

MINDFULNESS PER LA “NUOVA NORMALITÀ”

Oggi più che mai c'è bisogno di Mindfulness per costruire una nuova normalità che sia accogliente e umana, e che consenta a ciascuno di noi di far emergere le proprie capacità e metterle al servizio degli altri, della comunità, del business



Benedetta Bazzoni
Co-founder
PRIMATE Srl SB

bazzoni@primate.consulting

La fase 3 della pandemia si propone tra le altre cose di creare qualcosa di nuovo, possibilmente migliore di ciò che c'era prima. Ciò richiede la capacità di guardare al passato e al futuro rimanendo ben radicati in quello che c'è concretamente nel presente. Richiede

di lasciar emergere il sogno e il desiderio tenendoli però come su uno schermo, come un obiettivo da costruire progressivamente e progressivamente cambiare. Richiede la disponibilità a sperimentare, sbagliare, imparare, riprovare; a confrontarsi e ascoltare con apertura idee, punti di vista, esperienze lontane dalla nostra quotidianità. Richiede infine la capacità di contenere l'ansia, la fretta di rimettere tutto a posto, di avere il controllo sulla situazione, senza dover imparare troppo da capo, per non sentirci vulnerabili. In sintesi, creare una “nuova normalità” in maniera proattiva e responsabile richiede consapevolezza del presente, curiosità, apertura non pregiudiziale al nuovo e alla sperimentazione, ascolto, accoglienza delle proprie emozioni. Competenze che la mindfulness sviluppa, e consolida, soprattutto nei momenti e nei contesti in cui saremmo portati a chiuderci, ad aggrapparci al noto, a non ascoltare ciò che ci spaventa o semplicemente non riconosciamo.

È mercoledì mattina, una ventina di persone sono raccolte in un'aula di un'azienda del settore finanziario. Molte sono in piedi. È come una danza: si siedono e poi, poco dopo, si rialzano, non sempre gli stessi, ma sempre in numero maggiore rispetto a coloro che restano seduti. Non è una sessione di ginnastica, o un ice-breaker, ma un modo per raccogliere il motivo per cui le persone hanno deciso di partecipare al modulo di *Introduzione alla Mindfulness* che si sta svolgendo. Su richiesta diretta, le risposte sono state le più vaghe: alcuni dicono di essere stati consigliati (e ridono un po' imbarazzati, ammettendo che qualcuno li considera stressati), altri di aver seguito la curiosità, altri ancora di aver parlato con conoscenti che avevano sperimentato la Mindfulness e ne erano rimasti soddisfatti, per cui chissà, magari anche a loro farà bene. C'è poca conoscenza della proposta e di come funziona, ma in tutti c'è la vaga idea di una sua correlazione con lo stress. Ed è questo, il peso dello stress nella vita lavorativa, che li ha portati lì. L'esercitazione lo conferma: si alza chi si riconosce in una serie di abitudini lavorative, come ricevere più di 100 tra mail e messaggi al giorno, lavorare più di 50 ore alla settimana, fare più di una cosa mentre è in conference call o in riunione, controllare spesso il cellulare aziendale anche quando è a casa o con gli amici, non riuscire a mantenere un'attenzione esclusiva a ciò che fa per più di tre minuti. C'è poca incertezza qui, ➤

“L’OMS ha dichiarato l’anno scorso che lo stress è il male del secolo”

ancora meno quando chiedo come li fa sentire tutto ciò. Gli aggettivi, qui come in altre aziende, sono simili e ricorrenti: busy, affaticati, ansiosi, confusi, frustrati, in perenne rincorsa. Molti raccontano che al termine della giornata vedono le cose rimaste inevase e si chiedono cosa abbiano fatto tutto il giorno, dato che non si sono fermati un attimo. Altri lamentano la sensazione di correre dietro agli incendi e non avere tempo per lavorare alle cose veramente importanti. Tutti vivono, a livello individuale, le caratteristiche proprie del nostro mondo VUCA: volatilità, incertezza, complessità e ambiguità, pressione dei mercati, iperconnessione, continui cambi di paradigma, veloce obsolescenza di conoscenze, prodotti e servizi. Tutti riconoscono che per navigare in questo mare ci sarebbe bisogno di più focalizzazione, flessibilità, apertura al cambiamento e disponibilità a uscire dai propri schemi mentali, ma anche capacità relazionali come empatia e intelligenza emotiva, perché si lavora sempre più in team. Alla fine della riflessione molti sono meravigliati, alcuni dubbiosi, altri speranzosi, perché dicono loro che la Mindfulness, certamente utile per gestire meglio lo stress, sviluppa anche le altre competenze emerse. E lo fa a un costo accessibile: 10 minuti al giorno, più o meno l’1% del tempo che trascorriamo svegli. Non solo, lo fa in maniera misurabile: sono infatti numerosi gli studi che lo dimostrano, anche grazie a tecniche di neuroimaging, ed è per questo che alle prime attività in ambito sanitario, ne sono seguite altre anche in contesti diversi, come quello educativo e organizzativo. Ed è comprensibile: l’OMS ha dichiarato l’anno scorso che lo stress è il male del secolo, e ha inserito il *burnout* nell’elenco delle malattie legate a “fenomeni occupazionali”. Guardando ai soli dati italiani, a gennaio 2020 il Rapporto Eurispes dice che il 41% dei lavoratori è afflitto da stress: tra questi, circa il 50% dei manager e i 2/3 dei dirigenti. Questo significa maggiore assenteismo, aumento degli errori e degli incidenti sul lavoro, maggiore insoddisfazione e disengagement e quindi minore produttività. Già questo sarebbe sufficiente per seguire l’invito a inserire programmi di Mindfulness in azienda sollecitato nel 2015 dal Gruppo Parlamentare Interpartitico del Regno Unito creato per valutare e studiare l’impatto della Mindfulness nella sanità, nell’educazione,

nella giustizia e nelle organizzazioni. Ma l’apporto alle organizzazioni, come dicevamo, va ben oltre il tema dello stress, e si allarga alle competenze di leadership, di teamwork, fino a favorire l’emersione dell’intelligenza collettiva e lo sviluppo di una cultura *fearless*, capace di accogliere e valorizzare la diversità, e sviluppare così innovazione, responsabilità e agility. Tra le tante, lo dimostrano una ricerca di fine 2016 di Hult Business School, e una di inizio 2020 sviluppata da Boston Consulting Group e Axeris.

COS’È LA MINDFULNESS E COME FUNZIONA

Mindfulness, traduzione di *Sati* (termine dell’antica lingua Pali parlata in India ai tempi del Buddha), descrive un tipo particolare di consapevolezza, ed è proprio questa particolarità a renderla efficace nello sviluppo delle competenze indicate prima. Si tratta infatti della **capacità della mente di cogliere ciò che accade** nel qui e ora in se stessi, agli altri e nel contesto, a livello fisico, mentale ed emotivo, **accogliendolo così come è**: non per come dovrebbe essere, o vorremmo che fosse, o osservandone solo una parte, o etichettandolo come buono, cattivo, stupido, interessante; ma semplicemente osservando con precisione ed equanimità ciò che si svolge momento dopo momento.

È una capacità mentale innata, ma è spesso soppiantata dalla reazione più istintiva di agire modelli di pensiero e comportamento abituali, impulsivi, talora talmente inconsapevoli che sembrano guidati da un pilota automatico. La pratica di Mindfulness ci abitua a cogliere con sempre maggiore frequenza le nostre reazioni automatiche, gli schemi sclerotizzati con cui leggiamo la realtà perché, divenendone consapevoli, possiamo creare uno spazio in cui scegliere se proseguire con il comportamento abituale e immediato o seguire un’altra modalità di risposta, attivando una lettura degli eventi più pulita. L’accoglienza aperta, gentile, priva di giudizio, emotivamente equilibrata che distingue la Mindfulness dalla semplice consapevolezza è proprio la qualità che permette questo passaggio, perché possiamo agire volontariamente solo su ciò che riconosciamo e accettiamo per quello che è. È successo, ad esempio, al responsabile commercia-

le di una società di automazione e progettazione meccanica, con cui ho svolto un coaching dove la Mindfulness ha avuto ampio spazio. Competente, acuto, veloce, faticava a coinvolgere e guidare il suo team. Abbiamo osservato insieme come la sua fatica fosse dovuta alla sua estrema concentrazione sulle cose da fare, che lo distoglieva dall'entrare in contatto con le persone. Parlava più di quanto ascoltasse, dando per scontato che le persone comprendessero, fossero d'accordo o, al contrario, che comunque non lo seguissero, riconducendo ciascuno a uno stereotipo e non riuscendo a cogliere e valorizzare i cambiamenti di ognuno, i suggerimenti che davano, la ricchezza di punti di vista diversi. Risultato: una sensazione di eccessivo carico e responsabilità per il manager, frustrazione e poca valorizzazione per i collaboratori. Facendo emergere attraverso la pratica questi schemi disfunzionali, è riuscito a cogliere il suo impulso a "dire e dare indicazioni", accettandolo senza farsene una colpa, e a reindirizzarlo verso un "domandare e ascoltare" più coinvolgenti. Ha visto così come alcune delle reazioni dei collaboratori smentissero le sue aspettative, per lo più in meglio, e la sua fiducia è aumentata, insieme alla possibilità di delegare e stimolare la partecipazione di tutti, ma anche di prendere decisioni più ponderate perché arricchite da più stimoli ed informazioni.

Come fare quindi? La Mindfulness si allena come un muscolo, attraverso attività chiamate "pratiche", che ci abitano ad accogliere e osservare innanzitutto noi stessi, partendo dalle sensazioni del corpo, dal respiro, fino a cogliere emozioni e pensieri. Accanto a queste pratiche "formali" si esercita la consapevolezza mentre si svolgono attività routinarie, come bersi la prima tazza di caffè, camminare nel corridoio per raggiungere l'ufficio, accendere il computer. Come per i muscoli, per avere risultati occorre avere continuità e perseveranza: con quei 10 minuti al giorno di pratica, svolti per almeno otto settimane di seguito. Qui sta la vera sfida, perché, soprattutto all'inizio, a molti sembra difficile ritagliare anche solo 10 minuti nella propria già intensa vita.

COSA PUÒ FARE DUNQUE UN'AZIENDA CHE VOGLIA BENEFICIARE DI TUTTI GLI EFFETTI POSITIVI DELLA MINDFULNESS?

Certamente ogni situazione richiede una personalizzazione, ma ci sono alcuni suggerimenti generalmente utili.

Prima cosa, funzionano soprattutto percorsi

strutturati, magari fondati sui protocolli più noti e comprovati nella loro efficacia, guidati da un istruttore competente, meglio se con esperienza di azienda, e che soprattutto pratici la Mindfulness in prima persona. Per renderli fruibili al maggior numero di persone e sufficientemente flessibili da adattarsi ai tempi delle organizzazioni, si possono alternare alle sessioni in presenza attività e momenti a distanza, in sincrono o asincrono.

In secondo luogo, per sostenere l'impegno e la motivazione durante e dopo i percorsi **può essere importante il supporto tra colleghi**: avere un "buddy" con cui condividere obiettivi e commenti è spesso uno stimolo e un aiuto, così come avere degli spazi e dei momenti dedicati alla pratica sul luogo di lavoro, ad esempio una sala tranquilla che in certi orari sia dedicata a chi vuole ritagliarsi un momento di consapevolezza.

Ma i risultati migliori si ottengono se si costruisce un contesto in cui ciò che è sviluppato nella pratica individuale è utilizzato in maniera diffusa e quotidiana nella vita lavorativa: ad esempio introducendo spazi di silenzio per osservare le proprie sensazioni e i propri pensieri prima di iniziare una riunione o prendere decisioni importanti; proponendo nelle attività dei team momenti di *check in*, in cui sollecitare le persone a connettersi con l'esperienza del momento e ad esprimerla; dando spazio durante i feedback all'espressione di sensazioni ed emozioni; praticando la curiosità nell'indagare insieme ai colleghi cosa ha e non ha funzionato in un progetto.

La Mindfulness non è la panacea di tutti i mali, e soprattutto non la si sviluppa con immediatezza e senza un certo impegno. Da sola non elimina lo stress dei luoghi dove si lavora: per questo occorre infatti agire di concerto anche sui fattori di contesto, come il troppo carico di lavoro, lo stile di management, il livello di responsabilità e di controllo agito sul proprio operato, l'adeguatezza degli strumenti. Se però è portata in contesti competitivi ma attenti ai propri collaboratori, può fare la differenza in termini di qualità della performance, soddisfazione e coinvolgimento, perché consente ai singoli come all'intera organizzazione di esprimere la propria parte più autentica, con efficacia e senza il timore del giudizio. ■