spegne. Le persone cercano stimoli, sfide

misurate, quel minimo di mistero che alimenta curiosità e problem solving. Anche al lavoro, **un pericolo controllato** - la complessità giusta, non quella che schiaccia - diventa eustress: spinta a crescere, non fonte di ansia.

E poi **meraviglia e bellezza**: armonia tra elementi diversi, dove le differenze trovano equilibrio e valore. Portare arte e cura estetica nei luoghi di lavoro non è abbellimento, ma un modo per rendere visibili valori e custodire una cultura organizzativa che rigenera.

Dal concetto alla pratica: l'esperienza di Day

Progettare il benessere oggi significa saper tenere insieme tutto questo: coniugare spazi che accolgono e stimolano, relazioni che costruiscono fiducia e organizzazioni che restituiscono energia invece di prosciugarla. In questo contesto, **i servizi di Day traducono questi principi in azioni concrete**: attraverso piattaforme di welfare personalizzate, consulenza, iniziative e strumenti pensati per le persone, aiutiamo le imprese a creare ambienti e pratiche che favoriscono sicurezza, motivazione, appartenenza e crescita. Così il benessere organizzativo smette di essere un concetto astratto e diventa esperienza quotidiana, presente nella vita reale di chi lavora e costruisce valore all'interno delle organizzazioni.

Saper fare (senza sapere perché)

Menti pigre in sistemi intelligenti, cervelli in outsourcing

di FEDERICA CELESTE, ricercatrice del Politecnico di Milano

La retorica dell'accesso diffuso alla conoscenza ha accompagnato l'avvento dell'intelligenza artificiale generativa come una delle sue conquiste più celebrate. In pochi secondi è possibile produrre testi creativi, report analitici, piani strategici e perfino lettere d'amore. Contenuti fluidi, impeccabili, persuasivi. Ma dietro questa potenza espressiva si cela un meccanismo ben più insidioso: **la forma ha sostituito la fatica, il contenuto con elenchi puntati ed emoji ha oscurato la competenza.**

Il sapere non è più costruito, ma simulato. L'elaborato non nasce da un processo di comprensione, ma da un'imitazione algoritmica. E ciò che dovrebbe innescare analisi, verifica e contestualizzazione viene invece accettato perché ben scritto, veloce, rassicurante. La produzione si emancipa dalla padronanza. La competenza si svuota di coscienza. E il pensiero abdica, sostituito da un copia-incolla che tranquillizza, ma non educa.

In questo nuovo scenario cognitivo, chi possiede meno strumenti critici trae un vantaggio solo apparente: non perché impari di più, ma perché si nota meno che non sa. L'intelligenza artificiale non colma le lacune, le maschera. L'effetto

è un'**estetica del vuoto**: tutto è ben formattato, nulla è interrogato. L'autorità è trasferita all'oracolo digitale, che parla con la voce neutra e magnetica della verità sintetica.

Questo fenomeno ha già un nome, sempre più discusso nei contesti internazionali di management e tecnologia: **fideismo generativo**. Non è solo fiducia. È fede cieca nell'affidabilità dell'output, indipendentemente dalla sua fondatezza. È l'assunzione implicita che, se l'ha detto l'AI, ha aggregato il meglio da tutto lo scibile. Un atto di **delega cognitiva** che riduce l'essere umano a **spettatore del proprio pensiero**, e l'organizzazione a un ambiente produttivo di contenuti non più valutati, ma solo condivisi.

Le neuroscienze cominciano a documentare le conseguenze di questo slittamento. Studi recenti - dal Max Planck Institute al MIT CSAIL - mostrano che l'uso intensivo di sistemi generativi riduce l'attività delle aree cerebrali deputate al ragionamento analitico e alla metacognizione, ossia la capacità di valutare la correttezza di un'informazione. In parallelo, la disponibilità esterna di contenuti e soluzioni disincentiva la memorizzazione e il problem solving. Il pensiero

si appiattisce. La vigilanza si indebolisce. Kahneman lo definirebbe "sistema 2 pigro": la mente preferisce evitare lo sforzo, soprattutto se l'alternativa è un testo ben scritto e immediatamente utilizzabile.

Così, si scivola verso una nuova forma di **analfabetismo**: non l'assenza di lettura, ma l'incapacità di **discernimento**. Un ritorno all'**infanzia epistemica**, in cui si crede a chi parla con sicurezza, non a chi dimostra. Ma la sintassi, per quanto elegante, non è prova di verità. E l'autorevolezza, oggi, si confonde con la pulizia grafica di un prompt.

Nelle organizzazioni, tutto questo si traduce in due derive evidenti. La prima è l'adozione acritica dell'AI come strumento di accelerazione, non di riflessione. Implementata senza visione strategica, viene trattata come protesì, non come stimolo intelligente. La seconda è l'amplificazione dell'incompetenza: contenuti formalmente ineccepibili nascondono vuoti logici, assenza di metodo, superficialità epistemica. Il sapere si appiattisce, ma si diffonde con maggiore velocità.

Secondo il *Future of Jobs Report* del World Economic Forum (2025), la richiesta di competenze di pensiero critico e va-



Federica Celeste è una contributor di Peoplearepeople.it con la rubrica "Paloma"

lutazione cresce molto più lentamente della diffusione delle tecnologie generative. Nelle imprese si moltiplicano gli output ben scritti ma cognitivamente fragili. L'AI si conferma un moltiplicatore: di produttività, certo. Ma anche di inconsistenza.

Il vero rischio non risiede nell'intelligenza artificiale, ma nell'arretramento di quella umana. Se **la verifica viene delegata, se la responsabilità autoriale evapora**, se il pensiero critico non è più allenato, rischiamo di generare senza più **sapere giudicare**. In questo **slittamento semantico**, la produzione automatica viene scambiata per autorevolezza. La rapidità della sintesi per competenza.

Ed è qui che si apre lo spazio per una sfida culturale. Riprogettare l'integrazione dell'AI significa restituire centralità all'intelligenza umana nei contesti ambigui, inter-disciplinari, fuori dominio. Significa formare al dubbio, non solo al prompt.

Significa **riabilitare il giudizio come competenza primaria**, e riconoscere che l'AI non è un agente neutro, ma uno specchio amplificato dei nostri criteri, delle nostre omissioni, delle nostre scelte e delle nostre stesse proiezioni intrise di pregiudizi e preconcetti (e irrisolti).

La riprogettazione etica dei processi decisionali non è un plug-in da installare. È una fatica da compiere. L'unico upgrade che conta è quello del pensiero critico. Non sarà veloce, né scalabile. Ma è l'unico a cui non possiamo rinunciare se vogliamo restare autori, e non semplici utilizzatori, del nostro stesso pensiero.

Nel tempo della generazione automatica, pensare resta un atto radicale che implica lentezza, complessità, responsabilità. Ma senza questo gesto consapevole, resteremo tecnicamente alfabetizzati e cognitivamente impoveriti. Veloci, ma muti.

Poiane cieche, gufi automa-

tizzati, pappagalli nel branco digitale o Palome lucide più simili agli alveari: con l'**intelligenza collettiva** delle api e la responsabilità individuale del giudizio. Pensare, oggi, è l'ultima forma di resistenza verso predatori sintetici di prede **intellegibili e sensibili**. Meglio stanche, ma non addestrate come droni, contro la **domesticazione cognitiva**.

Fonti:

Afroogh, S., Akbari, A., Malone, E. et al. Trust in AI: progress, challenges, and future directions. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 1568 (2024).

Gerlich, M. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies*, 15(1), 6.

Gonsalves, C. (2024). Generative AI's Impact on Critical Thinking: Revisiting Bloom's Taxonomy. *Journal of Marketing Education*, 0(0).

Romeo, G., Conti, D. Exploring automation bias in human-AI collaboration: a review and implications for explainable AI. *AI & Soc* (2025).

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025 - Skills outlook.

Zhou, Z., Guo, H., Ma, F. et al. The chain mediating role of critical thinking and AI self-efficacy in GenAI usage competence and engineering students' creativity. *Sci Rep* 15, 35945 (2025).

«L'intelligenza artificiale non colma le lacune, le maschera: l'effetto è un'estetica del vuoto»

Chi insegna l'AI decide il futuro delle aziende

Per preparare persone e processi all'intelligenza artificiale servono formatori riconoscibili, standard condivisi e scelte HR coraggiose. AIFIA prova a mettere ordine in un mercato ancora confuso

di **SOFIA GHISSETTI**, Business and Development Manager di Yellow Tech

Negli ultimi due anni l'intelligenza artificiale è entrata in ogni piano industriale. Si discutono modelli, piattaforme, investimenti. Tra le sfide più importanti c'è però una domanda molto concreta: come far sì che le persone imparino davvero a usare questi strumenti nel lavoro di tutti i giorni?

In molte aziende la formazione sull'AI è ancora un accessorio tecnico: webinar dimostrativi, workshop sui "prompt giusti", corsi una tantum. È una risposta veloce alla pressione del momento, ma non basta. Senza progetti formativi precisi e continuativi, l'AI rimane solo un esperimento, mancando l'occasione di entrare e potenziare i processi produttivi. Per le risorse umane questo è il vero punto: **la scelta strategica non è solo quale tecnologia adottare, ma a chi affidare il compito di portarla alle persone.** Da qui nasce il bisogno di riconoscere una figura nuova e che abbia criteri chiari: il formatore di AI.

La formazione sull'AI non si può improvvisare

L'AI generativa ha abbassato le barriere d'ingresso: chiunque, con

un modello linguistico e un po' di pratica, può proporre un corso. È il lato oscuro della democratizzazione: proliferano guru che mostrano trucchi e casi d'effetto, ma si fermano alla superficie.

Il risultato sono percorsi che stupiscono, ma difficilmente cambiano il lavoro. I rischi legati a dati, privacy e bias restano sullo sfondo, i processi non vengono ripensati, le persone si ritrovano con strumenti che non sanno collocare nelle attività quotidiane. Per le HR questo significa investimenti che non generano impatto e, a volte, nuovi rischi organizzativi. **La formazione sull'AI va trattata per quello che è: una leva di trasformazione del lavoro, non un seminario tecnico di aggiornamento.** Per mettere ordine in questo spazio ancora poco definito, servono criteri condivisi su chi può davvero formare le persone e con quali responsabilità. Per dare standard e identità a chi forma sull'AI, è nata AIFIA, l'Associazione Italiana Formatori di Intelligenza Artificiale. Il suo obiettivo è definire standard condivisi e un'identità professionale riconoscibile per chi porta l'AI in aula e in azienda.

L'associazione è aperta a formatori, consulenti, manager, docen-

ti, professionisti HR. Non richiede il possesso di un titolo specifico, ma piuttosto si concentra su tre elementi fondamentali per selezionare i suoi membri:

- **esperienza reale con gli strumenti:** lavoro quotidiano con modelli linguistici, generatori di immagini, automazioni, AI conversazionale, maturato soprattutto dopo l'esplosione di ChatGPT, quando rischi e potenzialità sono diventati evidenti a tutti.

- **Aggiornamento continuo:** l'AI evolve alla velocità del software; un formatore credibile sperimenta, rivede i propri materiali, abbandona ciò che non funziona più. Non può riproporre per anni lo stesso corso.

- **Vocazione educativa:** formare sull'AI significa progettare percorsi chiari, alternare teoria e pratica guidata, lavorare su casi reali, allenare il pensiero critico. L'obiettivo non è sostituire il giudizio umano, ma usare la tecnologia per renderlo più efficace. Oggi AIFIA conta circa 200 soci, organizza momenti di aggiornamento strutturati, offre rappresentanza e una community di confronto. Per chi fa formazione è un modo per dichiarare l'adesione a uno standard; per le HR è un segnale utile in un mercato affollato. Realtà come

Yellow Tech, che hanno contribuito alla nascita di AIFIA e lavorano ogni giorno con le aziende su questi temi hanno scelto di collaborare solo con formatori che condividono questi criteri.

Dal progetto alla pratica: il caso Dalterfood

Il caso di Dalterfood Group, azienda alimentare emiliana, mostra cosa significa portare l'AI in azienda partendo dalle persone, in un percorso curato da Yellow Tech.

La prima tappa è stata una giornata di lavoro con il management, per chiarire obiettivi, timori e aree prioritarie. In quel contesto sono stati scelti gli strumenti da adottare e definite le prime policy interne su dati, privacy e sicurezza. Solo dopo questa messa a fuoco è iniziata la formazione estesa.

In 24 ore tra aula e laboratorio, persone di funzioni diverse hanno

portato sul tavolo il proprio lavoro – documenti amministrativi, attività commerciali, processi operativi – e lo hanno riprogettato con il supporto dell'AI. Non esempi generici, ma casi d'uso cuciti sulla realtà aziendale.

Accanto a questo, un piccolo gruppo di "champion" interni ha seguito un percorso più intenso di laboratorio e coaching individuale. Oggi sono loro a mantenere vivo il cambiamento: raccolgono domande, aiutano i colleghi, propongono nuovi esperimenti. È il patrimonio che resta in azienda quando il progetto formale è finito. Gli effetti sono stati chiari. Sul piano dell'efficienza, parte del lavoro ripetitivo è stata automatizzata o accelerata, liberando tempo per attività di analisi, relazione e decisione. Sul piano strategico, persone e processi hanno iniziato a dialogare con l'AI: l'azienda è più pronta a integrare i prossimi strumenti, invece di rincorrerli. Infine,

il tempo recuperato ha aperto spazio a nuovi progetti che richiedono pensiero critico e creatività umana, come per esempio la revisione di alcuni processi o la progettazione di servizi.

Chi, come Yellow Tech, osserva più progetti di questo tipo vede un pattern costante: **a parità di tecnologia, l'impatto dell'AI dipende da chi la insegna, da come viene integrata nella formazione e dalle scelte che le HR fanno su persone e standard di riferimento.** In un mercato pieno di messaggi confusi e promesse facili, poter contare su formatori riconoscibili, che aderiscono a criteri chiari come quelli promossi da AIFIA, aiuta le aziende a orientarsi e decidere con lucidità. Proprio per questo, in questa fase non esiste una vera terra di mezzo: chi prepara ora persone e processi all'AI costruisce un vantaggio competitivo, chi rinvia rischia di arrivare tardi.



Mi AI rubato il futuro?

Riflessioni di un'umanista dal cuore tech

di MARTINA COSTA, MarCom Executive, Brand Strategist e Umanista tecnologica

«**M**i parli di lei». «Dove si vede tra cinque anni?». Sono domande che tutti abbiamo sentito almeno una volta. E che io stessa mi sono ritrovata a dover affrontare nei colloqui. Confesso che, in quegli istanti, dentro di me avrei voluto rispondere: «Ma io che cavolo ne so?».

Viviamo un tempo in cui ogni giorno nasce un nuovo tool di intelligenza artificiale. Un tempo in cui la tecnologia evolve a un ritmo tale da rendere quasi superflue le domande sul futuro, almeno così come siamo abituati a concepirlo. Perché il futuro non si può più pianificare, ma si può solo provare a navigare. E allora anche risposte come «mi vedo a capo di un'azienda internazionale», che per anni sono state il codice del successo, iniziano a sembrare fuori sincrono.

Il valore che (non) si vede

Mi sono chiesta spesso, in questi mesi, quale sia oggi il mio valore. Ho quindici anni di esperienza in ambito marketing e comunicazione. Ho guidato strategie di posizionamento per oltre venti brand in diverse industrie. Ho attraversato grandi trasformazioni aziendali e accompagnato processi complessi, senza mai smettere di formarmi, di aggiornarmi, di mettermi in discussione. Eppure... nel momento in cui il cambiamento ha accelerato mi sono sentita disorientata. Persino fragile e spaventata.

Da Millennial, cresciuta a pane e merito, pensavo che prima o poi



sarei arrivata a quella comfort zone tanto agognata. Un punto fermo. Invece ho scoperto che ogni certezza è temporanea, ogni punto d'arrivo è solo un passaggio e un nuovo punto di partenza.

L'intelligenza artificiale come nuova poesia

Il mio rapporto con l'AI però non nasce affatto dalla paura attua-

le, ma dalla meraviglia di tanti anni fa. Immersa nell'opera "Renaissance Dreams" dell'artista Refik Anadol, ho visto per la prima volta cosa può diventare la tecnologia quando si mette al servizio dell'espressione umana. In quei fasci di luce e in quelle nuove forme plastiche generate da algoritmi, c'era qualcosa che mi ha toccato profondamente.

Ho riconosciuto la possibilità di un linguaggio nuovo, capace di parlare anche alla mia formazione umanistica.

Da lì è iniziato il mio percorso: ho capito che il linguaggio naturale era il punto di dialogo tra la mia laurea in neurolinguistica e gli LLM, così mi sono avvicinata al conversation design, al prompting e infine ho accolto la sfida di guidare la comunicazione per un gruppo di aziende tech AI based. Un passaggio che sembra improvviso, ma che in realtà era il frutto di una coerenza profonda: unire mondi diversi, da sempre, è la mia forza.

Imparare, disimparare, reimparare

In un saggio scritto negli anni '70, il sociologo Alvin Toffler scriveva che «gli analfabeti del futuro non saranno quelli incapaci di leggere o scrivere, ma quelli incapaci di imparare, disimparare e reimparare». Mai come oggi queste parole suonano attuali.

Viviamo immersi in una complessità che ci chiede di essere permeabili, duttili, interconnessi. Non basta sapere. Serve anche essere in grado di cambiare schema, di spostare lo sguardo, di lasciare andare ciò che ci ha definito fino a ieri. In fondo, lo ha detto recentemente anche Demis Hassabis (CEO DeepMind): la competenza più importante del futuro sarà una "meta-skill", la capacità di "imparare a imparare". Imparare a connettere saperi e metterli in dialogo

Il brand come relazione

Tutto questo, nel mio mondo (quello del branding e del marketing), assume un significato ancora più forte. L'intelligenza artificiale promette efficienza, ottimizzazione, targeting sempre più raffinato. Ma in realtà non basta. Perché un brand non vive solo di performance e transazioni, ma soprattutto di relazioni, connessioni a bisogni profondi, fiducia.

Un marchio oggi non è solo un logo o un insieme di dati da analizzare. È una promessa. E in un'epoca in cui tutto può essere automatizzato, ciò che fa davvero la differenza è la capacità di essere riconoscibili non per quello che si produce, ma per quello che si rappresenta e si agisce. L'AI può aiutare ad analizzare, ad anticipare, a costruire scenari. Ma non può generare autenticità. Non può sostituire la responsabilità. E soprattutto, non può sostituire il giudizio umano, l'empatia, l'ascolto.

L'etica come lusso, la trasparenza come scelta

In un mondo iperconnesso e guidato da algoritmi, la vera sfida per le aziende sarà quella di scegliere come usare l'intelligenza artificiale. E non parlo solo di tool o di prompt. Parlo di visione. Di intenzionalità. Essere consapevoli degli impatti che le tecnologie hanno sulle persone, sui consumatori, sulla società nel suo complesso. Prendere decisioni non solo efficaci, ma anche eque. Eque verso chi ci

lavora, verso chi ci guarda, verso chi ci sceglie. In questo contesto, l'etica non è un freno. È il nuovo standard di qualità. Il nuovo lusso. Quel tratto inconfondibile che fa di un brand non solo un business, ma una presenza capace di lasciare un segno.

Un valore che si costruisce nel tempo

Ripensando al mio percorso, mi rendo conto che il mio valore non è mai stato in un titolo o in una lista di competenze. Ma nella capacità di abitare le transizioni, di tradurre stimoli provenienti da diversi linguaggi, di tenere insieme tecnologia e umanità. In fondo, anche nel mio recente intervento con Walter Riviera all'evento BIS di People Are People, la nostra forza non è stata "sapere tutto", ma saperci parlare. Lui, ingegnere umanista. Io, umanista ingegnerizzata. Un equilibrio di opposti, che ha generato nuove domande. E, forse, qualche risposta condivisa.

Ecco perché, oggi, se qualcuno mi chiede dove mi vedo tra cinque anni, continuo a non avere una risposta precisa. Ma so come voglio arrivarci: con lucidità, con curiosità, con rispetto per la mia complessità. E con la certezza che non voglio (e non posso) competere con le macchine.

Perché le macchine non hanno desideri. Non hanno paure. E, soprattutto, non hanno storie da raccontare.

«L'AI può aiutare ad analizzare, ad anticipare, a costruire scenari. Ma non può generare autenticità»

togliere,
togliere,
togliere.[®]