

Il ghosting aziendale: esserci senza esserci

di Diego Piovan e Giulia Terracciano

IN MOLTE AZIENDE oggi si vive una strana contraddizione: le persone sono presenti, ma non ci sono davvero. Partecipano alle riunioni, rispondono alle mail, rispettano le scadenze, ma manca la spinta, il coinvolgimento, la motivazione autentica. È una forma di ritiro silenzioso che chiamiamo *ghosting aziendale*. Non è assenteismo. Non è negligenza. Non è pigrizia.

È una reazione che si attiva quando le persone non trovano più un legame chiaro tra ciò che fanno e ciò in cui credono. Le persone restano, ma si staccano. Non si tratta di un capriccio generazionale: è una reazione sistemica, un segnale.

Il ghosting aziendale è un fenomeno ombrello: comprende *quiet quitting*, ritiro emotivo, riduzione dell'impegno mentale. In termini neuropsicologici, quando l'ambiente è percepito come incoerente o disconnesso, il cervello attiva una risposta difensiva. Il sistema limbico percepisce una minaccia. La corteccia prefrontale, sede della motivazione e della pianificazione, si spegne. Le persone non si ritirano dal lavoro, ma dal significato che lo rendeva vivo. Restano per *non rompersi*, ma smettono di investire davvero.

Secondo ADP Research Institute (2024), solo il 15% dei lavoratori italiani si dichiara coinvolto nel proprio lavoro. Il fenomeno è trasversale: riguarda tutte le età, tutti i ruoli, cambia solo la forma.

Non possiamo spiegare il ghosting con una logica lineare causa-effetto. Serve una visione sistemica.

Ciò che accade in superficie riflette dinamiche più profonde, spesso invisibili. Oggi, l'evoluzione tecnologica modifica lo scenario competitivo. Le aziende rispondono con nuovi modelli di business e riorganizzazioni che generano instabilità sociale e psicologica.

La psicologia classica, con Freud, parlava di tre fonti di sofferenza: il corpo, il mondo esterno, le relazioni. Oggi ne emerge una quarta: la sensazione di non avere più impatto sul proprio ambiente. Un senso di impotenza che porta al ritiro.

Gregory Bateson, antropologo e teorico dei sistemi, diceva: "La relazione viene prima".

Se le persone si disconnettono, è perché il legame tra sé e il contesto si è fatto sterile. Questo fenomeno emerge soprattutto nei momenti di trasformazione non accompagnati da un riallineamento della cultura organizzativa: fusioni, ricambi generazionali, riorganizzazioni, *turnaround* o introduzione di nuove tecnologie.

Se il cambiamento è percepito come imposto, genera distanza. Le persone restano, ma si scollegano. Dunque, il problema non è né organizzativo né motivazionale: è relazionale e culturale. Riguarda la capacità della leadership di riconoscere e accogliere le emozioni nei momenti di transizione. Il ghosting aziendale è il segnale di una disconnessione interna che, se trascurata, indebolisce l'organizzazione. Affrontare il ghosting non significa stimolare di più né comunicare meglio, ma si gestisce attraverso ascolto, coinvolgimento e coerenza

tra cultura e strategia. Ecco tre azioni concrete che ogni leader può attivare:

1. Leggere i segnali "silenziosi".

Calo di energia, assenza di iniziativa, silenzio nei meeting: non sono sfumature, ma segnali chiave.

Riconoscerli consente di agire prima che il distacco diventi cronico.

2. Coinvolgere prima, non dopo.

Ogni trasformazione va costruita con le persone, non solo comunicata a posteriori. Le domande giuste, ascoltate con reale interesse, generano senso condiviso e fiducia.

3. Allineare cultura e strategia.

La cultura non è lo sfondo del business: è il suo motore invisibile. Se non evolve con la strategia, si crea uno scollamento che ostacola cambiamento e performance. È quindi essenziale lavorare a una trasformazione della cultura organizzativa per "allinearla" alla strategia e supportare la diffusione dei cambiamenti nei comportamenti e nel mindset all'interno dell'organizzazione. Serve una leadership capace di intercettare il disagio prima che diventi ritiro e di ricostruire il senso del lavoro nei momenti di cambiamento.

Perdere motivazione non significa solo perdere produttività. Significa rischiare di spegnere il motore stesso dell'azienda.

DIEGO PIOVAN è *Managing Partner* Hermes Consulting.

GIULIA TERRACCIANO è *Psicologa del Lavoro* in Hermes Consulting.