

Anno 19, numero 64  
Ottobre 2022  
Registrazione del Tribunale di  
Vicenza n° 1114 del 02.09.2005  
Redazione: Via De Mori, 17  
36100 Vicenza  
tel. 338.3396987  
fax 0444.505717

# PdE

Rivista di psicologia applicata all'emergenza, alla sicurezza e all'ambiente  
ISSN 2531-4157

## PdE

*Direttore responsabile*  
Mauro Zamberlan

*Direttore scientifico*  
Antonio Zuliani

*Coordinatore editoriale*  
Lucia De Antoni

*Comitato di redazione:*  
Wilma Dalsaso, Marcella  
Gabbiani, Domenico San-  
toro, Elisabetta Schiavone,  
Antonio Zuliani.

## Indice del numero 64

### **Editoriale – speciale lavoro domicilio**

Pag. 2 - 3

### **Una sfida per l'azienda e il management conoscere per proporre le soluzioni più idonee**

(Antonio Zuliani)

Presentazione delle acquisizioni della psicologia, e di quella ambientale nello specifico, per orientare le scelte organizzative in ordine al benessere del dipendente.

Pag. 3 - 5

### **Lo spazio dedicato nella casa**

(Wilma Dalsaso & Domenico Santoro)

Alcuni consigli per adibire la casa anche a luogo di lavoro.

Pag. 6 - 8

### **Programmazione della giornata lavorativa nel lavoro a domicilio**

(Antonio Zuliani & Domenico Santoro)

Anche se il lavoro è a domicilio è importante seguire una programmazione relativa ai tempi produttivi rispetto a quelli della vita privata.

Pag. 8 - 10

### **Smart Leader per Smart Team**

(Emanuele Carmi)

Il lavoro non in presenza chiede di ripensare alla funzione di "capo" capace di essere coordinatore di un gruppo che non lavora in presenza.

Pag. 10 - 11

## EDITORIALE

Negli ultimi mesi si sono determinati una serie di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro.

La causa principale è da ricercarsi nella pandemia da Covid 19, ma, per molti versi, le prime tendenze erano già evidenti prima. Il Covid ha solo messo l'accento e giustificato agli occhi dei più la crescita di un lavoro a distanza, in qualsiasi modo lo si voglia chiamare, con la necessità di mantenere una distanza di sicurezza, sia durante il lavoro sia durante le pause. Questo però ha determinato la rarefazione dei rapporti all'interno dei luoghi di lavoro e la perdita di tanti meccanismi, anche solo rituali, che avevano comunque lo scopo di dare un'identità al gruppo. Dal caffè, all'incontro anche informale lungo i corridoi.

Solo alcuni dei cambiamenti sono rientrati, ma molti altri si sono rafforzati fino a far parlare dell'avvio di una sorta di nuova rivoluzione industriale.

### Un impegno di studio e condivisione

Proprio per le novità insite in questo cambiamento abbiamo deciso di avviare una riflessione a tutto campo relativa a queste nuove forme organizzative del lavoro. Senza una posizione preventiva in merito, ma evidenziando, via via, tanti dei temi che stanno emergendo. Lo faremo attraverso la rivista PdE e anche con una pagina speciale del sito [www.studiozuliani.net](http://www.studiozuliani.net), non a caso denominata benessere. Perché senza questa attenzione il percorso che queste novità organizzative ci stanno stimolando a percorrere sarà destinato al fallimento.

### La sfida del cambiamento

Il tema sul tappeto è quello di accettare la sfida al cambiamento, sia relativa ai modelli di lavoro sia alle stesse modalità attraverso il quale si è fino a oggi realizzato il welfare aziendale. Quest'ultimo non solo perché le persone hanno meno occasione di passare

del tempo assieme e di sviluppare interessi comuni, ma anche perché alcune forme possono dimostrarsi inefficaci.

Un'attenzione sia al lavoro a distanza sia alle sue modalità "ibride". Laddove i dipendenti rientrano solo per alcuni giorni in azienda sia quando vengono scelti e indicati posti di lavoro diversi dove i dipendenti si recano saltuariamente.

La domanda è "come queste diverse organizzazioni del lavoro incidono sul benessere dei dipendenti?".

In questa fase storica le persone hanno fatto esperienza di valori individuali che prima potevano risultare assopiti, come anche della funzione che il lavoro riveste nella loro vita, magari diversa dal passato. Siamo in una fase storica all'interno della quale stiamo assistendo a un'accelerazione di bisogni che la pandemia prima e la guerra in Europa poi hanno solo stimolato.

La tendenza, specialmente nelle nuove generazioni, di non pensare più che il lavoro, nelle sue diverse forme, sia la finalità della vita e che da questo derivi sia l'identità sia la soddisfazione personale è qualche cosa che questa situazione storica ha evidenziato. Criticare nuove esigenze o per altro immaginare un ritorno ai tempi passati appare poco produttivo rispetto all'idea di affrontare positivamente le sfide che il cambiamento comporta. Questo può significare sviluppare un insieme coerente di pratiche che permettano a tutti di reclamare e sviluppare la propria integrità interiore e a portare tutto ciò che si è nel lavoro, senza ricadere all'interno di modelli oramai sentiti come obsoleti. Questa è una prima tappa verso il benessere.

### In questo numero di PdE

Per poter progettare un cambiamento è fondamentale iniziare da piccoli passi, che evidenziano la possibilità di realizzare questo cambiamento. Per quanto piccoli possano essere i passi, essi rappresentano una strategia per affrontare da un lato la naturale resistenza al cambiamento e dall'altro la sua desiderabilità.

Questo anche perché non si cambiano mai le cose combattendo contro la realtà esistente. Per cambiare qualcosa, bisogna costruire un modello nuovo che renda obsoleto quello vecchio. Il cambiamento rimane comunque necessario perché, come ricorda Einstein, i problemi non si possono risolvere allo stesso livello di pensiero che li ha generati.

Traceremo, quindi, alcune linee di riflessione iniziando da un ragionamento, derivato dalla psicologia ambientale, su come le persone si rapportano con il proprio ambiente lavorativo, per passare ad alcune succinte indicazioni relative ai suggerimenti che

aziende e manager possono fornire ai propri collaboratori su come organizzare l'ambiente lavoro-casa. Casa, all'interno della quale occorre organizzare con attenzione la giornata lavorativa; per finire con un contributo che mostra l'evoluzione richiesta e auspicata nel management.

Ovviamente ogni ulteriore contributo sarà gradito sia per la rivista sia nel blog del nostro sito.

Antonio Zuliani

---

## UNA SFIDA PER L'AZIENDA E IL MANAGEMENT: CONOSCERE PER PROPORRE LE SOLUZIONI PIÙ IDONEE

di Antonio Zuliani

Psicologo psicoterapeuta esperto in sicurezza ed emergenza

Per un'azienda, come per un singolo manager, la scelta di programmare la persistenza di un lavoro a distanza (secondo le forme oggi possibili: lavoro a distanza, telelavoro, smart working e ibrido) suggerisce la necessità di approfondire alcune riflessioni relative al rapporto che ogni persona costruisce con l'ambiente al fine di trovare soluzioni o strategie di intervento che vadano nella direzione del benessere del dipendente.

Il cambio di un luogo di lavoro rappresenta un momento difficile, capace di mettere alla prova non solo le capacità di adattamento ma lo stesso equilibrio personale: si lascia un luogo certo e conosciuto per andare verso uno ignoto. Non importa se questo luogo è la propria casa: rimarrà "ignoto" nella misura in cui quell'ambiente ha caratteristiche differenti e solitamente viene vissuto come un contesto del tutto diverso da quello lavorativo.

### L'uomo e l'ambiente

Percepire, rappresentare e valutare gli spazi abitati e lavorativi significa attivare i processi psicologici di natura cognitiva e affettiva che portano le persone ad attribuire un significato agli elementi dell'ambiente fisico circostante.

In passato si era portati a pensare che l'ambiente spaziale, secondo la sua forma, organizzazione e qualità estetica, influenzasse direttamente le reazioni comportamentali di una persona. Questo nei casi estremi rimane vero. Si è anche capito però che non si tratta di un adattamento passivo all'ambiente, ma esso si concretizza in un'interazione continua tra individuo-ambiente, dove soprattutto il ruolo attivo, costruttivo, intenzionale, progettuale, orientato da scopi e significati, della singola persona all'interno di questa relazione è l'elemento principale. I luoghi sono contenuti di espe-

rienza elaborati in senso individuale e soggettivo e insieme sono realtà costruite socialmente nel corso della comunicazione-scambio che continuamente abbiamo con gli altri.

## **L'Ambiente e l'identità personale**

Questo riflettere sullo spazio e sul suo legame con il benessere psichico acquista un rilievo particolare se prendiamo in considerazione il fatto che, nel percorso di costruzione dell'identità, il personale sentimento che ognuno ha di sé, di essere "uno", possa essere concepito come una miscela di tre immagini tutte di pari importanza.

Tali fondamentali immagini sono quelle legate ai bisogni di essere una persona durevole (che sente di avere una continuità nel tempo), di essere una persona intera (con una propria continuità nello spazio), e, infine, di essere una persona significativa, portatrice di un senso (con il senso di una continuità nella causalità).

Si tratta, però, di sentimenti molto sfumati, difficili da percepire allo stato puro, ma non per questo meno vitali. Questo sentimento dell'io ben rappresenta la sensazione costantemente presente della personalità di ogni individuo.

In questo processo di identificazione, l'io costruisce dei confini, delle frontiere che esercitano una sorta di filtro, sia agli stimoli esterni sia a quelli provenienti dall'interno, da quel misterioso e sconosciuto mondo sotterraneo che si usa chiamare inconscio (Zuliani, 1994).

Ecco che ritorna il tema dello spazio, sia come entità fisica sia come sentimento percepito. Possiamo quindi affermare che ciò che appartiene a ogni singolo individuo, che lui può considerare come acquisito, è passato all'interno delle frontiere del suo io. Tali frontiere, un po' come i confini degli Stati, abbisognano di norme che regolano l'afflusso di questi elementi all'interno dell'io, senza troppi rischi di indebite infiltrazioni o sconfinamenti. La rigidità o la relativa elasticità di queste frontiere, l'ampiezza dello spazio tra una frontiera e l'altra (una sorta di terra di

nessuno che è al contempo sotto il dominio di due diverse persone) sono tra gli elementi decisivi che contribuiscono a determinare alcune delle più significative relazioni che l'individuo arriva ad instaurare con gli altri. Più egli sente debole il proprio io, più si riterà minacciato e più sarà indotto a mobilitare forze sempre più ingenti per la difesa dei confini, più sarà spinto ad irrigidire le regole di accesso di elementi nuovi all'interno dell'io.

Facendo riferimento ai lavori di Anzieu (1987) e Bick (1974) sulle funzioni della pelle, possiamo pensare al luogo di lavoro come una sorta di superficie intermedia tra il mondo interno e quello esterno della persona; come un'interfaccia che lega assieme immagini altrimenti spezzate, con una funzione analoga a quella della pelle che contiene, raccoglie, accomoda le parti interne della persona, dà ad esse una forma riconoscibile, le difende dalle intrusioni dell'esterno.

## **La leggibilità dell'ambiente**

Nella vita, come nel rapporto con l'ambiente circostante, l'aspetto fondamentale che caratterizza questa ricerca di interazione è legato al tentativo di raggiungere una sua leggibilità. Si può affermare che la leggibilità è estremamente importante per ogni persona perché, se essa è buona, è in grado di attivare il desiderio di conoscere, di adentrarsi nell'ambiente che lo circonda, suscitando delle valutazioni positive. Quando invece la persona percepirà una leggibilità scarsa nell'ambiente, se non addirittura contraddittoria, egli si sentirà sfidato nelle sue capacità cognitive, si sentirà affaticato ed entrerà in uno stato d'animo di rifiuto per tutto ciò che lo circonda.

La direzione adottata dalla persona nella conoscenza dell'ambiente sarà caratterizzata da un processo che, partendo dall'identificazione di alcuni capisaldi di riferimento, che siano in grado di scandire gli aspetti essenziali dell'ambiente, arriverà ad estendere la propria conoscenza fino alla definizione di vere e proprie mappe mentali, contenenti tutti i dettagli utili.

Mappe però sempre imprecise se paragonate a una planimetria. Volendo proporre un'immagine potremmo avvicinare la precisione di una mappa mentale a quella di una carta medioevale rispetto ad una moderna. La mappa cognitiva è la rappresentazione interna che ognuno si fa, con il tempo, di un ambiente e dalla funzione di dare un senso alla complessità delle informazioni ambientali e di facilitare i comportamenti al suo interno. Ad esempio, le strade che si devono percorrere per raggiungere una determinata meta, gli elementi percettivi più rilevanti che ci si aspetta di trovare sul percorso e gli ostacoli che si pensa di dover superare.

Quanto detto mette in luce la duplice azione della persona verso la comprensione dell'ambiente, ma anche quella dei segnali che da esso provengono. Ecco perché diviene particolarmente importante comprendere e valutare la capacità comunicativa che hanno gli oggetti e l'ambiente verso la persona. Si tratta di una capacità sulla quale si può lavorare proprio perché possiamo intendere questa comunicatività come la presenza di elementi spaziali a essere identificabile e percepibile da tutti.

I segnali che provengono dall'ambiente, nei loro termini più generali, possono essere distinti, come suggerisce Lauria, in due grandi categorie. Essi sono intenzionali quando prodotti allo scopo di fornire specifiche informazioni riguardanti, ad esempio, l'organizzazione dell'ambiente, la presenza di pericoli, l'uso di attrezzature. Possono essere definiti non intenzionali quando sono prodotti dalla stessa conformazione degli elementi ambientali, da emergenze naturali, dalle attività svolte, dal funzionamento di attrezzature, dagli agenti atmosferici. In questo caso, anche se il fine dell'oggetto o dell'ambiente non è direttamente diretto alla comunicazione, il suo effetto sulla persona rimarrà estremamente significativo.

Questi segnali, indipendentemente dal tipo e dalle modalità sensoriali con cui sono rilevati e dalla loro intenzionalità, sono ugualmente utili per dare spessore di concretezza all'agire e per spiegare qualità, caratteristiche e valori dei luoghi: in una parola, essi determinano la comunicatività dell'ambiente.

Ogni qual volta, a causa di problemi o difetti nell'emissione, nella ricezione o nell'interpretazione di un segnale ambientale, la persona non si trova nella condizione di interagire correttamente con l'ambiente insorgono incertezze ed ambiguità, affaticamento ed errori che determinano condizioni di conflitto percettivo.

Un utile esempio lo ritroviamo nei significati spaziali trasmessi dalle strutture ospedaliere (Zuliani, 2002). Gli ospedali non dovrebbero essere semplicemente delle strutture nelle quali subire procedure ed interventi meccanici, ma, principalmente, dei luoghi da sperimentare e dei quali sentirsi parte.

Più comunemente, invece, la struttura ospedaliera trasmette messaggi negativi e la causa è da ricercarsi principalmente nella complessità delle esigenze legate alla funzione specifica del curare la malattia, al dimensionamento previsto per le attrezzature, ma in modo prevalente dalla visione dell'ospedale come macchina tecnologica, legata solamente all'aspetto fisico della salute. Ecco allora una cultura architettonica che rinforza questa idea attraverso l'utilizzo di colori neutri, muri bianchi, materiali freddi, spazi indifferenziati e anonimi.

Quanto detto per l'ospedale vale anche per l'ambiente di lavoro, qualunque esso sia, la cui struttura e organizzazione sono chiamate a trasmettere senso di appartenenza e integrazione tra tutte le parti dell'lo chiamate in causa in ogni singola persona: sia principale per l'obiettivo benessere.

## Bibliografia

- Anzieu D. (1987), *L'io pelle*, Borla, Roma.
- Bick E. (1974), *L'esperienza della pelle nelle prime relazioni oggettuali*, Boringhieri, Torino.
- Lauria A. (2001), *La città percepita. Linee guida del progetto cittàbile*.
- Zuliani A. (1994), *I percorsi dell'identità*, in *Il prezzo del consumo a cura di Castegnaro A.*, Edizioni Dehoniane, Bologna.
- Zuliani A. (2002), *Il progetto cittàbile*, *Psicologia e Psicologi*, 1, 127-136.

## SPAZIO DEDICATO NELLE CASA

di Wilma Dalsaso

Psicologa esperta in sicurezza ed emergenza

Domenico Santoro

Human Resources Director del Gruppo Air Liquide Italia

Con l'esperienza del lockdown molti di noi hanno adattato la propria abitazione al luogo di lavoro. La preoccupazione legata al Covid ha fatto in modo che accettassimo situazioni non adeguate a fronte della preoccupazione determinata dalla malattia. Il fatto che questa modalità di lavoro ormai comunemente chiamata home working stia diventando una costante chiede di riflettere sull'uso dell'ambiente domestico per fare in modo che non si determini un rigetto da stress verso un ambiente non più considerato idoneo per lavorare e contemporaneamente per viverci.

In questo contributo affrontiamo l'organizzazione del lavoro presso la propria abitazione e successivamente affronteremo il tema del lavoro "ibrido", ovvero quelle forme di lavoro nelle quali i dipendenti in modo salutare e regolamentato operano in un ambiente appositamente organizzato.

Iniziamo l'analisi dall'ambiente fisico nel quale viene svolto il lavoro. Se questo è inadeguato, il lavoro può causare stress e via via attenuare i suoi vantaggi, anche per il singolo lavoratore.

All'origine c'è il possibile "conflitto di ruolo" tra vita professionale e privata, con le relative pressioni simultanee e bilaterali.

In ambito di modalità di lavoro da casa, il limite tra spazio lavorativo e spazio domestico, il cosiddetto boundary, è un confine spesso fragile. Ciò significa che il lavoratore può essere disturbato da situazioni ambientali di convivenza familiare. Un esempio ne sono i figli, sia in giovanissima età sia adolescenti, che potrebbero distrarre i propri genitori durante i periodi che questi dedicano allo svolgimento del proprio lavoro. I figli possono intervenire con suoni e rumori, oppure

modificando l'illuminazione, oppure presentandosi per cercare l'attenzione dei genitori (assolutamente legittima) o distraendoli in altre attività a ridosso della postazione di lavoro. Alcune di queste situazioni nel lavoro svolto da casa potrebbero generare stress, soprattutto se tendono a ripetersi con periodicità casuale durante il tempo in cui la mansione viene svolta nell'ambiente privato. Lo stesso si può dire per la presenza di genitori anziani e di vicini rumorosi.

La scelta dello spazio influisce anche sul carico mentale che può provocare il lavoro. Il nostro cervello non funziona in modalità multitasking, per cui la presenza di tanti stimoli diversi crea un sovraccarico difficilmente elaborabile che però possiamo controllare sia attraverso l'individuazione di un luogo che non sia invaso da troppi stimoli, sia attraverso scelte di programmazione della giornata e del tempo, sulle quali ci concentreremo in un altro contributo di questo numero.

Ecco alcuni consigli da seguire per adibire un angolo della casa a ufficio, nella convinzione che la qualità dell'ambiente sia una caratteristica fondamentale nella qualità del lavoro e del benessere.

### L'area di lavoro

Quello che bisognerebbe cercare il più possibile è tentare di separare il professionale dal personale creando un confine (ideale, ma meglio ancora anche fisico) tra lo spazio dedicato al lavoro e quello della sfera privata. A questo fine è consigliabile utilizzare elementi divisorii per delimitare gli spazi, come ad esempio scaffali o piante, curando di rica-

vare uno spazio che lasci sufficiente libertà di movimento.

## **Le condizioni ambientali e il comfort**

Può essere utile, pur con le debite attenzioni al risparmio energetico, assicurarsi di far entrare aria fresca tutto il giorno: tenere le finestre aperte (o aprirle spesso) è il modo migliore per fornire ossigeno al cervello e rimanere concentrati più a lungo.

D'altra parte, è altrettanto utile evitare le correnti d'aria perché è facile trovarsi poi con il collo bloccato.

## **L'illuminazione**

Gli studi mostrano che nei luoghi illuminati principalmente da luce naturale, le persone sperimentano un aumento della produttività del 30-40%, migliora l'umore e la capacità di concentrarsi ed elimina le fastidiose ombre che stancano gli occhi e che causano tensioni e affaticamento.

Ecco allora che il piano di lavoro e la sedia devono essere collocate in modo che la luce arrivi lateralmente, con un'attenzione all'essere destrimani o mancini (per evitare ombre).

Quando la luce naturale è scarsa o non disponibile, illuminare dall'alto la postazione di lavoro può essere una buona scelta. In alternativa, il consiglio è quello di posizionare una lampada sulla scrivania o una lampada da terra vicino allo spazio di lavoro. A tale proposito vi sono delle buone lampade a spettro solare con temperatura colore confortevole per l'esperienza individuale.

Quando le finestre, oltre a permettere l'illuminazione naturale, consentono di far vedere elementi naturali quali alberi, parchi, giardini, ecc. determinano un valore rigenerativo in relazione allo stress lavorativo, un aumento del tono dell'umore e un riposo dell'attenzione.

In assenza di finestre, o con finestre che non danno sul "verde", possono essere d'aiuto anche poster e quadri con temi naturali.

## **La temperatura**

La temperatura dell'ambiente è un aspetto su cui il lavoratore a casa ha il vantaggio di esercitare direttamente il controllo in funzione dei suoi bisogni, consentendo così più agio e benessere. In effetti quello della temperatura è uno degli elementi di maggior disaccordo e malumore quando si opera simultaneamente in spazi comuni.

Per scegliere un'adeguata temperatura è bene ricordare come le temperature elevate e quelle troppo basse interferiscono con la prestazione. Più il compito è complesso da svolgere e più verrà compromesso da queste temperature estreme. Attenzione quindi a mettere la postazione di lavoro casareccia troppo vicino a un termosifone (o altra fonte di calore), o troppo distante.

## **I suoni**

I suoni hanno un impatto sul benessere e sulla produttività molto più grande di quanto pensiamo. Il suono influenza la fisiologia, il benessere mentale, la cognizione ed anche il comportamento in funzione della frequenza, dell'intensità e del significato che riveste. Ad esempio, nel caso del lavoro a domicilio una madre che sente piangere il proprio bambino ha una reazione legata al significato del suono e non alla sua frequenza o intensità. E in questo caso il suo lavoro ne risentirà di conseguenza.

Il suono rumoroso che viene vissuto come tale peggiora la prestazione lavorativa perché distrae, sottrae energie cerebrali, irrita. Specifica attenzione va posta ai suoni di sottofondo, e a cui ci si abitua: il cervello continua a sentirli e deve lavorare maggiormente per scindere e selezionare gli stimoli uditivi più idonei alla performance e bloccare quelli di sottofondo, che solitamente non sono necessari al raggiungimento degli obiettivi lavorativi.

Si è però visto come la musica di sottofondo invece migliori la prestazione lavorativa. Conosciamo il piacere di ascoltare la nostra melodia preferita. Non si tratta però solo di piacere: le oscillazioni dell'attività elettrica del cervello si sincronizzano con il suo ritmo.

Senza dimenticare le emozioni legate al suo ascolto.

Riteniamo che quando in ambito aziendale si condividono suggerimenti e buone pratiche quali quelle sopra riportati si possano ottenere dei vantaggi: percezione dell'interesse reciproco per il benessere, senso di appartenenza e più in generale cura per la persona.

---

## PROGRAMMAZIONE DELLE GIORNATA LAVORATIVA NEL LAVORO A DOMICILIO

di Antonio Zuliani

Psicologo psicoterapeuta esperto in sicurezza ed emergenza

Domenico Santoro

Human Resources Director del Gruppo Air Liquide Italia

La giornata di lavoro è spesso caratterizzata da numerosi e complessi stimoli. Ricevere un'e-mail e una telefonata contemporaneamente sovraccarica la nostra mente affaticandola in modo significativo. Una fatica mentale che provoca anche cadute considerevoli sull'attenzione e sulla stessa efficienza prestazionale. Questo è ancora più evidente nella giornata svolta a domicilio.

Lo stesso, ad esempio, accade se si sta pensando attivamente a un problema di lavoro e si è disturbati da uno stimolo esterno. Ciò può accadere durante il lavoro in presenza ma in questo caso si può chiedere al nostro interlocutore un attimo di pausa. Cosa più complessa quando si lavora da casa e si è disturbati da tanti stimoli: i figli, il coniuge, gli stessi vicini.

Occorre, quindi, mantenere l'attenzione su un'attività per volta, magari appuntando, a guisa di promemoria, quelle da riprendere successivamente. In sostanza si tratta di attivare la memoria prospettica che riguarda ciò che dovremo fare in seguito: una lista semplice, ma efficace.

### **Il diritto alla disconnessione, ma non solo.**

Al di là di questo diritto, tipicamente definito e gestito in base a specifici accordi di lavoro che è evidentemente importante rispettare in modo accorto nell'ottica del benessere individuale e delle produttività organizzativa, è importante prestare attenzione a non sconfinare. Ora che nessuno deve tornare a casa, le riunioni si protraggono e si tende a inviare e-mail – e ad aspettarsi risposte – a tutte le ore.

In questa direzione va tenuto in debito conto come il trascorrere del tempo subisca una modifica quando si lavora da casa: il tempo sembra trascorrere più lentamente. Questo perché vengono a mancare tanti piccoli segnali che l'ambiente di lavoro comune mette a disposizione. Un aspetto ancora più rilevante per chi, vivendo da solo, non ha il supporto determinato dai ritmi familiari. Si tratta di effetti che possono avere ricadute non solo sul benessere (troppo tempo continuativo sul lavoro), ma anche sulla salute mentale, quindi sulla produttività.



Ci sono dei lavori per i quali è possibile organizzare in autonomia l'attività mentre per altri, in specie quando si lavora in team, risulta più difficile. Questo può incidere molto per un lavoro svolto in ambito familiare e perciò appare opportuno che ogni gruppo di lavoro, in accordo con l'azienda, trovi il miglior equilibrio possibile in ordine a quanto sopradetto sul tema del benessere.

La programmazione individuale rischia di essere inefficace se non supportata dall'organizzazione aziendale e dallo stile comportamentale di chi pianifica questi incontri. In questa direzione la cultura e l'organizzazione aziendale sono fattori chiave per gestire questi aspetti. L'adozione di regole a tutela di un sano worklife balance costituisce buone pratiche che si stanno via via diffondendo. Tra queste, ad esempio, la regola per cui al termine della settimana non si organizzano riunioni così da favorire il lavoro individuale volto a completare la lista delle attività per meglio cominciare la settimana successiva; la regola per cui il tempo utile per l'organizzazione di riunioni sia limitato e chiaramente definito fatto salvo il diverso accordo tra partecipanti; la pratica per cui la durata delle riunioni nel tempo di un'ora consenta in modo sistematico cinque-dieci minuti di interruzione intermedia.

## Le strategie antistress

Lavorare a distanza può portare, come detto, a lavorare di più, a fare meno pause durante il giorno e favorire quindi i fattori che contribuiscono a generare stress sul lavoro. Una delle modalità per diminuire l'affaticamento è quella di curare il rapporto con il "verde". Se non è possibile rigenerarsi e recuperare le energie mentali con una passeggiata e la postazione di lavoro non è prospiciente una zona verde, si può curare la disponibilità di immagini visive (poster, quadri, piante), suoni (con casse per ascoltare musica di sottofondo) e odori (attraverso diffusori per aromaterapia) connessi alla natura. Personalizzare la propria postazione di lavoro con piante, poster, quadri, ecc., o qualsiasi cosa di proprio gusto, rende l'ambiente attivamente stimolante e questo, a sua volta,

permette di sentirsi a proprio agio e aumentare così anche il benessere. Questo porta a essere più sereni e produttivi.

Anche le pause sono un bisogno da non trascurare. Per ricordare di fare le necessarie pause è utile avere nelle vicinanze un timer che rammenti di alzarsi ogni tanto per fare un po' di stretching. Gli intervalli possono sembrare una perdita di tempo, ma sono necessari per recuperare le energie cerebrali, ricaricare l'attenzione e la memoria di lavoro, passare un po' di tempo con i figli o familiari. Si può riuscire, infatti, a fare dei patti con loro perché non vengano a interrompere mentre si lavora. Le pause prefissate sono utili a scandire i tempi degli accordi. Così facendo, da un lato il lavoratore è spinto a una pausa e, dall'altro, familiari e figli, rispettando l'orario, sono portati a disturbare meno. Si tratta di aspetti importanti anche per il riposo degli occhi per cui, quando possibile, è consigliabile applicare la regola del 20,20,20: distogliere lo sguardo dal monitor ogni 20 minuti volgendolo per 20 secondi verso oggetti distanti 20 metri. Infine, è bene non usare il pc e non lavorare mentre si è a letto: si rischia di compromettere il sonno e assimilare la camera alla "postazione di lavoro".

## L'alimentazione

Una buona programmazione della giornata deve prendere in considerazione anche il tempo dedicato all'alimentazione. Può succedere però che il lavoratore, per finire di lavorare, salti i pasti, non faccia un break, mangi troppo tardi o non ceni, rischiando così di abbuffarsi, di mangiare cibi non salutari o persino di digiunare. Curare l'alimentazione non è tempo perso, ma tempo che si riguadagna essendo più attivi, riposati e rifocillati fisicamente e mentalmente. Il cibo è pur sempre energia per il cervello: la performance sarà più efficace. È quindi utile darsi il tempo di cucinare e mangiare ai pasti. Non solo cibo, ma anche idratazione: avere una borraccia sul tavolo di lavoro spinge a bere con regolarità.

## Il vestiario

Curarsi nel vestiario e nell'aspetto è utile per presentarsi bene nelle call, ma anche per riuscire a scindere quando si è al lavoro da quando invece si è a casa (con conseguente "tenuta da casa"). Questo permette anche agli altri membri della famiglia di capire quando è il momento in cui si sta lavorando e quando invece si è a disposizione per la vita extra-lavorativa.

## Il senso di appartenenza

Uno dei problemi connessi al lavoro a distanza è il calo del senso di appartenenza dei lavoratori all'organizzazione. Tanto più se sono neoassunti.

Un modo per ricordare l'appartenenza al gruppo e che aiuta anche a differenziare, attraverso semplici oggetti, quello che è lavoro dalla vita privata è l'utilizzo di oggetti che siano facilmente identificabili come oggetti di lavoro, ad esempio per la presenza del logo aziendale.

Per aumentare il senso di appartenenza, le organizzazioni dovrebbero anche creare occasioni di interazioni non legate alle mansioni lavorative, per permettere alle persone di coltivare i reciproci legami emotivi. Per realizzare questo, possono essere utili iniziative di welfare aziendale come, ad esempio, abbonamenti comuni a palestre, percorsi di degustazione, e così via.

L'organizzazione del lavoro volta ad assicurare lo svolgimento di lavori di gruppo animati dalla condivisione di obiettivi specifici strettamente riferibili ai valori aziendali è anch'essa una pratica essenziale per favorire e mantenere un coinvolgimento efficace. Si tratta di attività il cui successo è proporzionale alla qualità della preparazione manageriale, della comunicazione interna e della tecnologia in uso.

---

# SMART LEADER PER SMART TEAM

di Emanuele Carmi

People Development Manager del Gruppo Air Liquide Italia

Se non l'avevamo già appresa, una lezione sicuramente l'abbiamo imparata in questi due anni di pandemia: *non si può avere tutto sotto controllo*.

Se questa affermazione era già vera nel procedere quotidiano della nostra vita personale, all'interno della quale abbiamo imparato a non sottovalutare un raffreddore del nostro vicino di posto sui mezzi pubblici, lo è diventata necessariamente anche all'interno dell'azienda, e cioè in quel contesto sì strutturato, ma anche riflesso dell'evoluzione continua della società.

Il modello di "capo" direttivo, stabilizzatore e onnisciente è sulla via del tramonto, di pari

passo con l'accelerazione dell'evoluzione culturale portata da questi due anni di shock.

Da un lato non abbiamo ancora finito (o iniziato?) a comprendere fino alla fine ciò che questi anni hanno portato all'interno della modalità di percepire il proprio tempo speso al lavoro, dall'altro, solo ora stanno iniziando ad affacciarsi al mondo delle organizzazioni membri della Gen Z, con i primi manager della generazione dei Millennials.

Tutti gli elementi precedenti ci conducono quindi alla *necessaria conclusione che lo "smart working" come concetto univoco e*

*omogeneo non esista*, perché troppe sono le differenze di cultura tra le generazioni, le abitudini, le prassi delle persone che il “working” lo operano ogni giorno in maniera completamente diversa.

Si rende oggi necessario declinare il “working” più profondamente, guardarlo sotto un'altra direzione, quella a cui lentamente ci stavamo già affacciando: l'esperienza del dipendente. L'elemento della employee experience (EX) è stato già da tempo assunto come valore, accogliendone l'importanza ed elevandolo alla stregua dell'esperienza dei nostri clienti.

Il passaggio culturale da affrontare ora, se vogliamo accogliere le prime evidenze che questi due anni ci hanno dato, è di costruire un nuovo modello di lavoro, ibrido sicuramente, consapevoli che l'esperienza del dipendente è passata *da essere elemento laterale della performance a elemento costitutivo della performance*.

Un'evoluzione che porta ad assumere l'EX non più come un “nice to have” ma un “must have”.

La performance dei nostri Team, quindi, passa attraverso un'esperienza motivante, ingaggiante, di benessere, grazie alle leve della flessibilità e dell'autonomia; concetti che erano fino ieri propri solo del “capo”, e che oggi sono (o si stanno facendo largo per diventarlo) di tutti. Il controllo lascia spazio alla delega, le task lasciano spazio agli obiettivi, l'allineamento lascia più spazio al feedback.

Dunque, se il nostro obiettivo diventa quello di ottenere non più lo smart working, ma una “smart experience” per il nostro team, ancora più necessaria è una “smart leadership”.

Uno “smart leader” è quel manager che utilizza tutte le leve di un contesto ibrido, per attuare le practice e le policy, assicurando la performance e generando l'engagement dei propri team. Uno smart leader fa delle proprie persone uno “smart team” che opera efficacemente in modalità ibrida, traendo vantaggio organizzativo e restituendo performance.

E le Risorse Umane come posso supportare e consentire di “capitalizzare” quanto sopra? Ancora di più oggi che le persone che compongono un team non sono presenti contemporaneamente e non sono “sotto gli occhi” del manager, la formazione deve necessariamente tradursi in un vero attivatore di comportamenti e di nuove prassi, che consentano la smart experience dei nostri team.

Come sostenuto dal Professore di Organizzazione aziendale all'Università degli Studi di Milano, Luca Solari, durante l'evento “Hybrid Leader. Le nuove sfide di un mondo sempre più ibrido”, promosso da Badenoch + Clark | Lhh Recruitment Solutions, “le organizzazioni oggi sono affiliazioni di persone, tecnologie e altri fattori in costante cambiamento”.

La formazione, come istituto prima che come dipartimento, può diventare nuovamente una leva fondamentale dello sviluppo dei team e delle aziende, che risponda al costante e imprevedibile cambiamento del contesto, solo se collegata a un'attivazione comportamentale.

Solo dei dipendenti aperti al nuovo, in “pace” con l'instabilità del contesto e pronti alla riqualificazione potranno navigare sufficientemente agilmente nel mondo VUCA (Volatile, Complesso, Incerto e Ambiguo).

Solo avocando a sé le richieste per il proprio sviluppo, il lavoratore può dare il proprio contributo in uno “Smart Team”; solo agevolando lo sviluppo dei propri collaboratori, riconoscendone la necessità e facilitando uno spazio di sperimentazione, un capo diventa uno “Smart Leader”.

Solo Smart Leader per Smart Team, possono proiettare la propria azienda oltre il concetto di Smart Working, verso una Smart Experience.