

LINEE GUIDA DIDATTICHE

**SKILLS Advancement in Education - Leadership,
empowerment, competenze di management
per insegnanti e teacher-leader**

2018 - 1 - UK01 - KA201 - 047904
Erasmus+ - KA201 Inovation

IO2 TEACHER LEADERS
e-course per aspiranti teacher leader

Resilienza e benessere

A SINTESI DELL'UNITA'

Questa unità fornirà agli aspiranti leader una panoramica sull'importanza della resilienza personale e del suo impatto sulla loro leadership e di come il mantenimento del benessere e della resilienza propria e del proprio team, possa influenzare l'efficacia e le prestazioni organizzative.

B RISULTATI DI APPRENDIMENTO

Completando questo modulo i partecipanti dovrebbero essere in grado di:

- Descrivere gli aspetti fondamentali dello sviluppo di strategie personali di resilienza e di benessere come leader.
- Discutere di ciò che attualmente attuano con più o meno successo in qualità di leader e di come cercano di ispirare un buon comportamento nei loro team.
- Spiegare come si può sviluppare una strategia efficace nel contesto del proprio posto di lavoro
- Descrivere come potrebbero pianificare e guidare un cambiamento a sostegno della resilienza e del benessere generale, sia proprio che del loro staff.

C CONTENUTI DELL'UNITA'

- 1 L'importanza della resilienza personale nei leader
- 2 Sviluppare la resilienza attraverso il superamento delle fasi di arresto
- 3 Il benessere sul posto di lavoro e perché è importante
- 4 Stabilire sul posto di lavoro una cultura del benessere per i vostri team
- 5 Strategie per i leader per promuovere la resilienza e il benessere personale propri e nei team e la modellizzazione dei comportamenti chiave.



1. L'importanza della resilienza nei leader

L'importanza della resilienza

La resilienza (o resilienza)? è la capacità di adattarsi e di reagire quando le cose non vanno come previsto. Le persone resilienti non si crogiolano o si soffermano sui fallimenti; riconoscono la situazione, imparano dai loro errori e poi vanno avanti.

Ci sono tre elementi chiave che sono essenziali per la resilienza:

Sfida – Le persone resilienti vedono una difficoltà come una sfida, non come un evento paralizzante. Considerano i loro fallimenti e i loro errori come lezioni da imparare e come opportunità di crescita. Non le vedono come riflessioni negative sulle loro capacità o sulla loro autostima.

Impegno – Le persone resilienti sono impegnate nella loro vita e nei loro obiettivi e hanno un motivo convincente per alzarsi dal letto la mattina. L'impegno non si limita solo al loro lavoro: si impegnano nelle loro relazioni, nelle loro amicizie, nelle cause a cui tengono e nel loro credo religioso o spirituale.

Controllo Personale – Le persone resilienti spendono il loro tempo e le loro energie concentrandosi su situazioni ed eventi su cui hanno il controllo. Poiché impiegano i loro sforzi laddove possono avere il massimo impatto, si sentono potenziate e sicure di sé. Chi passa il tempo a preoccuparsi di eventi incontrollabili può spesso sentirsi perso, impotente e inerme.

Un altro fattore chiave per la resilienza è il modo in cui troviamo una spiegazione ai problemi. Questo stile esplicativo è composto da tre elementi principali:

- **Permanenza** – Le persone ottimiste vedono gli effetti dei cattivi eventi come temporanei piuttosto che permanenti. Per esempio, potrebbero dire "al mio capo non è piaciuto il lavoro che ho fatto su quel progetto", piuttosto che "al mio capo non piace mai il mio lavoro".
- **Pervasività** – Le persone resilienti non lasciano che le battute d'arresto o i cattivi eventi influiscano su altre aree della loro vita non correlate. Per esempio, direbbero "non sono molto bravo in questo", piuttosto che "non sono bravo in niente".
- **Personalizzazione** – Le persone resilienti non incolpano se stessi quando si verificano eventi negativi fuori dal loro controllo. Riconoscono invece quando le altre persone, o le circostanze, sono la vera causa. Per esempio, potrebbero dire "non ho avuto il sostegno necessario per portare a termine quel progetto con successo", piuttosto che "ho rovinato quel progetto perché non posso fare il mio lavoro".

Altri attributi della Resilienza

Avere una mentalità resiliente può influenzare significativamente il modo in cui si affrontano le avversità e lo stress e può contribuire a raggiungere il successo.

Il fatto è che le persone di tanto in tanto falliscono. È una parte inevitabile della vita che le persone commettano degli errori e, occasionalmente, cadano a terra. L'unico modo per evitare il fallimento è quello di vivere un'esistenza serrata e misera, senza mai provare nulla di nuovo o correre rischi.

Sviluppare la resilienza attraverso il superamento delle fasi d'arresto. La buona notizia è che anche se non sei una persona naturalmente resiliente, puoi imparare a sviluppare una mentalità e un atteggiamento resiliente. Per farlo, incorporate quanto segue nella vostra vita quotidiana:

2. Il benessere sul posto di lavoro

- **Dormite e fate esercizio fisico** e imparate a gestire lo stress. Quando vi prendete cura della vostra mente e del vostro corpo, siete in grado di affrontare meglio le sfide della vostra vita.
- **Praticate la consapevolezza del pensiero.** Le persone resilienti non lasciano che i pensieri negativi facciano vacillare i loro sforzi. Al contrario, praticano costantemente il pensiero positivo. Inoltre, "ascoltate" come parlate a voi stessi quando qualcosa va storto ~ se vi trovate a fare affermazioni che appaiono permanenti o pervasive, correggete questi pensieri nella vostra mente.
- **Esercitatevi a ristrutturare i pensieri** per cambiare il modo in cui pensate alle situazioni negative e agli eventi negativi.
- **Imparate dagli errori e dai fallimenti.** Ogni errore ha il potere di insegnarvi qualcosa di importante. Non smettete di cercare finché non avete trovato la lezione in ogni situazione. Inoltre, assicuratevi di capire l'idea di "crescita post traumatica" - c'è un vero significato nel detto "ciò che non vi uccide, vi fortifica".
- **Scegliete la vostra risposta.** Ricordate che tutti vivono una brutta giornata e tutti attraversano delle crisi. Ma potete scegliere il modo in cui rispondere. Potete scegliere di reagire negativamente o in preda al panico, oppure potete scegliere di rimanere calmi e logici per trovare una soluzione. La vostra reazione dipende sempre da voi.
- **Mantenete la prospettiva.** Le persone resilienti capiscono che, anche se una situazione o una crisi può sembrare travolgente al momento, può non avere un grande impatto a lungo termine. Cercate di evitare di ingigantire gli eventi
- **Fissate obiettivi efficaci e personali**
- **Costruite l'autostima.** Ricordate che le persone resilienti sono sicure che alla fine riusciranno ad avere successo, nonostante le battute d'arresto o lo stress che potrebbero dover affrontare. Questa fiducia in se stessi permette loro anche di correre dei rischi: quando si sviluppa la fiducia in se stessi e una forte autostima, si ha la forza di continuare ad andare avanti e di correre i rischi necessari per farlo.
- **Sviluppate relazioni forti con i vostri colleghi.** Le persone che hanno forti legami sul lavoro sono più resistenti allo stress e sono più felici nel loro ruolo. Questo vale anche per la vostra vita personale: più si sviluppano amicizie reali, più sarete resilienti, perché avete una forte rete di supporto su cui contare.
- **Concentratevi sull'essere flessibili.** Le persone resilienti capiscono che le cose cambiano, e che i piani fatti con cura possono, occasionalmente, dover essere modificati o eliminati.

La salute e il benessere stanno rapidamente diventando tanto importanti nel luogo di lavoro quanto nella vita di tutti i giorni. Molti di noi si preoccupano sempre più del benessere e, essendo il luogo in cui trascorriamo la maggior parte del nostro tempo, anche la nostra vita lavorativa è diventata oggetto di studio. Purtroppo, il benessere sul lavoro non è sempre preso sul serio e molti datori di lavoro non hanno ancora un programma di mantenimento del benessere sul posto di lavoro, nonostante i molteplici benefici che questo tipo di programma possa avere.

I vantaggi del benessere sul posto di lavoro

Se da un lato può sembrare scontato che il miglioramento della salute e del benessere renda le persone più felici e più concentrate, sul posto di lavoro spesso contano solo i fatti e le cifre. Fortunatamente, ci sono ora centinaia di studi che dimostrano come i programmi di benessere sul posto di lavoro che promuovono stili di vita più sani e considerano l'equilibrio tra lavoro e vita privata siano benefici per le aziende tanto quanto lo sono per i dipendenti stessi.

- **Riduzione dello stress e dei problemi di salute**

Forse il beneficio più importante dei programmi di benessere è il loro effetto benefico sulla salute dei dipendenti. Le aziende che promuovono alimentazione più sana ed esercizio fisico possono aiutare la loro forza lavoro a ridurre al minimo il rischio di malattie cardiache e altri problemi di salute.

Oltre ad essere ottimo per i dipendenti, questo può anche ridurre la quantità di tempo che i dipendenti perdono per questi vari problemi di salute, il che è una buona notizia anche per l'azienda. Ciò include lo stress e la stanchezza, che ora sappiamo essere causa diretta di problemi cardiovascolari e uno dei principali fattori alla base dell'assenteismo.

- **Aumento della produttività**

Non dovrebbe sorprendere che i dipendenti più sani e più felici siano anche più produttivi. Quando mangiamo meglio e facciamo più esercizio fisico siamo di solito meno stanchi e troviamo molto più facile concentrarci meglio e più a lungo. Infatti, gli stili di vita non salutari sono correlati ad uno stile di lavoro non produttivo.

Il presentismo, quando i dipendenti sono fisicamente presenti sul posto di lavoro ma non lavorano a causa della stanchezza o della distrazione, è uno dei problemi più comuni sul posto di lavoro oggi ed è stato dimostrato che è molto più diffuso nei dipendenti con comportamenti malsani. I fumatori, ad esempio, hanno il 28% di probabilità in più di avere difficoltà rispetto ai non fumatori, mentre i dipendenti con una dieta poco sana hanno il 66% di probabilità in più rispetto a quelli che mangiano cibi più sani.

Inoltre, anche i fattori di rischio di uno stile di vita malsano, come le malattie croniche e il senso di malessere, aumentano notevolmente la probabilità di essere improduttivi.

- **Attrarre e preservare i talenti migliori**

In qualità di forza lavoro emergente, spesso il più grande segmento nei più grandi mercati del lavoro di oggi, e dei nostri futuri leader, le aziende dovrebbero cercare di soddisfare le esigenze di questo gruppo per attrarre e mantenere il meglio del gruppo. Molti datori di lavoro potrebbero pensare che basti un salario più alto o una tecnologia all'avanguardia, ma in un recente studio Deloitte ha rilevato che un buon equilibrio tra lavoro e vita privata è il primo fattore che viene considerato nella valutazione delle opportunità di lavoro, battendo persino l'avanzamento di carriera.

- **Le sfide del benessere sul posto di lavoro**

Nonostante le numerose ricerche disponibili per mostrare i benefici del benessere sul posto di lavoro, molti datori di lavoro devono ancora farne una priorità. Alcuni non ne vedono il valore tangibile e fanno fatica a misurare i benefici quantificabili per la loro attività in modo specifico, mentre altri sono semplicemente incerti su come integrare il benessere nell'esperienza dei loro dipendenti.

La buona notizia è che una volta che un programma di benessere è in atto, i dipendenti dovrebbero adottare e mantenere comportamenti sani per gli anni a venire, facendo del benessere una parte intrinseca

della cultura della vostra organizzazione. Con la giusta guida e gli strumenti adeguati, è possibile rendere il benessere una parte importante e naturale della vostra cultura del lavoro e anche misurarne i risultati.

La chiavi del benessere sul posto di lavoro

- **Fisico**

Affrontare gli aspetti fisici del benessere sul posto di lavoro è il punto di partenza più semplice, ma il più difficile da adottare per i dipendenti. La chiave per promuovere un'alimentazione sana e l'esercizio fisico consiste nel renderlo divertente e promuovere gli altri benefici dell'esercizio fisico, come l'aspetto sociale. Ad esempio, organizzando pranzi salutari in cui ogni dipendente porta un piatto sano da condividere o organizzando giornate di attività regolari.

Potete anche pensare a bonus e benefit da offrire ai dipendenti, che spesso possono essere una forte attrattiva per i nuovi assunti. Molte aziende stanno ora cercando di offrire sconti per l'iscrizione in palestra se non hanno una palestra propria in loco o di offrire cibi più sani in mensa.

- **Sociale**

La chiave per l'equilibrio tra lavoro e vita privata è mantenere le relazioni sociali dentro e fuori dal luogo di lavoro. Incoraggiare le interazioni sociali dei dipendenti può contribuire a creare un ambiente di lavoro più amichevole che può facilmente ripercuotersi sulla vita dei dipendenti anche al di fuori del lavoro. Per le scuole, migliorare i fattori sociali sul posto di lavoro può anche significare una migliore collaborazione per i progetti, stimolando sia la creatività che l'efficienza.

Uno dei modi più semplici per migliorare questo aspetto del lavoro è l'utilizzo di varie piattaforme social, come i social network interni o i servizi di messaggistica e i forum. In questo modo si creano spazi online su cui tutti gli insegnanti possono interagire e costruire le loro reti formali e informali. Avere un'unica piattaforma online è anche un buon modo per promuovere eventi sociali sul lavoro, come le serate in compagnia o le attività fuori dal lavoro.

- **Personale**

Non è un segreto che lo sviluppo e il progresso siano importanti sul posto di lavoro. Molti dipendenti scelgono di lasciare o di rimanere in base alle opportunità di avanzamento della carriera all'interno dell'azienda, ma la crescita e lo sviluppo sono anche vitali per il nostro benessere. Senza obiettivi e senza una prospettiva, molti possono sentirsi smarriti e senza direzione, il che può portare a sentirsi demotivati e stanchi sul posto di lavoro.

È importante che i dirigenti si assicurino che ci siano corsi e opportunità di formazione sul posto di lavoro e che siano accessibili, ad esempio tramite un sistema di gestione dell'apprendimento. Un piano di formazione può anche essere utilizzato per promuovere corsi sul benessere stesso, insegnando ai manager e ai colleghi a riconoscere i segni della stanchezza, come ridurre lo stress e persino affrontare lo stigma della salute mentale.

Premiare i dipendenti è anche un buon modo per dimostrare che ci si prende cura di loro e fornisce un'altra opportunità per promuovere il benessere sul posto di lavoro. Invece di concentrarsi su ricompense monetarie come i bonus, pensate ad altri modi per premiare i dipendenti per contribuire a migliorare il loro equilibrio tra lavoro e vita privata.

- **Pratico**

Quando si tratta di benessere è importante dare il buon esempio. Piuttosto che limitarsi a dire a tutti i benefici delle pratiche di salute e benessere, create una guida formale al benessere e implementate le pratiche sul lavoro dall'alto verso il basso. Questo dovrebbe contenere tutto ciò che pensate di includere come parte dei vostri pacchetti benessere, come i pass per la palestra, nonché una valutazione dei rischi per la salute e il benessere sul posto di lavoro. Preoccupazioni per la salute e la sicurezza come il riflesso dello schermo, l'attrezzatura ergonomica della scrivania e l'incoraggiamento all'esercizio fisico, fanno parte del benessere.

Potete anche introdurre il benessere come parte dei vostri momenti di controllo e dare sia ai manager che ai dipendenti degli obiettivi di benessere da raggiungere per contribuire a promuovere un cambiamento nelle abitudini. Questo potrebbe essere, ad esempio, garantire che i dipendenti si prendano la giusta quantità di tempo per le pause o che utilizzino alcuni dei benefici e delle attività di benessere disponibili sul posto di lavoro.

Misurare il benessere sul posto di lavoro

Dopo aver implementato il benessere in tutti gli aspetti dell'ambiente di lavoro, la prossima sfida è quella di misurare il loro successo. Avere un solido sistema di gestione delle risorse umane, in particolare uno con un focus sul benessere come i fattori di successo Work-Life, è la chiave per tracciare e utilizzare i dati associati alle pratiche di benessere. Questo tipo di sistema può fornire gli strumenti per rilevare ed effettuare misurazioni qualitative come la soddisfazione sul lavoro insieme a risultati più quantitativi come l'impegno per seguire i corsi, le attività e le altre pratiche messe in atto.

Sulla base di queste misurazioni e del successo dei vostri programmi di benessere, potrete poi adattare la vostra strategia per migliorare il benessere futuro. Investire di più nelle attività che ispirano il maggior impegno o eliminare quelle che non lo fanno per sfruttare al meglio il vostro budget e mantenere il benessere redditizio per il vostro business.

3. Stabilire una cultura del benessere sul posto di lavoro per i vostri team

Il benessere sul posto di lavoro è un fattore determinante non solo per la salute e la felicità individuale, ma anche per la produttività complessiva e per i profitti aziendali o organizzativi. Al suo livello di base, il benessere è la felicità personale: sentirsi bene, sani, lavorare in sicurezza e raggiungere la produttività. Tuttavia, se un'organizzazione vuole prosperare su lungo termine, mantenere un vantaggio competitivo e fare la differenza, il benessere deve essere un imperativo organizzativo immediato.

Secondo un sondaggio Gallup del 2013, negli Stati Uniti più di 2 lavoratori su 3 sono infelici nel loro lavoro. Il 52% dei lavoratori statunitensi si dichiara "non impegnato", il che significa che anche se non odiano attivamente il loro lavoro, sono infelici e non si impegnano. Un altro 18% è "attivamente disimpegnato", il che significa che non sopportano il loro lavoro e a volte sabotano persino i colleghi o le loro aziende.

Perché una cultura del benessere è fondamentale

La crescita economica come obiettivo finale ha dominato la strategia aziendale, ma non può rimanere l'obiettivo ultimo se le aziende sperano di sopravvivere nei prossimi decenni. Ecco perché:

- I professionisti di alto livello non possono sostenere la loro produzione in una cultura aziendale in cui sono portati a produrre sotto pressione e stress. Gli esseri umani non sono macchine. Se sono altamente performanti, saranno valutati da altre aziende all'avanguardia in termini di prestazioni e di benessere. Perderete le vostre brillanti stelle.
- Se le condizioni non consentono il benessere, la vostra organizzazione sarà usata come un trampolino di lancio per qualcosa di meglio - e non attirerà e manterrà i talenti.
- I leader emergenti hanno bisogno di essere seguiti. L'evidenza ha dimostrato che i leader raramente emergono da soli, ma lo fanno attraverso un ambiente e una cultura che valorizza e nutre le loro potenzialità. Se non state creando attivamente una cultura del benessere, state sprecando opportunità per coltivare il talento all'interno della vostra organizzazione e probabilmente state contribuendo a far sì che gli individui "non si impegnino" o addirittura "si disimpegnino attivamente".
- Rimandare di affrontare le cause alla base del burnout, i relativi problemi di fidelizzazione e la mancanza di impegno costa, e costa non solo denaro, ma anche la volontà individuale di impegnarsi maggiormente per il team o l'organizzazione quando necessario.

Ci saranno momenti, in un mondo sempre più turbolento, in cui la vostra quota di mercato vedrà una concorrenza ancora maggiore e in cui farete affidamento sul benessere individuale e su individui impegnati per potercela fare. Il benessere individuale è il nuovo modello di crescita economica che le organizzazioni leader stanno abbracciando.

Cinque step per creare una cultura del benessere

Ci sono passi che ogni organizzazione può compiere per creare una cultura del benessere e dell'impegno, ridurre al minimo il burn out e creare le condizioni per l'impegno, la produttività, l'impatto e/o il profitto. Ma tutto inizierà da voi.

1. Definire il Benessere

Affinché possiate creare consapevolezza intorno a voi e dimostrare il vostro benessere, dovete essere chiari su ciò di cui voi e il vostro posto di lavoro avete bisogno per stare bene. Definite cosa significa benessere per voi e chiedetevi cosa significano benessere, felicità, sicurezza e salute per le persone con cui lavorate. Non potete progettare passi verso il benessere e ottenere il riconoscimento del benessere se non sapete come definire il benessere.

2. Creare Consapevolezza

Aiutate la vostra organizzazione a comprendere l'utilità del benessere collegandolo ai valori che gli individui all'interno dell'organizzazione detengono. C'è una disponibilità a partecipare che inizia con la consapevolezza. Rendete esplicito il legame con il benessere indicando il risultato di una maggiore produttività e capacità individuale modellata in altre organizzazioni o tra i team della vostra organizzazione.

3. Modelli di Benessere

Tutte le culture si basano su sistemi di valore e per creare un cambiamento in qualsiasi sistema occorre condividere un quadro comune, un sostegno istituzionale e sociale e, soprattutto, una disciplina nel modellare il valore fino a renderlo intrinseco. Sii audace nel dimostrare che il benessere è importante introducendo il benessere nella tua giornata.

4. Scegliere da dove iniziare

Progettate dove e come coltiverete i semi per il benessere e siate coerenti. Non vi accanite. Identificate ciò che potete eliminare o rendere più efficiente introducendo azioni per il benessere. Iniziate scegliendo le attività per il benessere che potete svolgere da soli e poi individuate dove e come potete coinvolgere un collega in queste attività, poi il vostro team e il vostro reparto, e successivamente tutta l'organizzazione.

5. Godetevi il processo

Ci saranno momenti in cui avrete la sensazione che di puntare troppo in alto. Ma il processo deve essere sostenibile. Controllate spesso come vi sentite. Ciò che conta di più è la vostra capacità di vivere di benessere come valore e stile di vita. Godetevi il processo.

4. Strategie per promuovere la resilienza e la modellizzazione dei comportamenti chiave

I leader svolgono un ruolo importante nel facilitare lo sviluppo di un team e nel sostenere i comportamenti resilienti. Lo fanno stabilendo la direzione e la struttura dell'azione (Heldal & Antonsen, 2004); creando un ambiente di sicurezza per i membri del team (Edmondson, 1999); facilitando la creazione di senso (Foldy, Goldman & Ospina, 2008); e facilitando l'apprendimento (Morgan, Fletcher & Sarkar, 2015). Questa sezione esamina più in dettaglio il ruolo dei leader.

- **Fornire direzione e struttura**

Come ponte di collegamento tra il team e il senior management, i leader sono in grado di tradurre gli imperativi strategici dall'alto in azioni sul campo. Da questa posizione, i manager forniscono la direzione strategica per il team "dirigendo l'attenzione e le procedure durante i momenti di incertezza o di scelta" (Klein, Ziegert, Knight, et al, 2006). In altre parole, fissando la direzione, i manager permettono ai membri del team di coordinare gli sforzi individuali verso un obiettivo condiviso. Così facendo, i manager permettono ai membri del team di "raggiungere una soglia sinergica" (Zaccaro, Heinen & Shuffler, 2009) dove lo sforzo collettivo del gruppo e il processo decisionale è di qualità superiore a quello individuale. Allo stesso tempo, i manager svolgono un ruolo importante nella creazione di una struttura che fornisce i parametri per la collaborazione del team. In particolare, i manager sono responsabili dello sviluppo e del mantenimento delle norme, delle aspettative di ruolo e della struttura di comunicazione tra i membri del team.

- **Coltivare un ambiente sicuro**

I leader creano un ambiente psicologicamente sicuro essendo di supporto, orientati al coaching e rispondendo positivamente alle domande e alle sfide (Edmondson, 1999). La sicurezza facilita lo sviluppo della resilienza nelle squadre perché permette ai membri di essere vulnerabili senza timore di giudizi o punizioni. Quando i membri del team si sentono "sicuri", hanno più probabilità di impegnarsi in conversazioni difficili, sperimentare e riflettere sull'apprendimento da esperienze negative, compreso il fallimento perché credono di non essere penalizzati per gli errori o per aver espresso opinioni diverse (Carmeli, 2007; Carmeli & Gittel, 2009). Un modo in cui i manager alimentano un ambiente sicuro è quello di incoraggiare e modellare una comunicazione aperta tra i membri del team (Hedlund, Borjesson & sterberg, 2015). Questo potrebbe includere l'incoraggiamento dei membri a fare domande, offrendo un feedback sui compiti ed essendo aperti sulla necessità di aiuto o di chiarimenti. Un altro modo in cui i manager alimentano un ambiente sicuro è quello di includere attivamente i membri del team nel processo decisionale e nei compiti condivisi. In particolare nelle culture organizzative a distanza ad alto potere, i membri del team si sentono potenziati e percepiscono una sicurezza sufficiente per contribuire con idee, correre rischi e fare domande quando sono incoraggiati a farlo dai manager (Brooks, 1994).

- **Facilitare la creazione di senso**

I team operano in un contesto ampio e complesso. I team che sono resilienti sono in grado di adattarsi continuamente ai cambiamenti (Hamel & Välinkangas, 2003). Per poterlo fare, i team devono avere una solida conoscenza delle situazioni e dei problemi che devono affrontare (Carmeli, Friedman & Tishler, 2013). I manager consentono questa consapevolezza contestuale facilitando la creazione di senso. Come ponte tra il team e il management, i manager accolgono un flusso costante di dati, spesso contrastanti, che sono associati a eventi imprecisati e possibili problemi (Dutton & Jackson, 1987). Il ruolo del manager è quindi quello di dare un senso al contesto e offrire un significato agli altri (Foldy, Goldman & Ospina, 2008). In tempi di crisi, dare un senso può diventare ancora più complicato perché i manager devono pensare e risolvere i problemi in mezzo a situazioni ambigue in cui c'è pressione e stress (Combe & Carrington, 2015). Nell'interpretare attivamente gli eventi, i manager aiutano i team a trarre significato dalle esperienze, che consentono loro di ottenere un controllo percepito sui cambiamenti nel loro ambiente (Coutu, 2003). L'impatto di un tale processo di creazione di senso diventa evidente nei momenti di avversità, perché i manager possono lavorare con i team per rielaborare la loro interpretazione della situazione presentando eventi come sfide di crescita che il team può superare (Morgan, Fletcher & Sarkar, 2015).

- **Facilitare l'apprendimento**

I team resilienti tendono ad adottare un orientamento all'apprendimento e percepiscono le battute d'arresto come parte della crescita (Morgan, Fletcher & Sarkar, 2015). I manager svolgono un ruolo importante nello sviluppo e nel mantenimento di questo orientamento all'apprendimento. Parte di questo lavoro di facilitazione dell'apprendimento comprende il ridimensionamento di situazioni difficili in opportunità di apprendimento per i membri del team. Trasformando un'avversità in un ostacolo superabile, i manager ricordano ai team di adottare una mentalità di apprendimento così da ridurre i livelli di stress nel team (Harland et al, 2005). Inoltre, è comune che i team commettano errori quando lavorano su nuovi compiti o su compiti mal strutturati. Questi errori possono essere "imbarazzanti o minacciosi per la loro immagine" (Ashauer e Macan, 2013) e questi costi di immagine possono costituire una barriera all'apprendimento. Tuttavia, questi sentimenti avversi si riducono quando i leader si avvicinano agli obiettivi dal punto di vista della capacità di padroneggiare il processo. I problemi vengono visti perciò come una "parte naturale del processo di apprendimento da padroneggiare" (Dweck, 1986 in Ashauer e Macan, 2013) e servono come una forma di "informazione diagnostica" dove si possono trovare soluzioni al problema.

Percorso verso la resilienza

- **Concentrarsi sull'apprendimento**

"L'apprendimento di gruppo è un processo continuo di azione e riflessione che porta a una migliore comprensione dei processi di gruppo e delle prestazioni" (Mathieu et al., 2008 citati in Levi, 2011). Pertanto, il team leader e i membri devono lavorare insieme per integrare i processi di gruppo in modo che l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze sia un'attività quotidiana e che la conoscenza del team possa essere facilmente recuperata. Uno dei principali fattori di apprendimento dei team resilienti è la riflessione, sia individuale che di gruppo. La riflessione permette ai team di distillare lezioni condivise da successi e fallimenti. Allo stesso tempo, i team devono anche includere il feedback come parte del loro processo di apprendimento. Una raccolta e un'elaborazione efficace del feedback è più probabile che sia seguita da azioni di follow-up efficaci.

- **Rafforzare le relazioni di gruppo**

Le organizzazioni e i team leader devono offrire ai membri del team l'opportunità di rafforzare le loro relazioni e di costruire la fiducia, e questo dovrebbe avvenire sia sotto forma di eventi strutturati (ad esempio, un ritiro di team building) che non strutturati (ad esempio, un "drink" dopo il lavoro). Incoraggiare i membri del team a interagire oltre i confini dei progetti non solo faciliterà la costruzione di relazioni, ma aiuterà anche a fornire nuove prospettive e risorse quando i membri affronteranno problemi difficili da risolvere.

I team che hanno sviluppato un forte senso del lavoro di squadra avrebbero anche sviluppato una comprensione e un linguaggio condivisi, oltre a una familiarità per gli stili di lavoro degli altri. Approcci più mirati possono anche includere una formazione sulle capacità di comunicazione, come l'ascolto efficace e la gestione dei conflitti (Levi, 2011). Il rafforzamento delle relazioni di squadra aumenterà anche l'apprezzamento dei membri per la diversità, in modo che siano più pronti a trarre vantaggio da questa gamma di competenze e prospettive (Levi, 2011).

Gli interventi di sviluppo possono concentrarsi sul miglioramento delle capacità del lavoro di gruppo di un team, al fine di uniformare la partecipazione dei membri e di garantire che i membri siano consapevoli dei contributi reciproci.

- **Mantenere un chiaro senso dello scopo**

È importante notare che la definizione dello scopo non è un'attività una tantum per una squadra. Il senso dello scopo del team deve essere mantenuto e rafforzato nel tempo, in particolare quando le situazioni cambiano. Un chiaro senso dello scopo fornisce la direzione e la motivazione, che facilita la rivalutazione degli obiettivi di lavoro e l'adattamento delle strategie quando il team deve superare una sfida (Levi, 2011). Avere un senso dello scopo aiuta anche a creare una rete di supporto emotivo all'interno del team, che i membri possono sfruttare quando si trovano ad affrontare delle sfide.

- **Creazione di senso**

Essere in grado di adattarsi continuamente ai cambiamenti dell'ambiente è il sintomo di un team resiliente (Hamel & Välinkangas, 2003). Con o senza un manager, i team devono essere in grado di dare un senso alle situazioni, di recepire e assimilare i dati contrastanti, nonché di interpretarli e dar loro un significato attivo. La capacità di farlo consente ai team di acquisire un controllo percepito sui cambiamenti del loro ambiente (Coutu, 2003). Avrebbero anche bisogno della flessibilità necessaria per rielaborare le interpretazioni a volte e considerare alternative quando una soluzione esistente non funziona. La creazione di un senso diventa più complessa quando i team devono lavorare sotto la pressione del tempo e dello stress (Combe & Carrington, 2015).

D AUTOVALUTAZIONE

Resilienza e Benessere

	D'accordo	Abbastanza d'accordo	Abbastanza in disaccordo	Disaccordo	Fortemente in disaccordo
Posso descrivere gli aspetti chiave dello sviluppo di strategie personali di resilienza e di benessere come leader					
Sono consapevole di ciò che attualmente faccio bene o meno nel mio ruolo, e di come modellare dei buoni comportamenti per il mio team di collaboratori					
So come una strategia efficace per la resilienza e il benessere può essere sviluppata o migliorata nel contesto del mio ambiente di lavoro					
Posso descrivere come pianificare in modo efficace e guidare cambiamenti che supportino la resilienza e il benessere generale sia per me che per il mio staff					

E ESERCIZI

- 4.1 Perché il benessere sul posto di lavoro è importante e cosa fate, voi e la vostra organizzazione, per promuovere e sostenere il benessere del personale?
- 4.2 Fissate alcuni obiettivi per aiutarvi a sviluppare la vostra resilienza
 - A) Identificate i valori e le aree più importanti della vostra vita su cui lavorare, e i comportamenti che possono andare contro i vostri obiettivi di costruzione della resilienza.
 - B) Individuare poi alcuni obiettivi a lungo termine per questi valori e aree, quindi stabilire alcuni obiettivi a breve termine che possono aiutarvi a lavorare per raggiungere i vostri obiettivi a lungo termine, e infine scrivere alcuni primi passi che vi metteranno sulla buona strada.

F BIBLIOGRAFIA

- <https://local70713.com/2012/10/30/developing-resilience-overcoming-and-growing-from-setbacks/>
- <https://talenteam.com/blog/the-importance-of-well-being-at-work>
- <https://thriveglobal.com/stories/creating-a-culture-of-well-being-in-the-workplace/>
- <https://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/CSC-Team-Resilience-Report-1.pdf>
- Combe, I. A. & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*
- Hamel, G. & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review*
- Mathieu, J. E., Kuenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*.