

DS4811
**Harvard
Business
Review**

 **ITALIA**



DICEMBRE 2024
MENSILE € 13,50

Strategi EDIZIONI

La solitudine sul posto di lavoro

È tempo che
le organizzazioni
cambino
approccio
culturale

PAGINA 18



POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO
POSTALE - D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004
N. 46) ART. 1 COMMA 1, DCE MILANO
PRIMA IMMISIONE SUL MERCATO - 4 DICEMBRE 2024

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS4811 - S.45117 - L.1721 - T.1851

La solitudine sul posto di lavoro



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS4811 - S.45117 - L.1721 - T.1851

È ora che le organizzazioni adottino un nuovo approccio

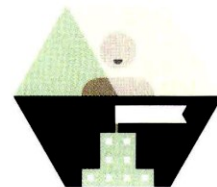
DS4811



DS4811AUTORI

Constance Noonan Hadley
Fondatrice, Institute for Life at Work

Sarah L. Wright
Professoressa associata, Università di Canterbury



CULTURA ORGANIZZATIVA



DS4811

NEGLI ULTIMI ANNI,

l'enorme impatto prodotto dalla solitudine professionale, in termini di costi di assistenza sanitaria, assenteismo e ricambio del personale, ha ricevuto grande attenzione. Lo U.S. Surgeon General's Office (l'ufficio per la salute pubblica degli Stati Uniti) e l'Organizzazione mondiale della sanità hanno esortato i datori di lavoro a fare di più per affrontare l'isolamento sociale sul lavoro, ma nonostante la consapevolezza e l'impegno crescenti, il problema persiste. Anzi, il rapporto Gallup, *State of the Global Workplace*, del 2024 rivela che un dipendente su cinque a livello mondiale attualmente si sente solo sul lavoro.

Molti aspetti della vita moderna contribuiscono a creare un senso di solitudine, tra cui fattori culturali, economici, demografici e tecnologici sui quali i datori di lavoro non possono esercitare un'influenza diretta. Possono però cambiare alcuni aspetti della vita organizzativa per attenuare la solitudine sul lavoro e favorire i rapporti umani.

Basandoci sulla nostra esperienza collettiva ultradecennale in attività di studio e consulenza sulla solitudine con aziende di tutto il mondo, abbiamo condotto un programma di ricerca per scoprire perché le organizzazioni faticano a combattere la solitudine sul lavoro e per identificare i comportamenti dei dirigenti, le attività sociali e gli ambienti che possono fare una differenza. Abbiamo studiato mille lavoratori della conoscenza impiegati negli Stati Uniti in aziende operanti in più di venti settori, fra cui i servizi finanziari, l'assistenza sanitaria, la tecnologia e la produzione industriale. Servendoci di uno strumento di valutazione che abbiamo sviluppato, chiamato Scala della solitudine professionale (SSP), prima di invitare le persone a partecipare allo studio, abbiamo effettuato una sele-

zione per essere certi di avere almeno duecento individui in ciascuna delle nostre tre categorie: molto soli (249 partecipanti), moderatamente soli (383) e poco soli (368). I partecipanti provenivano da tutti i livelli gerarchici, dai giovani professionisti ai manager di alto livello, e avevano varie modalità di lavoro: interamente in presenza (42%), ibrido (37%) e interamente a distanza (21%). Abbiamo presentato ai partecipanti una serie di scenari per testare varie opportunità sociali che le aziende potrebbero proporre, al fine di capire quali incontravano maggior favore tra i lavoratori.

Sulla base di questa ricerca, in questo articolo descriviamo gli errori commessi dalle aziende quando affrontano la solitudine e proponiamo alcune tecniche praticabili per attenuarla sul luogo di lavoro.

Concezione errata della solitudine

Prima di entrare nel merito di ciò che le aziende dovrebbero fare per affrontare il problema, è importante esaminare i miti sulla solitudine dei dipendenti che hanno indotto le organizzazioni ad adottare politiche e pratiche che hanno scarse probabilità di essere efficaci e potrebbero persino rivelarsi controproducenti.

Mito 1: La solitudine può essere alleviata con il lavoro in presenza. Troppo spesso sentiamo i dirigenti affermare che il lavoro a distanza è la ragione principale per cui le persone si sentono sole e isolate dai colleghi. Semplicemente non è vero, e di sicuro non dovrebbe essere usato come pretesto per far tornare i dipendenti in ufficio. Riconosciamo che le interazioni dirette possono generare il tipo di spontaneità sociale e di esperienze comuni che favoriscono i rapporti interpersonali. E lavorare sempre da remoto senza mai incontrare i colleghi di persona può creare un senso di isolamento. Ma demonizzando il lavoro a distanza come causa della solitudine non si colgono le sfumature del problema.

Per esempio, abbiamo riscontrato che i dipendenti che lavorano sempre a distanza si sentono più soli di quelli che lavorano sempre in presenza o in modalità ibrida, ma abbiamo anche scoperto che altri fattori, come l'offerta di opportunità sociali promosse dall'azienda e il livello di estroversione delle persone, incidono sul senso di solitudine più del luogo in cui si lavora. Abbiamo inoltre constatato che lavorare in ufficio cinque giorni la settimana o soltanto due non fa alcuna differenza in termini di livello di solitudine. In realtà, i partecipanti molto soli hanno affermato che quasi la metà (47%) delle loro

● ● Abbiamo constatato che lavorare in ufficio cinque giorni la settimana
● ● o soltanto due non fa alcuna differenza in termini di livello di solitudine.



L'IDEA IN BREVE

IL PROBLEMA

Nonostante la crescente consapevolezza degli effetti negativi della solitudine professionale e gli sforzi delle aziende per attenuarla, il problema persiste.

PERCHÉ SI VERIFICA

I miti sulla solitudine dei dipendenti, per esempio che si possa risolvere con il lavoro in presenza, hanno indotto le organizzazioni ad adottare politiche e pratiche che hanno scarse probabilità di essere efficaci e potrebbero persino rivelarsi controproducenti.

LA SOLUZIONE

Per sradicare il senso di solitudine e creare connessione sociale, le aziende dovrebbero fare sette cose: misurare la solitudine, inserire momenti di inattività nel flusso di lavoro, creare una cultura della connessione, integrare la socialità nel ritmo di lavoro, mantenere semplici le attività sociali, massimizzare la connessione in ogni modalità di lavoro e reclutare attivamente partecipanti ai programmi.

interazioni lavorative nel mese precedente erano avvenute in presenza, un risultato da cui si evince che persino una notevole quantità di lavoro faccia a faccia non si traduce automaticamente in un livello inferiore di solitudine.

Mito 2: I gruppi di lavoro risolvono il problema della solitudine. Un'altra idea erronea è che, per attenuare il senso di solitudine, le persone andrebbero inserite in un gruppo. Uno studio condotto da una di noi (Constance) con Mark Mortensen dell'INSEAD ha rivelato che lavorare in squadra non immunizza le persone contro la solitudine. Anzi, essere membri di un team può far sentire i dipendenti ancora più soli, se la solidarietà che si aspettano di ricevere non si materializza. Quando un team coltiva sapientemente il rispetto reciproco e l'interdipendenza tra i membri, possono nascere forti legami sociali, ma la semplice assegnazione di un dipendente a un team non lo fa necessariamente sentire meno solo.

Mito 3: I dipendenti che si sentono soli hanno più bisogni sociali rispetto ad altri lavoratori. Nelle nostre conversazioni con dirigenti aziendali, abbiamo riscontrato che la solitudine è spesso attribuita alla "vulnerabilità emotiva" di alcuni dipendenti (solitamente più giovani) e al loro desiderio irrealistico di instaurare molti rapporti stretti sul lavoro. Questi pareri non tengono conto della diversità di bisogni sociali presenti in ogni generazione o gruppo di persone. Le ricerche nel campo delle scienze sociali hanno rivelato che la misura in cui le persone ricercano rapporti stretti – il sentimento che gli studiosi chiamano "bisogno di appartenenza" – è naturalmente varia.

Nel nostro studio, abbiamo misurato il bisogno di appartenenza sul luogo di lavoro di ciascun partecipante e concluso che questa variabile non ha correlazione con il livello di solitudine. In altre parole, la solitudine può colpire chiunque, a prescindere da quanto si desideri stringere rapporti sociali in un contesto lavorativo. Abbiamo anche riscontrato che gli introversi hanno maggiori probabilità di sentirsi soli sul lavoro rispetto agli estroversi, anche se tendono ad avere minore bisogno di relazioni.

Mito 4: La solitudine è un problema personale, non dell'organizzazione. Un altro modo in cui i datori di lavoro eludono la loro responsabilità per la solitudine professionale è attribuirle a debolezze o carenze innate delle persone, ignorando l'influenza dell'ambiente di lavoro. Nel nostro studio, molti partecipanti raccontavano di essersi sentiti soli in un luogo di lavoro, ma non in un altro, rivelando come il contesto possa incidere profondamente sul senso di connessione sociale. Un consulente sanitario ci ha raccontato che nel suo precedente

impiego prendeva di frequente l'aperitivo con i colleghi dopo il lavoro e in queste occasioni scopriva punti in comune e stringeva amicizie. Nel posto di lavoro attuale si sente solo: i colleghi si riuniscono soltanto per svolgere il loro lavoro e non mostrano alcun interesse per la socialità o per conoscersi meglio fra loro. Anche la direttrice dei programmi di igiene mentale in un'organizzazione senza scopo di lucro ci ha raccontato di sentirsi sola sul lavoro. Affiancava un gruppo dirigente che non aveva rispetto per lei o per il suo ruolo e la faceva sentire ignorata e sottovalutata, al contrario della sua esperienza precedente in un'altra organizzazione, dove le era stato affidato l'incarico di ideare un programma ex novo. Sin dall'inizio, si era sentita coinvolta e integrata nell'azienda.

È ora di smettere di attribuire la causa della solitudine professionale al lavoro a distanza, a particolari mansioni e ad alcuni tratti caratteriali. Come ha dimostrato la nostra ricerca, chiunque – dal giovane principiante all'AD navigato – può sentirsi solo sul lavoro.

Includere la solitudine nell'agenda aziendale

Quando abbiamo chiesto ai partecipanti se pensassero che il loro superiore facesse abbastanza per sostenere le loro relazioni con altre persone nell'ambiente di lavoro, soltanto il 18% dei dipendenti molto soli ha risposto di sì, rispetto al 77% delle persone che non si sentivano sole sul lavoro. «Penso che non sia una grande priorità in ufficio» ha affermato un responsabile di progetto nel settore edile. «Il mio capo in realtà non fa niente per sostenere le relazioni sociali sul lavoro».

I dirigenti intermedi e i superiori diretti svolgono un ruolo importante e possono facilitare o ostacolare le relazioni sociali. In alcuni casi, le cose che i dipendenti chiedevano ai loro capi erano relativamente semplici. Per esempio, un amministratore di prestazioni sanitarie nella categoria dei molto soli ha affermato: «Potrebbero incoraggiare più discussioni di gruppo ... accertandosi che tutti si conoscano personalmente, nel caso avessimo bisogno di sostegno reciproco». A nostro parere, tuttavia, per sradicare davvero il senso di solitudine e creare legami è necessario un approccio più ampio, che comprenda i seguenti interventi a livello manageriale.

1 Misurare la solitudine. È difficile affrontare la solitudine tra i vostri dipendenti se non sapete quanto sia diffuso il problema. Non abbiamo ancora incontrato un mana-



Se i dipendenti lavorano continuamente al massimo della loro capacità, non saranno in grado di dedicare tempo a interazioni importantissime che generano fiducia, conoscenza reciproca e affinità.

Uno strumento per misurare la solitudine professionale

Il primo passo per contrastare la solitudine sul lavoro è valutare come si sentono i vostri dipendenti. Usate questo strumento di valutazione, chiamato Scala della solitudine professionale (SSP), per misurare i livelli di solitudine nella vostra organizzazione.

Affermazione	Risposta					Punti	Punteggio sulla SSP
	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	SEMPRE		
Le persone nella mia organizzazione capiscono chi sono veramente	+5	+4	+3	+2	+1	→	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>15-25 punti Alto livello di solitudine</p> <hr/> <p>11-14 Moderato livello di solitudine</p> <hr/> <p>5-10 Basso livello di solitudine</p> </div>
Quando lavoro mi sento solo	+1	+2	+3	+4	+5	→	
Ci sono abbastanza persone al lavoro che "mi coprono le spalle" se ho bisogno di sostegno	+5	+4	+3	+2	+1	→	
In questa organizzazione mi sento escluso dagli altri	+1	+2	+3	+4	+5	→	
Sono soddisfatto delle mie relazioni sul lavoro	+5	+4	+3	+2	+1	→	
Totale						→	

ger che valuti sistematicamente la solitudine nell'ambiente di lavoro utilizzando uno strumento collaudato. Per raccogliere questi dati, le organizzazioni possono utilizzare la nostra Scala della solitudine professionale (cfr. "Uno strumento per misurare la solitudine professionale"). Data la disapprovazione sociale e la vergogna associate alla solitudine, è importante far compilare questo tipo di questionari in modo da proteggere la privacy dei dipendenti, per esempio assicurando l'anonimato, garanzia che aumenta anche le probabilità di raccogliere dati accurati.

Una volta che avrete acquisito una buona conoscenza del panorama sociale dell'azienda, potrete intraprendere iniziative mirate per migliorare le relazioni.

2 Inserire momenti di inattività nel flusso di lavoro. Per costruire solide relazioni serve tempo e impegno. Se i dipendenti lavorano continuamente al massimo della loro capacità, non saranno in grado di dedicare tempo a interazioni importantissime, che generano fiducia, conoscenza reciproca e affinità. Questo era esattamente ciò che avveniva nell'organizzazione in cui lavorava un'acquirente al dettaglio, la quale ci ha detto: «L'ambiente e la mole di lavoro da svolgere non ci permette di alzarci dalla scrivania e interagire con gli altri. Siamo costantemente stressati».

Un'altra partecipante allo studio lamentava la carenza di personale che rende difficile trovare il tempo per i contatti con gli altri: «I posti restano vacanti all'infinito. Perciò è molto diffi-

cile dedicarsi a cose come costruire relazioni sociali in azienda, perché cerchiamo soltanto di completare il lavoro e ricoprire tutti questi altri ruoli».

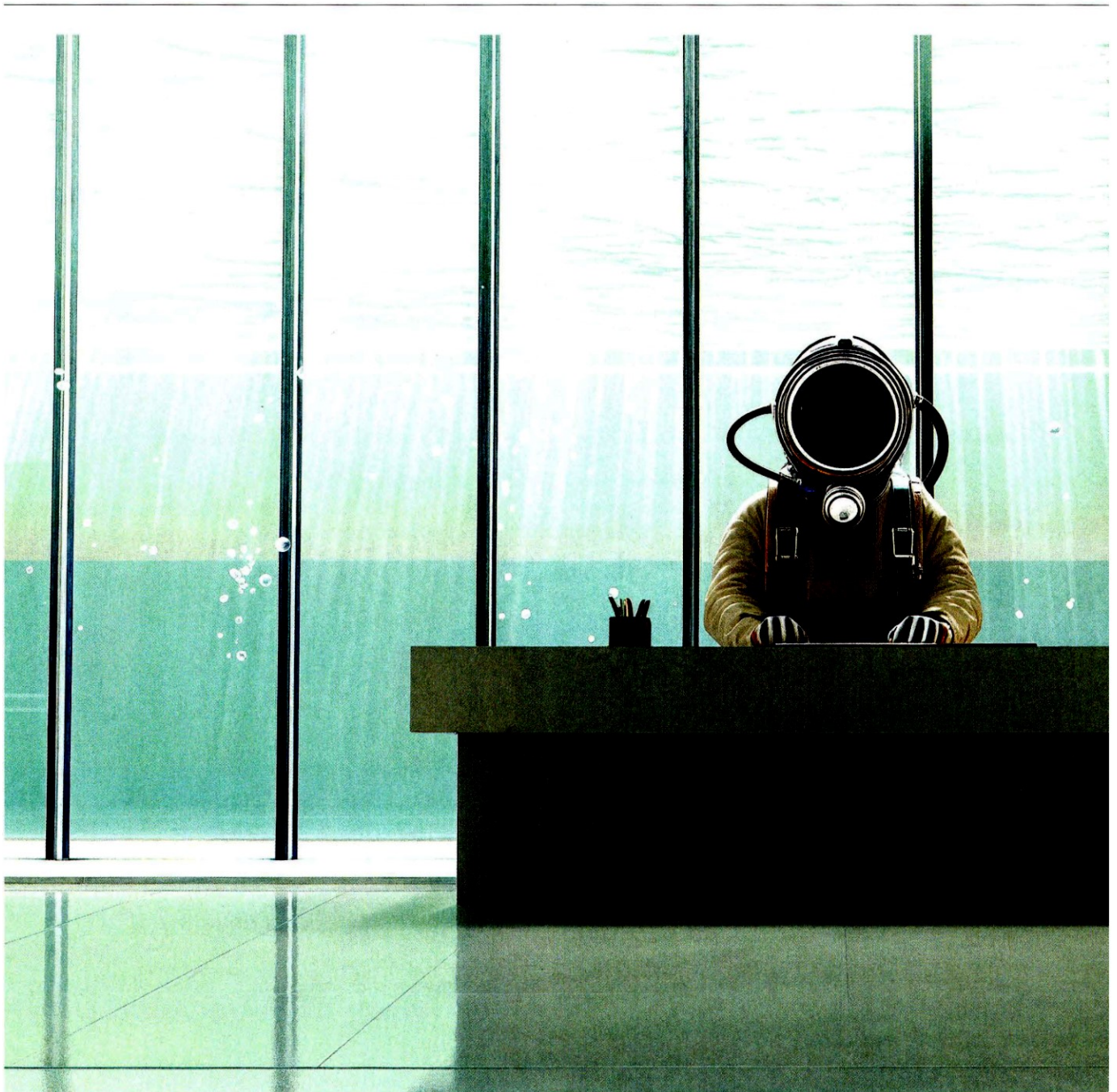
Assumere sufficiente personale e riorganizzare i flussi di lavoro in modo da prevedere tempo per le necessarie interazioni sociali è importante per i lavoratori a tutti i livelli dell'organizzazione. Un gestore di prodotti finanziari ci ha detto, a proposito del suo capo: «Il mio direttore è sempre di corsa, e fa un sacco di cose contemporaneamente. È molto difficile che trovi il tempo per interagire con chiunque, tanto meno per incoraggiare i membri del suo team a farlo».

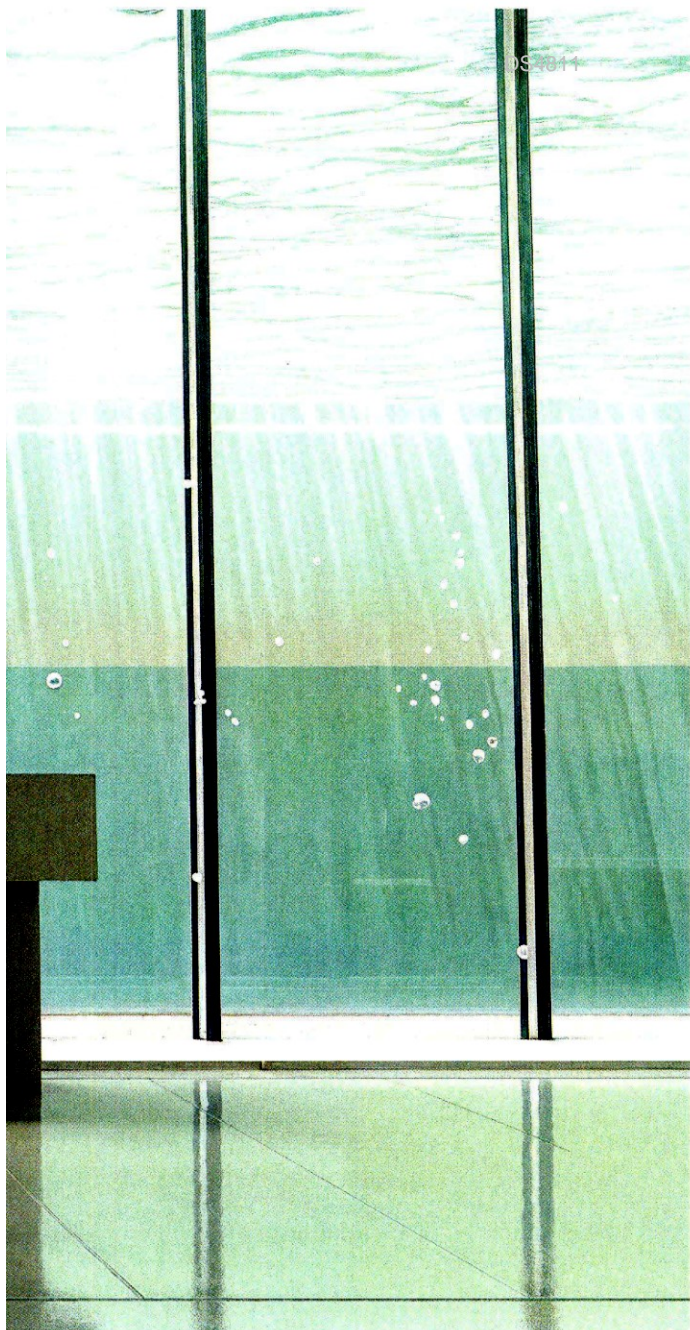
3 Creare una cultura della connessione. La cultura di un'organizzazione comunica che cosa è accettabile e prezioso. Purtroppo, moltissimi partecipanti al nostro studio che si sentono soli hanno descritto il loro ambiente di lavoro come "venefico", "ostile" e "fizioso". Abbiamo sentito parlare di bugie, malignità, combutte e comportamenti pieni di pregiudizi. È impossibile sviluppare una forza lavoro coesa con questo sottofondo negativo. I dirigenti devono esaminare con rigore la cultura organizzativa e sradicare i comportamenti che compromettono i legami sociali tra i dipendenti.

Come dimostrano le domande della nostra SSP, un modo per capire se la cultura è favorevole alle relazioni consiste nel chiedere alle persone se pensano che il loro capo e i loro colleghi "coprono le loro spalle" e farebbero il possibile per



L'integrazione delle attività sociali nel normale flusso della vita organizzativa testimonia la loro importanza e aumenta le probabilità che tutti vi prendano parte.



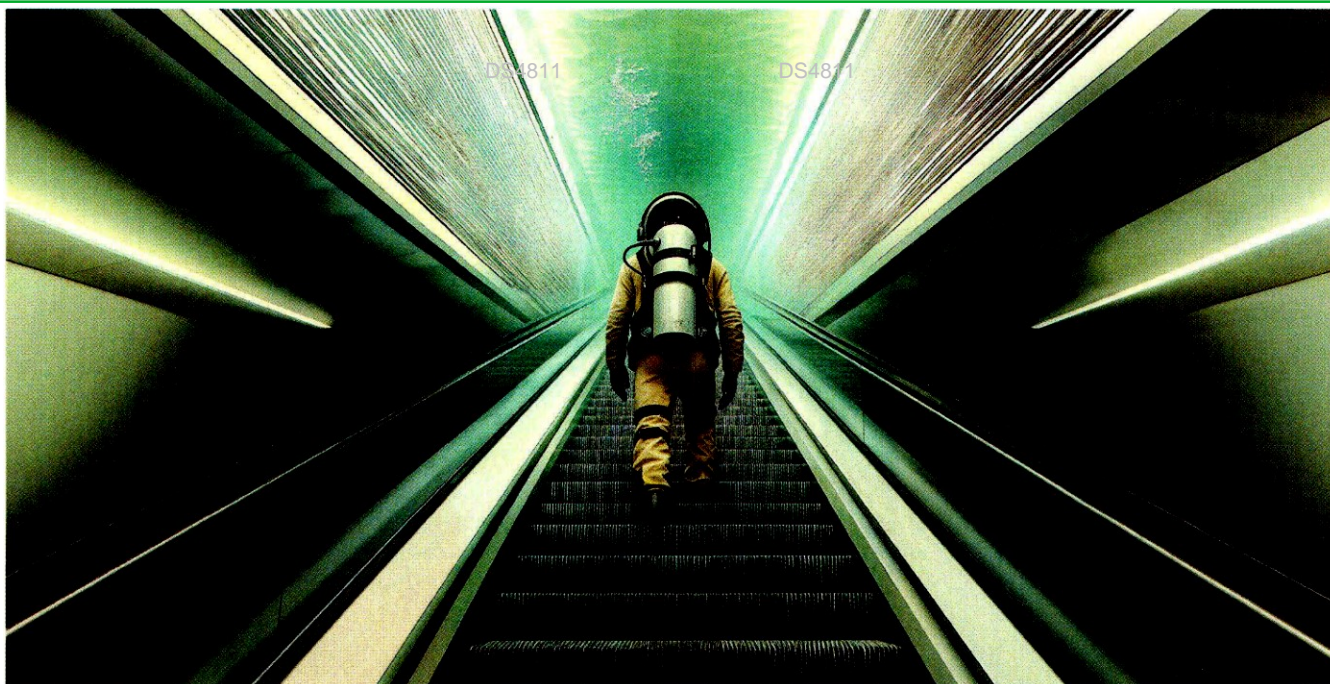


aiutarle nei momenti di bisogno. I partecipanti al nostro studio che non si sentono soli ci hanno raccontato molte storie positive di lealtà, sostegno e premura tra colleghi sul lavoro. Per esempio, un gestore di portafogli che lavora a distanza ha affermato che quando i suoi genitori avevano perso la vita in un incidente stradale, «molti miei colleghi sono venuti al funerale, e ho sentito di avere molti legami sociali». Un analista di richieste di risarcimento sanitarie ci ha detto: «Quando ho cominciato a lavorare lì, qualcuno ha scoperto che il mio frigorifero mi aveva definitivamente abbandonato. Prima ancora che pensassi a sostituirlo, il mio capo si è presentato a casa mia e mi ha lasciato un frigorifero usato, ma funzionante».

Un'addetta al servizio assistenza clienti di una società di mutui ha raccontato che, mentre lavorava da casa, c'era stata una sparatoria nel suo quartiere e quel giorno l'amministratore delegato e altri dirigenti l'avevano chiamata personalmente per accertarsi che non fosse coinvolta e stesse bene. Dopo la sparatoria, per quasi due mesi l'AD l'aveva fatta chiamare quasi ogni giorno. Ci ha detto: «L'affetto, il sostegno e la solidarietà che ho ricevuto mi hanno fatto capire che facevo parte di questa organizzazione, e anche il motivo per cui probabilmente non prenderò mai in considerazione l'idea di andarmene».

Altre storie erano meno drammatiche, ma evidenziavano nondimeno una cultura basata sul sostegno reciproco. Per esempio, un centralinista di un servizio di emergenza ci ha detto di avere ricevuto aiuto non richiesto dai colleghi quando aveva fatto domanda per un posto di supervisore. Altri hanno detto di apprezzare tantissimo il fatto che i colleghi ricordassero il loro compleanno. Nel complesso, abbiamo constatato che i partecipanti che riportavano bassi livelli di solitudine sulla nostra scala tendevano a descrivere la loro organizzazione come "inclusiva", "accogliente" e "premurosa". Queste caratteristiche creano quella che l'Ufficio per la salute pubblica degli Stati Uniti definisce una "cultura della connessione".

4 Integrare la socialità nel ritmo di lavoro. Per capire quali pratiche e programmi specifici siano più efficaci per favorire le relazioni, abbiamo dato a ciascun partecipante un elenco di otto semplici attività che le organizzazioni potrebbero proporre ai loro dipendenti. Alcune erano relativamente facili da realizzare: offrire aperitivi, dedicare un po' di tempo alle chiacchiere durante le riunioni e incontrarsi per pranzi



conviviali. Le altre richiedevano un maggiore investimento da parte dell'organizzazione: programmi di networking, sviluppo di relazioni fra pari, iniziative per il benessere, gruppi sociali per i dipendenti e gite fuori sede.

Poi abbiamo chiesto a tutti di indicare la frequenza alla quale avevano accesso a ciascun tipo di attività nel loro posto di lavoro. I dati hanno dato risultati forti e chiari: le persone che dichiaravano di non sentirsi sole hanno affermato che i loro datori di lavoro offrivano un'ampia serie di frequenti attività sociali. A livello aggregato, il gruppo che si sentiva poco solo ha dichiarato di avere il 31% in più di occasioni di incontro sociale promosse dall'organizzazione rispetto al gruppo che si sentiva molto solo.

Questi dati indicano che le attività sociali fanno una differenza reale e che non dovrebbero essere offerte come occasioni eccezionali. L'integrazione delle attività sociali nel normale flusso della vita organizzativa testimonia la loro importanza e aumenta le probabilità che tutti vi prendano parte.

5 **Mantenere semplici le attività sociali.** Abbiamo anche verificato quali tipi di attività sociali vorrebbero praticare in futuro i partecipanti. Abbiamo chiesto come risponderebbero alla possibilità di prendere parte alle otto attività sociali sul lavoro (a prescindere dal fatto che quelle attività fossero o meno offerte in quel momento) in varie circostanze. Per esempio, in uno scenario è stato chiesto ai partecipanti di immaginare che il loro reparto offrisse un pranzo gratuito per socializzare con i colleghi in modo informale. (Dovevano supporre di essere già in ufficio e di avere un po' di tempo libero quel giorno.) La domanda

era: parteciperesti? E, in caso affermativo, quanto tempo ti tratterresti e quanto interagiresti con gli altri? Per ciascuna delle otto attività, abbiamo calcolato il livello di partecipazione stimato, da zero a totale.

Ci aspettavamo di riscontrare enormi differenze nella classificazione delle attività dovute a una serie di fattori: estroversione, introversione, genere, età, situazione sentimentale, condizione di caregiver, durata del rapporto di lavoro, frequenza alla quale la persona lavorava in ufficio e livello gerarchico nell'organizzazione. Ci sbagliavamo.

In realtà, tre tipologie di attività sociali erano quasi universalmente classificate in cima alla lista, indipendentemente da come estrapolavamo i dati: pranzi conviviali gratuiti, riunioni in cui si dedica tempo alle chiacchiere personali e aperitivi. Questi risultati implicano che i datori di lavoro non devono necessariamente creare esperienze personalizzate per i diversi gruppi di dipendenti.

Inoltre, ciascuna di queste opzioni preferite è relativamente semplice da realizzare: la durata varia da cinque minuti a due ore, con esigenze logistiche minime. L'intervento sulle riunioni non comporta alcuna spesa finanziaria e può essere attuato immediatamente. I pranzi e gli aperitivi, che hanno buone probabilità di generare una forte partecipazione da parte di una grande varietà di dipendenti, si riveleranno vincenti per lo sviluppo di relazioni nel corso del tempo.

6 **Massimizzare la connessione in ogni modalità di lavoro.** Fra le prime tre attività, una (dedicare del tempo prestabilito alle chiacchiere) si può conciliare facilmente con le modalità di lavoro a distanza, mentre le altre due (pranzi



I datori di lavoro possono sperimentare modi per massimizzare la connessione dei lavoratori a distanza, per esempio usando le app per abbinare i dipendenti ad “amici” o mentori che lavorano altrove.

gratuiti e aperti) sono più indicate per chi lavora in presenza. I dipendenti hanno espresso apprezzamento per la maggior parte delle attività riguardanti cibo e bevande. Per esempio, i partecipanti ci hanno raccontato che traevano grande giovamento, in termini di relazioni sociali, dalle feste natalizie, da quelle a base di gelato e dalle cene celebrative. Un dirigente di una società tecnologica ci ha detto: «I momenti in cui ci sentivamo socialmente connessi erano quelli in cui ordinavamo cibo per l'ufficio. Di solito ci prendiamo un'oretta durante la quale tutti possono socializzare. È un buon modo per tirare su il morale e favorire i rapporti interpersonali ed è una buona esperienza generale per tutto il team».

Altri hanno espresso soddisfazione per le occasioni di socialità anche quando lavoravano a distanza. Un amministratore di prestazioni sanitarie di una compagnia di assicurazioni ha detto: «Il mio team ha cominciato a organizzare queste riunioni (virtuali) in cui si ascolta la voce di tutti. Se vuoi, hai la possibilità di esprimere ciò che provi a proposito del tuo lavoro o della tua vita personale. Tutti si sentono importanti e veramente ascoltati». I datori di lavoro possono anche sperimentare altri modi di massimizzare la connessione dei lavoratori a distanza, per esempio integrando i giochi online nelle riunioni, usando le app per abbinare i dipendenti ad “amici” o mentori che lavorano altrove e incoraggiando l'uso di canali social dedicati su Slack o altre piattaforme.

Raccomandiamo inoltre di individuare modi in cui includere i dipendenti che lavorano sempre a distanza negli incontri occasionali di persona. I partecipanti allo studio che lavoravano sempre a distanza hanno manifestato un forte interesse per le gite fuori sede, più dei partecipanti che lavoravano solo in presenza o nel gruppo ibrido.

La conclusione è che la socialità non è una cosa che può avvenire soltanto in ufficio. Esistono modi creativi per aiutare i dipendenti a sviluppare relazioni, non importa dove lavorano. La chiave è essere determinati e far leva sulle opportunità uniche che ogni modalità di lavoro offre.


7 Reclutare attivamente partecipanti. Anche quando hanno un'architettura sociale ben definita, le organizzazioni potrebbero non riuscire a coinvolgere i dipendenti più soli. Purtroppo, le persone che si sentono sole sono spesso dubbiose delle aperture sociali, perché non credono che saranno veramente accolte e accettate dalle altre persone, un comportamento che gli scienziati chiamano “cognizioni sociali disadattive”. Vediamo prove di questo modello di comporta-

mento nei risultati del nostro studio: i partecipanti nel gruppo dei molto soli hanno affermato di aspettarsi di partecipare alle otto attività con meno entusiasmo di quelli che non si sentivano soli. In altre parole, i nostri dati rivelano che i dipendenti che si sentono soli potrebbero restare in disparte quando si presentano occasioni di socialità.

La buona notizia è che la resistenza iniziale in molti casi si può superare con iniziative di reclutamento mirate e sincere. Per esempio, un'assistente amministrativa ci ha detto che, quando ha iniziato a lavorare nella sua azienda, si sentiva sola ma stava per conto suo. Un giorno, il suo team aveva deciso di uscire a pranzo insieme e l'aveva invitata. Lei temeva di sentirsi a disagio, così aveva declinato l'invito. Ma loro avevano insistito, incoraggiandola a unirsi alla compagnia. «Alla fine, ho pranzato con loro» ci ha raccontato, «e avevamo tantissime cose in comune! In seguito, ho capito che potevo rivolgermi ai colleghi per qualunque cosa. Se abbiamo una gran mole di lavoro, collaboriamo in squadra per sbrigarlo. Se vediamo che qualcuno fa fatica, tutti gli diamo una mano. Quella è stata la prima volta che mi sono sentita socialmente integrata nel luogo di lavoro».

Nessuno vuole essere costretto a partecipare ad attività di “divertimento forzato”. Ciononostante, gli inviti personali e persistenti possono fare molto per persuadere i dipendenti restii a partecipare alle occasioni di socialità sul lavoro.

LA SOLITUDINE PROFESSIONALE è un'epidemia, ma la nostra ricerca dimostra che una cura è a portata di mano. È possibile migliorare le relazioni sociali dei dipendenti adottando sistemi di valutazione, modificando i valori culturali, inserendo momenti di inattività nel flusso di lavoro, proponendo frequenti attività sociali, semplici ma efficaci, e personalizzando le modalità di sensibilizzazione. Il risultato sarà una forza lavoro più soddisfatta, più sana e più produttiva. ☺

 **CONSTANCE NOONAN HADLEY** è psicologa aziendale, fondatrice dell'Institute for Life at Work e professoressa associata della Questrom School of Business dell'Università di Boston. **SARAH L. WRIGHT** è rettore associato per la ricerca alla Business School dell'Università di Canterbury in Nuova Zelanda.

Traduzione di Paola Marangon