

WHAT WORKERS WANT (IN ITALIA)

dalla ricerca alla realizzazione sul lavoro

In collaborazione con  THRIVE





Introduzione

Cosa significa realizzarsi sul lavoro? Secondo i lavoratori di oggi, significa ricevere gli strumenti per crescere, coltivare il proprio benessere mentale e fisico, trovare uno scopo e un obiettivo nel proprio lavoro e definire il successo secondo i propri termini.

Il mondo del lavoro è cambiato e non si torna indietro: i profondi mutamenti causati dalla pandemia hanno accelerato tendenze che erano presenti già da tempo. Tutti sono alla ricerca di talenti, che scarseggiano, mentre la competizione cresce.

Un trend che sembra destinato a restare invariato nell'immediato, esacerbato anche dai cambiamenti demografici. Le figure più ambite, dunque, avranno il coltello dalla parte del manico nel prossimo futuro. Salari equi e stabilità saranno sempre importanti, ma sempre più spesso è il benessere il fattore cruciale. I lavoratori hanno aspettative sempre più alte in termini di vita lavorativa e datori di lavoro. Il benessere, emotivo e fisico, è ora saldamente al centro delle priorità dei lavoratori.

Sul lavoro le persone non vogliono limitarsi a sopravvivere, vogliono crescere e dare il meglio e sono pronte a fare scelte rischiose in nome di questa convinzione, come si evince dal gran numero di dimissioni e riorganizzazioni avvenute negli ultimi mesi, riflesso di una nuova scala di valori. I datori di lavoro devono ascoltare, riflettere e agire per attrarre e mantenere i talenti all'interno di un mercato del lavoro competitivo come mai prima.



“ La realtà di oggi è fatta di cambiamenti radicali e costanti, ma ci offre allo stesso tempo l’opportunità unica di ridefinire il nostro modo di vivere e di lavorare.

Le aziende che guardano al futuro devono sbarazzarsi di quella mentalità che vede la relazione tra vita e lavoro a somma zero, riflessa nel mito del “work-life balance”, e considerare il benessere dei lavoratori come parte integrante del flusso stesso, investendo nella risorsa più importante di tutte: le persone. ”

— Arianna Huffington, Founder & CEO di Thrive

ManpowerGroup ha condotto una ricerca tra 5.000 lavoratori impegnati in prima linea, in azienda e nei call center di cinque Paesi (Australia, Francia, Italia, Regno Unito e Stati Uniti) e ha analizzato le loro risposte per comprendere cosa significhi davvero realizzarsi sul lavoro. Abbiamo fatto un ulteriore passo in avanti collaborando con Thrive, l’azienda di tecnologie leader nel cambiamento comportamentale, per aiutare i lavoratori a trasformare gli *insight* in azioni concrete e preparare organizzazioni e individui a essere resilienti e pronti al successo.

KEY FINDINGS

- 

1 LE FRONTIERE DELLA FLESSIBILITÀ
- 

2 RISCRIVERE LE REGOLE DELLA LEADERSHIP
- 

3 COME CRESCERE E REALIZZARSI SUL LAVORO
- 

4 CREARE UN FUTURO A MISURA DI FAMIGLIA
- 

5 CONTRO IL BURNOUT, A SOSTEGNO DEL BENESSERE MENTALE



LE FRONTIERE DELLA FLESSIBILITÀ

Flessibilità per tutti

“ Un ambiente di lavoro davvero vivo e in crescita è in grado di mettere al primo posto il benessere fisico e mentale dei lavoratori e di considerarli come individui autentici e complessi. Quando lavoriamo, siamo presenti nella nostra interezza, non solo con una parte di noi, e quello che le persone vogliono è una vera e propria integrazione tra vita e lavoro. Chiedere maggiore flessibilità, quindi, equivale a cercare di ricalibrare il delicato rapporto tra le nostre vite e il nostro lavoro. ”

— Arianna Huffington, Founder & CEO di Thrive

I lavoratori di tutti i settori, a ogni livello, richiedono maggiore autonomia nella gestione degli orari di lavoro, ad esempio stabilendo liberamente inizio e fine della giornata lavorativa e gestendo lo schema dei turni, in modo da soddisfare le esigenze individuali.

La flessibilità – non solo nel lavoro - è la vera eredità della pandemia

Forse non sappiamo ancora quale sarà l'esito finale, ma abbiamo partecipato al più grande programma pilota dei nuovi modelli di lavoro, i cui risultati avranno un impatto duraturo su come, dove, quando e perché lavoriamo. In Italia:



Il 96%

delle persone, a livello globale, considera la flessibilità una parte cruciale della vita lavorativa



Il 59%

dei lavoratori vorrebbe la settimana lavorativa da quattro giorni (orari compressi, full effort – full pay)



Il 51%

vorrebbe scegliere l'orario di inizio e di fine giornata



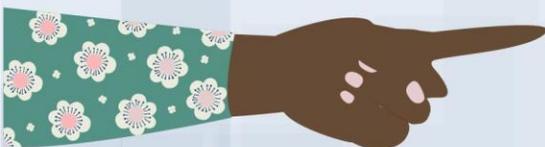
Il 38%

vorrebbe scegliere dove lavorare (in sede o a casa) in base alle esigenze quotidiane



Il 17%

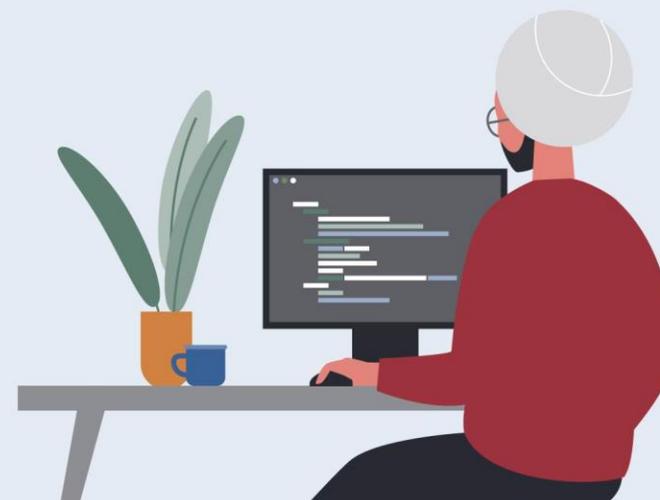
preferirebbe lavorare quattro giorni (con paga ridotta) per raggiungere un miglior equilibrio personale



Oggi in Italia, il 72% dei datori di lavoro ha difficoltà nelle assunzioni, raggiungendo uno dei livelli più alti degli ultimi anni: ascoltare, adattarsi e rispondere alle esigenze delle persone, al di là dell'aspetto economico, fa la differenza nell'attrarre e trattenere i talenti.

I lavoratori vogliono scegliere

LA FLESSIBILITÀ È ALLA BASE DEL SUCCESSO DI UN'AZIENDA – A livello globale, le aziende che si dimostrano flessibili rispetto a quando, dove e come viene svolto il lavoro definiscono il **55%** della propria forza lavoro «ad alte prestazioni» rispetto al **36%** delle organizzazioni che hanno una settimana lavorativa standard da 40 ore.



LA FLESSIBILITÀ È UN'ESIGENZA DI MOLTI
Il **60%** dei lavoratori intervistati è stato in sede negli ultimi due anni, mentre coloro i quali svolgono lavori non manuali hanno provato i modelli di lavoro remoto e ibrido. **Giustizia, equità e inclusione** sono sempre più importanti per i leader d'impresa. Per evitare di portare a posizioni estreme una forza lavoro già polarizzata, è necessario esplorare opportunità flessibili per tutti, come la possibilità di scegliere turni, team e orari di lavoro.

È IL MOMENTO DI METTERE AL CENTRO LE PERSONE – Lasciarsi alle spalle i modelli del passato, focalizzati sul luogo di lavoro, sarà sempre più determinante per il successo delle aziende. Flessibilità, empatia e collaborazione migliorano l'esperienza delle persone e ne aumentano la produttività.

LA PERFORMANCE SI MISURA IN BASE ALL'OUTPUT, NON ALLE ORE – Essere presenti in ufficio non è garanzia di successo o produttività. Avere obiettivi di performance chiari, offrire opportunità di miglioramento delle competenze e stabilire una cultura del lavoro che supporta le persone porterà maggiori **vantaggi**.



RISCRIVERE LE REGOLE DELLA LEADERSHIP

Cambiare le aspettative

“ Sempre più persone ricercano nel lavoro un significato che vada oltre il profitto e si aspettano di vedere questo desiderio riflesso sul posto di lavoro. Cercano una cultura aziendale di autenticità e fiducia e leader che siano in grado di coltivare e incarnare questi valori. Sono ancora troppi i leader convinti che, nei momenti di crisi e caos, sia loro compito tenere il passo e seguire lo stesso ritmo frenetico della società. La verità è che corrono nella direzione sbagliata. Il modo migliore di guidare un'azienda, creare fiducia e creare connessioni autentiche con le proprie persone consiste proprio nel fermarsi per un attimo e rivolgere lo sguardo verso l'interno, per entrare in comunicazione con sé stessi. ”

— Arianna Huffington, Founder & CEO di Thrive

Le aspettative e i desideri dei lavoratori rispetto al proprio lavoro e alle proprie vite sono cambiate drasticamente. Di conseguenza, anche il rapporto tra lavoratori e dirigenti sta attraversando una trasformazione. Le persone vogliono svolgere un lavoro che abbia obiettivi e significati profondi e al contempo contestano il convenzionale modello di lavoro. Le aziende che hanno uno scopo chiaro e sono pronte a supportare le esigenze delle proprie persone, incoraggiando “l'espressione autentica dell'individuo” sul lavoro, saranno gli apripista di questa nuova era.

What Workers Want: leadership e aspettative

Per far sì che il lavoro sia percepito come un valore positivo per le persone, i leader devono offrire **flessibilità, autonomia, supporto al benessere fisico e mentale, fiducia, coaching e sviluppo.**

COSA VOGLIONO I LAVORATORI IN ITALIA:

l' **82%** vuole lavorare con persone con cui va d'accordo e si fida

il **79%** vuole sentirsi motivato dal lavoro che svolge

il **74%** vuole avere opportunità per imparare nuove skills

il **73%** vuole dare significato al proprio lavoro quotidiano

il **69%** vuole avere fiducia nella leadership aziendale e lavorare in aziende con cui condividono valori e convinzioni

il **65%** vuole partecipare a programmi di career coaching e sviluppo



Fiducia e supporto: la leadership nasce dalla convergenza di questi aspetti

Il successo nel soddisfare le esigenze delle persone è strettamente collegato al ruolo dei manager. Chiamati «la terra di mezzo» fino a qualche tempo fa, i manager sono il collante di un'azienda. Negli ultimi due anni, il ruolo dei middle manager è stato messo alla prova in maniera estrema (e ha richiesto empatia, supporto al benessere e coaching), si è svolto spesso da remoto e in momenti di grande stress e incertezza. I manager sono stati spinti ad adottare modelli di lavoro inediti ad una velocità esorbitante, e ci si aspettava da loro che mantenessero la produttività monitorando al contempo le presenze (virtuali) e raggiungendo i risultati aziendali prefissati.

Possedere l'abilità innata di gestire gli altri è raro, ma questa competenza può essere acquisita. Formare i manager a gestire l'esperienza dei lavoratori e soddisfare la proposta di valore tramite **coaching e sviluppo** **invece che solo tramite la gestione di attività** migliorerà le prestazioni aziendali.

Creare una cultura di fiducia e sicurezza psicologica per i lavoratori tramite uno stile di management empatico ed efficace è un prerequisito fondamentale per la forza lavoro.

Dotare leader e manager delle giuste competenze per **essere da esempio, formare e prendersi cura** delle persone aiuterà le aziende a gestire questi cambiamenti epocali e trovare soluzioni in grado di soddisfare le esigenze dell'individuo e dell'azienda.



3

COME CRESCERE E REALIZZARSI SUL LAVORO

Donne e uomini: crescere insieme, ma in modi diversi

“ Tutti i lavoratori, uomini o donne che siano, sono pronti a rifiutare l'idea che il burnout non sia altro che il prezzo da pagare per il successo. ”

— Arianna Huffington, Founder & CEO di Thrive

Sia donne che uomini hanno affrontato grandi sfide nel corso della pandemia, ma di tipo differente, e le loro specifiche richieste come lavoratori continuano a evolvere.



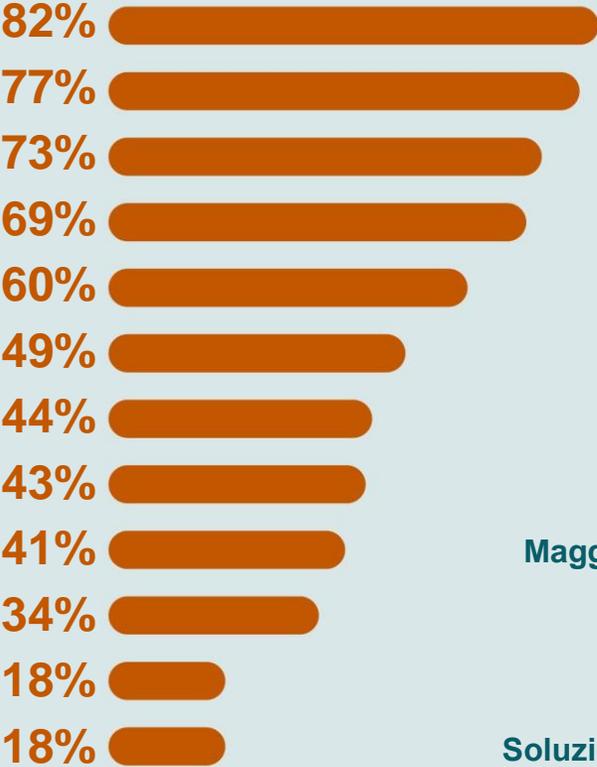
What Women & Men Want (a livello globale)



WHAT WOMEN WANT



WHAT MEN WANT



- Lavorare con colleghi di cui si fidano
- Avere un manager in grado di supportarli
- Svolgere un lavoro significativo per loro
- Lavorare per organizzazioni di cui condividono i lavori
- Prendersi cura del benessere mentale
- Maggiore flessibilità negli orari di inizio e fine giornata
- Ricevere maggior supporto al benessere fisico
- Avere opzioni alimentari più sane sul lavoro
- Maggiore flessibilità per aiutare a prevenire il burnout sul lavoro
- Più tempo libero per combattere il burnout
- Più career coaching e opportunità di crescita
- Soluzioni flessibili per ridurre l'inquinamento/l'impatto sul pianeta



Avere team diversificati per crescere

Le donne rappresentano il **39%** della popolazione attiva mondiale e costituiscono la maggioranza di persone laureate, ma ancora non riescono a sfruttare appieno le proprie potenzialità perché meno di **un terzo delle posizioni manageriali e di leadership** è ricoperta da una donna.

Da febbraio 2020, soltanto negli USA quasi **1,1 milioni di donne** hanno abbandonato la forza lavoro, dimostrando l'impatto della pandemia sulla vita lavorativa delle donne, che hanno riportato anche livelli di **burnout** superiori a quelli degli uomini.

Avere team diversificati in termini di genere è molto utile per le aziende. Generano maggiori introiti offrono migliori opportunità a una pool di talenti più ampio e hanno prestazioni migliori del **25%** rispetto a controparti più omogenee. Le aziende in cui più donne rivestono ruoli di potere hanno anche **migliori prestazioni**.



Per raggiungere il successo in un momento in cui i talenti scarseggiano, i datori devono impegnarsi a colmare il divario di genere a tutti i livelli. Offrendo a uomini e donne la flessibilità necessaria per esprimersi al massimo delle proprie potenzialità, i datori di lavoro avranno accesso a un pool più grande per reperire e fidelizzare i talenti migliori.



4

CREARE UN FUTURO A MISURA DI FAMIGLIA

Un nuovo equilibrio lavorativo per i genitori

“ Ancora prima dell'arrivo del COVID-19, il benessere psicologico di bambini e ragazzi si trovava già ad affrontare una crisi crescente. Da allora si sono susseguiti lezioni online, quarantene e isolamento e sempre più ore passate davanti allo schermo e sui social. È vero, stiamo entrando in una nuova fase della pandemia, ma questo non vuol dire che le difficoltà che i genitori devono affrontare stiano diminuendo. Si tratta di un periodo di forte stress per tutti, questo è vero, e ognuno di noi vorrebbe dare il meglio ai propri figli. Essere un genitore non è mai stato un lavoro facile, anzi era una vera e propria impresa anche prima che la vita familiare, lavorativa e scolastica di milioni di persone in tutto il mondo si svolgessero tutte sotto lo stesso tetto. ”

— Arianna Huffington, Founder & CEO di Thrive Global

Avendo vissuto la collisione tra lavoro, scuola e vita domestica negli ultimi due anni, molti hanno rivalutato le proprie vite e priorità e richiedono a gran voce un cambiamento. Negli ultimi mesi, il numero dei lavoratori-genitori che hanno lasciato il proprio lavoro è superiore rispetto a chi non ha figli.

Prendiamoci cura dei genitori

La flessibilità è la principale richiesta dei lavoratori con figli e poter scegliere quando iniziare e terminare la giornata lavorativa è sicuramente un fattore chiave, ma i genitori vogliono di più. Con la pandemia, in molti hanno riscoperto l'importanza di equilibrio, benessere, accettazione e appartenenza sul lavoro, e l'esigenza di ricevere supporto dai datori di lavoro quando si parla di salute fisica e mentale.

COSA VOGLIONO I LAVORATORI CON FIGLI (a livello globale)



SOSTEGNO AL BENESSERE

- Il 56%** vuole accedere a risorse per il benessere fisico (rispetto al 37%*)
- Il 54%** desidera opzioni alimentari più salutari sul lavoro (rispetto al 37%*)



SUL LAVORO

- Il 75%** vuole un avanzamento di carriera (rispetto al 65%*)
- Il 74%** sceglie un lavoro significativo (rispetto al 68%*)



SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DI CAREGIVER

- Il 55%** per la cura dei bambini (rispetto al 52%*)
- Il 31%** si occupa di parenti anziani (rispetto al 37%*)



ACQUISIRE NUOVE COMPETENZE

- Il 73%** sul lavoro (rispetto al 63%*)
- Il 26%** al di fuori del lavoro (rispetto al 20%*)

*rappresenta i non genitori

Le priorità dei genitori

I genitori hanno bisogno dell'aiuto dei datori di lavoro per creare un equilibrio tra vita privata e lavorativa e potersi esprimere al massimo delle proprie potenzialità. Non è più solo il singolo a venire assunto: i datori di lavoro devono soddisfare le esigenze, anche familiari, delle proprie persone. Aiutare tutti a dare il massimo significa offrire ai genitori il supporto necessario a gestire incertezza e instabilità con un minor carico di stress. Creare soluzioni che supportino l'impiego sostenibile e coltivino le potenzialità dei genitori richiede leadership forte, pensiero innovativo e una stretta collaborazione con le famiglie.





CONTRO IL BURNOUT, A SOSTEGNO DEL BENESSERE MENTALE

Supportare il benessere mentale

“ La pandemia ci ha messo davanti l’innegabile realtà di una crisi sempre più profonda della salute mentale pubblica. Il nostro compito ora è passare dall’esserne consapevoli al contrastarla. Aiutare le persone a identificare tempestivamente i primi segnali d’allarme gli permetterà di andare alla ricerca dell’aiuto di cui hanno bisogno e fare tutti i cambiamenti necessari per vivere la vita che desiderano – non una di cui si sono accontentati. ”

— Arianna Huffington, Founder & CEO di Thrive

La crisi pandemica ha messo al centro la salute mentale a livello pubblico e aziendale; ora i lavoratori si aspettano di ricevere supporto e di vedersi offerte opportunità che rafforzino il proprio benessere mentale.
Si è passati quindi dalla cura alla prevenzione.

Sensibilizzare e proteggere i lavoratori



Superare lo stigma



C'è un forte bisogno di parlare di salute mentale sul lavoro, invece di renderla un tabù. Nonostante la maggior consapevolezza dell'importanza del benessere mentale, e l'**aumento degli investimenti** nel settore dall'inizio della pandemia, il 38% dei lavoratori non ha approfittato delle risorse offerte sul posto di lavoro o ne ignora l'esistenza.

La sensibilizzazione alla salute mentale è molto alta tra i giovani, che possono **rappresentare la soluzione al problema**. I lavoratori più giovani tendono a essere più aperti rispetto alla propria salute mentale, gettando le basi per conversazioni aperte e fornendo insight preziosi per i datori di lavoro che desiderano migliorare il supporto su questi temi. Lavorare con i giovani potrebbe essere un percorso valido per creare soluzioni pratiche e sostenibili a supporto del benessere mentale per l'intera forza lavoro.

Le aziende devono fare di più per cambiare e cancellare la vergogna legata a questo argomento. Saranno necessari investimenti a lungo termine e vedremo una crescita di ruoli come Chief Mental Wellbeing Officer. Si tratta di un terreno inesplorato per il mondo del lavoro, ma dedicare del tempo a comprendere le esigenze dei lavoratori e sperimentare diversi modelli di supporto porterà ad una miglior salute per individui e aziende. Il benessere non è più visto come un bonus, ma come una strategia essenziale per il successo.



Punti chiave: piccoli passi per un grande risultato



Non possiamo limitarci a sopravvivere sul lavoro, dobbiamo realizzarci ed esprimerci al massimo. Ecco le strategie suggerite e approvate da Thrive per un luogo di lavoro più sano e produttivo:



PARTI DALLA ENTRY INTERVIEW

Non aspettare che le tue persone se ne vadano per capire cosa si aspettassero da te in termini di flessibilità.

La Entry Interview è la conversazione che si tiene tra una nuova risorsa e il suo manager il primo giorno e dovrebbe sempre iniziare con la domanda “cosa conta per te, al di fuori del lavoro, e cosa possiamo fare per supportarti?”.



METTI IN MOTO IL CAMBIAMENTO DALL'ALTO

Valuta con attenzione il potere di parole e azioni e usali per creare una cultura aziendale condivisa su tutti i livelli in cui il benessere diventi la priorità. Quando sono i leader a condividere le proprie strategie per fissare dei limiti e ricaricarsi, e quando notano questi comportamenti in altri membri del team, innescano una reazione a catena in grado di incentivare il cambiamento attraverso l'intera struttura.



UN MOMENTO DI BENESSERE IN OGNI RIUNIONE

Lo stress sul lavoro è inevitabile, ma possiamo evitarne l'accumulo. Cerca di integrare momenti di benessere nel tuo quotidiano, per evitare che le ansie si accumulino fino a sopraffarti. All'inizio di ogni team meeting, condividi il Thrive Reset di un diverso membro del team. Regala poi cinque minuti extra di tempo, in modo che tutti possano ricaricarsi. Sono piccoli gesti, ma sommati l'uno all'altro avranno un impatto incredibile su tutta l'organizzazione.



PICCOLI PASSI, ANZI MICROSTEP

Incoraggia le persone a adottare i Microstep: microstrategie elaborate su basi scientifiche in grado di aiutarti a costruire abitudini più sane nelle aree chiave. Non c'è nulla di male a sognare in grande, ma sarà più facile partire dalle piccole cose: godersi davvero la pausa pranzo, spostare una riunione all'aperto o riservare del tempo nella propria agenda per le attività extralavorative a cui teniamo. Leader e membri del team potranno raccontare quali Microstep stanno implementando e perché, ma anche le difficoltà incontrate.



COMUNICAZIONE DIRETTA E GENTILE

Le persone devono sentirsi autorizzati a parlare liberamente, fornire un riscontro, anche negativo, per portare alla luce eventuali problemi, attriti o critiche costruttive non appena emergono. Quando i lavoratori sono in grado di condividere il proprio feedback, punti di vista differenti o criticità con empatia, gentilezza e comprensione, tutta l'azienda ne trae beneficio.



Aiutare i lavoratori a dare il meglio

Sul lavoro, le persone non vogliono limitarsi a sopravvivere, vogliono esprimersi al massimo delle proprie potenzialità e sono pronte a fare scelte rischiose in nome di questa convinzione. I lavoratori chiedono di più: più scelte, più flessibilità, più autonomia, più benessere. Bisogni e richieste delle persone e le nuove dinamiche del mondo del lavoro sopravviveranno anche nel contesto post-pandemia. Le aziende disposte a fermarsi, ascoltare e agire per attrarre, coltivare e fidelizzare i migliori talenti saranno vincenti all'interno di un mercato del lavoro competitivo come mai prima.

Per maggiori informazioni, visita: <https://go.manpowergroup.com/whatworkerswant>

