



A cura di **Gabriele Gabrielli**

RIGENERARE LA DIGNITÀ DEL LAVORO

CONTRO LE DISUGUAGLIANZE
PER COLTIVARE FUTURO

*Con i contributi di G. Alessandrini,
S. Allievi, S. Dello Russo, M. Franzini,
V. Friso, G. Gabrielli, R. Maiolini*

 FrancoAngeli



LAVORO per **LA** persona

Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona, 
diretta da **Gabriele Gabrielli**

Comitato scientifico: Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di **Gabriele Gabrielli**

RIGENERARE LA DIGNITÀ DEL LAVORO

CONTRO LE DISUGUAGLIANZE
PER COLTIVARE FUTURO

*Con i contributi di G. Alessandrini,
S. Allievi, S. Dello Russo, M. Franzini,
V. Friso, G. Gabrielli, R. Maiolini*



Collana diretta da **Gabriele Gabrielli**

LAVORO per LA persona

FrancoAngeli 

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul
diritto d'autore.*

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera
accetta*

*tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e
comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Persona e lavoro: un percorso per rigenerare la dignità, di Gabriele Gabrielli	pag.	7
Rimettersi in cammino: ripartire dall'umano, contro le diseguaglianze, di Stefano Allievi	»	49
Digitalizzazione e rigenerazione del lavoro: territori, luoghi e imprese, di Riccardo Maiolini	»	65
Il "lavoro debole": quale cura?, di Maurizio Franzini	»	83

Diritti e opportunità per un futuro migliore verso la salvaguardia della dignità umana nel lavoro e nel vivere sociale, di Giuditta Alessandrini	» 99
Attraverso il lavoro dignità e autonomia per i più fragili, di Valeria Friso	» 115
Promuovere benessere. Coltivare l'umanità nelle organizzazioni, di Silvia Dello Russo	» 135
Note sugli autori	» 151

*Promuovere benessere.
Coltivare l'umanità nelle organizzazioni*

di Silvia Dello Russo

1. Il benessere nei contesti lavorativi

Negli ultimi vent'anni, il tema del benessere nei contesti lavorativi ha acquisito sempre maggiore rilevanza ed attenzione sia nel dibattito pubblico sia in quello interno alle organizzazioni. Lungi dall'essere un argomento di nicchia, o appannaggio di pochi manager “umanisti”, è oggi un aspetto centrale della narrativa della gran parte delle organizzazioni, almeno – appunto – per quanto attiene al piano della retorica e dell'aspirazione. Sul piano dell'agito organizzativo è ancora riscontrabile una grande variabilità e per questo è opportuno fare un passo indietro e chiarire innanzitutto cosa intendiamo per benessere.

Come riconosciuto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, non vi è salute senza salute mentale, sottolineando come la salute fisica e quella psicologica siano strettamente

interconnesse. D'altra parte, va anche ricordato che salute e benessere non sono necessariamente sinonimi, poiché con il termine benessere si coglie uno stato individuale che va oltre l'assenza di disturbi o patologie. In questa prospettiva, ciò che il termine benessere consente di cogliere è una sfumatura sottile e più profonda, che si lega alla distinzione tra la sfera soggettiva e quella oggettiva. Il benessere soggettivo si riferisce quindi all'esperienza individuale e fenomenologica della vita, e corrisponde infatti alle valutazioni, cognitive e affettive, che ciascuno fa rispetto alla propria vita¹. Tali valutazioni possono riguardare aspetti o campi specifici, o caratterizzarsi come onnicomprensive (come, ad esempio, quando si valuta quanto si è soddisfatti della propria vita in generale) e si originano da un raffronto delle proprie circostanze di vita con le norme sociali e i valori che ciascuno abbraccia.

Un modello teorico utile per declinare il benessere soggettivo nel contesto di lavoro è quello proposto da Ryff e Keyes² che consiste in 6 dimensioni: auto-accettazione, relazioni positive con gli altri, autonomia, padronanza del contesto, scopo nella vita e crescita personale. Le persone che riferiscono un maggiore benessere sono coloro che

¹ Diener E., Lucas R.E., Oishi S., *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction*, Handbook of Positive Psychology, 2, 2002, 63-73.

² Ryff C.D., Keyes C.L.M., *The structure of psychological well-being revisited*, Journal of personality and social psychology, 69(4), 1995, 719.

possiedono un atteggiamento positivo verso sé stesse, accettando pregi e difetti e anche eventuali errori; che riescono a costruire relazioni di fiducia e appaganti con gli altri; che resistono alle pressioni sociali, agendo con autonomia di pensiero e di valori; che sono in grado di utilizzare, o costruire ex novo nel proprio contesto, delle opportunità che consentano loro di rispondere ai propri bisogni; che hanno degli obiettivi e un senso di direzione; e, infine, che sono aperte a nuove esperienze e percepiscono di crescere ed evolversi continuamente. Al contrario, le persone che hanno uno scarso benessere sul lavoro, dubitano di sé stesse e sono scontente delle proprie caratteristiche e del proprio percorso; hanno difficoltà a costruire relazioni significative e di fiducia con gli altri o rifuggono gli sforzi che queste richiedono; risentono molto del giudizio degli altri e tendono a conformarsi nel modo di pensare e di agire; percepiscono poco controllo sulle circostanze della propria vita; non vedono chiaramente uno scopo per sé stesse, mancando di un significato più profondo e mancando anche di una sensazione di crescita continua che porta ciclicamente ad una minore capacità di (e interesse a) sviluppare atteggiamenti e comportamenti diversi.

2. Il ruolo delle HR per il benessere individuale

Ci si può chiedere, alla luce della definizione di benessere offerta, che ruolo hanno avuto tradizionalmente e storicamente le Human Resources (HR) per favorire il benessere sul lavoro. Ed oggi, possono e devono intervenire su

questo tema? E se sì, in che modo? Anticipando la risposta a queste domande, ed offrendone una secca che vada dritta al nocciolo della questione, possiamo dire di sì: le HR possono e devono occuparsi e preoccuparsi del benessere psicologico individuale, ma affinché questo avvenga è necessario un profondo cambio di mentalità rispetto al passato – ne spiego di seguito le ragioni.

A partire dagli anni Settanta circa, si è assistito ad una progressiva e inesorabile finanziarizzazione delle imprese. Sotto l'egida del neoliberalismo, il capitalismo finanziario è diventato dominante, e la finanziarizzazione delle aziende corrisponde proprio all'anteporre logiche e obiettivi economico-finanziari a tutto il resto. Questo si verifica in virtù della dominanza dei mercati finanziari e degli attori finanziari rispetto ad altri attori e mercati, che ha spostato l'ago della bilancia a vantaggio degli investitori. Nella misura in cui le aziende sono sottoposte ad uno scrutinio sempre più rigoroso da parte degli azionisti, i quali richiedono ritorni immediati (in una logica di capitalismo finanziario stretta), ogni decisione organizzativa sarà in qualche modo assoggettata a questi obiettivi. Per far fronte a tali aspettative si è quasi imposto l'imperativo di estrarre quanto più valore possibile strizzando i costi e i ricavi ottenuti dalla forza lavoro, aumentando il controllo manageriale in un'ottica di efficientamento e utilizzando una molteplicità di metriche per misurare la prestazione. Si può comprendere, dunque, come la finanziarizzazione abbia avuto un notevole impatto non solo sul ruolo svolto dalle HR nelle organizzazioni, persino sul tipo e la natura delle stesse pratiche HR implementate, ma anche sul ruolo dei manager.

Un classico modello³ consente di mettere a fuoco i ruoli che la funzione HR è chiamata a svolgere in un'organizzazione. I ruoli si originano dall'incrocio di due direttrici di attenzione: da un lato un focus tattico vs. strategico, e dall'altro un approccio interventista vs. non interventista. Questo dà luogo quindi a quattro ruoli, noti come “Regolatore”, “Domestico”, “Consulente” e “Agente di cambiamento”. Sebbene l'aspirazione condivisa dagli HR sia quella di agire da agenti di cambiamento e da consulenti, svolgendo quindi un ruolo strategico e di accompagnamento al core business, l'eccessiva finanziarizzazione li relega invece in un ruolo meramente tattico, da “domestici” che garantiscono l'efficienza anche attraverso l'implementazione di politiche e pratiche che razionalizzano risorse e costi. Dal punto di vista degli azionisti, la funzione HR si riduce a poco di più di una funzione operativa, la metafora è quella dell'esperto amministrativo in grado di esercitare lo stretto controllo necessario al raggiungimento dei profitti.

Alla luce di questi recenti sviluppi, possiamo anche leggere alcune delle più diffuse pratiche di gestione delle persone nelle organizzazioni⁴. Ne sono esempio alcune iniziative di *compensation*, che con la loro enfasi sul raggiungimento di prestazioni sempre più elevate rinforzano una mentalità che contrappone “vincenti” e “perdenti” e perpetuano, accentuandolo, il divario retributivo (il *pay gap*)

³ Vedi Storey J., *Developments in the management of human resources: an analytical review*, Blackwell, Oxford, 1992.

⁴ Dundon T., Rafferty A., *The (potential) demise of HRM?*, Human Resource Management Journal, 28(3), 2018, 377-391.

esistente tra diverse posizioni (e gerarchie) all'interno delle organizzazioni. Questo non fa altro che inasprire le disuguaglianze che osserviamo nella società in senso più ampio. Un altro esempio è offerto dai sistemi di talent management che diventano sempre più elitari, coinvolgendo una rosa di persone sempre più ristretta, e che coltivano il mito dell'individualismo (come se il talento fosse qualcosa di intrinseco e proprio della persona ed il contesto incidesse solo in modo residuale su questo).

Se il ruolo dell'HR risulta, dunque, sempre più schiacciato sull'operatività, non va meglio ai manager. La finanziarizzazione si associa ad una definizione dei ruoli manageriali molto ristretta, e meramente rivolta alla sfera dell'*execution*⁵. Di fatto, il loro agire diventa altrettanto poco strategico di quello dell'HR, depauperato dell'autorità necessaria per prendere simili decisioni. Sebbene questo fenomeno possa coinvolgere tutti i livelli (potenzialmente anche i CEO, tenuti a "guinzaglio corto" dai consigli di amministrazione), impatta specialmente sui manager di linea a cui sarebbero altrimenti delegate decisioni funzionali strategiche.

In questo scenario, non sorprende che l'obiettivo del perseguimento del benessere di tutte le costituenti organizzative non sia sempre stato presente nelle agende organizzative. Anche quando lo è stato, il discorso dominante era

⁵ Colombo M.G., Guerci M., Rovelli P. (2022), *The effects of firm financialization on human resource management: How financialization affects the design of managerial jobs*, Human Resource Management Journal, 32(3), 2022, 647-663.

spesso quello del “lavoratori felici, lavoratori produttivi”⁶. Sposando una simile filosofia non ci si allontana di molto, però, dai valori del capitalismo finanziario che vedono il benessere delle persone come un vantaggioso effetto secondario o, addirittura, lo utilizzano come strumento per raggiungere il reale obiettivo, ancora una volta quello “che conta”.

3. Cosa segnalano alcuni fenomeni attuali

Due fenomeni che hanno dominato la narrazione “post-pandemia” suggeriscono che le persone sono pronte ad un cambio di mentalità e anzi lo richiedono. Ciò che appare sempre più evidente è la maturazione di una maggiore consapevolezza da parte delle persone, che si interrogano sul senso che danno al lavoro che svolgono, sulle conseguenze di appartenere a contesti che consentono o meno di esprimere la propria individualità e di fiorire. Ci si interroga sempre di più sull’allineamento tra quello che vogliono, che desiderano, e quello che possono restituire in rapporto al purpose aziendale. Il nesso tra queste due dimensioni sembra proprio quello che accomuna i fenomeni delle Great Resignation e del *Quiet Quitting*.

Da un lato, il termine “Great Resignation” identifica il fenomeno delle dimissioni in massa che hanno caratterizzato il post pandemia. Sebbene questo termine sia stato

⁶ Guest D.E., *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*, Human Resource Management Journal, 27, 2017, 22-38.

coniato negli Stati Uniti da Anthony Klotz, studioso del turnover che ha analizzato i trend di dimissioni in Nord-America, un trend in parte simile (al netto delle differenze socioeconomiche che incidono sui tassi di disoccupazione) è stato individuato anche in Italia (secondo i dati INPS relativi al confronto tra le dimissioni volontarie registrate nel 2021 e nel 2022). Dunque, anche in Italia le dimissioni volontarie sono aumentate nell'ultimo anno del 22%.

Dall'altro lato, quasi come se fosse l'altra faccia della medaglia, il *Quiet Quitting* descrive un allontanamento, almeno psicologico, delle persone dal loro lavoro. Quest'ultimo sembra verificarsi più frequentemente quando le persone non hanno la possibilità, per vari motivi, di lasciare il proprio posto di lavoro e quindi se ne "allontanano" se non fisicamente almeno in termini di coinvolgimento, e quindi si ritraggono e si limitano a svolgere i compiti assegnati, quanto pattuito, non lavorando oltre le aspettative né tantomeno oltre l'orario di lavoro.

Al di là delle etichette accattivanti, può essere utile andare più a fondo di cosa ci sia dietro questi fenomeni avvalendoci della ricerca scientifica.

4. Alcune evidenze di ricerca

Con il network di ricerca 5C⁷ abbiamo condotto uno studio a cavallo del 2020-2021 che ha coinvolto oltre 6800 rispondenti in 26 Paesi, il "Barometro delle carriere 2020".

⁷ Vai al sito www.5C.careers.

Lo scopo era quello di analizzare le carriere a tutto tondo e ci siamo concentrati su persone che avevano posizioni di lavoro manageriali o professionali. Il risultato principale che ricaviamo dall'analisi dei dati raccolti è che forse, più che di Great Resignation, possiamo parlare di “Great Reconsideration”, una riconsiderazione soprattutto della propria mappa valoriale.

Abbiamo infatti chiesto alle persone le loro intenzioni rispetto alla carriera, e specificamente se avessero intenzione di operare un cambio di carriera (definito in modo molto ampio, dal lasciare la propria organizzazione, cambiare posizione di lavoro o anche cambiare completamente rotta). Abbiamo esaminato se l'intenzione di cambiamento potesse essere correlata ad un mutamento dei valori attribuiti alla carriera e, a ritroso, se questi cambiamenti dei valori attribuiti alla carriera fossero dovuti ad una serie di variazioni contestuali, anche legate alla pandemia.

Per analizzare in dettaglio cosa è cambiato e a cosa le persone attribuiscono oggi maggiore importanza, abbiamo utilizzato il modello messo a punto dai ricercatori del network 5C che prevede sette valori che incarnano aspetti della vita lavorativa di tutti, ma che ciascuno di noi può valorizzare in modo diverso⁸ apprendimento e sviluppo, imprenditorialità, successo finanziario, sicurezza economica, relazioni di lavoro positive, impatto positivo, equili-

⁸ Briscoe J.P., Kaše R., *et al.*, *Here, there, & everywhere: Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success*, Journal of Vocational Behavior, 130, 2021.

brio vita-lavoro. In linea con quello che ci si potrebbe attendere, dato il contesto di elevata incertezza sul futuro in quel momento storico, le persone hanno riportato, in media, di attribuire maggiore importanza rispetto al passato a tutti gli aspetti esaminati. Questo ci fa pensare che l'emergenza sanitaria abbia dato avvio ad un lavoro maggiore di introspezione, che gli psicologi riscontrano spesso in presenza di traumi collettivi, sebbene la variazione presenti toni diversi da Paese a Paese in ragione di diversi fattori di natura culturale ed economica. All'interno di ciascun Paese, si osservano poi anche alcune differenze tra fasce d'età. I nostri dati ci mostrano ad esempio che, in Italia, il valore attribuito all'equilibrio tra vita privata e lavoro è cresciuto soprattutto tra i lavoratori più maturi, mentre l'aver un impatto positivo sul mondo è diventato più importante tra le nuove generazioni – che tramite il proprio lavoro vogliono avere uno scopo nella vita, un impatto positivo sul mondo, sulla società e sulle relazioni.

Inoltre, è emerso che la maggiore importanza attribuita ai numerosi aspetti della carriera è stata notevolmente influenzata da un aumento delle responsabilità di cura che si sono verificate dopo il primo lockdown e da un'impennata di burnout (una sindrome di malessere psicofisico, un esaurimento energetico legato all'eccessivo lavoro e alle eccessive responsabilità). Non abbiamo, invece, trovato riscontro su alcuni elementi che vengono spesso citati in relazione alla pandemia; ad esempio, da un lato non ha avuto influenza sulla riconsiderazione della carriera il fatto che il datore di lavoro avesse o meno risposto in modo tempestivo ed efficace all'emergenza

COVID-19 e non ha avuto una influenza nemmeno l'aumento del lavoro da remoto.

Per quanto riguarda il Quiet Quitting, un sondaggio di Gallup del 2022 riporta che le persone non vogliono banalmente lavorare meno, ma vogliono lavorare meglio; ricorrendoci ai dati del Barometro 2020 sulle carriere del 5C, possiamo affermare che desiderano lavorare con maggiore significato ed equilibrio. Possiamo anche affermare che vogliono rompere con le norme culturali del passato caratterizzate dal super lavoro e dalla sua intensificazione.

Questo è supportato da altri dati di ricerca, raccolti precedentemente alla pandemia⁹, in cui ci siamo avvalsi di dati nazionali francesi sulle condizioni di lavoro. Le nostre analisi ci dicono che alcune pratiche di gestione dei lavoratori portano ad una intensificazione del lavoro stesso. Sono pratiche manageriali classiche che, tuttavia, si prestano anche e purtroppo ad una distorsione. Assegnare obiettivi chiari e puntuali, o definire le aspettative sin dall'inizio di un progetto o dell'anno di lavoro, sono alla base dell'azione organizzativa ma a volte gli obiettivi diventano troppo difficili e irraggiungibili. Allo stesso modo, il monitoraggio delle attività e i feedback in corso d'opera consentono alla persona di riposizionarsi, ma spesso il monitoraggio delle attività è così stretto che porta ad una intensificazione del lavoro e ad un conseguente malessere. Il malessere a sua

⁹ Miraglia M., Bouville G., Dello Russo S., *Performance management systems and their relationship with absenteeism and presenteeism*, Paper presented at the XIX EAWOP Congress, May 29-June 1, Turin, Italy. 2019.

volta si manifesta in vari modi e possiamo rilevarlo attraverso due indicatori: i giorni di assenze per malattia, ma soprattutto i giorni in cui si va lavoro seppur malati. Il cosiddetto fenomeno del presentismo, cioè dell'andare al lavoro anche quando si è in condizioni psicofisiche non ottimali, è un problema per le persone stesse e per l'azienda poiché le persone malate recuperano più lentamente con una conseguente, ulteriore, diminuzione della produttività oltre all'aumentato rischio di contagiare i colleghi.

5. Coltivare l'umanità

È legittimo a questo punto chiedersi come possiamo aiutare le organizzazioni a rispettare e promuovere il benessere delle persone e a coltivare l'umanità nei loro contesti. Due i suggerimenti in merito. In primis, disegnando e ri-disegnando i luoghi di lavoro in un modo che rimetta al centro l'uomo (in inglese diremmo con una modalità *human-centered*). A questo proposito è doveroso chiarire la differenza tra luogo e spazio di lavoro. Lo spazio identifica un mero "contenitore fisico" del lavoro e, purtroppo, il dibattito seguito all'emergenza di COVID-19 si è focalizzato quasi esclusivamente su questo, ragionando di fatto solo di spazi quando, in maniera manichea, si oppone il ritorno al lavoro in presenza al proseguimento (seppure con diversi gradienti) del lavoro da remoto. Il "luogo" di lavoro comprende, al contrario, un'accezione più ricca e articolata del contesto di lavoro, che va oltre lo spazio fisico per includere il significato attribuito da ciascuno a quello spazio

sulla base di processi personali, di gruppo o culturali. Il luogo di lavoro diventa allora uno spazio, oltre che fisico, relazionale e simbolico, su cui le persone riversano i propri valori, significati e bisogni.

Una progettazione dei luoghi di lavoro che sia davvero centrata sulle persone non può quindi prescindere dal rilevare e comprendere l'esperienza che le persone fanno del contesto, del vissuto emotivo associato al lavoro e di come si relazionano l'un l'altra e con lo spazio fisico. È importante andare a fondo e capire cosa le persone traggono dal loro luogo di lavoro, incluse la soddisfazione di bisogni profondi e la possibilità di esprimere parti di sé che altrimenti potrebbero rimanere silenti in altre sfere della vita. Intorno ad una migliorata comprensione del vissuto degli individui è possibile disegnare politiche di gestione delle persone che siano rinnovate – o meno! – ma che riescano a rispondere in modo puntuale e profondo alle loro istanze. Tutto questo è possibile solo attraverso l'ascolto.

Il secondo suggerimento, dunque, è quello di coltivare l'umanità nelle organizzazioni proprio attraverso l'ascolto – che, come accennato, può essere considerato anche il prerequisito per ridisegnare efficacemente i luoghi di lavoro. Seguendo Avraham Kluger, professore alla Hebrew University di Gerusalemme, che ha mutuato il concetto di ascolto di matrice rogersiana per applicarlo al contesto lavorativo, l'ascolto sul lavoro consta di tre dimensioni e si può definire come l'attenzione e la reale comprensione cognitiva da parte dell'ascoltatore (prima dimensione), che si manifesta in genere attraverso comportamenti sia verbali

sia non verbali (seconda dimensione), che si riverbera infine sulla percezione di essere ascoltato da parte del parlante (terza dimensione)¹⁰. Alla pratica dell'ascolto sono chiamati tutti gli attori organizzativi, ma in particolare l'HR e i manager. Sebbene con modalità diverse (conversazioni faccia a faccia, circoli di ascolto, *listening posts*, o persino tradizionali indagini di clima o *pulse surveys*) e tempi diversi (in modo spontaneo o a cadenza regolare), l'esperienza di un ascolto genuino può avere effetti trasformativi sulle persone e contribuire in modo determinante al loro benessere¹¹. Essere ascoltati con empatia e assenza di giudizio può impattare sul loro benessere; può, infatti, cambiare il modo in cui le persone si vedono (meno paura del giudizio), accrescendone l'auto accettazione e l'autonomia. Ricevere ascolto di qualità influenza poi la costruzione di relazioni di fiducia con le persone coinvolte, rispetto alle quali ci si sente "psicologicamente al sicuro", quindi non frenati nell'esprimere opinioni e modi di pensare. Infine, grazie all'ascolto ricevuto, le persone riescono meglio a mettere a fuoco un proprio scopo da perseguire e, con quella bussola, a relazionarsi meglio con il contesto di rife-

¹⁰ Kluger A.N., Itzchakov G., *The power of listening at work*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 2022, 121-146.

¹¹ Itzchakov G., Kluger A.N., *Can holding a stick improve listening at work? The effect of Listening Circles on employees' emotions and cognitions*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 26(5), 2017, 663-676.

rimento e a perseguire tenacemente una costante evoluzione personale.

6. Conclusioni

Un cambiamento culturale è in atto ed è sotto gli occhi di tutti, ma si sta realizzando non senza resistenze e difficoltà. A ben riflettere, anche i termini che usiamo svelano una resistenza latente a questo cambiamento. Ad esempio, l'espressione "*Quiet Quitting*" tradisce il tentativo di riaffermare la precedente cultura manageriale del super lavoro, secondo la quale la decisione delle persone di attenersi a quello che è già stato pattuito nei contesti di lavoro significa automaticamente "allontanarsi", ritirarsi psicologicamente dal lavoro. Questo rivela quasi uno stigma nei confronti di chi lo attua, come se fare "solo" quanto stabilito non fosse sufficiente. Al contrario, questo ed altri fenomeni sono l'espressione del fatto che le persone stanno operando una ridefinizione dei valori associati al lavoro e alla carriera. Ascoltare tali nuovi bisogni, riconoscerli e metterli al centro è il primo passo per la cura del benessere individuale. Attraverso l'ascolto è possibile ridisegnare luoghi di lavoro che rispondano alle esigenze di ciascuno e che, di fatto, facilitando la piena attualizzazione di sé, offrendo stimoli e aiutando le persone a crescere con autonomia e allo stesso tempo relazioni significative con gli altri, consentono a ciascuno di fare esperienza del benessere soggettivo.

