

PEOPLE ARE PEOPLE
PEOPLE
PLUS

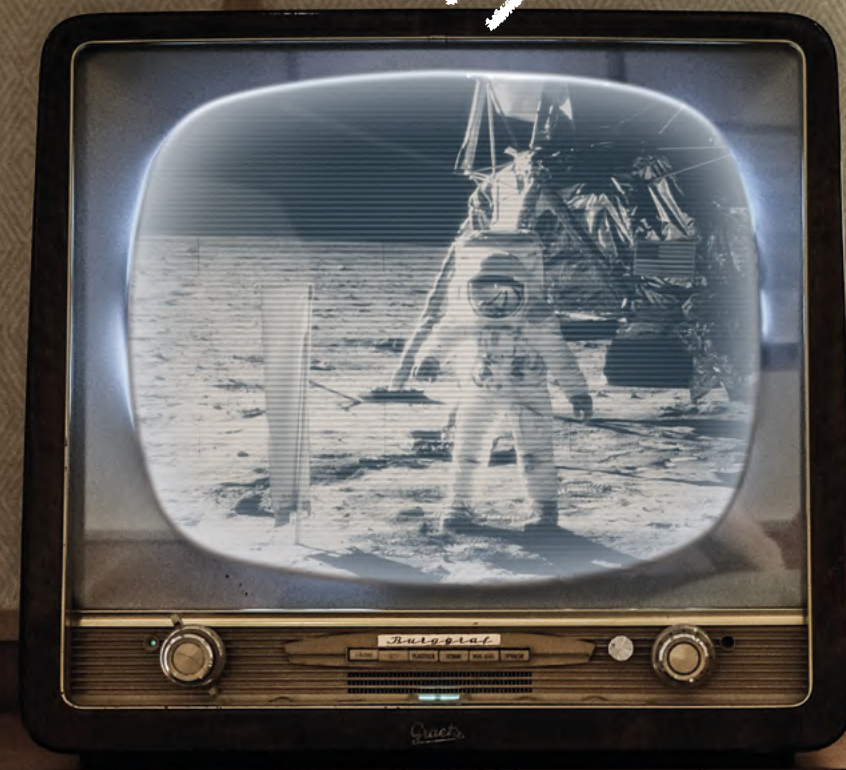


Sempre accesi

Il lavoro che non si spegne mai



OltreLaMediaGroup



www.kubelibre.com

Photo by Lucrezia Carnelos on Unsplash

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



OltreLaMedia.tv

PEOPLE
ARE PEOPLE
PEOPLE
PLUS

Sempre accesi

Il lavoro che non si spegne mai



OltreLaMediaGroup

Copyright © 2026 Oltre La Media Group

ISBN 9791298620117

Prima edizione - Giugno 2026

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

Barbara Calvi, Claudia Cerbone, Marco Ceruti, Elga Corricelli, Martina Cuman, Elisabetta Dallavalle, Martina De Angeli, Benedetta De Michelis, Umberto Frigelli, Paolo Gardenghi, Emilia Iuliano, Atena Manca, Francesco Mollo, Andrea Maria Pedrini, Gaia Elisa Rossi, Giampaolo Rossi, Maria Emanuela Salati, Francesca Soldi, Edoardo Ares Tettamanti, Marina Verderajme, 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@oltremediagroup.it

Giovanni Sorgente

giovanni.sorgente@oltremediagroup.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.oltremediagroup.it - www.peoplearepeople.it

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

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

INDICE

06 Editoriale di Leo Mansueto

6 Cornici

07 Il futuro non è più quello di una volta - di Giampaolo Rossi

10 Gallup 2026: manager in crisi, italiani stressati ma resilienti - di Marco Ceruti ed Edoardo Ares Tettamanti

14 Misurare la felicità per crescere in produttività: oggi è realtà - di Associazione Ricerca Felicità

18 Chi si prende cura di chi si prende cura? - di Emilia Iuliano e Atena Manca

21 Spazi di lavoro, metamorfosi culturale e normativa strategica per il futuro del lavoro - di Marina Verderajme

24 «Non siamo fatti a fette»: Riccarda Zezza e il potere della transilienza - di Leo Mansueto

28 La bellezza contro la paura - di Alessandra Cicalini

30 Creare valore sociale attraverso il lavoro - di Umberto Frigelli

33 Voci

34 Il nuovo patto con il lavoro? Fondato su appartenenza, autenticità e fiducia - di Alessandra Cicalini

38 Competenze al centro: la persona giusta nel posto giusto - di Andrea Maria Pedrini

40 La fatica invisibile del lavoro contemporaneo - di Leo Mansueto

44 Carico mentale, una questione di genere da trasformare per il bene di tutti - di Francesca Soldi

47 Fondazione ATM, l'ecosistema di welfare al servizio della comunità - di Maria Emanuela Salati

50 Lavorare nell'era dell'iperconnessione, restando umani - di Alessandra Cicalini

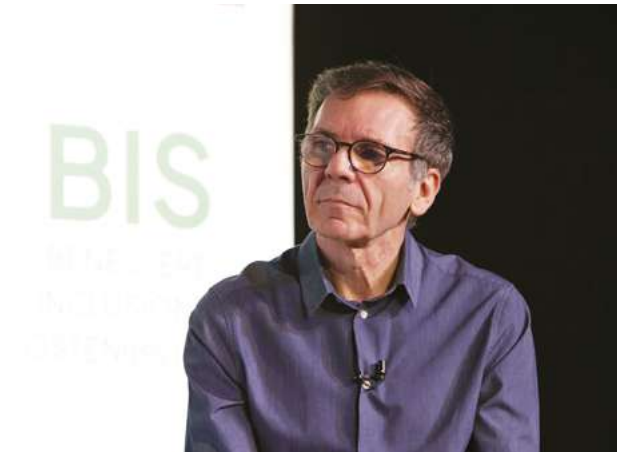
54 Quando il welfare parla alle persone, prima che ai dipendenti - di Benedetta De Michelis

57 Futuri

- 58 Se il cambiamento ha il sapore della rinascita - di Leo Mansueto
- 62 Quando il lavoro ti svuota: riconoscere il burnout prima che sia tardi - di Gaia Elisa Rossi
- 64 Prima di cambiare lavoro, osserva te stesso - di Franco Zullo
- 68 Welfare aziendale e felicità: perché oggi serve un approccio più integrato e concreto - di Paolo Gardenghi
- 70 Un buon team? È amico del bene, di persone e organizzazioni - di Barbara Calvi
- 72 Competenza implicita, la skill invisibile che decide il nostro rapporto con l'AI - di Francesco Mollo
- 74 Oltre i KPI: la marginalità è una questione "personale" - di Martina Cuman
- 77 Parità salariale e trasparenza retributiva: cosa cambierà in Italia - di Claudia Cerbone e Martina De Angeli

Tutto ciò che siamo

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



Ci sono cambiamenti che arrivano all'improvviso e altri che si insinuano lentamente nelle nostre abitudini, fino a modificare il modo in cui lavoriamo, viviamo e interpretiamo noi stessi. La terza edizione di BIS - Benessere, Inclusione, Sostenibilità, dedicata ai "Nuovi equilibri nel lavoro che non si spegne mai", è nata proprio dalla volontà di osservare uno di questi cambiamenti silenziosi: la trasformazione del nostro rapporto con il lavoro in un'epoca in cui i confini tra tempi, spazi e ruoli appaiono sempre più sfumati.

Per anni abbiamo raccontato il lavoro attraverso la lente della produttività, dell'efficienza e della performance. Abbiamo celebrato la disponibilità continua, trasformato l'iperattività in una virtù e spesso confuso la dedizione con il sacrificio. Oggi, però, qualcosa si incrina in questa narrazione. La "fatica" non è scomparsa, ma ha cambiato forma. È meno visibile, più difficile da nominare e da misurare. La chiamiamo stress, burnout, stanchezza diffusa, sovraccarico cognitivo. Sono segnali deboli che spesso intercettiamo soltanto quando diventano impossibili da ignorare.

Nel frattempo, l'ascesa degli strumenti digitali e dell'AI continua ad accelerare ritmi e aspettative. Tecnologie nate per semplificare il lavoro rischiano di amplificare in maniera drammatica la sensazione di essere costantemente reperibili, sempre aggiornati, sempre performanti. La domanda allora non è soltanto come stia cambiando il lavoro, ma

come stiano cambiando le persone che lavorano. Quali nuovi equilibri cercano? Quali forme di benessere ritengono oggi irrinunciabili? E soprattutto, cosa significa costruire organizzazioni sane? I dati più recenti ci dicono che il tema non è marginale. Secondo il Rapporto Gallup, solo il 20% dei lavoratori nel mondo si dichiara realmente coinvolto nel proprio lavoro, il livello più basso dal 2020. Ancora più eloquente è il dato italiano: il 51% dei lavoratori denuncia livelli elevati di stress quotidiano, ben oltre la media europea. E il burnout non riguarda più soltanto chi opera in prima linea. Colpisce sempre più spesso manager, leader e professionisti HR, cioè proprio coloro ai quali chiediamo di sostenere il benessere degli altri.

Probabilmente la vera novità degli ultimi anni è questa. Non è cambiato il ruolo della leadership in sé, ma il contesto nel quale la leadership si esercita. Fino a non molto tempo fa il benessere delle persone era considerato una questione privata; oggi lavoratrici e lavoratori chiedono che il luogo di lavoro sia anche un luogo di benessere, riconoscimento e crescita. È una richiesta che nasce dall'interno delle organizzazioni e che le nuove generazioni esprimono con particolare chiarezza. Una richiesta che riguarda tutti, manager compresi, spesso chiamati a rispondere a bisogni nuovi senza avere ricevuto strumenti adeguati per farlo.

Eppure, accanto a questa fatica crescente, esiste anche una possibilità diversa di leggere il presente. In queste pagine torna infatti il concetto di "transilienza", tenacemente promosso da Riccarda Zezza. La transilienza è la capacità di trasferire competenze, comportamenti e risorse da un ruolo all'altro della nostra vita. È l'idea che ciò che impariamo come genitori, figli, amici, caregiver, volontari o sportivi non resti confinato in una sfera separata, ma possa arricchire il nostro modo di lavorare e di guidare gli altri. Ognuno di noi - ci ricorda Zezza - vive mediamente più di cinque ruoli attivi contemporaneamente. Il tempo resta limitato, ma l'identità umana no. E se, come suggeriscono le ricerche, gran parte di ciò che siamo nasce fuori dal lavoro, allora proprio lì possiamo trovare una riserva straordinaria di energie, motivazioni e competenze.

Il futuro non è più quello di una volta

Viviamo immersi negli stimoli, inseguiamo scadenze e coltiviamo nostalgia. Ma le cose che contano davvero non hanno una deadline e richiedono attenzione, immaginazione e presenza

di GIAMPAOLO ROSSI, Founder di Oltre La Media Group



Voglio portarvi tre riflessioni. La prima è che non esiste più "il futuro di una volta". Lo vedo molto bene osservando il rapporto con il lavoro tra la mia generazione e quella di mio figlio, che ha 25 anni. È Gen Z e ho ancora la fortuna di poterlo studiare "in cattività" dentro casa - ancora per poco.

La prima cosa che colpisce è quanto sia diverso il suo approccio al lavoro rispetto a quello che avevo io alla sua età. Per me esistevano due mondi distinti: la vita privata e la vita lavorativa. Non a caso abbiamo parlato per anni di work-life balance. La mia era la generazione della dicotomia: siamo cresciuti con il muro di Berlino, con

«Noi sapiens siamo gli unici esseri viventi capaci di immaginare il futuro, ma stiamo perdendo questa capacità perché costantemente schiacciati sul presente»

un mondo diviso in due, e quindi anche con una cultura dello scontro.

Se guardate ancora oggi molta televisione generalista, fatta da persone con un'età media sopra i sessant'anni, vedete che spesso il modello è ancora quello: da una parte una fazione, dall'altra la fazione opposta. Più scontro che confronto. La mia generazione, che oggi occupa ancora molti ruoli apicali nelle aziende - e continuerà a farlo ancora per un po', visto che la pensione si allontana sempre di più - ha separato nettamente vita privata e lavoro. Mio figlio invece mi dice: «No pa'». Anche perché loro risparmiano sillabe oltre che usare i vocali WhatsApp asincroni, una cosa che ancora non riesco davvero a comprendere. E mi dice: «Non esistono la vita privata e la vita lavorativa. Esiste la vita». E siccome una parte enorme della vita la passi lavorando, allora hai il diritto di stare bene anche mentre lavori. Per me, cresciuto con un'altra educazione, lavorare significava anche soffrire. Il lavoro era qualcosa di strumentale: lavoravi per guadagnare soldi e vivere "dopo". Questo concetto mio figlio non lo capisce. E ha ragione lui. Perché lui non c'era quando io avevo 25 anni, ma io ci sono adesso che lui ne ha 25. E se voglio essere contemporaneo, devo accogliere questo cambiamento, non combatterlo. Questa è la prima riflessione.

La seconda riguarda il tema del benessere, che secondo me è soprattutto un tema di leadership. Oggi il contratto di lavoro è cambiato profondamente. Quando ero ragazzo si parlava del "patto col diavolo": in fondo era più semplice di certi contratti moderni. Tu cedevi l'anima - ma dopo morto - e in cambio ottenevi ciò che desideravi di più. Oggi il contratto di lavoro ci dice una cosa molto più forte: noi paghiamo le persone in cambio della cosa più preziosa che possiedono, cioè il loro tempo.

E allora io credo che chi guida persone debba sentire tutto il peso di questa responsabilità. Perché un leader, di fatto, ha "in custodia" otto ore al giorno della vita delle persone, cinque giorni a settimana, per trent'anni o più. Per questo non credo che dovremmo occuparci del benessere solo per fare retention o per evitare

che le persone se ne vadano. Dovremmo farlo perché ci interessa sinceramente che le persone stiano bene. Perché i colleghi, se ci pensate, sono anche compagni di vita. Io vedo più i miei colleghi che molte delle persone che amo. Quando mi chiedono da quanti anni sono sposato, io rispondo sempre: «Lordo o netto?» Perché lordo sono tanti anni. Ma se guardo il tempo netto passato davvero con mia moglie, è molto meno di quello che trascorro con i colleghi. E allora cambia completamente anche il significato della leadership. **Non basta più sviluppare il professionista o il ruolo: bisogna avere cura della persona nella sua interezza.** Servono leader che siano punti di riferimento, role model, mentori. Leader compassionevoli. Leader che facciano della gratitudine una parte concreta della propria leadership.

Terza riflessione: il nostro rapporto con il tempo. A Roma, tempo fa, vidi una campagna pubblicitaria che mi colpì molto. Tra i vari lavori che faccio, quello che preferisco è criticare le pubblicità. Ho la fortuna di essere pagato per farlo. È una deformazione professionale: ormai durante le serie TV su Prime Video vado in bagno durante il film, non durante gli spot. Questa campagna di un'azienda informatica aveva slogan molto interessanti. Uno diceva: «Ti chiedono di dire ok, ma non ti chiedono se sei ok». Un altro: «Organizzi riunioni per organizzare altre riunioni». Ma quello che mi colpì di più era: «Faccio un lavoro che non mi lascia lavorare». È una sensazione diffusissima. Arriviamo a sera con più cose da fare di quante ne avessimo al mattino. **Viviamo schiacciati sul presente: call, mail, notifiche, riunioni, stimoli continui. Siamo diventati straordinari risponditori di stimoli.** Conosco persone che hanno 16 mila mail non lette. Sedicimila. Accumulate lì.

Oltre al lavoro c'è un altro elemento che ci schiaccia sul presente: l'intrattenimento continuo. L'intrattenimento nasce quando abbiamo avuto il lusso di annoiarci. Mio nonno, che faceva il contadino, lavorava dall'alba alla sera. Non aveva bisogno di Netflix. Quando invece abbiamo iniziato ad avere tempo vuoto, abbia-

mo cercato di riempirlo. Oggi l'intrattenimento è diventato l'industria dominante. Basta guardare le persone al semaforo: un minuto di attesa e subito prendono il telefono. **Non riusciamo più a stare soli nemmeno sessanta secondi.**

Eppure la noia è fondamentale. La noia alimenta la creatività, la fantasia, l'immaginazione. E l'immaginazione è ciò che ci permette di progettare il futuro. Noi sapiens siamo gli unici esseri viventi capaci di immaginare il futuro, ma stiamo perdendo questa capacità perché siamo costantemente schiacciati sul presente.

E insieme al presente cresce anche la nostalgia. Viviamo immersi nella nostalgia degli anni Ottanta, di un passato che percepiamo più leggero. Non era davvero più semplice - c'erano l'AIDS, l'eroina, il terrorismo - ma forse affrontavamo il mondo con una leggerezza diversa. Oggi invece siamo nel regno dell'autenticità assoluta. Negli anni Ottanta Battiato cantava: «C'è chi si mette gli occhiali da sole per avere più carisma e sintomatico mistero». Ed era bellissimo proprio quel "sintomatico": non dovevi essere davvero misterioso, bastava sembrarlo.

Schiacciati sul presente, nostalgici del passato, rischiamo di perdere il futuro. Eppure le cose più importanti della vita non hanno una deadline. Le scadenze le rispettiamo sempre - non si sa bene per quale miracolo - ma le cose


davvero importanti non hanno scadenza: stare con le persone che amiamo, coltivare passioni, meravigliarsi, contemplare la bellezza. Una volta parlavo con Stefano Bollani e mi disse: «Ho sempre voluto imparare a suonare il pianoforte». Gli chiesi: «Hai preso lezioni?» Mi rispose: «Mai». Perché imparare il piano non ha una scadenza. E allora lo rimandi.

Per chiudere, vorrei citare uno spot del Super Bowl dello scorso anno, quello di Gemini, l'intelligenza artificiale di Google. Mi affascina osservare come l'AI scelga di raccontarsi agli esseri umani esaltando proprio quelle caratteristiche profondamente umane che oggi non è in grado di replicare - e che, auspicio, non riuscirà a replicare ancora per molto tempo. Ogni tanto riguardo quello spot per ricordarmi quali sono davvero le cose importanti e quanto sia facile, se non ci facciamo attenzione, mettere da parte una fetta significativa della nostra umanità.

E qui torno a un punto che per noi di *People are People* è fondamentale: siamo contrari all'espressione "risorse umane". Perché le persone non sono risorse. Ma anche "capitale umano" mi convince poco: c'è sempre l'idea che il valore umano venga misurato solo in termini di profitto. Alla fine, "people are people": le persone sono persone.

G

Dream Job
Google Pixel
SB Commercial



Guarda lo spot

Gallup 2026: manager in crisi, italiani stressati ma resilienti

La 17esima edizione del report curato dalla società di analisi e consulenza manageriale statunitense fotografa un lavoro sempre più fragile: cala l'engagement globale e, per la prima volta, anche i manager mostrano segnali profondi di crisi emotiva. In Italia il coinvolgimento resta tra i più bassi d'Europa, ma cresce lentamente un dato controcorrente: la capacità di resistere, trovare senso e guardare avanti nonostante stress e disaffezione

di MARCO CERUTI ed EDOARDO ARES TETTAMANTI

Ogni anno, quando Gallup pubblica il suo *State of the Global Workplace*, nelle redazioni di tutto il mondo si accende una piccola luce d'allarme. Non perché i dati siano inattesi, ma perché quantificano, con la precisione fredda della statistica, qualcosa che si sente nell'aria ogni mattina: la stragrande maggioranza delle persone va al lavoro senza davvero volerlo andare. È un dato che noi, che lavoriamo ogni giorno sul tema del benessere organizzativo, non riusciamo mai a leggere con distacco. L'edizione 2026 non fa eccezione. Anzi, alza ulteriormente il livello dell'allarme con una novità che nella storia di questo studio, giunto al suo di-

ciassettesimo anno di rilevazione, non si era mai verificata: per la seconda volta consecutiva, il tasso globale di engagement lavorativo è in calo. Una traiettoria discendente che si consolida e che richiede una risposta strutturale, non cosmetica.

Il report 2026 è il frutto di un'indagine condotta in oltre 160 Paesi su un campione di circa 264.000 persone. I dati si riferiscono al 2025, anno in cui **l'engagement globale si è attestato al 20%: il livello più basso dal 2020**. A questo dato si accompagna una stima economica che toglie il respiro: la disaffezione lavorativa costerebbe all'economia mondiale circa 10.000 miliar-

di di dollari all'anno in produttività perduta.

Per capire la portata del fenomeno, è utile ricordare come Gallup classifichi i lavoratori in tre categorie (ne abbiamo parlato spesso su ECHO, la rubrica di peoplearepeople.it). Gli "engaged" sono coloro che si identificano con il proprio lavoro e contribuiscono attivamente alla performance dell'organizzazione. I "not engaged" sono i cosiddetti *quiet quitter*: presenti fisicamente ma assenti mentalmente, capaci di fare il minimo indispensabile senza mettere in gioco le proprie energie migliori. Gli "actively disengaged" non si limitano a essere infelici: manifestano apertamente il proprio disagio,



Foto: Andrea Piacquadio | Pexels

contagiando negativamente colleghi e ambienti di lavoro. Nel 2026, su scala globale: **il 20% dei lavoratori risulta "engaged", il 64% è "not engaged" e il 16% è "actively disengaged"**. Otto lavoratori su dieci non portano al lavoro il meglio di sé. E questo dato nasconde al suo interno una dinamica ancora più allarmante che costituisce la vera novità di questa edizione: il crollo dell'en-

agement tra i manager. Se nelle edizioni precedenti i manager si distinguevano come una categoria relativamente più coinvolta, nel 2026 quella barriera si è assottigliata drammaticamente. **L'engagement tra i manager è sceso dal 31% del 2022 al 22% attuale**, mentre quello dei lavoratori non manageriali è rimasto sostanzialmente piatto intorno al 19%. Il differenziale, che un

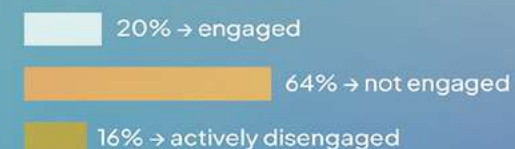
tempo era ampio e confortante, si è quasi azzerato. Gallup ha da tempo stabilito, con robusta evidenza empirica, che i manager spiegano fino al 70% della varianza nell'engagement dei loro team. Non sono solo supervisori: sono moltiplicatori, o distruttori, di energia organizzativa.

Il report individua un insieme di fattori emotivi che colpisce questa categoria in misura su-

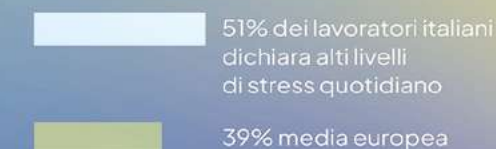
Rapporto Gallup 2026 – State of the Global Workplace

Solo 1 lavoratore su 5 è davvero coinvolto nel proprio lavoro

La fatica che non si vede



Stress e burnout: Italia vs Europa



Stress e burnout sono oggi oltre i livelli pre-pandemia



periore agli altri: **lo stress, la solitudine, la tristezza e la rabbia, sperimentati rispettivamente 7, 10, 11 e 12 punti percentuali in più rispetto alla media dei lavoratori non manageriali.** Il ritratto è quello di figure professionali stritolate tra la pressione della leadership e la distanza crescente dai propri collaboratori, chiamate a gestire trasformazioni sempre più rapide senza ricevere essi stessi il supporto necessario.

C'è un paradosso crudele in tutto questo: **si chiede ai manager di essere i motori del cambiamento proprio nel momento in cui il loro serbatoio emotivo è più a secco che mai.** Nelle organizzazioni migliori, dove il tema dell'engagement viene trattato come priorità strategica, il tasso di engagement tra i manager raggiunge il 79%: quasi quattro volte la media globale.

Una delle sezioni più originali e provocatorie dell'edizione 2026 riguarda il rapporto tra engagement e intelligenza artificiale. In un momento storico in cui le aziende di tutto il mondo stanno investendo miliardi in strumenti di AI, i dati di Gallup sfidano apertamente la narrazione dominante.

Nonostante circa 40 miliardi di dollari di investimenti aziendali in AI, il 95% delle organizzazioni non ha registrato alcun impatto misurabile sui profitti. E, nei dati Gallup, solo il 12% dei dipendenti nelle organizzazioni che hanno implementato l'AI afferma con convinzione che questa tecnologia ha davvero trasformato il modo in cui lavorano. Questi numeri non significano che l'AI non funzioni. Significano che l'AI da sola non basta. La variabile critica è ancora umana: si chiama manager. **I dipendenti che lavorano con un manager che supporta attivamente l'utilizzo dell'AI hanno 8,7 volte più probabilità di percepire questa tecnologia come qualcosa che ha migliorato concretamente il loro modo di lavorare.** Non il 20% in più, non il doppio: quasi nove volte. L'implicazione è dirimpante: la variabile più critica non è lo strumento tecnologico, ma la qualità della leadership intermedia che accompagna le persone nell'uso di quello strumento. Comprare licenze di AI e distribuirle ai dipendenti senza investire nella formazione e nel coinvolgimento dei manager è, ci permettiamo di dire, come costruire autostrade senza inse-

gnare a nessuno a guidare.

E l'Italia? Da noi il tasso di engagement lavorativo sarebbe stato nel 2025 dell'11%: poco più della metà della già modesta media globale (20%), quasi la metà della media europea, e una delle cifre più basse di qualunque paese sviluppato. Se nel mondo otto lavoratori su dieci non sono coinvolti, in Italia ne bastano nove su dieci. Ciò che cambia, e qui sta la notizia positiva, è la direzione del trend. **Per il secondo anno consecutivo, l'engagement in Italia è cresciuto: dall'8% del 2023 al 10% del 2024 fino all'11% attuale.** Un +3% in due anni può sembrare modesto, ma su una base di partenza così bassa rappresenta un miglioramento relativo significativo. È come un malato che inizia finalmente a registrare i primi segni vitali dopo anni di flatlinea. La direzione conta quanto il punto di arrivo.

Il quadro delle emozioni quotidiane è invece più contraddittorio. Lo stress è il principale punto dolente: **il 51% dei lavoratori italiani dichiara di essersi sentito stressato il giorno precedente alla rilevazione, contro una media europea del 39% e una**

media globale del 40%. Eppure, nello stesso campione, il 51% degli italiani dichiara di avere una vita appagante e di guardare al futuro con una prospettiva positiva, e le percentuali di tristezza, rabbia e solitudine quotidiane risultano più basse che altrove. Questa combinazione disegna un profilo psicologico tutto italiano: stressati ma resilienti, infelici al lavoro ma capaci di trovare altrove il senso della propria esistenza.

Il ritardo strutturale italiano ha radici precise. Il tessuto produttivo è dominato da piccole e medie imprese spesso a conduzione familiare, con culture organizzative ancora fortemente gerarchiche e scarsa cultura della delega. La mobilità lavorativa è storicamente bassa: molte persone rimangono nello stesso posto non per scelta entusiasta ma per mancanza di alternative, creando un esercito di "not engaged" cronici.

La formazione manageriale è ancora largamente insufficiente rispetto ai benchmark europei: i manager vengono promossi perché bravi nel loro lavoro tecnico senza ricevere gli strumenti per gestire le persone. E questo gap si paga, come i dati Gallup ci ri-

cordano ogni anno. C'è però un elemento meno ovvio e forse più importante: gli italiani trovano storicamente significato fuori dal lavoro. Questo diventa un problema quando le organizzazioni non sanno agganciare queste fonti di senso. Le aziende che in Italia stanno invertendo la tendenza sono spesso quelle che hanno capito che l'engagement non si crea con il ping-pong in ufficio o con il bonus saltuario, ma con la risposta a una domanda: perché quello che faccio qui conta?

Il report Gallup 2026 smette di essere una diagnosi e diventa un'opportunità proprio nel capitolo sull'intelligenza artificiale. **Se solo il 12% dei lavoratori percepisce l'AI come qualcosa che ha davvero cambiato il loro lavoro,** e se questa percentuale sale vertiginosamente quando c'è un manager attivamente impegnato a supportare l'adozione tecnologica, allora abbiamo di fronte una finestra straordinaria. Soprattutto in Italia, dove la partenza è più bassa, il margine di miglioramento è enorme. Un manager che capisce l'AI, che la usa, che ne parla ai suoi collaboratori, che crea spazi di sperimentazione e che rassicura chi

ha paura di essere sostituito, è già di per sé un agente di engagement. Perché dà alle persone ciò di cui hanno più bisogno in un momento di grande incertezza: orientamento, senso e fiducia.

Il messaggio implicito del report è potente: stiamo investendo nella tecnologia sbagliando la sequenza. Prima le persone, poi gli strumenti. E per noi italiani, c'è anche un segnale debole che vale la pena nutrire: per la prima volta da anni, non solo registriamo un dato negativo ma vediamo una tendenza al miglioramento.

L'obiettivo non dovrebbe essere massimizzare l'engagement in sé, ma creare organizzazioni che meritino l'engagement delle persone. Organizzazioni con uno scopo chiaro, con una leadership umana e credibile, con strutture che rispettino l'autonomia e la dignità di chi lavora. In questo senso, il report Gallup è anche uno specchio in cui le organizzazioni dovrebbero guardarsi non per trovare nuove tecniche di coinvolgimento, ma per chiedersi se stanno costruendo qualcosa che valga la pena di abitare. Per i loro lavoratori. E, in ultima analisi, per il mondo.



Misurare la felicità per crescere in produttività: oggi è realtà

La felicità non è più una parola astratta o una concessione laterale alla vita professionale, è l'unica strategia organizzativa che garantisce produttività, crescita, innovazione aiutando gli essere umani ad evolvere in un sistema relazionale di valore

di ASSOCIAZIONE RICERCA FELICITÀ

Il messaggio emerso con chiarezza a partire dal primo ufficiale lancio del #BEFWorkingIndex 2026, è che oggi il benessere delle persone al lavoro è diventato una questione strutturale per la tenuta delle organizzazioni e, più in generale, per la capacità del Paese di affrontare le trasformazioni in corso che sono urgenti e importanti. Sin dalle prime battute, lo scorso 25 marzo come Associazione Ricerca Felicità supportati dal partner generativo Day, Ipsos Doxa, Lifegate Way e Smart City Lab Milano, abbiamo promosso un momento di riflessione che ha rappresentato il primo incontro pubblico di restituzione di un lavoro che dura da oltre sei anni, fortemente voluto da Elisabetta Dallavalle, Elga Corricelli e Sandro Formica, e che oggi evolve in una nuova forma: quella di un indice in grado di misurare in modo sistematico il rapporto tra persone e lavoro. Dopo il lancio a Milano abbiamo visitato Roma, Venezia e ancora



Elga Corricelli

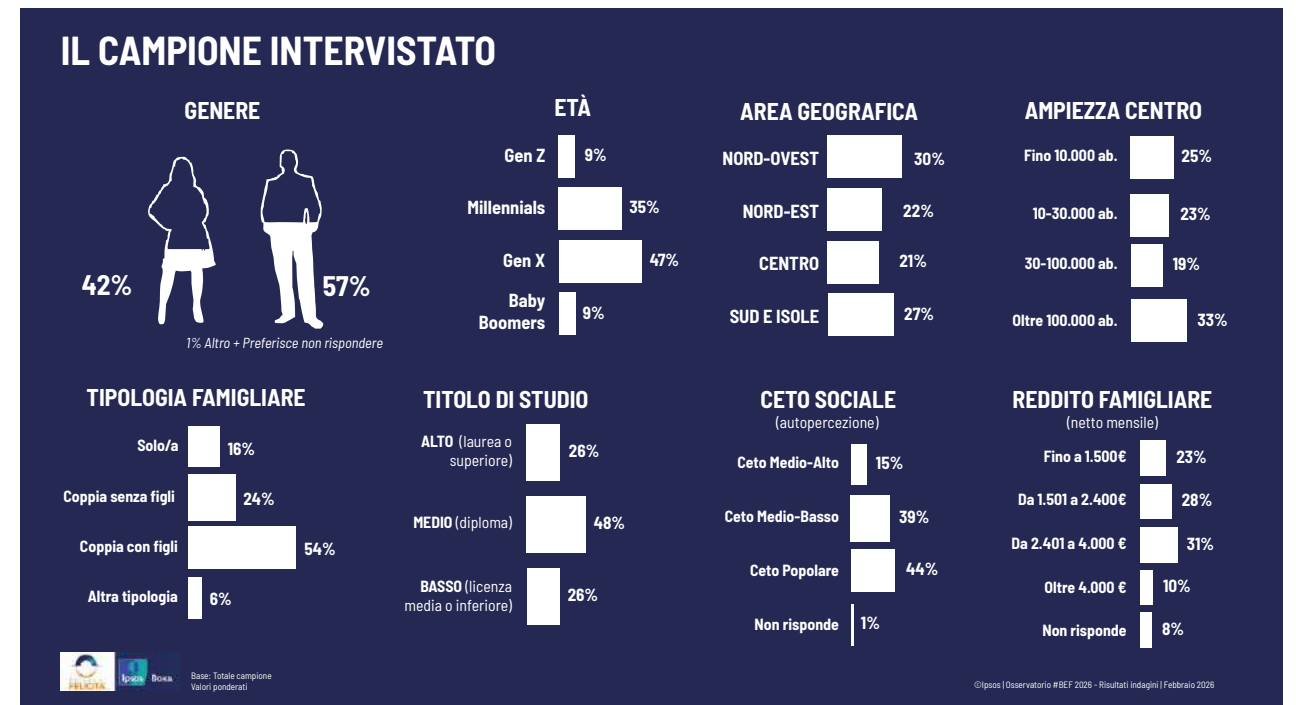
Milano alla Fabbrica delle Lampadine per continuare il dialogo con i leader che stanno scrivendo il futuro delle organizzazioni in Italia.

Come ha riportato Elisabetta Dallavalle, Presidente dell'Associazione Ricerca Felicità, l'Asso-



Elisabetta Dallavalle

ciazione "culla" dell'Osservatorio (www.ricercafelicità.it) nasce in piena pandemia come associazione senza scopo di lucro, con il fine di fare divulgazione e condizione «da tre professionisti, Elisabetta Dallavalle, Elga Corricelli e Sandro Formica, tre intuizioni



che convergessero, tre percorsi completamente diversi ma incontrati in uno scopo comune: quello di perseguire il benessere e la felicità delle persone al lavoro e provare a portare nel nostro sistema Paese questa visione condivisa».

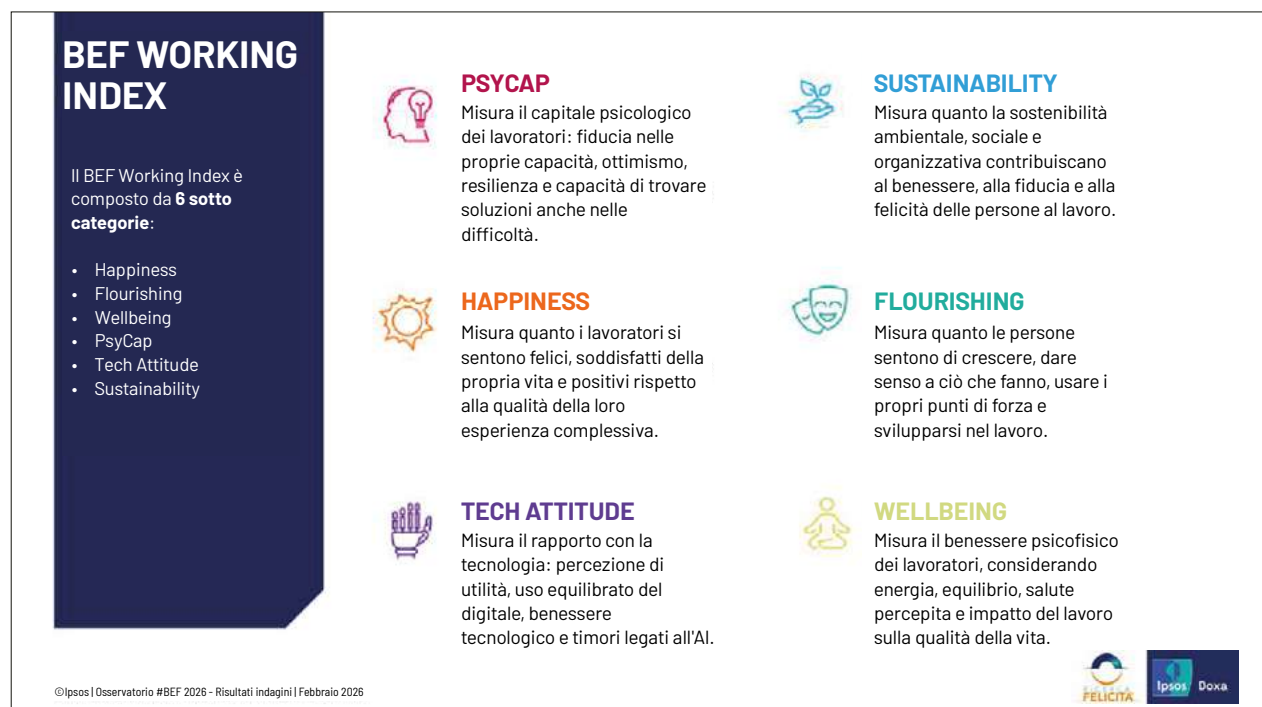
Da questi sei anni di misurazione puntuale e scientificamente validata su un campione rappresentativo delle persone attive in Italia nasce il primo strumento di misurazione italiana il #BEFWorkingINDEX. Un "salto quantico", un sogno che si sta avverando. Finalmente tutte le organizzazioni potranno misurare davvero le dimensioni della #felicità e del #benessere strettamente correlate alla produttività. Creare consapevolezza e parametri oggettivi per migliorare il dialogo, l'ascolto e la relazione nelle aziende che si abitano. Come indica Elga Corricelli, cofondatrice dell'Associazione, il nostro obiettivo è quello di accompagnare, stimolare e raccogliere le istanze del pubblico su quanto emerso dall'Osservatorio

BenEssere Felicità, condividere la semplicità trasformativa del #BEF Working Index valido per grandi organizzazioni e piccole imprese. Per questo motivo stiamo presentando di volta in volta, in giro per l'Italia, i dati del nostro Paese, il benchmark italiano, gli interventi già attivi e le best practice delle diverse Aziende che rappresentano il cammino possibile. La vera sorpresa di Leader, HR, Innovation Director, Sales Director e Head of Sustainability - quando vedono la composizione del #BEFWORKINGINDEX - è legata alle sei dimensioni e come queste dialoghino tra di loro per costruire linfa di innovazione e produttività. Comprendono ben presto che attività già promosse nella propria organizzazione e di competitor e partner se allineate alla strategia di crescita e ben comunicate e misurate diventano una strategia già attiva. Tutti i leader hanno chiaro che non si cresce in modo spontaneo e che il valore delle persone è indispensabile anche nella tech evolution, ma

spesso si bloccano pensando di dover riscrivere tutte le iniziative e rischiando di non vedere come la strada percorsa necessiti solo di maggiore relazione e ascolto costante per generare valore inestimabile.

Entrando nel merito della ricerca, Sandro Formica, Direttore scientifico dell'Osservatorio, ci spiega come il BEF Working Index si basi su un campione rappresentativo delle quattro generazioni al lavoro, delle quattro aree geografiche italiane e su scale validate a livello internazionale e su un lavoro continuo di aggiornamento, necessario per intercettare i cambiamenti del lavoro contemporaneo. Non solo numeri ma sei categorie in grado di misurare degli aspetti specifici, sei dimensioni che descrivono oggettivamente il rapporto tra persone e lavoro.

In tutto questo, c'è anche Ipsos Doxa, quest'anno Partner di Ricerca dell'Osservatorio che ha offerto una lettura chiara e diretta: «L'Italia è nota per essere un



Paese felice, un Paese sempre in festa, ma in realtà la nostra felicità non è così elevata, una persona su cinque non si sente felice, e abbiamo questo grande blocco intermedio di persone che invece vivono una sorta di anestesia emotiva, sono nel punto di mezzo tra felicità e infelicità». Emerge quindi un'Italia sospesa, un grande blocco intermedio di persone che non si colloca agli estremi e il lavoro, oggi, incide in modo estremamente significativo sulla felicità di oltre quattro persone su dieci.

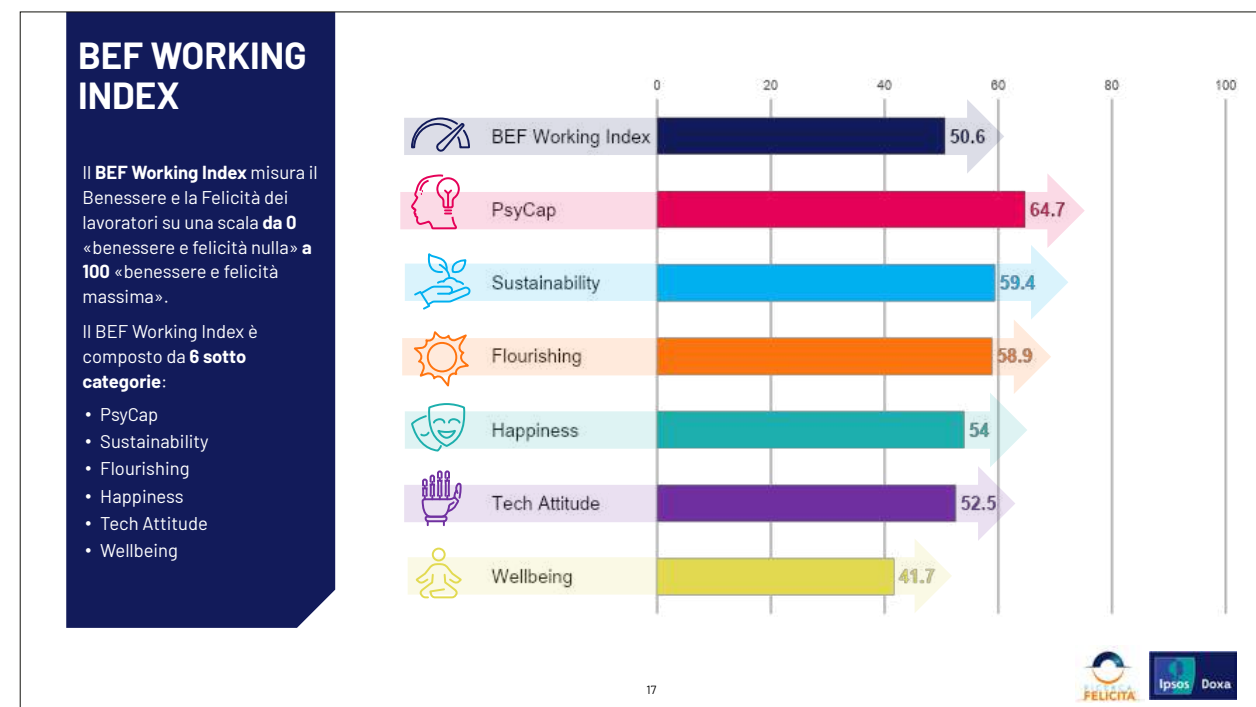
Qual è l'architettura del BEF Working Index? Abbiamo accennato alle sei dimensioni che lo compongono: pscap, happiness, tech attitude, sustainability, flourishing, wellbeing ovvero capitale psicologico, felicità, rapporto con la tecnologia, sostenibilità delle perso-



ne e dell'azienda, possibilità di crescita e realizzazione, qualità e carichi di lavoro. La chiave è

semplice: misurare ciascuna dimensione per poter intervenire in modo mirato in caso fosse necessario.

Il benchmark italiano del 2026 è 50,6. Ovvero la metà della popolazione al lavoro sembra aver raggiunto un BEF soddisfacente ma c'è un ulteriore 49,4% che è ben distante. Questa fotografia è senza dubbio migliorabile e spiega i fenomeni del turn over, dell'assenteismo, del detachment, del quiet quitting, dell'engagement basso e del belonging bassissimo. Tra le sei categorie misurate quella che registra il punteggio più alto, 64,7%, è la categoria PsyCap, il capitale psicologico: «In Italia se ne parla poco. È sostanzialmente la fiducia nelle proprie capacità, la resilienza, l'autoefficacia, la capacità di fissare obiettivi raggiungibili e dosare le energie per raggiunger-



li. È la grande spinta a immaginare il futuro anche nei momenti di fragilità. È una dimensione che da personale diventa collettiva, arricchendo le organizzazioni e rivitalizzando i team. È dalla pandemia che la parola più usata nelle organizzazioni è resilienza», ha affermato Elga Corricelli portando a riflettere su quali siano le azioni per allenarla, perché la resilienza «è una caratteristica nostra, dobbiamo ogni giorno scegliere di allenarla fino a che non diventa una nostra dimensione inossidabile».

Questo dato ci racconta che i lavoratori e le lavoratrici italiane si percepiscono capaci di affrontare difficoltà e cambiamenti, ma proprio qui emerge uno dei paradossi più rilevanti: se le risorse interiori personali sono alte e il benessere organizzativo è più fragile (indice di Wellbeing 41,7), significa che le persone stanno compensando con la propria resilienza un sistema imperfetto che richiede sempre di più e non riorganizza processi e carichi di

lavoro in relazione alle sfide. Una dinamica che, nel lungo periodo, rischia di diventare insostenibile e da qui possiamo aprire una riflessione sul burnout e sulla work fatigue.

In questo scenario, il BEF Index si propone come uno strumento capace non solo di misurare, ma di attivare cambiamento, non una classifica, ma una bussola. Se sappiamo su quali dimensioni lavorare si attiva un doppio senso di responsabilità delle organizzazioni e dei lavoratori, si stabilisce una strategia organizzativa, una serie di interventi per formare al meglio le persone e per condividere un *way of working* generativo. In poche parole si alimenta una *company culture* condivisa e di valore e si allenano risorse personali utili all'innovazione e alle crescite del sistema.

Secondo Sandro Formica, docente della FIU University e Ricercatore internazionale, «su scala globale un prodotto del genere non esiste. Uno strumento che

consenta di individuare le aree su cui intervenire e di costruire percorsi concreti di miglioramento veloci ed efficaci». Una novità di cui essere orgogliosi secondo Elisabetta Dallavalle in quanto «il BEF è italiano, tutto italiano e siamo gli unici in questo momento, nel nostro sistema Paese a misurare queste dimensioni così legate a crescita e produttività» con un obiettivo: creare un consenso comune, dove non si lavora solo sull'organizzazione grande o sulle medie imprese o solo sul pubblico, conclude Elga Corricelli ma a livello di ecosistema.

Con il #BEF Working Index ci si avvicina ad un sogno ancor più elevato che accomuna tutti e tre i Soci dell'Associazione Ricerca Felicità: in occasione degli 80 anni della nascita della Repubblica, nella Costituzione, all'articolo 1, si parla di lavoro; quanto sarebbe bello aggiungere in affiancamento al lavoro anche il concetto di BenEssere per fare evolvere davvero il mondo del lavoro?

Chi si prende cura di chi si prende cura?

Le autrici delle rubriche di peoplearepeople.it "ProfessioneEvoluzione" e "Madonnager" si intervistano a vicenda sui temi della leadership, della maternità e dello sviluppo umano oltre il mito della prestazione infinita

di EMILIA IULIANO e ATENA MANCA

Viviamo in una cultura che celebra chi sostiene gli altri. Manager, genitori, insegnanti, coach, professionisti delle risorse umane e caregiver sono chiamati ogni giorno ad ascoltare, guidare, accompagnare, risolvere problemi e assumersi responsabilità. Molto più raramente, però, ci fermiamo a chiederci chi si occupi di loro. La cura viene spesso raccontata come una pratica individuale, quasi privata. Un momento da ritagliare tra un impegno e l'altro. Eppure, la qualità delle nostre relazioni, delle nostre leadership e persino dei contesti organizzativi in cui viviamo dipende in larga parte dalla capacità di prenderci cura di noi stessi e degli altri. Abbiamo deciso di affrontare questo tema attraverso una conversazione a due voci, partendo da una convinzione condivisa: la cura non è un lusso né una debolezza. È una competenza che si sviluppa lungo tre dimensioni inseparabili. La relazione con sé stessi. La relazione con gli altri. La relazione con il sistema di cui facciamo parte.

Atena domanda a Emilia

Chi si prende cura degli altri: cosa impara e cosa rischia di perdere?

«Prima di rispondere, mi viene da fare una riflessione da coa-

ch: cosa significa, per ciascuno di noi, "prenderci cura"? Spesso utilizziamo questa espressione dando per scontato di attribuirle tutti lo stesso significato. In realtà, ognuno la interpreta attraverso la propria storia, i propri valori e le



Atena Manca



Emilia Iuliano

proprie esperienze. Per qualcuno può significare proteggere, per altri accompagnare, sostenere, educare, ascoltare o creare le condizioni perché l'altro possa crescere. Domande come "Che cosa significa per me prendermi cura di qualcuno? Perché questo aspetto è importante?", "Quando mi sento davvero in cura delle persone che mi circondano?", aiutano a chiarire il significato personale che attribuiamo a queste parole. Quando la cura è allineata ai nostri valori e alla nostra identità, smette di essere solo un comportamento e diventa un modo di stare al mondo. Ci restituisce senso, energia e direzione. È una dimensione che riconosco nel mio lavoro di coach, consulente HR ed educatrice e che ritrovo anche in molti manager, genitori, figli, insegnanti e professionisti di ogni sorta. Chi si prende cura degli altri sviluppa una capacità preziosa di ascolto e di

osservazione. Impara a leggere ciò che viene detto e ciò che resta implicito, a cogliere bisogni, emozioni e possibilità. È una risorsa preziosa, perché permette di comprendere più a fondo le persone e le relazioni che abitano ogni giorno. Attenzione però al rischio di identificarsi completamente con il ruolo di chi sostiene. Quando accade, si può perdere contatto con i propri bisogni, con i propri limiti e persino con la propria identità. È una dinamica che osservo soprattutto nei professionisti delle relazioni d'aiuto, ma anche nei manager, nei genitori e nei leader all'interno delle organizzazioni. E quando la cura degli altri diventa l'unico modo attraverso cui riconosciamo il nostro valore, iniziamo lentamente ad allontanarci da noi stessi».

Quando e perché ci capita di percepire la cura di noi stessi come un atto egoistico?

«Succede proprio quando il nostro senso di identità si intreccia troppo con ciò che facciamo per gli altri. Molte persone costruiscono la propria immagine sull'essere affidabili, disponibili, competenti, presenti per tutti. In questa prospettiva, dedicare tempo, attenzione o energie a sé stessi può apparire come una sottrazione a qualcun altro o a qualcosa di più importante. Nelle sessioni di coaching, le persone riescono spesso a scoprire una prospettiva diversa: prendersi cura di sé non significa mettere sé stessi al centro, ma creare le condizioni per essere presenti in modo più autentico nelle relazioni, nelle scelte e nei ruoli che si abitano. Non è una forma di egoismo. È una forma di responsabilità. E forse è proprio qui che emerge una distinzione importante: quella tra il bisogno di sentirsi indispensabili e la capacità di essere realmente presenti».

Qual è la differenza tra l'uno e l'altra?

«Essere indispensabili significa spesso diventare il punto attraverso cui tutto deve passare. Essere presenti significa creare uno spazio in cui anche gli altri possano crescere, scegliere e assumersi responsabilità. La differenza è sottile, ma profonda. L'indispensabilità tende ad accentrare; la presenza genera autonomia. L'una alimenta dipendenza, l'altra favorisce fiducia.

Lo vedo nel coaching, quando le persone iniziano a riconoscere con maggiore chiarezza le proprie risorse e a trovare risposte che sentono davvero proprie. Lo vedo nell'educazione, quando chi viene accompagnato acquisisce fiducia nelle proprie capacità e sperimenta una crescente autonomia. Nella consulenza all'interno delle organizzazioni lo vedo

«La conversazione a due voci parte dalla nostra convinzione comune: la cura è una competenza che si può sviluppare»

(Emilia e Atena)

nei team e nelle persone che sviluppano risorse, responsabilità e capacità di scelta grazie a una leadership che non trattiene il controllo, ma crea le condizioni perché ciascuno possa contribuire e crescere.

Credo che la qualità di chi si prende cura si misuri anche da questo. Non dalla quantità di persone che dipendono da lui, né dal numero di problemi che riesce a risolvere, ma dalla capacità di generare consapevolezza, fiducia, responsabilità e autonomia. Dalla capacità di rendere gli altri più liberi di esprimere il proprio potenziale. Per questo considero la presenza una delle forme più mature di cura».

Emilia domanda ad Atena

Nel mondo del lavoro si parla però più spesso di performance: perché invece dovremmo parlare di cura?

«Per molto tempo abbiamo raccontato la performance come una corsa continua. Più velocità, più obiettivi, più disponibilità. Come ex direttrice marketing, dopo aver gestito team, budget e responsabilità crescenti, ho imparato che questo approccio può funzionare nel breve periodo, ma raramente nel lungo. Questa riflessione nasce anche da un'esperienza personale. Dopo anni trascorsi in ruoli di crescente responsabilità, mi sono trovata a interrogarmi sul costo che alcune culture organizzative possono avere sulle persone. Ho imparato che la performance non può essere l'unico parametro con cui misuriamo il successo di un per-

corso professionale.

Le persone non sono macchine. Hanno energie, motivazioni, fragilità e bisogni che cambiano nel tempo. Ignorarlo può produrre risultati nell'immediato, ma spesso genera disaffezione, turnover, conflitti e situazioni di forte logoramento. La cura non è l'opposto della performance. È una delle condizioni che la rendono possibile. Quando le persone si sentono ascoltate, rispettate e messe nelle condizioni di lavorare bene, cresce anche la loro capacità di contribuire, innovare e costruire risultati duraturi».

Da leader e manager, cosa significa concretamente prendersi cura delle persone senza cadere nel paternalismo o nell'accondiscendenza?

«Questo è forse uno dei fraintendimenti più diffusi. Prendersi cura delle persone non significa proteggerle da qualsiasi difficoltà o abbassare gli standard. Non significa evitare conversazioni scomode o rinunciare a chiedere risultati. Al contrario, significa avere abbastanza rispetto per qualcuno da offrirgli feedback chiari. Significa ascoltare davvero, comprendere i bisogni delle persone e allo stesso tempo aiutarle a sviluppare il proprio potenziale. Negli ultimi anni si è parlato molto di leadership gentile. Personalmente mi riconosco maggiormente nel concetto di *radical candor*, la capacità di mostrare attenzione autentica verso le persone senza rinunciare alla chiarezza e alla responsabilità. La cura non elimina l'esigenza. La rende più efficace. Le persone

crescono quando si sentono viste, ma anche quando qualcuno ha il coraggio di indicare loro una direzione e di sfidarle a migliorare».

Che impatto ha la qualità della leadership sulla salute di un team e sulla cultura di un'organizzazione?

«Più di quanto immaginiamo. Le organizzazioni non sono entità astratte. Sono fatte di relazioni, conversazioni quotidiane e comportamenti che si ripetono nel tempo. Ogni leader contribuisce a creare un contesto che genera energia oppure la consuma. Un contesto in cui le persone si sentono valorizzate e sicure di esprimere idee e dubbi, oppure uno in cui prevalgono paura, competizione e chiusura. Spesso si dice che le persone non lasciano le aziende ma i loro capi. È una semplificazione, ma contiene una verità. La qualità della leadership influenza direttamente il clima, l'apprendimento, la collaborazione e il benessere delle persone. Quando penso alla cura nei contesti professionali non penso a tavoli da ping pong o iniziative occasionali di welfare. Penso a leader capaci di creare ambienti in cui le persone possano dare il meglio senza consumarsi. Per questo la cura non può essere delegata a un progetto o a una funzione aziendale. Deve diventare parte integrante del modo in cui guidiamo le persone e costruiamo le organizzazioni. Perché nessun sistema può essere davvero sostenibile se non lo sono anche le persone che lo rendono possibile».

Spazi di lavoro, metamorfosi culturale e normativa strategica per il futuro del lavoro

Dalla scelta della scrivania alla tutela della salute mentale delle persone, progettare correttamente gli ambienti in cui lavoriamo diventa una decisione strategica per le aziende che vogliono prosperare nel tempo, favorita anche dalle recenti innovazioni normative introdotte nel nostro ordinamento giuridico

di MARINA VERDERAJME, Presidente GIDP nazionale e Job Farm

Negli ultimi anni il concetto di luogo di lavoro ha subito una metamorfosi radicale. Se un tempo l'ufficio era considerato un mero contenitore fisico in cui allocare scrivanie e computer, oggi è universalmente riconosciuto come un ecosistema complesso, capace di influenzare direttamente la salute, la produttività, le relazioni e il benessere psicofisico dei lavoratori. Progettare spazi di lavoro con focus sul benessere non è più solo una scelta di "welfare aziendale" o un investimento d'immagine, ma una necessità strategica fondamentale per trattenere i talenti e garantire la sostenibilità del business. A coronamento di questa transizione, l'ordinamento giuridico ha recentemente introdotto importanti novità normative in materia di sicurezza sul lavoro, che ridefini-

scono i confini della responsabilità aziendale, estendendoli oltre la sicurezza fisica per abbracciare la dimensione psicologica, relazionale e organizzativa.

Spazio fisico e benessere: oltre la scrivania

Esiste un legame indissolubile tra la qualità degli ambienti e la salute mentale e fisica dei dipendenti. Fattori come l'illuminazione naturale, la qualità dell'aria, l'ergonomia degli arredi e l'isolamento acustico, l'uso di materiali naturali riducono drasticamente i livelli di stress e l'insorgenza di patologie professionali (come i disturbi muscolo-scheletrici o la sindrome dell'edificio malato).

Tuttavia, l'attenzione agli spazi oggi va oltre la biomeccanica. Si parla sempre più di *biophilic design* (l'integrazione di elementi

naturali negli uffici) e di spazi antropocentrici e flessibili. Ambienti dotati di aree relax, zone destinate alla concentrazione profonda e spazi di co-working informali stimolano la creatività e favoriscono un clima collaborativo. Quando un'azienda investe nella qualità del proprio spazio fisico, lancia un messaggio chiaro ai propri collaboratori: «La vostra salute ci sta a cuore». Questo genera un circolo virtuoso di fiducia, engagement e senso di appartenenza.

Le novità normative: una nuova definizione di "sicurezza"

Questo cambio di paradigma trova un riscontro immediato nel recente impianto normativo sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Il legislatore ha compreso che il concetto di "rischio" non può

«Un ambiente di lavoro tossico, in cui si tollerano discriminazioni, molestie sessuali o comportamenti prevaricatori, è a tutti gli effetti insalubre e pericoloso»



Foto: Mikhail Nilov | Pexels

più essere limitato al cantiere o alla fabbrica, ma deve declinarsi in base alle nuove modalità di lavoro e alle nuove sensibilità sociali. Il recente decreto legge 159/2025 (noto come Decreto Sicurezza sul lavoro o Decreto Salute e Sicurezza, convertito nella legge n. 198 del dicembre 2025) ha modificato e integrato direttamente il pilastro della normativa italiana sulla sicurezza, ovvero il D.Lgs. 81/2008 (Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro - TUSL), introducendo alcuni pilastri fondamentali che connettono direttamente la gestione degli spazi (reali e virtuali) al benessere del lavoratore.

In particolare, la nuova normativa è intervenuta sui seguenti aspetti:

1. Formazione continua e consapevolezza

La sicurezza non si fa solo con i dispositivi di protezione, ma con la cultura. Le nuove norme stringono le maglie sulla formazione obbligatoria, che deve essere più pratica, tempestiva e periodicamente aggiornata. Non si tratta solo di adempiere a un obbligo burocratico, ma di educare i lavoratori a riconoscere i rischi connessi all'ergonomia, all'uso prolungato dei videoterminali e alla gestione dello stress correlato al lavoro, trasformando ogni

dipendente in un attore attivo del proprio benessere.

2. Smart working e sorveglianza: la sicurezza oltre le mura dell'ufficio

Una delle sfide più grandi dell'era contemporanea è la gestione del lavoro agile. Il decreto affronta la de-spazializzazione del lavoro, regolamentando la sorveglianza dei lavoratori in smart working. Se lo spazio di lavoro si frammenta e penetra nelle mura domestiche, il datore di lavoro non perde la sua responsabilità di tutela. Diventa quindi fondamentale formare il lavoratore sulla scelta di spazi idonei a casa, garantire il rispetto del diritto alla disconnessione e monitorare i rischi legati all'isolamento sociale e al technostress. Il "luogo di lavoro" diventa così un concetto fluido, dove la sicurezza si garantisce fornendo gli strumenti concettuali e tecnologici per autotutelarsi.

3. Il referente per l'ascolto e il disagio aziendale

Il benessere psicologico entra ufficialmente nelle agende aziendali con l'introduzione del referente per l'ascolto nei casi di disagio. Questa figura rappresenta un ponte fondamentale tra il lavoratore e il management. Lo spazio di lavoro non è fatto solo di muri, ma di relazioni. L'istituzione di uno "spazio d'ascolto" protetto e competente permette di intercettare precocemente i segnali di burnout, ansia da prestazione o conflitti interpersonali prima che sfocino in patologie conclamate o dimissioni. È il riconoscimento formale che la salute mentale ha la stessa dignità di quella fisica.

4. Le molestie sul lavoro come rischio valutabile

Forse la novità più rivoluzionaria e di forte impatto etico è il ricono-

«Il futuro del lavoro appartiene alle realtà consapevoli che il benessere dei lavoratori non è un costo da tagliare, ma la risorsa più preziosa da proteggere e valorizzare»

scimento delle molestie sul luogo di lavoro come un rischio effettivo da inserire nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). Un

ambiente di lavoro tossico, in cui si tollerano discriminazioni, molestie sessuali o comportamenti prevaricatori (mobbing), è a tutti

gli effetti un ambiente insalubre e pericoloso. Le aziende sono ora chiamate a implementare protocolli di prevenzione, canali di segnalazione sicuri e codici di condotta stringenti. Spazio di lavoro sicuro significa, prima di tutto, spazio psicologicamente sicuro, inclusivo e rispettoso della dignità umana.

L'evoluzione normativa e le evidenze scientifiche sul benessere aziendale convergono verso un'unica direzione: l'approccio olistico alla salute del lavoratore. Non è più possibile scindere la progettazione degli spazi fisici dalle dinamiche organizzative e psicologiche che in quegli spazi prendono vita. Un ufficio illuminato male o privo di spazi di aggregazione produce lo stesso malessere di una cultura aziendale che non rispetta il diritto alla disconnessione o che ignora i segnali di disagio psicologico. Al contrario, le aziende capaci di coniugare il rispetto rigoroso del nuovo decreto legge con una progettazione "illuminata" degli ambienti - sia fisici che digitali - otterranno un vantaggio competitivo enorme.

Garantire spazi di lavoro sani, sicuri e stimolanti, vigilare sul benessere di chi lavora da remoto, offrire ascolto alle fragilità e azzerare ogni forma di molestia e tossicità relazionale sono i tasselli di un unico mosaico. Il futuro del lavoro appartiene a quelle realtà che sapranno mettere al centro la persona, consapevoli che il benessere dei lavoratori non è un costo da tagliare, ma la risorsa più preziosa da proteggere e valorizzare.



Foto: Mingyang LIU | Pexels

«Non siamo fatti a fette»: Riccarda Zezza e il potere della transilienza

Dalla maternità alla leadership, dalla cura alla transilienza, cuore del suo nuovo libro: l'imprenditrice sociale e fondatrice di Lifeed racconta perché il benessere nasce dalla possibilità di portare tutta la propria identità dentro ciò che facciamo

di LEO MANSUETO

C'è chi parla di work-life balance e chi, invece, prova a superare definitivamente questa dicotomia. Da anni **Riccarda Zezza** lavora proprio su questo confine: sul rapporto tra vita, lavoro, cura e trasformazione personale.



Riccarda Zezza

Dopo un'esperienza manageriale in contesti multinazionali in Italia e all'estero, nel 2015 ha co-fondato Lifeed, sviluppando il metodo del *Life Based Learning*: un approccio che aiuta persone e organizzazioni a riconoscere, attivare e trasferire le competenze maturate nei diversi ruoli della vita, dalla genitorialità alle relazioni, dagli hobby alle transizioni personali e professionali.

Autrice di saggi che hanno contribuito a ridefinire il modo in cui guardiamo al lavoro e al benessere organizzativo, Zezza torna ora in libreria con *Il potere della transilienza*, pubblicato da FrancoAngeli. Un libro che raccoglie tanti anni di ricerca, sperimentazione e lavoro sul campo attorno a una parola - "transilienza" - entrata ufficialmente tra i neologismi della Treccani nel 2023 con questa definizione: "Capacità di elaborare e sviluppare risorse e competenze trasferibili tra professioni, funzioni e ruoli diversi".

Riccarda Zezza non ama parlare

di copyright, di "maternità" del termine, ma è indubbio che col suo lavoro di divulgatrice ha dato - e continuerà a dare - un vigoroso contributo alla diffusione del termine.

Transilienza, dunque: partiamo esattamente da qui. Dalla parola che aveva fatto capolino per la prima volta 13 anni fa in MAAM - la maternità è un master che rende più forti uomini e donne, scritto insieme ad Andrea Vitullo e che ora campeggia a grandi lettere sulla copertina del nuovo libro. Cosa significa davvero "transilienza" e che ruolo può svolgere nella nostra vita e nella nostra dimensione lavorativa?

«Grazie Leo. Quante ore ho? Scherzi a parte, sono molto felice dell'uscita di questo libro perché, come dicevi, non c'è un copyright sulla transilienza. Andrea Vitullo e io l'abbiamo scoperta, o meglio: ipotizzata. Abbiamo immaginato che esistesse una com-

petenza capace di permetterci di trasferire risorse tra i diversi ruoli della nostra vita.

Siamo partiti osservando la maternità. Ci eravamo accorti che sviluppava competenze enormi nelle persone, ma che quelle competenze non "atterravano" nel lavoro. E allora ci siamo chiesti: perché le risorse che maturiamo in un ruolo non passano automaticamente negli altri? Dodici anni e oltre 70mila persone dopo, possiamo dire che questa capacità esiste davvero. In questi anni, con Lifeed, abbiamo coinvolto più di 100 organizzazioni e decine di migliaia di persone in Italia e all'estero, aiutandole a sperimentare concretamente la transilienza.

Se da padre hai sviluppato empatia, cosa succede se porti quell'empatia nel lavoro? Non il gesto identico - non posso accarezzare il mio capo come accarezzavo mio figlio - ma il comportamento universale che c'è dietro: la cura, l'ascolto, l'attenzione. La transilienza riguarda proprio questo: la capacità di trasferire comportamenti e risorse tra i diversi ruoli della vita. Questo libro è importante perché raccoglie dodici anni di esperienze, testimonianze, dati, situazioni diversissime - dalle aziende alle carceri - e mostra una cosa fondamentale: più la vita è complessa, più sviluppiamo risorse per affrontarla. Dobbiamo solo imparare a rompere alcuni schemi e a usare intenzionalmente queste risorse dove servono».

In un'intervista avevi spiegato che "non siamo come una torta tagliata a fette, via via più piccole man mano che aumentano, ma cerchi concentrici la cui superficie aumenta con l'aumentare dei nostri ruoli"...

«Sì, perché noi siamo creature

IL LIBRO

Specializzata in Neuroscienze Comportamentali e fondatrice di Lifeed, Riccarda Zezza da anni indaga il rapporto tra vita, lavoro e trasformazione personale. Dopo un'esperienza da manager in contesti multinazionali, nel 2015 ha sviluppato il *Life Based Learning*, metodologia che aiuta persone e organizzazioni a riconoscere e valorizzare le competenze maturate nei diversi ruoli della vita: dagli affetti al lavoro, dagli hobby alle grandi transizioni personali. Con *Il potere della transilienza*, pubblicato da FrancoAngeli, Zezza raccoglie oltre dieci anni di ricerca attorno a un'idea semplice e radicale: nelle nostre vite esiste una capacità che ci permette di trasferire risorse, competenze ed energie da un ruolo all'altro: è la "transilienza".

Il saggio si apre con una prefazione di Tomas Chamor-



ro-Premuzic, professore di psicologia organizzativa alla UCL e alla Columbia University, e si articola in 5 capitoli che tracciano un percorso pratico e trasformativo. Al suo interno, solide basi scientifiche e neurobiologiche si alternano a strumenti operativi, come le "Role Map" e le "Life Map", utili per mappare i propri ruoli e scoprire i propri talenti nascosti.

"multiessere". Tutti quanti siamo molte cose contemporaneamente, non solo il lavoro che svolgiamo. Il grande problema è narrativo: finché continuiamo a pensare di essere divisi tra "lavoro" e "non lavoro", continueremo a vivere un conflitto permanente. Al massimo arriveremo a un equilibrio fragile tra due parti che immaginiamo separate.

Ma oggi abbiamo finalmente dati che raccontano altro. La media dei ruoli attivi che ciascuno di noi vive è 5,4. Vuol dire che ognuno di noi, in questo momento, si percepisce contemporaneamente come professionista, figlio, genitore, partner, amico, caregiver, sportivo, volontario... Il tempo è limitato, ma l'identità umana no-

E oggi sappiamo che il 60% della nostra identità è occupato da ruoli non lavorativi. Questo cambia tutto. Perché quando parliamo di engagement, la scienza ci dice che le persone sono tanto più coinvolte quanto più riescono a portare nel lavoro parti autentiche di sé, ciò che amano di sé, ciò che le fa sentire forti. Quel 60% di ruoli non lavorativi è una miniera enorme di energie, competenze e motivazione. La transilienza serve proprio a questo: a trasferire quella ricchezza dentro il lavoro».

Nel libro parli anche del rapporto tra transilienza e resilienza.

«Sì, perché noi conosciamo molto bene la resilienza: la capacità di tornare alla forma originaria

dopo un urto. Ma gli esseri umani non funzionano così.

Noi siamo fatti per trasformarci attraverso gli urti della vita. Pensate a quanto si abbassa la tensione se smettiamo di credere di dover "tornare quelli di prima" e iniziamo invece a vedere la trasformazione come qualcosa di naturale».

Osservando il tuo percorso professionale, si vede che hai cambiato pelle almeno una volta, a 40 anni, quando hai lasciato il lavoro da manager per fondare Lifeed. Oggi che lavoro diresti di fare?

«Intanto è stato il lavoro a dire basta con me quando sono diventata madre. Tengo sempre a precisarlo. Ho vissuto sulla mia pelle il conflitto vita-lavoro: la complessità della mia vita spaventava le aziende. E io ho pensato che fosse una follia. Ho capito che il problema non potevo essere io: c'era qualcosa che non funzionava nel sistema. Oggi credo di avere una responsabilità: diffondere la scienza della transilienza. In questi anni abbiamo accumulato dati, ricerche, collaborazioni con università in tutto il mondo che confermano che questa capacità esiste davvero. Se le diamo un nome, diventiamo consapevoli di possederla e possiamo usarla in modo intenzionale. Io resto un'imprenditrice - Lifeed è la mia azienda, il mio cuore - ma sento anche una responsabilità culturale e scientifica. Per i prossimi vent'anni vorrei fare la ricercatrice. Vorrei che la transilienza diventasse conosciuta quanto la resilienza. Se succederà, avrò fatto il mio lavoro».

Nel tuo libro *Cura* scrivi che la cura, nel lavoro, non deve trasformarsi in paternalismo o controllo. Come si costruisce allora una leadership in grado

di essere vicina alle persone senza diventare invasiva o "genitoriale"?

«Credo che il punto sia semplice: la cura non è paternalismo. La cura è generatività. E la generatività ha un movimento fondamentale: lasciar andare. Come succede nella genitorialità, anche nella leadership il vero obiettivo è aiutare le persone a diventare più

forti di te e capaci di camminare da sole. Per me la cura è vedere davvero la complessità delle persone, senza paura. Pensate a come guardiamo chi amiamo: amiamo anche le loro fragilità, le contraddizioni, ciò che non funziona perfettamente. Con noi stessi, invece, siamo molto più severi. Per questo il primo movimento della cura è imparare a

guardare sé stessi con maggiore gentilezza. La complessità non si domina: con la complessità si danza».

In molte ricerche emerge che il problema non è soltanto il carico di lavoro, ma la sensazione di non essere visti. Tu sostieni che "la prima forma di cura è lo sguardo"...

«Credo che una delle principali fonti di stress sia proprio il sentirsi invisibili per ciò che si è davvero. Indossiamo continuamente maschere funzionali ai ruoli che ricopriamo. E attenzione: il ruolo serve, ci rende efficienti. Ma se quello sguardo riduce troppo chi siamo, allora qualcosa si spezza. Noi siamo creature incredibilmente ricche e complesse. Ep-

pure abbiamo iniziato a pensare che la semplificazione fosse la soluzione a tutto. Stare bene significa poter mostrare almeno alcune parti autentiche di sé. Non tutto, sempre - sarebbe impossibile - ma abbastanza da sentirsi riconosciuti. Perché questo accade, però, quella ricchezza deve essere vista e riconosciuta. E oggi, purtroppo, succede ancora troppo poco».

Per chiudere, alcune domande "lampo"...

La parola che oggi manca di più nelle aziende?

«Transilienza».

La vera emergenza del lavoro contemporaneo?

«Dare senso al lavoro e permettere alle persone di portare ciò che hanno di più prezioso dentro ciò che fanno».

Una cosa che dovremmo smettere di glorificare subito?

«L'ipersemplificazione».

Il più grande equivoco sul burnout?

«Pensare che sia normale».

Meglio un manager empatico o competente?

«Perché dobbiamo scegliere?»

La tecnologia ci sta liberando o oscurando?

«Può essere uno strumento potentissimo. Ma dobbiamo darle dati più ricchi e profondi sugli esseri umani, altrimenti accelererà gli stereotipi».

Una parola che vorresti vedere più spesso nelle policy aziendali?

«Complessità umana».

Il contrario della cura?

«La distanza».



Riccarda Zezza intervistata da Leo Mansueto sul palco di BIS

La bellezza contro la paura

Nelle aziende si vive un'epoca di tensioni e di "ritorno all'ordine". Dopo un anno di interviste per "About Us", Luca Villani (The Van) ci racconta come ha visto cambiare il clima e quali potrebbero essere le contromisure: aziende come hub di cultura e relazione

di ALESSANDRA CICALINI

Il secondo mercoledì del mese è diventato per noi di *People are People* sinonimo di "About Us", il format sulla comunicazione interna nato come una sorta di spin-off della ricerca di The Van sulla comunicazione interna e l'employer branding come due leve strategiche del business.

Luca, a dodici mesi esatti dal lancio su questo stesso palcoscenico del format da te ideato e condotto, ti sei fatto un'idea più precisa di come stanno le aziende su questi due fronti? Sono curiosa di sapere che cosa hai capito, ma soprattutto che cosa è cambiato in questo anno. «Sembra che sia passato molto più tempo dei primi dodici mesi di "About Us", perché nel frattempo il mondo è cambiato. Quan-



Luca Villani

do abbiamo iniziato, la cultura nelle aziende era molto influenzata dagli anni del post-Covid, con un grande desiderio, soprattutto da parte delle aziende, di riconnettersi, di riportare le persone al centro dell'organizzazione, di sperimentare nuovi modi di lavorare e un nuovo modo di stare in azienda, più stimolante, più ricco.

Poi, gradualmente, il clima è cambiato: molto dipende dal cambiamento avvenuto negli USA, da dove provengono tutte le principali culture sociali e aziendali che ci influenzano. E da un forte senso di inclusione, a volte persino eccessivo, retorico, si è passati a una visione più cinica: ho

«Spesso le aziende faticano a far capire ai dipendenti quanto investono per il loro benessere»

«Le aziende devono diventare degli "hub di bellezza", in cui si vada volentieri, non per obbligo ma per scelta»

sentito personalmente numerosi CEO dire senza timidezze che "le persone dovevano tornare a lavorare in azienda, perché sì, perché è meglio". È come se quella promessa di aziende più calde, più belle, più accoglienti fosse venuta bruscamente meno. Attenzione, non dico che sia sparito tutto, anzi: le politiche di welfare delle aziende sono straordinarie. Ma è cambiato il clima, tanto che spesso le aziende faticano a far capire ai dipendenti quanto investono per il loro benessere. La mia sensazione è che oggi siamo in un'epoca più dura, più dolente, arrivo a dire un po' rassegnata».

Fra i dati più significativi del Rapporto Gallup 2026 - State of the Global Workplace ci sono quelli sull'engagement dei manager, sceso dal 31% del 2022 al 22% attuale, un valore che li avvicina molto allo stato di malessere dei lavoratori comuni. Luca, quali sono le parole chiave della comunicazione interna a misura di futuro?

«Purtroppo, e lo dimostra quello che ho appena detto, non sono stupito di questo calo dell'engagement. Quanto alle parole, dopo dodici interviste straordinarie potrei parlare per ore, ma ne scelgo tre. E la prima è proprio "paura": so che è una brutta parola, ma mi pare che confermi quanto hai appena detto. Credo che nelle aziende ci sia molta preoccupazione, ci sia una paura del capo che si può leggere in due modi: come genitivo oggettivo e soggettivo. Cioè la paura che gli altri hanno del capo, ma anche la paura che ha il capo: paura degli

eventi, degli azionisti, della fusione, del calo degli utili trimestrali. Cito Paolo Iacchi, un nostro ospite e amico: "I capi fanno paura perché sono essi stessi spaventati". Io credo che un bravo leader sia quello che intermedia le tensioni che gli arrivano, che le demoltiplica, non quello che le scarica a valle, magari aggiungendoci la sua personale frustrazione, perché così facendo l'azienda diventa un luogo difficile: grandi poteri, grandi responsabilità, come Spiderman.

Ma voglio aggiungere due parole positive. La prima è "bellezza": bellezza estetica, intellettuale, culturale. Le aziende devono diventare degli "hub di bellezza", in cui si vada volentieri, non per obbligo ma per scelta, perché si impara, perché il tuo capo è un mentore, perché gli spazi sono belli. In cui soprattutto i giovani siano accolti, ascoltati, formati. La terza parola è "relazione": la cosa più bella del lavoro, in fondo, è che è un contesto dove si coltivano le relazioni, con i colleghi, con i clienti, con i fornitori, con moltissimi stakeholder. La relazione è una necessità di base, noi siamo animali sociali, "gli animali che raccontano storie": se perdiamo

di vista il contenuto sociale del lavoro, allora sì che le macchine possono sostituirci senza difficoltà».

Alla luce di quanto raccolto nel primo anno di videopodcast, come ti immagini cambierà anche "About Us" nel futuro, in senso lato?

«Se parliamo del nostro format di videopodcast, continuerà anche nel prossimo anno e mi piacerebbe portare al suo interno non solo le voci dei manager delle aziende, che sono l'ossatura principale, ma anche voci esterne: cito per fare un esempio l'intervista secondo me imperdibile al calciatore e dirigente sportivo Filippo Galli, che parla di organizzazione partendo dalla sua esperienza di leader del settore giovanile del Milan e dice delle cose, ad esempio sul concetto di feedback, che non ho mai sentito espresse con tanta lucidità. "About Us" nel suo complesso, invece, sta diventando un vero e proprio brand editoriale del gruppo The Van, dedicato alla comunicazione people. Prima la ricerca, ora il podcast e presto ci saranno altre novità. Intanto c'è un sito, che è aboutus.it».



Creare valore sociale attraverso il lavoro

Dall'inserimento lavorativo dei rifugiati al reinserimento delle persone detenute, fino alla valorizzazione dei lavoratori senior: la Fondazione AIDP Lavoro e Sostenibilità promuove percorsi di inclusione e partecipazione, trasformando l'occupazione in una leva di crescita per individui, organizzazioni e comunità

di **UMBERTO FRIGELLI**, Coordinatore del Comitato di Indirizzo Etico Sociale della Fondazione AIDP

Nella nostra società il lavoro continua a rappresentare uno dei principali strumenti di inclusione, partecipazione, benessere individuale e collettivo, oltre ad essere pilastro della identità individuale degli adulti. È in questa prospettiva che opera la **Fondazione AIDP Lavoro e Sostenibilità**, la cui missione è valorizzare quelle risorse umane che oggi si trovano escluse o ai margini del mercato del lavoro, ma che possiedono competenze, esperienze e potenzialità preziose per il sistema produttivo. Attraverso progetti, attività di ricerca, seminari, convegni e iniziative di sensibilizzazione, la Fondazione contribuisce a diffondere una visione del lavoro come fattore di inclusione, dignità e benessere. Parte integrante del sistema AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) la Fondazione opera con il supporto di un Comitato Scientifico composto da personalità di elevato profilo professionale e di un Comitato di Indirizzo Etico Sociale che ne garantisce la coerenza rispetto agli obiettivi istituzionali e ai

principi di responsabilità sociale. Oggi l'impegno della Fondazione si concentra in particolare su tre progetti che interpretano in modo concreto il concetto di sostenibilità sociale, mettendo al centro le persone e il loro contributo alle organizzazioni.

L'inclusione lavorativa dei rifugiati: il progetto UNHCR Welcome

Tra le sfide più rilevanti del nostro tempo vi è quella delle migrazioni forzate. Secondo le stime dell'UNHCR, alla fine del 2024 oltre 123 milioni di persone nel mondo erano state costrette a lasciare il proprio Paese a causa di guerre, persecuzioni, violazioni dei diritti umani e conflitti armati. Una realtà che coinvolge oggi una persona ogni 67 a livello globale. In questo scenario, il progetto "Welcome", promosso dall'UNHCR, rappresenta una risposta concreta per favorire l'inserimento lavorativo dei rifugiati e valorizzarne competenze e capacità professionali. La Fondazione AIDP sostiene attivamente questa iniziativa, realizzata in col-

laborazione con il Ministero del Lavoro, Confindustria e il Global Compact Network Italia.

La Fondazione contribuisce a rendere l'inserimento lavorativo dei rifugiati una reale opportunità di valore condiviso promuovendo incontri sul territorio, per sensibilizzare imprenditori e direttori delle risorse umane. Incontri in cui si testimoniano casi di successo di inserimento lavorativo dei rifugiati in azienda e si valorizza la piattaforma Welcome-in-one-click di UNHCR, nata per fare incontrare domanda e offerta di lavoro. Le aziende possono accedere così a competenze spesso difficili da reperire e rafforzare al contempo la propria capacità di generare impatto sociale positivo.

Recidiva Zero: il lavoro come strumento di reinserimento e dignità

Un secondo ambito di intervento riguarda il tema dell'inclusione delle persone detenute e del loro reinserimento sociale attraverso il lavoro. Secondo i dati del CNEL al 31 marzo 2024, il numero di dete-



Foto: Kampus Production | Pexels

nuti presenti negli istituti penitenziari era pari a 61.049. Circa il 35% dei detenuti ha un fine pena al più pari a quattro anni, che scende a meno del 10%, ossia quasi 6mila detenuti per chi ha un fine pena inferiore a un anno. Resta alta la difficoltà di prevenire la recidiva e di favorire il reinserimento dei detenuti nella società. Infatti 6 condannati su 10 sono già stati in carcere almeno una volta. Si stima che il dato della recidiva possa calare fino al 2% per i detenuti che hanno avuto la possibilità di un inserimento professionale. Se una quota significativa delle persone che escono dal carcere vi fa ritorno nel corso della propria vita, le esperienze di inserimento lavorativo dimostrano che il lavoro può rappresentare uno dei più efficaci strumenti di prevenzione della recidiva e di costruzione di percorsi di autonomia e responsabilità.

È in questo contesto che si colloca il progetto "Recidiva Zero", promosso dal CNEL insieme al Ministero della Giustizia e sostenuto

dalla Fondazione AIDP attraverso un protocollo di collaborazione sui temi del mercato del lavoro. La Fondazione contribuisce raccogliendo esperienze territoriali, valorizzando casi di successo aziendali e promuovendo momenti di confronto e informazione rivolti alle imprese: creare opportunità di lavoro per chi ha vissuto situazioni di marginalità significa generare inclusione, sicurezza, coesione sociale e benessere collettivo.

Accompagnamento alla pensione e invecchiamento attivo: valorizzare l'esperienza

La terza grande sfida affrontata dalla Fondazione riguarda il cambiamento demografico. L'Italia è tra i Paesi più longevi al mondo e continua a registrare un progressivo invecchiamento della popolazione, accompagnato da un calo delle nascite, che si attesta a 1,14 figli per donna. Parallelamente, aumenta l'aspettativa di vita e cresce il numero di persone che raggiungono la pensione

mantenendo buone condizioni di salute, competenze e desiderio di partecipazione sociale. Nel panorama europeo l'Italia è uno dei Paesi con la più elevata speranza di vita: nel 2025 arriva a 81,7 anni per gli uomini e 85,7 anni per le donne.

La Fondazione sta studiando iniziative finalizzate a sostenere i lavoratori nella transizione verso la pensione, favorendo percorsi di *outboarding* consapevole e valorizzando l'esperienza professionale maturata nel corso della vita lavorativa. L'invecchiamento attivo non riguarda soltanto il benessere individuale. Le organizzazioni possono beneficiare della permanenza, anche parziale o in forme nuove, delle competenze e delle conoscenze accumulate dai lavoratori senior. Allo stesso tempo, accompagnare correttamente la transizione verso la pensione significa prendersi cura delle persone in una fase delicata della vita, rafforzando il loro benessere psicologico, sociale e relazionale.



V0001





Il nuovo patto con il lavoro? Fondato su appartenenza, autenticità e fiducia

La qualità del tempo che trascorriamo negli ambienti in cui passiamo buona parte della nostra vita adulta ha smesso da un po' di essere una questione privata: se ne sono accorte Credem, Edison e Lidl Italia, tre imprese che hanno scelto di andare ben oltre la logica dei benefit aziendali

di ALESSANDRA CICALINI

A un anno di distanza dal debutto di BIS, le parole Benessere, Inclusione e Sostenibilità, simbolo del nostro principale evento HR, tornato in Fabbrica di Lampadine lo scorso 19 maggio per la terza edizione, hanno assunto una consistenza ancora maggiore. Protagonisti del panel di apertura sono stati **Alessandro Baracchi**, HR Welfare Specialist di Credem, **Chiara Pecchio**, Head of Employer Branding and Talent Acquisition di Lidl Italia ed **Edoardo Zaccardi**, Welfare, Well-being and Social Dynamics di Edison.

Alessandro, tu lavori all'interno di un grande gruppo bancario nato a inizio Novecento in supporto del mondo produttivo agricolo emiliano e oggi presente in 19 regioni italiane con

oltre 6mila addetti. Alla luce del tuo ruolo, con quale corredo di servizi benefit vi presentate ai vostri dipendenti?

Alessandro Baracchi: «Per prima cosa ci siamo chiesti: che cosa deve fare un buon piano di welfare aziendale? Per rispondere ci siamo basati sull'ascolto e sui dati: in generale le persone cercano sempre di più un benessere di tipo olistico. Da qui l'idea di proporre un piano di welfare aziendale onnicomprensivo pur con la consapevolezza che è difficile soddisfare ogni bisogno, stante il proliferare delle così dette "aree grigie"».

Su quali servizi avete puntato, quindi?

«Tra i punti fissi ci sono i temi della salute e del benessere, il *time saving* e quello della responsa-

bilità sociale. Il concetto di benessere è inteso in senso molto ampio: comprende, ad esempio, sostegno psicologico, fisico e anche abitativo. Lavorare sulla cultura della prevenzione è stato poi centrale: ci siamo concentrati sugli stili di vita, individuando casistiche di malessere, causate ad esempio da scarsa qualità del sonno, oppure dalla postura scorretta. Incentiviamo perciò anche il movimento, visto il collegamento della sedentarietà con l'insorgere di patologie soprattutto in età avanzata. Venendo al *time saving*, abbiamo introdotto servizi che agevolano le persone nel disbrigo di attività burocratiche. Chiudo con la responsabilità sociale, che noi mettiamo in pratica sotto forma di permessi retribuiti per i dipendenti che vogliono



Alessandro Baracchi

svolgere attività di volontariato, iniziative che restituiscono maggiore ingaggio e soddisfazione».

Lidl Italia, brand della GDO di origine tedesca sbarcato nel 1992 ad Arcole, nel Veneto, dove tuttora si trova l'headquarter, ha oltre 800 punti vendita con circa 23mila collaboratori dislocati anche in 12 piattaforme logistiche e in 12 uffici. L'azienda ha recentemente aggiornato il contratto integrativo: Chiara, qual era il vostro obiettivo e quanto sforzo vi ha richiesto anche in termini di formazione interna?

Chiara Pecchio: «Il rinnovo del contratto fa parte di un investimento molto più ampio che abbiamo voluto compiere, ossia mettere davvero al centro della strategia aziendale il benessere delle persone. A questo scopo abbiamo investito circa 65 milioni all'anno, prevedendo iniziative di conciliazione vita-lavoro e una diversa organizzazione dei turni». **Per quale ragione?**

«Per venire incontro alle esigenze della maggior parte dei nostri 23mila collaboratori che lavora nei punti vendita e in magazzino



Chiara Pecchio

anche nei weekend e nei giorni festivi, abbiamo introdotto la pianificazione anticipata su due mesi anziché su quattro settimane. Per farlo abbiamo previsto una formazione ad hoc per gli store manager basata sull'ascolto attivo più che sui tecnicismi, per potenziarne la capacità di dare anche risposte concrete ai bisogni del team».

La parola sostenibilità ci collega direttamente a Edison, storica azienda milanese fondata nel 1883 sullo spazio una volta occupato dal teatro di Santa Radegonda con la sua prima centrale elettrica e oggi presente anche oltre confine con oltre 5.500 addetti. Edoardo, quali sono per voi le parole chiave del patto che avete deciso di mettere nero su bianco con le vostre persone?

Edoardo Zaccardi: «Togliamoci dalla testa la parola benessere o wellbeing e torniamo invece ai fondamentali: le persone si aspettano di star bene in azienda, punto. Questo significa che in questa sfida siamo tutti coinvolti, team, management, leadership, sviluppo. Le nostre parole chiave sono quindi tre: la prima è relazioni».



Edoardo Zaccardi

Perché?

«Se così non fosse, non avrebbe senso incontrarsi. Quando entrano in azienda, le persone si devono sentire incluse, accolte, considerate, ascoltate, nella loro unicità, nella loro specificità, col loro portato di esperienze, di vissuti, di aspettative. La seconda parola chiave che spenderei è fiducia, dell'azienda verso le persone e delle persone verso l'azienda. Come la si crea in concreto? Restando autentici. L'ultima parola chiave è impatto, di tipo reciproco. Questo significa mettere le persone nelle condizioni di poterlo avere perché possano poi riversarlo nell'azienda, oltre l'ambito HR».

Chiara, anche nel vostro caso avete come riferimento alcune parole chiave, ma forse quella che più di tutte che vi caratterizza è appartenenza: è così?

Chiara Pecchio: «Sicuramente l'appartenenza è alla base della vita nella nostra azienda. Aggiungerei anche dinamismo, visto che oggi le persone ricercano la possibilità di continuare a evolvere nelle proprie competenze anche attraverso esperienze diverse».

Quindi attraverso il dinamismo si crea anche appartenenza nel vostro caso?

«Esatto, un'altra parola chiave è proprio evoluzione, per garantire la quale è essenziale una buona formazione, differenziandola a seconda del momento aziendale in cui si trovano i nostri collaboratori. Per i giovani abbiamo ad esempio ideato dei percorsi di formazione duale anche prendendo ispirazione dalla nostra casa madre in Germania. Per i manager invece abbiamo attivato partnership con università di eccellenza. L'ultima parola chiave è sintonia, che otteniamo mettendo al centro del nostro complesso ecosistema, in cui convivono oltre 100 nazionalità diverse e per la prima volta quattro generazioni di lavoratori, il tema dell'inclusione. Alla certificazione della parità di genere siamo arrivati qualche mese fa proprio grazie alle iniziative che abbiamo attuato quotidianamente per superare il gender gap. Ecco: la parola appartenenza è il filo comune di tutti questi aspetti».

Edoardo, anche in Edison siete molto attenti ai bisogni dei vostri collaboratori nelle diverse fasi della vita, ad esempio quando diventano genitori o caregivers: perché è così importante questa attenzione che definirei quasi materna alle vostre persone?

Edoardo Zaccardi: «Riparto dallo star bene: stiamo lavorando perché passi il concetto dell'azienda vista come partner, ossia come di una sponda che abilita il nostro benessere, oltre le azioni specifiche di welfare. Nel caso della genitorialità, mettiamo a disposizione come parte "hard" contributi e rimborsi. Meno tangibile è invece dare la possibilità agli stessi genitori di parlare con un pediatra o

un pedagogista, per confrontarsi su spannolinamento, svezzamento, sonno. Un'iniziativa molto potente sul piano culturale è infine formare tutti i manager che hanno a che fare con neogenitori futuri o attuali su come davvero interagire con loro».

E sul supporto psicologico che ruota attorno alla domanda "ti stai prendendo cura di te stesso" che cosa puoi dirci?

«È utile anche per prendere coscienza del benessere degli altri. Ci interessa infatti anche il tema della sicurezza mentale, per sensibilizzare sull'adozione

di linguaggi inclusivi e sulle micro-aggressioni di cui non siamo sempre consapevoli. Quando intercettiamo casi estremamente difficili, investiamo tempo per capirne le ragioni in modo strutturato coinvolgendo partner mirati».

Alessandro, visto che nessuna delle vostre aziende è non profit, quanto delle vostre politiche welfare vi tornano indietro in termini di employer branding?

Alessandro Baracchi: «Parto con una frase tratta dal rapporto Censis 2024: "quando la persona è all'inizio del rapporto di la-

voro, si porta il lavoro a casa, ma man mano che va avanti si porta la casa al lavoro". Detto diversamente: quando sei giovane è più facile che la nuova esperienza ti porti stress e quindi potresti avere più bisogno di servizi di supporto psicologico. Man mano che vai avanti con carriera ed età spesso aumentano anche i carichi di cura. Lo confermano anche i dati sull'invecchiamento della popolazione: dovremo prenderci cura sempre di più delle persone anziane che gravitano nel nostro contesto familiare. Il concetto di caregiving ovviamente è ampio

e comprende anche la genitorialità dando origine in alcuni casi alle cosiddette "generazioni sandwich". E non dimentichiamoci anche degli animali domestici, visto che almeno un italiano su tre ne ha uno. Questi fenomeni hanno sicuramente impatto sulle aziende: quelle brave a coglierli ne avranno di certo vantaggi in termini di retention».

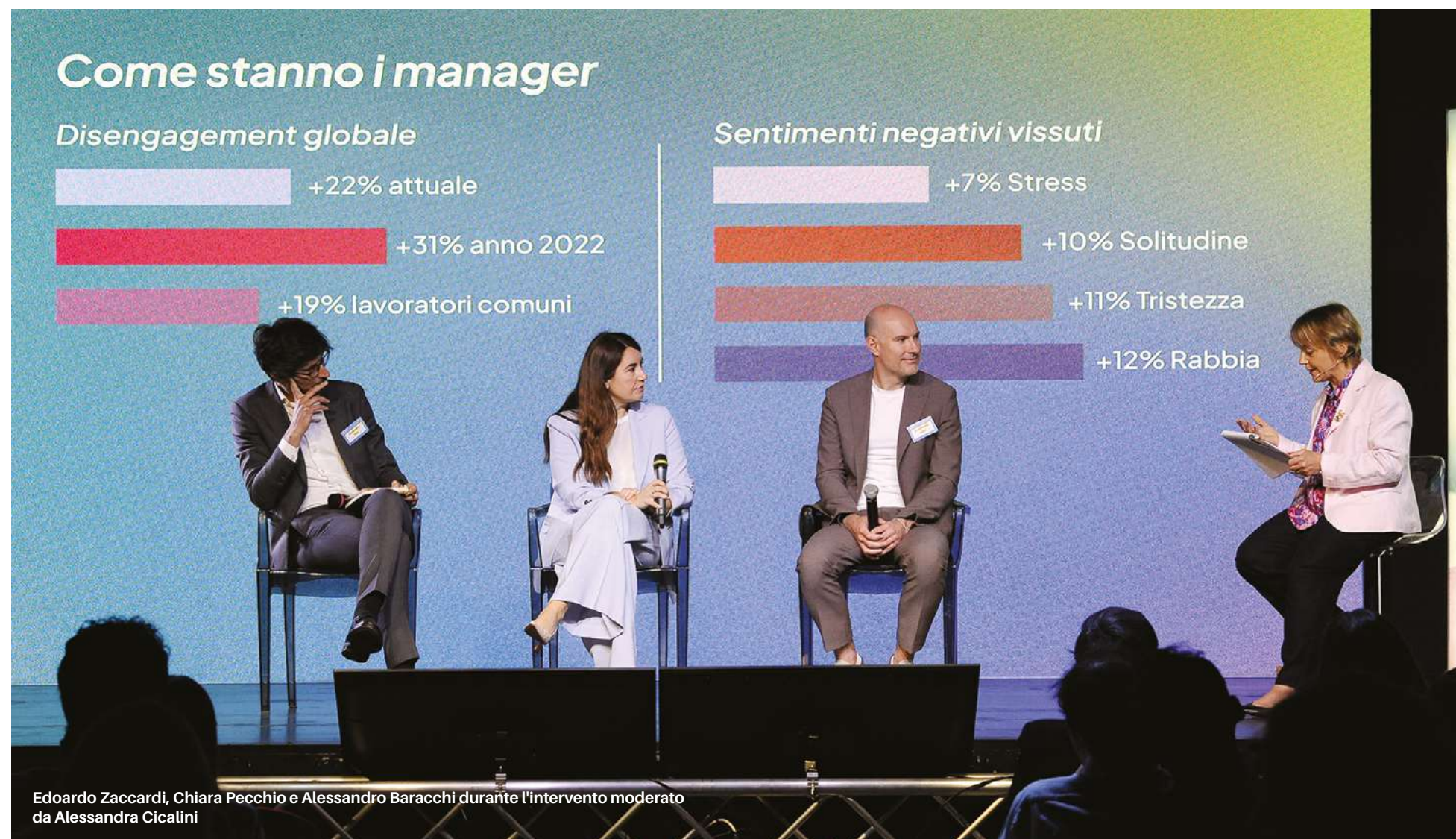
Eccoci alla domanda finale per tutti voi: nel celebre film Harry, ti presento Sally, Harry dice a Sally che è il tipo di donna più difficile, cioè una persona ad

alto mantenimento che però finge di non esserlo. Fuor di metafora: che tipo di leadership ci vuole per maneggiare donne e uomini che invece sanno benissimo che cosa vogliono al punto da andarsene se non lo ricevono?

Edoardo Zaccardi: «Occorre una leadership coerente con i valori aziendali. Per questo motivo stiamo lavorando con i nostri manager, molti dei quali ingegneri e tecnici, nel rinforzare competenze come sensibilità, attenzione e cura. Torno all'esempio della fruizione del congedo di paternità obbligatorio: se è il leader ad usarlo per primo, spingerà anche le persone di pari livello o sotto di lui a fare lo stesso, con il risultato di mandare un messaggio fortissimo sul valore della cura, della delega e della fiducia nel team, fondamentale per la crescita culturale di tutti».

Chiara Pecchio: «Se i talenti sono ad alta aspettativa, sicuramente la leadership che cerchiamo di mettere in campo è più ispirazionale, trasparente, quindi capace di guidare le persone verso un senso di più ampio respiro».

Alessandro Baracchi: «Tre concetti definiscono secondo me la leadership del futuro: fiducia, obiettivi e "concorrenza". Quest'ultima parola significa controcanto, ossia stimolare anche il dissenso da parte dei propri collaboratori, un fattore di crescita fondamentale in ogni contesto, a mio avviso. Poi dico fiducia perché le nuove forme di lavoro da remoto o ibrido non possono concretizzarsi in sua assenza. Infine, obiettivi, perché misurare le persone su questi e non più sul tempo trascorso al lavoro è il modo più efficace per saldare il rapporto tra capo e collaboratore».



Competenze al centro: la persona giusta nel posto giusto

Dalla crisi della Talent Acquisition all'importanza della Retention: perché la governance delle competenze è la vera chiave per attrarre, gestire e trattenere i talenti, tutelando produttività e benessere organizzativo

di **ANDREA MARIA PEDRINI**, Strategy Advisor HumanX

Il mercato del lavoro vive un paradosso senza precedenti. Da un lato gli investimenti in tecnologia e Intelligenza Artificiale segnano record globali, con una crescita costante ma senza però avere un miglioramento della produttività reale. Trovare i "giusti" talenti è diventato ancora più complicato. La tecnologia, da sola, non basta: ciò che fa davvero la differenza sono le competenze delle persone. Il vero tema, oggi, non è quale strumento adottare, ma come riconoscere, misurare e valorizzare le skill reali di chi lavora. Qui la tecnologia può aiutare. Il cuore di questa trasformazione è un principio antico, oggi supportato dai dati: trovare "la persona giusta per il posto giusto". Non è solo una questione di efficienza, bensì il nuovo imperativo per il benessere organizzativo e per una produttività sostenibile.

La crisi della Talent Acquisition: il costo dell'errore

I numeri parlano chiaro; ci si affida ancora troppo al "CV-centrismo" e troppo poco alla validazione oggettiva delle competenze, hard o soft che siano. Sbagliare una selezione non è solo tempo perso: ha un impatto economico devastante, quantificato in circa 3x lo stipendio annuale della posizione cercata, tra ricerca, onboarding fallito, perdita di produttività e danno al clima aziendale.

Le competenze: il cuore di una Talent Acquisition efficace

Per uscire dall'impasse è necessario spostare il focus dal "profilo ideale" al "fit reale". Selezionare per competenze effettive - e non solo per titoli dichiarati - significa

fondare ogni decisione su misurazioni oggettive anziché solo sull'intuito di un selezionatore o su un curriculum. Qui tecnologia e scientificità dei dati possono aiutare l'HR nella scelta GIUSTA. È questo il passaggio che separa un'assunzione riuscita da un errore costoso. I risultati di un approccio basato sulle competenze sono concreti e misurabili, e si traducono in tre pilastri fondamentali per l'organizzazione.

- **Riduzione dell'ansia da performance**
- **Equità e trasparenza**
- **Pay transparency più evidente e corretta**
- **Clima aziendale positivo e collaborativo**
- **Riduzione della fuga di talenti e corrispondete gap.**

«Il futuro del lavoro premia chi investe nelle persone, non chi possiede più strumenti»

Dal recruiting alla retention: il Talent Management delle competenze

L'approccio per competenze non si esaurisce con l'assunzione: è la spina dorsale di tutto il ciclo di vita del talento. Nel Talent Management la retention non va intesa come l'atto di "trattenere" forzatamente le persone, ma come la capacità di "farle evolvere"

rendendole un asset presente e futuro dell'azienda. Mappare costantemente le competenze - sia le Hard Skill (cosa una persona sa fare, oggi e in prospettiva) sia le Soft Skill (chi è, come lavora e che potenziale ha) - consente di costruire percorsi di crescita personalizzati, individuare i gap formativi e allineare le persone alle priorità strategiche dell'azienda. Investire nello sviluppo delle skill

riduce drasticamente il rischio finanziario legato al turnover e trasforma la retention da costo difensivo a leva di valore: chi vede riconosciute e valorizzate le proprie competenze resta, cresce e contribuisce di più.

Soft e Hard Skill: il fattore umano che fa la differenza

Le Soft Skill - leadership, pensiero critico, adattabilità, intelligenza emotiva - sono sempre più determinanti per il successo organizzativo, eppure restano le più difficili da identificare e misurare nei processi di selezione. Le Hard Skill, dal canto loro, restano fondamentali per capire cosa una persona sa fare e cosa potrà fare in futuro. È proprio l'integrazione tra queste due dimensioni a trasformare un buon profilo in un professionista capace di fare la differenza, e un dipendente in un leader consapevole. In un mondo che corre verso l'automazione, sono queste competenze - con la loro insostituibile capacità di giudizio - a rappresentare il vero vantaggio competitivo dell'impresa.

Conclusione: una strategia centrata sulle persone

Il futuro del lavoro non appartiene a chi possiede più strumenti, ma alle organizzazioni che sanno riconoscere e coltivare le competenze delle proprie persone. È la logica della "Skill-Based Journey" proposta da HumanX, che accompagna il talento dall'attraction alla retention. Attraverso assessment, simulazioni e people analytics diventa possibile trasformare le competenze invisibili in indicatori oggettivi: trovare "la persona giusta nel posto giusto" non è più una scommessa affidata all'intuito, ma una strategia data-driven che tutela il benessere dell'individuo e garantisce la sostenibilità economica dell'impresa.



Andrea Maria Pedrini

La fatica invisibile del lavoro contemporaneo

Stress diffuso, burnout sistemico, manager sotto pressione e confini sempre più sfumati tra vita e lavoro: il confronto tra Pirelli, Sacco System e Havas al panel BIS dedicato al benessere organizzativo

di LEO MANSUETO

C'è una fatica che non sempre si vede, ma che attraversa silenziosamente aziende, team e persone. È quella raccontata anche dal Rapporto Gallup 2026 *State of the Global Workplace*, secondo cui solo il 20% dei lavoratori nel mondo si sente davvero coinvolto in ciò che fa (è il livello più basso dal 2020), mentre stress e burnout continuano a crescere ben oltre i livelli pre-pandemici. In Italia il quadro è ancora più critico: oltre un lavoratore su due dichiara di vivere alti livelli di stress quotidiano, ben oltre la media europea del 39%.

Ma dietro i numeri ci sono trasformazioni profonde che riguardano il modo stesso di lavorare: l'iperconnessione permanente, la crisi del ruolo manageriale, il bisogno crescente di senso, la difficoltà di tracciare confini tra vita privata e professionale e un disagio che oggi non coinvolge più solo i singoli individui, ma interi team e organizzazioni.

A partire da questi dati, il panel di BIS "La fatica che non si vede: stress e burnout nelle organizzazioni" ha provato a interrogarsi su che cosa significhi oggi parlare davvero di burnout, su come riconoscere i segnali deboli prima che esplodano e su quali strumenti

servano alle aziende per costruire ambienti di lavoro più sostenibili e consapevoli.

Ne abbiamo parlato con **Donatella de Vita** (Global Head of Welfare, Engagement and DE&I Programmes di Pirelli), **Elisa Cattaneo** (Chief People Officer di Sacco System) e **Benedetta Tumatelli** (People Wellbeing & CSR Manager di Havas).

Donatella, partiamo dal Rapporto Gallup, da una veloce lettura dei dati e, sulla base di ciò che osservi ogni giorno sul campo, da una domanda più ampia. Che cos'è oggi davvero il burnout? È cambiato rispetto a qualche anno fa? E soprattutto: come si riconosce prima che esploda?

Donatella de Vita: «Prima di parlare di burnout, farei un piccolo passo indietro. Leggendo questi dati, mi chiedo cosa stia accadendo oggi nelle organizzazioni e quale senso attribuiamo a queste percentuali. Perché limitarsi a dire "siamo stressati" significa dire tutto e niente. Si parla sempre più diffusamente della crisi del ruolo manageriale e io credo che questa sia una delle cause principali. I modelli organizzativi stanno cambiando rapidamente e il manage-

ment si trova nel mezzo di una trasformazione continua.

La seconda cosa che vedo è che il lavoro sta cambiando in profondità e questi cambiamenti generano ansia nelle persone, ancora di più nei manager chiamati a presidiare questi processi.

E poi c'è un terzo elemento: un progressivo disallineamento tra persone e organizzazioni. Un allineamento perfetto non esiste mai, certo, ma oggi il divario mi sembra sempre più profondo.

Le aziende chiedono velocità, performance, adattamento continuo, persino una continua ridefinizione del proprio sé professionale. Le persone, invece, chiedono equilibrio, fiducia, senso. E dal Covid in poi questo bisogno è diventato ancora più evidente.

Quello a cui stiamo assistendo è quindi l'effetto combinato di tutti questi fattori. Burnout e stress sono la punta dell'iceberg, ma sotto c'è molto di più.

Anche il modo di parlare di burnout sta cambiando. Per anni lo abbiamo associato semplicemente al sovraccarico individuale. Oggi, invece, io lo vedo sempre più come un fenomeno sistemico. Quando emerge, raramente riguarda una sola persona: coinvolge un team, un microambiente,



Donatella de Vita

a volte intere funzioni aziendali. Questo implica anche un ripensamento dei processi di lavoro, soprattutto alla luce delle trasformazioni tecnologiche di cui parlavamo prima.

C'è poi un altro aspetto importante: i manager fanno enorme fatica a riconoscere il burnout su sé stessi e, di conseguenza, anche a riconoscerlo negli altri.

Ecco perché oggi servono competenze manageriali e HR molto più evolute, capaci di intercettare segnali nuovi. Uno di questi è il quiet quitting: piccoli team che, silenziosamente, si ritirano. Fanno il minimo indispensabile, ma smettono di portare energia.

Un altro segnale è quando un team smette di essere creativo, di proporre idee, di innovare.

Chiuderei però con una riflessione: oggi forse parlerei meno di engagement o disimpegno e più di energia che molte persone non riescono più a trovare nel lavoro che fanno. Credo che il nostro ruolo sia proprio questo: aiutare le persone a ritrovare senso nel proprio lavoro e creare le condizioni perché l'energia possa crescere, non esaurirsi».



Elisa Cattaneo

Ritrovare senso nel lavoro significa anche superare un'idea che ci siamo portati dietro troppo a lungo: quella che mitizza l'overwork, il sacrificio continuo, la disponibilità totale come prova di valore. Restando su questo tema, chiamo in causa Elisa. In Sacco System il tema dello stress - prima ancora del burnout - è molto concreto, con situazioni reali e casi critici che state gestendo in diversi Paesi. Quali sono oggi i segnali più ricorrenti che vi fanno capire che una persona, o addirittura un team, sta entrando in una zona di rischio?

Elisa Cattaneo: «La nostra non è una realtà enorme e questo dimostra che stress e pressione non riguardano solo le grandi multinazionali. Sono dinamiche trasversali.

Quello che colpisce oggi è soprattutto la trasparenza con cui questi casi stanno emergendo. Non parliamo più soltanto di manager o leader sotto pressione, ma anche di operai, tecnici, persone di laboratorio che fanno fatica a trovare energia e a conciliare benessere personale e lavoro.



Benedetta Tumatelli

I primi segnali spesso sono deboli: assenze frequenti o prolungate, calo di energia, disconnessione progressiva. E poi il disagio si riflette sul gruppo: iniziano i piccoli commenti, il malcontento diffuso. Il problema è che, nonostante oggi si parli molto di salute mentale, c'è ancora una grande impreparazione nel gestire concretamente queste situazioni. Ti arriva il manager che dice: "Non va bene, non lo voglio più nel team". Ma quello non è il punto.

Il punto è dotarsi di strumenti nuovi per affrontare il problema senza stigmatizzare chi lo vive.

I segnali partono dalle persone, ma devono arrivare anche a noi HR, che abbiamo la responsabilità di aiutare manager e organizzazioni a leggere queste situazioni senza discriminazioni.

Forse la vera inclusione parte proprio da qui: accettare qualsiasi forma di fragilità come parte della complessità umana».

In Havas Italia convivono realtà e generazioni molto diverse, con competenze e attività eterogenee. E questo si riflette inevitabilmente anche nel modo di

vivere la fatica. Negli ultimi anni avete raggiunto livelli molto alti di flessibilità. Ma allo stesso tempo lavoro e vita personale tendono sempre più a invadere gli stessi spazi. L'iperconnessione ci permette di lavorare ovunque, ma rende anche più difficile "staccare" davvero.

Benedetta, oggi dove passa il confine? Esiste ancora oppure dobbiamo imparare a convivere con un equilibrio più fluido?

Benedetta Tumatelli: «Le risposte possibili sarebbero tantissime, anche perché molto dipende dal settore. Noi lavoriamo nelle relazioni e costruire relazioni richiede tempo, fiducia, presenza. Capire qual è il confine giusto non è semplice.

In Havas convivono attività molto diverse e quindi non esiste una risposta unica. La cosa che abbiamo capito è che bisogna guarda-

re alle persone: ognuno reagisce in modo differente, ognuno vive stress e flessibilità in maniera diversa.

Per questo una soluzione uguale per tutti non funzionerebbe. Cerchiamo piuttosto di offrire strumenti diversi a persone diverse, anche perché oggi convivono quattro generazioni nello stesso luogo di lavoro. La flessibilità resta il punto di partenza: smart working, flessibilità oraria, permessi aggiuntivi, strumenti di wellbeing. Ma tutto questo funziona davvero solo se accompagnato da una leadership di cura.

I manager hanno un ruolo fondamentale. Quelli che utilizzano davvero gli strumenti messi a disposizione dall'azienda diventano esempi positivi per i team. Quando un manager dice apertamente: "Prenditi quell'appuntamento con la psicologa, io l'ho

fatto", cambia completamente la cultura attorno a questi temi. L'esempio, in questo senso, è potentissimo».

Restando sul ruolo degli HR manager e sull'effetto a cascata del burnout, torno da te Donatella. Le ultime ricerche internazionali ci dicono che oltre il 60% degli HR lavora stabilmente oltre la propria capacità e più del 70% vive uno stato di esaurimento emotivo costante. Mentre chiediamo loro di sostenere il benessere organizzativo, spesso dimentichiamo di tutelare il loro. Che cosa si può fare davvero per evitare che proprio queste figure diventino il punto più fragile del sistema?

Donatella de Vita: «È un tema molto complesso, ma partirei da una domanda: perché sta accadendo? Il ruolo HR è sempre stato

una cerniera tra bisogni delle persone e bisogni dell'organizzazione. Oggi però questo ruolo è cambiato: l'HR è diventato il custode dell'employee experience, portando con sé aspettative enormi. In parallelo cresce tantissimo anche il carico emotivo delle persone HR, soprattutto di chi lavora a stretto contatto con manager e team. E spesso sono proprio le persone meno ascoltate dell'azienda. La prima cosa da fare è quindi riconoscere che il problema esiste. Può sembrare banale, ma parlarne è già un primo passo importante.

La seconda cosa è creare spazi di decompressione: luoghi in cui condividere fragilità e difficoltà. Anche gli psicologi hanno una supervisione, no? Non stiamo inventando nulla.

E poi servono strumenti concreti per leggere i segnali, fare diagnosi e costruire linee di azione che non siano soltanto di ascolto, ma di intervento reale».

Elisa, in quale misura tutti questi cambiamenti - crescita, complessità, iperconnessione - stanno aumentando stress e fragilità?

Elisa Cattaneo: «Incidono su tantissimi livelli. Prima di tutto sull'abitudine. Una realtà italiana, familiare, con un contesto noto, si trova improvvisamente a confrontarsi con mercati internazionali, culture diverse, nuove aspettative. Passi da cinque nazionalità a venticinque. E questo disorienta, perché l'essere umano tende naturalmente a cercare stabilità.

La crescita dimensionale, la complessità e le aspettative sempre più alte aumentano inevitabilmente il carico emotivo. Ed è qui che emerge una fragilità diffusa. Per questo credo che il ruolo dell'HR sia soprattutto quello di facilitare la leadership. Dobbiamo aiutare i manager a riconoscere il



disagio, a non averne paura e a portarlo sul tavolo giusto, senza giudizio. Bisogna normalizzare il confronto su questi temi».

Benedetta, arriviamo allora al nodo generazionale. Oggi giovani e senior spesso sembrano parlare lingue diverse. Non esiste più una progressione lineare: ci sono giovani professionisti con competenze molto avanzate che arrivano rapidamente a ruoli di responsabilità, ma si confrontano con modelli organizzativi ancora legati a logiche tradizionali. Come si riducono queste frizioni?

Benedetta Tumatelli: «Questa è una delle grandi sfide del presente. Quattro generazioni nello stesso luogo di lavoro sono una novità enorme. La prima cosa da fare è riconoscere queste frizioni e ascoltarle, senza viverle come problemi ma come opportunità.

Anche il welfare e il wellbeing che abbiamo oggi sono il risultato di cambiamenti culturali avvenuti nel tempo. In Havas abbiamo creato un board under 30: un gruppo con budget e autonomia per proporre iniziative utili ai giovani. E la cosa interessante è che molte richieste non riguardavano benefit tradizionali, ma momenti

di connessione reale: serate, cinema, karaoke, eventi condivisi. Abbiamo poi avviato pranzi mensili tra under 32 e top management per confrontarsi su temi come smart working, flessibilità, out of office. L'obiettivo è creare spazi di dialogo reale tra generazioni diverse. Perché il punto non è decidere chi ha ragione, ma imparare ad ascoltare visioni differenti del lavoro».

Per chiudere: qual è la prima cosa che un'azienda dovrebbe smettere di fare già da domani per ridurre davvero stress e burnout?

Donatella de Vita: «Credo che dovremmo smettere di pensare in termini di contrapposizioni - giovani contro senior, manager contro collaboratori - e ricominciare ad allenarci all'ascolto reciproco».

Elisa Cattaneo: «Direi smettere di vedere solo le differenze. Quello che funziona davvero è il gruppo, la relazione autentica».

Benedetta Tumatelli: «Io direi smettere di credere che i modelli che hanno funzionato fino a ieri funzioneranno anche domani. Oggi conta la qualità del tempo, non soltanto la quantità».



Benedetta Tumatelli, Donatella de Vita ed Elisa Cattaneo con Leo Mansueto sul palco di BIS

Carico mentale, una questione di genere da trasformare per il bene di tutti

Il gruppo globale di ricerca e analisi dei dati YouGov ha curato l'indagine "Perché non restiamo calmi" per spiegare perché il fenomeno della "mente che corre" è particolarmente diffuso tra le donne

di **FRANCESCA SOLDI**, Associate Director di YouGov

Possiamo definire il carico mentale come quel continuo lavoro di meningi che, i compiti quotidiani, sia quelli che dobbiamo portare a termine per noi, ma anche quelli che dobbiamo organizzare per altri, occupano la nostra mente costantemente. Si tratta di quel continuo sforzo in cui pianifichiamo, organizziamo e prevediamo azioni che devono essere compiute in un arco temporale limitato, che ci coinvolge sia in ambito lavorativo che nel privato. Non è un fenomeno facile da rilevare perché è di per sé interno, intimo, avviene nella nostra mente. Per sua natura ha a che fare con il "pensiero di fare / far fare qualcosa" e non di farlo nella pratica. Se il carico mentale affligge non tanto chi svolge un compito ma chi si ricorda che deve essere svolto, allora è complesso riuscire a rilevare il numero di volte in cui una persona si ricorda di fare qualcosa o si ricorda di ricordare. Infine, si tratta di un

fenomeno soggettivo: a parità di condizioni, persone diverse possono avere livelli di carico mentale diversi.

Esistono però una serie di indicatori strutturati in scale di accordo e disaccordo che possono aiutare a rilevare una situazione di carico mentale affaticato nel momento in cui interroghiamo direttamente delle persone oltre che domandare un'autovalutazione del proprio carico mentale. In YouGov, ci dedichiamo anche alla produzione di dati pubblici che vanno oltre lo scopo principale della ricerca di mercato: quello che possiamo fare con la capacità di interrogare campioni rappresentativi della popolazione (in Italia o in altri Paesi) è rilevare fenomeni sociali e leggerli nelle loro diverse sfaccettature e nel tempo.

Negli ultimi due anni ci siamo concentrati sul tema del carico mentale e abbiamo avuto la possibilità di presentare i dati in work-

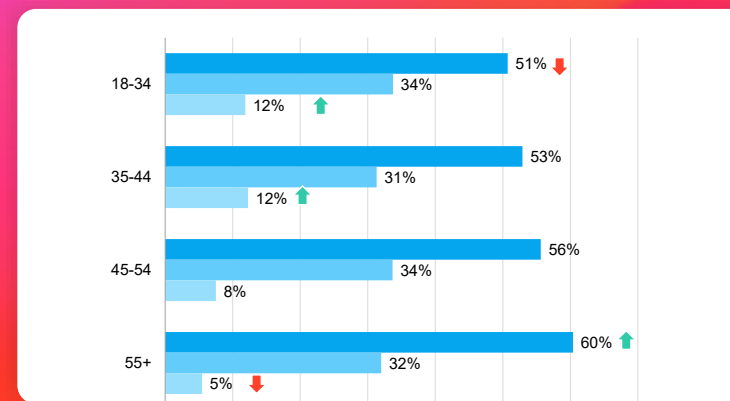
shop che puntavano a coinvolgere voci diverse sull'argomento e ad approfondire la tematica su aspetti differenti. Per misurare il carico mentale, abbiamo effettuato una rivelazione su un campione rappresentativo di persone maggiori, equilibrato per genere, età e luogo di provenienza. Oggetto della survey era proprio la loro percezione di come si autovalutano rispetto a macroaree quali il senso di sopraffazione, l'autostima, la propensione alla micro-gestione del quotidiano e al rapporto con le aspettative esterne. Tra i risultati più interessanti, in primo luogo abbiamo rilevato una maggiore propensione per coloro che percepiscono il proprio carico mentale in modo negativo a dichiarare di sentirsi sopraffatti, avere atteggiamenti che denotano scarsa autostima, e ad avere paura delle aspettative esterne.

La seconda domanda che ci siamo posti era: il carico mentale

Il percepito di un carico mentale affaticato è maggiore fra i/le più giovani e decresce all'aumentare dell'età

Q4. Come valuteresti il tuo carico mentale? Seleziona una risposta: Eccellente/Buono, Discreto, Scarso, Preferisco non rispondere

%



Significant difference (95%) vs total gender

YouGov Surveys Italia Agosto 2025 | 18-34 387; 35-44 284; 45-54 374; 55+ 914

Eccellente, Buono

Discreto

Scarso

è equamente distribuito all'interno della popolazione? La nostra risposta è stata no. Come molti fenomeni sociali il carico mentale risulta infatti distribuito in modo ineguale all'interno della popolazione. Una prima cesura interessante per osservare il fenomeno è quella generazionale. **Al decrescere dell'età la percezione negativa del proprio carico mentale aumenta mentre diminuisce all'aumentare dell'età.** I giovani e le giovani risultano più sensibili al tema di quanto lo siano i loro padri e le loro madri. D'altra parte, il tema della salute mentale e dell'importanza del prendersene cura sta emergendo sempre di più come importante grazie alle nuove generazioni. Secondo il Rapporto "Salute mentale e salute del cervello nella concezione della salute degli italiani" realizzato dal Censis del 2026, se il 29,4% degli Italiani dichiara di pensare ogni giorno o spesso alla propria salute mentale, questo è vero per il 41,9% dei giovani.

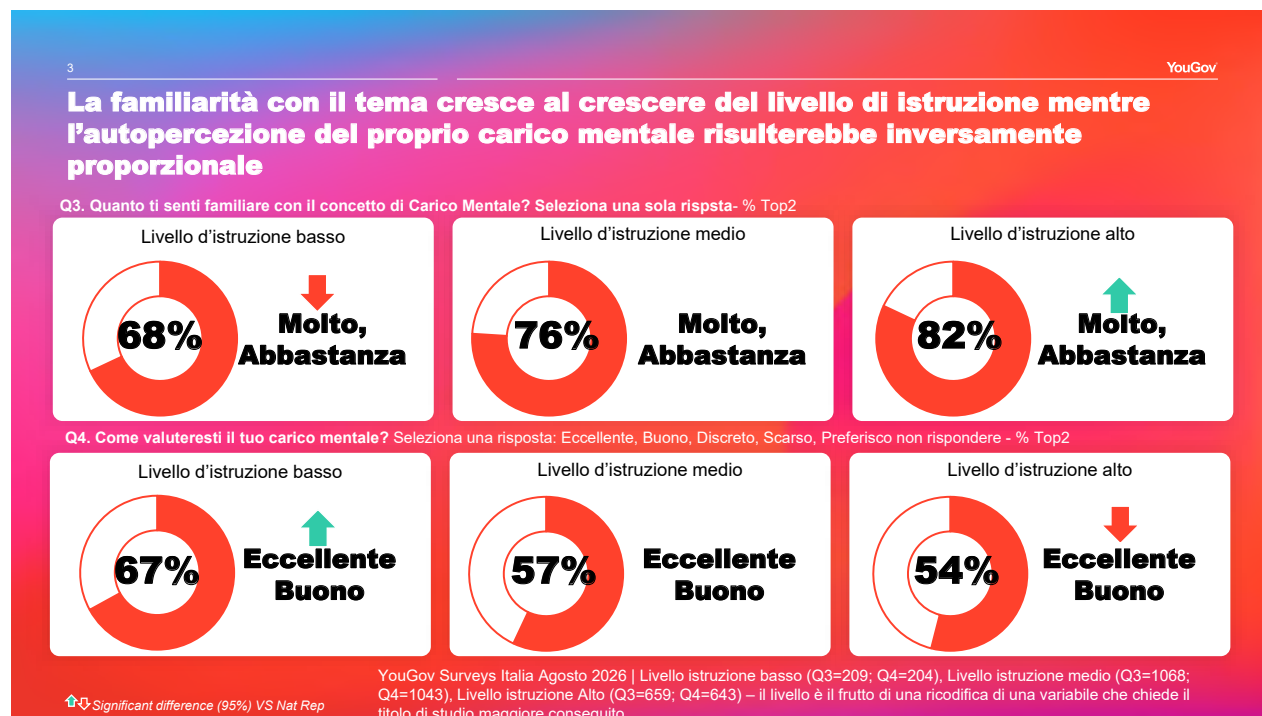
Ci sono altre fratture nella società che ripartiscono il carico

mentale in modo ineguale? Sicuramente lo status sociale potrebbe essere visto come una cesura fondamentale, e per rilevarlo, il livello di istruzione si dimostra una proxy utile. Quello che vediamo nei nostri dati rilevati è che la familiarità con il tema cresce al crescere del livello di istruzione; quindi, se registriamo un 68% di persone familiari con il tema del carico mentale fra coloro che hanno un livello di istruzione basso questa percentuale sale all'82% fra coloro che hanno un'istruzione alta. Dare invece una valutazione positiva del proprio carico mentale mostra un andamento inverso: decresce al crescere del livello di istruzione. Vediamo un 67% di coloro che, con un livello di istruzione basso, dichiarano di percepire un carico mentale in buone o eccellenti condizioni; questa percentuale diventa il 57% fra chi ha un livello medio d'istruzione e scende in modo significativo rispetto al totale della popolazione fra coloro che hanno un livello di istruzione alto (54%).

L'aspetto che però più colpi-

sce dei dati rilevati è che la cesura più importante rimane una cesura, o meglio, una frattura di genere. **Dai dati emerge in modo inequivocabile che il carico mentale è infatti un fenomeno strutturalmente femminile** e nei report prodotti abbiamo cercato di sottolineare questo elemento utilizzando anche le parole della scrittrice Michela Murgia e della fumettista francese Emma che danno voce al fatto di quanto il carico mentale ricada quasi esclusivamente sulle donne. Non si tratta in altri termini di una scelta narrativa: i dati lo confermano in più punti. In particolare: le donne valutano il proprio carico mentale in modo significativamente meno positivo degli uomini (Top2: 50% vs 63%);

Le donne riferiscono un percepito di sopraffazione, di mente che corre, difficoltà a rilassarsi, senso di responsabilità costante significativamente più alti rispetto agli uomini; le donne dichiarano più spesso di avere problemi fisici correlati al carico mentale (43% vs 19% negli uomini). La scelta di



usare il femminile, quindi, non è ideologica o connotativa, ma piuttosto descrittiva. Il carico mentale è un fenomeno di genere, perché nasce da ruoli sociali e aspettative introiettati, è frutto di un adeguamento a norme sociali interiorizzate da quando nasciamo e veniamo socializzati e socializzate.

Nell'introduzione al fumetto di Emma intitolato *Bastava chiedere! 10 storie di femminismo quotidiano* (Gius. Laterza & Figli), Michela Murgia afferma: «Se gli uomini nella vita vengono sospinti verso un perché, alle donne si insegna ancora ad agire motivate da un per chi, senza il quale viene loro detto che le loro vite saranno incomplete, che i loro cuori si inaridiranno, che vivranno egoiste e moriranno sole senza mai sperimentare la pienezza della femminilità». Secondo questa accezione, sembrerebbe insomma essere necessario per le donne assumere un ruolo di cura verso un qualcuno per poter essere riconosciute come tali e per avere

un ruolo riconosciuto nella società senza incorrere in una pena di esclusione.

All'interno della ricerca abbiamo poi potuto rilevare che in presenza di una situazione di "caring", quindi per tutte quelle persone che possono essere definite caregiver, il carico mentale si aggrava ulteriormente. Fra i gruppi di caregiver più colpiti emergono sicuramente coloro che si occupano di figli con un qualche tipo di disabilità. Per queste persone è molto più facile:

- valutare il proprio carico mentale come "scarso": 11%;
- percepire la propria salute mentale come "scarsa": 11%;
- dichiarare di avere problemi fisici costantemente: 16%.

Risulta a questo punto quasi superfluo sottolineare il fatto che ad avere punteggi altissimi in tutte le dimensioni legate ad alti livelli di carico mentale, ossia nel senso di sopraffazione, nella difficoltà a delegare, nella sensazione della mente che corre e nella paura di

non fare mai abbastanza, sono in particolare le caregiver donne.

In conclusione, **la prevalenza di un maggiore carico mentale in una specifica fascia della popolazione è frutto dell'interiorizzazione di modelli culturali e norme sociali che si reitera nel tempo**; nel tempo le donne hanno interiorizzato nuove responsabilità lavorative e nella sfera pubblica, senza che si sia verificato un corrispondente aumento della partecipazione maschile nella sfera domestica (come sottolineato nella ricerca curata da Paula England, Kathleen Gerson, and Gøsta Esping-Andersen *The incomplete gender revolution theory*), ma questo non vuol dire che i diversi attori sociali non possano contrastare stereotipi e preconcetti duri a morire. Sensibilizzare le persone e indirizzare l'attenzione su questi temi non significa rivolgersi ad una sola fascia della popolazione, ma significa stimolare l'attenzione verso il benessere e lo sviluppo, anche economico, della società nel suo insieme.

Fondazione ATM, l'ecosistema di welfare al servizio della comunità

Nato inizialmente per fornire assistenza sanitaria e altri benefit per i dipendenti dell'azienda di trasporto pubblico milanese, l'ente si è aperto alla città realizzando anche survey periodiche utili a coglierne meglio i bisogni emergenti

di **MARIA EMANUELA SALATI**, Presidente di Fondazione ATM

Viviamo in un tempo pieno di paradossi. Siamo immersi in una società iperconnessa, ma sempre più fragile. Abbiamo accesso a tecnologie potentissime, eppure aumentano la solitudine, il disagio psicologico, la fatica relazionale, la percezione di instabilità. Il lavoro cambia rapidamente, le città diventano più veloci, le famiglie più complesse, le biografie individuali più discontinue. In questo scenario, il welfare non può più essere pensato soltanto come un sistema di prestazioni, bonus o servizi distribuiti in modo verticale. Oggi il welfare deve diventare soprattutto una capacità collettiva di tenere insieme le persone dentro la complessità. La parola "cura" è infatti una delle grandi questioni del nostro tempo. Non nel senso assistenziale o paternalistico del termine, ma come infrastruttura sociale capace di creare legami, fiducia

e appartenenza. In una società attraversata da conflitti, individualismo e frammentazione, **la cura rappresenta forse l'unica forma di potere davvero accettabile oggi: un potere che non impone, ma connette; che non divide, ma costruisce relazioni.**

Per anni il welfare è stato immaginato come un meccanismo di erogazione: un insieme di strumenti pensati per compensare bisogni. Ma questo modello mostra sempre più i suoi limiti. Le persone non chiedono soltanto servizi: chiedono ascolto, riconoscimento, comunità, relazioni affidabili. Chiedono di sentirsi parte di qualcosa. È qui che emerge un nuovo paradigma: passare da una logica di semplice erogazione a una logica di relazione. Un cambiamento culturale prima ancora che organizzativo. Un welfare che non si limita a intervenire sul disagio, ma che costruisce contesti di

benessere diffuso e di prossimità sociale.

Fondazione ATM rappresenta in questo senso un'esperienza particolarmente significativa. Non soltanto per i servizi che offre ai dipendenti e alle loro famiglie, ma soprattutto perché interpreta il welfare come ecosistema comunitario. Al centro della sua missione c'è, infatti, **una visione ampia della salute e della qualità della vita: non solo benessere fisico, ma anche equilibrio mentale, sostegno familiare, relazioni sociali, partecipazione e senso di appartenenza.** La Fondazione opera attraverso una pluralità di strumenti integrati che da un paio d'anni sono aperti a tutti i cittadini e non solo alle persone di ATM: il Poliambulatorio di via Farini a Milano, i servizi di prevenzione, gli alberghi per le vacanze, il supporto psicologico, le iniziative per la salute mentale, l'attenzione alla

dimensione finanziaria e familiare, fino alle attività aggregative e sportive della Polisportiva. Una rete che mette al centro la persona nella sua interezza e non soltanto come lavoratore.

Ma ciò che rende davvero innovativo questo modello è il significato culturale che assume il welfare: non un costo accessorio, ma una leva sociale e organizzativa fondamentale. La dimensione del servizio ha al centro l'ascolto e la relazione; la fiducia non è un elemento astratto, ma una vera categoria economica, perché produce benessere, motivazione e quindi anche qualità del lavoro. Per troppo tempo, infatti, le organizzazioni hanno considerato il benessere come un elemento laterale rispetto alla produttività. Oggi invece appare sempre più evidente che **senza fiducia non esiste innovazione, senza relazioni sane non esiste collaborazione, senza appartenenza non esiste continuità**. Le organizzazioni più solide saranno dunque quelle capaci di creare legami autentici attorno alle persone. Questo approccio è ancora più rilevante in una città come Milano, simbolo della velocità contemporanea. Una città internazionale, dinamica, attrattiva, ma anche attraversata da nuove disuguaglianze e forme di isolamento. In contesti urbani così intensi il rischio più grande è perdere i luoghi comunitari, gli spazi dell'incontro gratuito, della memoria condivisa, della socialità intergenerazionale.

Per raccontare il senso di questo welfare relazionale, c'è una storia semplice ma potente. A Baggio esiste una vecchia bocciola frequentata dagli anziani del quartiere, ma anche dai dipendenti ATM iscritti alla Polisportiva. Un luogo senza estetica costruita, apparentemente marginale. Eppure,

proprio lì si produce qualcosa di prezioso: le persone si incontrano, parlano, si riconoscono. Quel luogo diventa "un pezzo di città che resiste". Questa immagine racconta molto bene il significato profondo del welfare comunitario.

Oggi innovazione non significa soltanto digitalizzazione o efficienza. Significa anche custodire gli spazi in cui le persone possono ancora sentirsi a casa. Significa creare luoghi dove le generazioni

si parlano e dove le relazioni non sono interamente governate dalla logica della prestazione. **Non è casuale che dalle survey interne emerga come molte persone chiedano prima di tutto occasioni di aggregazione ed esperienze comunitarie, persino prima della casa o di alcuni servizi sanitari**. Questo dato dice moltissimo sul tempo che stiamo vivendo. Dietro la richiesta di comunità c'è, infatti, un bisogno profondo di ri-

«In una società attraversata da conflitti, individualismo e frammentazione, la cura è l'unica forma di potere che non impone, ma connette; che non divide, ma costruisce relazioni»

connessione umana. Le persone cercano contesti che contrastino la dispersione emotiva e sociale della contemporaneità. Perfino l'attenzione verso servizi appa-

rentemente secondari - come la richiesta di assistenza veterinaria citata nelle survey - racconta un cambiamento culturale importante: oggi il benessere viene per-

cepito in modo integrale, dentro una rete di legami affettivi che comprende la famiglia, gli animali domestici, le relazioni quotidiane con gli altri e con la città.

In questa direzione Fondazione ATM ha scelto di aprire una parte importante dei propri servizi anche ad altre aziende del territorio, che possono convenzionarsi senza oneri e offrire ai loro dipendenti l'accesso a parte del welfare della Fondazione. È il caso, ad esempio, del Poliambulatorio, che oggi rappresenta non soltanto un presidio sanitario aziendale ma un'infrastruttura di welfare condiviso, accessibile a realtà esterne a costi convenzionati. Una scelta che supera la logica chiusa del welfare d'impresa tradizionale e che trasforma servizi nati per una comunità aziendale in risorse aperte al territorio.

Per concludere, la vera sfida non sarà soltanto offrire più servizi, ma creare ecosistemi sociali in cui le persone possano sentirsi accompagnate lungo tutte le fasi della vita. In questo senso il welfare non è più soltanto una funzione sociale o aziendale: diventa un'infrastruttura civica che genera fiducia, appartenenza e coesione. Nel mondo del lavoro, nelle città e nei territori, il vero tema non sarà dunque quanto welfare sapremo offrire, ma quale idea di società vogliamo costruire attraverso il welfare. Forse è proprio questa la lezione più importante del presente: in tempi complessi non ci salveranno soltanto le competenze o le tecnologie, ma la capacità di restare umani gli uni per gli altri.



Foto: Mihaela Claudia Puscas | Pexels

Lavorare nell'era dell'iperconnessione, restando umani

In un mondo che non si spegne mai è fondamentale mantenere ferma la barra della employee experience: le testimonianze di Fater e MediaWorld

di ALESSANDRA CICALINI

Nel panel di chiusura di BIS, **Valentina Carlotta Frigerio**, Head of People Development and Employer Branding di MediaWorld, e **Roberta Di Brigida**, Head of Talent Center of Excellence di Fater, hanno dialogato sul rapporto tra intelligenza artificiale, employee experience, ascolto e nuove forme di organizzazione del lavoro.

“ExperienceElectronics” è il concept sposato da MediaWorld, azienda specializzata nel settore dell'elettronica, presente nel nostro Paese dal 1991 e parte del gruppo MediaMarktSaturn. Valentina Carlotta, già durante la puntata di “Tutto di Personale”, mi hai parlato della visione “data-driven” della vostra gestione HR. Come la si sposa senza perdere di vista il lato umano della questione?

Valentina Carlotta Frigerio: «A nostro avviso l'AI richiede un cambiamento organizzativo: è comprensibile che una trasformazione di questa portata generi timori, e il nostro compito è accompagnare

le persone, trasformando l'incertezza in fiducia. In MediaWorld raccogliamo feedback anonimi attraverso un processo di ascolto trasparente. Ogni semestre, con il Net Promoter People - uno dei principali KPI in ambito People - misuriamo quanto le nostre persone consiglieranno MediaWorld come luogo di lavoro a un amico o a un familiare. A partire dai risultati definiamo poi piani d'azione concreti. È un approccio riconosciuto anche dal recente Bollino CNEL per le buone pratiche partecipative, che conferma il valore del percorso che stiamo portando avanti».

Passiamo a te, Roberta. Fater è la joint venture paritetica tra Angelini Industries e Procter & Gamble, specializzata nel mercato italiano dei prodotti assorbenti per la persona e dei prodotti per la cura della casa. Anche in questo caso, in un'altra puntata di “Tutto di Personale” Giulio Natali ci ha illustrato la vostra strategia fondata sul “People First”. Come si fa a non tradirla consi-

derando anche l'impatto dell'AI sulla employee experience?

Roberta Di Brigida: «Innanzitutto, in Fater esistono tante employee experience. Un conto è infatti lavorare nel commerciale a stretto contatto con le aziende clienti, un altro conto è essere alla linea di produzione ad esempio di Ace, sette giorni su sette, su tre turni. E poi c'è l'headquarter di Pescara. Il mio compito, perciò, è fare le domande giuste e parlare con le persone, non avere tutte le risposte. “People First” significa proprio essere tutti corresponsabili, tanto quanto me, nella costruzione della migliore employee experience. In questo contesto si inserisce l'intelligenza artificiale, che per noi è uno strumento che ci aiuta a fare meglio le cose. Ad esempio, nella produzione abbiamo creato degli agenti di AI che sono una sorta di supereroi, in grado di supportare i colleghi quando una linea si ferma, scattando una semplice foto. Prima di introdurli abbiamo chiesto proprio: “Se avessi una bacchetta magica, cosa realizzeresti?” I colleghi ci hanno risposto: “Mi



Valentina Carlotta Frigerio

serve questo”. E noi lo abbiamo realizzato».

Valentina Carlotta, torniamo all'iperconnessione, che si può tradurre come sovraccarico, ma al contrario può trasformarsi anche in ascolto e capacità di costruire esperienze migliori: come state lavorando in questa direzione?

Valentina Carlotta Frigerio: «L'intelligenza artificiale e l'iperconnessione fanno ormai parte della quotidianità di un'azienda come MediaWorld, composta da oltre 5.000 persone, ma non possono sostituire le relazioni. Per questo affianchiamo alla formazione digitale momenti in presenza, che mantengano vivo lo scambio e rafforzino una cultura condivisa. Abbiamo inoltre introdotto formule di smart working al 100%, laddove compatibili con il ruolo, basate su fiducia, responsabilità e



Roberta Di Brigida

chiarezza degli obiettivi. Investiamo anche sullo sviluppo interno e sull'equilibrio tra vita professionale e personale, con riscontri molto positivi. Infine, lavoriamo per ridurre gli stereotipi, penso a “Tech is Woman”, il progetto con cui avviciniamo bambine e ragazze alle discipline STEM e contribuiamo a contrastare il gender gap nel mondo della tecnologia. È il nostro modo di guardare a ciò che lasceremo dopo di noi, in un ambito in cui resta ancora molto da fare».

Roberta, in Fater avete anche un Chat GPT interno e in generale immagino che le tecnologie di tipo predittivo vi aiutino a cogliere i bisogni emergenti dei dipendenti. Da voi però il senso di appartenenza è molto forte: non è che l'AI non riesce a portare alla luce ciò che non va proprio per questo motivo?

Roberta Di Brigida: «È vero: da noi

il senso di appartenenza è fortissimo. Da fuori ci dicono spesso “qui dentro lavorate come se l'azienda fosse vostra”. E in effetti abbiamo un turnover bassissimo e il nostro Net Promoter Score è 90. C'è però anche il rovescio della medaglia, ossia la difficoltà di aiutare le persone ad arrivare a quel livello di maturità nelle relazioni per cui, anche se non si va d'accordo, va bene lo stesso. Per superare il problema, abbiamo previsto percorsi di coaching mirati che lavorano sui comportamenti virtuosi che generano team coesi e permettono conversazioni franche, anche appassionate e non filtrate. Questo tipo di formazione è essenziale in particolare quando si forma un nuovo team: dobbiamo avere un genuino interesse nel conoscere l'altro, permettendo anche i momenti di collisione».

Una domanda flash per entrambe alla fine del nostro viaggio: le tecnologie possono essere facilitatrici del dialogo tra le diverse generazioni di lavoratori che fanno parte dei vostri team, oppure resteremo per sempre tribù provenienti da ere geologiche differenti?

Valentina Carlotta Frigerio: «Le differenze generazionali esistono, ma spesso dietro linguaggi e modalità di lavoro diversi troviamo bisogni molto simili. MediaWorld ha una popolazione molto eterogenea e per me questo rappresenta un valore. La vera sfida è creare connessioni autentiche tra le persone: l'ascolto e il dato ci aiutano a comprenderne meglio le esigenze, favorendo confronto, collaborazione e una maggiore consape-

«Le differenze tra generazioni esistono, ma la vera sfida è creare connessioni autentiche tra le persone»

(Valentina Carlotta Frigerio)

«Nessuno vuole star male al lavoro: ognuno vuole sentirsi visto e poter raccontare, alla fine della propria esperienza professionale, di aver lasciato qualcosa»

(Roberta Di Brigida)

volezza di ciò che ci accomuna. Anch'io credo nella trasparenza e nella possibilità di riconoscere gli errori e imparare da essi. È un valore condiviso anche dal nostro amministratore delegato, che dice spesso: "prova, fai, vedi dove arrivi". La tua spinta e la tua passione possono portarci a un passaggio che non immaginavamo».

Roberta Di Brigida: «Qualcuno diceva che le nuove generazioni sono maleducate, perché non rispettano le persone più anziane e non si alzano per lasciare il posto. Da noi abbiamo lo smart working cinque giorni su cinque e spesso

si pensa che siano stati i più giovani a chiedercelo. Invece la realtà è un'altra: ad utilizzarlo di più sono proprio i senior. La differenza è solo che i più giovani hanno avuto il coraggio di verbalizzare questa esigenza, mentre ai miei tempi sembrava quasi inappropriato chiedere quanti giorni di ferie si avessero. I ragazzi hanno codici di comunicazione un po' differenti, sono più smanettoni, ma magari, se insegnano ai senior ad usare alcuni strumenti, tutto diventa più semplice anche per loro. E del resto, sul principio di fondo ci troviamo tutti: chi vuole stare male al lavoro? Nessuno, anche perché tutti voglia-

mo dare senso al nostro tempo. Ognuno vuole sentirsi visto e poter raccontare, alla fine della propria esperienza professionale, di aver lasciato qualcosa. Per chiudere, abbiamo parlato tantissimo di ascolto, ma perché ci sia ascolto deve esserci anche dialogo, perché singolarmente possiamo essere bravissimi ad ascoltare, ma spetta alle organizzazioni creare un livello di sicurezza psicologica tale per cui le persone si sentano libere di dire anche una cosa sbagliata. E questo si costruisce nel tempo e in un percorso fatto anche di errori che fa parte del viaggio unico che compie ogni organizzazione».



Valentina Carlotta Frigerio e Roberta Di Brigida sul palco di BIS

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

Quando il welfare parla alle persone, prima che ai dipendenti

Le aziende che costruiscono benessere reale sono quelle che aiutano le persone a orientarsi, scegliere e vivere con maggiore consapevolezza dentro e fuori dal lavoro

di **BENEDETTA DE MICHELIS**, Manager Business Development Altroconsumo B2You

Negli ultimi anni il concetto di welfare aziendale è profondamente cambiato. Se in passato il benessere dei dipendenti veniva associato quasi esclusivamente a benefit economici o strumenti di supporto tradizionali, oggi le aziende si trovano di fronte a una trasformazione molto più ampia, che riguarda la qualità della relazione con le proprie risorse, la capacità di ascoltarne i bisogni reali e di accompagnarli in un contesto sociale ed economico sempre più complesso.

Le persone non smettono di essere consumatori quando entrano in azienda. Continuano ogni giorno a confrontarsi con decisioni che riguardano la gestione del denaro, i consumi, la salute, la sostenibilità, il rapporto con i servizi, l'accesso alle informazioni e la capacità di orientarsi tra scelte sempre più articolate. Ed è proprio questa complessità che oggi incide direttamente anche sul benessere lavorativo.

Una persona che vive condizioni di incertezza economica, che fatica a comprendere strumenti fi-

nanziari, che non riesce a orientarsi tra bonus, servizi, offerte o diritti, è inevitabilmente una persona più fragile e meno serena. Per questo motivo parlare di welfare significa sempre di più parlare di consapevolezza, educazione e capacità di compiere scelte informate.

Da oltre cinquant'anni **Altroconsumo** osserva i comportamenti dei consumatori italiani, ne analizza i bisogni, le aspettative e i cambiamenti. Questo patrimonio di esperienza ci ha insegnato che il consumatore contemporaneo non è più un soggetto passivo, ma una persona dinamica, autonoma e sempre più attenta alla qualità delle proprie decisioni. È da questa consapevolezza che nasce il concetto di *consumer transformation*: comprendere come cambiano i comportamenti delle persone per aiutare aziende e organizzazioni a costruire relazioni più efficaci, trasparenti e durature. Questo patrimonio di esperienza ha portato allo sviluppo di un approccio che oggi trova applicazione anche nel mondo delle imprese attraverso **B2You**, la divi-

sione di **Altroconsumo** dedicata alle aziende. L'obiettivo è trasferire competenze e strumenti di *consumer education* all'interno delle organizzazioni, aiutandole a costruire programmi di welfare più vicini ai bisogni reali delle persone. I dipendenti chiedono strumenti concreti, informazioni chiare, supporto reale. Non cercano soltanto servizi aggiuntivi, ma un'attenzione autentica verso i bisogni che riguardano la loro quotidianità. Per questo motivo riteniamo che la formazione rappresenti oggi una delle leve più importanti del welfare aziendale. **Formare significa aiutare le persone a sviluppare maggiore consapevolezza rispetto ai propri comportamenti di consumo, alla gestione finanziaria personale, all'impatto delle proprie scelte e al proprio benessere. Significa offrire strumenti utili nella vita reale, capaci di generare autonomia e serenità.**

Uno degli ambiti in cui emerge con maggiore forza questa necessità è quello dell'educazione finanziaria. Secondo l'OCSE,



Benedetta De Michelis

soltanto il 16% degli adulti italiani raggiunge un livello sufficiente di alfabetizzazione finanziaria. Un dato che dovrebbe far riflettere profondamente, perché una bassa educazione finanziaria non rappresenta soltanto un problema individuale: significa maggiore vulnerabilità economica, minore capacità di affrontare imprevisti, più difficoltà nel pianificare il futuro e una maggiore esposizione a decisioni poco consapevoli.

In questo scenario le aziende possono svolgere un ruolo importante. **Offrire percorsi di educazione finanziaria ai propri dipendenti non significa soltanto trasferire nozioni tecniche, ma contribuire concretamente al loro benessere personale.** Significa aiutarli a comprendere meglio temi legati al risparmio, agli investimenti, ai con-

ti correnti, ai prestiti o alla gestione del bilancio familiare, rendendo accessibili argomenti spesso percepiti come complessi o distanti. È proprio in questa direzione che si inserisce il lavoro di B2You, che affianca le aziende nella progettazione di percorsi formativi e contenuti pensati per informare in modo chiaro ed efficace la popolazione aziendale e gli stakeholder. Attraverso format digitali, incontri live e materiali divulgativi l'obiettivo è trasformare l'informazione in uno strumento concreto di benessere e partecipazione. La formazione oggi deve infatti essere accessibile, continua e facilmente fruibile: in una parola personalizzabile.

Ma la formazione non riguarda soltanto la sfera economica. Sempre più spesso le persone chiedono strumenti per orientarsi anche sui temi della sostenibilità, della

salute e dei consumi responsabili. La crescente quantità di informazioni disponibili non sempre coincide con una maggiore comprensione: **viviamo in un contesto in cui il rischio di disorientamento è molto elevato e in cui le persone cercano punti di riferimento autorevoli e affidabili.**

Per questo crediamo che ogni percorso formativo debba partire prima di tutto dall'ascolto. Non esiste un modello standard valido per tutte le organizzazioni. Ogni popolazione aziendale presenta esigenze differenti, che possono cambiare in base all'età, al ruolo, alle abitudini o alle priorità personali. Ascoltare significa comprendere queste differenze e costruire percorsi realmente utili, concreti e vicini alle persone.

A questo si affianca un ulteriore elemento: il supporto nel tempo. La formazione, per essere davvero efficace, non può esaurirsi nel momento dell'aula o del contenuto digitale, ma deve lasciare alle persone strumenti a cui poter tornare quando emerge un bisogno concreto. In questa direzione si inseriscono anche i servizi di consulenza messi a disposizione dagli esperti di Altroconsumo, che possono riguardare ambiti fiscali e legali, dai bonus alle agevolazioni, dalla casa ai servizi, fino ai problemi legati ad acquisti, banche, viaggi o diritto di famiglia.

Oggi più che mai, le aziende hanno l'opportunità di contribuire alla costruzione di una cultura del consumo più consapevole e responsabile. Un obiettivo che non riguarda soltanto il mercato, ma la qualità della vita delle persone e la capacità delle organizzazioni di costruire relazioni basate sulla fiducia, sulla trasparenza e sull'ascolto. Perché prendersi cura delle proprie risorse non è semplicemente un benefit. È una scelta strategica.



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**.



FUTURI



UFFICIO STAMPA

EVENTI

MEDIA RELATIONS

PUBLIC RELATIONS

BRAND JOURNALISM

DIGITAL

PODCAST



www.italcommunications.it



Se il cambiamento ha il sapore della rinascita

Recentemente pubblicato da Oltre La Media Group, il libro "Non ho mangiato la minestra" raccoglie quattro storie vere di caduta e ripartenza: percorsi diversi accomunati dalla scoperta che proprio nei momenti di crisi può nascere una nuova possibilità di sé

di LEO MANSUETO

Ci sono cambiamenti che scegliamo. E ci sono cambiamenti che, invece, arrivano all'improvviso, spazzando via abitudini, ruoli, identità e certezze. È da questo terreno fragile ma profondamente umano che è nato *Non ho mangiato la minestra*, il libro che inaugura la collana "Out of Office" di Oltre La Media Group.

Il volume raccoglie quattro storie vere di trasformazione, quattro voci che attraversano lo stesso territorio interiore: quello in cui la vita si inceppa e costringe a fermarsi, guardarsi allo specchio e ricominciare da capo. Sono storie di manager, professionisti, uomini e donne d'azienda che, appunto, hanno dovuto fare i conti con un cambiamento non scelto ma necessario per ripartire e trovare slancio in un lavoro nuovo.

I protagonisti - **Dalmazio Manti, Maurizio Mantovani, Fabiola Nelli e Graziella Saccinto** - raccontano esperienze molto diverse tra loro, ma unite da un filo comune: la scoperta che ciò che inizialmente appare come una fine può diventare l'inizio di una nuova direzione. Il libro diventa così un invito ad ascoltare i segnali, a lasciare andare ciò che non ci rappresenta più e a trovare nel cambiamento non solo una minaccia, ma anche uno spazio fertile di rinascita.

Durante la presentazione del libro, in occasione del "Lampadine Day", l'appuntamento annuale di Fabbrica di Lampadine dedicato alle frontiere della formazione manageriale, i quattro autori hanno ripercorso i momenti chiave delle loro storie senza svelarne troppo i dettagli, quasi usando "un evi-

denziatore immaginario" per mettere in luce gli snodi più significativi dei loro percorsi.

Il primo a intervenire è stato Dalmazio Manti, autore del racconto che apre il libro, significativamente intitolato *Sembrava la fine del mondo*. Ex direttore generale di una delle maggiori realtà italiane nel settore dei trasporti, Dalmazio racconta come un evento improvviso abbia fatto crollare in un attimo tutte le sue certezze professionali e personali. Eppure, guardando oggi a quel momento, non lo considera solo una frattura, ma anche una possibilità. «Se non ci fosse stato quello stop improvviso», racconta, «probabilmente sarei andato avanti trascinandomi ancora, magari con conseguenze ancora più pesanti sul piano personale». Il punto, precisa, è che i segnali



Dalmazio Manti

c'erano già: stanchezza, disagio, tensioni interiori. Ma erano stati ignorati. «Bastava ascoltare quei segnali che arrivavano dalla mente e dal corpo. Non posso dire di non averli capiti: li ho volutamente ignorati». Da qui nasce una riflessione che attraversa tutto il libro, ovvero la necessità di uscire dalla zona di comfort prima che



Graziella Saccinto

sia la vita a costringerci a farlo. «Oggi il cambiamento è diventato uno stile di vita. Spaventa, certo, ma spesso procrastiniamo perché vogliamo conservare ciò che abbiamo raggiunto. Solo che il mondo continua ad andare avanti. E allora bisogna avere il coraggio di non girarsi dall'altra parte».

Anche il racconto di Fabiola



Fabiola Nelli



Maurizio Mantovani



Il libro inaugura la nuova collana di Oltre La Media Group "Out of Office" ed è disponibile su Amazon.

Insieme alle storie di Dalmazio Manti, Maurizio Mantovani, Fabiola Nelli e Graziella Saccinto - tutti accomunati da pregresse esperienze come manager e professionisti d'azienda - il volume contiene un "Decalogo del cambiamento", dieci passaggi per attraversare una trasformazione umana e professionale.

La prefazione è di Giampaolo Rossi che racconta: «Ho conosciuto i 4 protagonisti del libro e ho avuto la fortuna di lavorare con loro, in Fabbrica di Lampadine. È lì che ho potuto vederli da vicino, non solo nei racconti del "prima" e "dopo", ma soprattutto nel mezzo: nel tempo fragile in cui si è ancora pieni di dubbi e non si sa se la luce tornerà davvero ad accendersi. È da quella vicinanza che è nata l'idea del libro».

Nelli parte da un evento inatteso che interrompe la normalità e costringe a ridefinire equilibri e significati. Nel suo caso, però, il cambiamento passa soprattutto dalla ricerca di una nuova voce, ancora prima che di un nuovo ruolo. «Per molto tempo ho avuto la sensazione che mi fosse stato tolto qualcosa», spiega. «Pensavo di vivere una mancanza di spazio, ma in realtà mi mancava una visione del futuro».

È proprio il tema della visione a diventare centrale nella sua esperienza: riuscire a immaginare il "dopo" quando tutto sembra sospeso. «Il nostro cervello tende a risparmiare energie e il cambiamento richiede invece uno sforzo enorme. A un certo punto ho iniziato a chiedermi: che cosa sto imparando da quello che mi sta accadendo?» Una domanda semplice, ma decisiva. Perché è lì che Fabiola inizia a trasformare il disorientamento in opportunità, scoprendo che le proprie competenze e l'attenzione verso gli altri potevano diventare la base di un nuovo percorso professionale e personale. «Non avevo una strategia precisa» racconta, «ma ho iniziato a costruire il mio futuro partendo da ciò che trovavo utile lungo il cammino».

Se il cambiamento di Fabiola nasce da una ricerca di direzione, quello di Maurizio Mantovani - dopo anni come dirigente responsabile della formazione della rete in una grande banca - prende forma dentro un "vuoto fertile", come lui stesso lo definisce. La sua storia è quella di un licenziamento e della lenta ricostruzione di un'identità non più legata esclusivamente al ruolo professionale. Ed è proprio da un episodio raccontato nel suo capitolo che nasce il titolo del libro: *Non ho mangiato la minestra*. Un gesto simbolico, apparentemen-

te piccolo, che rappresenta il momento in cui si smette di accettare passivamente qualcosa che non ci appartiene più.

«Restare è spesso più difficile che andarsene», osserva Maurizio. «Quando non sei più in sintonia con ciò che fai, continui magari a dire sì, ma dentro di te stai già dicendo no».

Quel conflitto interiore, racconta, finisce inevitabilmente per emergere. «Se resti troppo a lungo in

quella posizione, qualcuno prima o poi decide per te».

Poi arriva il vuoto. Un vuoto che inizialmente spaventa, soprattutto dopo anni vissuti tra riunioni, aerei, responsabilità e ritmi serrati. «Il giorno dopo non c'era più niente. E fa paura. Ma se hai il coraggio di restare dentro quel vuoto, allora può diventare uno spazio straordinario per capire davvero chi vuoi essere e quale impatto vuoi avere».

Per Maurizio il cambiamento diventa quindi un'occasione di libertà: non la perdita di qualcosa, ma la possibilità di ridefinirsi in modo più autentico.

«Il problema nelle organizzazioni», insiste Maurizio, «non è il cambiamento. È la fretta con cui cerchiamo di riempire lo spazio che il cambiamento apre. Il vuoto fertile non è tempo perso. È il luogo in cui le persone smettono di chiedersi quale ruolo avranno

e iniziano a chiedersi quale valore vogliono generare».

Il tema dell'identità attraversa profondamente anche il racconto di Graziella Saccinto. Counselor, formatrice e atleta endurance, Graziella racconta il momento in cui ha dovuto lasciare andare non solo un ruolo professionale, ma soprattutto l'immagine di sé costruita negli anni.

«La parte più difficile non è stata perdere il titolo o l'azienda»,

spiega. «È stato smettere di essere quella persona forte a tutti i costi».

Imprenditrice giovanissima, abituata fin da subito a dimostrare determinazione e resistenza, Graziella si è trovata improvvisamente a confrontarsi con una domanda molto più profonda: «Chi sono io senza tutto questo?» Ecco allora che nello sport Graziella ritrova oggi una metafora potente del cambiamento. «Quando affronti prove di endurance arriva sempre un momento in cui lo schema mentale crolla, sei stanco, affaticato. A quel punto puoi fermarti oppure andare avanti accettando anche le tue fragilità».

Per lei, la vera trasformazione nasce da lì, dalla possibilità di smettere di identificarsi esclusivamente con la forza e concedersi finalmente anche la vulnerabilità.

Qual è, allora, la domanda che dovrebbe farsi una persona che sente di avere davanti "una minestra che non vuole più mangiare"?

Le risposte, diverse tra loro, convergono tutte in un punto: il cambiamento non è qualcosa da subire, ma da attraversare con consapevolezza.

Per Dalmazio significa «non farsi travolgere ma imparare a cavalcare il cambiamento».

Per Fabiola vuol dire aumentare la propria autoconsapevolezza chiedendosi: «Che cosa ti permette non mangiando la minestra?»

Maurizio invita invece a cambiare prospettiva: «La domanda sbagliata è: chi mi restituirà ciò che ho perso? Quella giusta è: che impatto voglio avere da qui in avanti?»

E Graziella riporta tutto all'essenziale: «Resto seduta per convinzione o per paura di alzarmi?»



Gli autori sul palco del Lampadine Day

Quando il lavoro ti svuota: riconoscere il burnout prima che sia tardi

Distinguere i segnali del sovraccarico fisico, mentale e relazionale per tempo non significa per forza cambiare lavoro, bensì avere informazioni utili su come recuperare energie e motivazione, comunicando i propri bisogni anche ai responsabili

di GAIA ELISA ROSSI*

C'è un tipo di stanchezza che il sonno non risolve. Non è quella di una settimana intensa, né la spossatezza passeggera di un periodo difficile. È qualcosa di più pesante e più diffuso: la sensazione di portare un carico costante, di essere sempre in ritardo su tutto, di non riuscire più a trovare il senso in quello che si fa. Si chiama burnout, e spesso arriva in punta di piedi, così gradualmente che quando lo si riconosce ci si trova già dentro da un po'.

Il burnout non è debolezza, né mancanza di impegno. È il risultato di un sovraccarico fisico, mentale e relazionale a cui il sistema nervoso non riesce più a far fronte. Tra le cause più comuni c'è il senso di non avere mai abbastanza tempo. Quella sensazione cronica di esse-

re in ritardo, di fare sempre i conti tra quello che si dovrebbe fare e quello che si riesce effettivamente a fare. Ma il carico eccessivo non è l'unica fonte. Anche la mancanza di controllo sulla propria giornata contribuisce in modo significativo: non poter scegliere come organizzare il tempo, svolgere compiti che sembrano privi di significato, sentire che le regole del gioco cambiano continuamente senza che si abbia voce in capitolo. **A volte basta sentirsi trattati in modo ingiusto, o percepire uno scollamento tra i propri valori e ciò che il lavoro richiede, per innescare un logoramento profondo.** E spesso questi segnali vengono ignorati o razionalizzati per mesi, fino a quando il corpo e la mente smettono di accettare compromessi.

Riconoscere questi segnali non significa necessariamente cambiare lavoro o arrendersi. Significa avere informazioni utili su cui agire. Prima si intercettano, più ampio è il margine di manovra. Una delle prime cose su cui si ha più controllo è il modo in cui si imposta la relazione con il proprio ruolo. Quando si inizia un nuovo lavoro, o quando si sente che quello attuale ha perso significato, vale la pena chiedersi: cosa mi ha spinto a scegliere questa strada? Cosa mi dà energia, in quello che faccio? Comunicare queste cose al proprio responsabile o chiedere di integrare più spesso i compiti che si trovano stimolanti non è ingenuità. Si chiama *job crafting* e la ricerca suggerisce che plasmare il proprio ruolo attorno ai propri punti di forza

aumenta il senso di autonomia e riduce il rischio di burnout. Si tratta di cercare di compiere piccole scelte intenzionali all'interno dello spazio che si ha a disposizione.

Anche la comunicazione preventiva con il proprio manager è uno strumento sottovalutato. Discutere regolarmente le priorità, capire come si viene valutati, segnalare quando il carico diventa insostenibile: tutto questo non è lamentarsi, è gestione attiva. Aspettare di essere al limite prima di parlare è uno dei modi più efficaci per arrivare al burnout senza averlo visto arrivare. Molte situazioni che sfociano in esaurimento sarebbero state gestibili se affrontate qualche settimana prima, quando si possedeva ancora energia per farlo.

Un altro asse su cui si può intervenire è quello del controllo sul ritmo. **Non sempre è possibile scegliere cosa fare, ma spesso è possibile scegliere quando farlo.** Riservare le ore di maggiore lucidità ai compiti che richiedono

più concentrazione, posticipare le riunioni ai momenti in cui l'energia è naturalmente più bassa: queste sono piccole scelte che, nel tempo, fanno una differenza reale. Il cervello lavora per cicli, e opporsi a quei cicli invece di assecondarli ha un costo che si accumula.

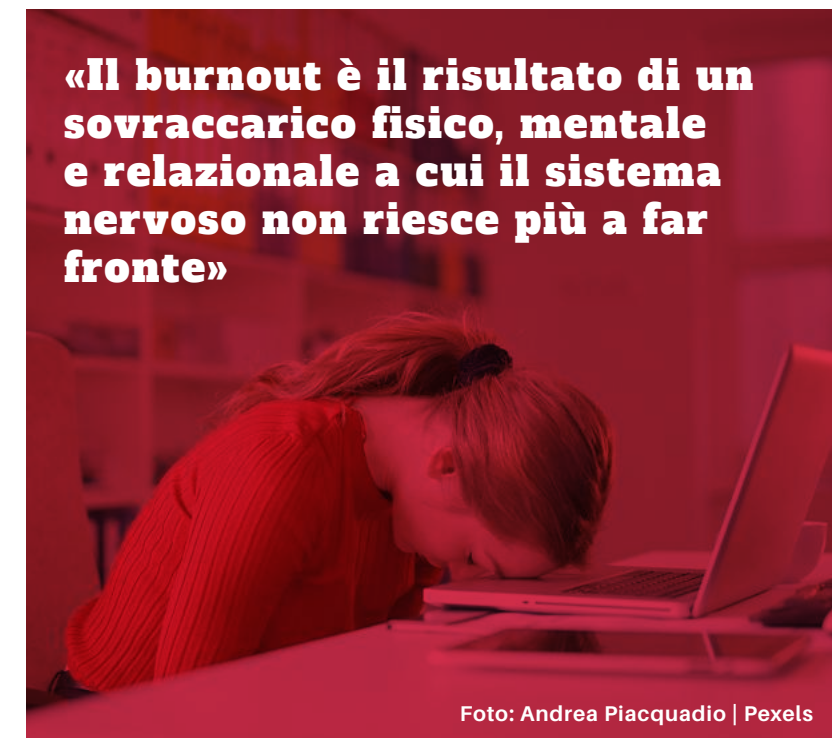
Sul piano relazionale, le connessioni con i colleghi giocano un ruolo spesso sottostimato. Non si tratta necessariamente di amicizie profonde: anche i legami più informali, le conversazioni casuali, il senso di fare parte di qualcosa insieme, contribuiscono a mantenere vivo l'engagement. Il senso di appartenenza a un contesto, anche minimo, è uno dei fattori protettivi più solidi contro l'esaurimento emotivo. Al contrario, l'isolamento relazionale in un contesto lavorativo - sentirsi soli tra le persone, invisibili, non considerati - è uno dei predittori più forti di burnout. Non è necessario diventare grandi amici con

i propri colleghi, ma investire in piccoli momenti di connessione autentica cambia la qualità dell'esperienza lavorativa.

C'è poi la dimensione del corpo, che nel burnout viene spesso dimenticata fino a quando non inizia a impattare su di noi. **La tensione cronica si deposita fisicamente: nelle spalle, nella mandibola, nel respiro.** Imparare a riconoscere i segnali fisici dello stress, prima che diventino sintomi veri e propri, è parte integrante della prevenzione. Piccole pratiche di regolazione, come brevi pause di movimento durante la giornata o momenti dedicati al solo respiro e al silenzio sono interventi diretti sul proprio sistema nervoso. Il corpo non è separato dalla mente che lavora, ed è spesso il primo segnale che qualcosa non va.

Infine, c'è tutto quello che esiste fuori dal lavoro. Hobby, relazioni, interessi, momenti di assenza totale, coltivare la noia. **Il burnout si nutre anche di identità troppo compresse in un unico ruolo: quando il lavoro è l'unica fonte di senso, autostima e struttura, qualsiasi difficoltà professionale diventa una minaccia esistenziale.** Le persone che hanno interessi al di fuori del lavoro, relazioni solide e fonti di piacere indipendenti dal rendimento professionale sono più flessibili nei momenti difficili al lavoro.

Prevenire il burnout non significa non stancarsi mai, né eliminare le giornate difficili. Significa costruire, nel tempo, un equilibrio. Significa agire quando c'è ancora spazio per farlo, e smettere di pensare che resistere a tutto sia una forma di professionalità. Resistere senza prendersi cura di sé è solo il modo più lento per andare in burnout.



«Il burnout è il risultato di un sovraccarico fisico, mentale e relazionale a cui il sistema nervoso non riesce più a far fronte»

Foto: Andrea Piacquadio | Pexels

*Psicologa clinica specializzata nella gestione dell'ansia e dello stress, è l'autrice della rubrica "Humans" su peoplearepeople.it

Prima di cambiare lavoro, osserva te stesso

Lo strumento "Smarter Daily Habits Canvas", ideato dall'autore, può aiutarci ad acquisire consapevolezza delle trappole che ci fanno sentire esausti al termine delle nostre giornate di lavoro. L'obiettivo ultimo cui possiamo tendere è evolvere come persone, prima ancora che come lavoratori dalle performance eccellenti

di FRANCO ZULLO*

Viviamo giornate lavorative sempre più dense. Riunioni, messaggi, notifiche, urgenze, richieste che si sovrappongono, attività iniziate e interrotte, decisioni da prendere in fretta. Spesso arriviamo a fine giornata con una sensazione familiare: abbiamo fatto tanto, forse tantissimo, ma non sempre abbiamo la percezione di aver lavorato bene. Non necessariamente perché manchi l'impegno. Anzi, spesso il problema è proprio l'opposto: ci impegniamo molto, ma dentro un sistema quotidiano che consuma energia, attenzione e lucidità senza che ce ne accorgiamo. E allora la domanda diventa: prima ancora di chiederci come lavorare meglio, sappiamo davvero come stiamo lavorando oggi? Quando sentiamo il bisogno di migliorare la nostra organizzazione, la prima risposta che cerchiamo è spesso un nuovo metodo, un nuovo tool o una nuova app per gestire attività e priorità. Ma il punto di partenza più utile è invece fermarsi a

osservare. Perché, nella maggior parte dei casi, a mancarci non è il tempo, ma come lo viviamo: come iniziamo, quanto siamo reattivi, quanto riusciamo a proteggerci dalle interruzioni, quando cala la nostra energia, come recuperiamo, quanto riusciamo davvero a staccare.

Ci sono abitudini che ci sostengono e altre che ci svuotano. Alcune sono evidenti, altre così automatiche da risultare invisibili. **Se vogliamo davvero cambiare, il primo passo è la consapevolezza.** Diversamente, rischiamo di intervenire sul sintomo, non sulla causa. Magari crediamo di avere un problema di produttività, quando il vero nodo è l'assenza di pause rigenerative. Oppure ci convinciamo di non essere abbastanza concentrati, senza accorgerci che lavoriamo in un ambiente pieno di micro-interruzioni continue. La consapevolezza non serve a giudicarci, bensì a vedere dove perdiamo lucidità, che cosa

ci aiuta a lavorare meglio, quali momenti della giornata sono più fragili, quali abitudini, anche piccole, stanno influenzando la nostra energia e la qualità delle nostre decisioni.

Per aiutarti in questo passaggio, ti propongo il mio **"Smarter Daily Habits Canvas - As Is"**, uno strumento pensato per rendere visibile il tuo sistema attuale di lavoro. Non è un template generico per "organizzarsi meglio". È un canvas di osservazione. Ti accompagna a guardare la tua giornata così com'è oggi, senza idealizzarla e senza cercare subito la routine perfetta. L'obiettivo è capire da dove parti: quali abitudini ti sostengono, quali ti rallentano, dove si disperdono attenzione, energia e focus. Il canvas è pensato per essere semplice, pratico e immediato: richiede circa 15-20 minuti e ti guida attraverso i momenti chiave della tua giornata lavorativa, dalla preparazione prima del lavoro fino alla rigenerazione dopo la chiusura della giornata.

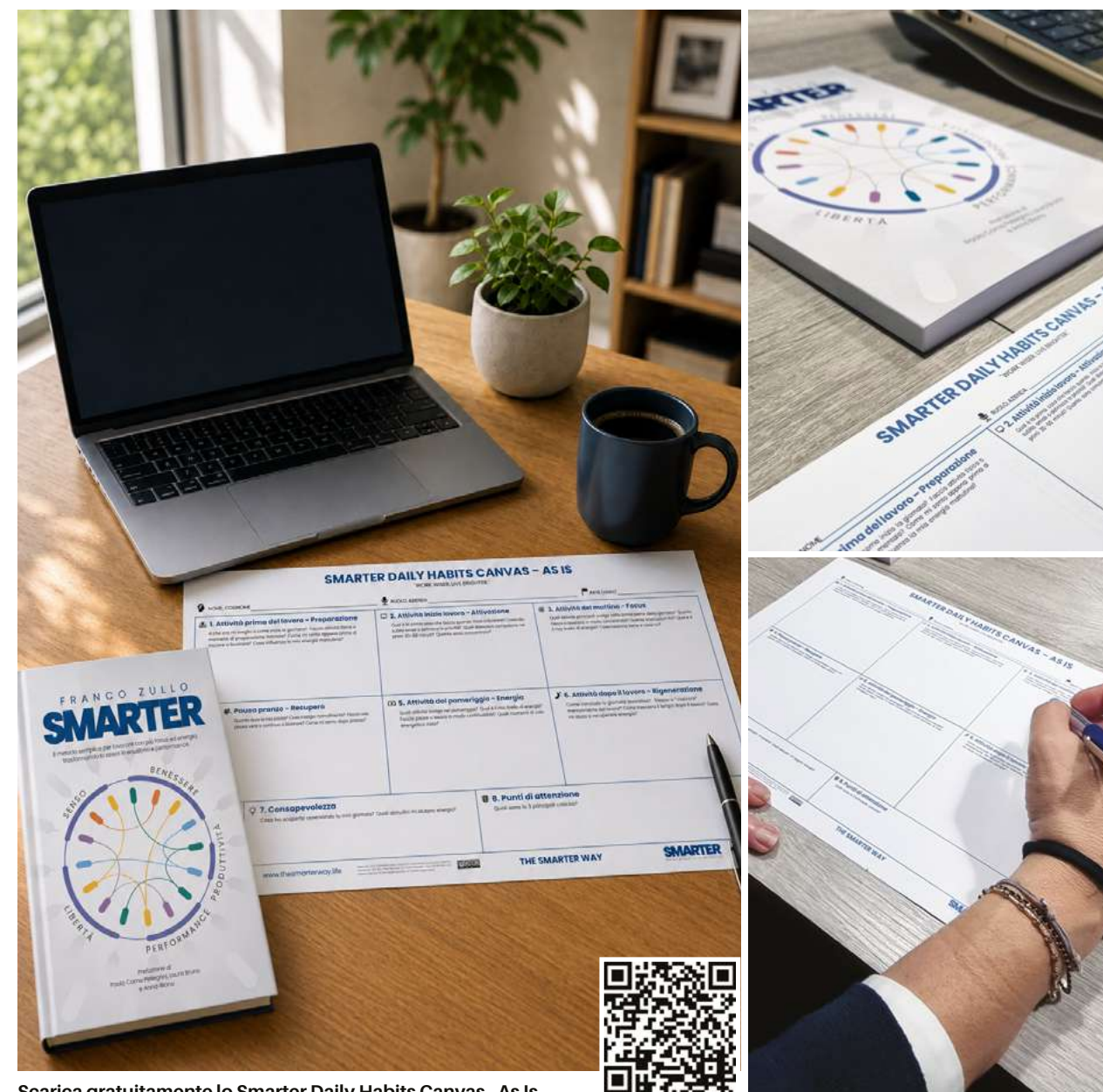
*Strategic Advisor per CEO, HR e Team Leader, scrive anche su peoplearepeople.it

«Prima ancora di chiederci come lavorare meglio, sappiamo davvero come stiamo lavorando oggi?»

In particolare, lo "Smarter Daily Habits Canvas - As Is" ti invita a esplorare otto aree della tua giornata. Si parte da ciò che accade prima del lavoro: come inizi la mattina, che livello di energia hai, quali rituali o condizioni influenzano il tuo stato mentale. Poi si

passa all'attivazione, cioè ai primi minuti della giornata lavorativa: qual è la prima cosa che fai, come definisci le priorità, quanto sei già esposto a distrazioni. La parte centrale riguarda il focus del mattino, la qualità della concentrazione, le interruzioni, ciò che

funziona e ciò che invece ostacola il lavoro profondo. Il canvas dedica poi spazio alla pausa pranzo, spesso sottovalutata: è davvero un momento di recupero o diventa una prosecuzione del lavoro? Nel pomeriggio l'attenzione si sposta sull'energia: quando cala,



Scarica gratuitamente lo Smarter Daily Habits Canvas - As Is

quali attività la assorbono di più, cosa ti aiuta a mantenerla. La giornata si chiude con una riflessione sul dopo lavoro: come concludi, se riesci a staccare mental-

mente, cosa ti aiuta a recuperare. Infine, lo strumento ti guida verso due passaggi essenziali: la consapevolezza di ciò che hai scoperto e l'individuazione dei principali

punti di attenzione su cui lavorare. Queste sezioni sono presenti nella struttura visuale del canvas, che organizza la giornata in blocchi progressivi: preparazione, atti-

«No ad inseguire la produttività a tutti i costi, sì a costruire un equilibrio più intelligente tra performance, energia e benessere»



Foto: cottonbro studio | Pexels

vazione, focus, recupero, energia, rigenerazione, consapevolezza e criticità principali.

Per rendere tangibile il mio modello, riporto alcune esperienze di team e professionisti che l'hanno già sperimentato. In primo luogo, in una sperimentazione con la divisione investimenti di una banca internazionale, lo strumento ha aiutato il team a osservare con più chiarezza il proprio "As Is": il modo reale in cui le giornate prendevano forma. È emerso un dato molto concreto: la mattina era la fascia a più alto valore, ma anche la più vulnerabile. Proprio quando lucidità e concentrazione erano maggiori, email, call e richieste esterne tendevano a occupare lo spazio migliore. La prima leva di cambiamento è stata quindi proteggere la parte iniziale della giornata, per dedicare le ore più lucide ad attività complesse, decisioni e lavoro profondo. Il canvas ha reso visibile anche un secondo punto: la giornata non è piatta. **Dopo pranzo l'energia cala, ma spesso continuiamo a lavorare con la stessa intensità mentale della mattina.** Da qui è nata una nuova organizzazione: mattina per focus, analisi e decisioni; pomeriggio per attività operative, follow-up, coordinamento e riunioni più leggere. Un altro tema decisivo è stato il recupero. Pause brevi, pranzo, caffè, camminate o semplici momenti di disconnessione, quando diventano intenzionali, aiutano a rigenerare energia e lucidità. Alla fine, la scoperta più importante è stata che le persone non volevano controllare tutto. Volevano recuperare regia sulla propria giornata.

La seconda esperienza è quella di un libero professionista che, compilando il canvas, si è accorto di avere trasformato la propria autonomia in reperibilità continua.

Ogni messaggio diventava una priorità. Ogni richiesta sembrava urgente. La giornata era piena, ma non guidata. Il primo cambiamento non è stato rivoluzionario: ha protetto due blocchi settimanali di lavoro profondo e ha iniziato a concentrare le risposte ai clienti in finestre dedicate. Risultato: meno frammentazione, più qualità, meno sensazione di essere sempre in rincorsa.

La terza esperienza riguarda un imprenditore che pensava di avere un problema di tempo. In realtà, il canvas gli ha mostrato la sua tendenza a prendere micro-decisioni tutto il giorno, su tutto, anche quando avrebbe potuto delegare, automatizzare o rinviare. Il punto non era fare una lista migliore. Era distinguere cosa meritava realmente la sua attenzione. Da lì ha introdotto una domanda guida: «Questa decisione richiede davvero me?» Una domanda piccola, ma capace di liberare energia mentale.

Il quarto esempio ha come protagonista una figura commerciale che ha riconosciuto un meccanismo molto comune: iniziava ogni mattina dalle email, convinta di "mettersi in pari". Ma in questo modo lasciava alla posta in arrivo il compito di decidere le priorità. Il canvas le ha mostrato che le ore migliori finivano assorbite da attività reattive, mentre prospecting, preparazione delle call e follow-up strategici scivolavano nel pomeriggio, quando l'energia era più bassa. Il primo "To Be" è stato semplice: una sola attività commerciale ad alto valore prima di aprire le email. Non sempre perfetto. Ma abbastanza costante da cambiare la percezione di controllo.

In tutti i casi sopra riportati, il punto non è stato diventare più produttivi in modo generico, bensì vedere dove il lavoro consuma energia. Dove le giornate si

svuotano. Dove il sistema spinge a reagire invece che a scegliere. **Uno degli errori più frequenti, quando vogliamo migliorare, è pensare di dover cambiare tutto insieme, ma le abitudini sostenibili nascono raramente da una rivoluzione improvvisa.** Nascono invece da piccoli aggiustamenti coerenti con la nostra realtà. Il passaggio dal tuo "As Is" al tuo "To Be" nasce da qui. Prima osservi. Poi scegli. Poi cambi sistema. Non si tratta di inseguire la produttività a tutti i costi. Si tratta di costruire un equilibrio più intelligente tra performance, energia e benessere. Perché lavorare meglio significa fare meglio ciò che conta, con più presenza, più chiarezza e meno dispersione.

Prima di cambiare lavoro, prova quindi a chiederti: che cosa mi sta insegnando la mia giornata lavorativa, così com'è oggi? Forse ti sta mostrando che inizi sempre in affanno. Forse che le tue priorità non sono abbastanza protette. Forse che hai bisogno di recuperare meglio. Forse che alcune abitudini nate per aiutarti oggi ti stanno limitando. **Il punto non è giudicarti. Il punto è ascoltare il tuo modo di lavorare, per poterlo trasformare.** Da qui può nascere una conversazione nuova: con sé stessi, con il proprio team, con il proprio manager. È lì che la produttività smette di essere pressione e diventa qualità del lavoro.

Come procedere? Per prima cosa, scarica lo Smarter Daily Habits Canvas - As Is e prenditi 15-20 minuti per compilarlo con sincerità. Non descrivere la giornata ideale. Descrivi quella vera. Potresti scoprire che il primo passo per lavorare meglio non è aggiungere un nuovo strumento, né cambiare tutto. È vedere con più chiarezza ciò che sta già accadendo ed evolvere davvero.

Welfare aziendale e felicità: perché oggi serve un approccio più integrato e concreto

Salute, flessibilità, inclusione e sostenibilità: il benessere dei lavoratori come valore da coltivare e leva strategica per il futuro delle organizzazioni

di PAOLO GARDENGHI, Responsabile Welfare Day Spa SB

Il titolo che ho dato al mio intervento *Welfare Aziendale e Felicità dei lavoratori*, andrebbe rivisto in *Repetita iuvant*, perché nel parlare di welfare aziendale ci troviamo sempre più spesso a tornare su alcuni temi fondamentali. Non per abitudine o retorica, ma perché si confermano sempre più centrali per il benessere delle persone e il futuro delle organizzazioni. Il benessere dei lavoratori non può più essere considerato un elemento accessorio. È una leva strategica che incide sulla qualità della vita delle persone, la sostenibilità delle aziende e, in ultima analisi, anche sui risultati economici.

È quanto emerge dall'**Osservatorio BenEssere Felicità 2026**, la ricerca realizzata dall'Associazione Ricerca Felicità col contributo metodologico di Ipsos Doxa, di cui **Day è partner tecnico**. Attraverso il BEF Index - l'indice che misura su una scala

da 0 a 100 la felicità nei contesti lavorativi - la ricerca evidenzia con chiarezza quanto il welfare possa generare impatti concreti sia a livello individuale che sulle performance organizzative. **Tra gli aspetti più interessanti emersi dall'analisi c'è l'idea che la felicità sia una competenza.** Un concetto che ho trovato illuminante e che dovrebbe entrare sempre di più nella cultura aziendale, attraverso pratiche concrete, strumenti adeguati e una reale attenzione alle persone.

Il disallineamento tra aziende e lavoratori

Lavorando quotidianamente con le imprese, osserviamo un forte disallineamento tra ciò che le aziende ritengono di fare per i propri collaboratori e ciò che loro percepiscono realmente. Le imprese investono risorse convinte di garantire supporto adeguato, mentre molti lavoratori non si sen-

tono realmente sostenuti. Non si tratta di mancanza di consapevolezza da parte dei dipendenti: al contrario, **le aspettative sul benessere sono spesso molto chiare. Il problema è la difficoltà delle organizzazioni nel raccogliere e tradurle in soluzioni efficaci.**

Le priorità emerse sono nette. Il primo tema resta inevitabilmente quello economico: in Italia molte persone vivono ancora situazioni di difficoltà legate al reddito. Su questo punto va ribadito che il welfare non deve sostituire la retribuzione, ma affiancarla come strumento aggiuntivo.

Salute, sanità e nuovi bisogni sociali

Un altro asse centrale riguarda salute e benessere. Invecchiamento della popolazione, inverno demografico e cambiamenti negli stili di vita stanno ridefinendo i bisogni delle persone. **Non sor-**

prende che sanità integrativa e previdenza complementare restino tra i pilastri più richiesti del welfare aziendale. Allo stesso tempo, in un contesto di difficoltà del sistema sanitario pubblico, emergono nuove aspettative verso le aziende, fino a includere esigenze impensabili in passato, come strumenti per facilitare l'accesso al medico di base. Cresce anche l'attenzione all'equilibrio vita-lavoro e a tutte le misure che rendono più sostenibile la gestione della quotidianità.

Smart working: un fattore discriminante

Mi ha colpito il dato relativo allo **smart working**: chi ne usufruisce mostra livelli di benessere e soddisfazione più elevati rispetto a chi non ne ha accesso. Ma il punto rilevante è un altro: chi

potrebbe utilizzarlo ma non lo fa, presenta livelli di soddisfazione simili a chi non ce l'ha affatto.

Questo risultato evidenzia un principio più generale: **la sola disponibilità di uno strumento non è sufficiente a generare impatto.** È necessario che venga effettivamente utilizzato. Per questo motivo non basta introdurre dei servizi, occorre garantirne reale accessibilità, comprensione e utilizzo. Accessibilità, comunicazione e semplicità di fruizione sono determinanti quanto la presenza stessa dei benefit.

Welfare e sostenibilità devono procedere insieme

Un altro punto da sottolineare è il rapporto tra welfare aziendale e sostenibilità. Il welfare non può essere trattato come un progetto separato o una leva fiscale per

ottimizzare i costi. **Deve essere integrato nella strategia e nelle politiche ESG dell'organizzazione.** Esattamente come la sostenibilità che non può essere delegata esclusivamente a una funzione interna, ma deve coinvolgere governance, processi e cultura aziendale.

Quando il welfare viene inserito in una visione più ampia e coerente, i risultati cambiano profondamente. Non si produce solo un *output* - servizi o benefit erogati - ma un *outcome* reale: un miglioramento concreto del benessere e della felicità delle persone. E quando cresce il benessere delle persone, ormai l'abbiamo capito, migliorano le performance organizzative.

Inclusione e accessibilità: la sfida dei prossimi anni

Il sistema mostra una crescente polarizzazione tra chi adotta politiche di welfare sempre più avanzate e chi resta indietro. Questo amplifica le disuguaglianze tra lavoratori, sia tra categorie professionali che tra aziende grandi e piccole.

Le parole chiave dei prossimi anni saranno **inclusione e personalizzazione**. Il welfare dovrà rispondere a bisogni diversi senza lasciare indietro fasce significative della popolazione lavorativa. Dove è integrato nella strategia aziendale, supportato da una reale attenzione alle persone e da strumenti effettivamente utilizzati, si osservano miglioramenti significativi sia sul piano umano che su quello economico.

Per questo in Day, come Società Benefit, riteniamo centrale promuovere un welfare sempre più concreto, inclusivo e integrato nella cultura aziendale, capace di generare valore per le persone e risultati sostenibili per le organizzazioni.



Paolo Gardenghi

Un buon team? È amico del bene, di persone e organizzazioni

L'autrice spiega le ragioni che l'hanno spinta a curare l'edizione italiana di "Good Team Bad Team", il libro che gli ideatori del metodo di self assessment Foursight hanno scritto per sintetizzare il lavoro sui team basato su un database di 6 milioni di risposte

di **BARBARA CALVI**, Partner VisionMind

È opinione diffusa che il periodo storico che stiamo vivendo presenti una serie di complessità che finiscono con il risuonare, in maniera evidente, anche all'interno delle nostre realtà aziendali; la fatica, quasi il timore per certi versi, nel comprendere il futuro, porta le organizzazioni a cambi repentini di direzione, tempi compressi, visione a breve termine, pressioni di varia natura, integrazione delle tecnologie in maniera non sempre funzionale ed efficiente. Un contesto in chiaroscuro all'interno del quale, tra l'altro, convivono generazioni che non di rado esprimono bisogni e valori molto diversi.

La sfida, quindi, per ogni professionista che interpreta un ruolo manageriale e/o gestionale, è riuscire a prendersi cura delle proprie persone rispondendo allo stesso tempo a richieste elevate. Come farlo? L'ideale sarebbe avere una risposta univoca a questa istanza, tenendo insieme equilibrio ed eccezionalità. Un

po' come trovare la pentola d'oro ai piedi dell'arcobaleno: un caso più unico che raro, insomma.

Good Team Bad Team di Sarah Thurber e Blair Miller parte proprio da qui: dalla necessità di far emergere il valore individuale e di team orientandoli verso le sfide quotidiane, anche le più difficili. Non è un libro di buoni propositi e nemmeno un libro di auto aiuto, ma la traduzione concreta di anni di lavoro con i team e l'analisi di un database di 6 milioni di risposte del self assessment Foursight©. Pragmatico e lineare. Il punto cardine è proprio nella scelta del binomio *Good Team Bad Team*. Una scelta che potrebbe risultare provocatoria o quasi rivoluzionaria. Buono, nel nostro immaginario, rimanda infatti a un'idea di medio, in alcuni casi fin mediocre, comunque lontano dal concetto di eccezionalità. Eppure, il dizionario Treccani riporta al latino *bonus*, che in accezione etica ha intrinsecamente un valore profondo, che guarda al

bene comune, all'adempimento di tutto quanto è necessario per raggiungere il risultato, di solide competenze, di affidabilità. Essere in buona salute, avere buoni amici, avere una buona istruzio-



L'edizione italiana della guida di Sarah Thurber e Blair Miller pubblicata da FrancoAngeli

«Un team è buono perché al suo interno c'è rispetto e fiducia ed è possibile affrontare le sfide con determinazione, motivazione e focalizzazione»

ne e un buon lavoro, avere una buona famiglia significa a tutti gli effetti avere un'esistenza soddisfacente, felice, equilibrata. Dove e quando si è smarrito questo significato così positivo?

Per gli autori del libro, un buon team è la chiave per raggiungere risultati continuativi, per reggere ai repentini cambi di rotta, sapendo far tesoro degli errori e raggiungendo performance eccezionali quando necessario. Il team è buono perché visto come la base di partenza indispensabile per permettere a chi lo compone di far emergere il meglio di sé. Il percorso parte, quindi, dalla conoscenza e dalla consapevolezza di sé e delle specifiche preferenze di pensiero, ossia dal *Conosci te stesso*. In questa fase, è di aiuto il self assessment Foursight© che, poggiando su solide basi scientifiche e forte di una storia ultratrentennale, descrive gli approcci che ciascuno di noi ha quando si tratta di affrontare un proble-

ma, grande o piccolo che sia. Il dare un nome e saper raccontare come ci sentiamo, cosa ci motiva e perché, quando possiamo fornire il nostro contributo maggiore, indipendentemente dalla generazione cui apparteniamo o dalla nostra storia personale, aiuta a superare diffidenze, incomprensioni, malumori e malessere. Ci svela il nostro e altrui punto cieco.

La seconda tappa del percorso è *Conosci il tuo team*. Per quale motivo esiste il nostro team? Quali sono le regole che ci possiamo dare per collaborare? Quale è il livello di ascolto reciproco reale? Queste sono le aree di riflessione e lavoro principali. Semplici, ma spesso sottostimate o relegate ad un *desiderata* non realmente funzionale in ottica performativa. Sappiamo bene, però, quanto sia importante, per il raggiungimento dei risultati in contesti complessi e interfunzionali, poter contare su team all'interno dei quali c'è grande trasparenza, la sensazio-

ne di poter condividere le proprie idee liberamente, ricevendo feedback sinceri.

La terza e ultima tappa riguarda la parte su cui normalmente si tende a spendere più risorse ed energie: *Conosci le tue sfide*. È questa l'area di lavoro che riguarda specificamente la realizzazione dell'obiettivo, la presa in carico della situazione, ciò di cui ci occupiamo e su cui siamo di norma misurati: risolvere un problema, affrontare un cambiamento, gestire un progetto. Anche in questo caso, però, Sarah e Blair ci ricordano quanto sia importante mantenere salde le fondamenta costruite, valorizzare le attitudini e le preferenze individuali che abbiamo imparato a conoscere, prendere le decisioni rimandando al senso del nostro team, ascoltare e fidarsi dei reciproci punti di vista, sapendo accogliere emozioni e rafforzando il senso di stabilità interno. Il risultato deve non solo essere quello desiderato, ma deve essere raggiunto salvaguardando il benessere individuale e collettivo, non solo per un tema di valore, ma anche di sostenibilità sul lungo periodo. Questo è un buon team. Un team che è composto di persone consapevoli di loro stesse, degli altri e del contesto. Un team che sa perché esiste, all'interno del quale si può parlare, ci si può confrontare, dove c'è rispetto e fiducia. Un team che affronta le sfide con determinazione, motivazione e focalizzazione, sapendo che le aspettative e le richieste sono elevate. Un team affidabile, concreto, maturo e responsabile. Un team dove si sta bene.



Foto: Matheus Bertelli | Pexels

Competenza implicita, la skill invisibile che decide il nostro rapporto con l'AI

In un mondo del lavoro travolto dall'AI generativa, sarà necessario trovare un equilibrio inedito tra entusiasmo tecnologico e paura di essere sostituiti. In questo scenario, uno degli autori di peoplearepeople.it riflette sul ruolo destinato a diventare sempre più di primo piano dell'attitudine a riconoscere la qualità o meno degli output ottenuti dalle macchine che abbiamo interrogato

di **FRANCESCO MOLLO**, Partner Incredible Truths!

L'intelligenza artificiale è diventata una delle grandi ossessioni del nostro tempo. Ogni settimana emergono nuovi modelli, applicazioni e promesse di produttività. Accanto all'entusiasmo crescono però anche le paure: quella di essere superati, di non riuscire a stare al passo o di diventare sostituibili. In realtà il timore non riguarda tanto la macchina quanto il nostro ruolo di fronte alla macchina. È una forma contemporanea di *atelofofia*: la paura di non essere all'altezza del compito richiesto, di apparire obsoleti e perdere valore in un contesto che corre sempre più veloce. La storia dell'innovazione suggerisce però una lettura diversa. Lo storico della tecnologia David Edgerton sostiene che una

tecnologia non prevale necessariamente perché è la migliore, ma perché riesce a costruire attorno a sé un ecosistema favorevole fatto di interessi economici, infrastrutture, competenze e cultura. Una tecnologia vince quando diventa la soluzione più conveniente per la società che la adotta.

La polvere da sparo cambiò ad esempio la guerra, superando le vecchie corazze. Allo stesso modo, l'AI trasforma il nostro contesto. **Il vero vantaggio competitivo oggi non deriva dal semplice accesso allo strumento, ma dalla capacità di comprenderne l'impatto e di applicare il giusto giudizio per utilizzarlo.** L'intelligenza artificiale sta in definitiva costruendo rapidamente questo ecosistema.

Offre velocità, accessibilità e una capacità senza precedenti di generare contenuti, analisi e soluzioni. Ma c'è ancora qualcosa che non possiede: l'esperienza vissuta. Quel patrimonio di intuizioni, contesto e riconoscimento che permette agli esseri umani di distinguere una risposta plausibile da una risposta realmente valida. È qui che entra in gioco una forma di sapere spesso invisibile. Non compare nel curriculum, non si certifica e difficilmente si apprende con un corso online. È la "competenza implicita", quella che Michael Polanyi definiva "conoscenza tacita": la capacità di riconoscere ciò che funziona davvero anche quando non siamo in grado di spiegare completamente il perché. Nel dibattito sull'AI si

parla molto di prompt, tool e automazione. Molto meno di questa capacità silenziosa che sta diventando decisiva. Nell'era dell'intelligenza artificiale, infatti, il valore della competenza implicita non consiste tanto nel produrre risposte quanto nel valutarle.

L'intelligenza artificiale è straordinariamente efficace nel generare contenuti plausibili. Ma plausibile non significa corretto, utile o applicabile. **In contesti complessi come finanza, edilizia, medicina o marketing, la differenza tra un buon risultato e un errore costoso non dipende dallo strumento, ma da chi lo utilizza.** Chi possiede competenza implicita individua incoerenze anche quando un testo "suona bene", formula domande migliori dopo la prima risposta e usa l'AI come acceleratore del proprio ragionamento. Chi ne è privo tende invece ad accettare output superficiali, confonde velocità e qualità e delega il giudizio alla macchina.

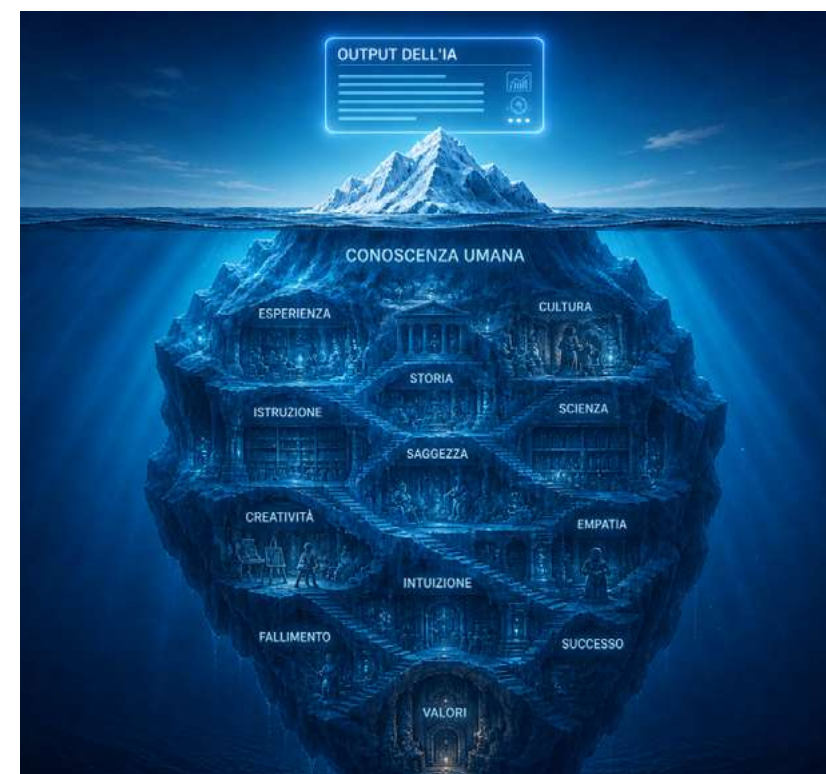
In altre parole, l'AI amplifica ciò che siamo già. Non colma realmente i vuoti di esperienza; rende semplicemente più evidente la differenza tra chi possiede un giudizio allenato e chi si limita a consumare informazioni.

In un mondo in cui l'accesso alle informazioni è sempre più democratizzato, il valore non consiste nel sapere di più, ma nel saper riconoscere meglio. Questo cambia anche il modo in cui osserviamo le competenze professionali. Il modello di Stuart e Hubert Dreyfus descrive il passaggio da principiante a esperto come un percorso che va dall'applicazione di regole alla comprensione intuitiva delle situazioni. La competenza implicita si colloca proprio in questo spazio: non nella capacità di seguire una procedura, ma nel capire quando la procedura non basta. La buona notizia è che questa competenza può essere sviluppata. Si costruisce attraverso l'esperienza concreta,

il confronto con errori e conseguenze reali e l'abitudine a interrogare criticamente le risposte ottenute. Chiedersi cosa manca, quali assunzioni sono presenti e cosa potrebbe andare storto è spesso più utile che cercare una risposta immediata.

La competenza implicita raramente emerge da una lista di skill dichiarate. Si manifesta soprattutto nel modo in cui una persona affronta l'incertezza. Per questo, durante una selezione, può essere più utile osservare come un candidato valuta una soluzione che chiedergli di produrne una. Mostrare un output generato dall'AI con errori nascosti, proporre scenari incompleti o chiedere quali verifiche effettuerebbe prima di prendere una decisione permette di cogliere la qualità del suo giudizio. Paradossalmente, **le persone più competenti non sono sempre quelle che esprimono maggior sicurezza.** Spesso sono quelle che sanno individuare i limiti delle informazioni disponibili e riconoscere dove sia necessario approfondire.

Se l'alfabetizzazione digitale è stata la sfida degli ultimi vent'anni, oggi ne emerge un'altra: l'alfabetizzazione al giudizio. La competenza implicita è ciò che ci permette di utilizzare l'intelligenza artificiale come leva e non come stampella. Per le organizzazioni questo significa che il vantaggio competitivo del futuro non risiederà nell'accesso all'AI, sempre più diffuso e democratizzato, ma nella qualità umana capace di guidarla. Perché la vera differenza non sarà tra chi usa l'intelligenza artificiale e chi non la usa. Sarà tra chi possiede il giudizio necessario per valutarne le risposte e chi finirà per confondere una risposta plausibile con una risposta giusta.



Oltre i KPI: la marginalità è una questione “personale”

Negli ultimi anni la crescita del fatturato andrebbe considerata sempre di più dalla prospettiva HR, trasformando l'attenzione al benessere del team in elemento strutturale di sostenibilità economica

di **MARTINA CUMAN**, Country Manager Italy Furious Squad

Sempre più aziende in particolare nel mondo dei servizi, della consulenza e della comunicazione si trovano negli ultimi anni a crescere in termini di fatturato senza un corrispondente miglioramento della marginalità. In alcuni casi, accade persino il contrario: più progetti, più clienti, ma meno controllo economico. È qui che emergono le cosiddette “trappole della marginalità”, un insieme di inefficienze spesso invisibili che erodono progressivamente il valore generato. Non si tratta di errori macroscopici, ma di micro-dispersioni quotidiane: preventivi sottostimati, attività non tracciate, ritardi nella fatturazione, scarsa visibilità sul carico reale dei team. Queste dinamiche hanno una caratteristica comune: sono difficili da individuare finché non è troppo tardi.

Dalla reattività al controllo continuo

In particolare, uno degli errori più frequenti è analizzare la marginalità solo a progetto concluso. In

quel momento, il dato è ormai storico, utile per capire cosa è successo, ma inutile per correggere la rotta. La marginalità, invece, è un sistema dinamico che va monitorato in tempo reale. Significa passare da una logica reattiva a una logica predittiva: intercettare le deviazioni mentre accadono, avere visibilità sui costi, comprendere l'impatto delle decisioni operative prima che si trasformino in perdite.

Questo richiede due elementi fondamentali: l'organizzazione strutturata dei processi, dalla fase commerciale alla delivery; la presenza di strumenti tecnologici integrati, capaci di collegare dati di vendita, pianificazione, produzione e finanza. Senza questo tipo di integrazione, le informazioni restano frammentate e la marginalità diventa una conseguenza, non una leva strategica.

C'è poi un aspetto spesso sottovalutato che rappresenta oggi una delle leve più decisive e strategiche: il valore delle persone. Non come risorsa astratta, ma come fonte concreta di va-

lore economico. Nelle aziende di servizi, ogni ora lavorativa ha un costo e un potenziale ricavo. Quando un team è sovraccarico e non lo si rileva in tempo, si accettano progetti sottostimati. Quando le competenze sono mal distribuite, si allungano i tempi di consegna. Quando le persone non sono allineate agli obiettivi, si moltiplicano i passaggi, le revisioni, le incomprensioni con il cliente. Tutte queste situazioni hanno un nome preciso: perdita di margine. Al contrario, un team coinvolto, con carichi bilanciati e ruoli chiari, diventa un moltiplicatore di marginalità. Non perché si lavori di più, ma perché si lavora meglio.

Dalla gestione delle risorse alla strategia HR

Integrare una prospettiva HR nella gestione della marginalità significa pertanto introdurre pratiche strutturate e continuative, ciascuna con un impatto diretto sui numeri.

In primo luogo, vanno favoriti i colloqui 1:1 regolari e strutturati,

utili per allineare aspettative individuali e obiettivi di business, intercettando per tempo segnali di disallineamento che, se ignorati, possono diventare costi (come il turnover); in secondo luogo, occorre un monitoraggio delle per-

formance individuali, non solo quantitative ma anche qualitative, permettendo così di assegnare il giusto team al progetto più adatto. Terzo aspetto centrale è la raccolta di feedback sulle soft skill, oggi sempre più determi-

nanti in un contesto in cui l'AI sta ridefinendo le competenze tecniche. Le capacità relazionali, comunicative e di problem solving diventano in altri termini il vero differenziale competitivo delle persone e, quindi, dell'organizzazione stessa.

Tutti gli elementi sopra descritti hanno un impatto concreto non solo sulla performance, ma anche sulla qualità dell'ambiente di lavoro quotidiano. Creano infatti uno spazio in cui le persone possano esprimersi con trasparenza, nel rispetto reciproco e con una visione condivisa della direzione aziendale.

Nelle società di servizi e comunicazione, dove il valore si genera attraverso collaborazione e coordinamento continuo, la qualità delle interazioni interne diventa un elemento strategico tanto quanto le competenze tecniche. Non è un caso che molte delle organizzazioni più performanti abbiano costruito il proprio vantaggio competitivo proprio sulla chiarezza dei ruoli, sulla fluidità della comunicazione e sulla capacità di creare sicurezza e allineamento tra i team. Quando le persone comprendono dove sta andando l'azienda, quale può essere il proprio percorso di crescita e se i valori individuali sono realmente allineati con quelli organizzativi, si crea un contesto molto più sano e sostenibile nel lungo periodo.

Avere strumenti che permettano di raccogliere e analizzare questi dati consente di prendere decisioni più oggettive: allocare meglio le risorse, prevenire situazioni di burnout, valorizzare i talenti e costruire percorsi di crescita coerenti. Non si tratta solo di “prendersi cura” delle persone, ma di creare le condizioni perché possano esprimere il proprio valore nel tempo.



Foto: Yan Krukau | Pexels

«Molte delle organizzazioni più performanti hanno costruito il proprio vantaggio competitivo sulla chiarezza dei ruoli, sulla fluidità della comunicazione e sulla capacità di creare sicurezza e allineamento»

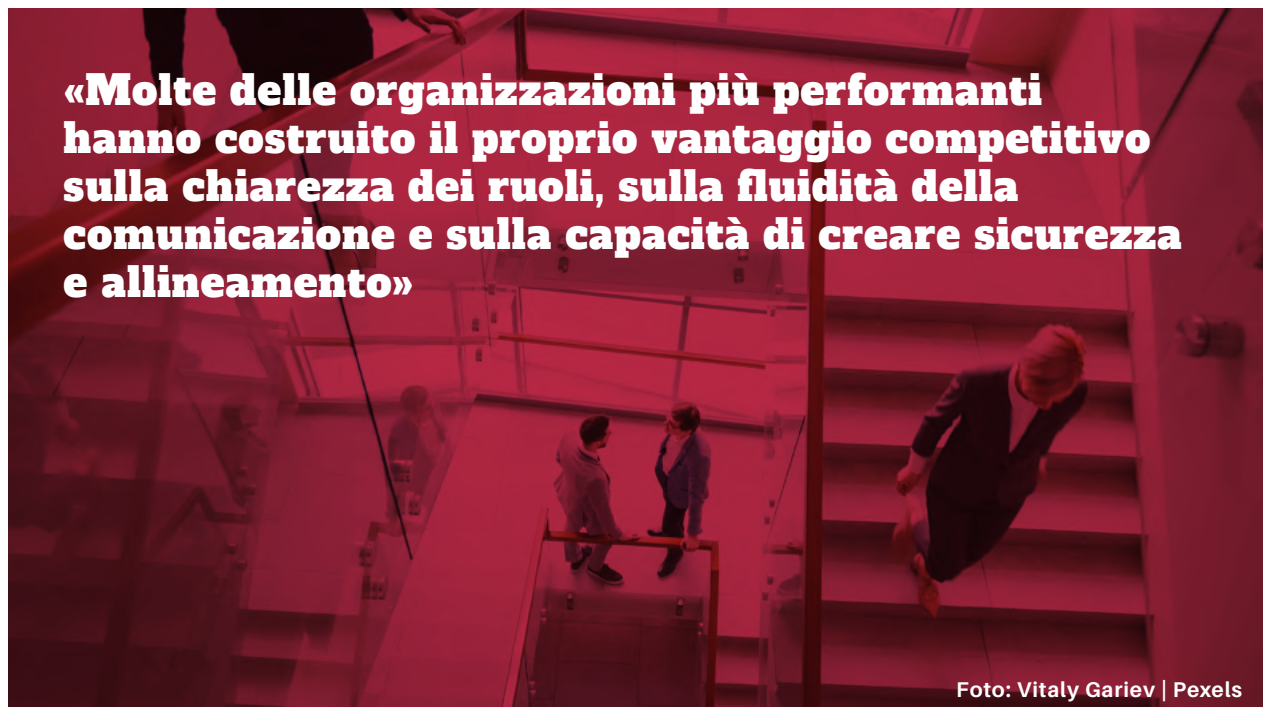


Foto: Vitaly Gariev | Pexels

È proprio qui che la strategia HR smette di essere un tema separato dalla marginalità e diventa una leva diretta di crescita, retention e continuità organizzativa.

Organizzazione e sostenibilità nel lungo periodo

Un altro elemento chiave è l'organizzazione aziendale. Più i processi sono chiari e condivisi, più la pianificazione diventa efficace. Questo ha un impatto diretto sulla qualità del lavoro sui seguenti aspetti:

- migliore distribuzione dei carichi
- maggiore autonomia operativa
- riduzione delle urgenze e delle inefficienze.

Il risultato è un equilibrio più sostenibile per i team, che si traduce anche in un minore turnover. Ridurre il turnover significa preservare know-how, evitare costi di selezione e onboarding, garantire continuità ai clienti e mantenere

stabilità operativa.

Naturalmente, nelle aziende di servizi e nelle agenzie, la dinamicità del lavoro rende impossibile una pianificazione perfetta. Le priorità cambiano rapidamente, i clienti evolvono, le richieste si trasformano continuamente. Proprio per questo motivo diventa fondamentale costruire flussi di lavoro condivisi e mantenere una struttura organizzativa sufficientemente chiara da reggere anche l'imprevisto. La chiave non è irrigidire il lavoro, ma creare un equilibrio tra struttura e flessibilità: pianificare milestone, responsabilità e momenti decisionali mantenendo però lo spazio necessario per gestire armoniosamente il daily business.

Quando questo equilibrio manca, ogni team tende a sviluppare modalità operative proprie, frammentando processi e comunicazione. È qui che iniziano a emergere inefficienze silenziose: sovrapposizioni, perdita di informazioni, rallentamenti decisionali e disallineamenti tra reparti.

Al contrario, un flusso di lavoro approvato, condiviso e riconosciuto dall'intera organizzazione permette alle persone di lavorare con maggiore chiarezza e stabilità, senza perdere autonomia. E questo equilibrio operativo si riflette direttamente sulla qualità del lavoro, sulla relazione con i clienti e sulla sostenibilità economica dell'azienda stessa.

Crescere con controllo

La domanda, quindi, non è più solo «stiamo crescendo?», ma «stiamo crescendo con controllo?»

La marginalità non è un indicatore isolato, ma il risultato di un sistema che integra processi, tecnologia e persone. In questo senso, investire nella visibilità operativa e nella cura dei team non è un costo, ma una strategia di crescita. La vera sostenibilità economica passa anche da un equilibrio più ampio: tra performance e benessere, tra efficienza e valore umano, costruendo un vantaggio competitivo reale.

Parità salariale e trasparenza retributiva: cosa cambierà in Italia

Le due giuriste associate allo studio milanese specializzato nella consulenza del lavoro illustrano i principi cardine contenuti nel Dlgs 96/2026, uno dei primi provvedimenti nei Paesi UE ad aver recepito le indicazioni contenute nella Direttiva 970/2023 sulla pay transparency

di **CLAUDIA CERBONE** e **MARTINA DE ANGELI**, Studio De Luca & Partners

Con il D.Lgs. 7 maggio 2026, n. 96, entrato in vigore il 7 giugno 2026, l'Italia ha recepito la Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, collocandosi tra i primi Stati membri ad aver completato il processo di attuazione delle nuove regole europee in materia di parità salariale tra uomini e donne. Il provvedimento rappresenta uno degli interventi più rilevanti degli ultimi anni nel diritto del lavoro, non tanto perché introduce il principio della parità di retribuzione - già presente da tempo nell'ordinamento europeo e nazionale - quanto perché mira a renderlo effettivamente verificabile e concretamente azionabile attraverso l'introduzione di meccanismi di trasparenza retributiva. Per molti

anni, infatti, il divieto di discriminazione retributiva ha sofferto di un limite strutturale: l'assenza di informazioni. Senza conoscere i criteri utilizzati per determinare gli stipendi o i livelli retributivi applicati all'interno dell'organizzazione aziendale, è spesso difficile individuare eventuali disparità e ancora più difficile dimostrarle. La Direttiva europea nasce proprio per superare questa asimmetria informativa, introducendo un sistema articolato di obblighi di trasparenza destinato ad incidere sull'intero ciclo del rapporto di lavoro, dalla selezione del personale fino alla gestione delle carriere e delle politiche retributive.

Da questo punto di vista, il decreto legislativo italiano conferma l'impostazione europea. Le

nuove regole impongono ai datori di lavoro di fornire ai candidati informazioni sulla retribuzione iniziale o sulla relativa fascia retributiva prima dell'assunzione e vietano di richiedere informazioni sulla storia salariale del candidato. Si tratta di **una novità destinata a produrre effetti che vanno oltre il solo tema della parità di genere**: la trasparenza retributiva potrebbe infatti contribuire a modificare in modo significativo le dinamiche negoziali che tradizionalmente caratterizzano il mercato del lavoro.

Particolarmente rilevante è anche il rafforzamento dei diritti informativi dei lavoratori già occupati. Il decreto riconosce infatti il diritto di ottenere informazioni sui livelli retributivi medi, distin-

«La Direttiva europea ha introdotto un sistema articolato di obblighi di trasparenza destinato ad incidere sull'intero ciclo del rapporto di lavoro, dalla selezione del personale alla gestione delle carriere e delle politiche retributive»

ti per sesso, relativi a lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Parallelamente, vengono rafforzati gli strumenti di tutela processuale e i meccanismi di contrasto alle discriminazioni, anche attraverso regole più favorevoli ai lavoratori sotto il profilo probatorio.

Accanto a questi aspetti, il recepimento italiano presenta però alcune peculiarità che meritano attenzione. Una delle più significative riguarda il ruolo attribuito alla contrattazione collettiva. Il legislatore ha infatti scelto di valorizzare i sistemi di classificazione e inquadramento previsti dai contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, attribuendo loro una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva. La scelta pone inevitabilmente il tema della capacità dei sistemi classificatori esistenti di individuare e prevenire fenomeni di discriminazione indiretta, soprattutto nei settori caratterizzati da una forte segregazione professionale di genere. A ciò si affianca, per le imprese di maggiori dimensioni, un articolato sistema di monitoraggio del divario retributivo di genere. I datori di lavoro con almeno 100 dipendenti saranno infatti tenuti a raccogliere e comunicare periodicamente specifiche informazioni sulle retribuzioni corrisposte ai propri lavoratori, al fine di consentire una verifica effettiva delle eventuali differenze salariali tra uomini e donne.

Il sistema è stato concepito secondo una logica graduale, che tiene conto delle dimensioni aziendali. Le informazioni raccolte dovranno essere condivise con l'organismo di monitoraggio che sarà istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche So-

ciali nonché con i rappresentanti dei lavoratori. I primi ad essere interessati dai nuovi obblighi saranno, a partire dal 7 giugno 2027, i datori di lavoro con almeno 250 dipendenti, tenuti a effettuare la comunicazione con cadenza annuale. Dalla stessa data entrerà inoltre in vigore l'obbligo di reporting per le imprese che occupano tra 150 e 249 dipendenti, per le quali la trasmissione dei dati

avrà invece cadenza triennale. Le aziende con un organico compreso tra 100 e 149 dipendenti beneficeranno di un periodo di adeguamento più ampio: per queste realtà l'obbligo decorrerà dal 7 giugno 2031 e le comunicazioni dovranno essere effettuate ogni tre anni.

La nuova normativa pone inoltre questioni nuove sotto il profilo della protezione dei dati



Foto: cottonbro studio | Pexels

«Il recepimento italiano presenta alcune peculiarità che meritano attenzione: il ruolo attribuito alla contrattazione collettiva e la logica graduale nella sua adozione basata sulle dimensioni aziendali»

personali. La raccolta, l'elaborazione e la comunicazione di informazioni relative alle retribuzioni richiederanno infatti alle impre-

se un delicato **bilanciamento tra esigenze di trasparenza e tutela della riservatezza**. Il legislatore ha cercato di contempe-

rare questi interessi prevedendo specifiche limitazioni all'accesso alle informazioni nei casi in cui la divulgazione possa consentire l'identificazione dei lavoratori interessati, ma la concreta applicazione di tali regole richiederà inevitabilmente un importante sforzo organizzativo e di compliance da parte delle aziende.

Il D.Lgs. n. 96/2026 segna l'avvio di **una trasformazione culturale prima ancora che normativa**. Per molte imprese il principale adempimento non sarà rappresentato dalla predisposizione di nuovi documenti o procedure, bensì dalla necessità di interrogarsi sulla coerenza e sulla trasparenza dei propri sistemi retributivi. La vera sfida della riforma non consiste infatti nel rendere pubblici gli stipendi, ma nel rendere oggettivi, verificabili e giustificabili i criteri che li determinano.

In questa prospettiva, assumerà un ruolo sempre più centrale la cosiddetta *job architecture*, ossia l'insieme delle metodologie e degli strumenti utilizzati per definire, classificare e valutare le diverse posizioni aziendali sulla base di criteri oggettivi e coerenti. La costruzione di sistemi chiari di *job grading*, livelli professionali, percorsi di carriera e fasce retributive non rappresenterà più soltanto una buona pratica di gestione delle risorse umane, ma diventerà uno strumento essenziale per dimostrare la conformità ai principi di trasparenza e parità retributiva introdotti dalla normativa europea e nazionale.

MISSIONE: UN PRONTO SOCCORSO "SPAZIALE"

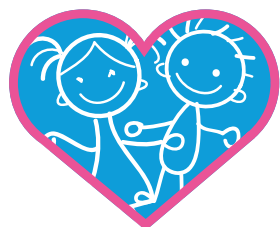
Dona ora anche tu
per realizzare una **sala
d'emergenza** che ridurrà
sensibilmente i tempi
di primo soccorso.



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.



FABBRICA DI LAMPADINE

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



info@fabbricadilampadine.it

€ 8,00



9 791298 620117