

OSSERVATORIO
JOY BALANCE

III Edizione

Pressione lavorativa: ruoli esposti e pattern di fatica ricorrenti.

L'ascolto organizzativo come
leva di engagement per lo sviluppo
dell'organizzazione.

in collaborazione con

MODUS
look deep, look forward ▶



MARSH | JOINTLY

Indice

Abstract	VAI A PAGINA 03 >>>
Executive Summary	VAI A PAGINA 04 >>>
Il contesto	VAI A PAGINA 06 >>>
Domande e metodologia	VAI A PAGINA 09 >>>
Come velocità e cambiamenti del mondo del lavoro e del modo di lavorare impattano sul benessere delle persone e sulle organizzazioni?	VAI A PAGINA 11 >>>
Esistono dei “pattern ricorrenti” di fatica psicologica legati alle caratteristiche del lavoro e quali ricadute hanno sull’organizzazione?	VAI A PAGINA 13 >>>
Come possono rispondere le organizzazioni e quali azioni preventive possono mettere in atto?	VAI A PAGINA 20 >>>
Conclusioni	VAI A PAGINA 26 >>>
Chi è Marsh Jointly	VAI A PAGINA 27 >>>



Abstract

Il malessere al lavoro non è un fenomeno episodico né una fragilità individuale: è il segnale di una crescente difficoltà di adattamento a contesti organizzativi caratterizzati da una condizione di **permacrisi**, in cui cambiamenti continui e accelerati ridefiniscono costantemente il lavoro.

Nonostante l'aumento degli investimenti delle aziende in wellbeing, lo stress e la fatica emotiva dei lavoratori non diminuiscono. Questo paradosso indica un **limite strutturale degli approcci attuali**: molte iniziative intervengono sui sintomi, ma non sulle condizioni organizzative che li generano.

Questa **terza edizione dell'Osservatorio JOY Balance** mostra che la velocità del cambiamento - nuove priorità, nuove modalità di lavoro, nuove aspettative - non impatta tutti allo stesso modo, ma si scarica in modo differenziato sulle diverse **configurazioni del lavoro** (o *macro-ruoli*).

Per la funzione HR, la sfida non è aggiungere nuove iniziative, ma utilizzare l'**ascolto come infrastruttura di governance**: uno strumento capace di intercettare segnali deboli, orientare decisioni e intervenire sulle configurazioni del lavoro prima che la fatica si traduca in turnover, disengagement e perdita di performance.

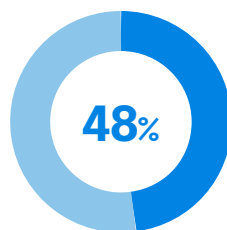
Executive Summary

Nelle prime due edizioni dell'Osservatorio JOY Balance è emersa con forza una trasformazione profonda del rapporto tra persone e lavoro. La **prima edizione** ha analizzato gli effetti del cambiamento introdotto dalla pandemia sulle persone e sulle organizzazioni, evidenziando la crescente centralità dell'ascolto, dell'empatia organizzativa e della qualità delle relazioni nei contesti di lavoro. La ricerca ha evidenziato come il benessere psicologico non possa essere separato dall'esperienza lavorativa quotidiana e come le aziende siano chiamate a costruire modelli di caring più strutturati e continuativi.

La **seconda edizione** ha approfondito questo scenario introducendo il tema delle differenze generazionali: in ogni fascia d'età emergono bisogni e fragilità differenti, legati alla complessità del mondo del lavoro, alle relazioni interpersonali, alle dinamiche organizzative e a tematiche di natura personale. Ne derivano **tre linee guida** fondamentali per le aziende: affrontare e non "delegare" il malessere; dotarsi di strumenti diversi di ascolto continuativo; valorizzare il ruolo dei manager come veri agenti del benessere organizzativo.

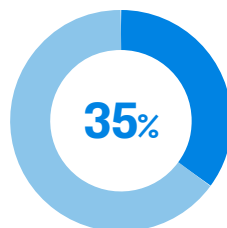
Questa **terza edizione**, invece, segna uno step di maturità organizzativa: evidenzia che la fatica e le difficoltà dei lavoratori non si distribuiscono in modo uniforme, ma emergono in relazione ai vincoli specifici dei vari ruoli e si traducono in forme diverse di pressione psicologica e operativa.

A partire da questa lettura, l'Osservatorio identifica **tre macro-ruoli**: il *Quality Keeper*, il *Relational Performer* e il *Work Balancer*.



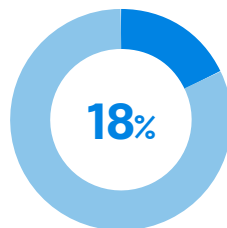
Quality Keepers

Lavoratori focalizzati su procedure, correttezza tecnica e coerenza dei passaggi organizzativi, esposti a un forte attrito tra standard e realtà operativa, con effetti di sovraccarico e rallentamento dei processi.



Relational Performers

Lavoratori esposti al risultato e alla relazione con clienti, stakeholder e team interni, soggetti a una pressione continua sulle aspettative, con impatti sulla qualità del servizio e sul turnover.



Work Balancers

Ruoli di coordinamento focalizzati su risultati, processi e persone, con effetti di iper-responsabilità, schiacciamento tra urgenze di business e tenuta emotiva del team, e crollo della produttività.

In questo contesto, l'**ascolto organizzativo** consente di **rendere visibili questi pattern**, trasformando il vissuto individuale in una chiave di lettura organizzativa.

Attraverso un "doppio passaggio" - dal sintomo al vincolo, dal vincolo alla leva - permette di individuare e mettere in campo azioni coerenti e strutturate che affianchino le iniziative di wellbeing a **interventi concreti** sui vincoli del lavoro.

La sfida è creare una **employee experience integrata e coerente** che renda sostenibile le proprie attività.

Per farlo, abbiamo individuato **cinque linee guida**:

Governare il Wellbeing attraverso l'ascolto

trasformando i dati di ascolto in conoscenza utile per comprendere dove si concentrano le tensioni organizzative e orientare le decisioni.

Rinforzare la comunità aziendale

costruendo spazi di confronto e apprendimento collettivo per contrastare isolamento, fragilità relazionali e perdita del senso di appartenenza.

Superare l'approccio "one size fits all"

adottando una logica di segmentazione del benessere e progettando interventi differenziati in base ai macro-ruoli e alle relative caratteristiche.

Evolgere la leadership

sostenendo i ruoli di coordinamento attraverso strumenti di supporto, sviluppo di competenze relazionali e introduzione di indicatori legati alla sostenibilità emotiva dei team.

Abilitare autonomia

intervenendo sullo squilibrio tra richieste e risorse organizzative, migliorando l'allineamento tra obiettivi, responsabilità e margini di azione.

Il contesto

La crescente e costante velocità del mondo del lavoro e il suo impatto sulle persone

Negli ultimi anni, le persone al lavoro hanno reagito a **shock esterni** (pandemia e lockdown) e attraversato forti **transizioni emotive** (disillusione e detachment¹).

Oggi stanno affrontando l'impatto di un mondo del lavoro che si trova in una situazione di «**permacrisi**»², una condizione di **instabilità continua**, in cui fasi di **trasformazione, incertezza e discontinuità** non rappresentano più eccezioni, ma la **normalità**.³

Questa condizione non resta confinata a livello macro, ma si traduce, nelle organizzazioni, in una **costante riconfigurazione del lavoro**: priorità che cambiano rapidamente, modelli operativi che evolvono, aspettative che si ridefiniscono nel tempo.

In questo scenario, alle persone è richiesta una **capacità di adattamento continua**, che diventa una delle principali fonti di fatica nell'esperienza lavorativa contemporanea, fonte di **malessere individuale** (ansia, apatia, ritiro) e **sociale** (crollo della fiducia, estremismi).

Il malessere al lavoro non è un fenomeno episodico, ma un elemento strutturale dell'esperienza lavorativa contemporanea.

Dati a supporto

41%

Lavoratori a livello globale che dichiarano di vivere molto stress nella propria esperienza lavorativa quotidiana ⁴

10%

Lavoratori in Italia che dichiarano di stare davvero bene al lavoro ⁵

1. Jointly e Modus, Oltre il benessere psicologico, Osservatorio JOY Balance 2023; Jointly e Modus, Benessere mentale al lavoro: prevenire è meglio che curare, Osservatorio JOY Balance 2024.
2. European Policy Centre (2021), Europe in the age of permacrisis.
3. World Economic Forum (WEF) - Global Risks Report (2024); Edelman Trust Barometer (2024); World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all; Grant, A. (2021). There's a Name for the Blah You're Feeling: It's Called Languishing. The New York Times.
4. Gallup, State of the Global Workplace, 2025
5. Jointly & Osservatorio HR Innovation, Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR, 2025

Gli investimenti in Wellbeing crescono, ma il malessere permane

Negli ultimi anni, il tema del benessere psicologico al lavoro ha assunto una centralità senza precedenti nel dibattito internazionale. Governi, organizzazioni multilaterali e imprese hanno moltiplicato iniziative, investimenti e programmi dedicati alla salute mentale, al work-life balance e all'esperienza delle persone.

Tuttavia, a fronte di questa crescente attenzione, i principali indicatori globali restituiscono un quadro che appare paradossale: **il benessere delle persone non migliora** e, in alcuni casi, peggiora.

Negli ultimi anni gli **investimenti in iniziative di wellbeing¹** sono aumentati, con un approccio più «**emergenziale**» che «strutturale».

Gli interventi di tipo «emergenziale» si concentrano su **soluzioni standardizzate** - app, benefit, iniziative spot - che **faticano a incidere quando le cause del malessere sono anche organizzative**: carichi di lavoro, intensificazione dei ritmi, ambiguità di ruolo, modelli di leadership e scarsa autonomia.

Le iniziative di benessere infatti sono in grado di supportare le persone nei loro bisogni immediati, ma hanno un limite: **non incidono sulle cause organizzative della fatica**, generando una situazione paradossale per cui **le persone continuano a stare male**.

Il lavoro è cambiato, ma il modo in cui gestiamo il benessere è evoluto insieme ad esso?

Dati a supporto

64%

Aziende che offrono servizi o iniziative di Wellbeing¹

90%

Risorse investite in protezione e sostegno al reddito¹

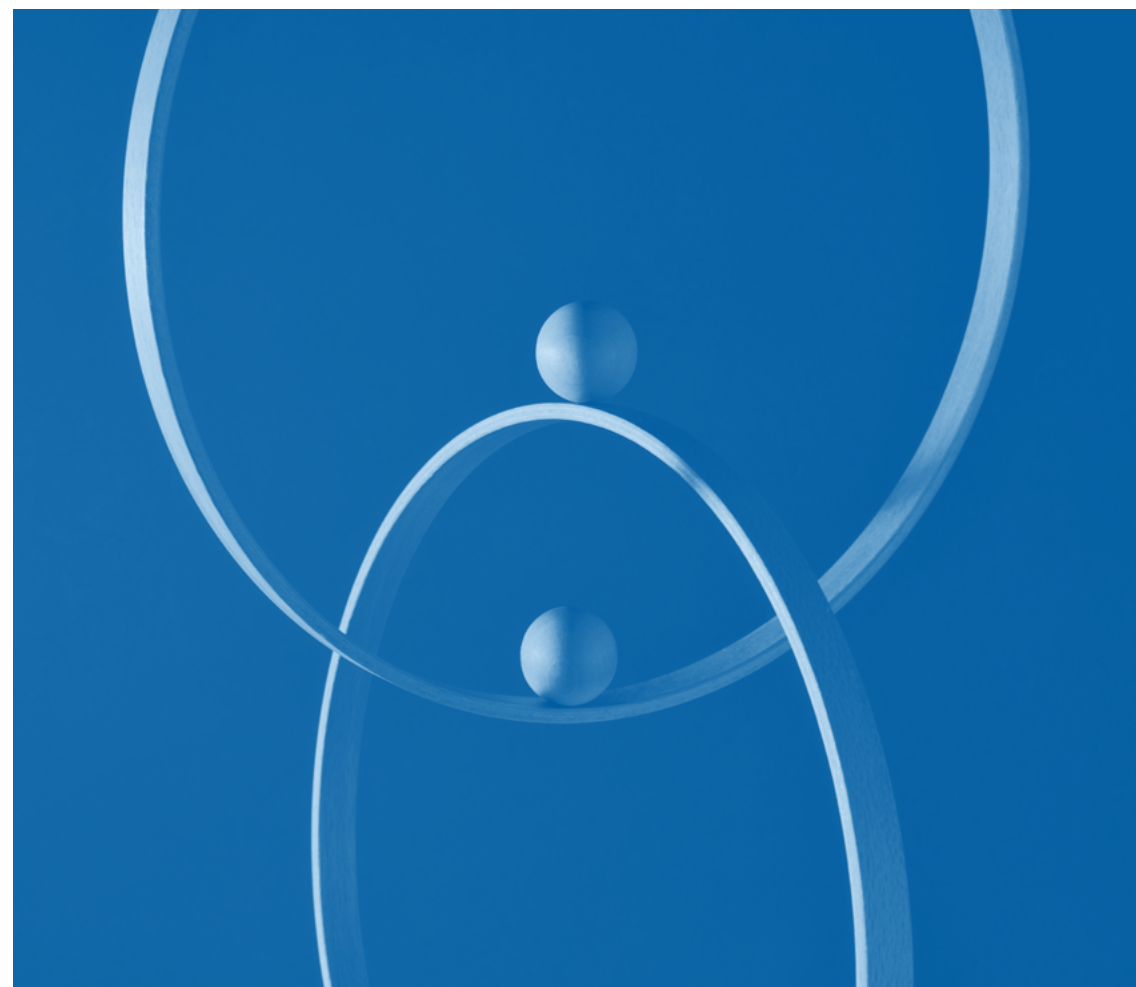
1. Jointly & Osservatorio HR Innovation, Ricostruire l'Engagement per affrontare le sfide HR, 2025

Serve cambiare il modo in cui leggiamo il problema

La crescente e costante accelerazione del mondo si ripercuote anche nei contesti organizzativi, generando nelle persone un costante senso di **allerta, fatica e malessere**.

Il benessere psicologico non può più essere letto solo come assenza di disagio, né come responsabilità esclusivamente individuale o organizzativa.

*È piuttosto il risultato di un **equilibrio dinamico tra risorse personali, vincoli del lavoro e possibilità reali di azione.***

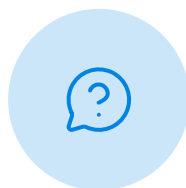


Domande e metodologia

Gli interrogativi di questa edizione

Stress, disingaggio e fatica emotiva sembrano essersi stabilizzati come **elementi strutturali** dell'esperienza lavorativa contemporanea, nonostante la crescente attenzione delle aziende verso iniziative di wellbeing, forse anche per la **profondità** e l'**impatto delle cause sottostanti** in ambito socio-economico.

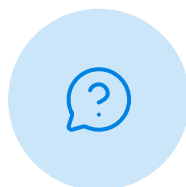
Con questo terzo report siamo partiti da alcuni **interrogativi**.



Come **velocità e cambiamenti** del mondo del lavoro e del modo di lavorare **impattano sul benessere** delle persone e sulle organizzazioni?



Esistono dei “**pattern ricorrenti**” di **fatica psicologica** legati alle **caratteristiche del lavoro** e quali ricadute hanno sull'organizzazione?



Come possono **rispondere** le organizzazioni e quali **azioni preventive** possono mettere in atto?

La metodologia

Per rispondere a queste domande abbiamo **analizzato le tematiche di tipo organizzativo** portate ai colloqui svolti nel servizio JOY Balance.

L'Osservatorio JOY Balance, a differenza di molte analisi di scenario, non parte da una definizione astratta di benessere, ma **dalle parole delle persone**, raccolte in un contesto protetto e strutturato come quello degli **incontri di counseling** cui si rivolgono liberamente lavoratrici e lavoratori delle aziende che adottano JOY Balance.

Abbiamo analizzato una parte dei percorsi attivati nello sportello di ascolto **da gennaio a dicembre 2025**, ed abbiamo costruito una fotografia articolata e realistica delle tematiche che le persone hanno portato.

I colloqui considerati hanno riguardato:



62%

**lavoratrici
donne**



60%

**lavoratori tra
i 30-50 anni**



50%

**lavoratori
con figli**

1

Ricodifica dei ruoli in base ai vincoli del lavoro

Abbiamo riletto i ruoli degli utenti a partire dai vincoli concreti del lavoro, focalizzandoci sulle caratteristiche del lavoro e sui margini di manovra nel gestire le difficoltà.

Sono stati così identificati 3 «macro-ruoli».

2

Analisi delle difficoltà a inizio e fine percorso

Abbiamo analizzato:

- la **domanda** con cui la persona arriva al primo incontro, spesso ampia e multifattoriale*
- l'**area** su cui si è scelto di lavorare perché ritenuta affrontabile e trasformabile*

3

Rilettura incrociata fra macro-ruoli e focus del percorso

*Abbiamo analizzato in maniera incrociata i «macro-ruoli» e gli ambiti di inizio e fine percorso, focalizzandoci sul **cambiamento** fra l'uno e l'altro.*

4

Confronto e approfondimento con i professionisti

*Abbiamo integrato questi andamenti grazie al **contributo attivo** di alcuni **counselor** che hanno lavorato all'interno del servizio JOY Balance.*

Come velocità e cambiamenti del mondo del lavoro e del modo di lavorare impattano sul benessere delle persone e sulle organizzazioni?

L'impatto della permacrisi sulle organizzazioni

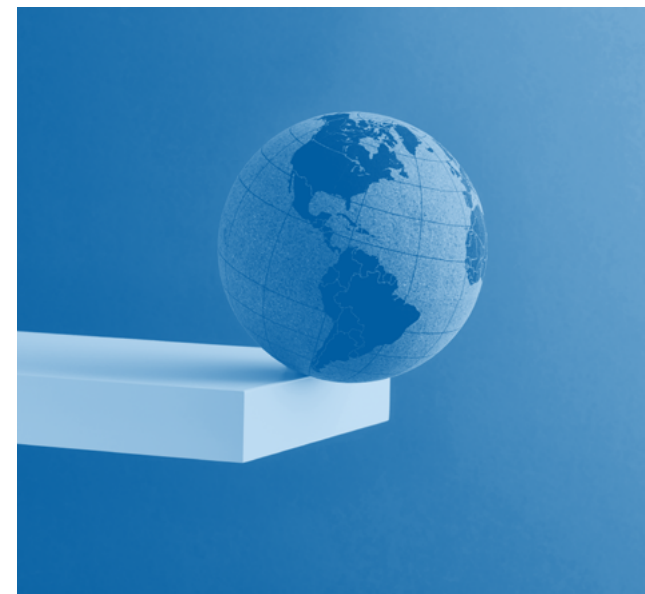
Anche le organizzazioni risentono dell'impatto della *permacrisi* e del costante stato di cambiamento ed allerta che produce.

Quanto emerge dalle esperienze di counseling rafforza la lettura emersa dai dati:

il **malessere** non deriva solo da condizioni individuali, ma da una **fase di transizione nei modelli organizzativi**, in cui accelerazione, trasformazione dei ruoli e ridefinizione delle aspettative tra persone e organizzazioni producono **nuove forme di pressione**.

*Il malessere non deriva solo da condizioni individuali, ma da una **fase di transizione nei modelli organizzativi**, che genera **nuove forme di pressione**.*

Fonte: focus group con i counselor del servizio JOY Balance



Il «patto» fra persone e organizzazione è in crisi e mancano nuovi modelli di riferimento

Fonte: focus group con i counselor del servizio JOY Balance

UN NUOVO PATTO FRA ORGANIZZAZIONI E PERSONE

Fino qualche anno fa, l'azienda offriva alle persone percorsi di sviluppo e opportunità di trovare appartenenza e senso del proprio lavoro. Questa forma di contratto psicologico negli ultimi anni è stata sostituita da modelli implicitamente "utilitaristici", centrati su performance, efficienza e scambio funzionale tra individuo e organizzazione. Tuttavia, una parte crescente delle persone, in particolare le generazioni più giovani, ricerca un rapporto più basato sull'**affinità valoriale** e sul **senso del lavoro**. Questo scarto tra aspettative e modelli organizzativi contribuisce a generare **disillusione** e **perdita di fiducia**.

LE PERSONE SONO SEMPRE PIÙ ISOLATE E LE COMUNITÀ AZIENDALI PIÙ DEBOLI

Si tratta di domande e fenomeni complessi da affrontare anche per la progressiva **perdita del senso di comunità** nei contesti organizzativi. Nei percorsi di counseling si rileva la percezione di **relazioni più fragili** e di **minori spazi di confronto**, con una sensazione diffusa di **competizione** o **isolamento**. In assenza di luoghi di rispecchiamento e condivisione, le difficoltà **tendono a essere vissute come problemi individuali** piuttosto che come fenomeni organizzativi condivisi.

MANCANO MODELLI DI GESTIONE DELLE PERSONE

Molti manager sembrano operare con strumenti e riferimenti costruiti in contesti organizzativi più stabili, che oggi faticano a risultare efficaci. Parallelamente, **non è ancora emerso un nuovo modello di leadership consolidato**. In questo scenario, la credibilità della leadership sembra dipendere meno dalla capacità di offrire risposte certe e più dalla possibilità di mantenere una **presenza autentica nel rapporto con le persone**: **chiarezza**, **sincerità** e **vicinanza** diventano elementi fondamentali per sostenere i team dentro contesti caratterizzati da elevata incertezza.

IL RAPPORTO FRA I GIOVANI E LE ORGANIZZAZIONI È AMBIGUO

Le generazioni più giovani sono esposte a una tensione specifica: essendo cresciuti in un'epoca di estrema velocità ed immediatezza, **faticano ad accettare i tempi più lenti** attraverso cui si apprende il funzionamento di un'organizzazione e si costruisce un'identità professionale. Questo si scontra anche con il loro **desiderio di ricercare maggior affinità di valori** e di voler **crescere a livello professionale** (più che di responsabilità o ruolo gerarchico), nonostante ciò richieda diverso tempo per essere realizzato.

Esistono dei “pattern ricorrenti” di fatica psicologica legati alle caratteristiche del lavoro e quali ricadute hanno sull’organizzazione?

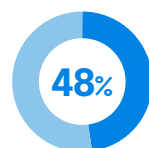
La fatica non è casuale, ma segue anche le configurazioni del lavoro: i “macro-ruoli”

Per focalizzare domande e bisogni ci siamo concentrati sulle dimensioni di ruolo e abbiamo cercato di comprendere le **differenze nelle difficoltà** portate al servizio e il modo in cui il counseling interviene, sia a livello individuale che organizzativo.

Per questo motivo, abbiamo ricodificato i lavori svolti dalle persone e li abbiamo **aggregati in macro-ruoli**, sulla base della combinazione di **due fattori chiave** - utili a leggere i vincoli concreti del lavoro, come grado di autonomia, rigidità dei processi, esposizione relazionale, responsabilità, presenza di turni o vincoli di contesto -, ossia:

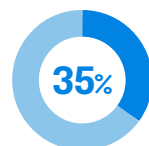
1. la prevalenza di attenzione del ruolo alle dimensioni di **prodotto-risultato** con una forte esposizione alle relazioni (il “cosa” del lavoro);
2. il maggiore focus sulle dimensioni di **processo** e di **metodo** in ambito organizzativo (il “come” del lavoro).

Ciò ha consentito di **individuare tre macro-ruoli**:



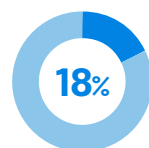
Quality Keepers

Ruoli che presidiano procedure, standard, correttezza tecnica e coerenza dei passaggi organizzativi.



Relational Performers

Ruoli esposti alla realizzazione del risultato e alla relazione con clienti, stakeholder o team interni.



Work Balancers

Ruoli di coordinamento che si collocano tra strategia e operatività e presidiano risultato, processo e persone.

L’analisi dell’**incrocio tra macro-ruoli e aree di difficoltà** consente di osservare non solo quali temi vengono portati allo sportello, ma come si trasformano nel corso del percorso.

Emergono **traiettorie specifiche** per macro-ruolo, ciascuna delle quali utile per comprendere meglio le **dinamiche stressogene**, che concorrono a generare malessere.

Fonte: focus group con i counselor del servizio JOY Balance

I macro-ruoli non indicano chi è fragile, ma dove e come il sistema esercita maggiore pressione, rendendo visibili le relazioni tra benessere e tensioni che emergono nel proprio lavoro.

Quality Keepers

Focus del percorso

Per questa categoria, la domanda iniziale include un'ampia **variabilità di difficoltà organizzative**.

Tuttavia, a fine percorso l'**area "organizzativa"** perde peso (-18%), mentre cresce l'attenzione su **difficoltà relazionali lavorative** (+7%) e su **attività/sviluppo professionale** (+5%).

Elementi di pressione

- Sovraccarico** cognitivo o operativo
- Conflitto tra priorità**
- Attrito** tra standard richiesti e risorse disponibili
- Senso di **inefficacia** quando il processo non consente di lavorare *"bene come si dovrebbe"*

Riflessioni

Nei ruoli più regolati e standardizzati, i margini di intervento sull'organizzazione sono percepiti come più limitati.

Il percorso tende quindi a concentrarsi su ciò che può essere agito direttamente: **qualità delle interazioni quotidiane, senso di efficacia, prospettive di crescita.**

In questi ruoli, il benessere sembra legarsi meno alla modifica del contesto e più alla **possibilità di preservare un'identità professionale coerente** dentro vincoli dati, lavorando su **flessibilità e resilienza.**

Fonte: analisi degli andamenti dei colloqui

Relational Performers

Fonte: analisi degli andamenti dei colloqui

Focus del percorso

In questa categoria, la domanda iniziale è articolata e tocca **dimensioni personali, relazionali e organizzative**.

Tuttavia, a fine percorso aumenta nettamente il peso delle **difficoltà di tipo organizzativo** (addirittura segnando un +23%).

Elementi di pressione

- Pressione sul **risultato**
- Sovra-esposizione** relazionale ed emotiva
- Responsabilità diretta** sull'esito finale del lavoro

Riflessioni

Il dato suggerisce un movimento ricorrente: ciò che inizialmente viene percepito come fatica personale o tensione relazionale viene progressivamente ricondotto alle condizioni di **contesto** – carichi, turni, aspettative, margini di autonomia, modalità di coordinamento.

Nei lavori ad alta esposizione a clienti, utenti o stakeholder, la **pressione** non è solo emotiva, ma **strutturale**.

Il counseling diventa quindi uno spazio di **rilettura sistemica**: non “cosa non funziona in me”, ma “**come sto dentro questo assetto organizzativo**”, quali margini di manovra e di sviluppo possibili.

Work Balancers

Focus del percorso

Nei ruoli di coordinamento, la distribuzione tra le aree resta equilibrata sia a inizio sia a fine percorso. Non si osserva uno spostamento dominante verso una sola dimensione.

Questo dato è coerente con la natura stessa del ruolo: **la pressione è simultaneamente organizzativa, relazionale e legata al mandato professionale.**

Il counseling opera quindi come spazio di integrazione e **ri-prioritizzazione**, più che di focalizzazione su un unico nodo.

La traiettoria non è di spostamento, ma di **ri-calibrazione complessiva.**

Elementi di pressione

- Iper-responsabilizzazione**
- Isolamento** decisionale
- Tensione** tra performance e sostenibilità
- Fatica da **regolazione emotiva** del team

Riflessioni

Quando il Work Balancer entra in sofferenza, l'impatto si propaga a cascata su clima, engagement e sostenibilità delle performance. Per i ruoli di coordinamento, il rischio principale non è solo il sovraccarico, ma anche l'isolamento decisionale e la progressiva **riduzione degli spazi di confronto.**

Inoltre, queste figure si trovano spesso a svolgere una funzione di regolazione emotiva del team - **gestire conflitti, sostenere la motivazione, tradurre obiettivi** - senza che questa competenza venga realmente riconosciuta o supportata.

I percorsi di counseling offrono quindi uno spazio di riflessione utile a **rinegoziare priorità, confini e stili di leadership.**

Fonte: analisi degli andamenti dei colloqui

Il Wellbeing da solo non basta: l'ascolto organizzativo e il doppio passaggio

Fonte: analisi degli andamenti dei colloqui

L'**ascolto organizzativo strutturato** consente di creare un'**infrastruttura di ascolto continuo** capace di trasformare il malessere individuale in **insight utili** per l'organizzazione, favorendo interventi concreti e coerenti che affianchino le iniziative di wellbeing a un miglioramento reale delle condizioni di lavoro.

Questo è possibile grazie ad un "**doppio passaggio**":

Sintomo

Vincolo

Leva

DAL SINTOMO AL VINCOLO

Le persone portano domande di supporto ampie e spesso poco definite: il percorso aiuta a **far emergere le fatiche individuali** e, ove rilevanti, **i vincoli organizzativi** su cui agire.

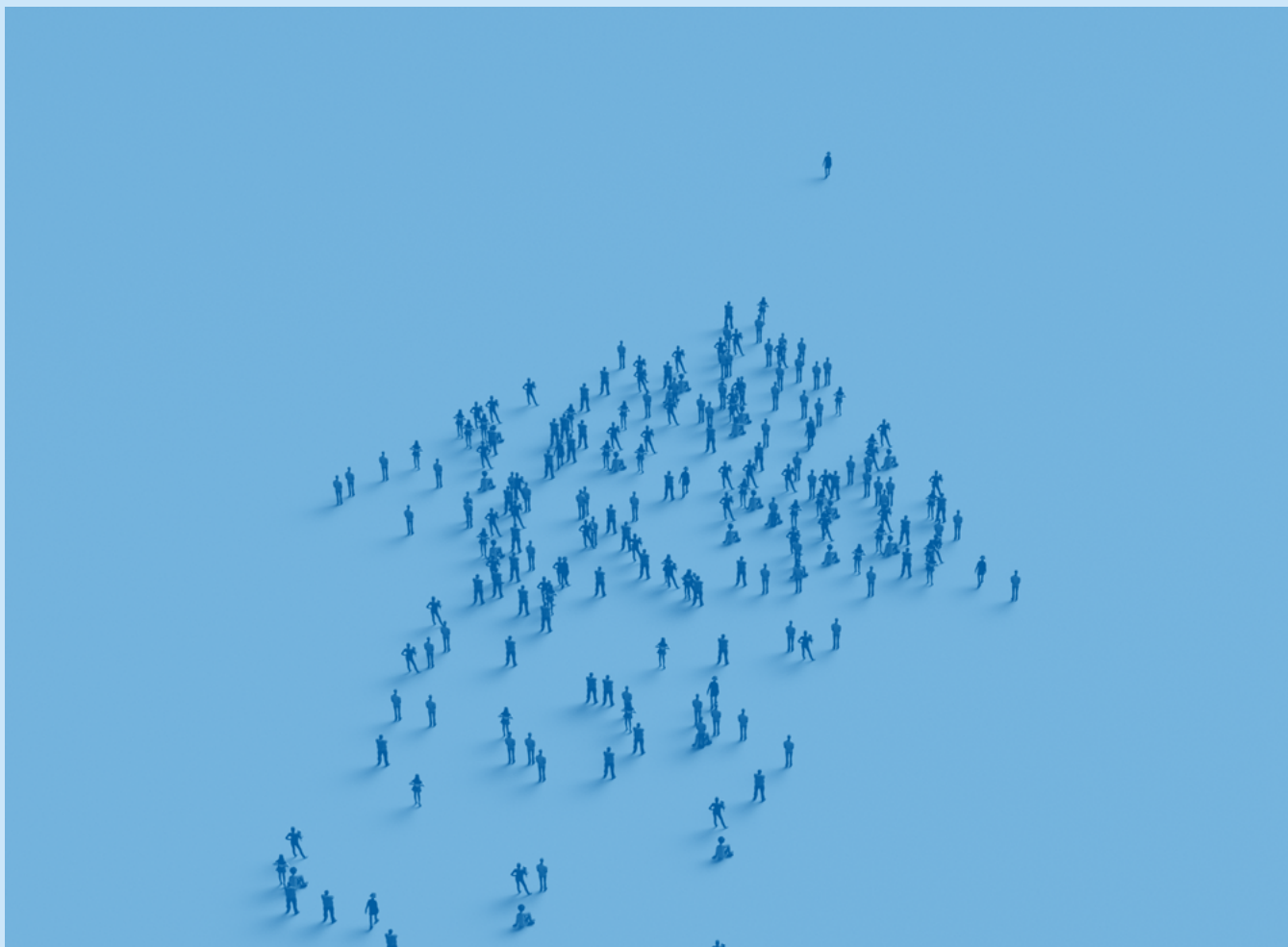
DAL VINCOLO ALLA LEVA

Partendo dal vincolo organizzativo è possibile individuare: **azioni** – individuali e organizzative – e **iniziative** utili per **recuperare controllo, sostenibilità e benessere**.

Il passaggio dal vincolo alla leva: accanto all'intervento sul singolo, JOY Balance consente di individuare un intervento organizzativo

Fonte: analisi degli andamenti dei colloqui

RUOLO	CHI SONO E COSA FANNO	TIPO DI FATICA	IMPATTO SUL BUSINESS	POSSIBILI INTERVENTI
Quality Keepers (48%)	Ruoli che presidiano procedure, standard, correttezza tecnica e coerenza dei passaggi organizzativi.	Attrito tra standard e realtà: ansia da imprevisto, percezione di inefficacia di fronte a procedure rigide, sovraccarico.	Rallentamento delle attività, burocratizzazione difensiva, colli di bottiglia, conflitti inter-funzionali, rigidità.	Garantire flessibilità protetta. Creare protocolli di sicurezza psicologica per la gestione delle eccezioni senza penalizzare l'operatore.
Relational Performers (35%)	Ruoli esposti alla realizzazione del risultato e alla relazione con clienti, stakeholder o team interni.	Pressione continua sui risultati, sovraesposizione emotiva, percezione dell'organizzazione come ostacolo.	Diminuzione della qualità del servizio, perdita di opportunità di business, turnover.	Riallineare i margini di manovra. Bilanciamento del potere decisionale: all'aumentare dell'esposizione al target deve corrispondere una reale autonomia di manovra.
Work Balancers (18%)	Ruoli di coordinamento che si collocano tra strategia e operatività e presidiano risultato, processo e persone.	Iper-responsabilità, isolamento decisionale, schiacciamento tra urgenze di business e tenuta emotiva del team.	Scollamento tra strategia e execution ed effetto contagio sul clima, crollo della produttività del team.	Riprogettare competenze e KPI. Inserire metriche di sostenibilità del team nella valutazione della leadership e attivare reti di peer-supervision, attivare percorsi di formazione one-to-one.



Dall'approccio emergenziale a quello preventivo

Queste analisi dimostrano che fatica e vulnerabilità psicologica **si distribuiscono in modo differenziato a seconda delle caratteristiche del ruolo** ricoperto e ha effetti negativi su singolo e organizzazione.

*È importante cambiare il paradigma di azione: da un approccio di «**gestione dell'emergenza**» a «**prevenzione pensata per macro-ruoli**».*

Fonte: analisi degli andamenti dei colloqui

Come possono rispondere le organizzazioni e quali azioni preventive possono mettere in atto?

5 linee guida

Il benessere non migliora semplicemente aggiungendo nuove iniziative di wellbeing, ma affiancando un **intervento mirato** sulle configurazioni organizzative che generano il sovraccarico.

*La sfida è integrare i servizi di wellbeing nell'organizzazione del lavoro e creare una **employee experience integrata e coerente** che renda sostenibile le proprie attività.*

Ecco allora che **abbiamo identificato alcuni punti di lavoro** a livello organizzativo per affrontare le tensioni emerse.

- 1** **Governare** *il Wellbeing attraverso l'ascolto*
- 2** **Rinforzare** *la comunità aziendale*
- 3** **Superare** *il «One Size Fits All»*
- 4** **Evolvere** *la leadership*
- 5** **Abilitare** *autonomia*

Governare il Wellbeing attraverso l'ascolto

1

Cosa dicono i dati



Il valore dell'ascolto organizzativo non riguarda solo il supporto al singolo, ma consente di **individuare i pattern di pressione organizzativa** e la possibilità di strutturare **azioni mirate**.

Cosa implica per l'azienda



L'ascolto non è (solo) uno strumento di cura del singolo, ma una **infrastruttura permanente di lettura organizzativa** che trasforma l'ascolto in **conoscenza utile all'azione organizzativa preventiva**.

Cosa può fare l'HR?



Istituire un **comitato** (HR, Operations, Board) per l'analisi dei dati di ascolto, al fine di **anticipare** colli di bottiglia operativi e picchi di burnout



Integrare i dati di ascolto nei momenti decisionali HR



Collegare l'ascolto a **micro-interventi** organizzativi visibili



Monitorare nel tempo indicatori di **engagement, retention e accesso** ai servizi di supporto

L'ascolto è un sistema di governo:
non un servizio, ma una leva decisionale.

Rinforzare la comunità aziendale

Cosa dicono i dati



Le relazioni sono più fragili e ci sono minori spazi di confronto. In assenza di luoghi di rispecchiamento e condivisione, **le difficoltà tendono a essere vissute come problemi individuali.**

Cosa implica per l'azienda



Il benessere non dipende solo da interventi individuali, ma anche dalla **qualità del tessuto relazionale** dell'organizzazione: le aziende possono **presidiare attivamente** gli spazi di confronto e apprendimento collettivo, vanno previsti/integrati strumenti che permettano di **facilitare processi e relazioni.**

Cosa può fare l'HR?

- Introdurre momenti strutturati di **confronto** tra pari
- Attivare percorsi di **mentorship** intergenerazionale
- Rafforzare comunità **professionali** e **manageriali**
- Creare **protocolli di gestione dell'imprevisto** e **spazi protetti** per la risoluzione dei conflitti inter-funzionali
- Introdurre percorsi di **mentorship** e **consulenza individuale** (counseling e/o coaching) per riflettere su risorse e relazioni

Se si perde la dimensione relazionale, si perde efficacia operativa:
senza intervenire il malessere si riproduce.

Superare il «One Size Fits All»

Cosa dicono i dati



Le richieste di supporto **non sono omogenee**: ruoli diversi vivono pressioni differenti e segnalano **bisogni diversi**.

Cosa implica per l'azienda



Superare l'idea di una politica di benessere uniforme e adottare una logica di **segmentazione organizzativa del benessere** per intervenire in modo **mirato**.

Cosa può fare l'HR?



Affiancare alla logica dell'inquadramento contrattuale la **mappatura** delle popolazioni interne per "macro-ruolo" (esposizione al risultato vs. rigidità)



Disegnare **interventi di prevenzione differenziati**

Il wellbeing standardizzato non funziona:
interventi uguali non intercettano i rischi reali.

Evolvere la leadership

Cosa dicono i dati



I modelli di leadership **tradizionali** sembrano sempre **meno efficaci** e non ne emergono di nuovi.

Cosa implica per l'azienda



Il benessere manageriale è una leva sistemica: quando i ruoli di coordinamento entrano in sofferenza, l'**impatto si propaga su clima, engagement e performance** dei team. Sostenere i manager significa rafforzare la capacità dell'organizzazione di affrontare contesti complessi e incerti.

Cosa può fare l'HR?

- Creare **comunità** manageriali strutturate
- Sviluppare competenze di **ascolto** e **gestione** delle persone
- Introdurre momenti di **supervisione** o **counseling/coaching** individuale
- Inserire nei sistemi di Performance Management **KPI** legati alla **sostenibilità emotiva** del team

**Se il manager è in sofferenza,
il problema si moltiplica.**

Abilitare l'autonomia

Cosa dicono i dati



Alcune figure sentono **regole e vincoli** aziendali come **vuote ritualità** che ostacolano il proprio lavoro.

Ne deriva **stress, desiderio di fuga**, senso di **onnipotenza** o **impotenza**.

Cosa implica per l'azienda



Integrare nella governance HR strumenti che permettano di osservare la configurazione del lavoro, come: **carichi reali e dichiarati, responsabilità e potere decisionale, obiettivi assegnati e risorse disponibili**.

Cosa può fare l'HR?



Verificare costantemente la **coerenza** tra obiettivi e risorse



Ridurre **ambiguità di ruolo** nei contesti ad alta esposizione



Introdurre progetti, supporto e consulenza individuale per la **gestione dello stress**



Inserire indicatori di "margine di manovra" e KPI non solo sui risultati, ma anche sui **rapporti interni**, in modo da aiutare a capire come gestire meglio i propri margini di autonomia e discrezionalità

Il ruolo determina il rischio:
serve una gestione differenziata.

Conclusioni

Attraverso l'ascolto organizzativo strutturato evolve, quindi, anche il Wellbeing

Le analisi svolte sui percorsi di counseling, il confronto con i professionisti coinvolti e i principali punti di attenzione emersi restituiscono un'immagine del Corporate Wellbeing che va oltre la logica dei benefit e delle iniziative di supporto.

Attraverso un ascolto organizzativo strutturato, il wellbeing può infatti diventare una leva capace di intercettare segnali deboli, leggere i vincoli che generano disagio e malessere e trasformarli in *insight* utili ad attivare interventi concreti, non solo a supporto del singolo, ma dell'organizzazione nel suo complesso.

In questa prospettiva, la domanda chiave per le organizzazioni non è più soltanto *"quali strumenti offrire per generare benessere?"*, ma *"come stiamo configurando il lavoro e dove si stanno concentrando le pressioni organizzative?"*

Da insieme di benefit e iniziative spesso poco coordinate

Da interventi di supporto al singolo

Da cura del sintomo / problema

a "sensore"

intercetta segnali deboli e leggere vincoli organizzativi che generano disagio e malessere

a "traduttore"

trasforma i vincoli e il disagio in insight che rendono visibili i problemi reali così da poter adottare soluzioni concrete

a "attivatore"

abilita interventi organizzativi che collegano ascolto e azione, di sostegno al singolo e all'organizzazione

Chi è MARSH | JOINTLY

Da oltre dieci anni lavoriamo per migliorare la qualità di vita dei team e supportare le organizzazioni con soluzioni innovative di Corporate Wellbeing

Offriamo la **gamma più completa e personalizzabile di benefit e servizi di people caring**, integrata in un unico touchpoint digitale - la nostra **piattaforma JOY** - e arricchita da strumenti consulenziali di advisory, di engagement e di comunicazione.

Monitoriamo e misuriamo gli impatti delle nostre soluzioni di *Corporate Wellbeing* sul benessere individuale, organizzativo e sociale, attraverso strumenti di ascolto dei dipendenti e valutazioni di output e outcome.

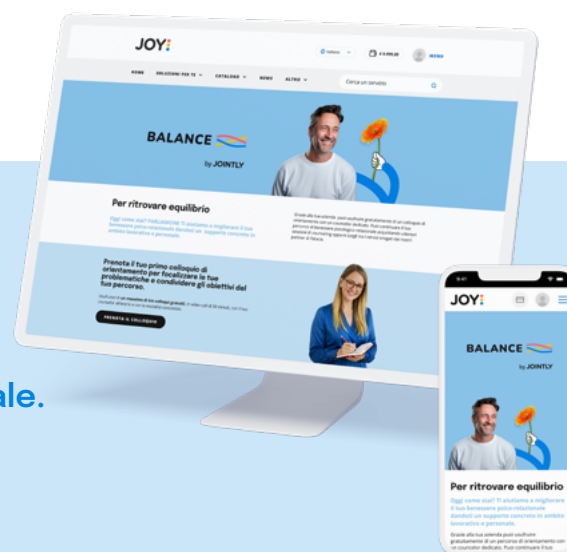
Marsh Jointly è parte di *Marsh*, una società di servizi professionali che opera tramite quattro business (*Marsh Risk, Mercer, Guy Carpenter e Oliver Wyman*) a livello globale aiutando i clienti a orientarsi nella complessità e a cogliere nuove opportunità grazie a competenze specializzate e di eccellenza in ambito risk management, assicurazione e riassicurazione, persone e investimenti, nonché della consulenza manageriale e strategica.

Attraverso la combinazione delle proposizioni di *Marsh Jointly, Marsh Risk e Mercer* possiamo offrire al cliente la **più ampia offerta di soluzioni per la gestione integrata e ottimizzazione dell'offerta benefit, del total reward e della total wellbeing employee proposition.**

JOY BALANCE

JOY Balance è il modulo nativo della Wellbeing Platform JOY dedicato al benessere psico-relazionale.

Non un semplice counseling psicologico, ma una soluzione integrata che unisce supporto personalizzato e ascolto organizzativo.
Per le persone è benessere e equilibrio. Per le aziende è ascolto, insight, cultura del wellbeing.





www.jointly.pro