



MINDFULNESS. Perché introdurla in azienda è una mossa vincente

La rivoluzione della consapevolezza

Più creatività, meno stress con effetti positivi sulla produttività, sul lavoro di team, sulle relazioni e sull'esercizio della leadership. Questi i risultati di una "pratica" necessaria per dominare e non rimanere intrappolati dall'iperconnettività in cui viviamo

di Odile Robotti

Mindfulness, concetto di derivazione buddista, significa consapevolezza nel momento presente di sé e della propria esperienza (cioè dei propri pensieri, delle proprie azioni e delle proprie motivazioni), senza dare giudizi. Se questa vi sembra l'invenzione dell'acqua calda e se non capite perché un argomento del genere finisca su una rivista come "L'Impresa", decisamente dovete continuare a leggere. Sono almeno cinque anni che le aziende più avanzate del mondo, non solo quelle della Silicon Valley, hanno iniziato a fare corsi sull'argomento e l'anno scorso *Time Magazine* ha addirittura dedicato la copertina di un numero alla "rivoluzione della consapevolezza" ("The Mindful Revolution", Feb. 3, 2014).

Per capire meglio le ragioni che hanno permesso alla *mindfulness* di approdare trionfalmente nei luoghi di lavoro, vi chiedo di farvi alcune domande riportate nel box a fianco.

Se avete risposto di sì alla maggior parte delle domande, come molti di noi, la prima riflessione che vi invito a fa-

Fate fatica a "staccare" e a rilassarvi anche quando lo vorreste e lo potreste fare?

L'iper-connessione (smartphone, computer ecc.) in cui vivete vi stressa, ma non ne potete fare a meno?

Vi capita di fare fatica a concentrarvi sul momento presente, perché pensate alle cose che dovete fare e rimuginare su quelle che avete fatto?

Nello sforzo di raggiungere la concentrazione voluta tendete a "isolarvi" da quello che vi circonda?

Vi accorgete del mal di testa, della tensione sul collo o del dolore alla schiena solo quando attirano la vostra attenzione prepotentemente?

Spesso non avete nemmeno tempo per scegliere le cose da fare e riuscite solo a reagire alle richieste che vi arrivano da ogni parte?

Soffrite di momenti di distrazione (di cui vi arrabbiate), per esempio dimenticate dove avete parcheggiato, perché siete entrati in una stanza, dove avete lasciato il telefonino?

re è quanto sia possibile, in queste condizioni, farsi venire delle idee nuove, decidere con lucidità questioni complesse o risolvere problemi la cui soluzione è elusiva.

Sappiamo che in molti campi sono rimasti solo problemi difficili da risolvere e soggetti a vincoli crescenti. È anche noto che avere il "pilota automatico" inserito non favorisce la creatività, la lucidità e il distacco che servirebbero a trovare soluzioni originali.

Ecco perché, per tornare alla domanda iniziale e dare una prima risposta, la *mindfulness* ha avuto successo a cominciare dalle aziende di punta, perché aiuta a riprendere il controllo dei nostri pensieri e questa padronanza dà una marcia in più nel risolvere problemi e nello scovare opportunità.

Un errore per amico

La consapevolezza ci fa notare cose nuove perché è uno stato vigile caratterizzato da un livello di "apertura" e curiosità che di solito facciamo fatica a raggiungere. Questo avviene perché la *mindfulness* è una condizione estremamente vitale, ma non-giudicante. Ad esempio, permette di reagire in maniera razionale e non



Odile Robotti, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società specializzata nella formazione manageriale e nello sviluppo delle risorse umane. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog www.leadershipfemminile.org e cura il sito www.leadershipfemminile.com mail: odile.robotti@learningedge.it - twitter: @donneleader

emotiva agli errori, senza ignorarli, anzi, usandoli come fonte di ispirazione. Un errore reinquadrato da "fallimento" a "opportunità" (perché permette di imparare qualcosa di nuovo o di realizzare qualcosa di diverso dall'intento originario) può dare vita a un'innovazione.

- **Penicillina.** La scoperta di Fleming avvenne per un errore di disinfezione della capsula di coltura che stava usando per fare i suoi esperimenti. Assente per qualche giorno dal laboratorio, al ritorno trovò all'interno della capsula una muffa. L'esperimento era da rifare per l'errore nella procedura, ma lui osservò con *mindfulness* quello che era avvenuto nella capsula e notò che dove si era sviluppata la muffa i batteri non erano cresciuti.
- **Post-it.** I Post-it della 3M nascono da una colla inefficiente perché non abbastanza resistente. Invece di buttarla e ricominciare, qualcuno si è chiesto a cosa potesse servire una colla debole.
- **Viagra.** In campo farmaceutico avviene spesso che i farmaci, oltre all'azione biologica per la quale sono stati progettati, provochino un certo numero di *effetti collaterali*. Normalmente, questi effetti sono indesiderati e il tentativo è di trovare il modo di limitarli o eliminarli in quanto possono essere causa di fallimento del progetto. Come avvenne famosamente nel caso del Viagra, può succedere che lo scopo terapeutico per il quale il farmaco è testato non sia ottenuto, ma che si manifesti un effetto collaterale potenzialmente in grado di suggerire nuove applicazioni. Inizialmente sviluppato come farmaco cardiovascolare per la cura dell'*angina pectoris*, il Viagra non mostrò efficacia sufficiente a continuare i test clinici. Avrebbe potuto essere un fallimento, ma un ricercatore dotato di *mindfulness* notò un curioso effetto collaterale nei pazienti trattati. Nacque così l'idea di farne un farmaco per curare la disfunzione erettile.

Chi controlla il contesto controlla i comportamenti di chi agisce in esso. Creare intorno a sé e ai propri collaboratori un contesto in cui l'errore non è un nemico da eliminare il più rapidamente possibile, ma un amico che può suggerire nuove opportunità non è, però, solo una questione di cultura aziendale. Certo, la tolleranza

dell'errore è importante, ma non è sufficiente. È indispensabile che si sia capaci di "prestare attenzione", cioè che vi sia un approccio consapevole e attento di fronte all'errore. La serendipità, cioè il trovare qualcosa di non cercato e imprevisto mentre si stava cercando altro, richiede che si guardi ciò che si incontra con mente attenta e aperta.

Aiutiamo il genio a uscire dalla bottiglia

In quanto esseri umani caratterizzati da razionalità limitata (come è noto, riusciamo a processare circa l'1% degli stimoli che ci arrivano dall'ambiente), siamo soggetti a distorsioni cognitive. Queste "limitazioni", funzionali nel non farci andare in sovraccarico da stimoli, agiscono come filtri che ci fanno percepire ciò che ci aspettiamo di percepire, ci fanno dare giudizi basati su stereotipi e preconcetti e ci spingono a risolvere problemi in modo convenzionale. Alcuni fattori tendono a peggiorare la situazione, rendendoci reattivi più che intenzionali. Il ritmo incessante di richieste e sollecitazioni che sperimentiamo nella vita di tutti i giorni induce risposte automatiche e frettolose. La velocità e l'iperconnessione calamitano l'attenzione verso l'esterno facendoci isolare da noi stessi. La stanchezza, poi, agisce da moltiplicatore di tutti questi meccanismi. Insomma, è come se il genio fosse intrappolato nella bottiglia.

Per liberarlo, il primo passo è contrastare con la consapevolezza e un maggiore livello di vigilanza i nostri meccanismi automatici. Eppure spesso rinunciamo a farlo, senza rendercene conto, forse dando per scontato che questo lato oscuro del mondo moderno e tecnologico sia inevitabile.

Altri elementi di seduzione per le aziende

La *mindfulness* ha sedotto le organizzazioni per ragioni che vanno oltre la promessa di un maggiore livello di creatività. Il comportamento *mindful* riduce lo stress e ha risvolti positivi sulla produttività, sul lavoro di gruppo, sul modo di porsi e sulla leadership.

- **Stress e incidenti.** Essere *mindful* aiuta a scongiurare le patologie legate allo stress, come ad esempio alcune emicra-



nie, e a ridurne le conseguenze, tra cui gli incidenti sul lavoro.

- **Produttività e funzioni cognitive.** La *mindfulness* aiuta a lavorare meglio perché riduce i pensieri negativi invadenti che tolgono lucidità e drenano energie vitali.
- **Team-work.** La *mindfulness* supporta il lavoro di gruppo dato che rende i rapporti migliori e diminuisce le tensioni.
- **Resilienza.** La *mindfulness* aumenta la resilienza. Un atteggiamento *mindful* aiuta a reagire positivamente agli eventi avversi o, almeno, ad accettarli se non si possono cambiare.
- **Presenza fisica.** Essere *mindful* influisce positivamente su vari aspetti del linguaggio non verbale, in primis il contatto visivo.
- **Carisma.** Agire con *mindfulness* fa apparire più carismatici. Questo è utile ai manager, ma migliora i risultati di chiunque interagisca professionalmente con gli altri (es. pensate ai commerciali, ai consulenti ecc.).

Come imparare la *mindfulness*

I pilastri per diventare *mindful* sono tre:

- **La capacità di osservare gli eventi in maniera distaccata.** A volte è sufficiente fermarsi una frazione di secondo prima di reagire per evitare di farlo in maniera automatica. Per fare o dire qualcosa che migliora la situazione anziché peggiorarla, bisogna spezzare gli automatismi che non funzionano.
- **L'accettazione di sé e degli altri.** Porsi in maniera non giudicante nei confronti del mondo permette di comprenderlo meglio, di essere più sereni e ridurre i conflitti. Spegnerne il dialogo interno negativo.
- **La capacità di vivere nel presente.** Vivere senza disperdere energia rimuginando sul passato e preoccupandosi del futuro rende più vitali.

Le tecniche e i concetti base si possono capire senza difficoltà e velocemente, tant'è che i corsi di *mindfulness* aziendali possono durare una giornata o addirittura poche ore. Il grosso del risultato però dipende da un fattore che avviene fuori dal contesto della formazione, cioè dalla pratica e dall'auto-osservazione. La formazione può influenzarlo, oltre che con una trasmis-

De-stressarsi con le quattro A

Lo stress non è causato propriamente dagli eventi, ma da come – soggettivamente – reagiamo a essi in funzione delle nostre credenze, convinzioni e abitudini, spesso consolidate, poco verificate nel tempo e ormai date per scontate. Riprendere il controllo dei propri pensieri ed emozioni è quindi alla base del processo di eliminazione dello stress. Un piccolo trucco è quello di ricordarsi di quattro A:

- **Avoid.** Ascoltandosi meglio si identificano gli stressogeni soggettivi e si può cercare, anzitutto, di eliminarli. Sembra banale, ma a volte, se non si è *mindful*, non si riesce neanche a “individuare i colpevoli”, cioè valutare quanto stress determinate situazioni, abitudini o persone ci provochino e quindi avere un elenco chiaro di ciò che vogliamo evitare. Se, per esempio, scoprite che avere una lunga *to-do-list* vi mette ansia perché non arrivate mai a completarla durante la giornata, imponetevi di farne una corta e di inserire in una lista separata ciò che avete escluso da quella giornaliera. L'idea è di ascoltarci, non giudicarci, e correre ai ripari eliminando gli agenti stressogeni.
- **Alter.** Dato che alcune situazioni e persone non si possono evitare o evitare del tutto, bisogna provare a cambiare come le si affronta. Per esempio, essendo più assertivi, comunicando ciò che ci da fastidio (invece di tenerlo intrappolato dentro di noi) e cercando attivamente compromessi. Chi non si ascolta tende a essere più passivo perché tende a non capire da dove derivino le proprie emozioni negative e quindi a non affrontarle.
- **Adapt.** Se non è possibile cambiare la causa di stress, la consapevolezza aiuta a adattarsi, cioè a cambiare se stessi. Per esempio, si può cambiare modo di guardare alla propria condizione complessiva, enfatizzando gli aspetti positivi della propria esistenza. Oppure si può diventare più distaccati domandandosi, per esempio, se valga la pena di arrabbiarsi (tante volte ci si arrabbia in automatico, senza domandarsi se sia voluto e senza considerare una reazione alternativa).
- **Accept.** Infine, se non siamo riusciti a eliminare gli elementi stressogeni né a modificarli e nemmeno a cambiare come vediamo la situazione, almeno accettiamola. Cerchiamo se possibile di vederne gli aspetti positivi, per esempio la crescita personale o l'apprendimento (questo processo si chiama re-inquadramento). Comunque vadano le cose, accettiamo ciò su cui non abbiamo potere, per poter indirizzare i nostri sforzi sugli aspetti che possiamo governare. È un obiettivo magari meno ambizioso, ma raggiungibile e in grado di dare frutti positivi, anche se più modesti di quelli che magari avremmo voluto.

sione efficace dei contenuti, aiutando ad accettare che all'inizio si commetteranno errori, che non tutto avverrà senza fatica e che lo sforzo potrebbe richiedere settimane o mesi per cambiare alcune abitudini. A monte di questo, come sempre, la formazione deve dare la motivazione che supporterà la parte individuale dell'apprendimento. In questo caso, convincendo del fatto che la *mindfulness* può essere utile per raggiungere gli obiettivi aziendali e per vivere meglio. ■