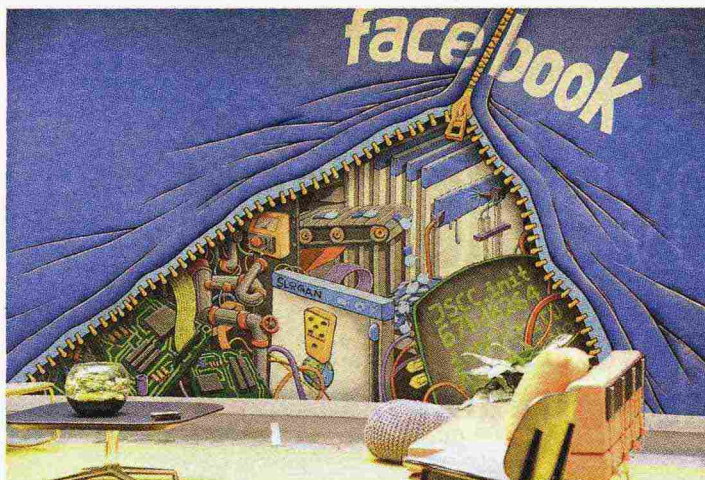


Posto di lavoro Produttività fa rima con felicità

Non basta pagare bene i dipendenti perché diano il meglio. Servono sedi progettate con criteri di ergonomia, psicologia, sociologia, con ottimi servizi, spazi per il relax e lo svago

**ARCHITETTURE
A MISURA D'UOMO**
Da destra in senso orario, dettagli delle sedi di alcune tech-company: Facebook, Airbnb (2) e Google. Il modello di ufficio su cui si punta per il futuro è quello adattivo, capace di adeguarsi ai bisogni e ai desideri del lavoratore



EVA GRIPPA

Che cosa ci rende felici al lavoro? Non la retribuzione, non gli apprezzamenti di un superiore, ma l'accoglienza dello spazio in cui trascorriamo maggior parte della nostra giornata. Lo assicurano ormai numerose ricerche: i lavoratori oggi sono felici in un ufficio che combini nelle giuste dosi comfort, intrattenimento, tecnologia e possibilità di interazione. Ma facciamo un passo indietro: da quando interessa la felicità di un dipendente? Da quando felicità fa rima con produttività. L'abbandono del paradigma convenzionale (solo se paghi meglio i dipendenti, lavoreranno meglio) passa per studi come quello condotto nel 2015 dall'Università di Warwick (Gran Bretagna) per dimostrare che la felicità del lavoratore contribuisce a incrementare del 12 per cento le sue performance in ufficio. Shawn Achor, guru della positive psychology, ha dedicato al tema due manuali (*The Happiness Advantage* e *Before Happiness*), numerose lezioni ad Harvard e perfino nello studio di Oprah Winfrey, dando prova di come il cervello funzioni meglio quando la persona ha sentimenti positivi, perché tende a essere più creativa e abile nel problem solving.

Cosa ci rende, dunque, felici di lavorare? Per rispondere alla domanda alcune aziende hanno creato una nuova figura professionale, il CHO (Chief Happiness Officer), manager delle risorse umane incaricato di monitorare e incrementare la felicità dei dipendenti. Google, che della creatività ha fatto la propria bandiera, già da due anni ha un "Jolly Good Fellow" incaricato di ridurre stress e tensioni tra dipendenti e di studiare strategie di attaccamento all'azienda a cui, sembra, è legato il 37 per cento della loro felicità. Che Google sia un posto a sé, però, si sa. Non a caso, è ancora in testa alla classifica Best Workplace di Great Place to Work a livello mondiale, e il suo headquarter a Mountain View, California, è una collezione di iperboli, tra vasche di palline in cui il personale può rilassarsi, campi di beach volley e amache per pisolare in brainstorming.

Fuor dalle eccezioni creare un ambiente in cui lavorare felici significa investire in misure di work-life balance e in azioni che incrementino la fiducia reciproca, l'orgoglio per il proprio

ruolo e la qualità dei rapporti con i colleghi, secondo Great Place to Work, che ogni anno stila la propria attesissima classifica monitorando 10 milioni di impiegati in 6mila imprese di 50 Paesi. A livello strutturale, questo si traduce in una progettazione architettonica multidisciplinare in cui convergono ergonomia, illuminotecnica, sociologia e psicologia, per dare vita a luoghi in cui il dipendente possa avere uno spazio personale per concentrarsi e uno per il lavoro in team, ma anche zone relax e palestre per ricaricarsi e svagarsi (dalla parete di roccia da scalare al biliardino per sfidare i colleghi), e aree ristoro con cibo sano per carburare il cervello. Mark Levy, capo delle risorse umane della sede centrale di Airbnb a San Francisco, racconta

per esempio che nel loro caso - premiato con il primo tra i posti in cui è bello lavorare nel 2016 nella classifica Glassdoor pubblicata da *Forbes* - «esiste una squadra Employee Experience incaricata dal 2013 di migliorare ogni servizio che possa influenzare la vita dei dipendenti: dall'ambiente al cibo, dal divertimento ai benefit». Qualche esempio? «Offriamo un coupon trimestrale di 500 dollari per testare le case della community, quattro ore di permesso al mese per chi vuol fare volontariato e sconti per l'acquisto di alimenti sani o di lezioni di fitness. Quanto agli uffici, abbiamo dato ai dipendenti la possibilità di partecipare alla progettazione dello spazio di lavoro, e loro hanno dato sfogo alla propria creatività rendendolo un luogo caldo e accogliente come casa loro, fortemente personalizzato perché hanno tappezzato le pareti con storie e fotografie dei nostri host e annunci di tutto il mondo».

La gamification dell'ambiente di lavoro non è una moda, spiega l'architetto Cristiana Cutrona, che oltre a progettare sedi di note aziende è al lavoro su quel che sarà il tema portante del SaloneUfficio 2017: i nuovi approcci al progetto del workplace. «Se le aziende investono in que-

sto senso è perché sanno per certo che è fondamentale creare dei "contospazi" in cui oggetti e attività predispongano la mente ad aprirsi alla creatività. Il paradigma è cambiato, la produttività non è più il mero calcolo delle ore trascorse a una scrivania, ma una valutazione del come la mente di un lavoratore impiega queste ore. La produttività si può misurare, e per larga

parte dipende dal benessere della persona. In questo senso i big della new economy (Google, Facebook e affini) hanno spianato la strada, ma del loro modello non bisogna replicare gli aspetti superficiali, estetici, quanto il senso più profondo: la convinzione che concedere al dipendente di alzarsi dalla scrivania per fare una partita al biliardino serve ad aprire in lui delle finestre mentali capaci di renderlo più svelto e abile nel risolvere problemi una volta tornato al posto. Un ambiente nutriente e fecondo promuove delle abilità. Eppure, non basta». L'architetto Cutrona spiega come la comunità di progettisti, a livello internazionale, si spinga oltre: «Verso un ufficio adattivo, liquido e resiliente, capace di adattarsi ai bisogni e desideri dell'uomo. Quello oggi ritenuto più moderno è il modello fisico ibrido, un ufficio fatto da una serie di work setting in cui le persone si muovono in base alle azioni che compiono: postazione per lavorare da solo, sala per riunire il team, caffetteria e spazi per socializzare. Nel futuro, questo modello sarà superato da uno di tipo adattivo in cui non è la persona a spostarsi nello spazio, ma sono le cose ad adattarsi a lui, trasformandosi in base alle necessità. Per esempio, con bench (scrivanie) componibili per allungare il piano di lavoro se le persone salgono da uno a sei, aperte o chiuse in caso ci sia bisogno o meno di concentrazione. Fino all'esempio più estremo: un'infrastruttura che reagisce alla presenza dell'individuo regolando luce e temperatura al bisogno». Fantascienza? «Niente affatto. Carlo Ratti, architetto italiano a capo del MIT Senseable City Lab del Massachusetts Institute of Technology di Boston, ha già creato un sistema di riscaldamento in grado di direzionare raggi di calore dinamici sulle persone attraverso l'uso di sensori di prossimità. Vantaggioso per il lavoratore ma anche per l'ambiente e per l'azienda, che abbatta i costi di gestione, perché permette un incredibile risparmio di energia negli ampi spazi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Piani di welfare

Scuola, salute, previdenza i più richiesti

In Italia i servizi più diffusi di welfare aziendale sono: ristorazione, gestione del tempo e contributi per sanità e previdenza. Seguono scuola e istruzione, servizi assistenziali e legati alla maternità, in coda l'area dedicata a culto e stranieri. I servizi più utilizzati dai dipendenti sono invece quelli legati a scuola e istruzione e i contributi per l'adesione a casse sanitarie e fondi previdenziali, seguiti dall'area ricreativa, da mutui e finanziamenti agevolati. A riportarlo è il Rapporto Welfare 2015, realizzato dalla società di consulenza OD&M Consulting attraverso la somministrazione di due web survey, una rivolta alle imprese (112 direttori del personale) e l'altra ad oltre 300 lavoratori.

Rispetto alla diffusione del fenomeno i dati restituiscono però una realtà complessa. Più del 50 per cento delle aziende ha dichiarato di avere un piano di welfare, introdotto per circa la metà di queste nel biennio 2014-2015. La dimensione delle imprese conta però ancora molto: infatti, solo il 21 per cento delle piccole imprese dichiara di avere un piano di welfare, a fronte del 60 delle medie e del 69,2 delle grandi. Tuttavia, è interessante notare che oltre il 30 per cento delle piccole imprese, e ben il 40 delle medie, dichiara di voler introdurre il welfare aziendale nei prossimi due anni. E non sembra mancare l'interesse nei confronti del welfare neppure a quel 47 per cento di piccole imprese che non lo ha ancora introdotto: il 23 per cento non è interessato, le altre temono l'eccessiva complessità amministrativa. *(vito de ceglia)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

500

Perdite

Ogni anno le aziende americane perdono circa 500 miliardi di dollari di produttività a causa dell'infelicità dei dipendenti, secondo una ricerca Gallup del 2015

12%

Guadagni

Arriva al 12 per cento l'aumento della produttività di un dipendente quando è felice del luogo in cui lavora

44%

Equilibrio

La percentuale di italiani convinta che il work-life balance (equilibrio tra lavoro e vita familiare) sia la prima ragione per restare nell'azienda dove si lavora (ricerca dell'Istituto Icm a per l'assegnazione del Randstad Award)

Best Place to Work

La classifica dove l'Italia non compare

Place to Work sulle 25 multinazionali in cui è più piacevole lavorare. Quest'anno si conferma la stessa classifica dell'anno scorso: Mountain View svetta (per la quarta volta consecutiva) al primo posto, seguita da un altro gruppo americano dell'information technology, Sas, e da un'altra multinazionale Usa, W.L. Gore, quella che produce il tessuto Gore-Tex.

Il gruppo Usa dei computer Dell è quarto, la tedesca Daimler Financial quinta ed è una new entry. I posti eccellenti si distinguono per essere organizzazioni in cui i collaboratori si fidano delle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di ciò che fanno e si divertono con i colleghi.

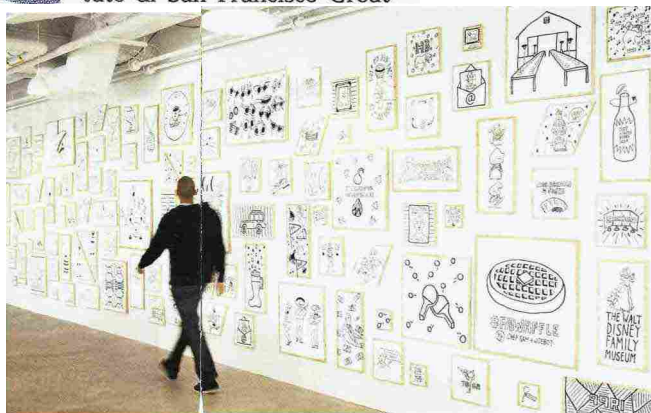
Ma quali sono le motivazioni per cui un posto è meglio di un altro? Le principa-

li: riconoscimento speciale, meritocrazia, equilibrio tra lavoro e vita privata, attenzione nei confronti delle persone. Ma anche la serenità dell'ambiente, l'apprezzamento che i capi mostrano per un compito ben svolto e l'equità dei compensi.

Anche quest'anno non troviamo aziende italiane tra i migliori ambienti di lavoro del mondo. Lo stesso era accaduto nella classifica che riguarda l'Europa pubblicata a giugno. Non è una novità, tuttavia negli ultimi cinque anni il livello di fiducia per quanto riguarda la condizione dell'ambiente di lavoro è aumentato nel nostro Paese, che si colloca al terzo posto, dopo Portogallo e Svezia. (v.d.c.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

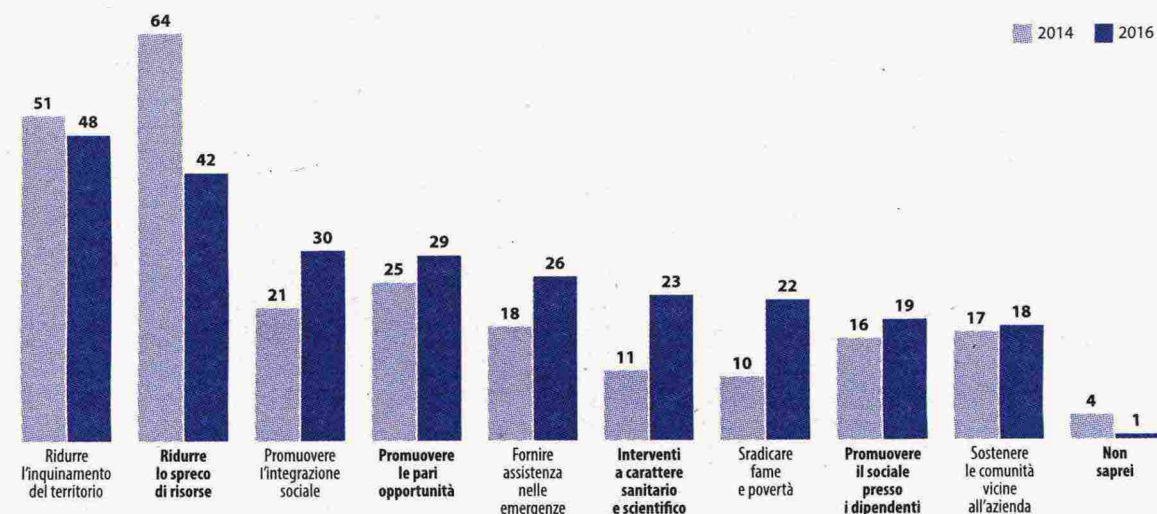
Google resta il miglior ambiente di lavoro al mondo. Lo riporta la classifica stilata dall'istituto di San Francisco Great



DIREZIONE DEGLI INVESTIMENTI DELLA CSR

Secondo lei quali di queste cause dovrebbe supportare un'azienda nell'ambito delle proprie iniziative di Csr?
Valori in % (3 risposte consentite)

Base: 400 imprese



TEMI PREFERITI

Le tematiche ambientali raccolgono le maggiori preferenze, seguite dalle questioni sociali e morali, in particolare integrazione e pari opportunità (fonte: rapporto *L'impegno sociale delle aziende in Italia* dell'Osservatorio Socialis)