

SECONDA EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO JOINTLY BALANCE

Benessere mentale al lavoro: prevenire è meglio che curare.

Il ruolo dell'ascolto organizzativo.

in collaborazione con

MODUS
look deep, look forward ▶


JOINTLY
Live Work Enjoy

Certified


Corporation

Attraverso l'Osservatorio Balance, JOINTLY vuole contribuire al dibattito sul corporate wellbeing e alla comprensione dei fenomeni legati al benessere delle persone nelle organizzazioni, oltre che fornire suggerimenti concreti di intervento per le aziende.

Gli insights forniti dall'Osservatorio Balance sono possibili grazie all'**analisi di centinaia di casi gestiti dagli interventi di ascolto organizzativo di JOINTLY presso le aziende clienti** (sportelli di counseling e supporto psicologico, ma anche colloqui individuali con people manager e HR).

La seconda edizione dell'Osservatorio Balance vuole fornire spunti di riflessione sulle cause dei fenomeni di malessere sul lavoro e delineare alcune **linee guida** utili alle aziende che vogliono intervenire, non solo curando i sintomi a livello individuale/topico, ma cercando di **prevenire** il fenomeno con un approccio sistemico e olistico.

	EXECUTIVE SUMMARY	pag. 3
1.	Engagement e wellbeing nelle organizzazioni: dati e tendenze	pag. 5
	1.1 / La correlazione tra benessere e produttività	
	1.2 / La delicata situazione dei manager	
	1.3 / Il mismatch tra domanda e offerta di benessere	
	1.4 / Il corporate wellbeing: dalla cura dei sintomi a un approccio strutturale	
2.	Cosa emerge dall'ascolto delle persone? La grande disillusione	pag. 9
	2.1 / I dati dei colloqui: tra tematiche di tipo personale e relazionale sul lavoro	
	2.2 / Analisi qualitative dalle interviste ai counselor: perché si parla di "grande disillusione"	
	2.3 / Lesson learned da un caso aziendale	
3.	Risultati e impatti dell'attività di ascolto	pag. 21
4.	Conclusioni e linee guida per le aziende	pag. 23

Buona lettura!

Executive Summary

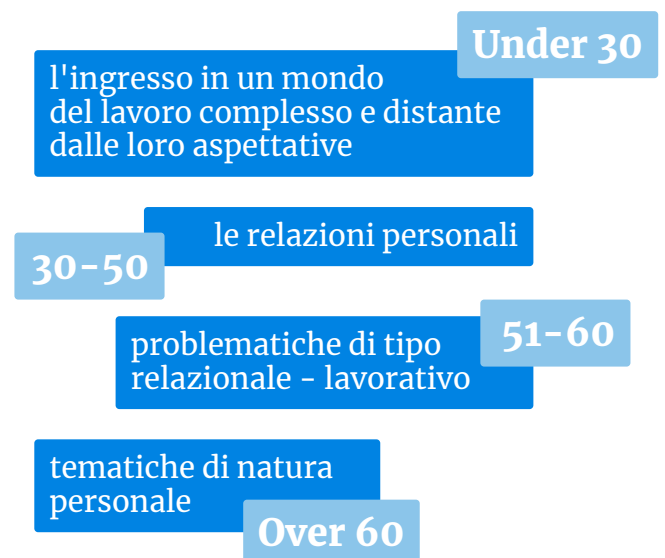
A distanza di cinque anni dalla pandemia, oggi nel mondo del lavoro le persone vivono una fase di **“grande disillusione”¹ rispetto alle aziende, incapaci di realizzare un reale cambiamento organizzativo**. Passata infatti la fase emergenziale - che ha imposto una radicale trasformazione delle modalità di lavoro e una maggior vicinanza ai collaboratori come persone prima che come dipendenti - oggi si assiste in molti casi a una “retromarcia”.

La delusione rispetto alle proprie aspettative porta con sé un grande malessere e dis-engagement, soprattutto in due tipologie di lavoratori: **giovani e over 50**. Entrambi in difficoltà nel poter dare il proprio contributo: i giovani perché spesso considerati “choosy” o senza esperienza; i senior perché schiacciati tra il loro ruolo manageriale (o il loro ruolo e la loro esperienza in azienda) e le proprie aspirazioni.

Le tematiche emerse dai colloqui del servizio JOINTLY BALANCE mostrano delle **differenze generazionali relativamente a che ciò che influenza il benessere dei lavoratori**. Per i giovani under 30, è l'ingresso in un mondo del lavoro complesso e distante dalle loro aspettative a creare malessere. Per le persone fra i 30 e i 50 anni, sono invece le relazioni personali a rappresentare il prevalente motivo di malessere o preoccupazioni quotidiane, che hanno poi un forte impatto sulla loro vita professionale. La categoria compresa fra 51 e 60 anni è quella che più segnala problematiche di tipo relazionale - lavorativo. Infine, per gli over 60 sembra quasi che l'attenzione torni ad essere su loro stessi poiché il focus dei colloqui di queste persone è prevalentemente di natura personale.

Per evitare che malessere e delusione sfocino in distacco completo o, peggio, nel boicottaggio della propria azienda, è fondamentale riportare l'attenzione sul **valore dell'ascolto e delle relazioni all'interno dell'organizzazione**. Porre attenzione a ciò che genera difficoltà ai propri collaboratori, non solo è un modo per dimostrare interesse e attenzione, ma permette anche di comprendere le implicazioni che quel malessere ha sui singoli e sull'azienda e fornisce indicazioni utili per affrontarle.

La capacità di **ascolto organizzativo si delinea quindi come asset organizzativo strategico** per quelle aziende che vogliono migliorare benessere e engagement, ma anche sfruttare la “grande disillusione” come un momento di progettualità comune fra azienda e lavoratore.



¹ Gallup parla di “forte distacco” dei lavoratori dalla propria azienda dovuto ad esaurimento emotivo causato dai forti cambiamenti introdotti dalla pandemia, disorientamento e difficoltà a comprendere le “nuove logiche” che guidano sia il management che i clienti e ambiguità relativa alla nuove modalità di lavoro.

Abbiamo delineato alcune **linee guida per le aziende** che vogliono affrontare in modo strutturale il fenomeno e prevenirne, piuttosto che curarne, i sintomi:

#1

Affrontare e non “delegare” il malessere

L'azienda che evita di mettersi in ascolto e farsi carico dei driver di malessere, o che la domanda al singolo (ad es. rimborsando le spese per la cura del benessere mentale o stipulando convenzioni per il supporto psicologico), si priva della possibilità di usare questo momento di fragilità come **fonte progettuale e di crescita comune**.

#2

Dotarsi di diversi strumenti di ascolto continuativo

Dati ed esperienze maturate ci dicono che le ragioni del malessere toccano in modo trasversale e in continuità aspetti di vita privata e professionale, con differenze generazionali o di ruolo. Un'azienda che vuole affrontare e non delegare le cause del malessere deve quindi **dotarsi di quante più occasioni, canali e modalità di ascolto organizzativo possibili**, e organizzarsi per recepirne gli spunti in maniera coordinata e continuativa.

#3

I manager come agenti del benessere organizzativo

Le figure di gestione e coordinamento, come i manager, in questo momento storico si trovano a gestire le sfide del mondo del lavoro con un carico particolarmente pesante di responsabilità, senza essere sempre preparati a farlo. **Favorire lo sviluppo delle loro competenze di ascolto e allineare i sistemi di performance management** è un passaggio indispensabile per le aziende che vogliono favorire un maggior livello di benessere. Far sì che le persone possano esprimere liberamente il loro punto di vista sulle situazioni e su come affrontarle o su cosa avrebbero bisogno per affrontarle, le fa sentire ascoltate e rende il loro lavoro più produttivo.





Engagement e wellbeing nelle organizzazioni: dati e tendenze

1.

1.1

La correlazione tra benessere e produttività

Per le aziende oggi è sempre più strategico lavorare sul benessere dei dipendenti. Una ricerca globale di Gallup², ha mostrato che **quanto più le persone stanno bene, tanto più si sentono coinvolte nel proprio lavoro e legate all'azienda. Questo porta grandi vantaggi in termini di benessere e produttività.**³.

Dati confermati anche dalla ricerca di JOINTLY con THEA Group *"Benessere e Produttività: i benefici economici del Corporate Wellbeing e i costi del "non fare" per le aziende"*: avere una strategia per il benessere dei propri collaboratori può portare a un incremento del 20% di produttività - con un valore aggiunto per addetto pari a quasi 60mila euro - anche attraverso un maggior engagement e senso di appartenenza.

Lo scenario attuale però è l'esatto opposto: almeno un dipendente su cinque si è sentito "solo" recentemente - in base a un'altra ricerca Gallup⁴ - in particolare tra gli under 35 e tra coloro che lavorano sempre in remoto. I più giovani (<35) provano maggior stress (42% vs 40%), rabbia (23% vs 19%), tristezza (23% vs 21%) e solitudine (22% vs 19%) rispetto agli altri colleghi. E questi sentimenti negativi si traducono poi in maggior intenzione di lasciare il lavoro (60% per gli under 35 contro il 46% di chi ha più di 35 anni) e una generale sensazione di insoddisfazione per la vita (solo il 31% degli under 35 dice di sentirsi in un momento molto positivo della propria vita, contro il 36% di chi ha più di 35 anni).

In Italia, la situazione è simile, e trasversale a livello generazionale: **meno di un collaboratore su dieci (il 9%) dice di star bene dal punto di vista fisico, relazionale e mentale al lavoro**⁵. Un malessere che porta con sé peggioramento del clima aziendale e minor soddisfazione per il proprio lavoro, ma anche **assenteismo e turnover**: un professionista su tre (il 36%, 39% per i più giovani) ha già cambiato lavoro, o vuole farlo.



→ 9%

I collaboratori che dicono di stare bene dal punto di vista fisico, relazionale e mentale al lavoro

² Gallup (2024). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes Q 12® Meta-Analysis*.

³ Pijnacker (2019). *HR analytics: role clarity impacts performance, retrieved from Effactory; Gallup (2022). Employee Engagement Strategies: Fixing the World's \$8.8 Trillion Problem; Oswald, Proto & Sgroi (2015). Happiness and Productivity. Journal of Labor Economics, 33(4), 789-822.*

⁴ Gallup (2024). *State of the Global Workplace*.

⁵ Osservatorio HR Innovation Practice & DOXA (2024).

1.2

La delicata situazione dei manager

Il malessere si acuisce fino al burnout per chi ha ruoli di management e coordinamento delle persone. Maggiori responsabilità e poca formazione nel gestire le nuove dinamiche lavorative (es. hybrid working, lavoro per obiettivi, delega) sono - in base ad una ricerca del McKinsey Institute of Health⁶ - alla base del forte stress. Anche Gallup rileva che sebbene i manager si sentano maggiormente legati all'azienda (30% vs 18%), sperimentano anche in misura maggiore stress (41% vs 40%), rabbia (24% vs 18%), tristezza (24% vs 21%), solitudine (21% vs 20%) e preoccupazione (39% vs 36%) rispetto a chi non è manager.

Eppure, il 70% dell'engagement dei collaboratori dipende proprio dalla relazione con il proprio manager⁷, per cui il loro ruolo risulta fondamentale nel rapporto fra azienda e lavoratore. Aiutare i manager a creare relazioni migliori coi propri collaboratori, con un'attenzione particolare ai più giovani, è quindi una priorità delle aziende per lavorare sul benessere e l'engagement delle persone.

1.3

Il mismatch tra domanda e offerta di benessere

In questo quadro, oggi le aziende a livello globale faticano a trovare le leve giuste per attrarre, trattenere e ingaggiare efficacemente i propri lavoratori: **per più di due terzi (76%) di HR e top manager il benessere sul luogo di lavoro è importante, ma meno della metà (46%) sta effettivamente facendo qualcosa per promuoverlo⁸.**

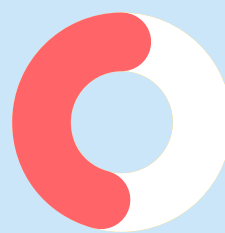
Anche in Italia, il corporate wellbeing mismatch è evidente in base ai dati raccolti dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano in collaborazione con JOINTLY: oggi più della metà (64%) delle aziende offre un'ampia gamma di iniziative a supporto del benessere psico-fisico e relazionale dei propri collaboratori, eppure meno di un lavoratore su dieci (9%) sta davvero bene sul posto di lavoro, e solo uno su quattro ritiene che la propria azienda si occupi concretamente del suo benessere. Gli investimenti in welfare e corporate wellbeing (spesa media annua: 1850€ per dipendente) così come sono fatti si stanno quindi rivelando inefficaci⁹.



→ 76%

HR e top manager per cui il benessere sul luogo di lavoro è importante

VS



→ 46%

HR e top manager che stanno effettivamente facendo qualcosa per promuoverlo

⁶ McKinsey Health Institute (2022). *Present Company Included: Prioritizing Mental Health and Well-Being for All*.

⁷ Clifton & Harter (2019). *It's the Manager: Moving from Boss to Coach*. Gallup Press.

⁸ Deloitte (2024). *Global Human Capital Trends*.

⁹ Osservatorio HR Innovation Practice & JOINTLY (2024). *Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda*.

1.4

Il corporate wellbeing: dalla cura dei sintomi a un approccio strutturale

Se il corporate wellbeing è il risultato di una employee life-work experience che sostiene le persone e consente loro di esprimersi al meglio delle proprie potenzialità, allora occuparsi del benessere delle persone al lavoro richiede alle aziende un **approccio strutturale e una visione strategica** di lungo periodo.

Questo si declina sia in un "portfolio" di interventi specifici e basati sulle evidenze delle specifiche diverse necessità, ma anche nell'accompagnamento della leadership e del management allo sviluppo di competenze utili ad ascoltare in maniera continuativa, saper rispondere, e anche riportare all'azienda i bisogni che emergono.

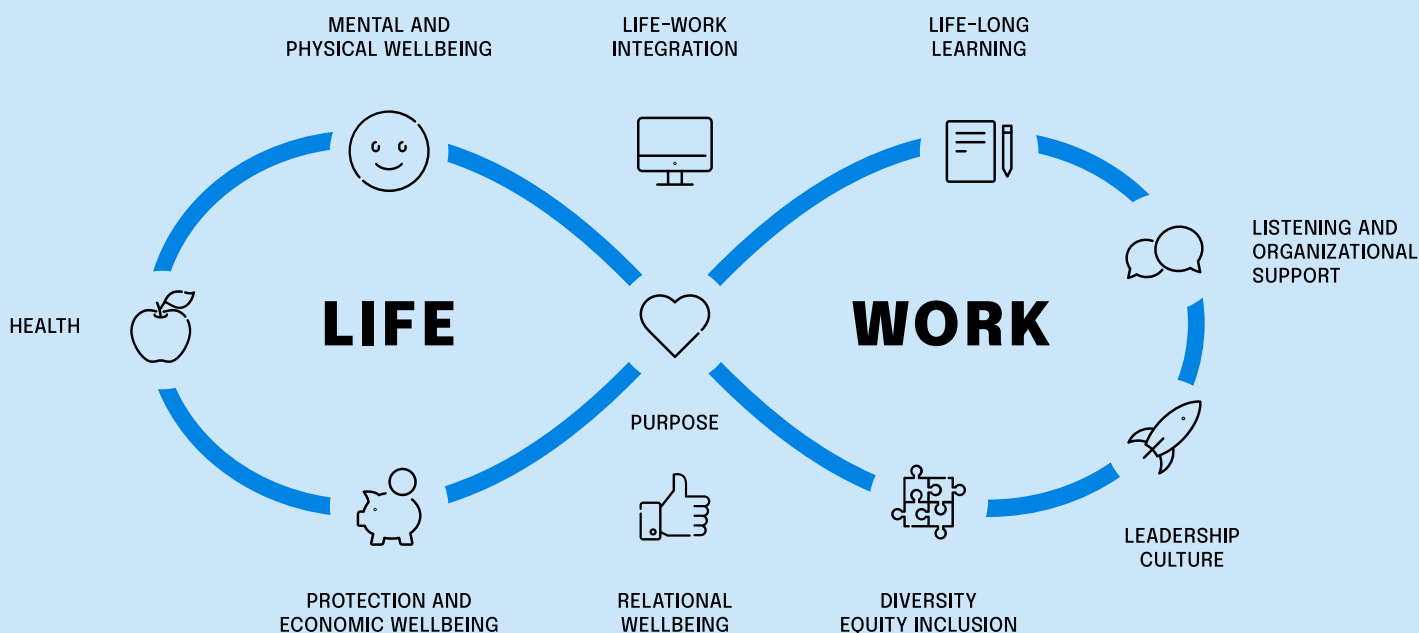
Dotarsi di capacità di ascolto organizzativo, diventa quindi un asset fondamentale per quelle aziende che vogliono promuovere benessere ed engagement.

Ascolto che non può più limitarsi a survey annuali, o demandato unicamente ai manager, ma deve essere accompagnato da strumenti quali-quantitativi di rilevazione continua della "temperatura" del benessere dell'organizzazione.

Ascoltare deriva dal latino "auscultare", ossia "udire con attenzione, porgere l'orecchio": questo verbo descrive un'azione che implica il dare all'altro qualcosa di sé mettendo la massima attenzione in questa azione.

Ascoltare allora implica il **creare una relazione con la quale porgiamo all'altro qualcosa di noi**. Questa relazione di scambio fra "persona ascoltata" e "chi ascolta" **descrive puntualmente la differenza fra uno sportello di ascolto e altre forme di supporto al benessere psicologico** (es. rimborsi/bonus per le terapie, accesso a piattaforme o a reti di psicologi). Decidendo di adottare uno sportello di ascolto/counseling l'azienda, infatti, crea uno spazio sicuro e protetto dove non solo il lavoratore si può sentire ascoltato, compreso e supportato ad affrontare il suo specifico malessere, ma anche dove l'azienda possa trovare un'indicazione di come poter meglio indirizzare e prevenire in modo sistemico le cause alla radice del malessere.

Senza un dialogo con chi supporta i lavoratori nell'affrontare il malessere, l'azienda perde la possibilità di poter agire in maniera propositiva per cambiare realmente le cose e dare un segnale forte di attenzione, utile per rinsaldare il legame coi lavoratori e migliorare il clima.





*"Quanto più
le persone stanno
bene, tanto più
si sentono coinvolte
nel proprio lavoro
e legate all'azienda.
Questo porta grandi
vantaggi in termini
di benessere e
produttività."*

Cosa emerge dall'ascolto delle persone? La grande disillusione

2.

Se ascoltare è importante, allora cosa ci dicono i collaboratori? Quali temi danno preoccupazioni? Quali differenze tra generazioni? Quali messaggi e indicazioni emergono? I colloqui di counseling con i dipendenti delle aziende che hanno attivato il servizio JOINTLY Balance ci offrono spunti interessanti, che ci aiutano a capire meglio il punto di vista dei collaboratori. Due tipologie di dati e di informazioni ci aiutano a comprendere e dare valore all'ascolto:

- Sintesi dei **dati emersi dai colloqui JOINTLY Balance**, il servizio di counseling e supporto psicologico e relazionale.
- **Interviste ai counselor impegnati in JOINTLY Balance**, per approfondire le tematiche emerse dai dati quantitativi ed arricchirne l'interpretazione.

2.1

I dati dei colloqui: tra tematiche di tipo personale e relazionale sul lavoro

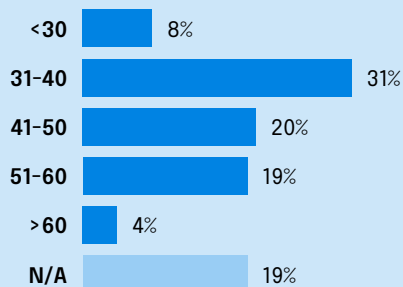
Rispetto alla prima edizione dell'Osservatorio gli utenti hanno leggermente cambiato profilo: da una maggioranza di donne, sposate, con figli e un ruolo impiegatizio, **gli utenti "medi" sono oggi più diversificati rispetto al genere.**

I counselor registrano e monitorano le aree sulle quali lavorano con gli utenti durante il percorso di counseling¹⁰. Spesso accade che le tematiche affrontate si modifichino durante il percorso perché i counselor aiutano gli utenti a focalizzare la questione principale che genera malessere e sulla quale è realistico focalizzare il percorso.

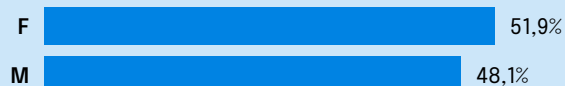
¹⁰ Gli ambiti sono: sviluppo/attività lavorativa, organizzativo, personale, relazione al lavoro, familiare, relazionale extralavorativo e malattia/disagio.

PROFILO DI CHI SI RIVOLGE AL SERVIZIO

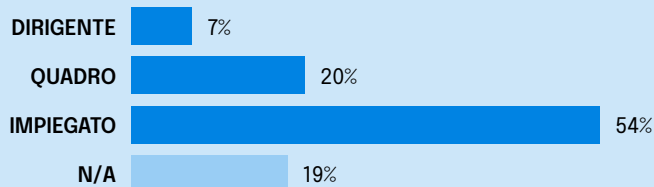
ETÀ



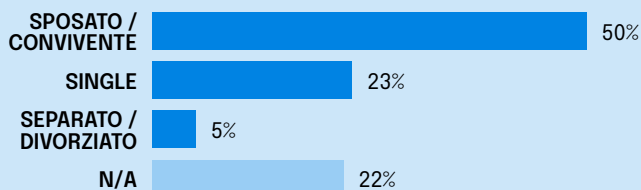
GENERE



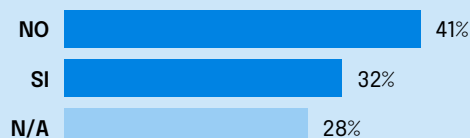
INQUADRAMENTO



STATO CIVILE

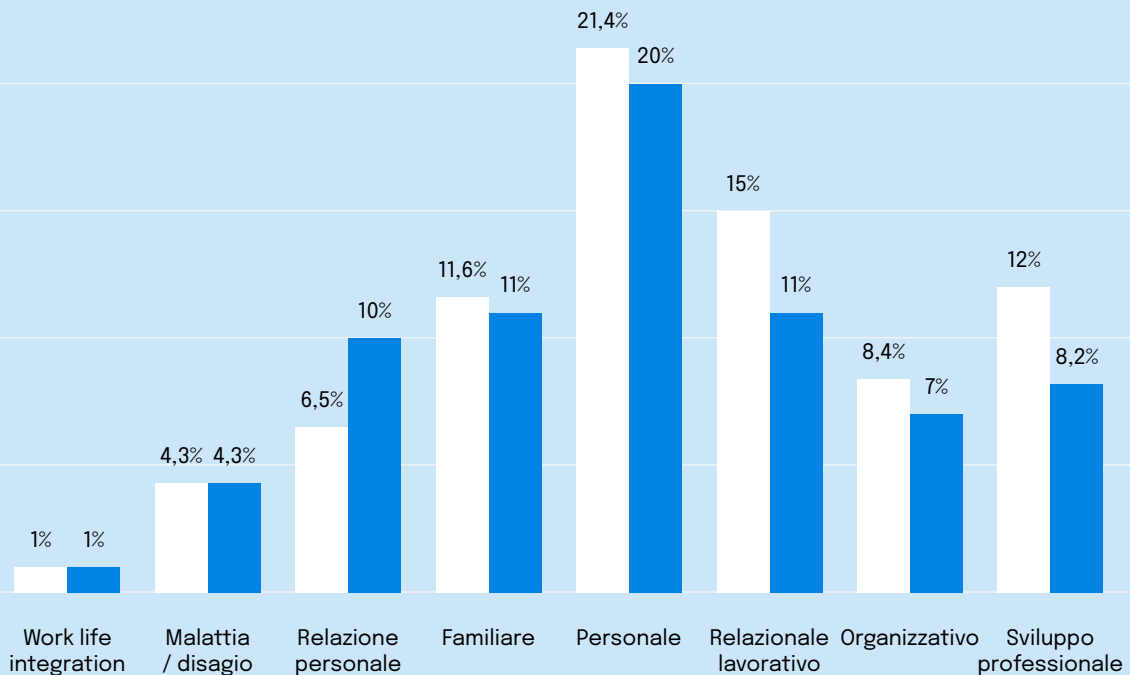


FIGLI



TEMATICHE PREVALENTI A INIZIO E FINE PERCORSO

Tematiche pre Tematiche post



AMBITI DI INTERVENTO: QUESTIONI PERSONALI IN TESTA, SEGUITE DA RELAZIONI AL LAVORO E SVILUPPO PROFESSIONALE

All'inizio del percorso, i counselor hanno rilevato che le tematiche prevalenti riguardano tre aree: **problematiche dell'ambito personale (21,4%)**, **questioni legate alle relazioni sul posto di lavoro (15%)** e difficoltà legate alle **attività o sviluppo professionale (il 12%)**.

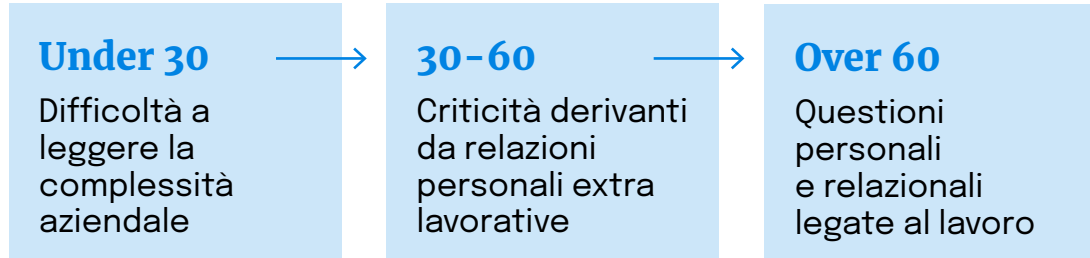
Alla fine del percorso si rilevano **diminuzioni in gran parte delle aree di criticità, con l'eccezione dell'area legata alle relazioni personali**, la cui incidenza aumenta fra pre e post: il percorso con i counselor ha aiutato gli utenti a restringere il campo e focalizzarsi su quello che realisticamente è possibile affrontare negli incontri previsti.

Le uniche aree in cui si rileva stabilità fra inizio e fine percorso sono quelle legate a **situazioni di malattia/disagio** e quelle di tipo **familiare o di conciliazione**, sulle quali è probabilmente più idoneo un intervento più profondo.

Questi dati confermano che **il contesto lavorativo non può considerarsi avulso da quello personale**, poiché il malessere che si genera in una delle due sfere ha ricadute forti sugli altri ambiti di vita della persona. Il fatto stesso che siano state affrontate principalmente questioni personali e siano invece diminuite quelle lavorative e organizzative, conferma che gran parte del malessere delle persone al lavoro è determinato da criticità nella loro vita personale che si riverbera anche sulla sfera lavorativa. Le analisi per età, riportate nel prossimo paragrafo, mostrano inoltre come gli ambiti di intervento si modifichino a seconda della fase di vita delle persone.

COME CAMBIANO I DRIVER DEL MALESSERE TRA LE GENERAZIONI

Rispetto all'età, le analisi svolte sottolineano alcuni dati di particolare interesse.



Under 30

LE TEMATICHE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO SONO RISULTATE PIÙ DIFFICILTOSI PER GLI UNDER 30

In questa categoria di utenti, infatti, si registra l'unico aumento dell'incidenza di queste problematiche, dal 14% al 20%, segno che è importante aiutare i più giovani a leggere le dinamiche organizzative, fornendo strategie per riconoscerle e gestirle, perché impattano fortemente sul loro benessere e anche sulla loro voglia di restare in azienda.

SAPER LEGGERE I CAMBIAMENTI AZIENDALI

Giovanni è un giovane tecnico (29), un talento con alcuni anni di esperienza in progetti che lo mettono a contatto con i vertici dell'azienda. In seguito a cambiamenti organizzativi, la sua struttura viene "smembrata" e l'unità in cui lavora viene riallocata. Giovanni, professionista stimato e capace, riconosciuto per le sue capacità tecniche, si trova in difficoltà perché **il processo di cambiamento non sembra gestito con chiarezza dai propri responsabili, da cui non si sente supportato**. Non sa come muoversi, si sente in difficoltà, **comincia a vivere con ansia la situazione, a volte un po' di angoscia**.

→ Attraverso l'azione di counseling Giovanni è stato aiutato a riflettere sul fatto che il suo desiderio di mostrarsi professionista dotato di elevata competenza tecnica, che gli aveva inizialmente giovato, si stava trasformando in un boomerang: l'incertezza legata al cambiamento in cui si trovava l'azienda e il suo manager, non gli consentiva di aver linee e direttive di cui aveva necessità per sentirsi tutelato e capire la direzione futura del suo ruolo. Attraverso il counseling, ha avuto la possibilità di leggere attraverso nuove lenti la situazione aziendale più allargata e affinare le modalità con cui rapportarsi al capo e al problema che lo affliggeva.

CALIBRARE LE ASPETTATIVE IN REALTÀ COMPLESSE

Francesca è una giovane molto promettente (26): ottima laurea, master, esperienza all'estero. Entra in azienda piena di speranze e desiderosa di impegnarsi su argomenti e temi in cui si è specializzata, cosa che gli è stata garantita in fase di assunzione. Dopo i primi mesi qualcosa non va. Le attività non sono proprio quelle sperate, **incontra modalità e procedure per lei incomprensibili, stili e cultura, improntati talora sulla anzianità aziendale, le sembrano lontani anni luce da un suo orientamento al risultato, alla performance e alla velocità**. Che fare? Si sente spaesata e un po' "tradita". Cambiare azienda? Parlare con HR? Insistere con il capo, anche se sembra non capire il suo disagio?

→ Gli incontri con il counselor l'aiutano a fare un esame di realtà, a riflettere sulle proprie aspettative e sui temi dell'apprendimento e dell'inserimento. Soprattutto, gli offrono una nuova prospettiva possibile: perché non usare questa esperienza come un'occasione per imparare come affrontare la complessità aziendale e i diversi livelli di attese generazionale? Un'occasione preziosa per completare il proprio apprendimento per poi valutare come giocare il proprio sviluppo e la propria carriera.

30-60

FRA I 30 E I 50 ANNI SI SONO RIVELATE CRITICHE LE TEMATICHE LEGATE ALLE RELAZIONI PERSONALI EXTRA LAVORATIVE, CHE DOPO I 50 ANNI SONO RISULTATE IL CUORE DEL PERCORSO.

Per gli utenti fra 31 e 40 anni si passa dall'8% di incidenza all'inizio del percorso al 10% della fine, nel caso degli utenti fra 41 e 50 anni aumentano dall'8% al 12% **ma per gli utenti fra 51 e 60 anni passano addirittura dall'8,6% al 17%.**

Questi numeri segnalano che in quest'ultima fascia d'età le persone vanno aiutate a confrontarsi con le molteplici richieste che derivano dalle relazioni personali che li vedono coinvolti (es. coppia, famiglia, figli, genitori anziani). Le persone di questa fascia d'età fanno parte di quella generazione, i Baby Boomer, per cui il lavoro era considerata la priorità assoluta su tutto e quindi abituati a metterlo sempre in primo piano, anche a discapito delle proprie relazioni familiari e personali. Se questa modalità può essere percorribile per una parte della vita lavorativa, quando subentrano situazioni impreviste o carichi eccessivi, come nel caso di familiari non autosufficienti a cui dare assistenza o situazioni di complessità relazionale (come nell'esempio di Lucia riportato nel box), il rischio per queste persone è di perdere la bussola del proprio orientamento e farsi pervadere dai sensi di colpa e dalla frustrazione di non riuscire più a mantenere le proprie priorità.

Questo dato è ulteriormente confermato dall'aumento dell'incidenza di problematiche di tipo familiare nella fascia fra i 41 e i 50 anni (si passa dal 19 al 22% fra inizio e fine percorso).

RIORGANIZZARE IMPEGNI PROFESSIONALI E FAMILIARI

Lucia lavora da tempo in azienda come impiegata. Ultra-quarantenne, con due figli adolescenti, si trova a gestire una separazione coniugale, peraltro da lei auspicata e portata a termine in modo concordato e senza conflittualità. Tutto questo, tuttavia, le scombussola la vita: **organizzazione del lavoro, figli da gestire, vicende domestiche** a cui si aggiungono sensi di colpa rispetto ai figli, un sentimento di inadeguatezza nel proprio ruolo di madre e le complessità legate alla fase adolescenziale dei figli da affrontare. Decisamente troppo: **ansia, stress, preoccupazioni.**

→ Il counselor la aiuta a mettere in fila le cose, a riorganizzare meglio propria vita e impegni, senza dimenticare di offrire qualche consiglio su come gestire la relazione con i figli adolescenti.

IMPARARE LE SKILLS MANAGERIALI

Pino ha superato i cinquanta anni da qualche tempo e quattro anni fa ha cambiato azienda con l'intenzione di avanzare nella sua carriera. Recentemente, sei mesi fa, gli è stata affidata la gestione di una nuova struttura che richiede un impegno manageriale maggiore. Tuttavia, Pino ha notato che non tutto procede senza intoppi: il carico di lavoro è aumentato e si sente sopraffatto dagli impegni, con colleghi poco collaborativi. Anche la situazione domestica risente di queste difficoltà; Pino si arrabbia facilmente, sua moglie sembra non comprenderlo e ha perso interesse per i suoi hobby abituali e le relazioni con vecchi amici.

→ In questo contesto, Pino decide di rivolgersi a un counselor per ricevere supporto nella gestione della rabbia e dell'insoddisfazione. In realtà, il problema principale riguarda i limiti di Pino nella gestione delle persone e nella sua capacità manageriale. Attraverso un percorso di consulenza specifica al ruolo, Pino viene aiutato a migliorare la gestione della situazione lavorativa, permettendogli di ritrovare un equilibrio nella propria vita personale e familiare. La consulenza al ruolo è facilitata dal fatto che il counselor ha un quadro generale dell'azienda.

LE RELAZIONI SUL POSTO DI LAVORO SONO RISULTATE PIÙ PROBLEMATICHE PER LE PERSONE FRA 51 E 60 ANNI

Gli under 30 hanno segnalato all'inizio del percorso il tasso più elevato di problematiche legate alle relazioni sul posto di lavoro (24%), seguiti dagli utenti fra i 51 e i 60 anni (21%) e dagli over 60 (20%).

Nel caso degli under 30 e degli over 60, però, alla fine del percorso queste criticità non sono risultate la questione principale da affrontare e sono diminuite di 10 punti percentuali per gli under 30 (14%) e di 13 punti per gli over 60 (6,7%), mentre lo stesso non è successo **per i 51-60enni, che invece registrano un 20% stabile. Questi dati confermano che per gli over 50 le relazioni sul posto di lavoro sono risultate una questione che genera malessere.**

CONFRONTARSI CON LE NUOVE GENERAZIONI

Michele, impiegato di 58 anni, ha sempre lavorato serenamente, senza ambizioni di carriera. Gestisce bene i clienti, ha una buona retribuzione e tempo per la famiglia e il volontariato. Tuttavia, in ufficio le cose non vanno bene e i rapporti con alcuni nuovi colleghi sono difficili. Abituato a una certa collaborazione, ora trova tutto più freddo e focalizzato sui numeri. È insoddisfatto e triste.

→ *Gli incontri con i counselor lo aiutano a uscire dalla sua zona di comfort, a sintonizzarsi con i nuovi colleghi e migliorare le relazioni. La consapevolezza del counselor circa le evoluzioni in corso in azienda è un punto cardine del percorso, perché gli consente di saper come meglio supportare Michele.*

Over 60

LE QUESTIONI PERSONALI PER GLI OVER 60 SI SONO RIVELATE PIÙ INCISIVE DI QUANTO SI ASPETTASSERO

Per gli under 40, l'incidenza delle questioni personali rimane la stessa sia all'inizio che al termine del percorso (31% per gli under 30 e 25% per i 31-40) mentre per coloro che hanno fra 41 e 50 anni si registra addirittura una diminuzione dell'incidenza di queste tematiche fra inizio e fine percorso (da 25,7% al 17%). Seguono un trend diverso **gli utenti over 50 e over 60**, per cui **la rilevanza delle questioni personali aumenta fra inizio e fine del percorso**, con un aumento lieve per i 51-60enni (da 27% a 28%) e **più marcato per gli over 60 (dal 13% a 20%)**. In questo caso, il percorso di counseling ha supportato gli over 50 e 60 nel concentrarsi su di sé e affrontare le questioni che realmente generano difficoltà nella loro vita.

GESTIRE I CARICHI DI CURA

Irene non ce la fa più: ha appena trovato un po' di pace con i figli ormai studenti universitari, ma ora sono i genitori ad avere problemi. La madre ottantenne ha acciacchi fisici e il padre necessita di cure costanti per una demenza avanzata. Elisabetta, la sorella maggiore, si è sempre sentita responsabile, a differenza di Irene che, a detta di Elisabetta, pensa solo a sé stessa. Stavolta Irene cerca di porre rimedio ma tra visite al padre, supporto alla madre, litigi col marito che le chiede di far partecipare di più la sorella alla cura dei genitori, lavoro e gestione familiare, non sa più cosa fare. Le giornate sembrano dover durare 30 ore e lei ha perso il senso della propria vita.

→ *Il counselor l'aiuta a organizzarsi meglio, trovare risorse e opportunità di comunicazione con la sorella, e bilanciare la sua vita, dando il giusto valore agli impegni e a se stessa.*

Tre miti da sfatare

FALSO

#1. I GIOVANI NON SI METTONO IN GIOCO

Questi dati ci aiutano a stabilire un primo apprendimento: i giovani oggi hanno molte aspettative sul mondo del lavoro, contrariamente a quanto si pensa di loro, e il percorso che affrontano prima di affacciarsi al lavoro è costellato di esperienze per loro molto impegnative. La scuola e l'università, ad esempio, sono molto competitive e stabiliscono aspettative molto alte su di loro e sui loro percorsi di formazione, offrono programmi esclusivi che portano le famiglie ad investire molto più nella loro formazione rispetto a qualche anno fa. **Questo grande investimento su di loro li carica di attese e offre loro un'immagine di loro stessi come persone altamente formate che mal si concilia con quelle che spesso sono le prime esperienze nel mondo del lavoro**, caratterizzate invece da un periodo di inserimento necessario non solo ad "imparare un lavoro" ma anche a comprendere "come si sta al lavoro", ossia cosa succede nella quotidianità e come le logiche aziendali - a volte incomprensibili - impattano sul lavoro di tutti e debbano essere accettate. Questo può farli sentire molto a disagio e generare forte malessere, che se non compreso e canalizzato può rischiare di sfociare in forte delusione e desiderio di lasciare l'azienda. Impostare un dialogo con cui aiutarli a comprendere il valore dell'attesa ed essere trasparenti rispetto alle logiche aziendali può essere una chiave di volta per i manager che si trovano a gestirli.

FALSO

#2. È PIÙ IMPORTANTE RISOLVERE CHE ASCOLTARE

Questo porta al secondo apprendimento, ossia la necessità per chi si trova a gestire team intergenerazionali di lavorare per migliorare comunicazione e ascolto. **Il valore di mettersi in ascolto e provare a comprendere l'altro, spesso è più utile che avere una soluzione per risolvere il problema che l'altro porta.** Ascoltare in maniera attiva non significa per forza dare una soluzione a chi si sta ascoltando - che spesso non è semplice o immediata -, ma è un segnale importante di interesse per l'altro, di volontà di comprendere cosa genera malessere o insoddisfazione. A volte sarà possibile trovare insieme una soluzione, altre volte ci si potrà fare portavoce con i livelli superiori o con chi ha la possibilità di trovare un modo per gestire il problema.

FALSO

#3. I PROBLEMI PERSONALI NON C'ENTRANO CON L'UFFICIO

Un terzo apprendimento che questi dati e casi ci aiutano a focalizzare, è **la necessità per le aziende di non sottovalutare l'impatto delle questioni personali sul lavoro** (es. problemi di salute, criticità relazionali o familiari, sofferenze individuali, situazioni di violenza), poiché esse condizionano il rendimento professionale e possono arrivare a condizionare il legame fra azienda e lavoratore. Garantire un adeguato tempo di riposo, fare in modo che le persone abbiano tempo e modo di dedicarsi a se stesse e ai propri cari, che possano trovare risposte ai loro bisogni anche in azienda, significa stabilire una relazione di fiducia con loro che li porta ad essere più coinvolte e soddisfatte.

2.2

Analisi qualitative dalle interviste ai counselor: perché si parla di “grande disillusione”

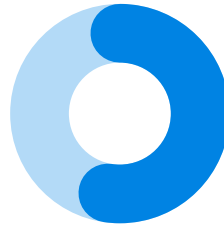
Oltre a riportare i dati quantitativi sui colloqui, abbiamo intervistato i counselor impegnati nel servizio JOINTLY Balance per comprendere meglio le sfumature di ciò che oggi genera malessere nei lavoratori fruitori del servizio.

I COLLABORATORI FATICANO A COMPRENDERE IL SENSO DEL LORO LAVORO E QUESTO GENERA INSODDISFAZIONE E IMPOTENZA

Le nuove modalità di lavoro “ibride”, o l'avvento massiccio di quelle “remote”, hanno fisicamente allontanato i lavoratori dall'azienda, perché all'innovazione tecnologica non è seguita quella organizzativa e le persone si sono così trovate in maggior affanno e impotenza, più distanti - non solo fisicamente - dalla propria realtà professionale.

Isolamento per i collaboratori e fatica per i manager nel gestire la transizione hanno **contribuito a generare in molti lavoratori disagio e insoddisfazione verso il contesto di lavoro, vissuto come un luogo che “soffoca” con procedure e processi poco “smart”, che lascia poco spazio alla libertà individuale, incapace di riconoscere le competenze e le capacità personali e che risulta quindi lontano dal garantire un reale benessere e conciliazione fra la vita e il lavoro.**

La conseguenza è una dinamica collusiva per cui i lavoratori “smettono” di investire nel proprio lavoro e nell'azienda, senza segnalare di cosa avrebbero bisogno per stare bene e senza speranze di ottenerlo in quel fenomeno che viene definito “quiet quitting”. Un fenomeno che coinvolge sia donne che uomini più “senior”, come una sorta di rassegnazione al fatto che le cose non potranno cambiare.



→ 56%

aziende che hanno costruito l'offerta di servizi in modalità top-down

LE AZIENDE: SCHIACCIATE FRA LA VOGLIA DI CAMBIARE E LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

I lavoratori si aspettano un'accelerazione del cambiamento dell'azienda, ma le aziende - pur consapevoli di avere al proprio interno situazioni critiche - spesso sono attanagliate dalla “resistenza al cambiamento”. Il cambiamento è infatti, per tutti, faticoso e ansiogeno, poiché porta in sé la consapevolezza di dover adottare nuovi comportamenti e nuovi punti di vista.

Le organizzazioni invece, per semplificare i processi e ridurre i tempi, in molti casi tendono a fare scelte unilaterali, ad imporle al posto che condividerle con i propri collaboratori. La rilevazione di JOINTLY su un campione di aziende italiane mostra infatti che la maggioranza (56%) delle aziende ha costruito la propria offerta di iniziative e servizi dedicati al benessere in modalità “top-down”. Così facendo, le iniziative e i servizi rischiano di essere meno efficaci, perché lontani dalle reali esigenze dei dipendenti o non più rispondenti ai bisogni di molti di loro. La fase di ascolto - dove c'è - è svolta “una tantum” sotto forma di survey, utilizzando strumenti “chiusi”. Ma è difficile pensare di potersi occupare efficacemente del benessere delle persone senza un canale di ascolto e dialogo costante e credibile che consenta di identificare i loro bisogni e la loro evoluzione. E non stupisce quindi che oggi solo il 4% dei lavoratori pensa che le iniziative aziendali siano in linea con i loro bisogni.

Le aziende che vogliono continuare a crescere ed essere attrattive devono quindi saper passare ad un approccio sistemico, in cui il corporate wellbeing non è più “cosa si fa”, ovvero un insieme di iniziative, ma è il risultato di una people strategy finalizzata a un'esperienza lavorativa in cui le persone si sentano abilitate e supportate nel realizzare il proprio purpose all'interno e a servizio dell'organizzazione.

LE DIFFICOLTÀ DI FAR CONVIVERE DIVERSE GENERAZIONI NELLA STESSA ORGANIZZAZIONE

I giovani rappresentano una sfida per le aziende: hanno approcci alla vita e al lavoro molto diversi da chi, sul lavoro, deve occuparsi di loro (attrarli, reclutarli, trattenerli in azienda e gestirli quotidianamente) per cui è indispensabile che se ne conoscano le specificità, difficoltà e ambizioni.

I giovani¹¹ hanno un rapporto e un investimento sulla dimensione professionale diverso da coloro che appartengono alle generazioni precedenti. Spesso danno più valore ad una carriera e uno sviluppo professionale "orizzontale" (es. sviluppare nuove competenze, ruotare il lavoro e variare spesso) piuttosto che "verticale" (es. ottenere ruoli di management) e apprezzano più lo sviluppo della professionalità e delle competenze piuttosto che delle responsabilità.

Inoltre, con maggiore probabilità sono laureati o hanno titoli di studio più elevati rispetto a coloro che sono in azienda da più tempo, ma spesso **non sono adeguatamente accompagnati ad entrare nel mondo del lavoro con le giuste aspettative (es. periodi di formazione, on-boarding, comprensione delle dinamiche relazionali e delle logiche aziendali)**. L'azienda allora deve vigilare sul fatto che la loro formazione e le loro aspettative siano tenute in considerazione e il loro compenso sia adeguato al livello di formazione che hanno (o che possa diventarlo tramite un percorso di sviluppo professionale adeguato), inserendoli in un percorso di formazione, sia dal punto di vista tecnico che relazionale, per poterli coinvolgere e motivare.

Per fare questo, l'azienda dovrebbe supportare i manager con competenze non solo gestionali, ma anche relazionali. Spesso, infatti, i manager appartengono a una generazione differente rispetto ai giovani di cui sono responsabili e, se non ne comprendono adeguatamente l'approccio al lavoro, il rischio è quello che si generino incomprensioni e attriti che portano a malessere o ad abbandonare l'azienda. Questo mette molto in difficoltà i più "senior" e rischia di generare stereotipi e pregiudizi che influenzano le relazioni a discapito dei giovani che entrano in azienda (etichettati come "coloro che vi resteranno poco e sui quali non vale la pena investire"). D'altra parte, anche i giovani hanno spesso pregiudizi verso i più senior come coloro che "non vogliono cambiare" o sono resistenti al cambiamento.

Il lavoro ibrido, ad esempio, è molto rilevante per i più giovani, ma spesso rischia di renderli più soli, se mal gestito. Nei colloqui di counseling, infatti, si rileva in loro un maggior senso di solitudine: le minori occasioni di incontro con i colleghi limitano le possibilità di apprendere comportamenti organizzativi, lo "stare in azienda", col rischio di fatto di allontanarli.

Le differenze fra le generazioni riguardano anche il modo in cui i valori vengono interpretati, più che i valori stessi: ad esempio, gli appartenenti alla Gen Z e i Baby Boomer sono accomunati dal dare valore al denaro/reddito del lavoro, ma per motivazioni molto differenti. Nel caso dei giovani, spesso sono costretti ad accettare lavori con stipendi non adeguati al costo della vita nonostante il livello di formazione elevato; di conseguenza, cambiare lavoro per loro può significare condizioni economiche migliori. Per coloro che appartengono alla generazione dei Baby Boomer, invece, il denaro è simbolo di uno status socio-economico.

Infine, i giovani spesso adottano comportamenti che possono apparire molto rigidi a persone di altre generazioni, ad esempio nello stabilire un confine fra vita privata e lavoro (es. staccando ad un certo orario, non rispondendo alle mail in orario extra lavorativo). Questo atteggiamento probabilmente è un modo per "difendersi" da una tecnologia in cui loro sono nati e cresciuti e che forse hanno imparato meglio a gestire.

¹¹ Ci riferiamo soprattutto alla Gen Z, ossia coloro che sono nati fra il 1995 e il 2010.

SI APRE LA FASE DELLA “GRANDE DISILLUSIONE”

Nella prima edizione dell'Osservatorio JOINTLY Balance 2023¹², erano state individuate 3 fasi che le persone al lavoro avevano attraversato a livello psicologico (*Lockdown, New Normal e Ora e Domani*), tutte fortemente influenzate dall'avvento della pandemia e dei suoi effetti.

Seguendo il medesimo schema, possiamo descrivere quest'ultimo anno come la fase di **grande disillusione**, poiché di fronte a nuove modalità di lavoro (es. hybrid working, remote working, riduzione dell'orario settimanale, settimana corta, etc.) **quello che ancora fatica a cambiare sono le modalità di gestione di questo “nuovo” lavoro, dove le priorità che le persone assegnano alla propria vita privata e professionale sono diverse (es. flessibilità, delega, lavoro per obiettivi, remotizzazione)**. Rispetto a questi cambiamenti, le aziende vanno a velocità diverse. Quelle che hanno “cavalcato” gli stravolgimenti portati dalla pandemia oggi risultano più innovative e utilizzano questo vantaggio competitivo per attrarre e trattenere le persone. Le aziende che invece hanno “subito” come forzosi i cambiamenti legati al periodo Covid, ora hanno invertito la rotta ma si trovano più in difficoltà, perché i loro collaboratori non sono disposti a farlo.

Ma allora è possibile portare le aziende “dal porto sicuro al nuovo mare”?
È possibile aiutarle a vedere l'impatto sulla competitività di tale investimento?

Il noto psichiatra e psicoterapeuta americano S. Minuchin, narrando delle coppie e delle famiglie, individuava due fasi nella vita di coppia e delle famiglie: la fase dell’“illusione” e la “disillusione”. La prima facilita l'incontro tra due persone e le conduce a scegliere una vita comune, magari sottovalutando i difetti dell'altro o fantasticando un futuro radioso. La seconda sopraggiunge sempre dopo il contatto con la realtà, il passare del tempo e l'esperienza, perché si scoprono limiti e mancanze dell'uno e dell'altro.

La disillusione è dunque una fase necessaria per giungere, secondo Minuchin, a tracciare un possibile futuro, fondato sulle concrete possibilità di realizzazione di un progetto comune.

Ci piace pensare che anche nelle organizzazioni la grande disillusione sia un passo necessario per giungere a costruire adeguate “unioni” e collaborazioni all'interno delle realtà lavorative.

Si tratta di un passo opportuno soprattutto per coloro che sembrano maggiormente soffrire le conseguenze: i **giovani**, per i quali il mondo del lavoro è spesso un'incognita da scoprire (sia dal punto di vista dei processi che del “come si sta in un contesto aziendale”) e che si trovano a farlo senza un adeguato accompagnamento, e i **manager** e coloro che hanno responsabilità su altre persone o gruppi di lavoro e si trovano a dover mediare fra le (nuove e mutate) esigenze dei collaboratori e quelle della dirigenza (spesso mutevoli e all'apparenza poco coerenti), senza avere chiara visione dei processi aziendali o avendo poco spazio per trasferirli ai collaboratori.

La disillusione è una fase necessaria per giungere a tracciare un possibile futuro, fondato sulle concrete possibilità di realizzazione di un progetto comune.

¹² Osservatorio JOINTLY Balance 2020-2023. *Oltre il benessere psicologico: rafforzare le connessioni e relazioni aziendali attraverso strumenti di ascolto ed empatia organizzativa.*

2.3

Lesson learned da un caso aziendale

Ma concretamente, un'azienda come può migliorare la propria capacità d'ascolto e affrontare la grande disillusione? Per rispondere a questa domanda vi proponiamo un progetto realizzato da JOINTLY con Modus all'interno di una grande azienda.

Da alcuni anni questa importante azienda italiana ha **intrapreso un percorso di cambiamento per sviluppare un miglior orientamento al servizio e al rapporto con il cliente e rendersi maggiormente attrattiva per le giovani generazioni.** Fra le diverse iniziative intraprese, c'è anche lo sportello di ascolto JOINTLY Balance, con l'obiettivo di avvicinarsi alle persone, comprendere meglio i motivi delle loro difficoltà e supportarli con strumenti e strategie efficaci.

Aver adottato uno sportello di ascolto ha permesso all'azienda di comprendere da un lato su quali ambiti si generasse parte del malessere dei propri lavoratori e, dall'altro, che il supporto professionale fornito da counselor e psicologi non era sufficiente. Per innovare la cultura organizzativa era necessario far sì che anche i manager fossero in grado di supportare le persone, rinforzando la loro capacità di ascolto.

Per questo l'azienda ha deciso di mettere in campo una risposta strutturata attraverso il progetto *"Il Valore dell'Ascolto"*, condotto in partnership con JOINTLY e Modus e di cui trovate i dettagli nelle pagine seguenti.

Un percorso innovativo che ha avuto il merito di riuscire a sviluppare all'interno dell'azienda un nuovo **"stile manageriale"** fondato sull'ascolto dei collaboratori, il feedback e la relazione, e in grado anche di promuovere una **maggiore attenzione alla persona e alle sue necessità** o situazioni di difficoltà.

"È importante sviluppare all'interno dell'azienda un nuovo stile manageriale fondato sull'ascolto dei collaboratori."

Lesson learned dal progetto “Il Valore dell’Ascolto”

CHI Il progetto ha coinvolto oltre **200 people manager** a diversi livelli dell’organizzazione ed è stato un primo passo volto a sviluppare un linguaggio comune e una sensibilità all’ascolto partendo dalle emozioni e dalle relazioni di chi dirige l’azienda.

COME La forma applicata è stata quella del **“laboratorio”** in cui sperimentare l’ascolto e confrontarsi in maniera interattiva. L’utilizzo in particolare della **metodologia degli auto-casi** portati dai partecipanti ha consentito loro di mettersi alla prova in un contesto protetto e riservato ragionando su situazioni concrete e quotidiane.

RISORSE Parallelamente alle **attività d’aula** condotte da formatori-facilitatori sono stati messi progressivamente a disposizione dei partecipanti alcuni **materiali a supporto**: letture, esercitazioni, video, auto-diagnostici, incidenti che riproducono situazioni verosimili con cui esercitarsi.

Perché è partito il progetto

ENDORSEMENT DELL’AD

Primo input è arrivato dall’amministratore delegato, che ha chiesto esplicitamente di lavorare sulla tematica dell’ascolto per favorire la creazione di una cultura orientata al benessere. L’assunto è che “se sappiamo ascoltare i nostri colleghi e collaboratori allora possiamo essere più efficaci anche nell’ascoltare i clienti e le loro esigenze”. Da questa strategia aziendale è derivata la people strategy che, nell’ambito dell’ascolto, opera sia sul personale interno (es. formazione manageriale per essere più efficaci, sistema di monitoraggio delle persone neoassunte) che sul reclutamento (es. il servizio di counseling viene promosso anche in fase di colloqui di selezione come uno degli elementi distintivi dell’azienda).

FEEDBACK DEI COLLABORATORI

Sono diversi gli elementi interni che hanno confermato l’intuizione del management. Già da qualche anno in azienda è attivo JOINTLY Balance e le restituzioni all’azienda hanno fatto emergere tematiche specifiche legate alle relazioni fra responsabili e personale che spesso riguardano incomprensioni migliorabili attraverso uno sforzo di ascolto. Oltre a questo, nell’assessment dei manager emerge che l’ascolto è l’elemento sul quale è necessario lavorare per potenziare le competenze delle persone. Infine, è stato svolto un ulteriore assessment sulle persone assunte da meno di 5 anni ed è emerso che il tema della comunicazione e dell’ascolto risulta cruciale in molti processi di lavoro, oltre che per coinvolgere e far star bene le persone.

Principali risultati

PER I PARTECIPANTI HA RAPPRESENTATO

La possibilità di creare una base e un senso comune sulla tematica dell'ascolto, in un modo coinvolgente e co-costruito, dove ciascuno ha potuto non solo portarsi a casa qualcosa di utile per il proprio lavoro quotidiano, ma anche mettere del proprio nel percorso e dare qualcosa ai colleghi, ai formatori, all'azienda.

La capacità di riconoscere:

- la sensazione di impotenza dei collaboratori dovuta dalla percezione di non avere i mezzi giusti per risolvere le situazioni adeguatamente, rendendoli delle "macchine esecutrici" piuttosto che delle persone pensanti in grado di incidere in maniera positiva nel lavoro e nella vita dei colleghi;
- la tendenza a mettere in secondo piano la propria responsabilità e a delegare ad altri (es. all'azienda, alle procedure, all'altro) la decisione su come affrontare la situazione specifica (sia essa una questione tecnica o una problematica legata alle persone e alle relazioni). Spesso questo è dovuto all'esistenza di pratiche e procedure che portano i capi a (re)agire de-responsabilizzandosi e, in parte, anche ad avere scarsa fiducia nella possibilità di portare il proprio contributo nel risolvere la situazione in una modalità efficace.

PER L'AZIENDA HA RAPPRESENTATO

Un forte segnale di caring del suo personale, tanto che sta pensando di comunicarlo a tutti i dipendenti per informarli su quanto è stato fatto e sui passi che seguiranno. Inoltre, l'entusiasmo e i feedback positivi dei partecipanti hanno confermato un impatto positivo su di loro e fornito all'azienda una conferma circa la necessità del lavoro che dovrà fare su altre dimensioni e competenze che caratterizzano il manager. La sola competenza dell'ascolto non è efficace se non calata in una visione dell'azienda che sia in linea col business e con la strategia. Allo stesso tempo, per l'azienda si è delineato più chiaramente il legame fra questa azione e il servizio Balance.

Elementi che hanno favorito il lavoro e criticità

ELEMENTI A FAVORE

- **La creazione di un gruppo di pari che vive quotidianamente situazioni e difficoltà molto simili ma non ha mai occasioni strutturate di confronto.** Grazie a questo elemento, il gruppo stesso si è sentito riconosciuto (es. nelle parole dei colleghi, nell'interesse dell'azienda ad aiutarli con uno spazio dedicato, nel supporto professionale dei formatori) e ha funzionato come una "comunità di pratica" (ossia un luogo in cui si condividono criticità e si trovano soluzioni condivise), in cui l'insieme dei partecipanti è stato protagonista, orientato dal lavoro dei formatori.
- **La disponibilità dei partecipanti a mettersi in gioco:** la condivisione di esperienze e situazioni critiche che vivono quotidianamente, la capacità di mettere in dubbio le proprie convinzioni e aprirsi a nuove possibilità o farsi domande nuove davanti alle situazioni.
- **La possibilità di tenere al centro del percorso una sola tematica,** l'ascolto, e di poterla analizzare ed affrontare da più punti di vista (interno, esterno, professionale).
- **La temporalità e la possibilità di svolgere in presenza gli incontri:** avendo a disposizione 4 incontri piuttosto distanziati ha consentito agli apprendimenti di sedimentare e alle persone di poter riflettere su quanto discusso nel percorso.
- **La possibilità di avere un punto di riferimento interno all'azienda** (responsabile del coordinamento del progetto interno alla funzione welfare) che potesse raccogliere feedback, domande e dubbi, e in qualche modo facesse sentire l'azienda sempre presente negli incontri e che si curasse del gruppo e del percorso.

CRITICITÀ

- **La poca familiarità con le modalità della formazione esperienziale in presenza,** con un gruppo di pari, focalizzata su competenze più relazionali e meno tecniche, soprattutto all'inizio, ha generato resistenze in alcuni partecipanti.
- **La difficoltà di alcune persone ad "entrare nello spazio e nella mentalità" della formazione esperienziale,** caratterizzata dalla necessità di mettere in pausa gli altri impegni e pensieri del lavoro e stare nel qui ed ora, nella possibilità di ritagliarsi uno spazio di pensiero e di riflessione che per sua natura implica maggiore "lentezza" e richiede approfondimento.



"I collaboratori che si sentono ascoltati e che possono esprimere liberamente le proprie opinioni sono più inclini a contribuire in modo attivo al successo dell'azienda."



Risultati e impatti dell'attività di ascolto

3.

Sono molti gli studi che dimostrano il legame fra l'ascolto dei collaboratori e il loro legame con l'azienda. Secondo Gallup¹³ quando le persone si sentono ascoltate - dal proprio capo o dall'azienda - sono più produttive, soddisfatte e legate all'organizzazione. Anche Harvard Business Review¹⁴ ha dimostrato che l'ascolto attivo dei dipendenti non solo li fa sentire valorizzati, ma aumenta anche il senso di appartenenza e la loro motivazione. McKinsey¹⁵ suggerisce che l'ascolto attivo contribuisca in modo significativo a un maggiore engagement: i collaboratori che si sentono ascoltati e che possono esprimere liberamente le proprie opinioni sono più inclini a contribuire in modo attivo al successo dell'azienda.

In generale, gli studi confermano che quando i dipendenti sentono che le loro opinioni sono ascoltate e che possono partecipare al processo decisionale, si sentono più coinvolti e soddisfatti. I leader che sono disposti ad ascoltare i feedback e ad adattare le proprie strategie di gestione in base a queste informazioni tendono ad avere collaboratori più soddisfatti e impegnati, quella che possiamo identificare come una *followership* efficace. Creare canali di comunicazione regolari e trasparenti quindi migliora la percezione che le persone hanno del loro posto di lavoro.

Per questo motivo abbiamo iniziato a monitorare l'efficacia degli interventi dei percorsi di counseling di JOINTLY Balance non solo in termini di soddisfazione personale, ma anche cercando di indagare l'impatto degli stessi in termini di supporto organizzativo percepito¹⁶. Di seguito, quindi, alcuni dei principali risultati:

¹³ Gallup (2024). *State of the Global Workplace*.

¹⁴ Harvard Business Review. *Why Listening Is the Key to Employee Engagement*.

¹⁵ McKinsey (2024). *The Case for an Inclusive Workplace*.

¹⁶ Il questionario si compone di 13 domande a risposta chiusa, che indagano diverse aree dell'esperienza di utilizzo e di ricaduta del servizio, utilizzando una scala di risposta da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo).

L'ASCOLTO ORGANIZZATIVO AUMENTA:

L'ENGAGEMENT



Ossia la sensazione di essere parte della propria azienda e di sentire che essa presta attenzione al benessere del lavoratore.

Questo risultato è importante perché ci dimostra come un intervento di ascolto come quello di JOINTLY Balance può aiutare l'azienda non solo a sostenere le persone nel momento del bisogno, ma anche a dare un importante feedback rispetto al legame dei lavoratori con l'azienda stessa.

IL BENESSERE EMOTIVO



Ossia la consapevolezza dei propri bisogni emotivi e di come affrontare le specifiche esigenze.

Questo risultato è importante perché le ricerche ci dicono che i livelli di stress aumentano e la salute mentale dei lavoratori è in diminuzione, fino a raggiungere in alcuni casi livelli molto forti di burnout e esaurimento emotivo. Saper riconoscere i campanelli d'allarme è molto importante per evitare di raggiungere situazioni critiche e cliniche che potrebbero sfociare in situazioni croniche o irreversibili.

LA CAPACITÀ DI GESTIONE DELLO STRESS



Ossia la capacità di affrontare al meglio le situazioni che generano disagio nella persona.

Questo risultato è importante perché, oltre ad aiutare le persone a riconoscere le situazioni che generano in loro disagio, è fondamentale dar loro anche strumenti e competenze per imparare a gestirli al meglio. Supportare le persone a sviluppare - o potenziare - le proprie competenze di gestione dello stress e/o delle varie difficoltà che affrontano è uno dei principali obiettivi di un percorso di counseling.



Conclusioni e linee guida per le aziende

4.

In questa seconda edizione dell'Osservatorio Balance abbiamo compreso che una delle principali cause del crescente livello di malessere nei contesti lavorativi è da cercare in quella che abbiamo definito la "grande disillusione", ossia la delusione che nasce dalla sensazione di essere intrappolati in una tensione continua fra nuove modalità di lavoro e stili di vita e sistemi di gestione e organizzazione del lavoro non adeguati al contesto, tra nuove tecnologie che abilitano il lavoro e timore che possano prendere il sopravvento sulle persone.

I dati sono inequivocabili e mostrano una situazione di malessere diffuso che, se non gestito, ha ricadute sul versante personale (es. stress, ansia, affanno, fino a forme di burnout) e organizzativo (in termini di perdite di risorse umane ed economiche), oltre a ricadute reputazionali, ossia tutti fattori necessari per il successo aziendale.

Dall'analisi dei dati e dalle esperienze aziendali sul campo, abbiamo identificato alcune linee guida per le aziende che vogliono affrontare in modo strutturale il fenomeno e prevenirne, piuttosto che curarne, i sintomi.

#1. AFFRONTARE E NON "DELEGARE" IL MALESSERE

L'azienda che evita di mettersi in ascolto e farsi carico dei driver di malessere, o che li demanda al singolo (ad es. rimborsando le spese per la cura del benessere mentale o stipulando convenzioni per il supporto psicologico), **si priva della possibilità di usare questo momento di fragilità come fonte progettuale e di crescita comune.** In parole povere, curando il sintomo ma non la causa del malessere, non si mette nella condizione di trovare una soluzione strutturale al problema e in questo modo peggiora il problema stesso.

Sebbene difficile da accettare, questa situazione per le aziende può rappresentare l'occasione di trasformare la "delusione" in "progettualità", sanando le fratture e offrendo una possibilità di crescita personale e aziendale, e infine rafforzando il legame fra lavoratore e azienda. Per questo, è importante che l'azienda sappia **ricostruire un rapporto di fiducia** e cura delle proprie persone e per fare questo è indispensabile utilizzare **l'ascolto come attitudine caratterizzante tutti i livelli dell'azienda.**

#2. DOTARSI DI MOLTEPLICI STRUMENTI E MOMENTI DI ASCOLTO CONTINUO (QUALITATIVO E QUANTITATIVO)

La seconda riflessione riguarda la necessità di **dotarsi di quanti più occasioni, canali e modalità di ascolto organizzativo, sia quantitativo che qualitativo.**

Dati ed esperienze maturate ci dicono che spesso le ragioni del malessere toccano in modo trasversale e in continuità aspetti di vita privata e professionale. Inoltre, abbiamo compreso come le differenze generazionali o di ruolo, possono essere un grande driver che influenza le cause del malessere.

Per questo è importante che la funzione HR si doti di un sistema di ascolto e di "intelligence" diffusa, che permetta da un lato di avere **dati - people analytics - puntuali, granulari e frequenti sulla base dei quali basare le proprie decisioni;** dall'altro non si può pensare di prescindere da sistemi diffusi di ascolto qualitativo che includano non solo strumenti come gli sportelli di counselling, ma anche momenti di conversazione dedicati con people manager e "wellbeing coach", piuttosto che iniziative ad hoc come quella di inserire, nella fase di onboarding, alcuni momenti con i più giovani dedicati alla comprensione dei valori alla base della sua cultura aziendale, raccogliendo le loro aspettative di crescita e monitorando nel tempo la loro esperienza per identificare eventuali difficoltà e fornire tempestivo supporto. Una vera e propria "rete neurale" diffusa che abilita tutta l'organizzazione all'ascolto e non solo la funzione HR.

#3. I MANAGER COME AGENTI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Le figure di gestione e coordinamento, come ad esempio i manager, sono certamente una delle categorie che maggiormente risentono dei molti cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e si trovano quindi a doverli gestire con un carico ulteriore di responsabilità e affaticamento, specialmente se non sono preparati a farlo.

Favorire lo sviluppo di competenze di ascolto nelle figure di coordinamento e management e allineare i sistemi di performance management, è un passaggio indispensabile per le aziende che vogliono favorire un maggior livello di benessere. Far sì che le persone possano esprimere liberamente il loro punto di vista sulle situazioni e su come affrontarle o su cosa avrebbero bisogno per affrontarle, le fa sentire ascoltate e rende il loro lavoro più produttivo.

Favorire la capacità di ascolto dei manager rafforza la loro leadership e di conseguenza anche la stima e la fiducia dei propri collaboratori, la cosiddetta followership¹⁷. Costruire relazioni organizzative dove ciascuno, per il proprio ruolo e con le proprie competenze, ha davvero l'impressione e la volontà di poter dare un contributo reale migliora il coinvolgimento delle persone. Si tratta di un processo di empowerment che crediamo possa essere il collante necessario per affrontare la frattura causata dalla grande disillusione ed arrivare ad una nuova e più preziosa forma di vivere e lavorare insieme. Stimolare la followership è importante perché aiuta a comprendere come ciascuno per il proprio ruolo e con le proprie competenze possa dare un contributo nel processo di cambiamento, nella definizione degli obiettivi ed essere maggiormente partecipe nel loro raggiungimento.

Infine, una considerazione rispetto al modo di relazionarsi con il cambiamento: **le aziende che si strutturano per migliorare l'ascolto organizzativo non possono poi pensare di ricorrere a soluzioni "one fits all", ma devono imparare a leggere e intervenire sulla complessità dell'organizzazione**, adottando interventi specifici per i diversi livelli (dal management ai singoli cluster di popolazione aziendale), che siano però inseriti in un disegno strategico complessivo e coerente, orientato da obiettivi chiari e monitorato attraverso indicatori adeguati, in grado di accompagnare tutta l'organizzazione nel percorso.

¹⁷ La followership è definita come la capacità e volontà di seguire un leader, in poche parole è "l'altro lato della leadership". La leadership riguarda l'abilità di guidare, influenzare e ispirare gli altri verso il raggiungimento di obiettivi comuni. I leader sono coloro che stabiliscono la visione, prendono decisioni strategiche e motivano il team. Dall'altro lato, la followership implica la capacità di seguire efficacemente un leader e si manifesta in un supporto attivo nel raggiungimento degli obiettivi.

*"Se si desidera
veramente innovare
la cultura organizzativa,
è necessario far sì
che i manager siano
in grado di supportare
le persone, rinforzando
la loro capacità
di ascolto."*





www.jointly.pro