

Febbraio 2025

Editoriale

Il concetto di benessere sul posto di lavoro si è andato evolvendo nel tempo: dagli aspetti legati alla salute fisica e mentale in senso stretto alla gestione dello stress, all'organizzazione ottimale del tempo, all'interazione positiva entro un gruppo ed alla sua guida, così come ad ogni altro aspetto che consenta di migliorare il clima aziendale, sviluppare pienamente il potenziale che ogni collaboratore porta con sé, il suo rapporto con la struttura e, in fin dei conti, con se stesso. Il tutto anche con il fine di prevenire eventuali frizioni e conflitti, dannosi a tutti i livelli. Un processo complesso e tanto più valido se a definire le soluzioni dell'impresa contribuiscono i collaboratori stessi, attraverso percorsi bottom-up, occasioni di formazione e di partecipazione, in grado di motivare, stimolare la creatività, con vantaggi concreti in termini di produttività e di fidelizzazione. Accanto alle competenze tecniche, si affinano le cosiddette soft-skills, qualità essenziali nel migliorare le relazioni, la comunicazione, la fiducia in se stessi e la gestione dei momenti più o meno critici che ci si trova ad affrontare. Non da ultimo, si tratta di soluzioni che recano anche contributi significativi alla vita privata della collaboratrice e del collaboratore. Gli ambienti professionali ed accademici hanno messo a punto metodi e programmi di vario tipo e non mancano le applicazioni di principi e di tecniche apparentemente singolari od esotiche, frutto di tradizioni e contesti culturali che possono essere ritenuti lontani dalla nostra realtà. Si pensi al ruolo della meditazione, della respirazione, o del silenzio, sia nella sua funzione "attiva" volta ad enfatizzare l'importanza di certi elementi, come ci indicano la retorica e l'oratoria classica, o le potenzialità del silenzio ambientale, vissuto da chi sia stato ad esempio ospite di un accampamento in un deserto. Un mondo di quiete, esterna ed interna, di lentezza, bene spesso andato perduto, di pazienza ed accettazione della natura, di essenzialità e di sapere antico che dischiude porte nuove alla mente, reca benefici alle persone interessate quali collaboratrici e collaboratori, ed all'impresa, in termini di miglioramento dell'ambiente di lavoro, di motivazione e di risultati concreti.

Gian Luigi Trucco

All'interno:

- L'esperienza concreta di un'organizzazione
- A gentile richiesta / Come gestire il decesso di un dipendente: obblighi e procedure per il datore di lavoro
- Giurisprudenza / Risoluzione immediata ingiustificata

Performance e consapevolezza

Le nuove frontiere della leadership e del ben-essere organizzativo

Intervista a Daniela Guzzetti, Fondatrice e Partner di GVS Consulting SA e Creatrice del Metodo People Friendly Organizations

Quali sono oggi le sfide che le organizzazioni, anche nel nostro Cantone, si trovano ad affrontare?

"Incertezza" è la parola d'ordine del nostro tempo, e le organizzazioni, grandi o piccole che siano, cercano sempre più soluzioni per navigarla con successo.

Il futuro genera incertezza perché le variabili che lo influenzano sono infinite e si evolvono a un ritmo impensabile fino a pochi anni fa. Soprattutto, abbiamo imparato che i piani per affrontare queste sfide possono essere stravolti in qualsiasi momento da eventi imprevisti, quelli che gli esperti di studi sul futuro definiscono "cigno nero", cioè un evento altamente improbabile, imprevedibile e di grande impatto, capace di stravolgere scenari economici, sociali e organizzativi. Un esempio tra tutti è stata la recente pandemia. Anche il mondo del lavoro sta vivendo un cambio di paradigma paragonabile a quello che, in fisica, ha segnato il passaggio alla meccanica quantistica. I principi della meccanica quantistica dicono che "viviamo nel mondo dell'incertezza" ma, come sostengono alcuni fisici, "l'incertezza fa esistere ed evolvere l'universo". La vera sfida, allora, è trasformare questa "incertezza" in un motore di crescita ed evoluzione per le organizzazioni e il mondo del lavoro.

Di fronte a questa incertezza e ai continui cambiamenti di scenario, la vera domanda è: come possiamo affrontare tutto questo in modo efficace?

Per orientarsi in questo scenario mutevole, è essenziale ribaltare la prospettiva: invece di cercare soluzioni esterne e preconfezionate, è importante prendere consapevolezza delle risorse incredibili di cui l'essere umano già dispone e che possono essere messe in campo per navigare questa "incertezza" in modo vincente. E' importante non dimenticare che le organizzazioni sono costituite da persone e che, ancora oggi, sono proprio le persone a fare la differenza. Del resto, sia-

mo esseri meravigliosi.

Cosa si intende con "siamo esseri meravigliosi"?

Ognuno di noi custodisce un potenziale incredibile di cui spesso non è consapevole. Ed è proprio nei momenti di incertezza che diventiamo consapevoli delle straordinarie capacità che possediamo e della sorprendente attività cerebrale che opera incessantemente al di sotto della nostra coscienza, permettendoci di adattarci e rispondere efficacemente alle sfide che l'ambiente ci pone. Non dimentichiamo poi le straordinarie potenzialità offerte dalla neuroplasticità auto-diretta: possiamo utilizzare la mente e il



modo in cui dirigiamo la nostra attenzione per modellare attivamente il cervello. Possiamo focalizzare la nostra attenzione su ciò che è utile e significativo, rafforzando quei circuiti, e prestare meno attenzione a ciò che non lo è, indebolendo quei circuiti in modo da supportare la resilienza, la capacità di trovare risorse e la crescita.

In concreto cosa possono fare le organizzazioni per mettere a frutto questo potenziale umano?

E' fondamentale un approccio integrato: da una parte lavorare sui valori organizzativi con il management e segue a pag. 2→

segue da pag. 1→ dall'altra permettere ad ogni individuo di acquisire consapevolezza delle proprie risorse personali e poterle mettere in campo. Occorre creare ambienti in cui le persone si sentano bene e sicure per poter sviluppare il proprio potenziale e dare il proprio contributo al successo dell'organizzazione tutta. Un focus importante è quello sulla sicurezza psicologica.

Cosa si intende per sicurezza psicologica?

Un ambiente psicologicamente sicuro è molto più di un luogo basato sulla fiducia reciproca. È uno spazio in cui ciascuno si sente libero di assumersi il rischio relazionale di esprimere le proprie idee, porre domande o condividere preoccupazioni senza il timore di essere giudicato negativamente o emarginato. Qui il lavoro non è visto come una semplice esecuzione di compiti, ma come un'opportunità di crescita e apprendimento continuo. Tuttavia, sicurezza psicologica non significa assenza di conseguenze né un contesto in cui tutto è accettato indiscriminatamente. Non si tratta di creare "cosy teams" in cui l'obiettivo principale è evitare conflitti, ma di sviluppare un senso di responsabilità condivisa. Ogni membro del team è chiamato a dare il meglio di sé, contribuendo in modo attivo alla performance collettiva, all'innovazione e al pensiero strategico.

Abbiamo accennato anche all'importanza di avere persone che oltre ad essere sicure, si sentano bene. Ma questo è davvero compatibile con la competitività del mondo del lavoro?

Non solo ben-essere e competitività sono compatibili, ma il primo è condizione necessaria per la seconda. Le neuroscienze e la psicologia sociale ci insegnano che gli individui sono profondamente connessi tra di loro, un esempio significativo è il ruolo dei neuroni specchio. Questo significa che il ben-essere di ciascuno influenza profondamente il ben-essere di tutto il team e al tempo stesso la performance organizzativa. Questa interconnessione tra ben-essere individuale, dinamiche di gruppo e performance organizzativa trova conferma anche nelle neuroscienze. Quando ci sentiamo bene e proviamo emozioni positive, la nostra mente è più aperta, ci focalizziamo su azioni costruttive, abbiamo una percezione più ampia, la memoria di lavoro si potenzia, sviluppiamo un orientamento all'apprendimento e rafforziamo la sintonia con gli altri. Al contrario, il malessere e il disagio attivano emozioni negative e innescano la reazione di attacco o fuga. Questo porta a un restrinzione del campo percettivo, a un focus sulle azioni difensive, a una mera esecuzione dei compiti e a una minore sintonia con le persone intorno a noi.

Come si traduce nella realtà questo ben-essere?

Occorre andare oltre concetti come Work-Life Balance e Welfare, adottando un approccio più ampio che coinvolga attivamente ogni individuo.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) definisce la salute mentale come "uno stato di ben-essere in cui ogni individuo può realizzare il proprio potenziale, affrontare con efficacia le sfide quotidiane, lavorare in modo produttivo e significativo e contribuire alla propria comunità".

Una soluzione efficace e al contempo coinvolgente e motivante in quanto supporta il senso di self-efficacy, è quella di dotare ogni persona di quei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) che possono essere messi in campo dal singolo a protezione dei propri e altri ben-essere e salute mentale. Ecco alcuni come esempio:

- DPI per la gestione dello stress: lo stress è parte del nostro essere "vivi", ed è necessario che ognuno possa avere a disposizione degli strumenti attraverso i quali poterlo gestire in modo efficace e addirittura trarne vantaggio, quando possibile.
- DPI per la creazione e il mantenimento di relazioni positive: curare le relazioni all'interno dell'organizzazione e nei confronti degli stakeholder esterni contribuisce fattivamente al proprio ben-essere e alla costruzione di un ambiente positivo. Ecco perché è importante che ognuno possa coltivare e potenziare le proprie competenze relazionali oltre a riconoscere e gestire le emozioni proprie e altrui coinvolte nella relazione.
- DPI per supportare la propria attenzione e capacità di focus: ben-essere è anche riuscire a mantenere focus e attenzione sugli obiettivi quando ci si sente sovraccarichi. Apprendere e mettere in atto piccole strategie e pratiche per ricentrarsi anche nelle giornate più faticose. Tecniche ispirate alla **mindfulness**, al **corporate yoga** e allo **Shinrin Yoku** offrono strumenti semplici ed efficaci per rafforzare la capacità di attenzione e resilienza. Queste "pillole di consapevolezza" non sottraggono tempo né energie alla produttività, ma possono essere facilmente integrate nella routine lavorativa per migliorare il ben-essere, aumentare l'efficienza, ridurre lo stress, ecc.

Che caratteristiche deve avere un leader moderno per navigare questa estrema "incertezza"?

Oggi più che mai abbiamo bisogno di leader consapevoli, capaci di gestire il proprio stress e quello del team di fronte al cambiamento continuo. Leader che sappiano prendersi cura del proprio ben-essere e della propria salute mentale, riconoscendoli come risorse essenziali per sostenere la performance e, allo stesso tempo, essere un esempio per i propri collaboratori. Abbiamo bisogno di una leadership autentica e tra-

sparente, che non abbia timore di mostrare la propria vulnerabilità e che, con il proprio esempio, aiuti le persone a vedere gli ostacoli come parte naturale del percorso che, se affrontati con la giusta prospettiva, possono proiettarci ancora più avanti. Questo processo di *reframing* favorisce il recupero emotivo e promuove l'adattabilità, qualità fondamentali per costruire la resilienza. Serve una leadership che incoraggi un *growth mindset*, cioè un approccio orientato alla crescita e allo sviluppo, che sia capace di dare e ricevere feedback in modo onesto e costruttivo, utilizzandoli come una bussola per navigare l'incertezza. Il leader moderno è consapevole dell'imprescindibilità dell'empatia e della connessione umana per creare ambienti inclusivi ed in grado di valorizzare le diversità. È in grado di valorizzare i punti di forza di ogni collaboratore, promuovendo una maggiore consapevolezza di sé e dei propri talenti. È consapevole insomma del proprio impatto nel promuovere e sostenere il cambiamento e riconosce che sono i piccoli passi a portare grandi trasformazioni e che, per fare la differenza, non è necessario attendere condizioni ideali: si può iniziare da subito, con ciò che si ha, occorre guardarsi dentro ed iniziare a pensare "cosa posso fare io" per creare quel cambiamento che vorrei vedere nel mondo.

Quali sono i vantaggi tangibili per le organizzazioni?

Adottare questo approccio non solo migliora la produttività e l'efficienza organizzativa, ma contribuisce anche a costruire una cultura aziendale orientata al ben-essere e alla sostenibilità a lungo termine. I benefici sono molteplici: si riducono assenze e turnover, si aumenta la motivazione e la fidelizzazione dei dipendenti, e si crea un clima aziendale positivo in cui le persone si sentono valorizzate e coinvolte. Un ambiente di questo tipo attrae talenti e permette di trattenerli, offrendo opportunità di crescita professionale e personale. Quando i collaboratori percepiscono che l'azienda investe nel loro ben-essere, il loro livello di engagement aumenta, così come il senso di appartenenza e la capacità di innovare. Inoltre, un'attenzione concreta al ben-essere individuale e alla salute mentale aiuta a prevenire disfunzioni organizzative come burnout e stress cronico, migliorando il clima interno e la qualità delle relazioni professionali e quando il rispetto, la consapevolezza, la trasparenza e l'inclusione sono pilastri di un'organizzazione, l'ambiente di lavoro diventa naturalmente impermeabile a fenomeni dannosi come bossing, mobbing ed emarginazione. Promuovere il ben-essere non è solo una scelta etica, ma una strategia vincente per costruire organizzazioni più sane, resilienti e performanti.