

White Paper 2026

Oltre il wellbeing. Sicurezza Psicologica & Relazioni

per l'evoluzione
dei contesti aziendali

mylia_
prepariamo il futuro



Indice

Il contributo degli autori e delle autrici	<u>03</u>	3.2 _ Dalle relazioni fragili alla fiducia: l'esperienza di IKEA tra cultura, ascolto e sicurezza psicologica (A cura di Sara Carollo)	<u>30</u>
Nota metodologica alle immagini	<u>04</u>	3.3 _ Il potere trasformativo della sicurezza psicologica: il cuore della cultura organizzativa (A cura di Sabrina Bagnato)	<u>32</u>
1. Guidare l'incertezza: il ruolo strategico della cultura del lavoro in azienda (A cura di Sabrina Bagnato)	<u>05</u>	3.4 _ Abitare l'incertezza: wellbeing e «pensiero divergente» nei contesti complessi (a cura di Luca Gammarota)	<u>36</u>
1.1 _ L'importanza dell'ascolto come primo passo nel cambiamento organizzativo	<u>08</u>	4. L'evoluzione relazionale dei modelli di gestione delle persone (A cura di Sabrina Bagnato)	<u>38</u>
1.2 _ La Grande Disconnessione: ricostruire Fiducia e Benessere Organizzativo	<u>10</u>	4.1 _ Organizzazioni senza paura: dal rischio relazionale alla crescita collettiva	<u>40</u>
1.3 _ L'impatto identitario delle Organizzazioni sulle generazioni di lavoratori e lavoratrici	<u>11</u>	4.2 _ Il potere della leadership inclusiva: prossimità, empatia e riconoscimento	<u>43</u>
2. L'impresa che cambia: tra Società Liquida, Fragilità e Ricerca di Senso	<u>13</u>	4.3 _ Accogliere il disagio per costruire nuove pratiche di cura in azienda	<u>46</u>
2.1 _ Perché il Benessere Organizzativo è diventato una necessità etica e strategica (A cura di Angelo Salvi)	<u>14</u>	4.4 _ Dalla diversity all'appartenenza condivisa: il lato relazione dell'inclusione	<u>47</u>
2.2 _ Benessere e Malessere Organizzativo: una Visione Integrata (A cura di Sabrina Bagnato)	<u>17</u>	4.5 _ Il gioco come spazio trasformativo e laboratorio relazionale	<u>48</u>
2.3 _ Dall'esperienza alla consapevolezza: gli interventi che trasformano il modo di lavorare (A cura di Angelo Salvi)	<u>18</u>	5. Conclusioni e nuove traiettorie di sviluppo per organizzazioni sicure e sostenibili (A cura di Sabrina Bagnato)	<u>49</u>
2.4 _ Dal benessere alla performance collettiva. Il cambiamento che parte da me (A cura di Gianluca Magnani)	<u>21</u>	5.1 _ Dove si gioca la differenza: le leve profonde del benessere organizzativo	<u>50</u>
3. Dal Distacco alla Partecipazione: Costruire Appartenenza e Valore (A cura di Sabrina Bagnato)	<u>24</u>	5.2 _ Human ReGeneration: uno sguardo al futuro del benessere organizzativo tra fiducia, sviluppo e responsabilità condivisa	<u>52</u>
3.1 _ La coerenza tra fattori intrinseci ed estrinseci del benessere organizzativo (A cura di Fabio Cecchinato)	<u>27</u>	Agli/Alle autori/autrici, con profonda gratitudine	<u>53</u>

Il contributo degli autori e delle autrici

Questo whitepaper, curato principalmente da **Sabrina Bagnato**, Learning Designer di Mylia, Psicologa della Salute e Psicoterapeuta, nasce dal contributo corale di **diversi/e esperti/e e autori/autrici in ambito HR**, che negli ultimi anni hanno lavorato a fianco di organizzazioni impegnate a ridefinire il proprio ruolo in contesti complessi e in continua trasformazione.

Per comprendere a fondo come il benessere organizzativo e la sicurezza psicologica possano diventare leve concrete di cambiamento e performance collettiva, abbiamo scelto di integrare dati, ascolto ed esperienze maturate sul campo, adottando una prospettiva attenta alle dinamiche relazionali che attraversano le organizzazioni.

Il nostro intento è offrire spunti e strumenti utili a leader, professionisti/e HR e team, per costruire culture del lavoro più responsabili, inclusive e generative, in cui le persone possano sentirsi protagoniste del proprio sviluppo e della salute dell'organizzazione nel suo insieme.





Nota metodologica alle immagini

Le immagini di questo paper non vogliono essere solo un elemento decorativo, ma **parte integrante della riflessione** su benessere organizzativo e sicurezza psicologica.

Per questo, la loro selezione, è stata guidata da **un criterio coerente con i principi di Diversity, Equity & Inclusion**: evitare rappresentazioni stereotipate e proporre invece ritratti autentici, multigenerazionali e culturalmente plurali, capaci di restituire la complessità delle persone e dei contesti di lavoro contemporanei, con uno sguardo inclusivo e non omologante.

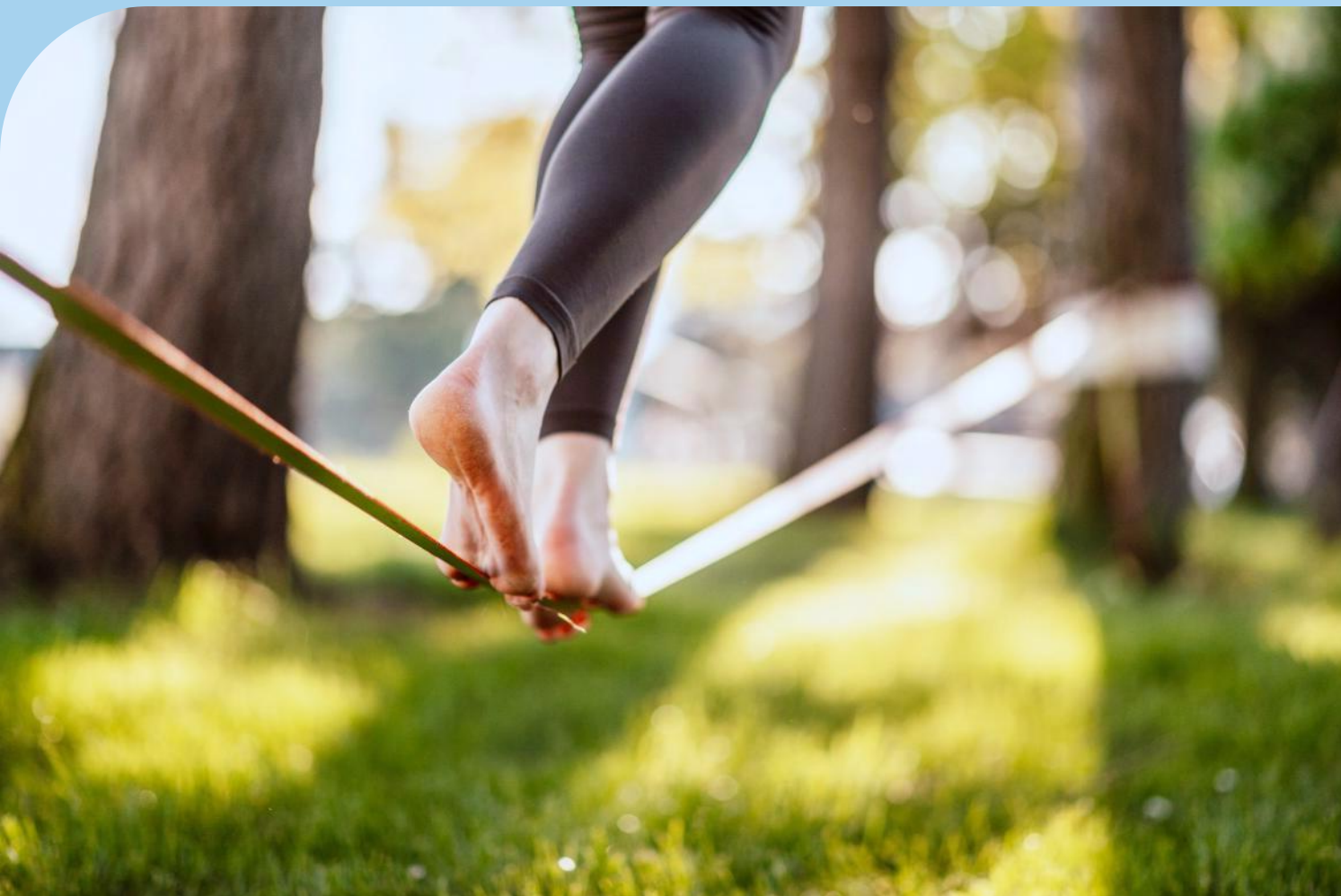
Perché oltre ai modelli e ai linguaggi che adottiamo, **anche gli immaginari visivi possono contribuire a dare forma e vita a una cultura organizzativa più ampia e realistica**, creando spazi simbolici in cui ciascuno possa riconoscersi: un primo, concreto passo verso organizzazioni più sicure, eque e generative.

1

Guidare l'incertezza: il ruolo strategico della cultura del lavoro in Azienda

A cura di Sabrina Bagnato,
Learning Designer Mylia





Oggi le organizzazioni si muovono in uno scenario profondamente incerto e critico. A livello europeo e globale, viviamo una fase segnata da forti tensioni e discontinuità: escalation di conflitti geopolitici con perdite umanitarie inaudite, emergenza climatica, trasformazioni del settore energetico, polarizzazioni politiche e sociali, diffondersi di tecnologie innovative e disruptive, con vissuti di impotenza, esclusione e lotta per la sopravvivenza. In questo contesto, le aziende si trovano a operare in un clima di instabilità che genera ansia e disorientamento, in cui ciò che esiste oggi può essere improvvisamente cancellato domani¹.

Per adattarsi a scenari nuovi e sconosciuti, è fondamentale che le organizzazioni sviluppino flessibilità interna, contando su gruppi che abbiano un pensiero dinamico, iniziativa e capacità di assumersi responsabilità, in un mondo che richiede continuamente prese di decisioni, in cui emergono problemi e opportunità e in cui è necessario che le persone imparino costantemente mentre lavorano.

All'interno di questi scenari complessi, la **dimensione culturale diventa un fattore strategico, eppure ancora troppo spesso trascurato**. Viviamo sempre più in un'epoca in cui i/le dipendenti, sia come individui che come parte di un team, abbiano più che mai non solo la possibilità di influenzare la produttività e i risultati (supportati dalle nuove tecnologie e dai nuovi modi di lavorare) **ma anche l'innovazione e la coesione dell'organizzazione**. Le culture organizzative² influenzano profondamente il modo in cui le persone vivono il proprio ruolo, il proprio impegno e la relazione con colleghi/e e leader.

Per questo è oggi più che mai fondamentale riconoscere quali culture del lavoro generino valore e quali, invece, creino freni nelle strategie di competitività, innovazione, cambiamento e resilienza, per guidare con maggiore consapevolezza le trasformazioni sociali e organizzative³.

1. European Workforce study 2025, Great Place to Work

2. Ci riferiamo alla definizione di Edgar Schein dove "La cultura organizzativa può essere definita come l'insieme dei significati, dei valori e delle pratiche che orientano la vita collettiva di un'organizzazione."

3. Negli anni Settanta, la trasformazione dei lavoratori e delle lavoratrici da forza lavoro in risorsa fu una svolta totale, nella dinamica delle relazioni lavorative (Verifica della formazione in psicoanalisi, Renzo Carli, Quaderni di Psicologia Clinica, 1/2025)



La sfida è duplice: da un lato, costruire culture del lavoro psicologicamente sicure, autonome, capaci di prendere decisioni in contesti incerti; dall'altro, evitare la deriva verso una cultura estesa di stress e instabilità. Da più parti si evoca il "The Great Exhaustion"⁴, il «Grande Esaurimento» che si riferisce alla sensazione opprimente di stanchezza, stress e burnout provata da chi lavora. Non si tratta solo di stanchezza dopo una lunga giornata di lavoro, ma di una sensazione profonda di svuotamento.

L'attenzione alla sicurezza psicologica e l'idea di dedicare una riflessione in comunità a questo tema ci è sembrato potesse essere una strada interessante di sviluppo e presenza per le nostre organizzazioni, confrontate con la necessità di essere sistemi flessibili, aperti, capaci di adattarsi alla complessità dell'ambiente, prese sia da sfide di business, che da sfide sociali e culturali, di convivenza, relazioni, e valori.

La sicurezza psicologica è una leva centrale per rispondere, in modo sistemico, alla complessità contemporanea, promuovendo l'adattabilità, il senso e l'appartenenza.

Se per anni la stanchezza cronica è stata paradossalmente celebrata come prova di efficienza, oggi quel modello non funziona più: **è tempo di ritrovare un nuovo modo di lavorare, autentico e responsabile verso la propria salute, e capace di restituire significato e valore reale al proprio contributo nell'organizzazione.**

4. L'espressione Great Exhaustion, il grande esaurimento nervoso collettivo del mondo, è stata coniata dall'Università del New South Wales, in Australia, perché li arriva tutto prima, come il capodanno. Secondo un sondaggio McKinsey, il 49 per cento della forza lavoro USA è a un qualche titolo in burnout. Stesso risultato (50 per cento dei/delle dipendenti, 53 per cento dei/delle manager) per un'indagine più ampia, commissionata da Microsoft, su 11 paesi diversi e un campione di 20mila persone. La metà delle persone oggi al lavoro è esausta

L'importanza dell'ascolto come primo passo nel cambiamento organizzativo

L'ascolto rappresenta il primo, indispensabile passo verso qualunque trasformazione sostenibile. Non si tratta solo di raccogliere feedback, ma di costruire un reale processo di comprensione, conoscenza ed elaborazione.

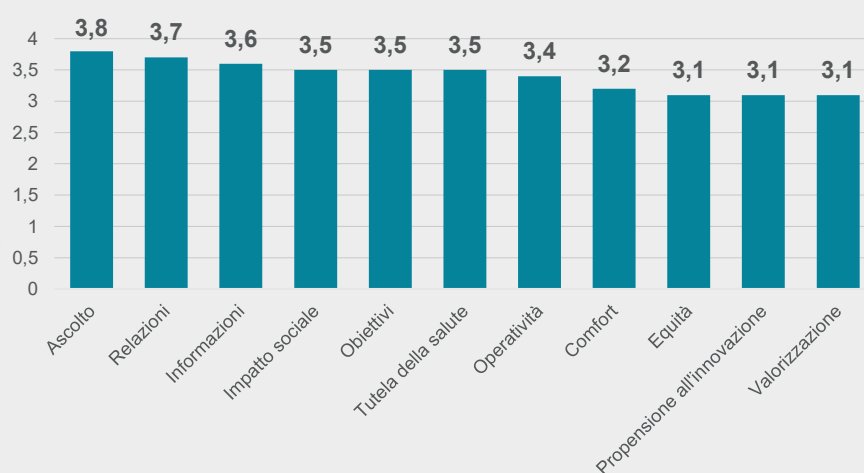
Le organizzazioni troppo spesso si interrogano su sé stesse, senza davvero ascoltare chi le abita: le persone. Pur essendo dotate di strumenti di rilevazione del clima, dei più accreditati.

Come **Mylia**, da diversi anni, operiamo come un vero e proprio **Osservatorio sul benessere organizzativo**, alimentato in modo costante dalle indagini sul benessere che realizziamo insieme alle nostre aziende clienti.

L'analisi aggregata delle più recenti indagini sulle percezioni del clima in azienda evidenzia un quadro chiaro e preoccupante: **emergono stanchezza mentale, scarsa valorizzazione, senso di alienazione, risentimento e un crescente desiderio di cambiare lavoro.**

FATTORI INSOFFERENZA LAVORATIVA	Mai %	Raramente %	A Volte %	Spesso %	Sempre %	Punteggio
Fatica mentale	1.1 %	6.0 %	21.0 %	43.8 %	28.1 %	3,961865
Sovraccarico di lavoro	3.1 %	14.5 %	41.7 %	30.3 %	10.4 %	3,300968
Sovraccarico emotivo	13.7 %	25.9 %	34.5 %	19.3 %	6.6 %	2,747887
Desiderio di cambiare lavoro / ambiente di lavoro	16.2 %	21.5 %	34.5 %	22.5 %	5.2 %	2,707127
Monotonia, ripetitività	18.7 %	31.4 %	32.6 %	12.9 %	4.4 %	2,529274
Mancanza di idee, assenza di iniziativa	20.6 %	33.4 %	29.1 %	12.8 %	4.1 %	2,51029
Disinteresse per il lavoro	27.6 %	30.3 %	28.0 %	10.6 %	3.4 %	2,498287

CONFLITTUALITÀ	Mai %	Raramente %	A Volte %	Spesso %	Sempre %	Puntggio
Pettegolezzo	12.7 %	24.1 %	27.8 %	23.4 %	12.0 %	3,126072
Risentimento verso l'organizzazione	18.3 %	21.3 %	33.2 %	20.6 %	6.6 %	2,800943
Aggressività e nervosismo	24.6 %	29.8 %	28.2 %	12.2 %	5.2 %	2,467894



Campione di 1700 dipendenti

Ciò che colpisce è la coesistenza di questi vissuti con una **percezione** altrettanto forte di ascolto, relazioni significative, impatto sociale, trasparenza e condivisione, come si vede dai **fattori del benessere organizzativo**, in cui **l'ascolto è al primo posto tra le dimensioni più vissute e percepite dalle persone.**

Non si tratta solo di numeri, ma di segnali profondi che parlano di culture organizzative che hanno bisogno di essere pensate e integrate nelle strategie razionali, perché possano contribuire allo sviluppo delle Organizzazioni.

Benessere e Malessere sul lavoro in Italia

Distacco e Malessere %



Fattori di Benessere %



L'ascolto è un modo per restituire dignità alle soggettività. Costruire sistemi strutturati di ascolto, sia qualitativi che quantitativi, consente alle aziende non solo di rilevare le criticità, ma di avviare percorsi trasformativi fondati su esigenze reali. In questo senso, i dati diventano strumenti per immaginare il futuro e non semplici indicatori da archiviare. **Servono per orientare interventi capaci di generare cambiamento culturale, e non solo soluzioni tecniche.**



La Grande Disconnessione: ricostruire Fiducia e Benessere Organizzativo

Negli ultimi anni, le condizioni di lavoro sono profondamente cambiate. Le persone riportano una crescente difficoltà nel trovare un equilibrio tra vita e lavoro, per l'elevata pressione a produrre, con livelli elevati di stress, ansia, frustrazione⁵. **I dati del rapporto Gallup 2025 menzionati precedentemente evidenziano una disconnessione emotiva e professionale sempre più marcata: le persone non si dimettono, semplicemente smettono di credere nel lavoro, limitandosi a fare il minimo indispensabile.**

Allo stesso tempo, le mansioni cambiano in continuazione e le gerarchie sono spesso poco trasparenti e impreparate: i più giovani, ad esempio, esprimono **desideri di autonomia e significato, mentre quelli più senior riportano esclusione dai processi di sviluppo.**

La mancanza di supporto percepito, l'assenza di spazi di riconoscimento e la pressione costante sono fattori che contribuiscono al diffondersi di disagio psicologico.

In parallelo, si sviluppano iniziative aziendali focalizzate sul **benessere individuale** – yoga, counseling, mindfulness – che spesso non dialogano con le reali condizioni strutturali del lavoro. **Emerge una forte distanza tra l'offerta simbolica delle aziende e l'esperienza quotidiana dei/delle lavoratori/lavoratrici.**

I dati del WPO Centre for Organizational Effectiveness hanno pubblicato l'annuale Studio sulla sicurezza psicologica evidenziano come ci sia sempre più attenzione globale ai rischi psicosociali quali eccessivi carichi di lavoro, scarsa chiarezza del ruolo e opportunità di sviluppo, continui salti nelle priorità, leadership inconsistente.

È sufficiente, quindi, che il benessere sia pensato come un insieme di benefit? O piuttosto va pensato come un **risultato collettivo, costruito nel tessuto relazionale e nella coerenza tra cultura, strutture e pratiche?**

Carla Boyer, Director of Global Clinical Infrastructure, in merito ai dati emersi dallo studio WPO sulla sicurezza psicologica in Italia, sostiene:

*Le aziende italiane si trovano ad affrontare problematiche che colpiscono al cuore la cultura organizzativa: mancanza di opportunità di sviluppo, dilemmi etici e obiettivi poco chiari. **Senza una chiara comprensione di come potrebbero progredire o di cosa stanno cercando di raggiungere, i/le dipendenti possono facilmente sentirsi isolati dal loro lavoro.** Quando le preoccupazioni etiche aggravano questo senso di dubbio, diventa ancora più difficile per le organizzazioni mantenere il coinvolgimento delle persone. A tal fine, i leader devono dare priorità alla trasparenza, investire nello sviluppo personale e professionale dei/delle dipendenti e definire obiettivi chiari e raggiungibili per i propri team. Coltivando una cultura radicata nell'onestà, nella trasparenza, nella compassione e nella comprensione, la fiducia può essere ripristinata, aiutando lavoratori e lavoratrici e datori/datrici di lavoro a lavorare insieme per raggiungere i propri obiettivi.*

5. I dati del WPO Centre for Organizational Effectiveness hanno pubblicato l'annuale Studio sulla sicurezza psicologica evidenziano come ci sia sempre più attenzione globale ai rischi psicosociali quali eccessivi carichi di lavoro, scarsa chiarezza del ruolo e opportunità di sviluppo, continui salti nelle priorità, leadership inconsistente.

L'impatto identitario delle Organizzazioni sulle generazioni di lavoratori e lavoratrici

Culture di **scarsa valorizzazione e riconoscimento delle persone, alienazione e sensazione di fare cose inutili, risentimento, scetticismo e sfiducia** che le condizioni migliorino, convivono con **culture dell'ascolto, relazioni, impatto sociale, condivisione di informazioni e obiettivi organizzativi**.

Si tratta di vissuti polarizzati, che animano contemporaneamente le organizzazioni, divise **tra desiderio di autorealizzazione e relazione, tra l'automazione e il dare senso a quanto accade nel lavoro. Si desidera riconoscimento e impatto, ci si protegge attraverso il distacco e l'alienazione.**

Questa coesistenza di culture non è solo "personale" o "generazionale", ma culturale e simbolica.

Le aziende possono imparare ad ascoltare queste pluralità e provare a integrare. Non si può più operare come se il lavoro fosse neutro, razionale o puramente funzionale: **oggi ogni intervento organizzativo ha un impatto identitario, relazionale, esistenziale.**

Le domande che emergono dalle persone – "ha senso quello che faccio?", "posso esprimere chi sono?", "vale la pena restare qui?" – sono insistenti, sempre più frequenti, a volte ineludibili. Le organizzazioni che sapranno ascoltarle e dare loro una forma condivisa potranno rigenerare il proprio patto simbolico e motivazionale con le persone. Le altre, rischiano di perdere progressivamente coesione, motivazione e futuro.

In un contesto in cui la mobilità è sempre più alta e i legami di appartenenza meno scontati, **la vera sfida per le organizzazioni non è "trattenere" le persone, ma far sì che scelgano di restare.** La differenza è profonda: trattenere richiama un'azione costringitiva o utilitaristica; **scegliere di restare, invece, implica motivazione, identificazione, desiderio.** *"Chi ci resta davvero, lo fa perché sente che il futuro li ha senso": questa è la sfida identitaria delle organizzazioni contemporanee.*

Questo aspetto si esprime anche entro una questione etica o di rinnovo valoriale, **le persone sono attente e sensibili a rilevare se c'è coerenza o incoerenza tra i propri valori e quelli aziendali.**

Gli studi del nostro Osservatorio sul benessere organizzativo, riportati nelle tabelle successive, evidenziano come le persone attribuiscono ai valori aziendali un peso e un'importanza maggiori rispetto a quanto ne riconoscano agiti nell'organizzazione.



Analisi dell'importanza valoriale

Quanto è importante per te?

	Per Nulla	Per Nulla %	Poco	Poco %	Abbastanza	Abbastanza %	Molto	Molto %	Totalmente	Totalmente %	Punteggio
Il rispetto per te sul luogo di lavoro	5	0,3%	14	0,8%	68	4,0%	432	25,7%	1163	69,1%	4,56
L'equità nel trattamento	9	0,5%	25	1,5%	109	6,5%	530	31,5%	1009	60,0%	4,37
Gli obiettivi chiari/ben definiti	4	0,2%	21	1,2%	97	5,8%	713	42,4%	847	50,4%	4,36
L'attenzione alla salute fisica e psicologica	5	0,3%	26	1,5%	143	8,5%	690	41,0%	818	48,6%	4,34
I ruoli chiari/ben definiti	4	0,2%	22	1,3%	148	8,8%	712	42,3%	796	47,3%	4,34
La collaborazione tra colleghi e colleghe	5	0,3%	21	1,2%	105	6,2%	677	40,2%	874	52,0%	4,33
L'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale	7	0,4%	26	1,5%	125	7,4%	513	30,5%	1011	60,1%	4,32
Il riconoscimento del tuo impegno	10	0,6%	27	1,6%	115	6,8%	595	35,4%	935	55,6%	4,27
La possibilità di far emergere le tue qualità	14	0,8%	21	1,2%	177	10,5%	671	39,9%	799	47,5%	4,15
Il supporto del/la tuo/a responsabile	9	0,5%	25	1,5%	175	10,4%	741	44,1%	732	43,5%	4,14
I nuovi progetti	9	0,5%	43	2,6%	284	16,9%	779	46,3%	567	33,7%	3,96
L'ascolto dei tuoi suggerimenti e proposte da parte del/la responsabile	13	0,8%	33	2,0%	209	12,4%	808	48,0%	619	36,8%	3,93

Quanto è importante per l'organizzazione?

	Per Nulla	Per Nulla %	Poco	Poco %	Abbastanza	Abbastanza %	Molto	Molto %	Totalmente	Totalmente %	Punteggio
La collaborazione tra colleghi e colleghe	30	1,8%	154	9,2%	419	24,9%	633	37,6%	446	26,5%	3,79
Il rispetto per te sul luogo di lavoro	49	2,9%	166	9,9%	400	23,8%	555	33,0%	512	30,4%	3,78
Il supporto del/la tuo/a responsabile	58	3,4%	194	11,5%	416	24,7%	600	35,7%	414	24,6%	3,65
I nuovi progetti	61	3,6%	224	13,3%	507	30,1%	565	33,6%	325	19,3%	3,55
Gli obiettivi chiari/ben definiti	73	4,3%	315	18,7%	474	28,2%	508	30,2%	312	18,5%	3,53
L'ascolto di tuoi suggerimenti e proposte da parte del/la responsabile	81	4,8%	222	13,2%	480	28,5%	580	34,5%	319	19,0%	3,43
I ruoli chiari/ben definiti	70	4,2%	314	18,7%	497	29,5%	490	29,1%	311	18,5%	3,41
L'attenzione alla salute fisica e psicologica	99	5,9%	337	20,0%	500	29,7%	465	27,6%	281	16,7%	3,39
L'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale	87	5,2%	331	19,7%	501	29,8%	431	25,6%	332	19,7%	3,39
L'equità nel trattamento	117	7,8%	299	20,0%	370	24,7%	374	25,0%	338	22,6%	3,37
Il riconoscimento del tuo impegno	124	7,4%	406	24,1%	470	27,9%	390	23,2%	292	17,4%	3,3
La possibilità di far emergere le tue idee	114	6,8%	396	23,5%	497	29,5%	407	24,2%	268	15,9%	3,24

I dati parlano chiaro: mentre le aziende ritengono la collaborazione tra colleghi/e il valore più alto per un buon funzionamento organizzativo, le persone considerano il rispetto personale una premessa ancora più importante e di base. Rispetto inteso come possibilità di esser visti e considerati in azienda come persone nella loro soggettività, integrità e autenticità. Segue il tema dell'equità, che esprime la reciprocità del patto aziendale tra persona e organizzazione, la chiarezza di obiettivi, quindi di una direzione, e l'attenzione alla salute fisica e psicologica, in una cultura del lavoro molto più sensibile di ieri rispetto alla qualità della vita e pressata da ritmi di lavoro incalzanti.

Il lavoro oggi si intreccia con la salute mentale, con la qualità delle relazioni, con la possibilità di vivere una vita piena anche fuori dall'ufficio. E le persone portano questa complessità nei luoghi di lavoro, chiedendo che venga riconosciuta.

I dati raccolti da diverse indagini confermano questa domanda: supporto psicologico, tempo per sé, attività culturali e fisiche, relazioni di qualità. Non sono "extra", ma componenti fondamentali di un'esperienza lavorativa sostenibile.

Il benessere, in questa prospettiva, non è la somma dei benefici individuali, ma il risultato di un contesto abilitante, coerente e relazionale.



2

L'impresa che cambia:

tra Società Liquida, Fragilità e Ricerca di Senso

Negli ultimi decenni le trasformazioni sociali, culturali ed economiche hanno ridefinito profondamente il ruolo delle organizzazioni, chiamate oggi a confrontarsi con una crescente fragilità relazionale, nuove aspettative delle persone e un lavoro sempre più liquido.

In questo scenario, il benessere organizzativo e la sicurezza psicologica non sono più elementi accessori, ma condizioni essenziali per sostenere identità, performance e coesione. I capitoli che seguono esplorano queste sfide, offrendo una lettura integrata di benessere e malessere, evidenze tratte da interventi reali e percorsi di cambiamento che mettono al centro ascolto, relazioni e responsabilità condivisa.

A cura di Angelo Salvi
 Consulente Senior Studio Aliante,
 psicologo del lavoro, docente
 presso l'Università europea e pontificia



2.1

Perché il Benessere Organizzativo è diventato una necessità etica e strategica

Con il passaggio al nuovo millennio – accelerato da profondi cambiamenti geopolitici, economici e sociali – sia le grandi imprese che quelle no-profit, hanno attraversato **una vera metamorfosi simbolica e culturale**. Da emblema di sfruttamento, diseguaglianza e alienazione, sono diventate (almeno nella narrazione dominante) il simbolo perfetto del nuovo mondo: il luogo del merito e della sua nuova giustizia⁶, **del benessere e persino della felicità**. Un universo quasi “religioso” fondato sui «dogmi» della meritocrazia, della leadership, degli incentivi e della partecipazione.

In questo passaggio, la grande impresa – un tempo **epicentro del conflitto sociale, da dove osservare e vedere agire le ingiustizie del capitalismo** - sembra aver abbandonato la sua vecchia crisalide per presentarsi come una nuova ‘farfalla’ civile ed etica.

Un modello che molte altre istituzioni, dalla scuola alla politica, sono spinte a imitare, grazie alla sua sorprendente risonanza anche al di fuori del mondo corporate, dalle piccole e medie imprese alle organizzazioni non profit, for profit e persino alle istituzioni religiose.

È in questo scenario che il sociologo polacco Bauman introduce il **concetto di “società liquida”⁷ per descrivere l'instabilità dei legami sociali, la precarietà del lavoro, la frammentazione delle identità e l'ascesa del consumismo come paradigma dominante**. La metafora entra rapidamente anche nelle imprese, sempre più popolate da «lavoratori e lavoratrici liquidi», figure fragili e insicuri, per le quali i modelli di management tradizionali non risultavano più efficaci.

Bauman è stato un anticipatore della scena attuale, riconoscendo la profonda trasformazione che stavano vivendo le due figure chiave all'interno delle organizzazioni - manager sempre più sommersi/e da una enorme richiesta di attenzione, fatta di lamentele, conflitti, crisi relazionali collettive e individuali, e lavoratori e lavoratrici in pieno cambiamento, entrambi alle prese con una fase storica sempre più complessa e povera di riferimenti religiosi, politici, sociali e culturali; insomma, sembra ci sia più spazio per quei luoghi “alti” in cui un tempo era possibile scaricare o compensare le tensioni accumulate.

6. L. Bruni. Critica della ragione manageriale (9/2023). Edizioni Messaggero Padova.

7. Z. Bauman. Modernità Liquida, Editori Laterza, (ultima edizione 2024)

La crescente domanda di cura delle relazioni gravava sul middle e top management e denotava quella mancanza di spazi, strumenti o figure di supervisione adeguate per gestire ciò che proveniva dal “basso” delle organizzazioni.

È così che, proprio all'interno di un tale processo storico-economico, inizia a nascere una sempre più necessaria domanda di interventi sul benessere organizzativo - ormai esplosa da un decennio: una risposta all'esigenza di promozione e mantenimento di quel benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operavano all'interno delle aziende anche a beneficio dello sviluppo del business.

La richiesta sempre più crescente di interventi sul benessere organizzativo (ricerca, formazione e accompagnamento) riflette un cambiamento culturale molto più ampio: **oggi lo sviluppo dell'identità personale passa sempre più attraverso l'azienda e il lavoro, mentre**

nel secolo scorso erano i «corpi intermedi» e le loro attività a rappresentare i principali luoghi di benessere e autorealizzazione.

Nel contesto delineato, il trend “culturale” diffuso presso la maggior parte dei/delle manager e dell'HR, e presente in molti dei fondi (anche pubblici) sullo sviluppo e il potenziamento del tessuto aziendale del Paese, è focalizzato sul tema del “benessere organizzativo” **come importante volano/veicolo per offrire la possibilità ai lavoratori e alle lavoratrici di svolgere le proprie attività lavorative in un clima sereno e accogliente.**

Quanto al tempo dedicato al lavoro, in Europa (con alcune eccezioni come la Germania e la Danimarca – dati OCSE 2024) le ore lavorate restano elevate e pressoché stabili rispetto a dieci anni fa. In Italia la media è di 36,1 ore settimanali (dati EUROSTAT 2023), in linea con quella europea.

Secondo la nostra prospettiva e la nostra esperienza, maturata negli ultimi anni in aziende dei comparti tecnologico, alimentare, automotive, agricolo e farmaceutico, il tema del benessere organizzativo deve restare una priorità etica, prima ancora che strategica.

Angelo Salvi



Al di là delle strategie aziendali sviluppate per incentivare la produttività, il mandato delle imprese in termini di benessere organizzativo dovrebbe essere un obiettivo prioritario soprattutto su un piano etico e di attenzione alla salute dei lavoratori. Le persone dedicano al lavoro una parte significativa della propria vita: per questo le organizzazioni, non solo quelle for profit, hanno la responsabilità di **creare contesti psicologicamente sani, capaci di prevenire stress lavoro-correlato, fatica, noia, alienazione, demotivazione e un eccessivo ripiegamento sui bisogni primari.**

Un ambiente di lavoro stimolante, inclusivo e sostenibile tutela il valore e i diritti di lavoratori e lavoratrici, allo stesso tempo, alimenta produttività, soddisfazione ed engagement, **generando un vantaggio competitivo reale e duraturo per l'organizzazione.**

Per concludere, il processo delineato implica un impegno attivo da parte delle aziende nel garantire condizioni di lavoro dignitose, promuovere l'equilibrio vita-lavoro, favorire la comunicazione e il dialogo, valorizzare

le competenze e contrastare ogni forma di stress, discriminazione o mobbing.

Questo vuol dire **costruire progetti integrati che connettano cura e strategia, relazioni e obiettivi.** Le organizzazioni sono chiamate a **integrare le numerose iniziative sul benessere in un percorso trasformativo, che cambi strutture, relazioni, linguaggi.** Questo implica **fare i conti con le dimensioni profonde del lavoro: senso, riconoscimento, appartenenza.** Significa anche porsi domande scomode: stiamo costruendo un contesto in cui le persone possano dare il meglio? O ci stiamo limitando a tenere in piedi un equilibrio precario, fatto di slogan e buone intenzioni?

Il benessere organizzativo è responsabilità etica, ma anche una strategia di lungo termine. È attraverso relazioni autentiche, spazi di ascolto e progettualità condivise che si costruiscono le condizioni per attrarre, trattenere e far crescere le persone.

Un'azienda che ascolta davvero è un'azienda che evolve.



Benessere e Malessere Organizzativo: una Visione Integrata

A cura di Sabrina Bagnato, *Learning Designer Mylia*

Il benessere organizzativo è diventato ormai un **tema centrale di comunicazione** nei tavoli HR, con riferimento alle leve di **engagement, attraction e retention**, spesso entro una **definizione scontata**, di cui non sono delineati confini, premesse, modelli, impatti. Mi sembra utile quindi condividere il significato che, come Mylia, diamo al benessere organizzativo. Non si tratta semplicemente di:

- un programma di *Welfare* o *EAP (Employee Assistance Programme)*, attenzione alla salute (fisica e mentale) e al benessere individuale per quanto questo fattore sia fondamentale;
- *smart working, work-life balance*, benché in questo tema confluiscono tanti aspetti relativi al rispetto, al senso di reciprocità e scambio con l'azienda;
- *ambiente di lavoro e sicurezza*, inteso nelle sue accezioni di clima lavorativo, cultura della sicurezza ed efficacia dei processi di lavoro.

Per Mylia il benessere organizzativo può essere definito come la **“qualità della relazione tra la persona e il suo contesto di lavoro”**, relazione che può essere **forte, debole, tesa, inesistente**. Tale qualità affettiva, E fiducia nel contesto di lavoro, è un elemento centrale per lo sviluppo di performance, soddisfazione, percezione di equità o reciprocità, attaccamento all'azienda. E quando vacilla, quando c'è ambivalenza, risentimento, evitamento, diventa **strategico occuparsi del malessere lavorativo**, che si esprime in modi diversi, per farsene carico e ripensare rapporti e scambi con le persone. Questo discorso mette in rilievo una **visione integrata di benessere-malessere lavorativo**, che porta a non demonizzare il malessere.

Le ricerche più recenti – tra cui il Rapporto Censis-Eudaimon – **mostrano una presenza significativa di sintomi di disagio emotivo tra i lavoratori**: burnout, stress, senso di inadeguatezza, difficoltà di conciliazione, pressione e frustrazione. Accanto a queste evidenze, tuttavia, emerge anche il desiderio di condizioni relazionali migliori, di equilibrio, di un lavoro che generi soddisfazione e senso. Questa doppia presenza ci invita a superare visioni dicotomiche o semplicistiche. Il benessere non si costruisce solo riducendo il malessere, né il malessere può essere eliminato del tutto. **Si tratta piuttosto di accogliere questa complessità e lavorare affinché le organizzazioni diventino spazi capaci di contenere, riconoscere e trasformare le tensioni in apprendimento**. Richiede, soprattutto, di ripensare il benessere come fenomeno emergente da condizioni strutturali, culturali e relazionali.

Una visione integrata richiede dunque il coraggio di osservare il disagio come segnale di disfunzioni sistemiche e non solo individuali.



Dall'esperienza alla consapevolezza: gli interventi che trasformano il modo di lavorare

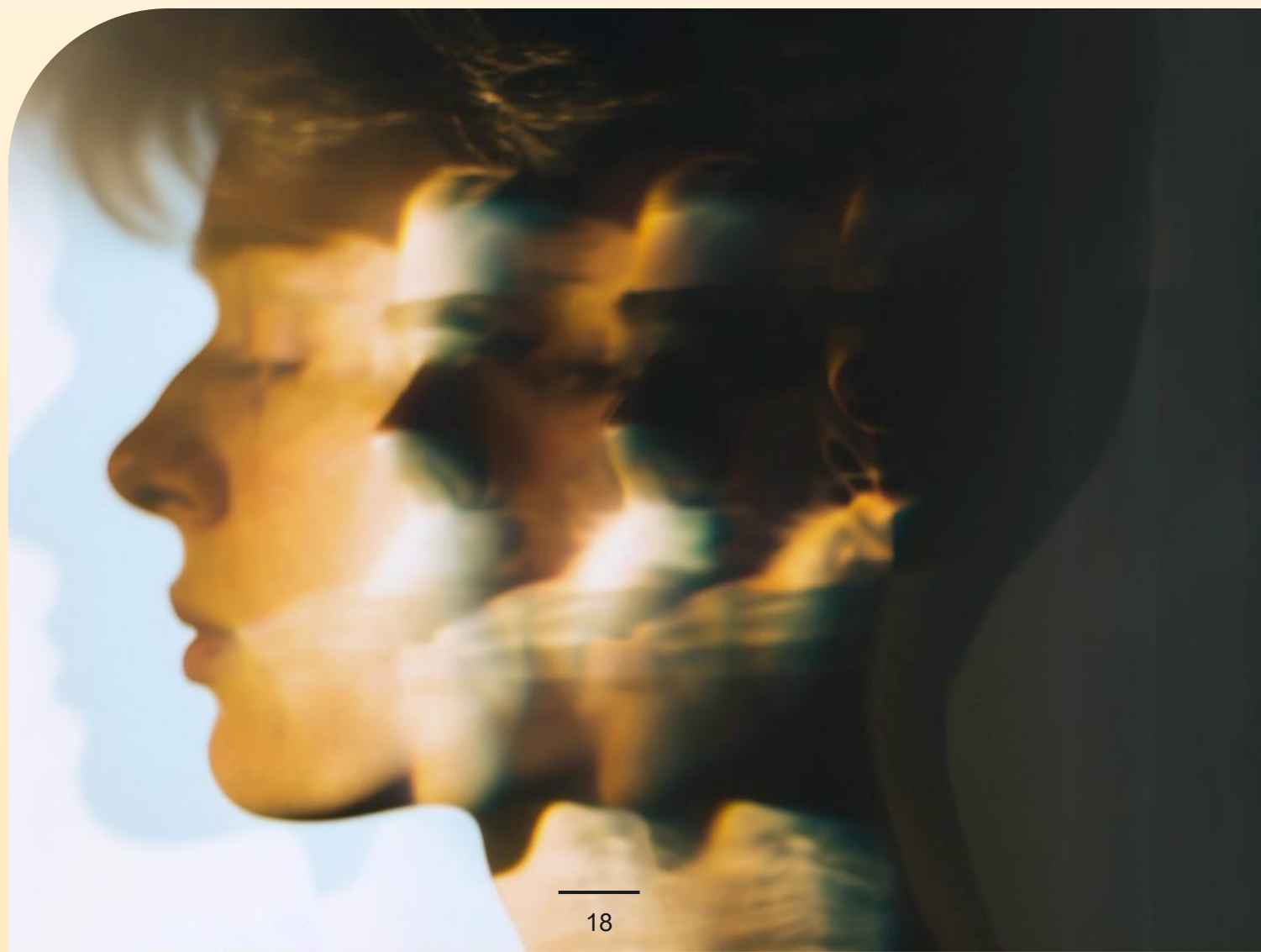
A cura di Angelo Salvi, *Consulente Senior Studio Aliante, psicologo del lavoro, docente universitario*

Negli ultimi anni, attraverso numerosi interventi di formazione e ricerca sul benessere organizzativo in diverse realtà aziendali, abbiamo osservato — come anticipato nel paragrafo 2.1 — che la promozione del benessere delle persone e delle organizzazioni diventa un vero investimento strategico solo quando si sceglie un focus chiaro e integrato. Un focus che tenga insieme lo sviluppo e i bisogni del personale, il dialogo interno e il miglioramento del clima organizzativo.

La storia delle nostre consulenze evidenzia quanto sia fondamentale adottare un **approccio olistico che consideri gli aspetti fisici, psicologici, sociali, professionali ed economici dei lavoratori, delle lavoratrici e delle organizzazioni**, insieme ai contesti territoriali e culturali in cui operano. Attraverso interventi, come la ricerca, la formazione, il coaching, il supporto manageriale e i colloqui psicologici,

è possibile costruire ambienti di lavoro al tempo stesso più produttivi per le aziende e più appaganti e sicuri per le persone — anche sul piano psicologico.

A nostro avviso, i macro-interventi delineati dovrebbero sempre essere agiti partendo da un **ascolto preliminare e da un'attenzione specifica alla domanda e alle problematiche presenti e percepite in azienda**. Solo utilizzando strumenti e modalità di azione/risoluzione del malessere o di potenziamento del benessere "flessibili" e fortemente ancorate alle realtà psicologiche, sociali, culturali ed economiche è possibile ottenere risultati realmente efficaci. In alcuni casi questo significa anche sospendere un intervento in corso o modificarne le attività, purché il percorso resti autenticamente coerente con i bisogni reali.



In sintesi, le esperienze di ricerca dei/delle consulenti e il lavoro svolto in organizzazioni molto differenziate (da un punto di vista fiscale, giuridico, di vision, mission e di "localizzazione") dimostrano che **il benessere organizzativo può concretamente essere migliorato attraverso un approccio olistico e flessibile e azioni di consulenza specifiche:**



Indagini di ricerca: è lo step dal quale occorrerebbe sempre "iniziare" un progetto sul benessere organizzativo. L'esperienza in una multinazionale di produzione e vendita di prodotti agricoli, **ha dimostrato infatti che lo stato di benessere/malessere delle aziende e dei lavoratori e lavoratrici, insieme ai fattori preponderanti**, può creare le condizioni ottimali per proseguire un progetto di consulenza, perché permette di accrescere la consapevolezza sull'organizzazione, ne aumenta la conoscenza oggettiva delle criticità e dei punti di forza, ne rafforza la corresponsabilità interna e ne orienta in modo più efficace il piano di sviluppo futuro.



Sviluppo e formazione: fondamentali per aumentare le competenze/capacità hard e soft dei/delle dipendenti, non solo di operai/operaie, impiegati/i e quadri ma anche dei profili dirigenziali.



Coinvolgimento, comunicazione e convivenza: ideale per raggiungere un'ottima promozione del dialogo e della condivisione delle informazioni tra dipendenti e ruoli apicali per rafforzare il senso di appartenenza, anche in un'impresa di tipo familiare di sole 60 persone.



Supporto manageriale: per migliorare il rapporto tra dipendenti e management, con un'attenzione particolare al coaching psicologico aziendale.



Ambiente e Processi di lavoro: "cruciali" per il mantenimento e lo sviluppo di un'azienda, e necessari per curare il clima generale interno, adottando politiche flessibili, attraverso la creazione di un ambiente che favorisca creatività e produttività.



Gestione dello stress: attraverso l'offerta di corsi di formazione e di aiuto individuale per la gestione del tempo e per la riduzione dell'impatto negativo dello stress sulla produttività e sul morale dei/delle dipendenti, migliorandone l'equilibrio e il benessere individuale.

Quanto descritto finora dovrebbe fondarsi su una **antropologia positiva che contrasta gli effetti negativi dei metodi di gestione basati solo su "comando e controllo" e riconosce che la persona, nella sua natura relazionale e vulnerabile, può creare valore, cercare senso e facilitare relazioni basate sulla fiducia.**

Condivido un esempio di un caso "reale":

- **Contesto aziendale:** l'azienda in questione aveva una cultura del superlavoro, caratterizzata da scadenze irrealistiche e richieste costanti di disponibilità. Queste condizioni strutturali impedivano ai dipendenti di applicare abitudini più equilibrate di gestione delle attività, perché ogni tentativo di prendersi cura di sé veniva percepito come una riduzione dell'impegno o penalizzato nei fatti.
- **Impatto sui lavoratori e sulle lavoratrici:** nonostante i tentativi di adottare modalità di lavoro più sane e sostenibili, attraverso pause e scelte più sostenibili, l'ambiente rimaneva tossico, generando frustrazione, senso di impotenza e progressivo malessere.

Per dare contezza del forte indice di malessere - sia organizzativo che individuale - che avevamo individuato, e dare evidenza delle conseguenze di un mancato intervento, ponemmo all'azienda una domanda chiave: perché è importante risolvere questo disallineamento?

- **Maggiore coinvolgimento:** un allineamento tra individuo e struttura favorisce un maggiore coinvolgimento e soddisfazione dei lavoratori.
- **Migliore performance:** dipendenti più soddisfatti e supportati sono anche più produttivi e propensi a restare nell'azienda.
- **Clima lavorativo sano:** un ambiente in cui le condizioni strutturali supportano le iniziative individuali contribuisce a un clima aziendale più positivo e collaborativo.

Dalla nostra esperienza, **promuovere il benessere organizzativo richiede un approccio integrato, supportato da azioni formative e consulenziali mirate e coerenti con il contesto aziendale:**

- **Modifiche strutturali** a livello organizzativo: per migliorare la flessibilità, ridurre il carico di lavoro eccessivo, promuovere la comunicazione e creare un ambiente di supporto.

- **Aumento della consapevolezza:** attraverso interventi di formazione e sensibilizzazione dei/delle manager e dei/delle dipendenti sui temi del benessere.
- **Coinvolgimento dei/delle dipendenti:** raccogliendo il loro contributo per definire strategie di miglioramento del benessere aziendale, capaci di armonizzarsi con le dinamiche e le condizioni organizzative.



8. Il caso è stato descritto mediante l'utilizzo di tre livelli narrativi per illustrare sia la situazione che l'impatto sulla vita aziendale (sia sul versante individuale che organizzativo).



A cura di Gianluca Magnani,
Global People & Culture Officer
Fidia Farmaceutici

2.4 Dal benessere alla performance collettiva. Il cambiamento che parte da me

Per noi, il periodo del Covid, ha rappresentato una fase di grandi interrogativi sui bisogni delle persone e dell'Organizzazione, facendo emergere con forza una duplice esigenza: riallinearsi ai principi comuni e costruire una nuova identità profondamente condivisa.

Per rispondere a tale spinta, l'azienda ha avviato un percorso di ascolto strutturato, che ha coinvolto tutte le persone in più momenti e che si è concluso con la definizione dei nostri nuovi valori aziendali. L'esperienza per noi è stata più che rilevante, permettendoci di cogliere sfumature funzionali a una migliore comprensione delle dinamiche, dei bisogni e delle aspettative profonde delle persone coinvolte.

Il bisogno di **connessione e di una maggiore valorizzazione** (delle persone e delle idee) è stato riconosciuto come un elemento centrale, condiviso in modo sorprendentemente uniforme da tutti i gruppi coinvolti.

Non è casuale il rimando di entrambe le due esigenze a un aspetto comune: entrambe hanno un elemento fondamentale in comune:

La relazione – o meglio la “buona” relazione – come condizione fondamentale per creare un contesto in cui le persone possano esprimersi pienamente e dare il meglio di sé.

Come esseri umani siamo “animali sociali” e stiamo bene solo quando, attraverso la relazione con gli altri, riusciamo ad esprimerci e a sentirci davvero ascoltati – soprattutto per il contributo che siamo in grado di offrire. È proprio partendo da questi bisogni “primari” che si è sviluppato il nostro percorso, con il quale abbiamo cercato di lavorare su quello che viene in altri termini definito come il “benessere organizzativo”. Volevamo capire qual era la situazione all'interno della nostra organizzazione e per farlo abbiamo scelto di somministrare a tutte le persone del team di lavoro il questionario sulla sicurezza psicologica elaborato dalla Professoressa di Harvard Business School e specialista della psicologia organizzativa e del teaming Amy Edmondson.

È proprio insieme alle persone con cui collaboriamo ogni giorno e con cui condividiamo obiettivi e responsabilità che si costruisce – o si compromette – il nostro benessere.

È emersa una forte percezione di sicurezza psicologica all'interno dei singoli team, un risultato che per noi ha rappresentato un prezioso spunto per comprendere le eventuali differenze tra il nostro percepito e quello dei gruppi coinvolti.

Questo ha stimolato un'aperta discussione all'interno dei diversi team, nella maggior parte dei casi, ha portato alla **definizione di azioni concrete mirate a migliorare gli aspetti ritenuti maggiormente importanti per il proprio benessere** e per quello di ogni persona all'interno del team. In molti casi, i team hanno organizzato dei **momenti periodici di riflessione** sui percorsi avviati, **sia per valutare insieme ciò che stava funzionando che per individuare gli ambiti su cui concentrare ulteriori attenzioni.**

La vera chiave è stata il coinvolgimento di tutti e tutte in una discussione aperta, che ha generato quel **clima di fiducia** necessario affinché tutto il team potesse sentirsi ascoltato, godendo della fiducia dell'altro/a. E' in un contesto tale che le persone possono esprimersi liberamente, chiedere supporto e assumersi rischi — **elementi fondamentali per stimolare l'innovazione.**

Per noi questo rappresentava un obiettivo centrale: sfidare il luogo comune del "si è sempre fatto così" e aprire la strada a nuove possibilità.

A circa un anno dall'avvio di questo percorso, abbiamo voluto verificare eventuali cambiamenti all'interno dell'organizzazione. Per questo abbiamo lanciato una nuova survey, strutturata in modo diverso e non più focalizzata esclusivamente sulla sicurezza psicologica, ma capace di misurare e approfondire anche **altri aspetti rilevanti: ambiente di lavoro, valorizzazione delle persone, convivenza organizzativa, processi, innovazione e soddisfazione.**

Pur con diverse sfumature per fasce di popolazione, età e geografie, i temi emersi come più rilevanti sono stati quelli riferiti allo stress (determinato più dalle incertezze del contesto esterno che dalle sfide interne all'azienda), all'accoglienza delle diversità (aspetto fondamentale anche all'interno del percorso di valorizzazione dei temi D&I) e alla percezione di una buona sicurezza organizzativa all'interno dei team.

Questo risultato ha evidenziato come il lavoro svolto abbia contribuito al miglioramento del benessere delle persone all'interno dei team di lavoro ma con un limite: **se da una parte il team si conferma il luogo nel quale le persone si sentono più valorizzate e ascoltate, questo non si riscontra**

nelle relazioni interfunzionali, dove tale senso sicurezza tende a diminuire.

Inoltre, il benessere che ne deriva, pur essendo importante, rischia di diventare un fine piuttosto che un mezzo per favorire assunzione di rischi, responsabilità e innovazione, elementi fondamentali per la performance dei team e dell'azienda.

Nel prossimo futuro vogliamo quindi lavorare con le persone per fare **un ulteriore passaggio**, da una situazione nella quale abbiamo performance individuali e benessere nel team in performance collettiva del team stesso, come conseguenza della consolidata situazione di sicurezza psicologica **e creare le basi perché le persone possano trovare le stesse condizioni lavorando anche all'interno dei team interfunzionali**, in modo tale che la performance aziendale nel suo insieme benefici del lavoro fatto nei singoli team.

Per raggiungere questo obiettivo doteremo le persone degli strumenti necessari per autodeterminare dei progetti di team, investendo i/le manager del ruolo di coach e stimolando l'ingaggio tramite un approccio di gaming. Successivamente, il modello sarà esteso ai team interfunzionali, così da consolidare e ampliare quanto sperimentato nei team funzionali.

Oltre allo step di autodefinizione di un progetto di team, interverremo ancora su uno dei fattori che maggiormente impattano sul benessere delle persone: la **gestione dello stress.**



L'obiettivo sarà quello di aiutare le persone nella comprensione dei propri meccanismi di reazione, fornendo strumenti pratici - come il coaching, il team coaching e il group coaching - per riconoscere, affrontare e ridurre le fonti di stress, sviluppando maggiore autoconsapevolezza e serenità.

Il cambiamento parte da me. Se voglio che le cose cambino devo essere il primo ad agire e ad agire da protagonista, e prendermi la responsabilità di ciò che posso influenzare e delle azioni necessarie per costruire il cambiamento che desidero.

Se da un lato è assolutamente vero che, all'interno di un'organizzazione, uno dei nostri primi doveri è quello di valorizzare le persone e metterle nelle condizioni di dare il meglio di sé, è altrettanto vero che anche su questo aspetto non possiamo esimerci dall'agire da protagonisti.

Ebbene: dal momento che l'unica variabile che possiamo influenzare siamo noi stessi, credo che **lavorare sul tema della responsabilità sia un fattore chiave imprescindibile.**

Se sono solo a spingere una pietra immensa, la pietra non si sposta, ma il mio atto di spingere la pietra è di stimolo alle altre persone per provarci anche loro.

Ma questo non significa che l'azienda e la leadership siano esenti da responsabilità: al contrario, **un cambiamento autentico richiede anche un impegno chiaro e visibile a livello manageriale e organizzativo.** Nel nostro caso, l'attenzione e la spinta del CEO hanno avuto un ruolo fondamentale nel dare direzione, senso e forza al percorso intrapreso.

Per concludere, direi che **il cambiamento nasce da ognuno di noi:** come collaboratori e collaboratrici, come manager, come leader. Aspettare che siano gli/le altri/e a cambiare significa rinunciare al nostro potere d'azione e restare in attesa di qualcosa che potrebbe non accadere mai.

Il senso ultimo è proprio questo:

**Siamo tutti e tutte “faber fortunae nostrae”,
artefici della nostra strada, purché
l'organizzazione sappia creare le condizioni
perché questo possa davvero accadere.**

Dal distacco alla partecipazione:

3

costruire appartenenza e valore

Fuggire o combattere sono le prime reazioni che l'essere umano tende ad attivare in risposta alla paura o alla perdita di sicurezza. Reazioni che nel mondo del lavoro si traducono in due essenziali comportamenti difensivi: conflittualità o evitamento/distacco emotivo.

A cura di Sabrina Bagnato,
Learning Designer Mylia

Una delle preoccupazioni frequenti nel confronto con HR, è **legata alla mancanza di engagement dei lavoratori e delle lavoratrici**. In Italia il dato si attesta al 10%, un livello tra i più bassi al mondo, che riflette una crisi silenziosa e sistemica nei modelli organizzativi prevalenti, per la quale la fidelizzazione del personale diventa la sfida più grande per HR, chiamato a programmare iniziative di ascolto ed espressione delle persone per **promuovere modelli di relazione con le persone basati sulla reciprocità e sufficientemente stabili**.

Nell'ottica dell'attraction e retention, le persone sono agganciate sin dall'arrivo in azienda, con promesse di carriera, sviluppo, smart working e spesso un'offerta illimitata e variegata di servizi welfare (yoga, servizi di counseling psicologico, facilities, check up e prevenzione medica, ecc). L'attenzione va all'individuo, cui sono rivolti tanti servizi e formazioni sul benessere e sulla salute.

Il tema è questo: **come generare una domanda di attaccamento e legame con l'azienda?**

Sappiamo quanto oggi:

- la qualità della vita lavorativa interessa giovani e vecchie generazioni, per motivi differenti, e si leghe al **tema dell'appartenenza aziendale: è sempre più difficile costruire legami profondi con l'organizzazione, essere riconosciuti come persone intere che investono risorse, desideri, competenze, emozioni** nel lavoro e hanno una vita e delle aspettative.
- sia difficile per le organizzazioni trattenere giovani talenti - ovvero costruire rapporti duraturi con giovani lavoratori/lavoratrici -, ma anche mantenere rapporti tra persone con seniority diverse e ri-significare progetti lavorativi con loro lungo tutto il ciclo di vita lavorativo.

La sicurezza psicologica, dentro questo scenario, può rappresentare uno snodo fondamentale per affrontare la crisi dell'engagement che attraversa molte organizzazioni.

Cos'è la Sicurezza Psicologica?

“La convinzione di poter parlare apertamente sul lavoro senza paura di subire ritorsioni, umiliazioni o danni alla propria immagine”.

In parole semplici, è il coraggio di poter esprimere idee, fare domande, segnalare problemi o ammettere errori senza paura di essere giudicati, umiliati o penalizzati. È la condizione per trovare senso nel proprio lavoro. È un fattore abilitante all'uso delle proprie capacità che consente di mettersi in gioco e generare valore per i sistemi più ampi ai quali si appartiene. È il clima che consente di esporsi, fare domande, ammettere errori, proporre idee nuove.”

Amy Edmondson

pioniera degli studi sulla sicurezza psicologica sul lavoro e docente presso la Harvard Business

Nei team in cui è tangibile la libertà di potersi esprimere senza giudizio, si osservano maggiore apprendimento, creatività e adattabilità. Al contrario, là dove la gerarchia ostacola tale libertà, generando paura e umiliazione si indebolisce la fiducia, si riduce l'apprendimento e si limita la capacità delle persone di esprimere idee, assumersi rischi, responsabilità e contribuire pienamente al valore dell'organizzazione

La sicurezza psicologica è una condizione di base per la costruzione di relazioni sane, ma anche una leva di innovazione organizzativa. È un ponte tra l'autonomia e il supporto, tra la soggettività delle persone e le esigenze del sistema. Per questo non può essere delegata solo alla formazione individuale: **deve essere agita a livello culturale, relazionale e strategico.**

Negli ultimi anni, molte organizzazioni hanno investito in iniziative di benessere orientate all'individuo. Tuttavia, questi strumenti – per quanto importanti – si scontrano spesso con i limiti di un sistema che continua a produrre condizioni di lavoro alienanti, pressioni continue, mancanza di senso, mettendo in luce questa contraddizione: da una parte un'offerta sempre più ampia e sofisticata rivolta al singolo; dall'altra, un peggioramento delle condizioni sistemiche che genera disimpegno, quiet quitting e fuga di talenti.

Ma è possibile “coltivare” il benessere di un individuo mentre il contesto lo prosciuga?

Il punto non è aggiungere nuovi benefit, ma interrogarsi su quale cultura organizzativa li sostiene. Quando le persone non si sentono viste, ascoltate, riconosciute, nessuna palestra aziendale può colmare quel vuoto. Serve una visione più ampia, in cui il benessere non sia solo una politica HR, ma un principio guida dell'intera esperienza lavorativa.

La sicurezza psicologica è una chiave per costruire ambienti in cui le persone possano davvero sentirsi parte di un gruppo, esporsi, svilupparsi. Non si tratta solo di protezione o comfort, ma di **una condizione abilitante per la crescita individuale e collettiva.** Quando le persone si sentono sicure nel gruppo, possono mostrare la propria vulnerabilità, chiedere aiuto, proporre idee non convenzionali, prendersi il rischio di essere sé stesse.

Questo clima di fiducia profonda consente **il riconoscimento reciproco, elemento fondamentale per lo sviluppo dell'identità professionale e per la costruzione di appartenenze solide.**

Ma la sicurezza psicologica è un processo dinamico, si costruisce nel tempo attraverso relazioni autentiche e leadership coerenti. Ricordo un confronto avuto con un giovane talento che decise di non proseguire un prestigioso contratto di lavoro, per la modalità h24 con la quale il team e il suo supervisor, si rapportavano al lavoro: si lavorava anche nei weekend, nelle ferie, senza sosta. Ricordo la sua faccia incredula e sbigottita, rispetto al fatto che queste persone non avessero dei limiti, una vita privata e personale; allo stesso tempo avvertivo la grande fatica di dire ai suoi colleghi e colleghe “la sua”, di entrare in conflitto generazionale e culturale⁹ con la sua leadership, in un contesto dove sentiva che le differenze erano percepite come minacce allo status quo, piuttosto che risorse. Così, piuttosto che tentare di far comprendere la propria visione, decise di andarsene.

Oggi le persone - talenti, giovani/e e meno giovani/e - non sono sempre disposte a rinunciare al proprio tempo: hanno bisogno di esprimere sé stesse, i propri desideri e la propria interezza, sia dentro che fuori dal lavoro. I legami di continuità non sono scontati, e diventa quindi fondamentale integrare la dimensione razionale, autonoma e produttiva con quella emotiva e di cura, all'interno di un contesto autentico che valorizzi la nostra originalità e costruisca significato insieme agli altri.

9. Interessante sarebbe “affrontare il tema del conflitto organizzativo, delle sue potenzialità, della sua mortificazione entro le percezioni stereotipali reciproche tra le varie componenti dell'organizzazione e della sua valorizzazione quale risorsa organizzativa, se pensato e non agito” Carli, R., & Paniccia, R.M. (2011). Potere, questione morale, economia. La committenza dell'intervento psicologico dagli anni Settanta ad oggi. Quaderni di Psicologia Clinica, 1, 4-20. Retrieved from quadernidipsicologiaclinica.com.

3.1

La coerenza tra fattori intrinseci ed estrinseci del benessere organizzativo

A cura di Fabio Cecchinato, *Consulente Senior dello Studio Aps, docente presso l'Università Cattolica di Milano*

Negli ultimi anni si sono verificati diversi e diffusi processi di ristrutturazione mentale riguardo al lavoro, in particolare si è prodotto un processo di **risignificazione su larga scala dell'esperienza di lavoro**. Tutti e tutte noi, infatti, guardiamo diversamente al lavoro: sono cambiate le domande che poniamo al lavoro nelle organizzazioni, le aspettative e i desideri che vi proiettiamo.

È davvero un momento storico delicato: forse, per la prima volta negli ultimi quarant'anni, stiamo prendendo atto di **un fenomeno molto profondo e ormai diffuso: il crescente livello di disaffezione verso il lavoro**. Non una disaffezione dal lavoro tout-court, bensì dal lavoro che ci viene proposto oggi nelle nostre organizzazioni.

Questo dato per noi è un forte shock storico e culturale, ancora di più per gli/le ultraquarantenni/e della comunità HR in quanto generazione che ha costruito l'“**era della religione dell'engagement**”.

Prendere consapevolezza di abitare l'era del disengagement è per noi profondamente disorientante. Non si tratta di un fenomeno italiano, né soltanto europeo: è una dinamica globale. Lo dimostrano movimenti e concetti che ormai conosciamo e studiamo — dalla *Great Resignation* al *Quiet Quitting*, dal *Quiet Grabbing* al *Hick* (il disgusto), fino ai movimenti *anti-work* e *anti-ambizione*. Lo stesso accade nel Far East: in Cina, Corea e Vietnam emergono il *Bailan* e il *Tang Ping*, espressioni diverse di un messaggio comune: dire basta alla proposta che le organizzazioni ci fanno.

Questo **crescente distacco dal lavoro** lo percepiamo non solo dalla sempre maggiore difficoltà che sperimentano le organizzazioni nell'attrarre e nel trattenere i talenti, ma anche dal livello **crescente del fenomeno del Quiet Quitting**, cioè di persone che continuano a partecipare e a lavorare, ma che di fatto hanno ritratto le loro energie da un impegno vero. Questa evidenza genera una comprensibile preoccupazione per la comunità professionale di HR e consulenti.

Ed è proprio questa preoccupazione che ci porta a focalizzarci più da vicino sul tema del benessere, del malessere e della sicurezza psicologica. **È importante nominare insieme benessere e malessere, e non parlare solo di benessere**: le organizzazioni, infatti, o almeno molte di esse, non si limitano a promuovere condizioni di benessere, ma producono anche quantità rilevanti di malessere attraverso il loro stesso funzionamento.

L'ipotesi da tenere sempre presente è che benessere e malessere siano un risultato, un effetto di una molteplicità di fattori diversi, il risultato dell'interazione e dell'azione di una molteplicità articolata di fattori.

Anche l'**autorialità**, o **agentività**, è un aspetto cruciale: in che misura sono autore di ciò che faccio nel mio lavoro? Posso influenzare, anche solo parzialmente, il flusso delle attività in cui sono coinvolto?

Le regole del gioco che mi determinano mi riconoscono un ruolo attivo da protagonista?

Tutto ciò ha un impatto forte su come noi ci sentiamo nell'esperienza di lavoro, poi anche la questione del senso percepito rispetto a quello che accade nell'organizzazione. È indiscutibile che **il malessere aumenta tanto quanto diminuisca la percezione di senso di quel che avviene nell'organizzazione**. È un'equazione ineludibile che ognuno/a di noi sperimenta quotidianamente.

In ultimo, ma non per importanza, va considerata la qualità delle relazioni, sia verticali, tra capo e collaboratore/collaboratrice -, che orizzontali,

con il proprio team, i propri colleghi e colleghe e le altre funzioni. Tutte queste relazioni influenzano molto il livello di benessere e malessere.

È importante tenere presente l'insieme, perché quello che a volte si osserva è che alcune organizzazioni si concentrano sui fattori estrinseci, con grande serietà, non tenendo sufficientemente presente che i fattori estrinseci siano di fondamentale importanza: se sono mantenuti in una cornice di coerenza con altri fattori intrinseci funzionano bene - e quindi sono un validissimo investimento -, ma solo se le persone riescono a percepirla in una cornice di coerenza complessiva. Se invece vengono percepiti in una cornice di incoerenza, cioè danno luogo a una percezione di organizzazione scissa che sviluppa una doppia personalità - che da un lato mi propone il corso di mindfulness e di alimentazione sana, dall'altro aumenta a sproposito la pressione -, lo stress o la confusione nei processi in cui sono inserito, non faranno che produrre interesse, alimentare sofferenza o persino generare rabbia e irritazione.



L'aspetto fondamentale è **mantenere sempre una visione di insieme**.

Per i professionisti e le professioniste HR e per il comparto della consulenza, però, questa non è una strada semplice: è spesso più sicuro e comodo proporre interventi mirati su fattori estrinseci, anziché lavorare con il management per incidere sulle dimensioni intrinseche del lavoro, invece più rischioso, complesso e talvolta persino scomodo.

Per la comunità HR e dei/delle consulenti serve coraggio: mantenere la visione d'insieme e agire sull'intera organizzazione, mettendo in moto non solo interventi superficiali, ma trasformazioni capaci di generare valore reale e duraturo per le persone.

Quindi cosa fare?

La prima risposta possibile è cercare di **mantenere sempre una vista di insieme del problema**.



tecniche di potenziamento individuale

del benessere e della resilienza
- tra cui le diverse pratiche di meditazione e mindfulness.



welfare

un territorio oggi molto vivo, attivo e vitale, caratterizzato da grande effervescenza e creatività nella progettazione di nuovi servizi e facilitazioni per le persone.

Tutte le tecniche che lavorano sullo state of mind, o sul mindset, ma anche su tutte le pratiche di aiuto che vengono offerte nelle organizzazioni, fino alla consulenza per lavorare sul proprio stile di vita, sull'alimentazione, sul fitness e sull'organizzazione di una buona vita personale, volte a potenziare l'individuo, - così come più volte confermato anche dal *The Guardian* - costituiscono un vasto territorio, oltre che uno dei più grandi business globali della formazione e della consulenza.

In più, **in molte organizzazioni, si è investito** - e con risultati interessanti -, **anche sugli ambienti fisici, in cui si vive la vita di lavoro, intervenendo sulla loro accoglienza ed estetica, oltre che sulla creazione di spazi di gioco, di socialità e di relax.**

Il punto fondamentale è che quei fattori che abbiamo definito estrinseci dialogano spesso, nel mondo reale, con un numero elevato di variabili e di fattori che definiamo intrinseci.

Ci riferiamo, innanzitutto, **all'esperienza reale di lavoro che le persone vivono.**

Com'è disegnato il mio lavoro? Quali sono i processi reali in cui sono implicato? Che obiettivi ho? Che livello di autonomia posso giocare nell'esercizio del mio lavoro? Come vengo valutato: in modo chiaro, obiettivo, onesto, trasparente, gratificante? Che livello di pressione ho nell'esercizio del mio lavoro?

Per noi del comparto HR, **sono diversi i fattori di benessere o malessere del lavoro quotidiano.**

Tra questi, una variabile **cruciale è il livello di apprendimento**. E' appurato che il lavoro permette di arricchire il proprio capitale di conoscenze e di competenze. **Ma la questione decisiva è quanto**

apprendo e, soprattutto, in che modo.

Non tutto il lavoro genera apprendimento, e non tutte le organizzazioni creano le condizioni perché l'esperienza lavorativa si trasformi in sviluppo. L'apprendimento può essere intenzionale o incidentale, continuo o episodico, profondo o superficiale; può espandere l'autonomia e la capacità di agire, oppure limitarsi a un adattamento minimo alle richieste.

Il modo in cui il lavoro è progettato, il feedback che viene fornito, lo spazio concesso alla sperimentazione e all'errore incidono direttamente sulla qualità dell'apprendimento e, di conseguenza, sul valore che il lavoro assume per la persona.

E' qui che entra in gioco un aspetto cruciale: la **sicurezza psicologica**.

Quanto posso pensare in modo indipendente? Posso esprimere critiche costruttive, stimolare riflessioni e far riflettere gli altri su ciò che accade nell'organizzazione senza temere conseguenze negative? È possibile dire "no" senza rischiare? In questa organizzazione, criticare è visto come un'opportunità di miglioramento o come un pericolo, qualcosa di indesiderato o poco opportuno?

La possibilità di rischiare, sperimentare, innovare, assumersi responsabilità e anche commettere errori in sicurezza è fondamentale. Dire "no" o sbagliare non solo è lecito, ma è una componente essenziale per lavorare con intelligenza, responsabilità e crescita continua. Domande come queste, legate alla sicurezza psicologica, hanno un impatto diretto e potente sul **benessere e sul malessere correlati al lavoro**, perché determinano quanto le persone si sentono libere, riconosciute e coinvolte nel loro agire quotidiano.

Dalle relazioni fragili alla fiducia: l'esperienza di IKEA tra cultura, ascolto e sicurezza psicologica

A cura di Sara Carollo, *Head of People & Culture Ikea*

Negli ultimi tempi, a causa anche di un contesto culturale, politico e sociale sempre più complesso e contraddittorio, **le persone portano in azienda vissuti sempre più articolati, che hanno un impatto profondo sul piano relazionale e con cui le organizzazioni sono chiamate a confrontarsi.**

Soprattutto in un contesto retail come il nostro, dove la relazione è il cuore dell'esperienza lavorativa e del servizio al cliente, si osservano diversi segnali che indicano come i vissuti personali influenzino profondamente la vita aziendale. In particolare:

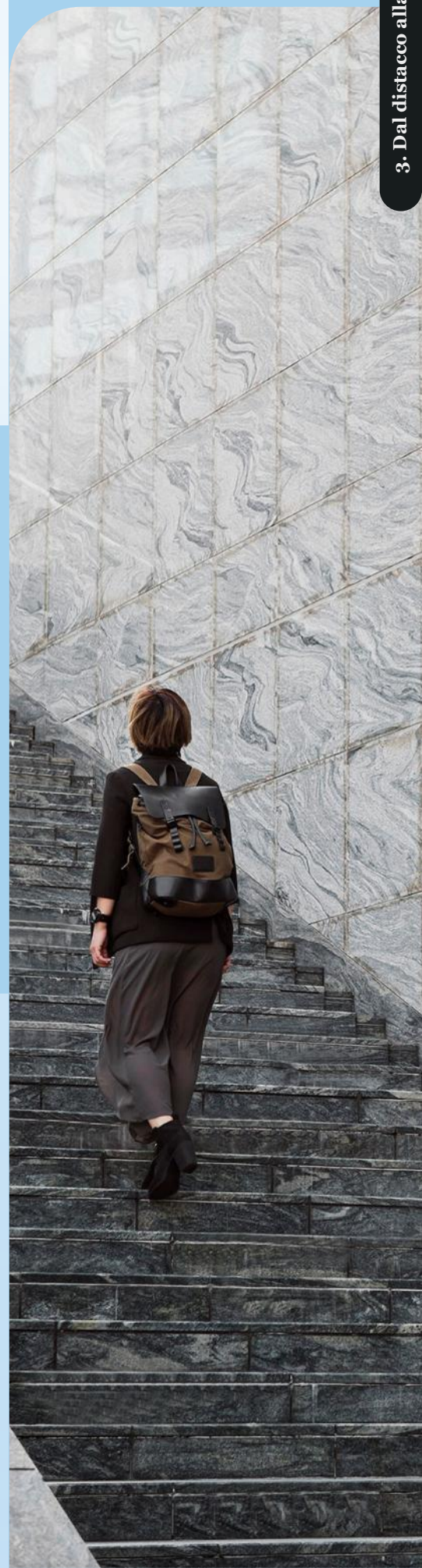
- rileviamo che per alcuni collaboratori e collaboratrici, i e preoccupazioni esterne incidono negativamente sui livelli di energia e di coinvolgimento lavorativo;
- inoltre **osserviamo una crescente richiesta di ascolto e supporto attraverso la ricerca di spazi sicuri dove poter esprimere emozioni, vissuti e difficoltà, anche al di fuori dei canali HR tradizionali;**
- notiamo situazioni in cui i/le caregivers, e le preoccupazioni connesse, amplifichino il carico emotivo, rendendo più frequenti i cali di performance e, in alcuni casi, le richieste di supporto psicologico;
- si aggiunge infine il tema connesso alla diffusione della tecnologia che, da una parte, offre esponenziali opportunità di connessione, ma, allo stesso tempo, può generare **"solitudine digitale", un senso di isolamento emotivo e sociale nonostante l'iperconnessione, spesso dovuto a relazioni che non soddisfano i bisogni umani profondi.**

Queste evidenze segnalano una **crescente vulnerabilità dei nostri collaboratori** e collaboratrici, e la ricerca, **all'interno delle aziende**, di un **"senso relazionale" più profondo** e di **spazi di significato condiviso** che, in quanto comparto HR, non possiamo ignorare: essi ci sollecitano a interrogarci continuamente sulla qualità dell'ambiente di lavoro e sulla sua reale capacità di rispondere ai bisogni delle

*La cultura aziendale
è il vero motore del successo.*

Ingvar Kamprad, fondatore di IKEA

persone. Di questi concetti ne fu un precursore il nostro fondatore Ingvar Kamprad che, nel suo *Testamento di un commerciante di mobili*, parlò già di "un ambiente di lavoro dove le persone possano sentirsi libere, rispettate, ascoltate e protette."



Oggi, parlare di **protezione**, vuol dire creare un ambiente in cui i collaboratori possano fidarsi dei colleghi, delle colleghe e dei/delle leaders, condizione essenziale per la sicurezza psicologica di cui abbiamo bisogno, soprattutto a fronte della complessità del periodo che stiamo vivendo.

In più, l'attenzione più che diffusa al tema della sicurezza psicologica è ormai per noi, in IKEA, parte integrante non solo della cultura aziendale, ma anche della formazione dei/delle leaders già dalla fase di onboarding, affinché ogni responsabile possa esprimere una leadership capace di accogliere, non giudicare e generare fiducia.

La nostra azienda, per DNA e per cultura aziendale, è da sempre stata inclusiva, aperta ad accogliere tutte le diversità e a **sviluppare costantemente strumenti e modalità di lavoro capaci di nutrire ambienti di lavoro in cui ogni persona possa sentirsi vista e valorizzata** per la sua unicità, oltre che serena nell'essere sé stessa con tutta la bellezza della propria diversità. Per questo promuoviamo un ambiente in cui tutti e tutte si sentano sicuri di mostrare i propri talenti, ma allo stesso tempo anche le proprie vulnerabilità, in cui si possa sbagliare senza alcun timore e in cui l'ascolto, strutturato e non, sia pratica quotidiana.

Al lavoro quotidiano dei leader con la propria squadra, si affiancano **iniziative di ascolto a più livelli, pensate per offrire una lettura costante e puntuale dello stato di salute di tutta l'organizzazione, dei singoli teams e della leadership che se ne prende cura.**

Tra le principali iniziative la nostra indagine globale di clima aziendale annuale "I share" ci permette di indagare sul **livello di engagement di tutti i collaboratori e le collaboratrici e su quanto questo possa essere favorito od ostacolato dal percepito della leadership interna, dell'ambiente di lavoro, delle politiche di sostenibilità e di DE&I.** Ma non solo. Tale indagine rappresenta una preziosa opportunità anche per andare a scoprire quanto le risorse interne siano allineate con i valori dell'organizzazione, oltre che a studiare l'allineamento fra quelle che sono le aspettative dei dipendenti dell'azienda e la realtà interna dell'impresa. Grazie agli output di "I Share" e al successivo processo di condivisione dei risultati, abbiamo ottenuto feedback concreti e tempestivi che ci ha consentito di attivare, quando necessario, azioni correttive mirate.

In aggiunta, svolgiamo altre indagini durante l'anno, che ci consentono di ricevere feedback sulla esperienza dei collaboratori e delle collaboratrici durante i processi di selezione, di valutazione delle performance, di rewarding interno etc. Tutti insights che possono permetterci di applicare miglioramenti specifici ai singoli processi HR per andare incontro ai bisogni delle persone.

A questi **strumenti di ascolto** si aggiunge infine una manutenzione attenta dell'ambiente di lavoro attraverso l'utilizzo **di strumenti di engagement a tutti i livelli – quali l'ambassadorship, i gruppi di discussione, i team buildings, etc –** e la possibilità di accedere a **un servizio di supporto psicologico**; iniziative capaci di consentire a tutti i collaboratori e a tutte le collaboratrici di **vivere il lavoro come un luogo piacevole in cui la propria personalità possa trovare lo spazio più favorevole per emergere.**

Per concludere vorrei richiamare le parole del nostro fondatore, tratte dal *Testamento di un commerciante di Mobili*:

*Il più rimane ancora da fare.
Il futuro è meraviglioso!*

Un invito che riguarda tutti e tutte, e che ci sollecita a prenderci cura, in modo costante e responsabile, non solo delle nostre risorse interne e dei processi di lavoro, ma anche — e soprattutto — delle relazioni di senso che tengono viva l'organizzazione e ne orientano il futuro.





3.3

Il potere trasformativo della sicurezza psicologica: il cuore della cultura organizzativa

A cura di Sabrina Bagnato, *Learning Designer Mylia*

Gli interventi più efficaci sono quelli che considerano la sicurezza psicologica come un fenomeno relazionale e sistemico e si sviluppano lungo una serie di traiettorie trasformative fondamentali: creare spazi di confronto autentico, formare le leadership alla prossimità, integrare strumenti di ascolto continuo, promuovere una cultura dell'errore e della vulnerabilità.

Un'organizzazione che lavora sulla sicurezza psicologica è un'organizzazione che decide di investire nella qualità della convivenza.

Questo non significa eliminare il conflitto o evitare le divergenze, ma imparare a gestirle come risorsa. I team psicologicamente sicuri non sono quelli "sempre d'accordo", ma quelli in cui è possibile esprimere divergenze senza sentirsi minacciati.

L'impatto di questo approccio è profondo e tangibile: **maggiore creatività, apprendimento più rapido, performance più solide e, soprattutto, una retention autentica, basata sulla scelta consapevole di restare**, non sulla paura o sulla convenienza momentanea.

Tra i benefici più rilevanti della sicurezza psicologica spiccano risultati che trasformano concretamente il modo di lavorare e di collaborare:



Engagement e collaborazione. Quando i membri di un team si sentono “al sicuro” al lavoro, è più facile che investano il loro “impegno”, intendendo con impegno non solo il loro contributo materiale/razionale per il raggiungimento del risultato, ma anche il loro coinvolgimento a livello individuale, la loro adesione ai valori e all’obiettivo aziendale. È un impegno che verrà investito ad ogni livello: vale tanto in una semplice riunione interna al team, nello sviluppo di nuovi progetti, nei confronti dei clienti, nella risoluzione di problemi con i colleghi e con le colleghe.



Cultura più inclusiva. Ogni team contiene diversità, più o meno grandi, più o meno facili da conciliare: è più importante che mai che ogni persona si senta e sia incluso. Quando c’è sicurezza psicologica, tutte le persone del team sono nelle condizioni di prosperare indipendentemente da sesso, colore, razza, provenienza o preferenze politiche. Il risultato è che le differenze si trasformano in sinergie, in un’esperienza professionale ricca di scambio, in cui tutti e tutte si sentono connessi e parte di qualcosa di più grande.



Miglioramento delle prestazioni del team. Quando i collaboratori e le collaboratrici a livello individuale si sentono inclusi e sono molto motivati, diffondono questo beneficio anche all’intero team. I benefici di uno/a diventano i benefici per tutti/e, moltiplicando il potenziale e i risultati del team e quindi dell’organizzazione. I team psicologicamente sicuri sono più produttivi, poiché ognuno/a si sente valorizzato e ascoltato. Gli errori vengono trattati come opportunità di apprendimento, piuttosto che motivi di errore e di colpa.



Creatività e innovazione. L’innovazione può arrivare da qualsiasi direzione. Quando c’è sicurezza psicologica la creatività e le idee fluiscono più rapide e in maggiore quantità perché l’intero team non ha paura di esprimerne. Chissà quante ispirazioni potenzialmente brillanti sono rimaste non dette per paura di “sbagliare”. Quando le persone in organizzazione si sentono sicure di proporre idee e condividere il proprio pensiero, anche in presenza di rischi o incertezze, l’innovazione può davvero esprimersi in maniera importante. L’assenza di paura permette a tutti e a tutte di pensare fuori dagli schemi e di esplorare nuove soluzioni.



Esplorazione degli errori & problem solving. In un ambiente sicuro, dal punto di vista psicologico, le persone si sentono a proprio agio nell’ammettere errori senza temere ripercussioni. Questo permette all’organizzazione di risolvere i problemi in modo più tempestivo ed efficace, limitando l’impatto negativo sulle operazioni e sui risultati.



Benessere psicologico. La salute mentale è stato un tema a lungo trascurato, ma oggi centrale nella gestione del benessere generale di collaboratori/collaboratrici e aziende. Quando c’è sicurezza psicologica, l’ambiente lavorativo è meno stressante e ha un impatto positivo sulla salute mentale, con un riflesso diretto sulla capacità dei collaboratori e delle collaboratrici di lavorare meglio, al massimo del potenziale, producendo risultati qualitativamente più alti. Questo si traduce non solo in una maggiore soddisfazione professionale, ma anche in una minore propensione al burnout e a lasciare l’azienda.



Employer branding, retention e riduzione del turn over de/delle dipendenti. Chi vive un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro sarà la prima persona a sostenere l’azienda che rende possibile tale ambiente e lavorare in condizioni di benessere. Studi recenti dimostrano che chi si sente psicologicamente al sicuro nel proprio team è meno propenso a lasciare il lavoro.

Dallo studio APA (American Psychological Association) del 2024 sulla Sicurezza Psicologica sulla sicurezza psicologica emerge un dato chiaro: quando le persone si sentono psicologicamente

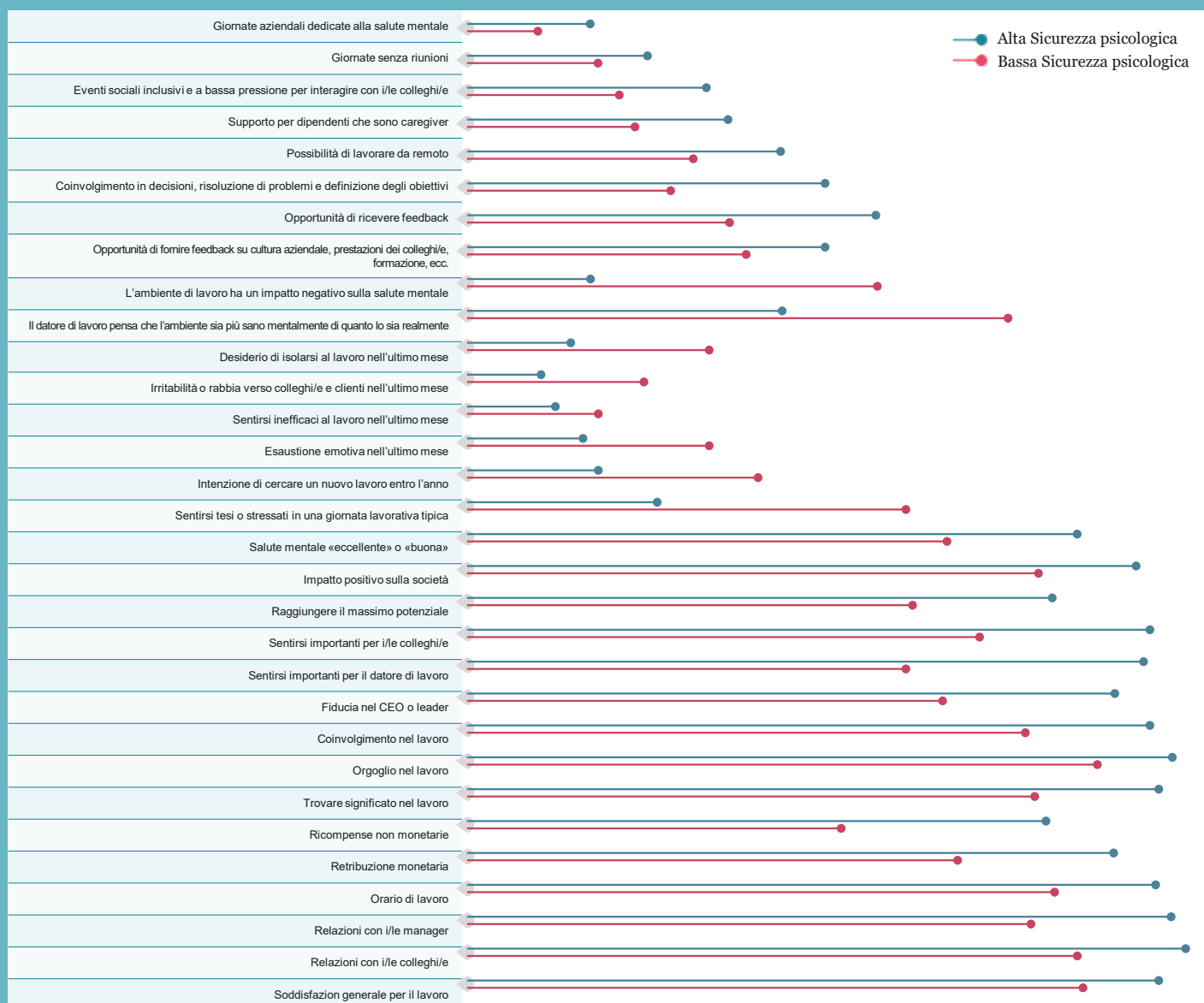
al sicuro sul lavoro, cambia radicalmente il loro modo di vivere l'esperienza professionale, con un aumento significativo delle percezioni positive legate a:

Fattore	Alta sicurezza psicologica %	Bassa sicurezza psicologica %
Soddisfazione generale per il lavoro	95	85
Relazioni con i/le colleghi/colleghe	99	84
Relazioni con i/le manager	97	78
Orario di lavoro	95	81
Retribuzione monetaria	89	68
Ricompense non monetarie	80	52
Trovare significato nel lavoro	95	79
Orgoglio nel lavoro	97	87
Coinvolgimento nel lavoro	94	77
Fiducia nel CEO o leader	89	66
Sentirsi importanti per il datore di lavoro	93	61
Sentirsi importanti per i/le colleghi/colleghe	94	71
Raggiungere il massimo potenziale	81	62
Impatto positivo sulla società	92	79
Salute mentale "eccellente" o "buona"	84	67
Sentirsi tesi o stressati in una giornata lavorativa tipica	27	61
Intenzione di cercare un nuovo lavoro entro l'anno	19	41
Esaustione emotiva nell'ultimo mese	17	34
Sentirsi inefficaci al lavoro nell'ultimo mese	13	19
Irritabilità o rabbia verso colleghi/e e clienti nell'ultimo mese	11	25
Desiderio di isolarsi al lavoro nell'ultimo mese	15	34
Il datore di lavoro pensa che l'ambiente sia più sano mentalmente di quanto lo sia realmente	44	75
L'ambiente di lavoro ha un impatto negativo sulla salute mentale	18	57
Pratica aziendale	Alta sicurezza psicologica %	Bassa sicurezza psicologica %
Opportunità di fornire feedback su cultura aziendale, prestazioni dei/delle colleghi/colleghe, formazione, ecc.	62	39
Opportunità di ricevere feedback	57	37
Coinvolgimento in decisioni, risoluzione di problemi e definizione degli obiettivi	50	29
Possibilità di lavorare da remoto	44	32
Supporto per dipendenti che sono caregiver	37	24
Eventi sociali inclusivi e a bassa pressione per interagire con i/le colleghi/e	34	22
Giornate senza riunioni	26	19
Giornate aziendali dedicate alla salute mentale	18	11

La difficoltà nel far emergere voci e idee, insieme a contesti rigidi, inibitori e poveri di fiducia, non si limita a compromettere i risultati del trimestre o dell'anno. Silenzio organizzativo, decisioni miopi,

errori evitabili e zone ciecche diventano la norma, fino a intaccare, nel tempo, qualcosa di molto più profondo e fragile: la qualità del decision making e la reputazione stessa dell'organizzazione.

Confronto tra Alta e Bassa Sicurezza Psicologica



La sicurezza psicologica è strettamente legata al modo in cui le persone vivono e interpretano la cultura aziendale. Quando è presente, il luogo di lavoro smette di essere solo un contesto operativo e viene percepito come uno spazio che:

- comprende quando i/le dipendenti hanno **bisogno di flessibilità** per gestire problemi personali imprevisti (80% contro 44%)
- **rispetta il tempo libero** (76% contro 46%)
- incoraggia i/le dipendenti a **prendersi cura della propria salute mentale** (66% contro 31%)
- **promuove le pause** durante la giornata lavorativa (60% contro 35%)
- li tratta in modo **equo rispetto agli/alle altri/altre** (94% contro 66%)

- fornisce **risorse sufficienti per aiutare i/le dipendenti a gestire lo stress** (79% contro 51%)
- fornisce regolarmente informazioni sulle risorse disponibili per la salute mentale (60% contro 49%)
- favorisce **relazioni positive tra colleghi e colleghe** (96% contro 74%)
- offre opportunità di **collaborazione e lavoro di squadra** (95% contro 70%)
- favorisce **relazioni positive tra manager e collaboratori/collaboratrici** (94% contro 64%)
- **valorizza le competenze** più dei titoli di studio (80% contro 69%)

3.4

Abitare l'incertezza: wellbeing e «pensiero divergente» nei contesti complessi

A cura di Luca Gammarota, *Learning Designer Mylia*

Come gestire il contesto di incertezza in cui viviamo? La creatività e il benessere possono diventare degli abilitatori? Secondo le **teorie del pensiero divergente** di Mumford & Gustafson la creatività ha a che fare con “la produzione di soluzioni originali, eleganti e di alta qualità a problemi complessi, nuovi e difficili da definire” (Mumford & England, 2022). Questa definizione probabilmente non è completa e mette l'accento soprattutto sull'output, ovvero l'esito del processo creativo, ma ci offre anche una chiave di lettura preziosa: **un'idea è “creativa” quando sa essere originale e quando nasce per affrontare problemi complessi.**

È infatti interessante notare come **gli scenari in cui vengono prodotte idee veramente “creative” siano spesso caratterizzati da un'elevata complessità e da un diffuso livello di incertezza.** Si tratta di contesti difficili da definire e governare, spesso descritti come *ill-defined* (“poco definibili”) o *wicked* (“intrinsecamente complessi”), in cui i problemi non presentano soluzioni lineari o univoche. Per rappresentare queste dinamiche, la letteratura utilizza gli acronimi **VUCA** (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) e, più recentemente, **BANI** (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), che mettono in luce non

solo l'instabilità degli scenari, ma anche la fragilità dei sistemi, la dimensione emotiva dell'incertezza e la difficoltà crescente nel comprenderne e anticiparne gli sviluppi.

La creatività rappresenta una risorsa fondamentale per abitare questi scenari con maggiore fiducia. Le tecniche che la favoriscono consentono, infatti, di navigare l'incertezza adottando un atteggiamento giocoso (playful), consapevole (mindful) e pienamente coinvolto (engaged). È per questo che, **promuovere il benessere in azienda può influenzare positivamente il processo creativo su diversi livelli, aprendo la strada a idee e soluzioni più originali e innovative, oltre che a relazioni più autentiche.**

Dedicare del tempo alla comprensione **delle nostre emozioni**, ci permette di non essere dominare dalla paura - che solitamente emerge nei contesti più sfidanti - e di creare persino spazi interiori in cui potersi fermare. In questi “spazi” possiamo nutrire la nostra creatività e riattivare quella capacità di “sorprenderci” che, spesso, sotto pressione, rischiamo di perdere.

Potrebbe bastare porsi alcune semplici domande:

- *Come mi può arricchire questa sfida?*
- *Cosa non conosco ancora?*
- *Di cosa sono curioso?*
- *Cosa sto dando per scontato e potrei guardare con occhi nuovi?*
- *Come posso esprimere la mia creatività in questo contesto?*





Uno stato di benessere ci consente di **dedicare il giusto spazio alle attività di analisi**, senza l'urgenza di arrivare subito a una soluzione definitiva e **sospendendo il giudizio**. In questo modo, l'autocritica si attenua e diventa possibile accedere a quella che viene chiamata **"flow experience"**, uno stato psicologico strettamente legato alla creatività, in cui siamo **completamente immersi in ciò che facciamo**, con totale concentrazione, coinvolgimento e senso di soddisfazione.

Ma il wellbeing può influenzare il processo creativo in modi ancora più profondi e spesso invisibili.

Il benessere, ad esempio, sollecita il fenomeno dell'"**insight**" o "**aha moment**", quel cambiamento improvviso e consapevole che ci permette di vedere uno stimolo, una situazione, un evento o un problema da una prospettiva completamente nuova. Le neuroscienze evidenziano come tali momenti avvengano con più probabilità in presenza di un **umore positivo e in condizioni di rilassamento**. Per questo, la creatività si nutre anche di pause, di attività piacevoli non direttamente legate al lavoro – che favoriscono l'incubazione delle idee – e di pratiche come la mindfulness, capaci di ampliare la percezione e la sensibilità (Kounios & Beeman, 2014).

Infine, il wellbeing rappresenta la base su cui costruire un **clima di sicurezza psicologica: uno "spazio relazionale"** in cui le persone si sentono **libere di sperimentare, commettere errori**, senza il timore di giudizi o ripercussioni sociali.

Concedersi la libertà di esprimere la propria creatività può avere effetti significativi sulla qualità della nostra vita: **riduce l'ansia, migliora l'umore, rafforza l'autostima e accresce la consapevolezza di sé** (Mansfield et al., 2024).

Per concludere, **la creatività, insieme al benessere, rappresentano dei potenti abilitatori per gestire l'incertezza**. Ci permettono di **valorizzare ciò che siamo, di concentrarci sull'esperienza che stiamo vivendo e di fidarci delle nostre risorse**. È proprio questa fiducia, coltivata nel tempo, che rende possibile trasformare ogni situazione, anche quella più sfidante, in occasione di senso e di valore.

4

**L'evoluzione
relazionale
dei modelli
di gestione
delle persone**

A cura di Sabrina Bagnato,
Learning Designer Mylia



Per l'intero comparto HR e per i ruoli di gestione manageriale, è importante entrare in contatto, oltre che valorizzare, la dimensione umana ed emotiva delle esperienze in azienda, riuscendo a **compiere una trasformazione fondamentale: passare da un modello di gestione delle persone a un modello di gestione delle relazioni**. Molte aziende stanno già muovendo diversi passi in questa direzione: si tratta di rafforzare i meccanismi di fiducia e di confronto, e di creare spazi in cui **costruire senso insieme**. È in questo quadro che nascono alcuni progetti di "Wellbeing & Mental Health Ambassador", iniziative nate per creare una rete dal basso che sostenga processi di sviluppo e di trasformazione culturale, offra supporto tra colleghi e colleghe e funzioni da "antenna" per l'HR nell'intercettare situazioni di disagio o malessere.

La qualità delle relazioni è il cuore di ogni modello evolutivo di gestione delle persone ma, per valorizzarla, occorre superare la logica del controllo e dell'efficienza e **abbracciare una leadership basata sulla fiducia e sulla prossimità, capace di sostenere le persone** nei momenti di difficoltà, di abitare la complessità, di riconoscere i propri limiti e di creare ambienti di confronto autentico.

Le organizzazioni del futuro saranno quelle che sapranno riconoscere e valorizzare la dimensione emotiva, simbolica e relazionale del lavoro.

Perché la cura delle relazioni non è né un semplice elemento accessorio né un gesto di attenzione: è essa stessa strategia.

“La relazione non è un orpello o una “semplice” soft skill: è il luogo in cui si costruisce il senso del lavoro.”

Organizzazioni senza paura: dal rischio relazionale alla crescita collettiva

In uno dei suoi numerosi volumi, **la professoressa Amy Edmondson ci racconta il concetto di sicurezza psicologica in azienda**, offrendoci consigli preziosi su come raggiungerla.

Perché mi sento demotivato? È normale che il mio capo mi tratti così? E se la mia idea non venisse apprezzata?

In *Organizzazioni senza paura*, Edmondson dà un nome a questa sensazione: la chiama “rischio relazionale”, riferendosi alla paura – spesso implicita – di essere giudicati, rimproverati, esclusi o puniti.

E questa paura non è limitata solo ai vertici aziendali, ma attraversa ogni livello dell'organizzazione.

Gestire il rischio relazionale significa costruire un clima in cui le persone possano esporsi senza timore di ritorsioni o giudizio. Dove sia legittimo dire “non lo so”, esprimere vulnerabilità e riconoscere i propri limiti. **La diversità, in questo contesto, diventa una risorsa solo se le differenze possono essere espresse e non censurate.**

Una delle parole più presenti nei contesti aziendali è “allineamento”, spesso usata nei team, per definire obiettivi di meeting dove ci si informa - e conforma - sulle attività di progetto, limitando al necessario la reale possibilità di confronto¹⁰. **Promuovere una cultura del confronto, piuttosto che del consenso, richiede tempo, coraggio e uno stile di leadership coerente.** Ma è proprio da qui che nasce la possibilità di innovare e costruire gruppi di lavoro solidi e autentici.

Quando c'è sicurezza psicologica le persone si sentono libere di condividere spunti, innovazioni, problemi, feedback – anche negativi -, potenziali migliorie e paure, il tutto senza sentirsi frenati dal rischio di venire isolati in modo più o meno gratuito.

È l'esatto contrario di un ambiente in cui vige un'atmosfera di costante consenso gentile. Il consenso e l'accordo ottenuti con cordialità, ma raggiunti sostanzialmente per educazione, sono proprio l'espressione di un contesto “insicuro e diffidente”, in cui affermare il disaccordo e la divergenza rischia di avere conseguenze sulla percezione e sul comportamento che gli altri hanno nei nostri confronti.

Molte richieste e progetti sul tema della collaborazione interfunzionale riflettono una difficoltà centrale delle organizzazioni di oggi, ovvero, **muoversi in equilibrio tra appartenenza e diversità individuale:** in questa prospettiva, **unica strada percorribile diventa lavorare sulla dimensione di gruppo e sulla consapevolezza delle dinamiche in atto.**

10. L'etimo di “allineamento” deriva dal verbo francese “aligner”, a sua volta dal latino “linea” (linea, cioè il disporre o il disporsi in fila ordinata lungo una linea dritta, detto in partic. di soldati e ginnasti (a. a destra!, a. a sinistra!), come comando, fonte Treccani



Tuttavia, molte organizzazioni, seppur comprendendo l'importanza di avere culture che promuovano la fiducia, la comunicazione e la collaborazione, non dispongono ancora degli strumenti necessari per trasformare questa visione in realtà.

Le indagini di clima, infatti, riflettono spesso team di ruolo psicologicamente sicuri e team di progetto più connotati da diffidenza e disconoscimento. È per questo che le esperienze formative più efficaci puntano proprio sul “mettersi nei panni dell'alto”, favorire un ascolto non giudicante e senza attese, aumentare la consapevolezza dei nostri bias e pregiudizi, e inevitabilmente sul lavorare a una comunicazione più consapevole.

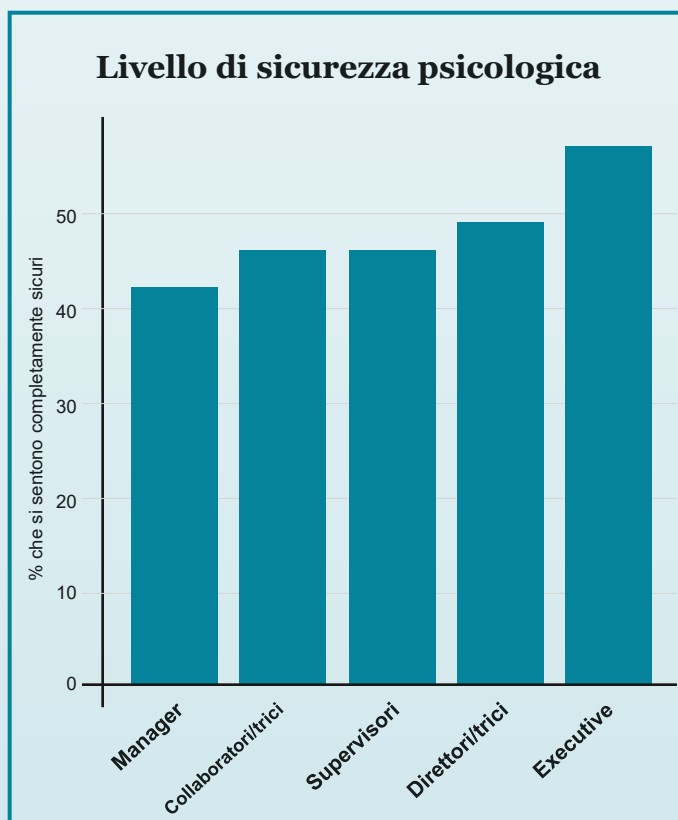
Come sottolinea la stessa Edmonson, *la sicurezza psicologica viene spesso confusa con il “risultare simpatici”¹¹*, quando in realtà questo comportamento può nascondere un evitamento del conflitto. Quando i dipendenti non sono disposti a esprimere un dissenso o sono riluttanti a esprimere le loro preoccupazioni genuine è un chiaro segno che il team *non* è psicologicamente sicuro.

“La sincerità è difficile, ma non essere sinceri è anche peggio.”
Amy Edmonson

Da questo punto di vista diventa fondamentale una formazione su feedback costruttivo, comunicazione consapevole¹² e riconoscimento reciproco: la capacità di dare e ricevere feedback in modo costruttivo è cruciale per mantenere la sicurezza psicologica, così come una comunicazione che sappia riconoscere microaggressioni e provocazioni quotidiane, oltre che trasformare dinamiche emotive improduttive in conflitti produttivi.

Ogni membro del team è responsabile della sicurezza psicologica del team. Sebbene i leader abbiano un impatto sproporzionato, ciascuno può fare la differenza, prendersi la responsabilità e adoperarsi in modo attivo per costruire una “cultura della sicurezza psicologica”.

Una recente ricerca di Wiley Workplace Intelligence mostra i livelli di sicurezza psicologica per ruolo, sottolineando la divergenza nella “percezione” di questo fenomeno. È interessante notare come i/le manager percepiscano un livello di sicurezza psicologica inferiore ai collaboratori. Lo studio sembra in linea con **gli ultimi dati relativi al Rapporto Gallup 2025 che mostrano come i livelli di stress e passività verso il proprio impiego siano notevolmente aumentati** in questa ultima fascia della popolazione aziendale, al centro di pressioni e tensioni organizzative.



11. What People Get Wrong About Psychological Safety by Amy C. Edmondson and Michaela J. Kerrissey, Harvard Business Review. From the Magazine (May–June 2025)

12. La Edmonson parla di High quality conversation, proprio per studiare e differenziare le conversazioni ad alta qualità ed impatto rispetto al risultato lavorativo.

Alcune categorie sono più sensibili di altre rispetto alla sicurezza psicologica: accade in particolare alle donne, alle persone di colore, ai/alle dipendenti LGBTQ+, alle persone con disabilità o a chi proviene da contesti economicamente svantaggiati. In Italia, in particolare, in assenza di una forte sicurezza psicologica, **il rischio di abbandono** aumenta di 4.6 volte per le persone con disabilità e dell'8% tra le donne¹³.

Quando il clima organizzativo, nel quale si muovono le varie le interazioni quotidiane, **è segnato dalla paura, dal giudizio o dalla sfiducia, e non sostiene sostenere l'inclusione delle diversità, anche l'apprendimento si blocca.**

Le persone si chiudono, smettono di condividere, evitano il rischio. Ma quando il clima è aperto, accogliente e fiducioso, si sviluppa un apprendimento diffuso e continuo.

In quest'ottica, la sicurezza psicologica è una condizione abilitante per l'apprendimento. Quando ci si sente al sicuro, si può sbagliare, chiedere spiegazioni, mettersi in discussione. Questo vale sia per la formazione formale che per ogni momento della vita lavorativa: le riunioni, le decisioni, i feedback, i conflitti.

La vulnerabilità, in questo senso, non è debolezza, ma apertura alla vita e all'esperienza reale. Sono finite le epoche delle ideologie in psicologia del lavoro, della managerialità ideale e irraggiungibile, del successo ideale quale status sociale, della fede assoluta nella razionalità strumentale.

Un'organizzazione che sa stare nella vulnerabilità collettiva è un'organizzazione che cresce.

Lavorare sull'inclusione, le differenze di genere e generazionali, significa entrare anche in questo spazio di osservazione, dove è possibile sentire sentimenti come il disagio, la fragilità, il malessere, l'impotenza o l'isolamento. E occuparsene. **Significa esplorare come si costruiscono le appartenenze aziendali, riflettere sul conflitto tra identità e appartenenza e capire se le differenze siano percepite come barriere da difendere o come opportunità per un'appartenenza più aperta e dinamica.**



13. Manca nota

Il potere della leadership inclusiva: prossimità, empatia e riconoscimento

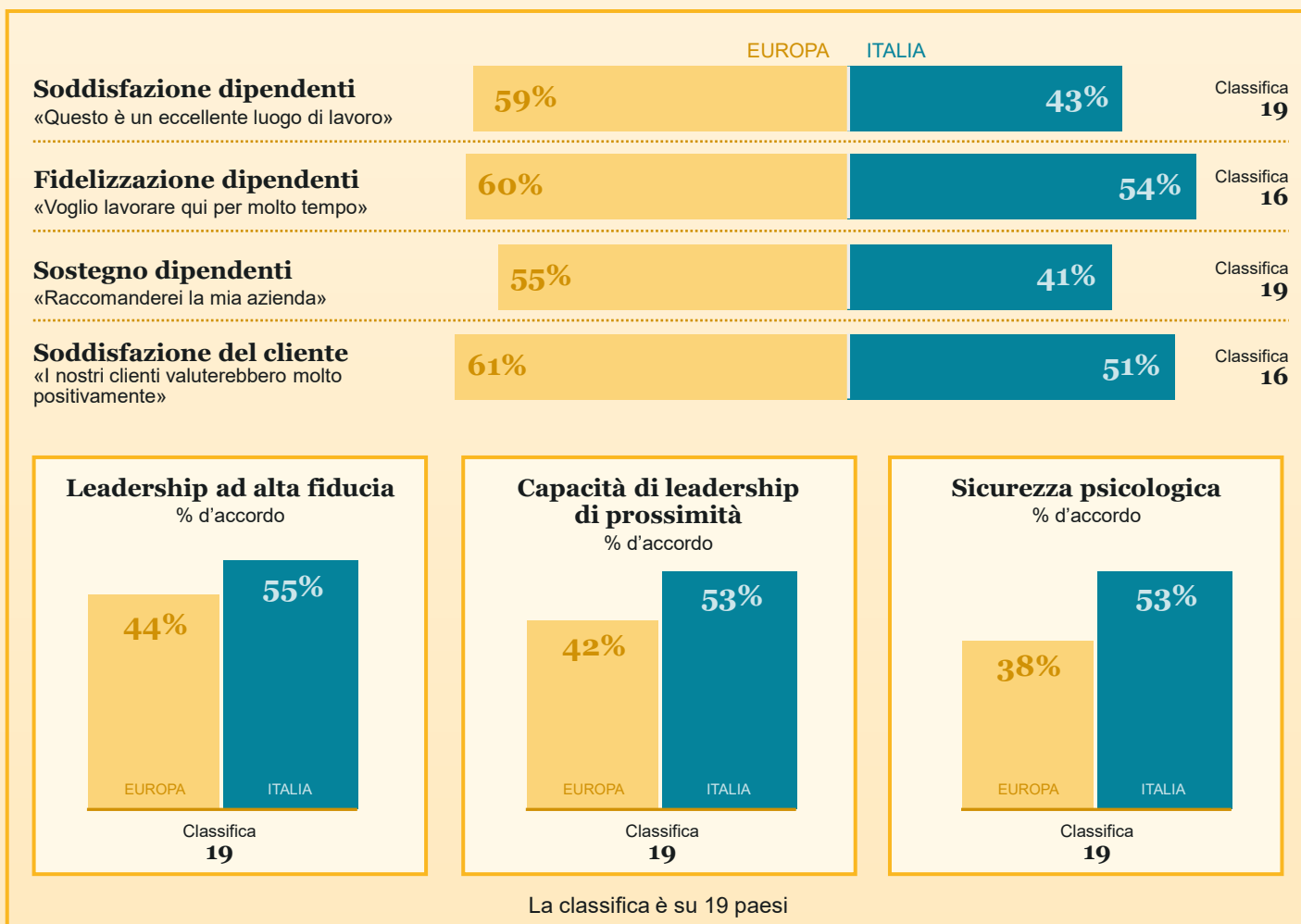
Il rapporto European Workforce Study 2025 condotto da Great Place to Work su 25 mila lavoratori/lavoratrici di 19 Paesi d'Europa, conferma che laddove la leadership sia percepita come empatica e attenta al benessere emotivo, aumenti significativamente la sicurezza psicologica e la capacità di risolvere i conflitti.

Oggi ai/alle leader si consiglia di essere autentici/che e aperti/e, di far sentire le persone del team supportate e comprese, di dedicare momenti specifici alla condivisione e all'apprendimento e di favorire l'interazione innanzitutto come esseri umani. **Creare un ambiente "sicuro" con una leadership inclusiva non significa evitare il conflitto, creare silos di lavoratori/lavoratrici simili tra loro per vissuti e sensibilità e non fornire feedback negativi (se necessari).** In questo contesto i/le Millennial hanno assunto ruoli decisionali. Insomma, l'opportunità di costruire una cultura sul posto di lavoro definita da fiducia, rispetto, collaborazione

e benessere non è mai stata così urgente.

Come Mylia, negli ultimi anni, stiamo lavorando e intervenendo su numerosi progetti e processi volti a favorire il passaggio da una leadership basata sul controllo a una leadership fondata sulla fiducia. La leadership gioca infatti un ruolo centrale nel promuovere un clima di sicurezza psicologica, perchè da essa dipende la libertà di mettere in pratica o meno certi valori e comportamenti, da come si entra in relazione con persone e team - dando supporto e comprensione -, da quanto ci si permette di mostrare errori e fragilità, e fare spazio al riconoscimento reciproco.

I dati del GPW European Workforce Study 2025 rivelano una realtà sorprendente: l'Italia occupa il 19° e ultimo posto in Europa della classifica per la qualità della leadership e sicurezza psicologica percepita. Un campanello d'allarme che invita a riflettere urgentemente sul modo in cui si guidano persone e team.



La **“leadership ad alta fiducia” e le competenze di prossimità sono essenziali per raggiungere la sicurezza psicologica**: significa esserci davvero, con autenticità, supporto concreto e una curiosità sincera verso le persone e le loro esperienze.

I/le leader che incarnano la fiducia e danno potere ai/alle dipendenti sono più bravi a promuovere luoghi di lavoro psicologicamente sicuri. Per questo **le organizzazioni sane si riconoscono dall'importanza e dallo spazio che danno alla leadership inclusiva, l'unica che sa stare accanto, che si espone senza il timore di essere giudicata, che promuove il riconoscimento reciproco e che genera legami e autentica appartenenza.**

Un ulteriore elemento per generare motivazione e coinvolgimento è **l'autonomia**.

I ruoli che offrono più autonomia - come quelli creativi o strategici - mostrano livelli più alti di engagement. Fenomeni invece come il Quiet Quitting, ossia il disimpegno emotivo e la sua conseguente riduzione dell'impegno lavorativo, sono invece frutto proprio di tale mancanza di autonomia.

Una leadership basata sull'autonomia è una leadership che si muove su tre pilastri:

- Prossimità:
“Sto accanto a te, né sopra, né sotto”
- Empatia:
“Capisco quello che vivi e provi”
- Riconoscimento:
“Riconosco le tue qualità, l'impegno, ciò che metti nel lavoro e lo esprimo”.

Il tema del potere è un tema spesso taciuto e faticosamente verbalizzato nelle organizzazioni. A tutt'oggi Manager, Supervisor e Direttori/Direttrici trattengono informazioni, faticano a delegare, temono che la crescita delle loro persone possa essere una minaccia al loro ruolo e al loro sviluppo. Ci si sostituisce al collaboratore/collaboratrice nella presa di decisione o nel risolvere problemi, laddove questi passaggi consentirebbero alle persone di crescere.

“Meno di 1 leader su 2 coinvolge i collaboratori nel processo decisionale o ne accoglie idee e suggerimenti.”¹⁴

Si vive spesso nell'incoerenza tra valori e pratiche, nella poca credibilità nei valori, nella paura di disattendere aspettative dall'alto e dal basso, si fatica a scegliere e prendere decisioni strategiche per paura di compiere errori.

14. European Workforce Study 2025

Il già citato studio Wiley, indagando su quanto il livello gerarchico di una persona possa influenzare la sua percezione della sicurezza psicologica, mostra come chi ricopra ruoli più elevati percepisca con maggiore frequenza che gli errori “vengono loro direttamente attribuiti”.

Essere ritenuti responsabili delle prestazioni del team è una parte normale del ruolo di leader. Tuttavia, questo sentirsi colpevolizzati, o provare

sentimenti di colpa, deve essere un campanello d'allarme: è spesso un chiaro sintomo di un ambiente di lavoro psicologicamente poco sano.

Un aspetto interessante che le ricerche di Wiley, APA e GPTW mettono in evidenza è proprio il **disallineamento di percezioni: i/le leader tendono a sovrastimare la “quantità” di sicurezza psicologica** presente nelle loro aziende sotto la loro guida.

- La percentuale degli/delle **executive** che dichiara di sentirsi psicologicamente al sicuro è del 57%, percentuale, che scende al 53% per i **Direttori/Direttrici** e al 46% per i/le **dipendenti**
- I/Le **manager** riportano i livelli più bassi di sicurezza psicologica (solo **42%**), sentendosi meno liberi di esprimersi e meno valorizzati, percezione che tende spesso anche a influenzare negativamente il loro coinvolgimento e successo dell'organizzazione a lungo termine.
- I/Le **middle manager** cercano di reagire con maggiore adattamento, ma dichiarano di sentirsi stanchi/stanche per i continui cambiamenti, frustrati/e e poco agevolati/e nel gestire efficacemente il proprio equilibrio tra lavoro e vita privata.

In questa cornice la responsabilità è di tutti e tutte: da una parte la direzione e il comparto HR devono creare le condizioni favorevoli per poter promuovere

una leadership di prossimità, dall'altra i/le leader devono metterla concretamente in pratica.



4.3

Accogliere il disagio per costruire nuove pratiche di cura in azienda

Il rapporto Eudaimon del 2025 mostra come 31,8% dei lavoratori/lavoratrici dipendenti ha provato sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro come l'esaurimento, l'estraneità e il burn-out.

Tale stato psicologico coinvolge il 47,7% delle persone più giovani, il 28,2% di quelle nella fascia d'età più adulta, e il 23,0% delle persone più anziane.

Tra le sofferenze sperimentate dai/dalle dipendenti troviamo lo stress e l'ansia legate al lavoro (73,0%); l'incapacità di riuscire a gestire con costanza un sano equilibrio vita privata-lavoro (76,8%); il carico delle responsabilità quotidiane (75,9%) e una forte pressione addosso (73,9%). Inoltre, il 67,3% ha provato frustrazione per via del mancato supporto da parte del datore di lavoro; il 68,5% sente che in azienda non viene promosso un ambiente lavorativo buono e sano; il 65% ha difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa dello stress; e infine il 36,7% è andato da uno psicologo/a o ha fatto ricorso al counseling per motivi lavorativi.

Insomma, oggi nessuna organizzazione può più ignorare il disagio psicologico che si manifesta nei luoghi di lavoro. Proprio per questo, come Mylia, abbiamo sviluppato per le aziende esperienze concrete e significative volte a incentivare l'ascolto e il supporto reciproco, rendendo i/le dipendenti stessi – da noi formati/e e affiancati/e – veri e propri punti di riferimento per accogliere e gestire il disagio dei/delle colleghi/e. Iniziative nate dal basso, spesso su base volontaria, che trasformano lo spazio di lavoro in un luogo *socialmente organizzato*, capace di contenere il disagio, dare senso ai vissuti emotivi - spesso esplosivi (conflittualità) o implosivi (ansia) - e costruire comunità. Perché **il disagio – quello che nasce da condizioni sistemiche quali il sovraccarico, l'ambiguità, le ristrutturazioni e l'incertezza - non va eliminato o patologizzato, ma riconosciuto come parte della vita organizzativa, e in quanto tale ascoltato.**

Dare voce a chi rischia di sentirsi invisibile è uno dei gesti più preziosi che un'organizzazione possa

compiere: è un atto di rispetto verso la persona e un'attenzione che costruisce vicinanza/prossimità, e alimenta relazioni autentiche.

Questi progetti rappresentano un vero e proprio investimento nel capitale relazionale dell'organizzazione che va oltre il semplice supporto psicologico. Parliamo di pratiche che diventano una forma di governance umana, partecipativa e trasformativa che sappia accogliere le fragilità e rendere il lavoro un luogo dove si possa anche “stare male”, senza lasciare nessuno solo, e in cui **investire nella cura delle relazioni non è solo una scelta consapevole – o preventiva dei malesseri, dello stress e dell'isolamento – ma anche un atto generativo, in grado di generare fiducia, senso di appartenenza e possibilità di crescita condivisa.**

Personalmente li considero progetti molto coraggiosi e ambiziosi, perché cercano di *mettere insieme* iniziative di cura, ascolto e benessere in contesti di lavoro sempre più complessi e mentalmente faticosi.

Sono occasioni per immaginare insieme un progetto organizzativo e di convivenza, che sia profondamente partecipato e sostenuto dalle persone. Promuovere la sicurezza psicologica, forse, significa anche questo: **dare piena cittadinanza ai vissuti**, adottare un linguaggio caldo e autentico, valorizzare contributi inattesi, creativi e persino umoristici.

Non basta dipingere le pareti o mettere un tavolo da ping-pong se non è supportato da uno stile coerente di gestione delle relazioni con le persone.

C'è sicuramente ancora molto da fare, ad esempio all'interno dei leadership team, **nel promuovere una reale integrazione tra business e cura, e nel sostenere una visione del lavoro che sia interessante, evolutivo e piacevole.**

In questa prospettiva, l'innovazione diventa un atto di visione e di coraggio: la capacità di intrecciare il piacere di fare bene il proprio lavoro con relazioni che lo rendono significativo, vivo e profondamente umano¹⁵.

15. Bucci, F., & Giuliano, S. (2018). Come sta cambiando il significato culturale del lavoro: Dal mito individualista del progresso a nuove forme di integrazione tra appartenenza e creatività. *Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 34-51. doi:10.14645/RPC.2018.2.732

4.4

Dalla diversity all'appartenenza condivisa: il lato relazione dell'inclusione

Sebbene nelle organizzazioni contemporanee si osservi una crescente attenzione alla diversità e all'autorealizzazione individuale come leve di innovazione, benessere e reputazione aziendale, questa spinta rischia di restare incompleta se non è accompagnata da un autentico lavoro sulla costruzione del senso di appartenenza.

Il benessere e la cultura aziendale non possono essere imposti dall'alto, ma devono emergere dalla partecipazione attiva di tutte le persone.

In molte organizzazioni, lavorare su politiche di valorizzazione della diversity e dell'autorealizzazione implica anche confrontarsi con difficoltà di costruire autentici legami di appartenenza autentici. Accade spesso, infatti, che quando la cultura dell'inclusione si riduce a norme o dichiarazioni di principio, senza un reale investimento sulle relazioni, il rischio sia quello di amplificare l'alienazione anziché ridurla.

Il senso di disconnessione tra lavoratore/lavoratrice e contesto, tra desiderio e ruolo, tra individuo e collettivo, è una forma contemporanea di alienazione, che può sfociare in disimpegno e frammentazione e indebolire l'identificazione nei confronti dell'organizzazione.

In questo scenario, segnato da una diffusa disconnessione e da nuove forme di alienazione, il mandato dell'inclusione non può essere affrontato come un gesto simbolico o un adempimento formale. È piuttosto una chiamata alla ricostruzione dei legami e alla generazione di senso condiviso tra individui, ruoli e collettivo. Gli interventi organizzativi, che sanno mettersi in ascolto della domanda implicita presente nei contesti di lavoro, possono aiutare le organizzazioni a trasformare le tensioni – legate alle differenze di genere, età, cultura o background – in occasioni di incontro, dialogo e apprendimento reciproco.

Solo così la diversity può diventare davvero generativa, diventando una forza capace di alimentare **una cultura organizzativa in cui le persone si riconoscono come parte attiva, responsabile e co-protagonista di un progetto comune.**

Ma come trasformare l'inclusione in una **pratica relazionale**? Solo se si attivano **spazi di ascolto, riconoscimento e co-costruzione del senso.** Interventi organizzativi psicosociali nei contesti aziendali – centrati sull'analisi della domanda e sulla ricostruzione dei legami – dimostrano infatti come il lavoro sull'inclusione possa contribuire allo sviluppo di processi di soggettivazione, partecipazione e appartenenza condivisa.

Solo attraverso un approccio trasformativo, capace di andare oltre l'applicazione di principi, le organizzazioni possono trasformarsi in una leva potente per favorire la soggettivazione, stimolare la partecipazione attiva e consolidare un autentico senso di appartenenza condivisa.



4.5

Il gioco come spazio trasformativo e laboratorio relazionale

Il **gioco rappresenta un laboratorio sociale in cui si sperimentano autenticità, vulnerabilità e riconoscimento reciproco**. È un contesto dove si impara ad accettare il rischio di fallire o apparire fragili, superando le difese dell'ego e abbandonando il controllo rigido. Il gioco favorisce un'apertura relazionale che permette di scoprire risorse personali e di gruppo nascoste, rendendo il rischio parte integrante del processo di apprendimento e di crescita.

Attraverso il gioco si costruiscono legami profondi e si rafforza la sicurezza psicologica, mentre la

capacità di esporsi con autenticità e fiducia alimenta un clima più collaborativo e creativo.

In questo modo, **il gioco diventa una pratica trasformativa, creando uno spazio sicuro in cui esplorare nuovi modi di stare insieme e di lavorare in modo autentico e creativo, liberi dal timore del giudizio**. L'introduzione di spazi ludici e di momenti creativi nelle aziende nasce proprio per stimolare tali condizioni, da una parte favorendo il rilassamento, la coesione, l'umorismo e la capacità di innovare, e dall'altra contrastando rigidità e isolamento.

C'è un dettaglio che spesso sfugge nelle aziende: **le persone non lasciano il lavoro, ma abbandonano un contesto che non le fa più sentire parte del gioco. Cosa comporta, allora, dal punto di vista psicologico, esporsi attraverso il gioco?**

Giocare significa accettare implicitamente la possibilità di "perdere", fallire e apparire inadeguati e vulnerabili di fronte agli altri.

Inoltre, lasciarsi andare davvero al gioco significa abbandonare il controllo sulla situazione e aprirsi a sorprendenti scoperte collettive, accettando - inevitabilmente - che l'esito dipenda dalle interazioni imprevedibili tra i partecipanti.

Sul piano relazionale, esporsi nel gioco vuol dire affidarsi agli/altri/e partecipanti, nutrendo fiducia nella lealtà e nella reciprocità del gruppo. Questa disponibilità a mettersi in gioco apre la porta alla

scoperta di risorse e potenzialità spesso nascoste in sé e negli/nelle altri/e, favorendo la creazione di legami profondi e significativi. Allo stesso tempo, tuttavia, questa apertura espone anche a possibili rischi psicologici: può generare ansia da prestazione, senso di esclusione o destabilizzare il proprio concetto di sé, rendendo l'esperienza al contempo intensa e trasformativa.



5

**Conclusioni
e nuove traiettorie
di sviluppo
per organizzazioni
sicure e sostenibili**



5.1

Dove si gioca la differenza: le leve profonde del benessere organizzativo

A cura di Sabrina Bagnato, *Learning Designer Mylia*

Per incidere davvero sul benessere organizzativo non bastano iniziative isolate o soluzioni di facciata: serve agire sulle dinamiche profonde che tengono insieme persone, lavoro e organizzazione. È a questo livello che si gioca la differenza.

Ecco **tre dimensioni chiave**, ben interconnesse tra loro e strategiche, su cui costruire interventi capaci di generare fiducia, senso e possibilità di sviluppo reale.

Coerenza, ascolto e trasparenza

- La prima leva è la **coerenza** tra “il dire e il fare”, tra valori e comportamenti, tra ideale e realtà organizzativa, tra malessere e benessere, tra struttura e cultura organizzativa – insomma, tra ciò che l’organizzazione dichiara e ciò che realmente agisce. Senza tenere in considerazione questo aspetto molto concreto e molto profondo, ogni credibilità e fiducia in un intervento o progetto viene meno, rischiando persino di trasformarsi in un boomerang per l’azienda.
- Questo significa **ascoltare con attenzione e cura cosa pensano le persone della nostra organizzazione e quali siano i loro problemi, risorse e bisogni, e tradurre questo ascolto in interventi e strategie coerenti e ben integrate con i vincoli della realtà organizzativa**. Introdurre un corso di Yoga, quando la relazione manager-collaboratore /collaboratrice è critica, le comunicazioni non sono fluide, l’ambiente è conflittuale e le persone hanno paura di esprimersi, puntando sulla fantasia della sola capacità individuale a risolvere problemi e rilassarsi, non aiuterà a costruire un ambiente lavorativo sano. Anche la comunicazione, per sostenere fiducia, è importante che sia tempestiva, e autentica, nei limiti del possibile.



Senso e valorizzazione nel work-life cycle

- **La coerenza genera senso, e il senso prende forma quando esistono spazi e relazioni che rendono pensabile ciò che accade nel lavoro;** in questa prospettiva, la formazione diventa un luogo privilegiato in cui potersi fermare, sospendere l'agire immediato, riflettere sull'esperienza e co-costruire significati condivisi.
- **La presenza di prospettive chiare, orizzonti concreti e percorsi di sviluppo credibili rappresenta un fattore chiave di ingaggio organizzativo.** Per questo, in azienda, l'assenza di prospettive può innescare disaffezione, disconnessione emotiva e automatismi difensivi, compromettendo partecipazione e qualità del lavoro. Fenomeni come il *quiet quitting*, infatti, segnalano un profondo bisogno di ascolto, di senso, di riconoscimento e di sviluppo lungo tutto il ciclo di vita professionale.
- **La valorizzazione passa attraverso riconoscimenti concreti:** economici, di carriera, professionali, ma anche di autonomia, di potere, di espressione delle criticità e delle divergenze. I nostri interventi prendono avvio dalla voce reale delle persone, con un approccio bottom-up, e si fondano su una visione prospettica condivisa tra management e collaboratori, per rafforzare l'autoconsapevolezza, attivare l'autosviluppo e rendere ciascuno protagonista del proprio percorso di crescita.



Convivenza e collaborazione

- Diverse ricerche recenti, tra cui quella del Censis-Eudaimon, hanno rilevato come la **convivenza sia la chiave della resilienza nelle organizzazioni.** In un contesto di crescente individualizzazione del lavoro, le organizzazioni restano uno dei pochi spazi in cui è ancora possibile fare esperienza di relazione, confronto e sostegno reciproco. Soprattutto nell'ultimo ventennio, accentuato dagli effetti della pandemia, le persone sono abituate a lavorare in isolamento o solitudine: certamente un vantaggio sul piano dell'autonomia, ma al contempo un potente fattore di distacco dall'azienda.
- **La convivenza non si gioca solo nei momenti strutturati, ma nei luoghi informali, nelle pause, nelle conversazioni quotidiane, soprattutto nei momenti di difficoltà e scoraggiamento.** Avere un gruppo o un/una collega di riferimento può fare la differenza nel recuperare lucidità, fiducia e senso. Da qui nascono esperienze come i progetti di ambassador del benessere e della salute mentale. Oggi i modelli fondati esclusivamente sul successo individuale non sono sufficienti per una reale crescita: **le organizzazioni hanno sempre più bisogno di gruppi che collaborino e in cui sentire che il loro contributo abbia un impatto reale sulla collettività e sul singolo.** Diventa quindi strategico lavorare in modo profondo e competente sulla coesione dei team aziendali, a partire da leadership autentiche e distribuite e da culture di gruppo più solide.

5.2

Human ReGeneration: uno sguardo al futuro del benessere organizzativo tra fiducia, sviluppo e responsabilità condivisa

Guardando al futuro, **adottare politiche HR trasformativa significa superare la logica dell'intervento episodico o della soluzione preconfezionata, per abbracciare un approccio integrato, dove dati, ascolto e co-progettazione diventano tre leve inscindibili di cambiamento.**

I dati, raccolti con metodo e interpretati con rigore, non sono solo numeri o indicatori di performance: sono storie aggregate, segnali di ciò che funziona e di ciò che ostacola la crescita, bussola per orientare scelte strategiche coerenti e più autentiche.

L'ascolto, inteso come processo continuativo e autentico, permette di «dare cittadinanza» alle esperienze soggettive, intercettando bisogni, preoccupazioni e aspirazioni che spesso restano invisibili.

La co-progettazione, infine, traduce questa conoscenza in azioni condivise, favorendo il coinvolgimento attivo delle persone nella definizione di soluzioni che le riguardano, avvicinando “chi decide” a “chi vive” le conseguenze delle decisioni.



Questa triangolazione genera un doppio impatto: da un lato, rafforza la fiducia e il senso di appartenenza, perché le persone si percepiscono parte integrante del percorso; dall'altro, produce interventi più efficaci, radicati nella realtà quotidiana e quindi più sostenibili nel tempo.

Politiche HR costruite in questo modo non si limitano ad “aggiustare” problemi o a fornire benefit: **incidono sulle strutture, sui processi e sulla cultura, creando ambienti di lavoro in cui sicurezza psicologica, riconoscimento e possibilità di sviluppo siano condizioni di base e non eccezioni.**

È in questo equilibrio, tra l'evidenza e la relazione, tra la progettazione e la partecipazione, che le organizzazioni possono

“evolvere verso modelli più inclusivi, innovativi e resilienti, capaci non solo di attrarre e trattenere talenti, ma di generare valore condiviso, duraturo e autenticamente umano.”

Agli/Alle autori/autrici, con profonda gratitudine

Un sentito ringraziamento a tutti/e gli/le autori/autrici i/le esterni/e, con cui collaboriamo da anni, che hanno contribuito con il loro know-how e le loro esperienza e passione, a dare valore a questo lavoro:

- **Angelo Salvi**, Consulente Senior Studio Aliante, psicologo del lavoro, docente presso l'Università europea e pontificia;
- **Gianluca Magnaghi**, Global People & Culture Officer Fidia Farmaceutici;
- **Fabio Cecchinato**, Consulente Senior dello Studio Aps, docente presso l'Università Cattolica di Milano;
- **Sara Carollo**, Head of People & Culture Ikea.

Ringraziamo ancora in modo speciale **Sabrina Bagnato**, Psicologa della Salute e Psicoterapeuta, e a **Luca Gammarota**, entrambi Learning Designer di Mylia, per le loro preziose visioni e stimolanti spunti di riflessione, e a **Simonetta Favale**, Sales Enablemet & Content Leader di Mylia, per l'accurato lavoro di editing del paper.

“Perché nessuno può fischiare una sinfonia da solo. Ci vuole un'intera orchestra, e sguardi diversi, per suonarla insieme e costruire ambienti capaci di apprendere, evolvere e crescere insieme.”

White Paper 2026

Crescere
non basta più.
**È tempo
di rigenerare.**

Facciamo il primo passo insieme:
branding&communication@mylia.com

mylia_
prepariamo il futuro