

# EMPATIA IN AZIENDA

La punta di diamante tra benessere personale e produttività



Elena Pattini  
Co-fondatrice  
EMPATICALAB

di Elena Pattini

[www.empaticalab.com](http://www.empaticalab.com)

■ Immaginate di entrare in una grande azienda, in un moderno openspace e di avere bisogno di chiedere un'informazione, che criterio utilizzereste per scegliere a chi domandare? L'incrocio di sguardi? Il sorriso? La persona che vi sembra meno occupata? Dovrete pensarci voi perché, con ogni probabilità, nessuno si alzerà con un bel sorriso chiedendovi "posso aiutarla?" e questo non ha niente

a che vedere con l'essere educati o maleducati, ma con la disabitudine a considerare il bisogno dell'Altro, anche se si è così attenti a comunicare ogni variazione di umore sui social network e a commentare quelle altrui. Ci siamo disabituati a fermarci e *sentire*. Il sociologo e filosofo **Zygmunt Bauman**, da poco scomparso, diceva che in questi anni siamo diventati velocissimi a creare e distruggere relazioni, come se ogni nuova relazione ci rassicurasse di essere ancora capaci di crearne, senza però accorgerci di quanta poca cura ci si metta nella fretta di passare alla successiva. Questo vale anche nei luoghi in cui lavoriamo e in cui passiamo la maggior parte del nostro tempo. Comuniciamo con le chat in ufficio, mandiamo una mail per ogni minima (e a volte superflua) informazione, facciamo inferenze – spesso del tutto arbitrarie – sull'umore del collega basandoci sulla latenza della risposta, sulla sua lunghezza, sul numero di emoticon inserite nel messaggio, ma poi faticiamo a nutrire le relazioni *vis à vis*, allontanandoci da quella che è la nostra vera predisposizione umana, votata

all'intersoggettività. Le neuroscienze ci hanno infatti illuminato sull'esistenza dei neuroni specchio, scoperti dal Prof. **Giacomo Rizzolatti**, che ci consentono di avere una comprensione immediata dell'emozione altrui, attivando in noi le stesse aree cerebrali che avremmo attivato se fossimo stati noi a provare quell'emozione. Un meccanismo neurofisiologico straordinario che è alla base dell'empatia. La nostra dotazione fisiologica, tuttavia, interagisce con il contesto in cui viviamo e i relativi condizionamenti culturali, che non sempre favoriscono il nostro benessere psicofisico. In ottica di potenziamento, dobbiamo

considerare l'uomo come una risorsa capace di creare per sé il contesto migliore possibile in cui vivere, anche sul posto di lavoro.

**Occuparsi delle relazioni in ufficio significa** puntare il fascio di luce, ad esempio, sulle differenze individuali e capire perché un individuo reagisce in un determinato modo alle criticità, allo stress, o perché è più sensibile a un tipo di ricompensa piuttosto che a un'altra o ancora dove esprime meglio le proprie potenzialità. Per fare tutto ciò occorre prossimità, occorre spostare lo sguardo dall'esterno all'interno. Come fare tutto questo? **Con metodo rigorosamente scientifico**, misurando le variabili che influenzano il nostro comportamento sul luogo di lavoro e lavorando sull'empatia in un'ottica di ri-attivazione di una predisposizione naturale alla relazione, allenando e analizzando i modelli comunicativi.

Questo tipo di processo, se vogliamo anche di auto-consapevolezza, porta l'individuo a funzionare meglio in un contesto sociale e organizzativo e a dare risposte più efficienti e di conseguenza a ricevere maggiore gratificazione. A volte si dimentica che utilizzare un comportamento empatico significa riconoscere l'emozione dell'altra persona ma anche rispondere in modo adeguato a quell'emozione, così che la persona si senta compresa e riceva una risposta coerente con il proprio vissuto emotivo, elicitando un circolo virtuoso in cui diminuiscono le incomprensioni e le persone sentono di avere un valore. Questo è un processo che necessita di una sintonizzazione, di una condizione di vicinanza, di un impegno nella relazione che deve diventare parte della cultura aziendale. Inoltre, l'aspetto che paradossalmente viene slegato da tutta la questione personologica, neurofisiologica ed emotiva è che una persona che sta bene sul luogo di lavoro, che sente di essere vista e di non essere solo una scrivania in un open space, lavora di più, in modo più efficiente e sta meglio di salute.

Uno studio su larga scala, condotto su 3.000 dipendenti, da **Anna Nyberg** al Karolinska Institute e citato dall'Harvard Business Review, indica **una forte correlazione tra i comportamenti di leadership e le malattie cardiovascolari nei dipendenti**. I dirigenti che producono un contesto stressante e carico di emozioni negative sono letteralmente dannosi per il cuore dei loro subordinati. A tutto questo si aggiunge il costo

del disengagement: come si evince da una ricerca condotta dalla Queens School of Business e dalla Gallup Organization, i lavoratori disingaggiati manifestano il 37% in più di assenteismo e il 60% in più di errori sul lavoro. Le organizzazioni con un più basso livello di coinvolgimento del dipendente hanno il 18% in meno di produttività e il 16% in meno di guadagni. Quindi, il benessere personale e relazionale ha un effetto diretto sui profitti e sull'andamento economico delle aziende, motivo per cui dovrebbe essere una delle maggiori aree in cui investire all'interno di una società.

**Come creare una cultura aziendale che sia centrata sulla relazione?** Occupandosi dei colleghi e orientando e risvegliando la vocazione umana fisiologicamente radicata a empatizzare con l'altro; offrendo supporto alle persone con cui si lavora e mostrando empatia anche nelle posizioni dirigenziali, cosa non incompatibile con l'autorevolezza e il rispetto: l'atteggiamento empatico non è sinonimo né di debolezza né di bontà *tout-court*. Uno studio di brain imaging condotto alla Cleveland Clinic Foundation ha dimostrato che un capo percepito come non empatico veniva ricordato dai dipendenti attivando le aree cerebrali associate all'evitamento ed alle emozioni negative, mentre ricordarne uno percepito come dotato di empatia, attivava le aree relative ad emozioni positive. Questi effetti influenzano l'esecuzione del lavoro, perché un clima di connessione emotiva, di non colpevolizzazione e di fiducia influenza la resilienza dei dipendenti nei periodi di maggior stress. **Amy Edmondson** dell'università di Harvard ha dimostrato che lavorare sul benessere e sul senso di sicurezza psicologico in un clima empatico conduce a migliori risultati sia di performance che di apprendimento. Inoltre, un ambiente lavorativo dotato di queste caratteristiche positive è in stretta relazione con un buono stato di salute dei dipendenti che mostrano una minore frequenza cardiaca e un più forte sistema immunitario, come descritto nel libro *Give and Take* del professor **Adam Grant**.

L'empatia, come risorsa umana, diventa quindi uno strumento per migliorare il benessere personale, relazionale e di conseguenza aziendale, perché ancor prima che di profitti, un'azienda è fatta di persone che vi lavorano ogni giorno. ■