

What Workers Want

COSA RENDE UN POSTO DI LAVORO
ATTRAENTE PER I TALENTI DI OGGI.



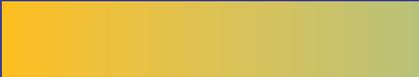
Powered by

woliba
life and business park



Quali sono le nuove esigenze dei lavoratori? E come cambiano gli obiettivi di produzione all'interno degli uffici in relazione ad esse?

Un'indagine sui fattori che incidono maggiormente sulle performance dei dipendenti, per delineare il *workplace* ideale.



Introduzione





Prof. Andrea Castiello d'Antonio

Psicologo delle organizzazioni e consulente manageriale, psicologo clinico e psicoterapeuta, executive coach, counselor e Autore.

castiellodantonio.it



Dr.ssa Luciana D'Ambrosio Marri

Sociologa del lavoro, esperta di Selezione, Formazione, *Diversity* management, Sviluppo delle Persone e Benessere Organizzativo. Coach, counselor e Autrice.

lucianadambrosiomarri.it

Dalla quantità alla qualità del lavoro. L'opportunità del *worklife balance*.

A partire dagli Ottanta del XX secolo si osserva un cambiamento della prospettiva con cui guardare e gestire le persone al lavoro, le cosiddette "risorse umane" (Human Resources).

Se fino ad allora l'approccio era stato di tipo quantitativo sia verso la produzione di manufatti e servizi delle imprese, sia rispetto ai fattori di motivazione dei dipendenti, ritenendo di unica importanza quelli retributivi, l'ultimo ventennio del secolo scorso è segnato dall'affermarsi della cultura della qualità e di una logica di organizzazione per processi che guarda al fattore umano, anzi al capitale umano, come un elemento centrale per un nuovo modo di intendere il business.

Coinvolgimento, senso di appartenenza, socializzazione al lavoro - che già la psicologia e la sociologia del lavoro avevano da tempo segnalato come tratti determinanti per un protagonismo consapevole dei dipendenti nel rapporto con l'organizzazione - diventano centrali nella nuova cultura manageriale che in modo diffuso, seppur contraddittorio e spesso a macchia di leopardo, in Italia (e ancor più e ancor prima nei paesi anglosassoni) comincia a porre via via maggiore attenzione all'incidenza di questi aspetti: in particolare il focus riguarda il grado di soddisfazione delle persone al lavoro in modo correlato alla qualità delle performance dei collaboratori, che segnano quindi una complessiva maggiore produttività.



Coinvolgimento, senso di appartenenza, socializzazione diventano centrali nella nuova cultura manageriale. In particolare il grado di soddisfazione delle persone al lavoro, correlato alla qualità delle loro performance.





Le ragioni di scenario economico, di evoluzione dei mercati e dei cambiamenti socio-culturali sono alla base della nuova consapevolezza di gestione: basti pensare al ritmo dell'innovazione tecnologica, alla globalizzazione, all'emergere di nuovi soggetti mondiali che da mercati di esclusivo consumo sono diventati, nel tempo, produttori e concorrenti di paesi che erano, fino a poco prima, unici detentori del potere di produzione economica.

Ancor più nel XXI secolo nascono nuovi bisogni delle persone sia come consumatori sia come soggetti che lavorano (e vivono!) nelle imprese: il senso del lavoro acquista nuovi significati, il tempo e l'uso del tempo mutano sia come percezione sia nella direzione dell'emergente necessità di scandirlo in modo diverso.

La gestione delle informazioni diventa semplice e al contempo complessa per la potenza dei nuovi media che - attraverso i social che si affermano in quanto mezzi e luoghi d'incontro - rendono immediata la comunicazione e la potenziale conoscenza di infiniti mondi umani e organizzativi. Ciò impatta sulle imprese, sull'organizzazione del lavoro, sulla gestione delle persone che manifestano direttamente o indirettamente nuove e più sfumate necessità che ruotano, comunque, attorno a nuovi must: vivere il tempo di lavoro con una maggiore attenzione alla qualità più ampia della vita, avere un maggiore equilibrio tra vita di lavoro e vita personale, costruire relazioni sul lavoro basate su autenticità e fiducia, affrontare le eventuali divergenze o conflitti in modo costruttivo e produttivo.



— Emergono nuove necessità: vivere il tempo di lavoro con una maggiore attenzione alla qualità più ampia della vita, costruire relazioni basate su autenticità e fiducia, affrontare divergenze o conflitti in modo costruttivo e produttivo.



Durante questo movimento che ha coinvolto società, persone, imprese, e che è stato ed è a tratti convulso, a tratti vivace, a tratti a bassa energia per le crisi che segnano il mondo in questi anni recenti, si sono moltiplicate le ricerche di esperti e studiosi delle maggiori società internazionali di consulenza riguardo le imprese dove è meglio lavorare in base ai fattori di benessere organizzativo che mettono in atto, e le ricerche su "cosa" rende attrattiva un'azienda per le persone che devono entrare nel mondo del lavoro o muoversi in esso alla ricerca di una migliore opportunità.

Come attrarre i cosiddetti talenti e quali politiche di retention funzionano? Quale habitat fisico e organizzativo aiuta socializzazione, confronto, autonomia e qualità della vita lavorativa? Quale contesto agevola la possibilità di vivere il tempo in funzione degli



obiettivi e, contemporaneamente, autogestire i propri ritmi di lavoro anche in funzione di salvaguardia della propria salute?

Rispondere a questi interrogativi è sempre più importante e addirittura “vincente” per l’impresa di oggi, qualsiasi sia la sua dimensione, perché le modalità di risposta indicano i valori alla base della politica di gestione delle risorse umane, e indicano se l’impresa è sensibile ed attenta a valorizzare le differenze in ottica inclusiva (dalle differenze di genere a quelle generazionali).

In alcune aziende lavorano, oggi, fino a 5 generazioni in contemporanea! Bisogni e significati del lavoro sono in parte simili ma anche molto diversi per tanti aspetti. Certamente, l’ambiente di lavoro, l’aria che si respira quando si lavora, è e sarà sempre più un fattore non solo di benessere di base ma anche di motivazione e soddisfazione inerentemente il complesso della *work experience*.

“

— **In alcune aziende lavorano, oggi, fino a 5 generazioni in contemporanea. Bisogni e significati del lavoro sono in parte simili ma anche molto diversi per tanti aspetti.**

”

WHAT WORKERS WANT

Andrea Castiello d’Antonio
Luciana D’Ambrosio Marri

Andrea Castiello d'Antonio
Luciana d'Antonio Marri





La ricerca è stata condotta con un campione di 1050 impiegati del settore privato rappresentativi della popolazione degli occupati italiani.

Dataset e metodologia

- Interviste quantitative online con un panel di *office workers* proveniente da tutta Italia, con un sovrappeso su Lazio e Lombardia.
- Confidenza statistica del 95%, errore statistico 3%.

Mezzo di intervista: Online

Partner di ricerca: Qualtrics, LLC

Analisi: W-Mind e Arkage

WHAT WORKERS WANT



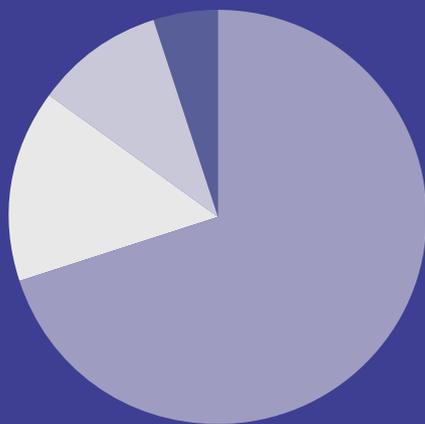
Composizione del campione

■	Lombardia	19.1%
■	Lazio	10.1%
■	Veneto	9.2%
■	Emilia-Romagna	8.7%
■	Piemonte	8.1%
■	Toscana	7.0%
■	Campania	6.9%
■	Sicilia	5.8%
■	Puglia	5.3%
■	Liguria	2.8%
■	Marche	2.8%
■	Sardegna	2.4%
■	Calabria	2.3%
■	Friuli-Venezia Giulia	2.3%
■	Abruzzo	2.2%
■	Trentino-Alto Adige	2.0%
■	Umbria	1.6%
■	Basilicata	0.8%
■	Molise	0.5%
■	Valle d'Aosta	0.2%



Benefit e fonti di stress

Fattori che guidano la scelta dei benefit per il posto di lavoro ideale.



70%

Aumentare la mia motivazione e produttività

- Attrazione nei confronti dell'azienda
- Orgoglio di lavorare in azienda
- Altro

WHAT WORKERS WANT

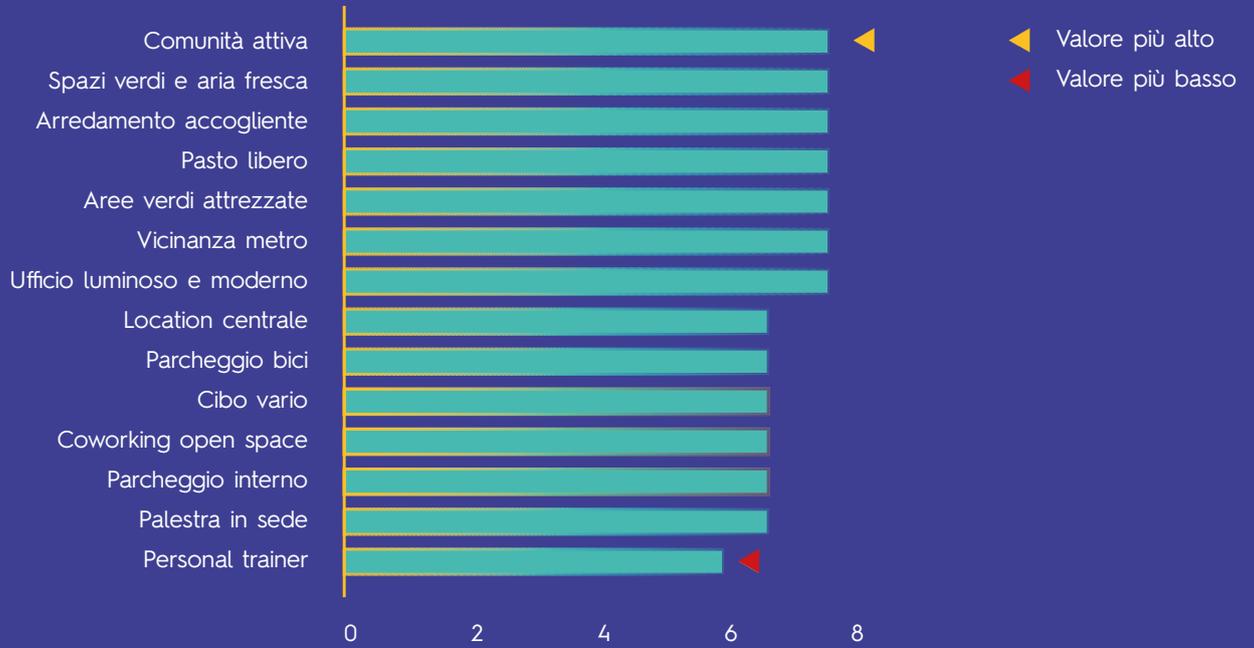




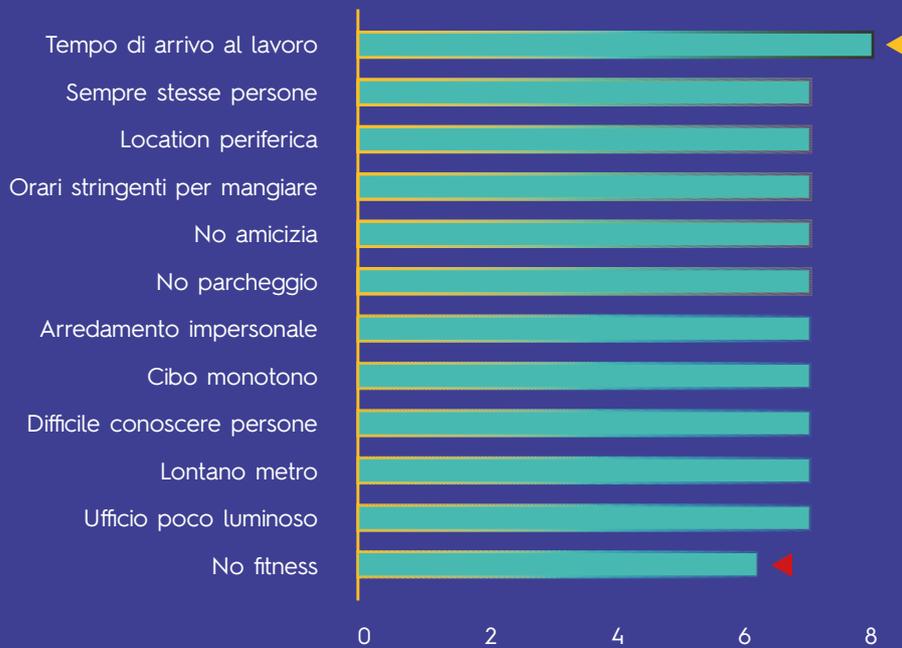
Benefit e fonti di stress

WHAT WORKERS WANT

Benefits



Stress Drivers

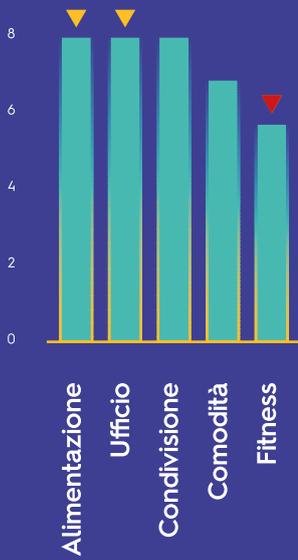




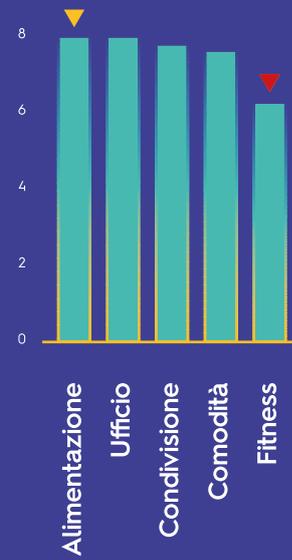
Benefit e stress driver rilevati possono essere riassunti in 5 macro aree. L'alimentazione (varia, flessibile, personalizzabile) emerge come la macro area di maggiore sensibilità per i lavoratori.

- ◀ Valore più alto
- ◀ Valore più basso

Benefits



Stress Drivers



WHAT WORKERS WANT



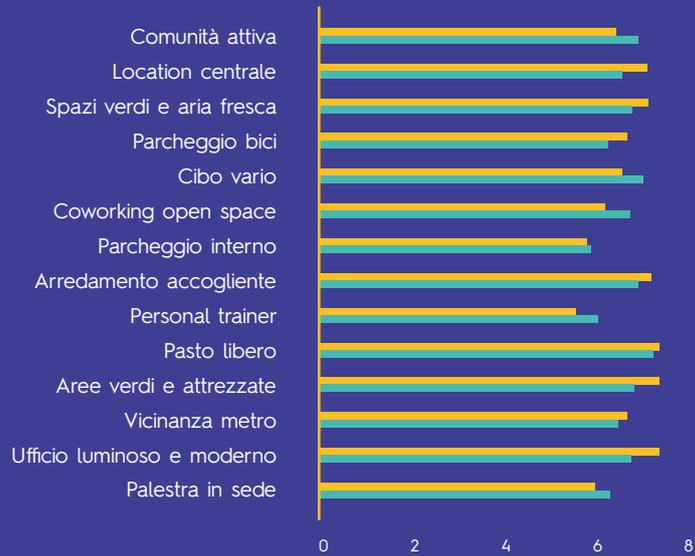


Oltre le differenze di età

Importanza dei benefit nel *workplace* ideale dei dipendenti.

Punteggio da 1 a 10

- Senior
- Millennial



I lavoratori *Millennial* e *Senior* sono uniti dallo stesso livello di apprezzamento dei benefit

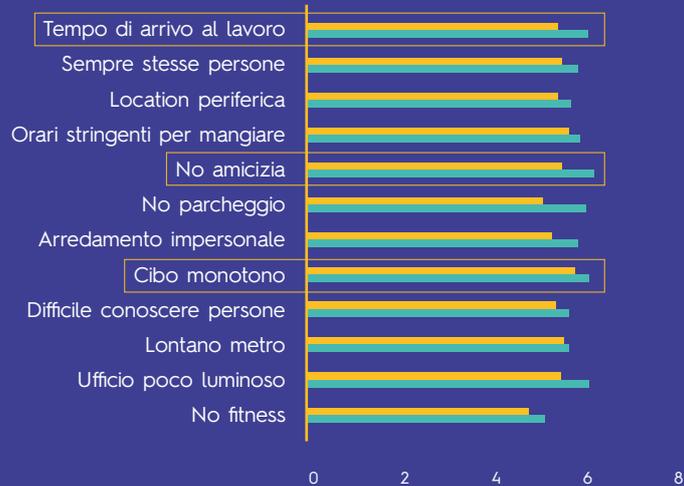
WHAT WORKERS WANT

Humans after all

Stress e demotivazione derivati da condizioni comuni negli uffici.

Punteggio da 1 a 10

- Senior
- Millennial



Lavoratori *Senior* e *Millennial* condividono la visione di cosa genera stress in ufficio.



Driver di produttività

L'office design ha un maggiore impatto su produttività e/o motivazione sul posto di lavoro.

WHAT WORKERS WANT

Eticità dell'azienda nei confronti della società 15%

Inclusività dell'azienda 20%

Eticità dell'azienda nei confronti dei lavoratori (livello dei salari) 25%

Assenza di rumore 25%

Sedie e scrivanie ergonomiche 30%

Luce e temperature corrette 40%



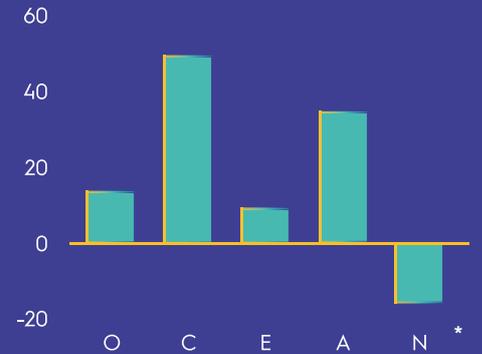
I tre profili chiave nel mercato del lavoro

Roberto
High Performer



Ha bisogno di un posto di lavoro dove conoscere nuove persone e caratterizzato da una comunità attiva. I tre driver che erodono maggiormente la produttività sono la luce, il rumore e la qualità delle sedie.

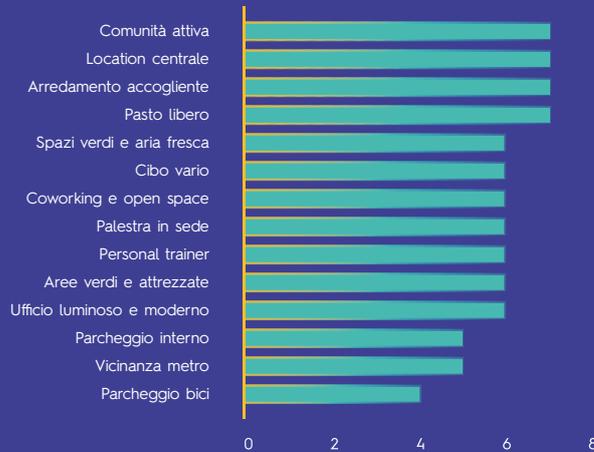
Profilo psicometrico



*Openness
Conscientiousness
Extraversion
Agreeableness
Neuroticism

WHAT WORKERS WANT

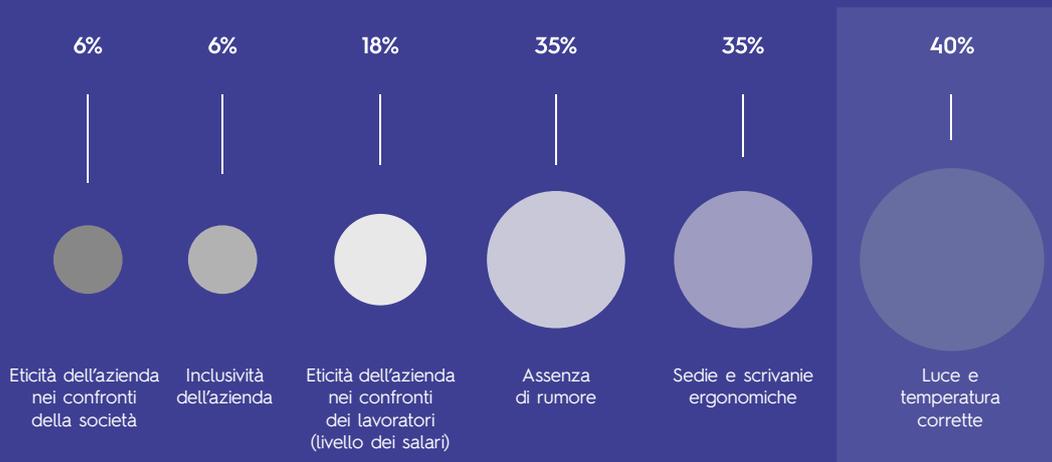
Benefits



Stress Drivers



Driver di produttività e motivazione



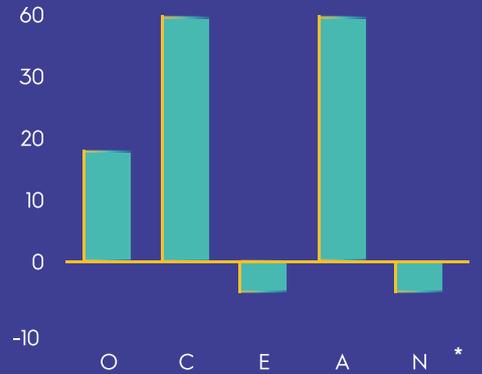


Elisa
Dirigente



Passa molto tempo in ufficio e ha un forte bisogno di socializzare sul lavoro. Per essere produttiva ha necessità di una sedia comoda ed ergonomica. L'ufficio deve essere centrale, raggiungibile, luminoso e moderno.

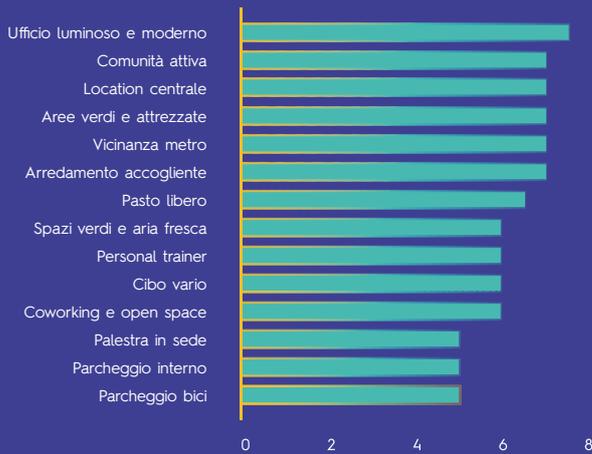
Profilo psicometrico



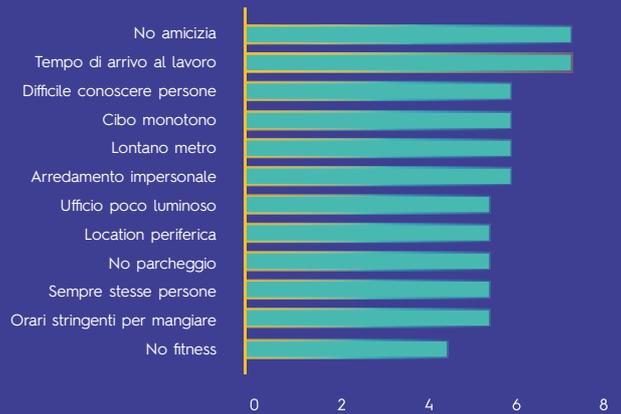
*Openness
Conscientiousness
Extraversion
Agreeableness
Neuroticism

WHAT WORKERS WANT

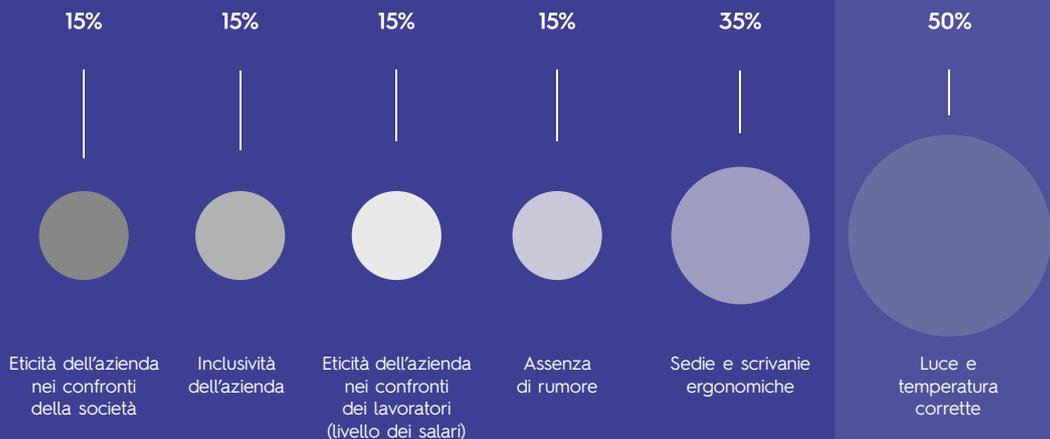
Benefits



Stress Drivers



Driver di produttività e motivazione



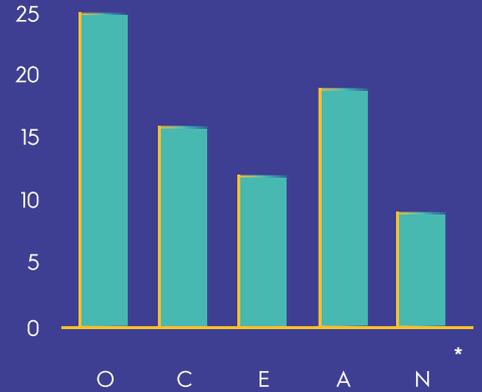


Christian
Millennial



Ha bisogno di un posto di lavoro vicino alla fermata della metro. Preferisce un open space dove condividere gli spazi di lavoro. L'inclusività dell'azienda è un importante driver di motivazione insieme alla sedia ergonomica e luce e temperature corrette.

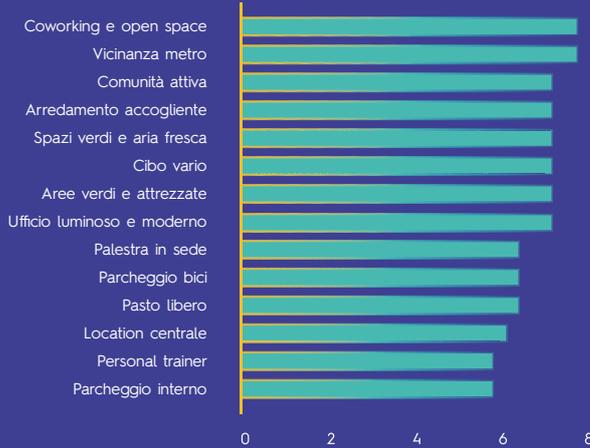
Profilo psicometrico



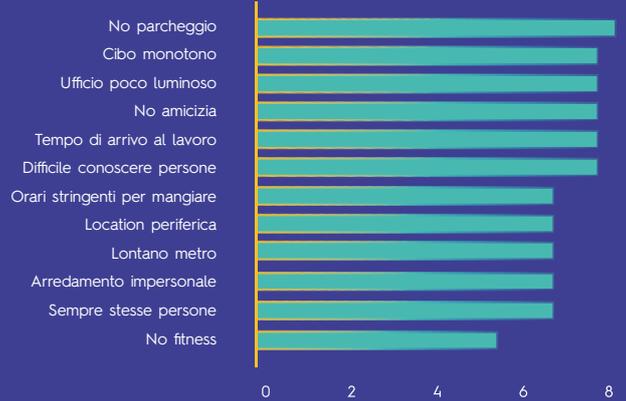
*Openness
Conscientiousness
Extraversion
Agreeableness
Neuroticism

WHAT WORKERS WANT

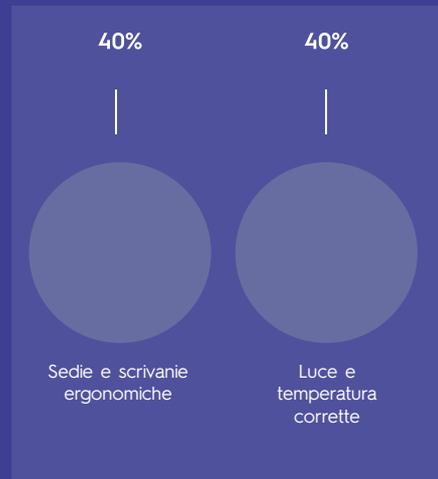
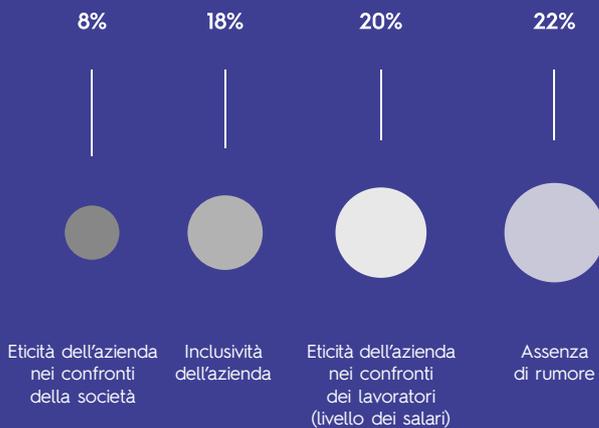
Benefits



Stress Drivers



Driver di produttività e motivazione

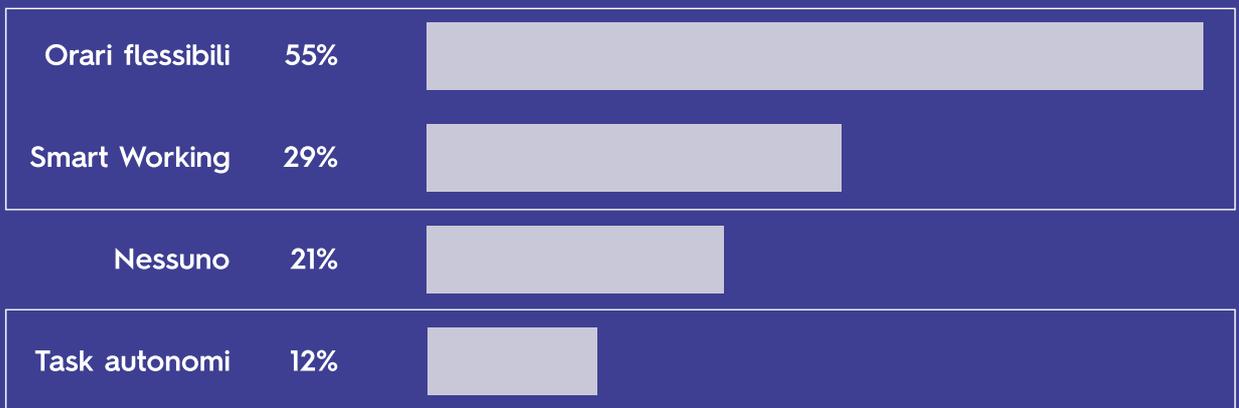




L'impatto del *Management by Objectives* sul lavoro

Il *Management by Objectives* inizia a essere ben diffuso ma l'autonomia nei task rimane limitata.

MbO e diffusione

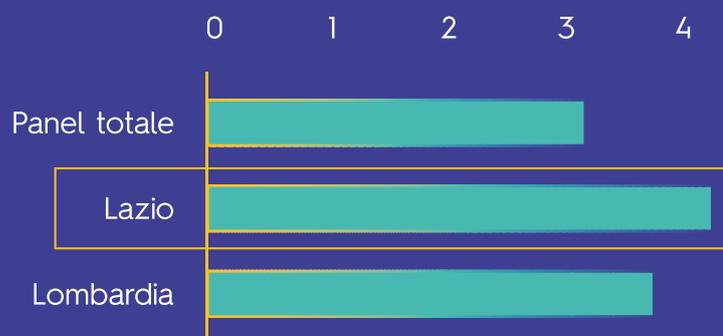


WHAT WORKERS WANT

Lavorare per obiettivi cambia il rapporto tra management e collaboratori. I dipendenti italiani si dividono nel valutarne i benefici: per alcuni è un driver di maggiore produttività, altri lo considerano una fonte di stress.

MbO e produttività

Aumento di produttività del *Management by Objectives* nelle varie forme (*smart working*, task autonomi, orari flessibili).



Il *Management by Objectives* aumenta la produttività dei dipendenti in Italia di un valore mediano pari a 3/5. I lavoratori di Lazio e Lombardia, le regioni più ricche di aziende sul proprio territorio, registrano un maggiore beneficio dall'adozione delle pratiche di lavoro flessibile, rispettivamente 4/5 e 3,5/5



01 Live Communities

Le relazioni sul posto di lavoro.
Come la socializzazione fra i dipendenti
può influire sulla loro felicità.



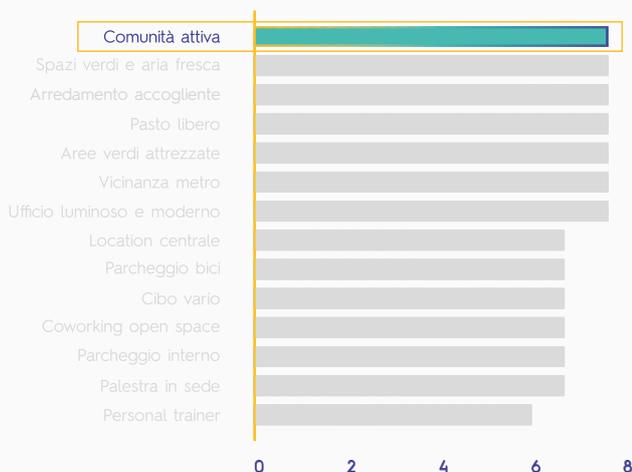
Una nuova socialità

Sono trascorsi oltre 2.300 anni ma la definizione di Aristotele secondo la quale l'uomo è un animale sociale è più valida che mai. Le interazioni sociali fra le persone sono essenziali allo sviluppo di competenze, conoscenze e stati emotivi. Il benessere psicofisico dell'uomo passa essenzialmente dalla qualità dei rapporti che egli è in grado di instaurare. Il posto di lavoro è oggi il luogo in cui trascorriamo la maggior parte del nostro tempo, addirittura più che in famiglia. È perciò evidente che quel che le persone cercano sul posto di lavoro è prima di tutto una buona qualità di socializzazione, un terreno fertile per le relazioni interpersonali. Non è un caso che fra i fattori che i lavoratori individuano per il miglioramento della propria produttività vi sia al primo posto una comunità attiva: stringere relazioni sociali

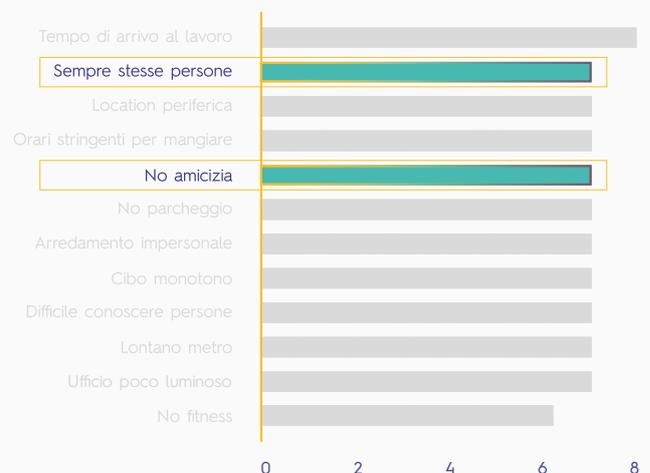
con gli altri collaboratori, conoscere persone nuove, confrontarsi costantemente con i colleghi sulle sfide professionali ma anche condividere esperienze che valicano i confini lavorativi. L'esigenza di socialità è emersa anche durante il periodo di emergenza da COVID-19; un valore che ha continuato ad essere coltivato attraverso gli strumenti digitali, impiegati non solo in sostituzione delle riunioni fisiche. Molte persone, infatti, trovano complicato intessere amicizie al di fuori dell'ambiente lavorativo per mancanza di tempo e di energie. E quindi, per raggiungere un *worklife balance* ottimale che favorisca soddisfazione personale e produttività, diviene importante trovare un ancoraggio sociale durante l'orario lavorativo, persino poter trasformare le relazioni fra colleghi in veri e propri rapporti di amicizia.

WHAT WORKERS WANT

Benefits



Stress Drivers





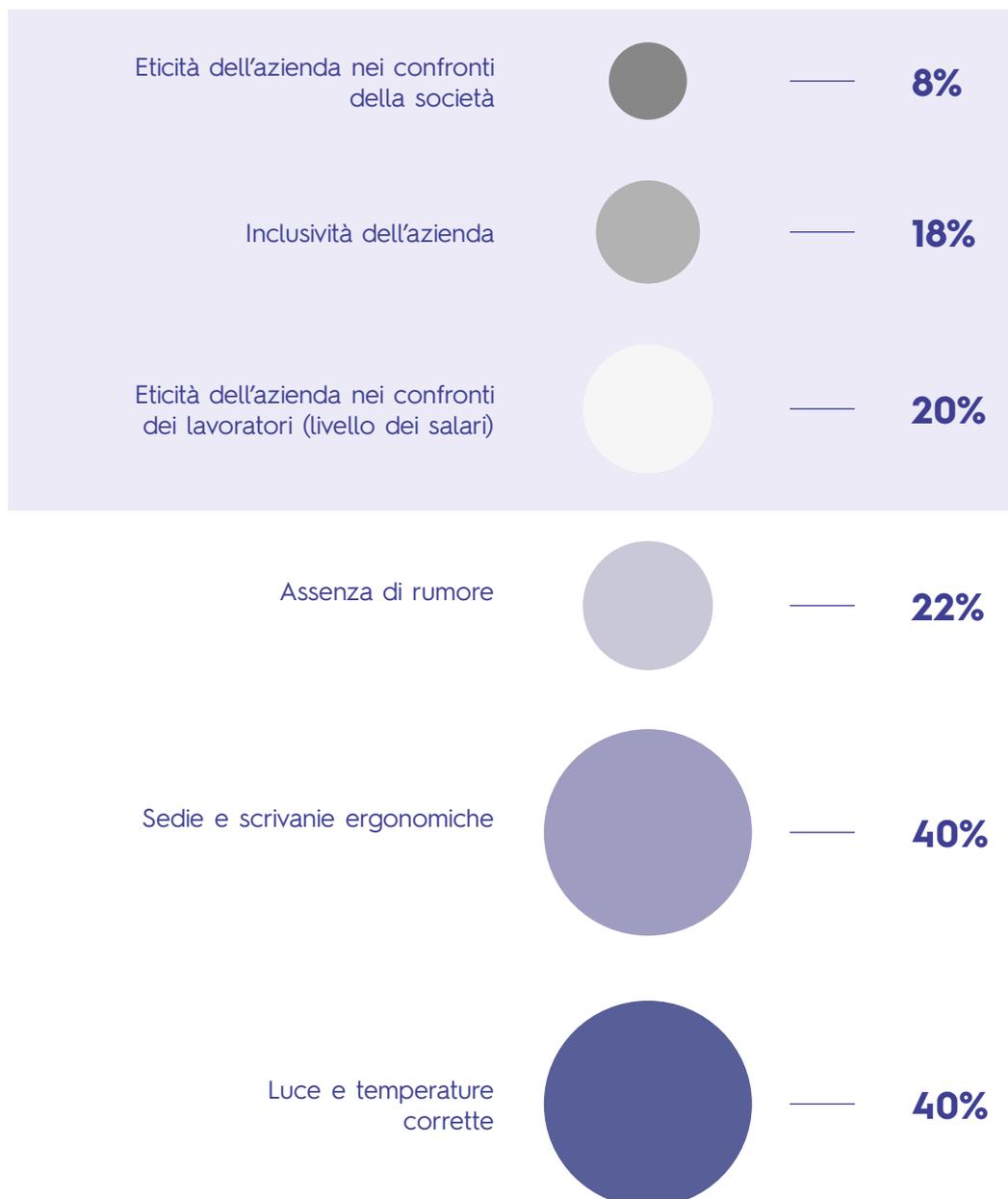
Il valore dell'inclusione

Altrettanto importante, ai fini di instaurare un clima di socialità favorevole sul luogo di lavoro, è il tema dell'*inclusion*, declinato a più livelli: gerarchico, generazionale, di genere, culturale e delle disabilità. Soprattutto per i *Millennial*, lavorare in un luogo che diminuisca i gap fra

dirigenti e collaboratori, promuova uno scambio proficuo di esperienze e conoscenze con i *Senior* e coltivi la *Diversity* come valore di crescita e arricchimento per la società, è fra i driver di produttività e motivazione determinanti nella scelta del posto di lavoro ideale.

Driver di produttività e motivazione dei lavoratori *Millennial*

WHAT WORKERS WANT





Dal confronto nascono le idee

Per favorire il confronto e l'aggregazione dei dipendenti, a prescindere dal ruolo o dal grado di *seniority* che li contraddistingue, la crescita e lo sviluppo della *community* aziendale gioca un ruolo determinante: spazi fisici o digitali pensati per promuovere un forte senso di appartenenza al gruppo con cui si condividono non solo tempo e strumenti produttivi, ma

anche obiettivi che vanno ben oltre gli interessi personali.

Nella *community* ci si incontra, si discute, si scambiano informazioni. Non solo. È qui che nascono molte idee per ottimizzare processi e flussi interni, migliorare prodotti e servizi e aumentare il livello di produttività. Insomma, una *community* ben strutturata migliora il business dell'azienda.



— Negli ultimi anni si lavora sempre più spesso proprio su ciò che è stato definito **Sense of Community**, o **Psychosocial Sense of Community**, ad indicare la valenza di positivo “collante” che tale dimensione oggi ha assunto nel mondo del lavoro.



Prof. Andrea Castiello d'Antonio



02 **Casual workplace**

Interior design, valorizzazione della luce
e definizione degli spazi.
Il futuro dell'ufficio a misura d'uomo.



Il workplace ideale

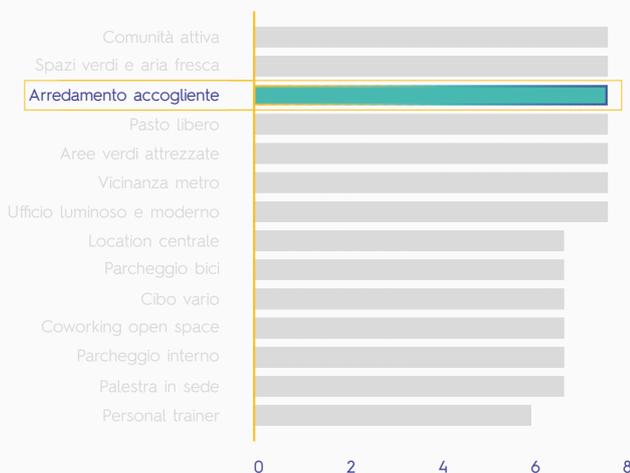
Ognuno di noi trascorre il 90% del proprio tempo in spazi chiusi: casa, bar, palestra, ristoranti. E ufficio ovviamente, nel quale passiamo quasi la metà del tempo quotidiano a nostra disposizione. È dunque evidente che la qualità degli ambienti lavorativi influisca sulla salute di ciascuno almeno quanto lo stile di vita, l'alimentazione e la cura del corpo. Un *workplace* accogliente, flessibile e in grado di offrire spazi per la concentrazione e per la collaborazione sicuri, anche in relazione alla tematica COVID-19, garantisce maggiore serenità e benessere ai lavoratori, aumentandone conseguentemente la produttività.

Fra i fattori di stress individuati dai lavoratori c'è un utilizzo non corretto della formula *open space*. Lavorare in un unico ambiente diminuisce infatti l'attenzione e può generare tensioni fra i lavoratori. L'ufficio ideale deve avere sì degli spazi di *coworking* nei quali collaborare su singoli progetti o task, ma sarebbe opportuno che ai collaboratori

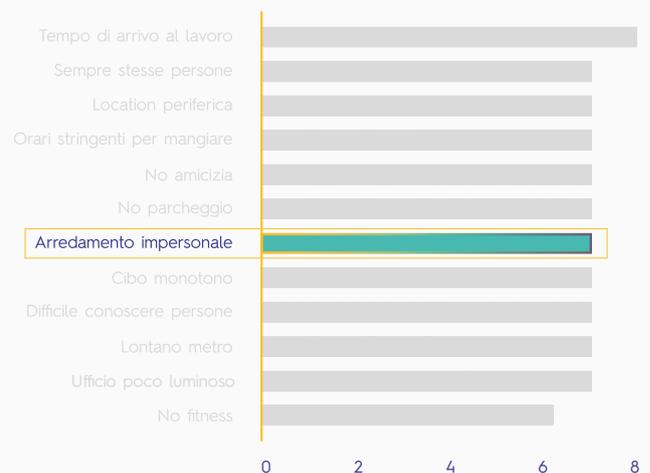
fossero assegnati spazi propri. I lavoratori, in special modo i *Millennial*, preferiscono un ufficio arredato in modo intimo e casual, un ambiente di lavoro familiare con cucine, divani, zone relax e concentration room per isolarsi dal rumore, fra i maggiori stress driver rilevati. Nel 2017 il Max Planck Institute for Human Development di Berlino ha condotto una ricerca che evidenziava come vivere e lavorare in prossimità di ambienti naturali favorisca un miglior funzionamento dell'amigdala, quell'area del cervello che attiva i meccanismi di difesa dallo stress. Un'altra indagine condotta da un team internazionale e diretto dai ricercatori dell'Università di Exeter e di Cardiff ha poi dimostrato che piante e fiori rendono i lavoratori più felici: nello specifico, secondo la ricerca, dotare gli uffici spogli di qualche bel vaso può far schizzare in alto la produttività fino al 15%. Dunque, in questo senso, un buon *workplace* deve valorizzare spazi verdi per allentare le tensioni e riconnettersi con la natura.

WHAT WORKERS WANT

Benefits



Stress Drivers





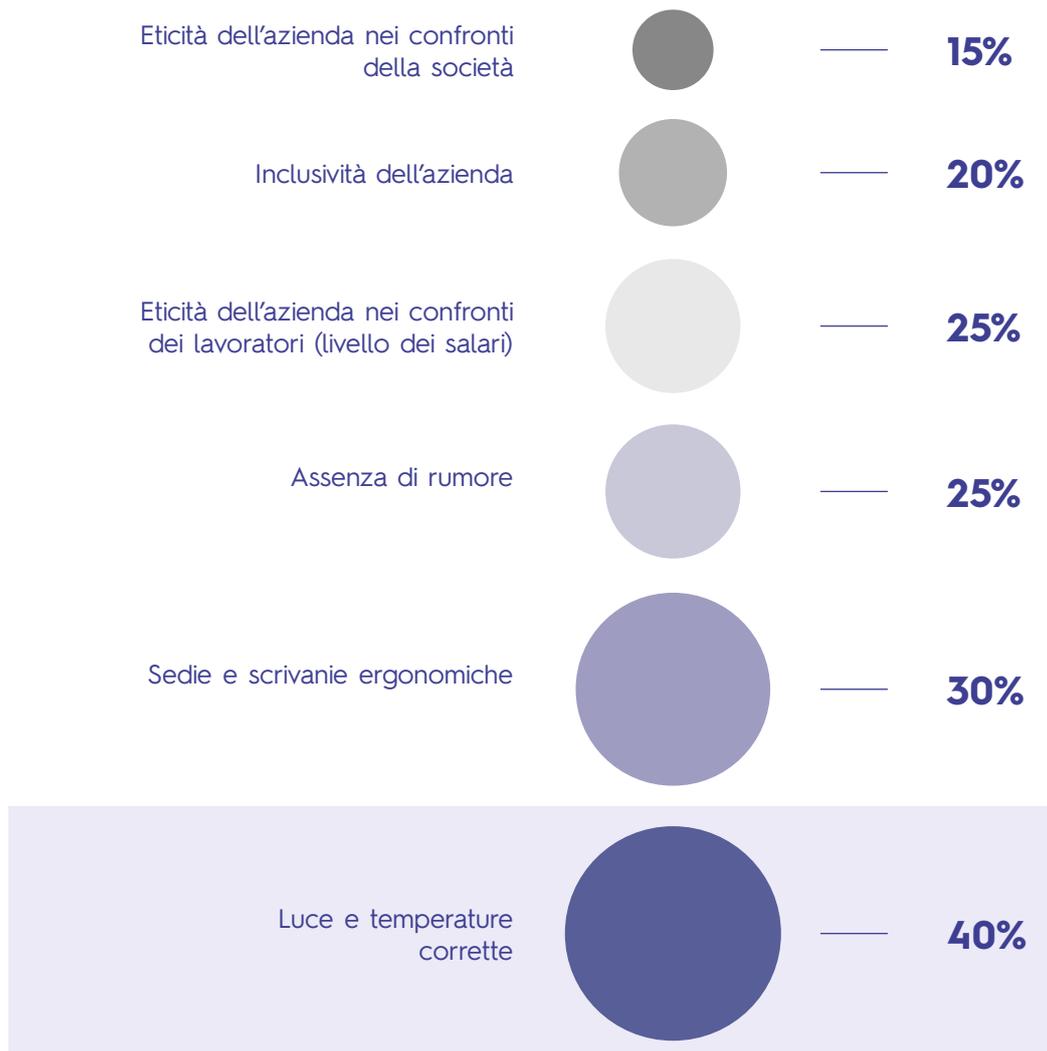
L'importanza della giusta luce

Fra i fattori che influiscono sulla salute e sulla produttività dei lavoratori, ci sono illuminazione e temperatura corrette. Chi svolge le proprie mansioni esposto alla luce naturale fornisce prestazioni migliori. La luce diurna infatti migliora la concentrazione e riduce la stanchezza. Non sempre però è possibile avere una fonte di luce naturale nei pressi della propria postazione di lavoro. Per questo viene in soccorso una buona illuminazione artificiale a Led, che emana un bagliore

simile a quello solare e si traduce in un beneficio fisico e mentale per il lavoratore.

Anche la temperatura del *workplace* è determinante: un ambiente troppo freddo o troppo caldo incide in modo sostanziale sulla produttività. Uno studio della Cornell University ha dimostrato che gli errori di digitazione sono più frequenti in ambienti con temperature esageratamente calde o fredde. È bene mantenere una temperatura tra i 20 e i 25 gradi, evitando sbalzi.

WHAT WORKERS WANT



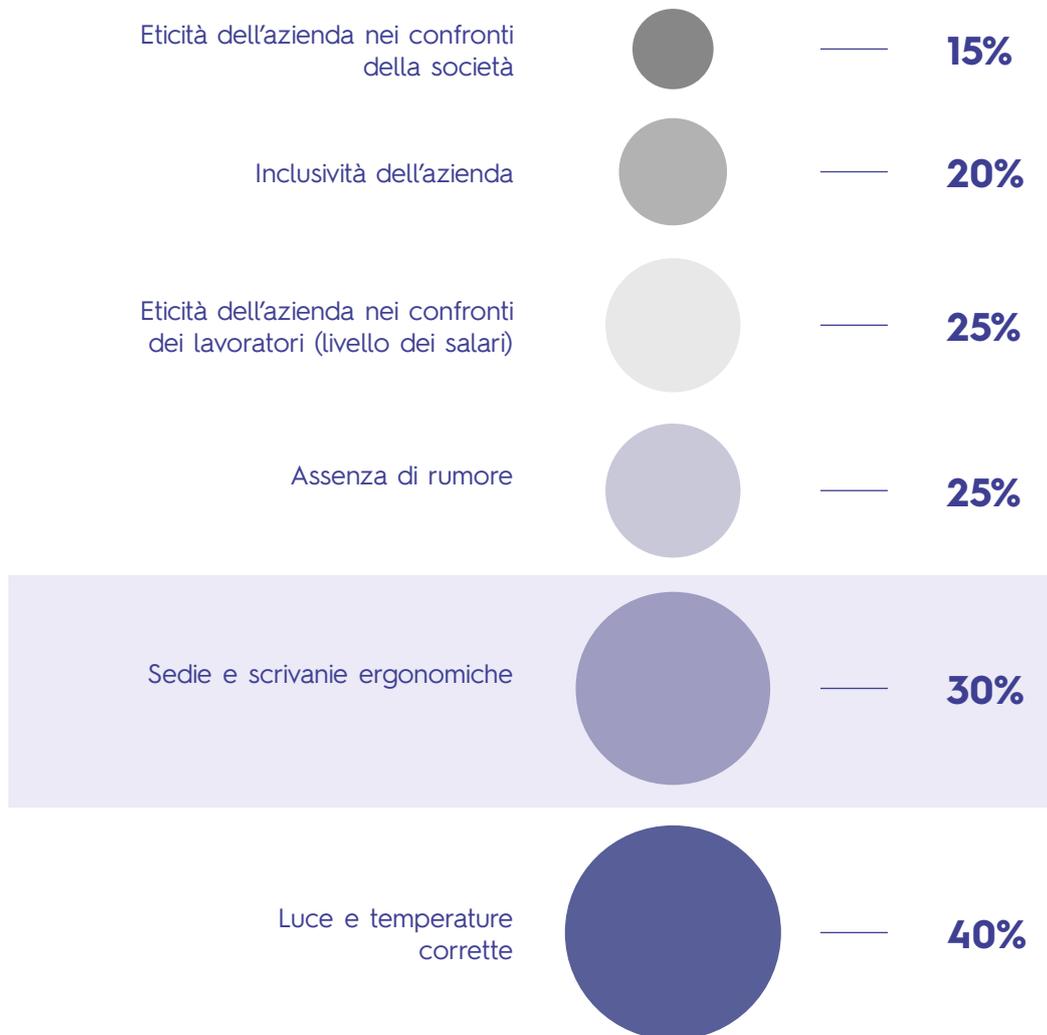


L'ufficio ergonomico

Per offrire una sede di lavoro attraente, non bisogna sottovalutare l'importanza di mettere a disposizione dei lavoratori un ufficio ergonomico: scrivanie regolabili in altezza, postazioni in piedi, processi di lavoro che incoraggiano il movimento. E ovviamente sedie ergonomiche. Una postazione in grado di ga-

rantire una postura corretta si traduce in un'ottimizzazione delle prestazioni lavorative. Al contrario, l'utilizzo di sedie non ergonomiche, oltre a rappresentare una delle principali cause di stress cronico per i lavoratori, può tradursi in giorni di assenza dovuti a mal di schiena e disturbi muscolo-scheletrici.

WHAT WORKERS WANT





03 Smart suburbia

La città cambia e con essa cambiano le centralità. Come il *workplace* ridisegna le metropoli.



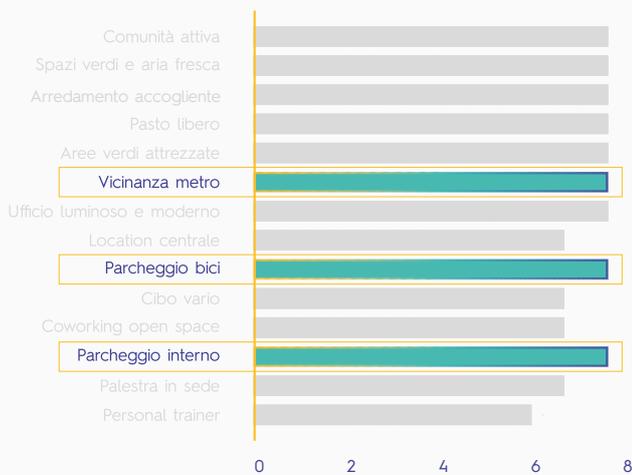
Dal *Central District* al *Business District*

Entro il 2030 il 70% della popolazione mondiale vivrà in città. Il dato fornito dalla ong World Water Council conferma una tendenza in atto già da 70 anni. Lo sviluppo sostenibile delle metropoli diventa dunque un tema centrale per contrastare l'impatto demografico e ambientale derivante dal sovraffollamento, anche alla luce degli effetti causati dall'epidemia da COVID-19 sulle abitudini e sui comportamenti sociali delle persone. Architetti e urbanisti stanno sempre più ripensando gli spazi delle città. Oggi l'urbanizzazione si allontana dal classico *Central District* e conquista zone prima periferiche, che diventano ora determinanti per la crescita dell'economia. Uptown Mi-

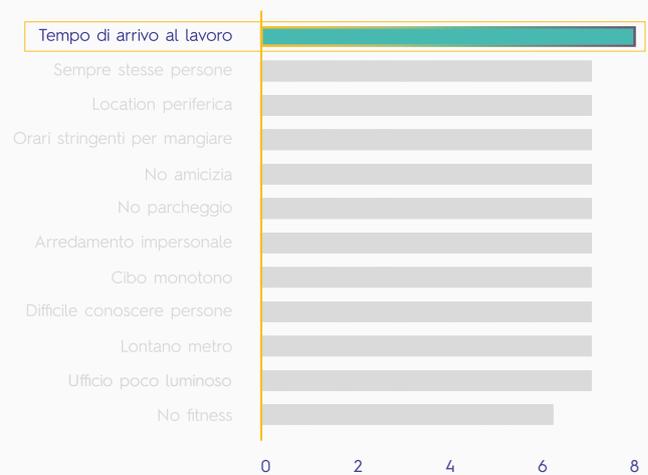
lano, la *smart city* di Zaha Hadid a Mosca, EuropaCity di Bjarke Ingels a Parigi sono solo alcuni esempi di questo trend. Le nuove centralità, per attirare giovani lavoratori, devono essere in prossimità di aree verdi, ottimamente collegate attraverso metro e mezzi pubblici di superficie e favorire l'intermodalità degli spostamenti, cui i *Millennial* sono ormai abituati. Non è un caso che i lavoratori individuano fra i benefit nella scelta del *workplace* ideale la vicinanza a una stazione della metropolitana e la possibilità di parcheggio interno sia per l'auto che per la bici, mentre rilevano come fattore di stress la difficoltà di raggiungere in breve tempo la sede di lavoro.

WHAT WORKERS WANT

Benefits



Stress Drivers

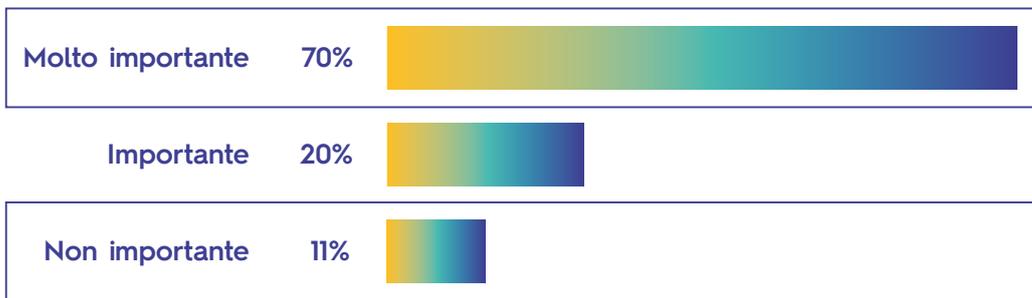


Rigenerazione urbana e impatto positivo

Per il 90% dei lavoratori dipendenti italiani è importante o molto importante far parte di un progetto di rigenerazione urbana. Recupero edilizio, sostenibilità ambientale, utilizzo di energie rinnovabili e impatto positivo sulla vita della comunità urbana sono temi divenuti centrali nella sensibi-

lità delle persone, in particolar modo in quelle appartenenti alle nuove generazioni. Avere consapevolezza che la propria azienda ha aderito nella scelta della propria sede a un progetto di rigenerazione urbana aumenta nei lavoratori la motivazione e dunque la produttività.

Importanza della rigenerazione urbana



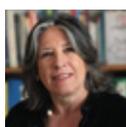
WHAT WORKERS WANT

Negli Stati Uniti e nell'estremo Oriente, tra Singapore e l'Australia, è da tempo realtà il sistema WELL Building Standard: uno strumento innovativo attraverso il quale si valutano gli immobili non più certificandone solo l'involucro, ma monitorando la qualità della vita di chi quell'edificio lo vive e utilizza. Lanciato nel 2014, il WELL Building Standard coniuga le migliori pratiche di progettazione con ricerche basate su evidenze medico-scientifiche; basato su 7 categorie di analisi e certificazione degli edifici - aria, ac-

qua, alimentazione, luce, fitness, comfort e mente (benessere emotivo) - ha l'obiettivo di rendere gli spazi costruiti un motore di salute e felicità per le persone. L'opera del protocollo WELL si estende fino alla progettazione di interi quartieri con il progetto pilota WELL *Community Standard*: un sistema di valutazione degli ambienti fisici che va oltre il singolo individuo e/o il singolo ufficio, valorizzando il senso di comunità sociale e contribuendo a un'innovazione resiliente alle evoluzioni del tempo.



Progettazione urbanistica e riqualificazione ambientale assumono rilevanza per lo sviluppo sostenibile. Ciò si inquadra in ottica di Well Community, perché connesso all'innovazione che si sviluppa in rapporto di reciprocità virtuosa con la comunità stessa.



Dr.ssa Luciana D'Ambrosio Marri



04 Positive working

Il lavoro è sempre più agile e flessibile.
In una parola: smart.

Smart working e Management by Objectives

In un mercato sempre più competitivo, uno degli obiettivi principali delle aziende è quello di aumentare la produttività, concentrandosi sui fattori più importanti che la influenzano così da incrementare la performance dei collaboratori. Anche attraverso lo *smart working*, che sta portando a una vera e propria ridefinizione del ruolo del lavoratore. L'output del fattore produttivo lavoro viene sempre meno contato in unità prodotte per quantità di tempo impiegate, ma è misurato in termini di qualità e, soprattutto, come capacità di raggiungere gli obiettivi fissati. Tutto ciò ha riflessi enormi sulle modalità di gestione del lavoro e sulle modalità di offerta dello stesso. Si restituisce alle persone flessibilità, autonomia, libertà di scelta del luogo dove lavorare e degli orari, e ciò comporta un forte senso di responsabilità oltre all'assimilazione e alla condivisione dell'idea che

lavorare significhi essenzialmente giungere a risultati per un bene comune: il proprio, quello dei colleghi e dell'azienda. Un dipendente su 3 in Italia fa già *smart working* e uno su 2 lavora con orari flessibili (dati rilevati prima della diffusione del COVID-19).

Le aziende più evolute e attente alle trasformazioni economico-sociali decidono sempre più di investire sui propri dipendenti, aiutandoli a migliorare la loro salute fisica e mentale, favorendo forme di lavoro agile che migliorano il *worklife balance* e riducendo lo stress sul posto di lavoro, che secondo un recente studio dell'American Psychological Association colpisce il 42% delle persone, incrementando fenomeni quali l'assenteismo e il meno conosciuto presentismo, ossia l'andare al lavoro quando si è malati, non completamente engaged e dunque poco performanti.

“

— La riappropriazione del proprio spazio-tempo di lavoro, andando di pari passo con il *Management by Objectives*, consente alla persona di sperimentare quel senso di mastery e di ownership funzionale al positivo sviluppo di se stessi.

”

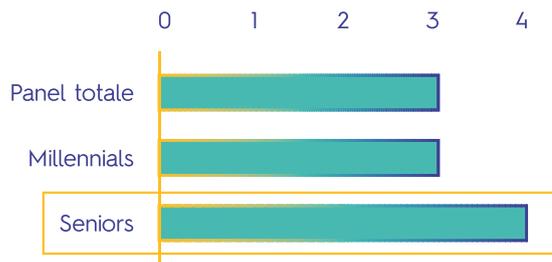


Prof. Andrea Castiello d'Antonio

L'opportunità del *reverse mentoring*

Lo *smart working* è apprezzato molto dai *Millennial*, già abituati ad una gestione del lavoro per obiettivi, meno dai *Senior*, per i quali l'adozione del lavoro agile può incidere negativamente sul livello di produttività.

Aumento dello stress causato dal *Management by Objectives* nelle varie forme (*smart working*, task autonomi, orari flessibili).



WHAT WORKERS WANT

I *Senior* restano però una fetta importante della forza lavoro. Entro il 2030 gli over 65 in Italia saranno 3,5 milioni in più rispetto a oggi. E molti di loro continueranno ad essere attivi nel mondo del lavoro. Già oggi, secondo un'analisi dell'università Cattolica, l'83% dei "giovani anziani" sono pensionati ma la restante parte, un buon 17%, lavora ancora. La scelta di lavorare, nonostante la pensione, è dovuta - oltre che all'allungamento della speranza di vita tout-court - a condizioni di salute eccellenti, e alla consapevolezza che la produttività lavorativa porti anche a un migliore invecchiamento. È perciò necessario favorire lo scambio di

conoscenze e competenze fra *Senior* e *Millennial*. Anche per quanto concerne lo *smart working*. Serve formazione continua per stare al passo con i tempi, soprattutto sul fronte dell'innovazione tecnologica; serve il coinvolgimento attivo dei lavoratori stessi. Serve quello che viene chiamato *reverse mentoring*, lo scambio di conoscenze tra junior e *Senior*. A tale scopo un ambiente lavorativo favorevole alla condivisione di spazi e ambienti, alla flessibilità, alla connettività e allo *sharing* (nel senso più ampio possibile: di turni lavorativi, di task, di conoscenze, skills ed esperienze) appare come la soluzione ideale.



In un'epoca di rapide trasformazioni si comprende sempre più il valore della condivisione dell'apprendimento reciproco tra soggetti di differenti generazioni operanti all'interno della stessa organizzazione e accomunati dalla necessità di proficua interazione e di sviluppo delle conoscenze.



Dr.ssa Luciana D'Ambrosio Marri



05 Positive living

I vantaggi di una buona alimentazione
e del fitness per migliorare il *worklife balance*.



Benvenuti nell'healthy office

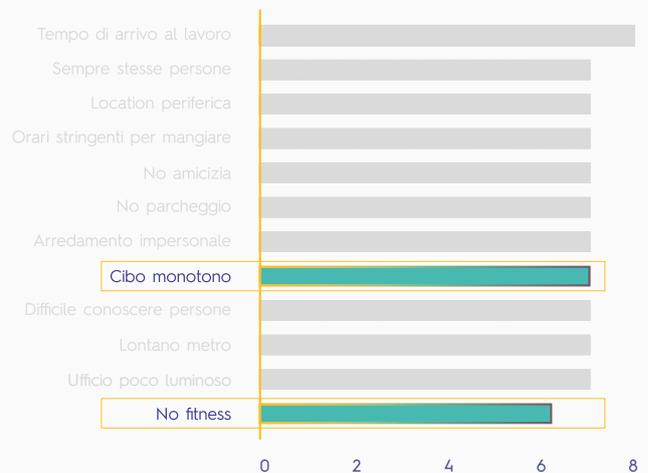
Molte attività hanno un impatto negativo sul benessere dei lavoratori. Fra queste un'alimentazione scorretta. Seguire un regime alimentare sano è sì principalmente responsabilità individuale, ma può essere incoraggiato dalle aziende attraverso una differenziazione delle diete per pranzi e colazioni nei luoghi di ristoro a disposizione dei collaboratori. Diete

vegetariane, vegane, senza glutine e composte principalmente da frutta fresca, verdura di stagione e ingredienti bio e a km 0 contribuiscono non solo alla felicità dei lavoratori ma anche alle loro performance. Stesso discorso per la promozione dell'attività fisica, in palestra aziendale o all'aperto negli spazi verdi in prossimità della sede di lavoro.

Benefits



Stress Drivers



Il futuro è l'Healthy Office, in cui entrano in gioco fattori che orientano comportamenti virtuosi dei lavoratori anche fuori dall'ufficio.

Il benessere delle persone, oltre ad agire favorevolmente sulla produttività, è anche l'unico strumento per ridurre i costi sommersi delle aziende, spesso non quantificabili: tur-

nover, esuberi, stress, ritardi, problemi con i clienti. Charles Darwin ricorda che non è il più forte della specie che sopravvive né il più intelligente, ma quello più reattivo al cambiamento. Vale anche per le aziende. Solo le organizzazioni più evolute e che investono sulla salute dei dipendenti avranno un vantaggio competitivo sulle altre.



“

Prendersi cura della salute fisica e dell'alimentazione delle risorse umane rappresenta un messaggio che va molto oltre l'aspetto tangibile e concreto, toccando corde interne della persona che avverte di essere “curata” dall'organizzazione per la quale lavora.

”



Dr.ssa Luciana D'Ambrosio Marri

WHAT WORKERS WANT





Conclusioni





Innovazione, creatività ed etica. La strada per costruire business e futuro.

L'esperienza di lavoro, l'essere al lavoro, sta emergendo come una delle dimensioni centrali che sostengono la motivazione e l'*engagement* della persona.

Fin dall'inizio le risorse migliori, i talenti, i professional ricercano nelle organizzazioni quel mix di caratteristiche positive a cui le organizzazioni stesse rispondono per mezzo delle strategie di employer branding, offrendo un ambiente globale di lavoro in linea con le attese dei newcomers. Ma il cosiddetto *onboarding*, cioè l'inserimento di nuove risorse in azienda orientato a sviluppare precocemente l'identificazione con l'organizzazione, si compie anche attraverso il "portare a bordo" le persone in un luogo fisico fatto di luci, colori, aria, spazi, e possibilità di muoversi sentendosi a proprio agio nello spazio-tempo di lavoro.

Certamente una delle leve di ciò che è definito *pre-retention* e che può essere visto come l'insieme delle azioni di prevenzione al disagio, alla demotivazione e alla disaffezione del dipendente, passa attraverso il comfort complessivo che la persona avverte di vivere nel lavoro.

Non soltanto nell'ambiente specifico di lavoro, ma anche in ciò che è "intorno" all'esperienza peculiare e puntuale dell'attività, e in ciò che precede e che segue (vale a dire il recarsi al lavoro e il rientro) la persona può trovare significativi elementi che la inducono a scegliere e/o a permanere - convinta e motivata! - in una determinata azienda, oppure decidere di orientarsi altrove.

WHAT WORKERS WANT

“

Non soltanto nell'ambiente specifico di lavoro, ma anche in ciò che ruota "intorno" all'esperienza lavorativa la persona può trovare elementi che la inducono a rimanere convinta e motivata in un'azienda.

”

Sia nel confronto competitivo sui mercati, sia sul fronte dell'employer branding sarà vincente e di successo l'azienda che capirà la necessità di adottare politiche e strumenti di *Diversity e Inclusion Management* finalizzati a migliore motivazione e soddisfazione dei dipendenti.



Sia nel confronto competitivo sui mercati, sia sul fronte dell'employer branding sarà vincente l'azienda che adotterà politiche e strumenti di *Diversity e Inclusion Management* finalizzati a migliore motivazione e soddisfazione dei dipendenti.



Vi è poi l'aspetto della formazione continua e dello *sharing* delle competenze apprese e in via di sviluppo. All'idea ormai abbastanza consolidata di un'organizzazione che apprende - la *learning organization* - affinché essa non rimanga solo un'idea o un proposito, deve far riscontro un contesto ambientale e sociale in cui davvero *Millennial* e *Senior* possano apprendere reciprocamente, attraverso le diverse forme di condivisione e confronto di conoscenze e saper fare come, ad esempio, il *reverse mentoring*, il *tutoring* e le diverse fisionomie del *coaching*.

Un ambiente ben delineato contribuisce a far vivere la persona in modo maggiormente autonomo, promuovendo iniziativa e responsabilizzazione, e permettendo di modulare il sentimento del tempo che ha lineamenti diversi per giovani, per le risorse di media età, e per i *silver workers*.

Lo *smart working* è una strada che può coniugare motivazione, innovazione e business: necessita una logica di organizzazione del lavoro, di approccio alla relazione capo-collaboratore e alla valutazione delle prestazioni che ribalta la cultura secolare che ha caratterizzato il rapporto gerarchico. L'accelerazione che lo *smart working* ha ricevuto a seguito del lockdown 2020 in Italia ha favorito la percezione diffusa dei vantaggi individuali, sociali ed organizzativi, senza nascondere i rischi, di questa "filosofia" e di questa modalità agile di lavoro.

Il *co-working* pone al centro l'idea della socialità che favorisce il piacere della abitabilità del luogo di lavoro, luogo non più fisicamente stabile ma dinamico e flessibile a seconda del motivo per cui un certo ambiente deve essere utilizzato: per pensare, per riunirsi, per concentrarsi, per rilassarsi, per "giocare"...

Grandi imprenditori italiani come Pietro Barilla, Enrico Mattei e Adriano Olivetti, hanno "fatto scuola" aprendo la strada a politiche di gestione illuminata dei dipendenti e hanno dimostrato che il business può essere compatibile con etica e rispetto della persona. Oggi questo è un imperativo per il successo delle imprese, praticabile da aziende di qualsiasi dimensione, proprio grazie alle innovazioni e alla creatività che rendono fruibili logiche di gestione delle persone e degli spazi di lavoro in habitat concepiti per questo.



Nuove dinamiche lavorative e sociali caratterizzeranno il futuro del lavoro e la vita delle persone, il lavoro intellettuale sarà sempre più diffuso e avrà maggior peso anche nelle attività più operative e tecniche, la fatica fisica riceverà ancora di più il supporto della tecnologia, sarà sempre più sfumata la distinzione tra l'elemento razionale e l'elemento emotivo del lavoro, il confine tra tempo lavoro e tempo privato sarà via via sottile (in alcuni casi nullo) e il piacere e la necessità di un migliore work life balance diverrà un bisogno diffuso, in particolare tra le nuove generazioni.



Un ambiente di lavoro ben delineato contribuisce a far vivere la persona in modo maggiormente autonomo, promuovendo iniziativa e responsabilizzazione e permettendo di modulare il sentimento del tempo, che ha contorni diversi per lavoratori giovani e Senior.



WHAT WORKERS WANT

Innovazione, creatività ed etica sono quindi bussole fondamentali per dirigersi verso e nel futuro sia del business sia della società. Per Steve Jobs, imprenditore e cofondatore di Apple, il modello di business erano i Beatles: quattro ragazzi che si bilanciavano tra loro con un risultato che era maggiore della somma delle parti.

Jobs è stato capace di creare un universo utilizzabile con piacere da tutti, un universo flessibile per adattarsi alle differenze di ciascuno. Può sembrare azzardato il suo stay hungry, stay foolish, ma può valere la pena seguire questa strada per costruire business e futuro.

Andrea Castiello d'Antonio
Luciana D'Ambrosio Marri



Work. Life. Balance.

Sono le tre parole da cui nasce il nostro nome, ma anche la filosofia alla base del Business Park. Perché il benessere non nasce dalla separazione tra vita e lavoro, ma da un dialogo sano tra questi due elementi.

Woliba è stato costruito per essere moderno, efficiente, sostenibile e soprattutto a misura d'uomo. Al suo interno, sono tantissime le facilities pensate per aumentare la produttività e assicurare la felicità di chi ci lavora. Agli spazi lavorativi condivisi e agli uffici modulari si aggiungono una palestra, aree esterne attrezzate e una canteen attenta alle esigenze di tutti. Woliba non è solo il *workplace* del futuro: è un *lifeplace*, dove tutti possono trovare quello che gli serve per sentirsi veramente a casa. Woliba è a Roma in zona EUR. **Vieni a trovarci.**

woliba
life and business park

woliba.it

Commercializzato da

CBRE | **GVA** Redilco

Proprietà di

DEA CAPITAL
REAL ESTATE SGR | **FondoLaurus** ^L

Progetto di

 **PROGETTO CMR**
MASSIMO ROJ ARCHITECTS

What Workers Want

Powered by

wolibba
life and business park

CBRE

GVA Redilco

DEA CAPITAL
REAL ESTATE SGR

FondoLaurus



PROGETTO CMR
MASSIMO ROJ ARCHITECTS