



 **vai alla scheda
del libro**

 **della stessa
collana**

SICUREZZA

Safety & Wellbeing Coaching

Sergio De Cesare, Claudia Cicero



gli autori

Un movimento gentile per un'azienda a zero infortuni
*Benessere e consapevolezza le chiavi di volta
per la prevenzione*

Sergio De Cesare, Claudia Cicero

Safety & Wellbeing Coaching

Un movimento gentile per un'azienda a zero infortuni

*Benessere e consapevolezza le chiavi di volta
per la prevenzione*

SAFETY & WELLBEING COACHING

ISBN: 978-88-9288-292-8

Copyright © 2024 EPC S.r.l. Socio Unico

EPC S.r.l. Socio Unico - Via Clauzetto, 12 - 00188 Roma - www.epc.it

Servizio clienti: Tel. 06 33245277/271 - clienti@epc.it

Redazione: Tel. 06 33245264/205

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione o trasmissione in qualsiasi forma e/o con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico o altro (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione anche digitale su supporti di qualsiasi tipo (inclusi magnetici e ottici), i diritti di noleggio e di prestito, sono riservati per tutti i Paesi.

L'Editore si dichiara pienamente disponibile a soddisfare eventuali oneri derivanti da diritti di riproduzione del materiale protetto dai diritti d'autore, di cui non sia stato possibile reperire gli aventi diritto. Ci scusiamo per eventuali omissioni e saremo lieti di inserire gli opportuni riconoscimenti nelle edizioni successive.

L'Editore declina ogni responsabilità per eventuali errori, refusi o inesattezze nonché per eventuali danni risultanti dall'uso delle informazioni presenti nel volume, pur curato con la massima diligenza e attenzione.



Il codice QR che si trova sul retro della copertina, consente attraverso uno smartphone di accedere direttamente alle informazioni e agli eventuali aggiornamenti di questo volume.

Le stesse informazioni sono disponibili alla pagina:

<https://www.epc.it/Prodotto/Editoria/Libri/Safety-Wellbeing-Coaching/5499>

Foto di copertina: www.123rf.com/eakkachai

Ai coraggiosi, agli irrequieti, ai visionari

RINGRAZIAMENTI

Sono grato a tutte le persone, amici, clienti e colleghi, che ho incontrato in questi anni e all'esperienza che ho potuto maturare, che mi ha permesso di immergermi in questi argomenti affascinanti del Benessere, della Salute e della Sicurezza sul Lavoro, che mi hanno dato molto a livello personale e professionale.

Ringrazio Alessandra Nicchiarelli, amica e collega, per le riflessioni fatte insieme, i feedback e i suggerimenti che mi ha dato.

Ringrazio di cuore Marco Barsanti, con cui negli anni ho condiviso progetti e idee, per il tempo e l'entusiasmo che mi ha dedicato durante l'intervista e per i tanti spunti che mi ha regalato.

Ringrazio soprattutto Claudia Cicero per avermi preso per mano e accompagnato in modo profondo e mai scontato nel mondo delle relazioni umane e del coaching.

Sergio De Cesare

SOMMARIO

INTRODUZIONE..... 13

PARTE PRIMA

UN METODO SOSTENIBILE: LE COORDINATE ESSENZIALI

PREMESSA ALLA PARTE PRIMA..... 21

capitolo 1

**GENTILEZZA: LO STILE RELAZIONALE PER COINVOLGERE,
MOTIVARE E INFLUENZARE** 23

1.1. Ma quanto fa paura la gentilezza?..... 23
1.2. Alla scoperta della gentilezza attraverso alcuni
tra i pregiudizi più comuni 25
1.3. La forza della gentilezza al servizio
del Safety & Wellbeing Coach 30

capitolo 2

**COACHING: LA SPINTA EVOLUTIVA PER CONDIVIDERE
I VALORI E RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI** 37

2.1. Da Safety Leader a Safety & Wellbeing Coach 37

SAFETY & WELLBEING COACHING

capitolo 3

**CULTURA DELLA SICUREZZA: LA CONSAPEVOLEZZA
E LA SENSIBILITÀ NEL QUOTIDIANO,
DALLA DIPENDENZA ALL'INTERDIPENDENZA**..... 43

3.1. Prevenzione e Sicurezza 43

3.2. Il fattore umano 46

3.3. Le cause che sono alla base degli errori umani..... 49

3.4. Un modello sistemico di prevenzione:
la Curva di Bradley..... 50

3.5. Safety & Wellbeing Coaching in-action.
Per una mappatura del livello di Cultura
della Salute e Sicurezza in azienda..... 55

3.5.1. *Questionario di mappatura del livello
di Cultura della Salute e Sicurezza* 55

3.5.2. *Decodifica del questionario di mappatura
del livello di Cultura della Salute e Sicurezza*..... 61

PARTE SECONDA

**ATTEGGIAMENTI, CARATTERISTICHE E POTENZIALITÀ
DELLA GENTILEZZA IN AZIONE**

PREMESSA ALLA PARTE SECONDA 65

capitolo 4

**USARE AL MEGLIO L'ENERGIA E LE POTENZIALITÀ
DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA: STRATEGIE,
FATTORI LIMITANTI E POTENZIANTI** 67

4.1. L'intelligenza emotiva e il suo sviluppo..... 67

4.2. Per una alfabetizzazione emotiva 69

4.3. Riconoscere e gestire le emozioni 73

4.4. Alleniamo la nostra intelligenza emotiva 77

capitolo 5

AGIRE E PROMUOVERE UNA COMUNICAZIONE CONSAPEVOLE ED EMPATICA: METODI E STRUMENTI	81
5.1. Gentilezza e comunicazione	81
5.2. La comunicazione gentile è consapevole	83
5.3. Una check-list per comunicare in modo consapevole	89

capitolo 6

FACILITARE UNA CULTURA DELLA DIVERSITÀ E DELL'INCLUSIONE: ABILITÀ, AZIONI E BEST PRACTICES	93
6.1. La gentilezza è un filo di perle	93
6.2. Diversity & Inclusion: percezioni, implicazioni e prassi	94
6.3. Kindness, Diversity & Inclusion, una scelta operativa	98
6.4. Scegliere di non guardare da un'altra parte. Una riflessione poetica sulla gentilezza	101

PARTE TERZA

SAFETY & WELLBEING COACHING:

COSTRUIRE UN'ALTA QUALITÀ DI ATTENZIONE E COSCIENZA

PREMESSA ALLA PARTE TERZA	107
----------------------------------------	-----

capitolo 7

L'ESSENZA DEL COACHING	109
7.1. Il Safety & Wellbeing Coach, artigiano di culture organizzative	109
7.2. Houston, abbiamo un problema!	113
7.3. Felicità e lavoro: illusione o possibilità?	115
7.4. L'importanza di essere umani	118
7.5. Il Safety & Wellbeing Coaching	120

SAFETY & WELLBEING COACHING

capitolo 8

METTERE IN MOTO UNA MENTALITÀ DA COACH	123
8.1. Salire a bordo	123
8.2. Una proposta operativa: GROW	126

capitolo 9

ABILITÀ E STRUMENTI DEL COACHING	131
9.1. Le abilità di coaching	131
9.1.1. <i>Essere gentili e rispettosi</i>	132
9.1.2. <i>Essere coraggiosi e assertivi</i>	133
9.1.3. <i>Essere etici, autentici e coerenti</i>	134
9.1.4. <i>Avere un mindset di crescita</i>	135
9.1.5. <i>Essere perseveranti</i>	136
9.1.6. <i>Essere centrati</i>	139
9.2. Gli strumenti del coach	141
9.2.1. <i>Formulare domande potenti</i>	141
9.2.2. <i>Comunicare, ascoltare e comprendere</i>	144
9.2.3. <i>Padroneggiare la propria attenzione</i>	148
9.2.4. <i>Comunicare la vision al gruppo di lavoro</i>	151
9.2.5. <i>Conoscere il proprio team</i>	152
9.3. Safety & Wellbeing Coaching in-action. Per una mappatura dello stile di leadership in modalità orientata al Safety & Wellbeing Coaching	155
9.3.1. <i>Questionario di mappatura dello stile di leadership in modalità Safety & Wellbeing Coaching</i>	155
9.3.2. <i>Decodifica del questionario di mappatura dello stile di leadership in modalità Safety & Wellbeing Coaching</i>	159

PARTE QUARTA

LE PRATICHE PER COSTRUIRE GENTILMENTE UNA CULTURA DELLA SALUTE & SICUREZZA POSITIVA

PREMESSA ALLA PARTE QUARTA	163
-----------------------------------------	------------

capitolo 10

FEEDBACK & FEEDFORWARD: CREARE CONSAPEVOLEZZA DEL PRESENTE PER UN FUTURO MIGLIORE	165
----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

10.1. Feedback e Feedforward pratiche di Comunicazione per promuovere Benessere e Sicurezza	165
10.2. Cosa sono il feedback e il feedforward e in cosa si differenziano	167
10.3. Come dare un feedback o un feedforward	169
10.4. In quali occasioni usare il feedback o il feedforward?	173
10.5. Feedback e Feedforward check-list	174

capitolo 11

RIUNIONI DI SICUREZZA: GESTIRE GLI ELEMENTI CARDINE DI COINVOLGIMENTO E MOTIVAZIONE	177
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

11.1. Riunioni di sicurezza, pietra angolare di prevenzione	177
11.2. Le riunioni di sicurezza, spunti di riflessione	178
11.3. Safety Meeting check-list	188

capitolo 12

SAFETY WALK & TALK: COSTRUIRE DIALOGHI EVOLUTIVI PER UNA SICUREZZA SENZA BARRIERE	191
----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

12.1. Cos'è e cosa non è il Safety Walk & Talk	191
12.2. Come rendere efficace un Safety Walk & Talk	193

SAFETY & WELLBEING COACHING

12.3. Il Safety Walk & Talk: alcuni suggerimenti operativi	195
12.4. Safety Walk & Talk check-list	198

capitolo 13

CONCLUSIONI	201
-------------------	-----

13.1. Allarghiamo la visuale: Intervista a Marco Barsanti	201
-----------------------------------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA E LINKOGRAFIA	219
----------------------------------	-----

INTRODUZIONE

“Qualità significa fare le cose bene quando nessuno ti sta guardando.”

Henry Ford

383.242 Incidenti sul lavoro
657 Incidenti mortali sul lavoro
48.514 Malattie professionali
(Italia, gennaio-agosto 2023)⁽¹⁾

L'intollerabile e dolorosa progressione delle morti e degli infortuni⁽²⁾ e degli incidenti⁽³⁾ sul lavoro sollecita una urgente e rigorosa ricognizione sulle condizioni di sicurezza nelle quali si trovano a operare lavoratori.

Morire in fabbrica, nei campi, in qualsiasi luogo di lavoro è uno scandalo inaccettabile per un Paese civile, un fardello insopportabile per le nostre coscienze, soprattutto quando dietro agli incidenti si scopre la

-
1. Dati INAIL su infortuni e malattie professionali, aggiornati al 31 agosto 2023 (<https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/sala-stampa/comunicati-stampa/com-stampa-open-data-agosto-2023.html>).
 2. Infortunio o *Accident*: è un particolare tipo di incidente definito in termini di tempo e spazio, che provoca lesioni, malattie o danni materiali o perdita di processo. (Cfr. <https://www.puntosicuro.it/quesiti-sulla-sicurezza-C-109/incidenti-sul-lavoro-riconoscere-accidents-incidents-near-miss-AR-17758/>).
 3. Incidente o *Incident*: evento negativo indesiderato e non pianificato attribuibile a qualsiasi causa, che ha la capacità di produrre lesioni, malattie o danni materiali o perdita di processo, ma che non necessariamente le determina (Cfr. <https://www.puntosicuro.it/quesiti-sulla-sicurezza-C-109/incidenti-sul-lavoro-riconoscere-accidents-incidents-near-miss-AR-17758/>).

SAFETY & WELLBEING COACHING

mancata o la non corretta applicazione di norme e procedure.

La sicurezza non è un costo, né tantomeno un lusso: ma un dovere cui corrisponde un diritto inalienabile di ogni persona.

*Occorre un **impegno corale** di istituzioni, aziende, sindacati, lavoratori, luoghi di formazione **affinché si diffonda ovunque una vera cultura della prevenzione**" ⁽⁴⁾.*

Questo, in sintesi il discorso del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, in occasione della Giornata Nazionale per le Vittime degli Incidenti sul Lavoro ⁽⁵⁾, sulla base dei dati diffusi dal Comunicato Stampa di INAIL ⁽⁶⁾.

Nei primi otto mesi del 2023, appunto, gli incidenti mortali sul lavoro in Italia sono stati **657** con una mediamolto vicina alle **tre vittime al giorno**. Numeri in calo rispetto allo stesso periodo del 2022 in cui morirono 677 lavoratori o del 2021 in cui ne morirono 772, ma comunque altissimi per un paese "moderno", come sottolinea anche il Presidente Mattarella. In totale, gli infortuni sul lavoro denunciati nel periodo gennaio-agosto sono 383.242 (in media 1.577 al giorno), con un calo del 20,9% rispetto ai primi otto mesi del 2022. Mentre le malattie professionali sono state 48.514 (+23,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente).

Questi dati sono ancora più preoccupanti se pensiamo che è ancora troppo radicata la tendenza a percepire la sicurezza come un costo e non come un investimento e, conseguentemente, non è facile diffondere la consapevolezza che un modo sicuro e virtuoso di lavorare conviene a tutti, imprese e lavoratori.

Prendiamo invece consapevolezza che *i costi globali della "non-sicurezza"* nei luoghi di lavoro ammontano, secondo i risultati del Progetto CO&SI (Costi e Sicurezza) condotto dall'INAIL, a circa al 3,5% del PIL

4. Cfr. <https://www.quirinale.it/elementi/98428>.

5. Nell'ottica di promuovere iniziative di vario genere volte a sensibilizzare l'opinione pubblica, media e istituzioni sul drammatico fenomeno degli infortuni sul lavoro che ci vede detentori di un triste primato europeo, l'ANMIL, il 8 ottobre 2023 ha celebrato in tutta Italia la 73ª Giornata Nazionale per le Vittime degli Incidenti sul Lavoro, manifestazione istituzionalizzata nel 1998, su richiesta dell'ANMIL, con D.P.C.M. 24 aprile 1998, che non vuole essere solo un momento di commemorazione, ma anche un'esortazione a preservare in modo più efficace la salute e la vita dei lavoratori, nonché a migliorare la tutela prevista per le vittime del lavoro attraverso analoghe iniziative che si svolgeranno contemporaneamente su tutto il territorio. (Cfr. <https://www.anmil.it/la-giornata-per-le-vittime-del-lavoro>).

6. Cfr. <https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/sala-stampa/comunicati-stampa/com-stampa-open-data-agosto-2023.html>.

italiano, ovvero circa 45 miliardi di euro all'anno; dividendo questa cifra per il numero degli infortuni sul lavoro si ottiene un costo medio per infortunio pari a circa 64.000 euro. Questo calcolo tiene conto dei costi diretti e indiretti, nonché i costi dei premi assicurativi legati alla gestione degli infortuni sul lavoro; tuttavia non considera una serie di fattori intangibili che vanno a colpire sia il lavoratore (il dolore fisico e psicologico, le conseguenze a lungo termine sulla salute e sull'qualità della vita) che l'azienda (danni reputazionali e di immagine) ⁽⁷⁾.

Le aziende che investono sulla salute e sicurezza dei propri dipendenti ottengono d'altra parte importanti vantaggi in termini di riduzione dei costi, di produttività e di efficienza. Più "sana" è la forza lavoro e più sicuro è l'ambiente in cui si opera e più bassi saranno i premi assicurativi dell'azienda – nella maggior parte dei paesi sono previsti interessanti risparmi finanziari per le aziende più virtuose e sanzioni per le aziende meno virtuose – inoltre diminuirà la potenziale esposizione del datore di lavoro a cause civili e penali.

Quando ci riferiamo alle aziende virtuose in relazione alla sicurezza e alla salute dei lavoratori, queste, oltre a registrare una sostanziale diminuzione degli infortuni e dei problemi di salute, migliorano inevitabilmente la loro immagine e la loro reputazione e aumentano il loro valore commerciale; infine in termini di produttività e di efficienza, queste imprese beneficiano di un aumento della motivazione, della collaborazione e del morale dei dipendenti e conseguentemente della loro produttività e traggono vantaggio dall'introduzione di metodi di lavoro più efficienti e sicuri.

Tuttavia il trend attuale degli infortuni sul lavoro e il fatto che sono ancora troppe le aziende per le quali la sicurezza si riduce a un mero adempimento legislativo ci dicono che c'è ancora molta strada da fare e che i tempi sono più che maturi per proporre un nuovo paradigma per affrontare questo problema.

L'obiettivo di questo lavoro è proprio quello di definire un **metodo moderno**, una **strategia chiara, sostenibile ed efficace** per costruire un approccio valoriale al tema e implementare una prassi continua e rigorosa di prevenzione, come suggerito dal Presidente Mattarella e come auspicato da moltissimi lavoratori.

7. Tratto da *I costi della non sicurezza sul lavoro: un'analisi dettagliata* (<https://www.elearningnews.it/it/formazione-C-11/i-costi-della-non-sicurezza-sul-lavoro-un-analisi-dettagliata-AR-2011/>).

SAFETY & WELLBEING COACHING

Un **metodo** che, come suggerisce il titolo, riesca a coniugare il benessere – e quindi la **sicurezza psicologica** ⁽⁸⁾ dei lavoratori – con la **sicurezza fisica** attraverso gli strumenti manageriali propri del coaching; infatti come suggerisce la prof.ssa Amy Edmondson, docente presso la Harvard Business School, i manager della salute e della sicurezza sul lavoro hanno una responsabilità complessa, ma devono anche occuparsi di garantire onestà, trasparenza e fiducia sul posto di lavoro – la sicurezza psicologica appunto – perché questo è l'unico modo per creare una cultura in cui gli errori possano andare a vantaggio della sicurezza e della produttività dell'azienda. *“Se le persone sono e si sentono motivate a partecipare in prima persona alla definizione della sicurezza, sono anche più disposte a impegnarsi in comportamenti sicuri, e questa è anche l'unità di misura per stabilire il successo delle strategie di sicurezza aziendali. Non possiamo limitarci a considerare unicamente infortuni ed eventi critici, così vedremo solo la punta dell'iceberg. È più probabile che si raggiungano gli obiettivi di sicurezza se si è disposti a tenere traccia di tutto ciò che non rientra negli schemi e questo è possibile solo se le persone si sentono psicologicamente sicure di poter parlare dei problemi che riscontrano ogni giorno. Il successo, quindi, può essere misurato in base a quanto i lavoratori siano disposti a esporsi e a parlare dei piccoli problemi. E così, più si parla delle piccole questioni, dei rischi potenziali e delle minacce, più si è in grado di evitare i grandi problemi”* ⁽⁹⁾.

E da qui la parola *movimento* e in particolare un movimento gentile – del sottotitolo del libro – che ha lo scopo di racchiudere in sé diversi significati; innanzitutto il *senso di dinamicità* del divenire di questo progetto di cambiamento culturale, in contrapposizione all'accettazione dello *statu quo* e del *“Si è sempre fatto così!”*; poi **movimento gentile delle imprese** che valorizzano e premiano una cultura proattiva della prevenzione; un **movimento gentile dei manager** a qualsiasi livello organizzativo che costruiscono un ambiente di lavoro psicologicamen-

8. La *sicurezza psicologica* è quel senso di tranquillità nell'esprimere idee, vissuti, preoccupazioni, senza il timore di essere zittiti, mal interpretati, non ascoltati. Nel mese di giugno del 2021 è stata pubblicata dall'*International Organization for Standardization* la nuova ISO 45003, che fornisce indicazioni sulla gestione della salute psicologica nei luoghi di lavoro. Lo fa in un'ottica di **rischio psicosociale**, inserendo la salute mentale nella cornice della gestione della salute e della sicurezza e fa parte delle norme internazionali che definiscono gli standard minimi di buona pratica per la protezione dei lavoratori in tutto il mondo.

9. Tratto da *La sicurezza psicologica è la chiave per accedere alla sicurezza fisica* (<https://www.quantec.it/articoli-specialistici/la-sicurezza-psicologica-secondo-la-prof-amy-edmondson/>).

te sicuro nel quale le persone possano agire in una logica di interdipendenza; infine un **movimento gentile dei lavoratori** che sappiano comunicare con i colleghi e i responsabili in modo assertivo e consapevole, avendo come guida il Valore della Salute e Sicurezza.

La strada che proponiamo è allora quella di supportare e formare i leader affinché diventino dei veri e propri *Safety & Wellbeing Coach* acquisendo un “*saper essere*” – i.e. un modo di essere *gentile* che diventa sostrato e guida per pensieri, atteggiamenti e comportamenti interpersonali virtuosi – per costruire, sostenere e comunicare in modo influente una reale Cultura della Salute e Sicurezza positiva, che permetta alle aziende di raggiungere l’ambizioso traguardo di Zero Infortuni, un “*saper fare*” – i.e. le *coaching-abilities*, essenziali per guidare questo progetto di *change management* – e un “*sapere*” – i.e. teorie, terminologie, conoscenze e valori in ambito Salute e Sicurezza – per definire gli obiettivi di miglioramento attesi e mettere a terra il progetto.

PARTE PRIMA
UN METODO SOSTENIBILE:
LE COORDINATE ESSENZIALI

a cura di Sergio De Cesare e Claudia Cicero

PREMESSA ALLA PARTE PRIMA

Questa parte del libro è stata pensata per fornire al lettore una mappa che gli permetta di consultare e utilizzare i contenuti proposti in linea con le sue esigenze, al fine di acquisire pienamente le competenze relative al *Safety & Wellbeing Coaching*.

- Partiremo dal “*saper essere*” – i.e. la **Gentilezza** e in particolare la Gentilezza nei luoghi di lavoro. Affronteremo in modo sistematico le convinzioni, i pensieri e i (pre)giudizi più comuni per poter definire prima e utilizzare poi la gentilezza come un vero e proprio modo di essere, uno strumento comunicativo per arricchire la relazione con l’altro, generare vicinanza, considerazione, fiducia e corresponsabilizzazione e “regalare” a chi la agisce stima e autorevolezza.

La gentilezza infatti è la freccia più importante che chiunque si occupi di sicurezza in azienda – sia esso RSPP, ASPP, Dirigente, Preposto, Manager, Capo Squadra, formatore, consulente, ecc. – deve avere a disposizione nella propria faretra per creare un terreno recettivo e fertile nel quale comunicare la Sicurezza e far fiorire un approccio culturale diverso ed evoluto.

- Affronteremo poi il “*saper fare*”, ossia l’acquisizione di quelle abilità proprie dei Coach professionisti – le **Coach Abilities** appunto, che sono quelle particolari “competenze trasversali” che ogni gestore dovrebbe avere per curare le relazioni e la motivazione tanto dei singoli quanto dei team, per sviluppare intelligenza emotiva, per diventare un punto di riferimento umano oltre che di ruolo, per valorizzare il meglio di ciascuno e per guidare i lavoratori verso l’obiettivo di cambiamento culturale desiderato.
- Concluderemo con il “*sapere*” ossia tutte le conoscenze necessarie che ruotano intorno al tema della **Cultura della Salute e Sicurezza**,

SAFETY & WELLBEING COACHING - PARTE PRIMA

che, parafrasando Edgar Schein⁽¹⁾ è “*l’insieme dei valori, convinzioni, principi, idee, modi di pensare, opinioni, conoscenze e strumenti, condivisi dai membri di un’organizzazione che determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l’ambiente*”⁽²⁾. In altre parole, affrontare un cambiamento in tema di Cultura della Salute e Sicurezza di un’impresa significa individuare le modalità con cui le problematiche relative alla sicurezza vengono attualmente comprese, comunicate e affrontate nel luogo di lavoro e, successivamente, mettere in campo le azioni e le pratiche per impostare il percorso evolutivo da intraprendere.

-
1. Professore emerito di management alla Sloan School Of Management del Massachusetts Institute of Technology, Edgar Schein ha di fatto inventato il concetto di cultura organizzativa. Secondo Schein, la cultura è importante perché è un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconsce, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori. La cultura organizzativa in particolare è importante perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire.
 2. Edgar H. Schein, Peter A. Schein *Culture d’impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, 2021.

capitolo 1

GENTILEZZA: LO STILE RELAZIONALE PER COINVOLGERE, MOTIVARE E INFLUENZARE

“La gentilezza non è solo un prerequisito per la sicurezza, ma ne è il fulcro.”⁽¹⁾

1.1. Ma quanto fa paura la gentilezza?

Ci consenta il lettore di iniziare questo argomento con una piccola provocazione.

Ogni qual volta abbiamo affrontato il tema della gentilezza in un percorso formativo o consulenziale in azienda, sia esso legato alla comunicazione efficace, al teamwork, alla leadership o a un qualsiasi percorso di change management, la reazione iniziale della maggior parte delle persone è stata sempre la stessa: un sorrisino cinico. Quando poi chiedevamo una spiegazione per capire meglio, la risposta era più o meno la seguente: *“Quello di cui parliamo è bello e importante, ma qui nella nostra azienda è una bella favola, un’utopia! Non possiamo permetterci di essere gentili; perderemmo qualsiasi tipo di autorevolezza!”*... come se tutte le aziende fossero “figlie” di Hobbes e nessuna di Rousseau!

All’inizio della nostra ricerca queste risposte ci mettevano in crisi a tal punto da dubitare dei nostri assunti di base, dei nostri valori e delle

1. Tratto da <https://www.safeopedia.com/driving-safety-with-kindness/2/9441>.

SAFETY & WELLBEING COACHING - PARTE PRIMA

nostre convinzioni. Ma poi piano piano abbiamo capito che sotto quel sorrisino cinico e apparentemente saccente, si cela un'altra realtà, molto ma molto umana.

Le persone comuni, come anche i manager o i leader hanno una paura fottuta della gentilezza e non perché questa potrebbe farli passare per persone deboli, ma piuttosto perché tutti capiscono immediatamente – e forse inconsciamente – che essere gentili, in un mondo solo formalmente connesso, ma di fatto composto da arcipelaghi di solitudini individuali, è un coraggioso tentativo “contro-culturale” di entrare in relazione con l'altro; il problema nasce se poi l'altro dovesse accettare la nostra proposta di “avvicinamento”; perché a quel punto dovremmo essere pronti a considerarlo, ad accoglierlo, ad ascoltarlo... e questo terrorizza.

Se una persona abbandonasse il proprio ego, o almeno lo mettesse momentaneamente da parte, si troverebbe infatti ad entrare in relazione con un assolutamente nuovo, che potrebbe, eventualmente, mettere in discussione le sue certezze, potrebbe fargli vedere la realtà da un altro punto di vista e questo per persone, tendenzialmente egoiste ed egocentriche – che purtroppo sono la maggioranza – è intollerabile.

Potremmo allora mai immaginare di scendere dal nostro “trono” per andare gentilmente incontro ad un altro essere umano?

La risposta è “Sì” qualora riuscissimo a percepire, anche per un istante, o almeno intuire, quanto la gentilezza possa illuminare e arricchire la nostra triste esistenza; e questo vale per tutti, senza eccezioni.

La gentilezza, oltre a numerosi benefici di cui parleremo nel prosieguo, è estremamente potente. Una persona gentile ha il potere di combattere l'indifferenza nella propria cerchia di relazioni familiari e sociali e trasformarla in affetto e considerazione reciproca; un barista gentile ha il potere di fidelizzare la propria clientela trasformando un semplice caffè in un'esperienza multisensoriale indimenticabile; un venditore gentile ha il potere di potenziare all'inverosimile le proprie strategie commerciali facendo sentire i clienti coccolati, ascoltati e soddisfatti; un manager gentile ha il potere di costruire un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro, nel quale le persone si sentano rispettate e considerate e conseguentemente siano disposte a dare il meglio di sé.

Allora viva la gentilezza... affrontiamo con coraggio le nostre umane paure e diamoci l'occasione di vedere cosa accade intorno a noi se

decliniamo il nostro ruolo in modo gentile... almeno per non toccare con mano la delusione di non averci nemmeno mai provato.

1.2. Alla scoperta della gentilezza⁽²⁾ attraverso alcuni tra i pregiudizi più comuni

Sentiamo gridare i cinici del “bicchiere mezzo vuoto”: “*Triplica il mio stipendio e sarò più gentile sul lavoro!*”. Purtroppo, questo, oltre a non essere realistico non è una correlazione significativa.

Allora qual è il segreto? Che aspetto ha la gentilezza sul posto di lavoro e come si può fare in modo che avvenga nella propria organizzazione?

In parole semplici, la gentilezza sul posto di lavoro si realizza scegliendo personalmente e attivamente di compiere piccole azioni quotidiane che dimostrino agli altri che sono rilevanti per noi e che sono apprezzati. Fare la cosa giusta è molto più facile di quanto si possa immaginare.

E quale miglior punto di partenza in un’organizzazione se non il modo in cui ci occupiamo di Salute e Sicurezza. Tutti ben sanno che la sicurezza sul lavoro è stata vista per anni come di dominio dei guastafeste e delle loro norme e regolamenti irritanti. Tuttavia è altrettanto di dominio pubblico che una Cultura della Salute e della Sicurezza virtuosa ha alla base la consapevolezza che l’abbassamento radicale del rischio è in ultima analisi una questione di persone attente, disponibili e gentili che si prendono cura l’una dell’altra, andando ben oltre la semplice conformità alla norme e procedure.

Tutti noi abbiamo esperienza del nostro lavoro e possiamo condividerla con i nostri colleghi per mantenerli in una condizione di sicurezza.

E se d’ora in poi tutti noi cercassimo attivamente l’opportunità di aiutare con piccoli gesti quotidiani di gentilezza chi ci circonda?

E quando qualcuno ci aiuta in modo delicato e gentile, cercassimo un’occasione per ripagarlo il prima possibile?

La gentilezza in questo modo si diffonderebbe a macchia d’olio attra-

2. Per una trattazione più completa della gentilezza al lavoro si veda Sergio De Cesare. *Un mondo di gentilezza. Pratiche di gentilezza per migliorare la produttività e il benessere delle persone al lavoro*, EPC, 2023.

SAFETY & WELLBEING COACHING - PARTE PRIMA

verso le maglie delle reti sociali della nostra azienda, dal nostro gruppo di lavoro, al nostro reparto, alla divisione e a tutta l'organizzazione. Un semplice atto di gentilezza oggi potrebbe salvare una vita domani, la prossima settimana o il prossimo anno; potrebbe aiutare un collega a parlare di qualcosa che gli sta causando disagio, potrebbe anche farci acquisire nuovi clienti. In ogni caso, potrebbe essere l'inizio di qualcosa di straordinario che cambierebbe totalmente la nostra realtà lavorativa.

“Non dubitate mai che un piccolo gruppo di cittadini riflessivi e impegnati possa cambiare il mondo.

Anzi, è l'unica cosa che sia mai riuscita a farlo.”

Margaret Mead

Tuttavia, non possiamo non vedere che anche se fin da piccoli ci hanno abituato all'utilizzo del *“grazie”*, del *“per favore”* e del *“per piacere”*, [...] il parlato e l'agito quotidiano dei tempi in cui viviamo tradiscono ben altro: l'aggressività diffusa e malcelata sotto le vesti del sarcasmo è comunemente percepita quale indice di intelligenza e sagacia. Gli urlatori proliferano e chi riesce a zittire gli altri risulta vincente e risoluto” (3).

È indubbio che la gentilezza come attitudine disinteressata dell'animo umano a compiere azioni di cura e attenzione nei confronti di un altro essere vivente, crei ad oggi stupore, meraviglia e a volte, purtroppo, suscita diffidenza in chi la riceve, come se fosse qualcosa di raro o peggio spinto da secondi fini, e questo fa riflettere. Ciò che dovrebbe essere la normalità sembra essere ormai un'eccezione o peggio una mera strategia manipolatoria.

Questo meccanismo è abbastanza diffuso: infatti quando non capiamo un atteggiamento o un comportamento o quando ci sentiamo inadeguati ad avere una certa capacità o disposizione d'animo, siamo portati a formulare un giudizio o più spesso un pregiudizio che ci aiuta a non andare in crisi.

Tutti conosciamo la favola de La volpe e l'uva; leggiamola nella versione di Fedro:

3. Tratto da *Che fine ha fatto la gentilezza?* <https://www.sintesidialettica.it/che-fine-ha-fatto-la-gentilezza/>.

Pagine omesse dall'anteprima del volume