

REPORT 2023



# SOLITUDINE PROFESSIONALE



<b>Introduzione</b>	5
<b>La solitudine del professionista</b>	7
<b>Contesto</b>	8
<b>Metodologia</b>	11
<b>La survey</b>	12
<b>La solitudine professionale</b>	18
<b>La solitudine creativa</b>	20
<b>Quante solitudini?</b>	23
<b>Loneliness Workplace</b>	28
<b>Il lavoro del futuro è liquido, non bilanciato: da work-life balance a work-life integration</b>	31
<b>Fullgevity: quando la “vita piena di senso” non ha tempo per la solitudine</b>	35
<b>Co.F.I.N.D Il modello Human Capital per costruire spazi di cambiamento</b>	37
<b>Takeaways</b>	41
<b>Factory</b>	43

## Introduzione

Il benessere delle persone sul lavoro è un tema sempre più rilevante per le Organizzazioni che hanno l'intenzionalità di creare un ambiente di lavoro sano, inclusivo e generativo. Uno dei fattori che può influenzare negativamente il benessere delle persone è la cd. **solitudine professionale**.

Quando le persone si sentono sole nel lavoro, possono manifestare sintomi come ansia, depressione, burnout o riduzione della motivazione. **Non è solo il lavoro ad essere cambiato**. Anche le persone che lavorano lo sono. Esse avvertono la necessità di riprendere in mano il proprio tempo e la propria vita. Una reazione spesso associata al super lavoro richiesto dalle aziende: la dedizione assoluta, tradotta in straordinari perenni, in disponibilità illimitata, in stress da affaticamento lavorativo, portano le persone a controbilanciare opponendosi a questo modello, con una visione più incline a rispettare la qualità di vita ed il proprio scopo personale. Un nuovo stile di vita che sta coinvolgendo i giovani **sotto i 25 anni** e le persone **tra 26 e 41 anni**. Questo target di persone è definito "Generazione YOLO" (You Only Live Once) e cioè "si vive una volta sola".

La solitudine professionale può avere vari impatti nei contesti organizzativi, tra cui una diminuzione della produttività, un aumento del turnover, una bassa soddisfazione dei collaboratori, una mancanza di innovazione e una bassa reputazione dell'Organizzazione. Le aziende dovrebbero, quindi, prendere sul serio questo fenomeno ed attivarsi per creare un ambiente di lavoro stimolante, accogliente e socialmente coinvolgente.

Nel 2000 il sociologo Zygmunt Bauman ha creato la nozione di *società liquida*, affermando che nella società contemporanea è in atto un processo inarrestabile di dissolvimento di tutto ciò che sembrava granitico, naturale, indistruttibile. Processo che dura tuttora e riguarda proprio anche la struttura del lavoro<sup>[1]</sup>.

Vivere per lavorare o lavorare per vivere? È forse arrivato il momento che per dare nuova dignità al lavoro, bisogna cominciare con il metterlo seriamente in discussione?

<sup>[1]</sup> Cit Andrea Colamedici Maura Gancitano La società della performance TLON 2022



# La solitudine del professionista

“Cosa è ancora possibile dire della solitudine, di questa forma di vita, così fragile e così esposta a mille ferite, alla quale non è nondimeno possibile essere estranei?”<sup>[2]</sup>

Con la potenza vestita di musicalità lo psichiatra Eugenio Borgna, nel suo libro *In dialogo con la solitudine*, inizia l'analisi di questo sentimento.

Sentimento? Sì, ma lo possiamo anche considerare stato d'animo, condizione, risorsa o maledizione con cui ogni tempo, ma questo in particolare (o, forse, “particolare” solo perché ne siamo passeggeri contemporanei su carrozze ultrapersonalizzate), ci obbliga a confrontarci.

In senso negativo, certo. Ma anche in quello positivo.

E, quindi, ecco il senso dell'indagine che vuole rispondere a due domande:

- esiste una solitudine che possa definirsi “del professionista”?
- in caso positivo, quali possibili strategie per “uscire dalla” o “rimanere nella” solitudine?

Intanto, questo è già un modo: parlare, condividere, connetterci in una relazione (asincrona, ma che non è detto debba restare a questo stadio) di confronto.

<sup>[2]</sup> Borgna, E., (2021), *In dialogo con la solitudine*, versione ebook – sub par. *La solitudine come dialogo infinito*, Torino, Giulio Einaudi Editore



**Alessia Canfarini**

Equity Partner & Head of Centre of Excellence Human Capital  
Autrice di “Fullgevity - La pienezza è la nuova longevità”  
(Franco Angeli, 2023)



# Contesto

## I DATI ITALIANI:

**1,3 MLN  
DI DIMISSIONI**  
(da Gennaio  
a settembre 2021)

**1,6 MLN  
DI DIMISSIONI**  
(da gennaio a  
settembre 2022)

**+22%**

Fonte: Ministero del Lavoro

Oggi il lavoro si fa abito. Non è l'unica espressione di chi lo indossa ma è un elemento che contribuisce a fornirne una proiezione: ne riflette la personalità, le inclinazioni, gli interessi e i propositi. Un abito se è danneggiato viene riparato, se non coincide più con i nostri gusti o se ha misure differenti viene messo da parte. Con un piccolo sforzo di immaginazione, è possibile visualizzare in questa metafora il rapporto che oggi c'è tra il mondo del lavoro e chi questo mondo vuole abitarlo con consapevolezza e non con passività. I 'cambi d'abito' sono i cambi di posizione: fenomeni come la Great Resignation lasciano intravedere come le persone oggi sono intenzionate a 'indossare' professioni che parlano di loro, senza voler cedere a compromessi eccessivamente squilibrati o a dover vivere una carriera in un ambiente che si discosta dai propri valori e propositi.

Secondo quanto rilevato dall'Osservatorio HR Innovation Practice<sup>[3]</sup>, in questo periodo si sta verificando anche la fase del 'pentimento': il Great Regret, cioè il voler tornare sui propri passi dopo aver scelto di cambiare lavoro. Ad oggi questo fenomeno ha un tasso d'incidenza del 41%. Questo dato porta in evidenza un aumento del senso di smarrimento delle persone, le quali si trovano ad agire d'istinto a causa di ambienti e contesti ritenuti poco sostenibili.

<sup>[3]</sup> Osservatorio HR Innovation Practice, Politecnico di Milano OHR23

C'è chi lascia e chi invece si limita a fornire un apporto sufficiente ad evitare una frattura sul luogo di lavoro: questa dinamica prende il nome di 'Quiet Quitting' e in Italia è praticata da oltre 2 milioni di professionisti<sup>[3]</sup>. Nel mercato c'è spazio anche per il polo diametralmente opposto a quello del quiet quitter: si tratta del cosiddetto 'Job Creeper' – profilo che matcha con oltre un milione di persone attive sul mercato – ossia colei o colui che non riesce a staccare dal lavoro sacrificando gran parte della vita privata.

In questo mare magnum di aspetti e ramificazioni del ruolo attivo delle persone rispetto alla propria professione, le organizzazioni devono essere pronte a fornire una risposta adatta. Restando sulla metafora dell'abito, le aziende oggi sono chiamate a creare soluzioni sartoriali per i nuovi fabbisogni dei propri talenti, sia attuali che potenziali. Questa sfida va colta in quanto costituisce una risposta attiva rispetto alle criticità che emergono in fase di retention e di attraction dei talenti. Il mismatch tra i fabbisogni delle persone e le soluzioni in atto nelle organizzazioni incrementa il rischio di incidenza di episodi di business interruption e una diminuzione della produttività. Inoltre aumenta anche il tasso di turnover, creando con un effetto domino uno sfilacciamento e indebolimento dei rapporti umani che nascono nelle organizzazioni.

Al momento le reazioni delle organizzazioni lasciano ben sperare: temi come l'inclusione e l'equità sono entrati negli interventi dei CEO con una frequenza del 658% dal 2018<sup>[4]</sup>, anche se al momento l'accesso a strumenti di wellbeing psicologico, fisico e finanziario è stato possibile solo per il 40% delle persone. Quest'ultimo dato lascia dunque spazio di manovra alle organizzazioni, chiamate ad abbandonare adesioni sommarie su macrotemi di wellbeing e ad abbracciare invece l'idea di un supporto attivo nel life design di ogni persona, agendo su spazi, mindset e leadership.

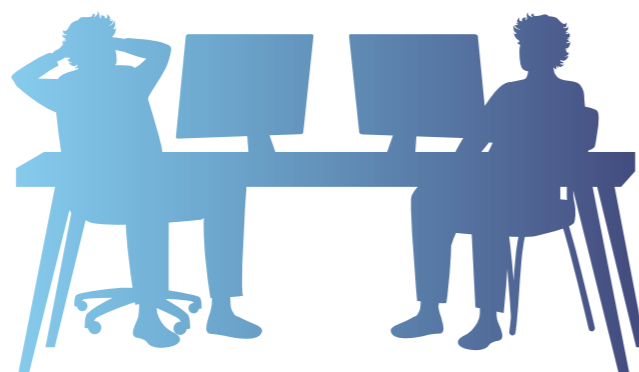
<sup>[3]</sup> Osservatorio HR Innovation Practice, Politecnico di Milano OHR23

<sup>[4]</sup> Canfarini, A., (2023), Fullgevity la pienezza è la nuova longevità, Milano, Franco Angeli Editore

**“L'accesso a  
strumenti di  
wellbeing psicologico,  
fisico e finanziario  
è stato possibile solo  
per il 40%  
delle persone”**

**12%**  
Quiet Quitter

Atteggiamento che porta a svolgere il minimo indispensabile per mantenere la propria posizione perché il quiet quitter non sente i propri talenti valorizzati



**6%**  
Job Creeper

Atteggiamento che porta al non saper staccare dalle proprie mansioni, anche in occasioni in cui la persona dovrebbe dedicarsi alla vita privata



# Metodologia

Questa ricerca è stata condotta dall'Osservatorio BIP Content Factory. Lo studio è stato predisposto con l'obiettivo di comporre un ritratto della solitudine professionale e del relativo impatto nelle organizzazioni.

Il numero degli intervistati, pari a 355 rispondenti, si è rivelato adeguato per l'individuazione di un campione variegato in termini di età e seniority professionale. Ciò ha consentito di ottenere anche un dato icastico riconducibile all'anagrafica dell'utenza e allo status professionale della stessa. Si è scelto, per tale scopo, di individuare fin da subito cinque cluster differenti basati sull'età degli intervistati (18-24 anni; 25-34 anni; 35-49 anni; 50-64 anni; over 64 anni). Questa clusterizzazione ha permesso di ottenere risultati più dettagliati.

Il questionario è stato distribuito in forma digitale attraverso i canali digitali di BIP, garantendo l'anonimato. Il test è composto da otto domande a risposta multipla, alcune delle quali recanti in calce uno spazio aperto per argomentare l'opzione scelta o per inoltrare suggerimenti e pareri. Mentre nell'ultima domanda è stato chiesto ai rispondenti una valutazione sul benessere organizzativo della propria azienda.

Il test si articola in 3 macro-aree di indagine:

- La percezione soggettiva di solitudine.
- La percezione soggettiva di solitudine professionale.
- La percezione del livello di benessere organizzativo della propria azienda.

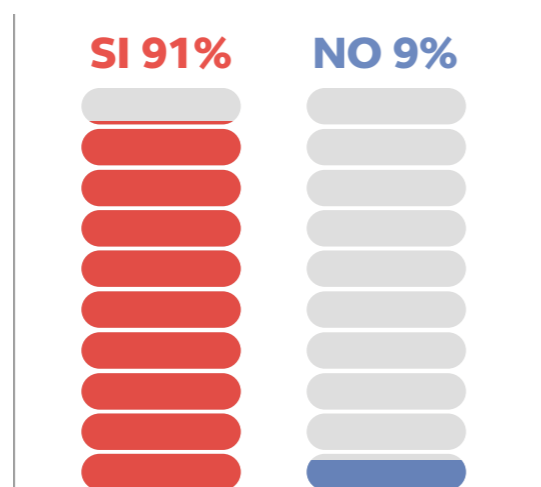
I risultati sono stati sintetizzati su base percentuale, assumendo come denominatore il dato complessivo di 355, ossia il numero totale dei questionari. Il denominatore è mutato solo in alcuni casi e di conseguenza le percentuali sono state ricavate tramite calcolo ponderato.

Nello specifico tale casistica è avvenuta in quesiti la cui risposta era consequenziale alla domanda precedente, e quest'ultima, quindi, propedeutica a quella successiva. Inoltre si è verificato nell'elaborazione dei dati delle singole fasce d'età, ricavati tenendo conto dei denominatori relativi.

# La survey

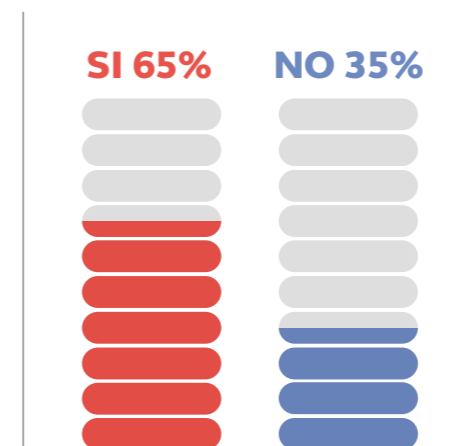
La sensazione di solitudine è un sentimento comune e condiviso: non fa differenze di genere, non fa differenze di generazioni e tantomeno differenze di posizione professionale. Questa è la prima evidenza che deriva dall'analisi del campione della survey condotta dall'Osservatorio BIP Content Factory, con 9 persone su 10 che hanno confermato di aver provato un senso di solitudine nel corso della propria vita. Occorre dunque soffermarsi sulle ramificazioni di questo sentimento così diffuso e non ancora esplorato a sufficienza.

**1** Ti è mai capitato nella tua vita di percepire un senso di solitudine?

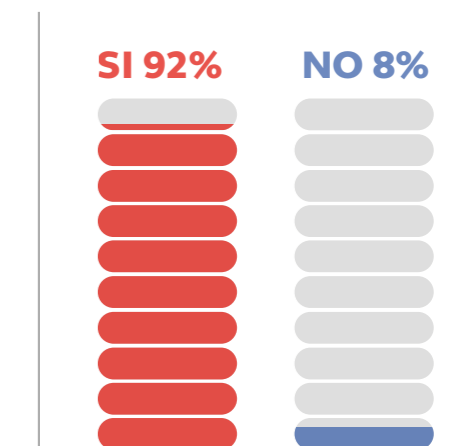


Ad alimentare la diffusione del sentimento di solitudine, secondo la percezione del campione analizzato, è principalmente la tecnologia: non tutta la solitudine, però, viene per nuocere. Nonostante il termine stesso può indurre ad un'accezione negativa, i rispondenti hanno invece sottolineato come l'esperienza di solitudine possa essere, a volte, una scelta non solo consapevole ma anche positiva.

**2** Pensi che la tecnologia abbia aumentato il grado di solitudine?

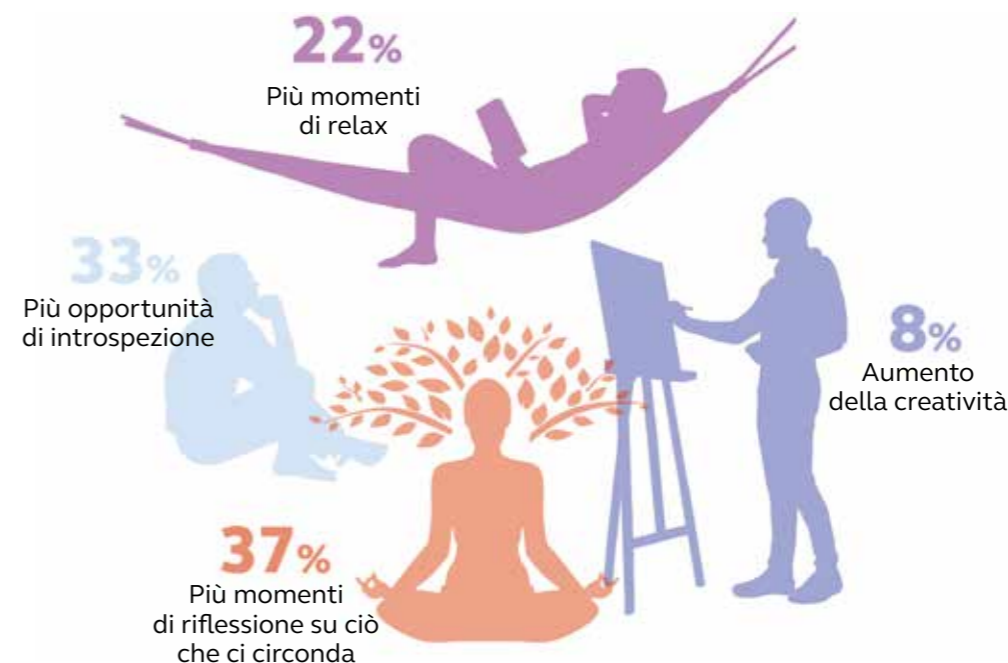


**3** Hai mai vissuto un'esperienza positiva di solitudine?



L'accezione positiva viene riscontrata nell'opportunità di riflessione rispetto all'ambiente circostante (37%) e di introspezione (33%), a conferma di un momento e sentimento scelto consapevolmente. Inoltre, la solitudine è concepita anche come nicchia rigenerativa dal 22% del campione.

**4** Quali esperienze positive hai vissuto durante la solitudine?

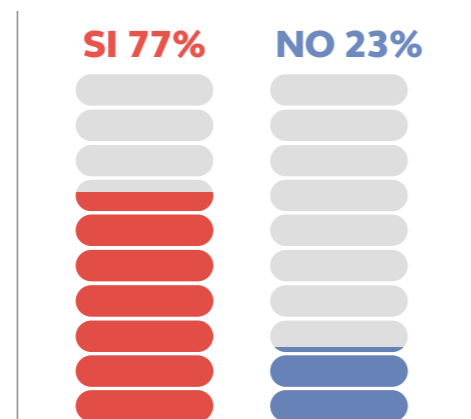




La solitudine è entrata anche nelle organizzazioni. La percezione di questo sentimento è evidente secondo quanto dichiarato dal 77% del campione e tocca, diradandosi con l'aumentare della seniority, tutte le fasi della carriera di una persona. Nelle prime fasi viene riscontrato un alto tasso di incidenza di solitudine rispetto alle fasi conclusive del proprio percorso professionale.

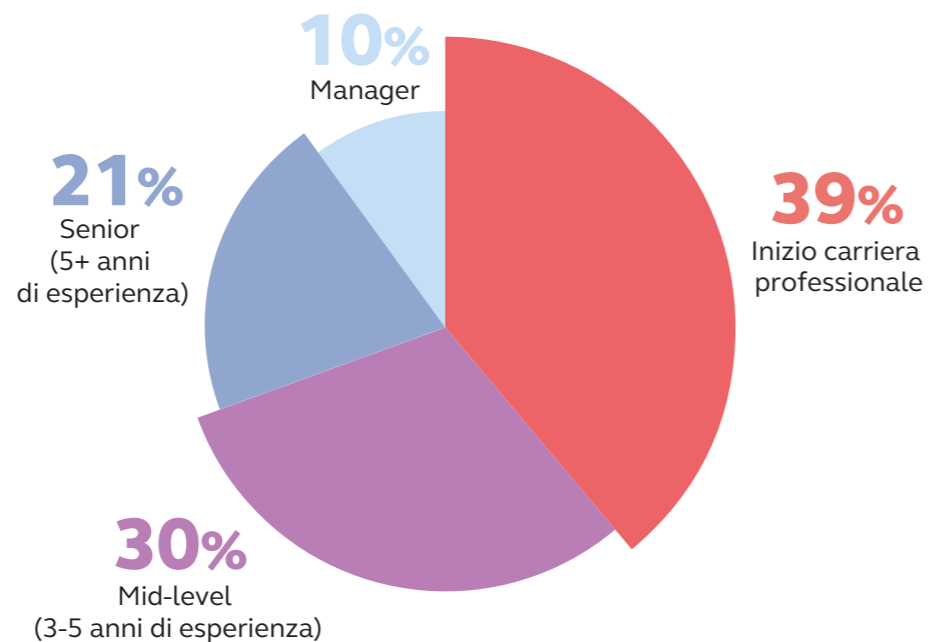
Ti è mai capitato nella tua vita di percepire un senso di solitudine nel luogo di lavoro?

5



In quale momento ti sei sentito/a più solo/sola a livello professionale?

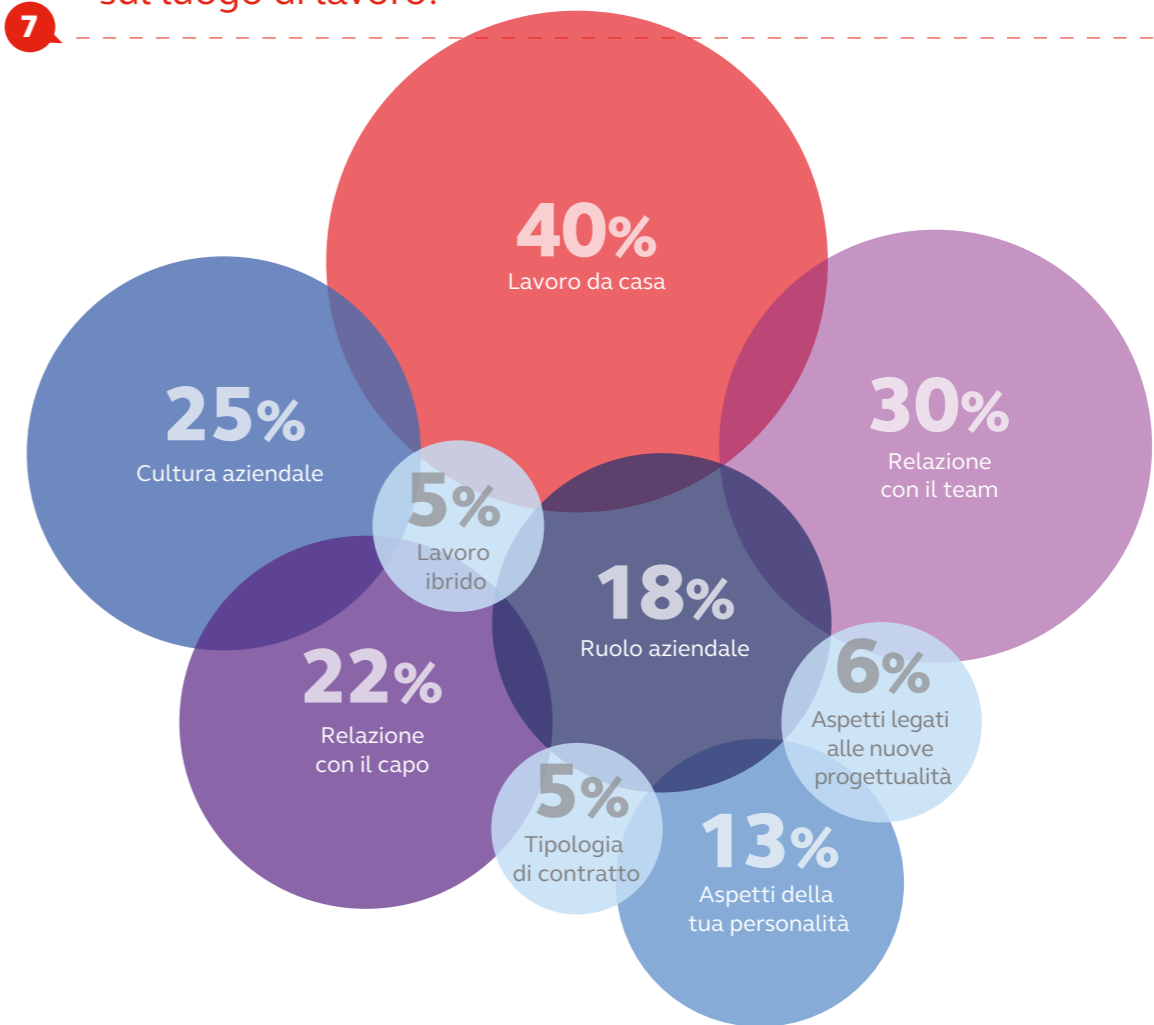
6



Quali sono i fattori scatenanti? Al netto dell'impatto della tecnologia e dei nuovi modi di lavorare, un ruolo fondamentale è giocato dalla cultura aziendale (25%) e dai rapporti, sia col proprio team (30%) che col proprio capo (22%), che si creano in un contesto aziendale. La percezione del lavoro da casa (40%), è invece indicata come la causa principale del senso di solitudine professionale percepito: a riprova di ciò, il lavoro ibrido (5%) è invece la modalità che innescherebbe meno il meccanismo di solitudine percepita.

Quali sono le cause che hanno generato la solitudine sul luogo di lavoro?

7



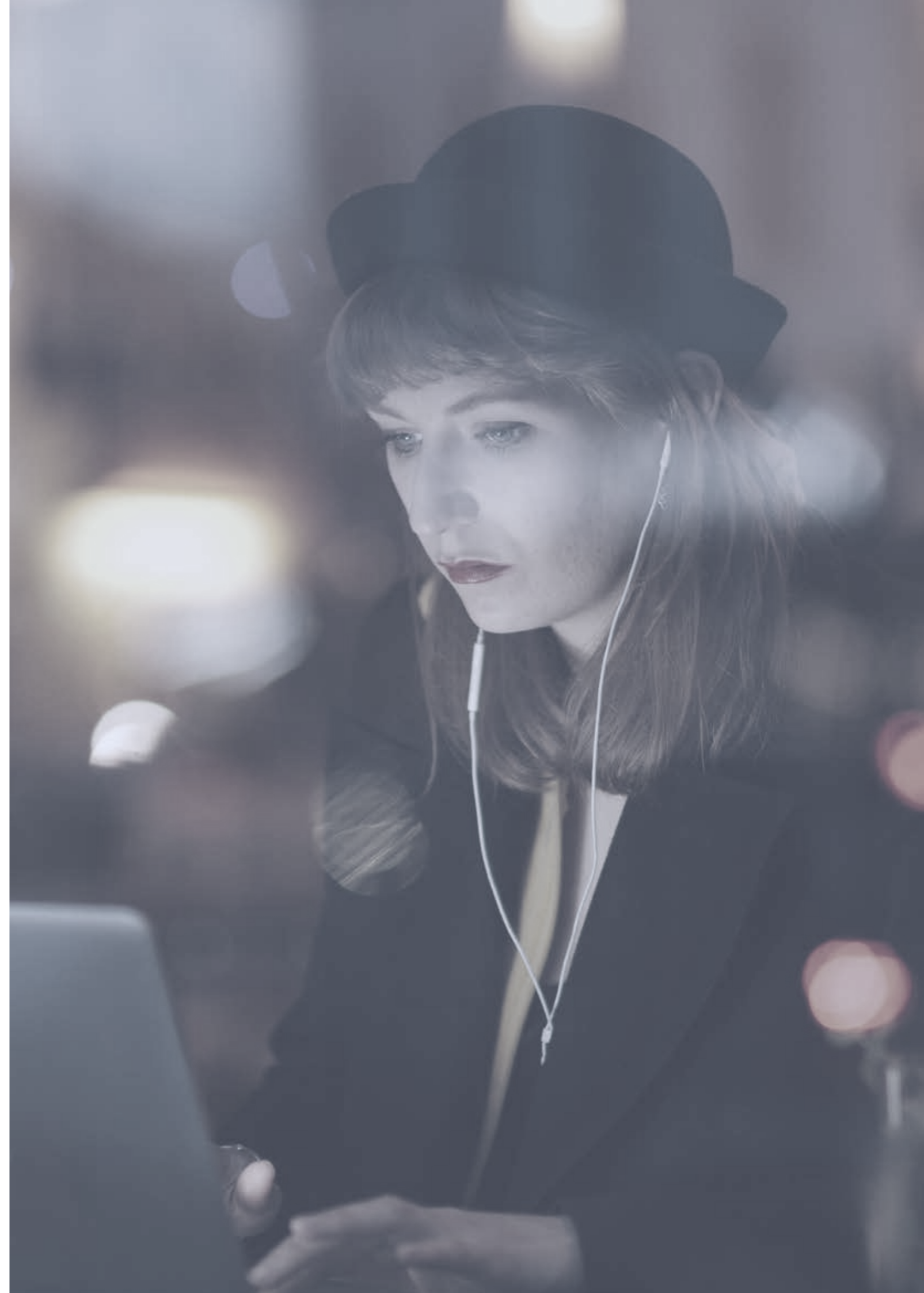
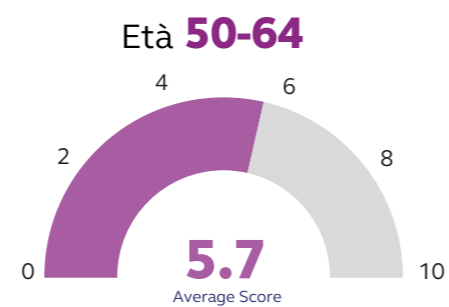
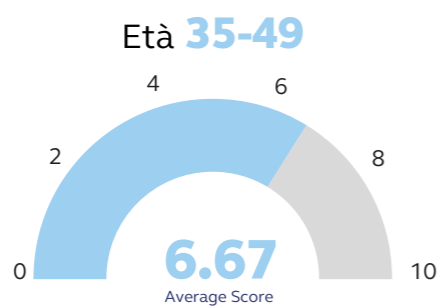
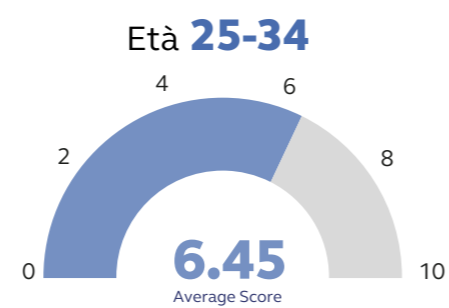
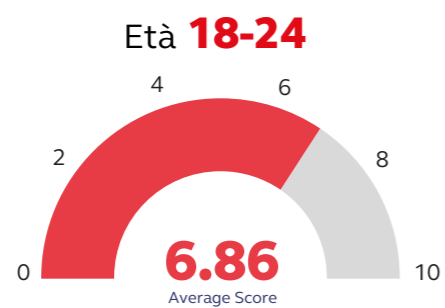
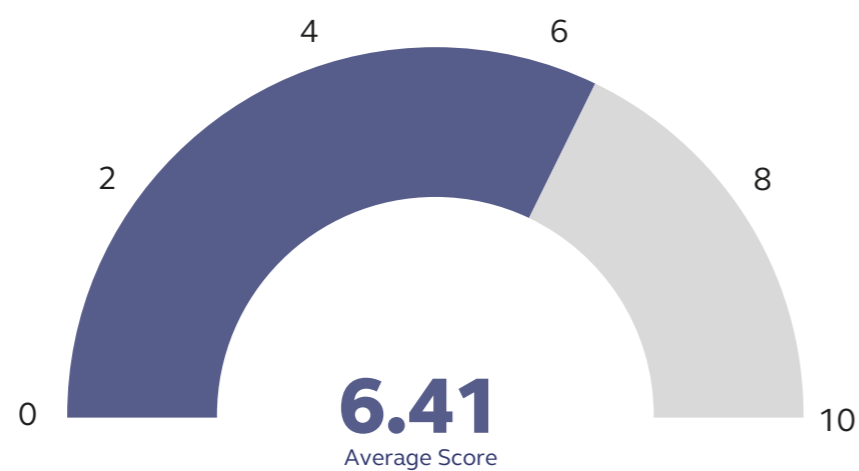
Questi fattori suggeriscono, ad una prima analisi, quali sono gli elementi su cui intervenire. Al netto dei fattori scatenanti rispetto alla percezione di solitudine professionale, è opportuno anche analizzare il grado di percezione e soddisfazione dei collaboratori rispetto a quanto fatto dalle



aziende in tema di wellbeing. Dal campione intervistato è emerso un livello medio di soddisfazione. A fare eccezione è la fascia più senior (50-64), la stessa che ha vissuto più a lungo nelle organizzazioni: questo target di popolazione aziendale ritiene inadeguato l'insieme delle attività messe in atto per il wellbeing.

Come valuti il livello di Wellbeing nella tua azienda?

8



# La solitudine professionale

**“Aumento del fenomeno tra i gruppi a maggior rischio come giovani, persone a basso reddito e che vivono da sole”**

La solitudine è un'esperienza complessa e profondamente personale. È definita come una sensazione soggettiva e sgradita di mancanza o perdita di compagnia, che si verifica quando c'è una discrepanza tra la quantità e la qualità delle relazioni sociali che abbiamo e quelle che desideriamo. Persone diverse sperimentano la solitudine in contesti diversi e in modi diversi.

Come emerso dalla survey condotta dall'Osservatorio BIP Content Factory sulla Solitudine Professionale, molti di noi hanno sperimentato la solitudine ad un certo punto della vita e per la maggior parte è fortunatamente un'esperienza a breve termine. Tuttavia, una significativa minoranza di persone è spesso o sempre sola: come emerso dal report “La solitudine dei numeri ultimi”<sup>[5]</sup> in Italia il 4% della popolazione vive da sola. Un dato che entro il 2045 potrebbe assestarsi sul 6% della popolazione italiana, cioè 3,6 milioni di persone.

La solitudine cronica può nuocere alla nostra salute; può influenzare il modo in cui pensiamo e sentiamo noi stessi, le nostre relazioni e il resto della nostra vita. Quando qualcuno sperimenta la solitudine per un lungo periodo di tempo, può sentirsi trascinato in una spirale discendente da cui può essere difficile uscire. Sebbene la solitudine non sia un problema nuovo, la pandemia l'ha messa nuovamente a fuoco alimentandola.

Durante le restrizioni legate alla pandemia, chi di noi non ha sperimentato una sensazione di solitudine. Preoccupante aumento del fenomeno, in particolare tra i gruppi che erano già a maggior rischio come i giovani, le persone a basso reddito e le persone che già vivevano da sole. Attenzione spesso focalizzata su target polarizzati per età – anziani e (più recentemente) giovani. In che misura si è posta l'attenzione sul sentimento di solitudine di chi lavora?

Il senso di solitudine, non quello ricercato e voluto, ha il suo discrimine nella mancanza di dialogo con gli altri. Ed è una mancanza che ha sempre a che fare con la comunicazione intesa, secondo il suo etimo, cioè “mettere in comune con”. La solitudine trova la sua ragione nel confronto con la relazione, in esito alla quale l'uomo può (non è detto che debba) sentirsi solo.

La solitudine non deriva dal fatto di non avere nessuno intorno ma dall'incapacità di comunicare le cose che ci sembrano importanti

e rilevanti o dal dare valore a certi pensieri che gli altri giudicano incomprensibili. Dunque, è chi non si sente compreso e chi non si sente accettato.

L'essenza della natura umana si nutre del tessuto relazionale per sostenere il proprio benessere: con la famiglia, gli amici, le colleghe e i colleghi e in generale la comunità. C'è un legame tra la solitudine e il lavoro: essere attivamente al lavoro può proteggerci dal sentimento della solitudine. È meno probabile che le persone occupate riferiscano di sentirsi sole spesso o sempre rispetto a quelle che sono inoccupate o economicamente inattive (cioè coloro che non lavorano e non cercano attivamente lavoro). Tuttavia, non avere le relazioni che vogliamo e di cui sentiamo il bisogno nel contesto professionale può influire sul nostro benessere in senso più ampio. Allo stesso modo, se stiamo sperimentando una sensazione di solitudine nelle nostre relazioni più ampie ciò può avere un impatto condizionante sul nostro lavoro.

La maggior parte di noi trascorre una quantità significativa del proprio tempo al lavoro, lavoro che non solo fornisce reddito ma dà anche forma alle nostre giornate, crea connessioni ed opportunità per stare con le persone e spesso ci dà un senso di identità e scopo o almeno dovrebbe. Tuttavia, durante la pandemia molte persone hanno dovuto affrontare cambiamenti radicali nel loro modo di lavorare. C'è chi è stato costretto a lavorare da casa per la prima volta, mentre quelli che ancora andavano a lavorare sono stati incoraggiati a evitare tutti i contatti tranne quelli più essenziali. C'è purtroppo chi ha perso il lavoro e chi ha dovuto iniziare una nuova carriera facendo un restart professionale.

Che impatto hanno avuto le nuove forme di lavoro post-pandemia relativamente al senso di connessione tra colleghe e colleghi?

Il lavoro implica anche la relazione con altre persone e offre opportunità di contatto sociale e costruzione di connessioni sociali. Condizioni necessarie ma non sufficienti a non sentirsi soli.

Possiamo sentirci soli in mezzo alla folla se le relazioni che abbiamo non sono quelle che per noi hanno senso e valore.

La solitudine professionale può essere definita come “la carenza relazionale percepita nel luogo di lavoro” e può svilupparsi in tre modi. In primo luogo, i propri sentimenti già esistenti di solitudine non correlati al lavoro possono essere portati nel luogo di lavoro; in secondo luogo, le caratteristiche del lavoro possono innescare o esacerbare la propria sensazione di solitudine. Infine, l'impatto del lavoro (stress, orari prolungati, attività non motivanti o diverse da quelle per le quali si hanno competenze e motivazione) può ripercuotersi sulla nostra vita portandoci ad un senso di isolamento.

**“La solitudine professionale è la carenza relazionale percepita nel luogo di lavoro”**

<sup>[5]</sup> Report “La solitudine dei numeri ultimi” del progetto “In-Age”, Politecnico di Milano, 2019.



# La solitudine creativa

Tempi di performance, in cui il risultato è il solo totem da adorare. Tempi di empowerment. Di team in cui dobbiamo essere leader senza cedere alla velleità di essere capi. Tempi di "qui e ora" frantesi. Di "carpe diem" mal interpretato perché citato in modo monco. Tempi di piattaforme dove si deve stare perché se non ci siamo non esistiamo. Di stimoli, nozioni, informazioni, fake, Chat GPT che parla. Ed è tutto così comunicativamente fluo che i pastelli non sembrano più colori. Silenzio.

Per reazione o per costituzione, non importa. Ma è il silenzio che predispone alla dimensione dialogica con sé stessi nella propria parte profonda dove vive la memoria del vissuto, del percepito e delle emozioni.

Il luogo difficile, ma anche inevitabile perché indispensabile per riprendere contatto se lo si è perduto, ma anche per rafforzarlo. Perché non è sempre questione di sofferenza. La solitudine di quel silenzio ci connette alla fonte dell'immaginazione, del futuribile, alle parole-matrici.

Prendere una distanza dal mondo e scendere in sé stessi per risolvere, unire tratti pendenti, per tornare più corroborati nell'energia, nelle intenzioni.

La solitudine crea con forza.

Presentando il suo ultimo album "Anime salve", Fabrizio De Andrè disse che il titolo doveva essere inteso in senso etimologico cioè "spiriti solitari" e che andava interpretato come un elogio della solitudine che *"si sa, non tutti se la possono permettere [...] Però, sostanzialmente quando si può rimanere soli con se stessi, io credo che si riesca ad avere più facilmente contatto con il circostante, e il circostante non è fatto soltanto di nostri simili, direi che è fatto di tutto l'universo: dalla foglia che spunta di notte in un campo fino alle stelle. E ci si riesce ad accordare meglio con questo circostante, si riesce a pensare meglio ai propri problemi, credo addirittura che si riescano a trovare anche delle migliori soluzioni, e, siccome siamo simili ai nostri simili credo che si possano trovare soluzioni anche per gli altri."*<sup>[6]</sup>

<sup>[6]</sup> De Andrè, F., (2001) *Elogio della solitudine*, in *Ed avevamo gli occhi troppo belli*, A/Rivista Anarchica.

E quando l'Universo è, allo stesso tempo, "contesto della" e "interlocutore nella" relazione con sé stessi, la solitudine svolge davvero la sua funzione maieutica<sup>[7]</sup> in un continuum di Esplorazione, Ricerca, Depurazione, Emersione, Epifanie. La solitudine parla e ci fa parlare la lingua inclusiva, universale del Sé demiurgo che crea dal nulla.

<sup>[7]</sup> Borgna, E., Op. cit. sub par. *La funzione maieutica della solitudine*.



## Quante solitudini?

L'isolamento e la solitudine creativa si trovano ai due estremi opposti della "galassia solitudine". Bene. Ma, nel mezzo? Bisogna chiederselo perché, molto spesso, l'uomo vive più "tra" che "in".

Nel mezzo esiste la difficoltà di conciliare lo "stare" secondo le modalità richieste o desiderate e la comunicazione dei propri pensieri e stati d'animo con conseguente percezione di distanza da chi non ci sentiamo compresi.

In questo senso le solitudini sono tante.

I soggetti a maggior rischio di solitudine includono:

- Top Manager (CEO, AD, Executives)
- Minoranze sottorappresentate (per aspetto etnico, culturale, religioso, linguistico, gender)
- Donne
- Persone con basso reddito o basso livello di istruzione
- Persone che non lavorano
- Persone con disabilità e Care Giver
- Persone appartenenti a gruppi etnici sottorappresentati
- Persone che attraversano una transizione di vita (es: diventare genitori, cambiare lavoro, evoluzione del proprio stato di salute)

Quali sono i fattori che possono influenzare la solitudine professionale in un'organizzazione?

La cultura organizzativa ed il clima aziendale, il modo in cui è organizzato il lavoro, le relazioni tra persone, la gerarchia e lo stile di leadership, il processo decisionale, la gestione dell'errore e del dissenso.

### **Cultura organizzativa**

In generale, le culture organizzative individualiste, competitive e focalizzate sulla performance possono produrre maggiori livelli di solitudine. Un clima sociale positivo e il sostegno a relazioni costruttive sul lavoro aumentano il benessere. Il "luogo di lavoro" ha sostituito le istituzioni sociali tradizionali, come la chiesa e la



comunità e, di conseguenza, le persone stanno diventando più consapevoli della ricerca di appagamento intangibile sul lavoro, come le relazioni interpersonali di buona qualità (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Il concetto del luogo di lavoro come “comunità in cui vivere esperienze condivise” sta influenzando lo sviluppo del senso di appartenenza e di scopo (Pfeffer, 2003).

### **Organizzazione del lavoro**

Lavoro ibrido. In poco più di dieci anni e con la forte spinta data dall'emergenza Covid, si è passati da percentuali molto basse ad una quota importante di persone che lavorano in modalità ibrida. Flessibilità e autonomia nella gestione del tempo tra gli aspetti positivi di questa nuova formula di organizzazione del lavoro ma anche sovraccarico di fatica fisica e psicologica con aumento del livello di sensazione di solitudine nel trascorrere tutto il tempo lavorativo nella propria abitazione di fronte ad uno schermo. I lati positivi sono evidenti ma non sono da trascurare anche le ricadute negative sulla qualità della vita. Se si acquisiscono maggiori flessibilità e autonomia nella gestione dei tempi, si assiste però a un forte aumento di problemi legati alla solitudine, con forte impatto sullo stato di salute fisico e psichico delle persone. Lavorare da casa significa rinunciare completamente alla componente sociale e umana del lavoro

condiviso in presenza. Il luogo di lavoro è uno spazio, ma è soprattutto una comunità. Essere in presenza nel luogo di lavoro significa circondarsi di persone con cui poter vivere esperienze, a cui chiedere aiuto, con cui scambiare due chiacchiere davanti a un caffè, puri e semplici contatti umani che ci fanno sentire parte di un gruppo. Perché è proprio grazie a queste quotidiane interazioni sociali che si possono sviluppare più facilmente connessioni significative: rapportarsi con persone “tridimensionali”, che le immagini piatte, bidimensionali e spersonalizzate del nostro computer non sono ancora capaci di sostituire. Il lavoro da casa, imponendo una totale rinuncia alle occasioni di socialità e collaborazione umane, può indurre un senso di isolamento sempre più diffuso.

### **Autonomia e senso di discrezionalità e controllo nel proprio lavoro**

Esiste un corpus significativo di letteratura che collega il senso di controllo delle persone sul proprio lavoro a una serie di risultati individuali e organizzativi. Il Job Strain Model<sup>[8]</sup> sviluppato dallo psicologo svedese Robert Karasek suggerisce che il livello di tensione mentale e l'insoddisfazione che sperimentiamo sul lavoro è correlato a una combinazione delle esigenze del nostro lavoro e alla gamma di libertà decisionale (discrezione) che abbiamo nei nostri ruoli. Quando le persone sentono che il loro lavoro non corrisponde alle loro capacità e abilità, è più probabile che si sentano soli. Il carico di lavoro, le richieste sia psicologiche che fisiche, l'interferenza con la vita privata non sono correlate ad elevati livelli di burnout laddove i lavoratori hanno sperimentato autonomia, ricevuto feedback e supporto sociale da colleghe e colleghi ed instaurato un buon rapporto con i propri manager.

### **Tipologia di contratto**

Le persone con contratti temporanei possono sperimentare più solitudine sul lavoro data l'incertezza a cui sono esposti. Il modello della gig-economy è diventato, infatti, ormai la prima incarnazione del lavoro autonomo: i liberi professionisti quanto hanno di “libero”? Il disagio lavorativo può essere condizionato da diversi fattori: frammentarietà, condizioni e tempi di pagamento ad esempio. Un'instabilità, quindi, che porta a disagi diversi da quelli del precariato classico (che può essere l'incertezza di una riconferma contrattuale o un impiego a tempo determinato).

<sup>[8]</sup> Karasek RA, Theorell T. 1990. Healthy Work. New York: Basic Books





### Relazioni sul lavoro

Il solo contatto con i colleghi di lavoro non è sufficiente a prevenire la solitudine: anche la qualità di tali relazioni è fondamentale. I fattori chiave per buone relazioni sul lavoro includono un senso di vicinanza, sicurezza, fiducia e sostegno. D'altra parte, un clima negativo potrebbe derivare da una mancanza di coesione, di trasparenza, di coerenza nei comportamenti o fiducia tra colleghi, che potrebbe far emergere emozioni negative che se prolungate molto nel tempo possono essere nocive.

### Leadership

Vi sono prove evidenti che le nostre esperienze di solitudine sul lavoro sono significativamente influenzate dalle nostre relazioni con i nostri manager diretti. Secondo Ryan e Oestreich (1991) "le persone al vertice che dimostrano un comportamento abrasivo o ambiguo, che sembra insensibile agli altri o che non sembra collaborativo, rafforzano un senso generale di diffidenza". Inoltre, i leader spesso esprimono scarsa sensibilità ed ascolto, o forse ostinata cecità nei confronti dei problemi di morale organizzativo e dei fattori che possono causare impatti negativi. In quanto

tali, le persone chiave delle decisioni organizzative potrebbero non avere il giusto "polso" nella gestione dei problemi interni al team. (Jex & Crossley, 2005). Tuttavia, individuare o isolare la causa del clima negativo può spesso rivelarsi problematico nelle organizzazioni dove esistono problemi organizzativi, personali e comportamentali radicati. È evidente che i manager possono avere un impatto significativo sul modo in cui i loro team vivano e trasformino le emozioni di solitudine.

### Gerarchia organizzativa

I manager non sono indenni dal sentirsi soli perché i loro ruoli possono essere più sotto pressione e questo può incentivare il senso di isolamento. Il manager, che sia un imprenditore o un dirigente aziendale, è quotidianamente al centro di richieste e aspettative, da parte della linea gerarchica, dei collaboratori e dei colleghi. È chiamato a decisioni repentine, basate a volte su dati insufficienti e spesso con carattere di urgenza. Sotteso a decisioni e richieste è il senso di responsabilità, che accompagna ogni azione: verso l'azienda, verso i clienti, verso i collaboratori. A questo aggiungiamo un carico di lavoro importante, affiancato dalla necessità di bilanciare il tempo dedicato alla vita familiare, che lasciare poco spazio a momenti liberi e di decompensazione. Il manager, sia di nuova nomina che di grande esperienza, per diversi motivi può trovare non facile confrontarsi in maniera autentica con i propri capi. Chi è giovane teme di essere considerato fuori ruolo, chi ha più esperienza teme di scalfire la propria autorevolezza, acquisita in anni di lavoro. In entrambi i casi il timore è duplice: da un lato che il proprio ruolo aziendale venga esautorato e, dall'altro, che la propria figura professionale risenta di critiche. A volte c'è il timore di perdere quell'aura di infallibilità che si è cercato di costruire negli anni. Si teme il giudizio degli altri, il consiglio non richiesto. Altre volte è un tema di competitività interna. Anche negli ambienti più collaborativi si teme di prestare il fianco. Per questi motivi il manager può sentirsi solo o isolato.

### Caratteristiche individuali

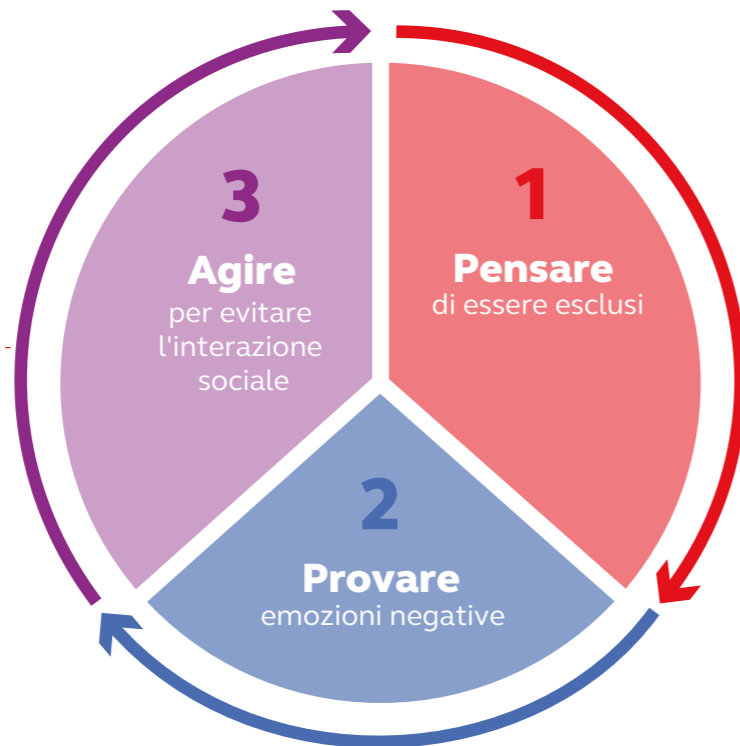
Le persone portano sul luogo di lavoro personali caratteristiche che sono comportamentali, cognitive, emotive, relazionali e innovative, e che influenzano i sentimenti dell'individuo nei confronti dell'ambiente di lavoro. Lo stesso ambiente di lavoro può soddisfare i bisogni interpersonali di alcuni collaboratori lasciando altri soli.



# Loneliness Workplace

## IL CICLO DELLA SOLITUDINE

La solitudine sul lavoro è un sentimento che coinvolge pensieri sentimenti e azioni che diventano un ciclo. In questo ciclo pensare di essere esclusi dalle relazioni sociali porta a provare emozioni negative (depressione, tristezza, rabbia), che porta ad agire per evitare l'interazione sociale.



La solitudine sul lavoro influisce sui collaboratori e collaboratrici e, a sua volta, sui loro datori di lavoro in tre modi principali.

Riduce il coinvolgimento, il che ha gravi implicazioni per la produttività e la soddisfazione. Aumenta, inoltre, la probabilità che collaboratori e collaboratrici lascino il lavoro (o aumentano la loro "intenzione di cambiare"), il che crea costi per i datori di lavoro. Infine, nuoce al benessere e alla salute, che a sua volta porta all'assenza per malattia e all'onere della malattia sul luogo di lavoro.

### Impatto sul coinvolgimento e le performance di collaboratori e collaboratrici

La solitudine professionale è correlata alla riduzione del coinvolgimento delle persone con il lavoro.

Il coinvolgimento si riferisce al livello di entusiasmo e motivazione che un individuo prova per il proprio lavoro, che è stato chiaramente collegato ai livelli di produttività.

La solitudine, infatti, è un sentimento che comporta l'isolamento e l'alienazione da altre persone in un ambiente sociale. Avere questa sensazione di alienazione e mancanza di sicurezza porta a un deficit di attenzione e al ritiro relazionale dal luogo di lavoro, portando anche a una diminuzione delle prestazioni. La solitudine professionale può influire negativamente sull'impegno delle persone nei confronti dell'Organizzazione, dove più una persona è sola e minore sarà l'impegno. Il malessere generato da questa situazione può sfociare in due fenomeni che negli ultimi tempi stanno caratterizzando il mondo del lavoro nella fase post-pandemia: il quite quitting e il tang ping<sup>[9]</sup>. Il primo termine, coniato dall'ingegnere statunitense Zaid Khan in un video TikTok diventato virale, descrive un atteggiamento passivo che si limita al minimo indispensabile per non mettere a rischio il proprio luogo di lavoro, a fronte di un rifiuto rispetto a impegni pressanti, una reperibilità continua e una remunerazione che non matcha con l'effort richiesto. Il tang ping, invece, è un fenomeno nato in Cina nell'aprile 2021, ed è la risposta passiva alle richieste di extra-performance che hanno caratterizzato le generazioni antecedenti alla Gen Z in Cina. Il tang ping non si ascrive al solo mondo del lavoro, ma estende il suo significato etimologico dello "stare sdraiati" anche alla routine quotidiana. Coloro che si sentono parte del movimento, infatti, calano intenzionalmente le proprie aspettative professionali e sociali per sottrarsi ad una corsa impazzita al successo dove i benefici si fanno via via più rarefatti a fronte dello sforzo per raggiungerli. Entrambi i fenomeni sono accomunati da una riflessione: le generazioni che oggi stanno popolando il mondo del lavoro non chiedono più attenzione sulla performance, ma sul grado di apprendimento di nuove competenze ed esperienze e sul livello di benessere a cui si è giunti.

### Impatto sul turnover

Uno degli impatti principali sulle imprese è che la solitudine porta a un aumento del turnover delle persone. L'alto tasso di turnover che ha caratterizzato questo momento storico è stato definito come Great Resignation dal professore associato alla Texas A&M University Anthony Klotz <sup>[10]</sup>. Considerando solo i numeri del nostro Paese, tra il luglio e il settembre del 2021 si

<sup>[9]</sup> Canfarini, A., (2023), Fullgevity la pienezza è la nuova longevità, Milano, Franco Angeli Editore

<sup>[10]</sup> Ivi p. 33 pag.33 Alessia Canfarini Fullgevity la pienezza è la nuova longevità un percorso in 4 tappe per ridisegnare vita e lavoro, Franco Angeli Editore



contano 524.000 dimissioni. Un dato che fotografa la situazione e si affianca all'insoddisfazione rilevata dal Censis nello stesso anno: otto italiani su dieci (82,3%) ritiene di meritare di più sul lavoro. Una posizione che porta i talenti a lasciare il luogo di lavoro anche senza avere il famoso 'piano B' nel cassetto, alla ricerca di una soddisfazione che dall'organizzazione di appartenenza stenta ad essere percepita.

#### Impatto sulla salute e sul benessere sul luogo di lavoro

La "Salute Mentale" o "Mental Health" è oggi la principale causa di inabilità lavorativa nel mondo. Un dato su tutti per chiarire il punto: il Sole 24 Ore riporta in una recente ricerca come gli effetti del disagio psicologico fanno **perdere** alle aziende qualcosa come **42 giornate all'anno**, quasi un giorno alla settimana. I problemi ascrivibili all'ambito della salute mentale sono la prima causa di **assenteismo lavorativo** per i 350 milioni di lavoratori che nel mondo soffrono di depressione, di cui 3 **milioni in Italia (Istat, 2022)**. Trascurare la Salute Mentale e non affrontare i sintomi legati a depressione e stress psicologico, comporta un **calo di produttività** quantificabile fra il 50% e il 70%, anche per quei collaboratori che non si assentano dal lavoro mettendosi in malattia. L'impatto della salute mentale sulle performance lavorative è quindi elevatissimo e lo è ancora di più se colpisce le figure chiave dell'azienda, comportando un vero problema di **business interruption**.

# Il lavoro del futuro è liquido, non bilanciato

## Da work-life balance a work-life integration

Oggi non possiamo più parlare di **work-life balance**, ossia quell'equilibrio tra lavoro e vita privata che ognuno di noi inseguiva e cercava di raggiungere. Un ideale ormai desueto, in **contrasto con i nuovi stili di vita e le nuove modalità di lavoro "agili"**, dove la giornata lavorativa fissa nove-diciotto è superata e dove non si trascorrono più otto ore seduti ad una scrivania prestabilita, che è quella da anni.

Niente più equilibri ed equilibristi, l'idea è quella di integrare tutto ed evitare di considerare il lavoro e la vita privata come due piatti di una bilancia che di fatto non si incontrano mai. E che, anzi, quando uno acquisisce maggior peso e sale assumendo più importanza, porta automaticamente l'altro ad andare giù, a essere meno considerato.

Il **work-life integration** prevede, invece, che una persona sia allo stesso tempo il lavoro che fa e il ruolo che riveste nella comunità, senza che questi siano elementi distinti e men che meno contrapposti. Ed anzi, per fare un esempio pragmatico, una transizione personale si può trasformare in una competenza professionale.

Volendo dare una definizione di work-life integration ci affidiamo alle parole della **Haas School of Business** dell'Università della California: "Il work-life integration è un approccio che crea maggiori sinergie tra tutte le aree che fanno parte della vita: lavoro, casa, famiglia, comunità, benessere personale e salute."

Una adeguata work-life integration può generare soddisfazioni che non sono mai solo "work" o solo "life".

Nell'attuare la work-life integration è indispensabile una piena consapevolezza, innanzitutto di sé stessi per creare un nuovo modo di vivere che è in continua evoluzione e che lascia a ogni persona la capacità di **autodeterminarsi e disegnare la propria vita secondo il proprio scopo ed in funzione delle priorità**





**della fase di vita stessa.**

Per adottare questo approccio, le aziende devono essere disposte a modificare la loro cultura e le loro politiche, mentre collaboratori e collaboratrici devono assumersi la responsabilità

**LE REGOLE DEL WORK-LIFE INTEGRATION**

1

**La work-life integration non è per tutti**

Sembra limitativo, ma è la realtà. Alcune attività non possono essere infatti svolte né a casa, né in orari differenti da quelli richiesti dal contratto, per la loro specificità.

2

**È necessario definire le priorità e personalizzare l'offerta**

Quali sono le esigenze reali dei collaboratori e collaboratrici? C'è chi preferirebbe attivare il lavoro ibrido, chi vorrebbe avere una mensa aziendale e chi avrebbe bisogno di un servizio di babysitting. Le possibilità sono innumerevoli, è necessario definire le priorità.

3

**Servono obiettivi SMART e Key Results**

Quando il lavoro non ha orari definiti è necessario impostare degli obiettivi specifici, misurabili, riconosciuti, realistici e scadenziabili (SMART = Specific, Measurable, Accepted, Realistic, Timely). Sarà responsabilità della persona raggiungerli, concentrandosi sui propri key results raggiunti e non sulle ore di lavoro.

4

**Produttività vs creazione del valore**

È facile associare la quantità di tempo che si trascorre al lavoro con la produttività. Questo, però, non è sempre misura il contributo reale. Bisogna concentrarsi sul valore che si crea piuttosto che sulle ore passate al lavoro.

5

**La fiducia tra le persone è fondamentale**

Una cultura aziendale basata su fiducia e rispetto è essenziale per creare un ambiente di lavoro collaborativo, sano e fiorente. La fiducia riduce lo stress e il burnout sul luogo di lavoro.

6

**Maggiore impegno vs maggiore sforzo**

Assicurarsi di pianificare anche in base all'orologio biologico. Si è una persona mattiniera o più notturna? Nelle fasi più creative, bisognerebbe pianificare il lavoro più importante e che necessita maggior sforzo.

di gestire il loro tempo e le loro priorità in modo efficace. Se adottato correttamente, il work-life integration può portare a una maggiore felicità, soddisfazione e produttività sul luogo di lavoro e nella vita privata.



Anche le aziende possono fare la loro parte. Per le organizzazioni abbandonare il concetto di work-life balance richiede un importante cambiamento culturale ed un **profondo ripensamento dell'employee experience**. Occorre sapere investire, oltre che sul benessere delle persone, in software e in tecnologia mobile, così da agevolare il lavoro agile, ovunque questo voglia o debba essere svolto. Bisogna fornire flessibilità in termini di orario di lavoro e di posizione, promuovere una cultura del lavoro basata sui key results anziché sulle ore trascorse in ufficio, e offrire supporto per la gestione del tempo e delle priorità. Le aziende possono sensibilizzare i loro collaboratori e collaboratrici sull'importanza dell'autocura e del riposo, in modo che possano mantenere un equilibrio sano tra lavoro e vita privata. Le nuove modalità di lavoro hanno sbiadito i confini casa-ufficio ed hanno appiattito le organizzazioni, smuovendo formali e rigide strutture verticistiche, ribaltandole sul piano delle competenze. L'approccio di work-life integration può aiutare a creare un ambiente di lavoro più sano e sostenibile. Le persone che si sentono più centrate rispetto alle loro priorità possono ridurre lo stress e l'ansia associati alla gestione di una vita professionale e privata separate. Ciò può portare a una maggiore soddisfazione lavorativa e alla riduzione dei sentimenti di solitudine e disconnessione.



# Fullgevity<sup>[11]</sup>

## Quando la “vita piena di senso” non ha tempo per la solitudine

Se l’auspicio classico è sempre quello di una “vita lunga” nella convinzione che il “tanto” sia anche la casa del “buono”, i tempi in cui viviamo debbono farci riflettere se sia più desiderabile una vita oppure (senza nulla togliere al criterio della “durata”) una vita “piena”.

Del resto solo quando è “piena”, la vita assume il valore che le compete e non ha tempo per la solitudine.

### Da longevity a fullgevity: un modello innovativo per interpretare la contemporaneità.

*Fullgevity* è un percorso circolare - così come circolari sono la vita e il pensiero rigenerativo - guidato da quattro verbi che attengono alla sfera dell’essere, del fare, del pensare in maniera evolutiva.

**Riprogettare, riconnettere, ripensare e rileggere** situazioni, contesti, fenomeni, persone, organizzazioni per giungere a una nuova pienezza.

Quattro tappe da osservare più da vicino.

### Riprogettare

Questa nostra, inedita contemporaneità ci consente di espandere il significato di alcune parole oltre il loro naturale confine semantico.

“Progettare” è una di queste. Oggi non possiamo più progettare soltanto un edificio o una piazza, ma anche il “senso” della nostra esistenza, delle relazioni, dell’impresa e del lavoro. Una “progettazione di senso orientata alla qualità della vita individuale, sì, ma anche in funzione di quella collettiva. Prototipare non la longevity, ma la fullgevity.

[11] Testi rielaborati da “*Fullgevity la pienezza è la nuova longevità*”, A. Canfarini, Milano, Franco Angeli, 2023.



### Riconettere

"Prendersi cura". Significa connettersi alla propria parte spirituale. Quella interiore, chiamata a vivere in una costante di ricerca del "senso". Che muove ciascuno di noi come singolo, ma anche come animale sociale che si esprime, al meglio, nelle organizzazioni.

Tutte. Comprese quelle che mirano al profitto.

E, allora, ecco la domanda: esiste un legame tra management e spiritualità?

La risposta dipana il "senso": immaginare per progettare.

### Ripensare

Sì, Ripensare.

Perché la ricerca di "senso" non sarebbe completa se non comprendesse anche lo spazio nel quale l'Uomo vive.

Noi e il rapporto con l'ambiente, la natura, la città.

Da ripensare a rigenerare: il passo è indispensabile e passa per la rigenerazione e l'ibridazione dei luoghi e degli spazi.

Attraverso la capacità di immaginazione, la sperimentazione, la multidisciplinarietà, l'economia di rete. Perché, se la vita è fluida, cangiante, trasformativa, possiamo tutti diventare dei *placemaker* per pensare lo spazio della casa, del lavoro e il senso degli spazi pubblici collettivi.

### Rileggere

Si può vivere in un mondo di solo lavoro senza comprenderne la motivazione ed in cui al senso del dovere compiuto non faccia, da contraltare, la soddisfazione di una vita felice? Domanda impegnativa. La pandemia doveva segnare il momento della transizione dell'Uomo verso un tipo di società diversa, ma ci accorgiamo che questo processo è ancora *in fieri*... e giungerà a compimento quando l'Uomo avrà compreso che la felicità dipende da due fattori: la sua disposizione a "lasciar andare" ciò che non gli procura gioia, a prescindere dal fatto che gli possa "servire" o meno, e dall'accoglienza piena del concetto di "cura", dove si gioca tutta la partita dell'essere umani. Cura nella relazione, verso l'altro e l'ambiente. Cura nei modelli di business che siano in grado di generare innovazione sociale – che è vera innovazione soltanto se, e nella misura in cui, esiste vera cura.

## Co.F.I.N.D

### Il modello Human Capital per costruire spazi di cambiamento

La vera cura può definirsi tale quando riesce ad apportare benessere.

L'uomo è concepito, si forma, nasce e vive nella relazione.

L'uomo esplicita se stesso nella interazione positiva.

"Relazione positiva", terzo fattore del Modello PERMA elaborato dallo psicologo Martin Seligman secondo cui la "relazione positiva" genera quel benessere che concorre alla felicità.

Dal punto di vista delle organizzazioni è importante sottolineare il nesso tra "relazione" e "benessere" in funzione del recupero delle solitudini.

Perché è dai modelli di relazione, dalla community building, dalla condivisione e cooperazione all'interno della community che emerge l'intelligenza collettiva generativa.

Ed è da qui che si innesca, virtuosamente, il cambiamento per il quale occorre uno spazio.

Lo "spazio di cambiamento" ha sempre un **livello fisico, sociale, emotivo e razionale**. Non è semplicemente la presenza di spazi di co-working, del calcio balilla o dell'area benessere in ufficio a innescare una modifica di abitudini, cultura e comportamenti.

**Uno spazio di cambiamento può dirsi tale solo se e quando abilita, contemporaneamente, cinque aree del wellbeing: connettere, fare, imparare, nutrire, disseminare.**

Che si sviluppano proprio in quest'ordine, innescando un processo circolare che si propaga, per onde successive, nel fare, condividere, innovare. Così si vuole raffigurare questo processo: tutto inizia con un sasso nello stagno che, perturbando la situazione esistente, crea propagazioni successive e crescenti fino ad investire tutta la superficie dell'acqua alla comune ricerca di una situazione di nuovo equilibrio.

- Connettere.
- Fare.
- Imparare.
- Nutrire.
- Disseminare.

Sono queste le cinque aree del wellbeing del processo circolare e della raffigurazione di seguito esposta.

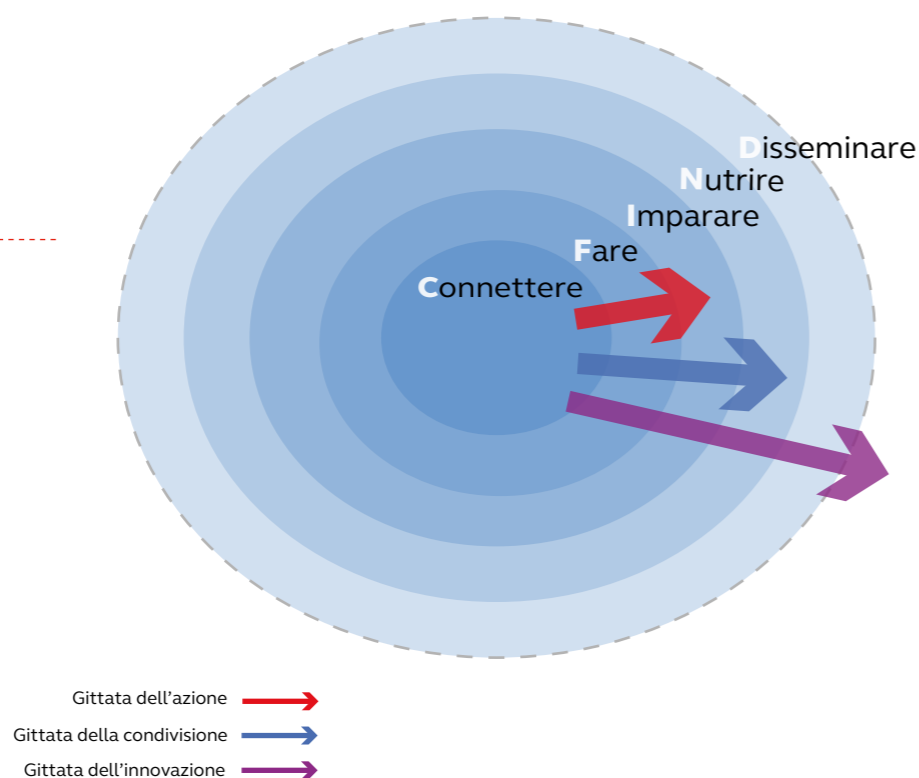
Ci sentiamo di denominare il modello **Co.F.I.N.D.**, a significare una ricerca di innovazione continua e partecipata, attraverso un nuovo senso e una nuova funzione degli spazi.

L'esigenza di modellizzare questa riflessione è nata affinché possa essere usata **ogni volta che ci troviamo a iniziare a ridisegnare un nuovo spazio, sia esso fisico, di dialogo e interazione con colleghi e collaboratori, di formazione, di cambiamento personale o di innovazione co-partecipata.**

Qualunque sia il tipo di spazio da riprogettare, **si parte sempre dalla connessione.** Essa è il nucleo centrale che attiva la modifica di spazi. Essere in contatto con altri e, più in generale,

### IL MODELLO CO.F.I.N.D.

Per ripensare gli spazi di qualunque natura e renderli "belli e sostenibili per tutti"



con altro da noi, ci permette di modificare progressivamente, per assimilazione, la nostra visione del mondo e aumentare la nostra capacità generativa. Non è un caso se l'essere insieme ci pone nella condizione mentale di una produttività e un'inclinazione all'apprendimento maggiori. **Dalla connessione nasce l'azione**, la co-produzione di conoscenza, di senso, di modifica dello spazio stesso ed è in questi primi due cerchi che inizia a rivelarsi la "gittata" dell'impatto del nostro capitale composto da prodotti e relazioni in senso esteso. Parte dell'azione composta da sperimentazione che, quand'anche non intenzionale, conduce a un buon livello di **apprendimento**. E se quest'ultimo viene trasfuso nella relazione, diventa "merce" di scambio e di **condivisione** preziosa: un *dare e avere* in grado di trasformare le informazioni in conoscenza, che a sua volta si adatta allo spazio e lo nutre. E lo nutre grazie al contributo dello spazio che valorizza, **dissemina**, fa evolvere la capacità di generare innovazione oltre i suoi stessi confini. Come riuscire a ripensare la progettazione degli spazi in una modalità armonica con la persona, l'ambiente, la comunità e le sue possibilità? Non pensiamo di avere una risposta ma un punto di vista illuminato è questo: considerare le architetture come esseri viventi di cui prendersi cura nel tempo, valorizzandole e integrandole nello spazio. Parola di Jean Nouvel, architetto di cultura e sostenibilità di fama internazionale che ha firmato l'editoriale di Domus di marzo 2022 dal titolo "L'architettura e la (in)giustizia del tempo" auspicando, in punta di provocazione, la **"cura degli spazi e delle architetture da parte di "terapeuti, psicologi, chirurghi funzionali ed estetici"**. Le architetture – incalza Nouvel – come gli esseri viventi, sono troppo spesso e irresponsabilmente abbandonate, dimenticate o sfruttate. Prendersi cura, sposare, giocare con l'ecosistema: è giunto il tempo di applicare il principio dell' **"Happy by Design"** alla riprogettazione degli spazi orientata alla *fullgevity*. La nostra felicità, come la maggior parte delle emozioni, è soggettiva e cangiante. Data questa premessa, possiamo solo immaginare quanto sia complesso applicare il concetto di "benessere" e di "senso" alle relazioni, all'ambiente, agli ambienti, alle organizzazioni, alle comunità, alla società. Se ogni comunità si prendesse cura del proprio spazio trasformandolo, facendolo diventare momento e spazio di integrazione, la realtà risulterebbe modificata su larga scala. La cura sottrae sempre alla solitudine.





## Takeaways

■ Riprogettare, ridisegnare e riconnettere la propria vita e il proprio percorso professionale richiede coraggio. Un coraggio che l'umanità sta riscoprendo facendo leva sui propri valori, sulla propria unicità e sul senso di scopo che non sempre viene messo a fuoco. La continua scoperta di nuove abilità, la possibilità di affinarle nel corso del tempo e la capacità di accettare quando un percorso ha esaurito le sue potenzialità di snodo fa parte dell'esperienza.

■ I sentimenti di incertezza emersi durante la pandemia, hanno forse fatto emergere desideri dormienti e ora così dirompenti da spingere le persone a chiudere rapporti professionali anche senza un piano B in tasca perché non più in linea con le proprie aspettative. Oggi le organizzazioni che ascoltano realmente i propri collaboratori e collaboratrici hanno la possibilità di co-creare contesti ricchi di senso che generano benessere con impatto sulla qualità della vita delle persone. Approccio che risponde al nome di fullgevità

■ **A loro volta, le organizzazioni sono chiamate a ripensare e ridisegnare i propri spazi seguendo i principi dell'Happy by design per abilitare le cinque aree del wellbeing: connettere, fare, imparare, nutrire, disseminare.** Così le persone possono prendersi cura delle proprie persone. Una cura, o premura, che muta e si orienta a seconda delle fasi di vita, delle necessità e dei bisogni e che va a sfaldare quello stereotipo che percepisce le organizzazioni come entità votate al solo raggiungimento di obiettivi "whatever it takes".

■ L'evoluzione in questa prospettiva passa anche da uno stile di leadership "spirituale" basato su una ricerca costante di senso ed un atteggiamento aperto all'ascolto, allo sviluppo della propria autoconsapevolezza, alla crescita, alla sostenibilità e allo sviluppo delle persone, alla capacità di creare contesti favorevoli a far accadere le cose.

■ Un senso rinnovato del proprio ruolo contribuisce anch'esso alla creazione di un nuovo senso per gli spazi: un senso che appaga nel quotidiano e che lascia trasparire familiarità, libertà di espressione del sé e dei propri talenti, valorizzati nella condivisione.

■ Un ambiente che già nell'inizio del XIX secolo faceva capolino nella letteratura danese con la locuzione "hygge"<sup>[12]</sup> e che oggi trova nuova espressione e pienezza in ciò che persone e organizzazioni possono diventare in maniera adattiva operando un ripensamento di tre criteri fondamentali: impatto ambientale, sicurezza, profittabilità. Ad essi, oggi non può che aggiungersene un quarto: il benessere delle persone e la loro interazione che fa tutta la differenza del mondo nella gestione e trasformazione della solitudine professionale.

<sup>[12]</sup> Condizione di benessere psicologico, emotivo, ambientale, caratterizzata da una serena disposizione d'animo verso la realtà. Il Vocabolario Treccani, ed. 2018



Questo Report è stato prodotto dall'Osservatorio della Content Factory BIP. La BIP Content Factory osserva, analizza, ascolta, pensa e realizza. Soprattutto realizza. Articoli, Podcast, Studi e tanto altro ancora. Partiamo sempre dal contenuto e mai dal contenitore, dal pensiero dell'azienda e non dal calendario editoriale fine a sé stesso. Per noi il contenuto non può prescindere dal valore: dati, numeri e parole viaggiano assieme. Valorizziamo il capitale divulgativo di BIP, guidando persone e business dalla strategia all'execution creando un ecosistema narrativo. Noi ci mettiamo il nostro know how, tu prometti di seguirci.



# Il centro di eccellenza Human Capital di BIP

Il Centro di Eccellenza Human Capital di BIP si occupa di accompagnare le organizzazioni nei processi di trasformazione culturale, digitale e strategica, integrando competenze tecnologiche, umanistiche, sistemiche e sociali.

Quattro le principali aree di consulenza in cui operiamo:

- **Modern, Digital Work & Future of Organization**
- **HR Transformability & Unlock the Potential**
- **Employability & New SkillSet**
- **Inclusive Organization & Accelerating Diversity, Inclusion, Equity and Social Sustainability**

*Oltre all'attività di consulenza, il nostro team svolge costantemente attività di ricerca e porta avanti iniziative di ascolto ed interpretazione dei trend ed i temi cardine per lo sviluppo dell'Organizzazione Sostenibile.*

## **PROFIT, PEOPLE, PURPOSE, PLANET**

Vediamo la creazione di profitto sostenibile per i nostri clienti come il risultato di quattro elementi: persone, purpose, pianeta, profitto.

In quest'ottica, creare profitto sostenibile significa:

- saper ingaggiare le proprie persone e clienti attraverso una condivisione trasparente dei propri valori ed una comprensione reale del purpose, ovvero dello scopo profondo nel quale l'organizzazione si riconosce;
- sviluppare processi di trasformazione ed evoluzione organizzativa attraverso una diretta correlazione tra strategie di business, investimento economico, modello operativo ed il design ed il deployment di una people strategy coerente con gli stakeholder coinvolti e le sfide e gli obiettivi da raggiungere.

A tal fine analizziamo e interpretiamo contesti in evoluzione proponendo un approccio sistemico finalizzato a generare un cambiamento con un impatto positivo e rigenerativo sul business, sulle persone, sul sistema organizzativo e l'ecosistema in cui l'azienda opera.



**HERE TO DARE**

**Bip** è la società di consulenza internazionale del XXI secolo. Liberi da un retaggio tecnologico che ci avrebbe costretto ad imporre prodotti complessi e competenze di cui nessuno ha più bisogno. Liberi da una tradizione professionale abituata a separare la strategia dall'esecuzione. Liberi da un modello culturale che chiedeva di fare di più e più a lungo, mentre noi vogliamo fare meglio e prima. Liberi di osare  
[www.bipconsulting.com](http://www.bipconsulting.com)