

Società

LA NUOVA CULTURA AZIENDALE

LA FABBRICA D



ELLA FELICITÀ

Potrebbe presto entrare tra le voci del curriculum: studi, esperienze, interessi. E grado personale di felicità. Di certo ai colloqui di selezione la domanda non è più né un tabù né una boutade: «Sei felice?».

Ultimi aggiornamenti sul fronte del lavoro: cercasi lavoratori felici. Perché i soldi non daranno la felicità, ma essere felici fa guadagnare - a tutti - di più.

«Io chiedo sempre al candidato che ho di fronte: Che cosa la rende felice sul lavoro? Perché mi interessa capire le sue leve motivazionali», dice Eleonora Pagani, direttore Risorse umane di PepsiCo: «D'altra parte, assicurare felicità ai lavoratori è una sfida reale: cerchiamo di basare le relazioni sulla fiducia, sulla collaborazione e, ogni tanto, su una sana risata. Visto che una grossa porzione della vita è dedicata al lavoro, essere soddisfatti e motivati porta a risultati migliori».

Lo ha dimostrato Jonathan Haidt, professore di Psicologia alla University of Virginia, in "The Happiness Hypothesis": i dipendenti felici producono reddito, aumentano la competitività, fanno bene ai profitti d'impresa. Un altro studioso, Richard Reeves, ha scritto "Happy Mondays" per analizzare le ricadute aziendali della felicità individuale. Arnold Bakker, docente dell'Università di Rotterdam, ribadisce il concetto: gli stati d'animo positivi sono contagiosi. Non bastasse, un nutrito numero di direttori del personale ne ha appena discusso in un convegno sul Talent Management organizzato dal Crf Institute alla Luiss Business School di Roma: segno che anche in Italia il tema è caldo. E che i tempi sono pronti a un'inversione di rotta, rivoluzionaria: vita privata e vita professionale non erano forse due rette parallele che non s'incontravano mai? E invece, proprio quando persino gli esperti stavano

I profitti d'azienda sono migliori, i contenziosi di lavoro ridotti, il turnover più basso, le assenze per malattia in calo: le imprese scoprono che un dipendente contento è un asset. Così le più innovative ora cambiano strategia

DI SABINA MINARDI



rinunciando all'utopia di bilanciare lavoro e vita privata, la dimensione intima irrompe sulla scena lavorativa. Decisa a prendersi la rivincita. Spiega Mario D'Ambrosio, presidente dell'Associazione italiana per la Direzione del Personale: «Ce lo chiedono i giovani e i talenti migliori, perché è cresciuta l'importanza che la gente dà al tempo per sé. E nessuno è disposto a rinunciarvi».

Sopra: uno scatto di Maak Roberts. Nella pagina grande: una foto firmata Kurt Stallaert



Un'altra immagine di Kurt Stallaert. A destra: "Clown Office" di Kyako Hamada. In basso: Alessio Tanganelli



Lavoratori felici, infatti, vuol dire questo: persone in grado di gestire benissimo le performance aziendali senza tradire gli spazi privati: passioni, curiosità, sport, tempo per la famiglia e per gli amici. Tutto ciò che compone la vita, insomma. Come ci si è arrivati? «Il lavoro è diventato sempre più gestibile a distanza. E il mondo informatico ha dato l'esempio», aggiunge D'Ambrosio: «L'idea che produce di più chi resta più ore in azienda ormai è sfatata: è come contribuisci che conta, non quanto tempo passi sul luogo di lavoro. Altro aspetto importante, la mentalità delle nuove generazioni: tutta gente abituata a viaggiare, a confrontarsi, ad attingere stimoli culturali da molte fonti.

Queste persone chiedono di lavorare con ritmi diversi, e le aziende si incaricano di mantenerle felici». Non per buonismo, ma perché gli conviene: positività e apertura culturale influenzano i profitti.

«La cartina di tornasole è il bilancio aziendale: dove i lavoratori sono felici i risultati sono migliori, i contenziosi di lavoro sono ridotti, il turn over è più basso, le assenze per malattia sono inferiori». L'assenteismo è tra i fattori chiave per misurare la felicità aziendale: segnale di scontentezza dei lavoratori, è una vera

Orario di lavoro, retribuzione, ascolto dei bisogni, meritocrazia: così si rende felice chi lavora

perdita per le imprese. Secondo Crf, le assenze non programmate incidono per un 9 per cento sul costo degli stipendi: e pesano in termini di influenza negativa sugli altri. Al contrario, la disponibilità aziendale ai problemi degli individui ne accresce l'attaccamento e il senso di responsabilità. «Credo che sia corretto essere sempre trasparenti», dice Antonella

Chiedimi se sono contento



Alessio Tanganelli è il Country Manager di CRF Institute, che dal 1991 analizza le "best practice" nel mondo delle risorse umane. E pubblica la bibbia dei Top Employers in 12 nazioni: la classifica delle aziende più capaci di valorizzazione il talento.

Che cosa rende un dipendente felice?

«Dipende dall'età. A 25 anni puoi avere l'esigenza di una carriera trasparente: ti rende felice sapere quali saranno le tue opportunità di crescita. I soldi sono un fattore di felicità, ma anche la possibilità di viaggiare, di vederti riconosciute delle responsabilità. Vent'anni dopo, magari proprio fare qualche viaggio in meno darà felicità. Mentre conteranno di più strutture di appoggio alla vita privata: assicurazioni mediche, interventi per i figli, servizi e forme di agevolazione indirette».

Cosa fanno, in concreto, le aziende per mantenere almeno il "tasso d'ingresso" di felicità?

«Le soluzioni più comuni sono ancora economiche: benefit, bonus. Ma il denaro non compensa tutto. Oggi uno degli aspetti sui quali si scommette di più è la flessibilità. Diversi studi dimostrano che laddove è autentica, e ai dipendenti è lasciata autonomia di gestione

dello spazio e dell'orario di lavoro, la felicità aumenta: anche perché parliamo sempre più di lavoratori liberati, grazie alla tecnologia, dall'obbligo di presenza fisica».

E i risultati sono tangibili?

«Sì. I dipendenti felici svolgono il loro lavoro con più attenzione e più rapidamente. Hanno un autocontrollo più forte. La felicità è il terreno più fertile sul quale far crescere la creatività.»

Non c'è il rischio che l'attuale scenario di mercato faccia da alibi alla penuria di investimenti aziendali a favore dei dipendenti?

«Non credo. È ormai evidente che le aziende che hanno superato i momenti critici sono quelle che hanno continuato a puntare sulla valorizzazione del capitale umano».

Voi esaminate le aziende più attente al benessere dei dipendenti. In generale qual è il quadro italiano?

«Il panorama italiano, di piccole e medie imprese, ha tradizionalmente un modello organizzativo a senso unico: c'è chi detta le regole, e i margini di miglioramento sono ridotti. Questo è lo scenario più diffuso. Le aziende top employer sono quasi tutte multinazionali italiane o straniere, alle prese con una cultura organizzativa diversa: perché hanno un numero di dipendenti tali da potersi più facilmente permettere investimenti sulle persone. E perché sono abituate al confronto internazionale».

S. M.



De Luca, che lavora nell'ufficio Marketing dell'azienda Elica: «Durante il colloquio di lavoro, ho detto che tre mesi dopo mi sarei sposata e che sarei partita per un lungo viaggio di nozze: non avevo intenzione di rinunciarvi, ho deciso di non nascondervelo», racconta: «Abbiamo fatto a meno di lei per 40 anni, pensa che non potremo cavarcela per qualche mese?, è stata la risposta del capo del personale. Quando ho saputo di aspettare un bambino, la prima persona a cui l'ho detto è stato lui: sicura che avrebbe capito». Risultato? Al lavoro, in dolce attesa, fino all'ultimo. Sostenuta, se necessario, dal telelavoro e da un orario flessibile. «E non è un'eccezione», ci tiene a precisare Marco Scippa, che di Elica è Capo delle Risorse umane: «Il lavoro rispecchia la nostra vita. Una persona supportata nelle sue scelte darà un contributo più efficace. Ecco perché ripeto: organizzatevi la vita come vi pare, utilizzate il telelavoro, il part-time, l'orario flessibile. A me interessano i risultati. Infatti l'assenteismo è bassissimo. Conviene avere dipendenti felici». Per mantenerne almeno il tasso d'ingresso, Elica ha iniziative esemplari, che vanno dalle vacanze-studio per i figli dei dipendenti all'attenzione al benessere fisico fino agli investimenti in cultura. «Gli interessi vanno coltivati anche quando sem-

bra che manchi il tempo per farlo. La persona di talento non è quella super preparata, ma quella che sa trovare rapidamente la chiave della serratura. Questa prontezza te la dà solo la contaminazione dei saperi». «La verità è che il genio solitario non interessa più a nessuno», ribadisce Paolo Forte, responsabile delle Politiche di Gestione e Sviluppo delle Risorse umane di Bnl: «Nessuno può essere un talento sempre e comunque, tutto è in movimento: bisogna coltivare più interessi». E approfittare dell'aria nuova in circolazione: prima chi lasciava un'azienda appariva quasi un traditore, oggi si fanno esperienze fuori, ma si mantengono i contatti e magari si torna. Lo rileva Crf in relazione agli effetti benefici degli anni sabbatici: le aziende che li offrono hanno una riduzione dell'assenteismo del 33 per cento. «Dietro ogni manager c'è un essere umano: la soddisfazione sul lavoro influenza

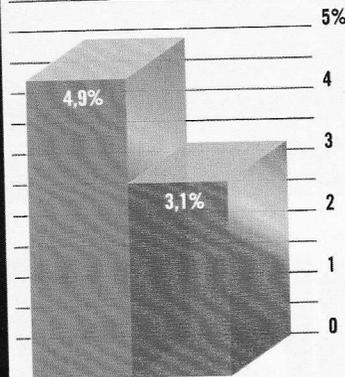
quella personale e viceversa», nota Maurizio Di Fonzo, responsabile di Pianificazione e Sviluppo Risorse Umane di Enel: «Io cerco persone felici perché so che l'effetto "contagio di stati d'animo" è immediato». Lo spiega da sempre il guru della felicità Martin Seligman: metti insieme persone negative e vedrai crescere critiche e diffidenza. La gente felice indurrà a essere più generosi e costruttivi. «Come si mantiene la felicità?», continua Di Fonzo: «Con l'orario di lavoro, la retribuzione, l'ascolto dei bisogni, la meritocrazia». La parola d'ordine sta diventando flessibilità: offrire condizioni adattabili ai bisogni individuali. «Passiamo in azienda troppo tempo per viverci male», dice Gianmario Cazzaroli, direttore Risorse umane in Tetra Pak: «Ognuno deve stabilire ciò che conta per lui: studiare, viaggiare, la famiglia, trovare forme per rigenerarsi». «Piccole fette di gioia» le ha chiamate, in uno studio sul "prezzo della felicità", il "Financial Times": tutti quegli eventi che compongono la vita. È la misura

della felicità. «Io a un certo punto mi sono fermato. Ho immaginato cosa avrei fatto una volta in pensione, libero di realizzare i sogni, e ho capito che era stupido aspettare per farlo. Ma quando mi sono rimesso a caccia di un lavoro non ho raccontato la mia esperienza: negli anni Novanta non era rilevante. Ora lo scriverei nel curriculum: a 40 anni ho smesso di fare il manager per allevare cavalli e coltivare ulivi. E rappresenterebbe un plus». ■

Assenteismo a confronto

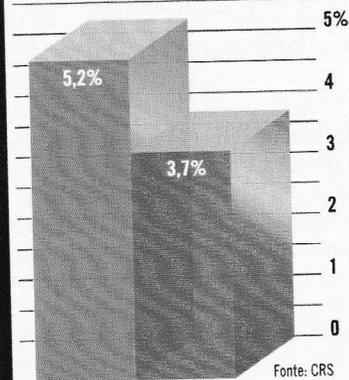
Tasso di assenteismo in relazione a: Counselling

- Aziende che non offrono supporto di counselling
- Aziende che offrono supporto di counselling



Tasso di assenteismo in relazione a: Formazione e Sviluppo

- Aziende che non contemplano tra le 5 massime priorità Formazione e Sviluppo
- Aziende che contemplano tra le 5 massime priorità Formazione e Sviluppo



Fonte: CRS