



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia
e Psicologia Applicata (FISPPA)**

**Corso di laurea Magistrale in Psicologia sociale, del lavoro
e della comunicazione**

Tesi Magistrale

**Biofilia e lavoro:
i benefici della natura per i lavoratori**

**Biophilia and work:
benefits of nature for workers**

Relatrice: Prof.ssa Maeran Roberta

Laureando: Basutto Andrea

Matricola: 2058189

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

<i>Introduzione</i>	1
<i>Capitolo 1 - Sfide attuali e future nella gestione delle risorse umane</i>	5
1.1 Cambiamenti nel mondo del lavoro	5
1.2 Cosa vogliono i lavoratori dal proprio lavoro?	8
<i>Capitolo 2 - Lo stress lavoro-correlato</i>	12
2.1 Da dove trae origine	12
2.2 Rischi derivanti dallo stress	17
2.3 Possibili soluzioni	26
<i>Capitolo 3 - Natura: antidoto allo stress e non solo</i>	32
3.1 Perché natura sul luogo di lavoro?	32
3.2 Natura nell'ambiente fisico lavorativo	37
3.3 Formazione in natura	50
3.4 Potenziali benefici indiretti	63
<i>Capitolo 4 - Integrazione della natura nel lavoro</i>	68
4.1 Esempi applicativi, interviste e casi studio	68
<i>Conclusioni, limiti e sviluppi futuri</i>	84
<i>Bibliografia</i>	89
<i>Sitografia</i>	113
<i>Ringraziamenti</i>	119

Introduzione

Dal principio l'uomo è sempre vissuto a contatto con la natura, ma nel corso del tempo ha cercato sempre più di modificarla a suo piacimento per eliminare situazioni giudicate negativamente: abbattere alberi in modo da poter avere più spazio abitativo e poter vedere eventuali predatori, così come per poter allevare animali e per coltivare; cementificare il suolo in modo da renderlo più facilmente percorribile; deviare il corso dei fiumi ed eliminarne gli argini originali per costruirne di nuovi che siano resistenti alle inondazioni; costruire città densamente popolate in modo da avere tutti i servizi a disposizione etc.

Tutto ciò ha fatto in modo che la natura sia stata sempre più messa da parte e relegata a pochi spazi delimitati per far sì che non arrechi disturbo alle attività umane.

Basti pensare che già 20 anni fa si è iniziato a parlare di “estinzione dell'esperienza” termine introdotto da Richard Pyle, studioso di lepidotteri, per indicare la progressiva perdita del tempo e delle opportunità che possano avvicinare e far entrare in contatto i bambini con la natura. Tale fenomeno è accentuato dall'aumento dell'inquinamento, una maggior cementificazione a scopi urbanistici, minori spazi verdi ed un progressivo svuotamento della diversità biologica, ma anche dal costante utilizzo dell'automobile, minori opportunità di scambio all'aperto fra genitori e figli ed anche dagli oberanti impegni scolastici. Tutto ciò porta ad avere risvolti negativi sullo sviluppo psicofisico di un bambino, ma le conseguenze possono essere avvertite anche dagli adulti. Ci si è accorti, infatti, che nel benessere artificiale che abbiamo costruito attorno a noi manca qualcosa, tant'è che ci sentiamo poco attivi, stanchi, malati, stressati e per questo aspettiamo di andare dal medico perché ci prescriva una compressa che ci aiuti a dormire meglio o un integratore per migliorare il nostro umore oppure si aspetta un periodo di ferie dal lavoro per “ricaricare le batterie”.

E se ci fosse un modo per non stressarci fino ad arrivare alla malattia?

È possibile essere più attivi e reattivi senza dover prenderci settimane di ferie?

L'assenza di natura nei contesti in cui viviamo influisce sullo stress?

All'interno di questo scritto si è cercato di rispondere a queste domande, facendo attenzione anche al momento storico e culturale che stiamo vivendo, denso di cambiamenti a livello sociale ed ambientale. Sempre più persone si stanno rendendo conto che vi è un problema molto grande nella società odierna: la natura come la conoscevamo fino a pochi decenni fa, sta scomparendo e con essa anche la nostra salute fisica e mentale. Viene sempre meno il contatto con ciò che è esterno ad uffici e case, ciò provoca gravi problemi legati alla sedentarietà, alla mancanza di esercizio fisico, alla riduzione delle relazioni sociali che spesso vengono mediate dalla tecnologia e ad un generale distaccamento dalla realtà naturale. Proprio questa disconnessione ha portato nel corso del tempo ad abusare della natura, portando a conseguenze che possiamo vivere sulla nostra pelle come il cambiamento climatico, le crisi idriche, la desertificazione e l'aumento degli eventi meteorologici estremi. Tra le conseguenze del distacco dal mondo naturale vi è l'obesità, la quale, nel corso del tempo, è divenuta una malattia sempre più impattante sulla salute pubblica sia in Italia che nel mondo, basti pensare che nel biennio 2020-2021 il 10% degli adulti in Italia era obeso ed il 33% in sovrappeso (Masocco et al., 2023) e che nel periodo 2018-2020 il 29% dei bambini fra i 7 e i 9 anni era in eccesso ponderale (WHO, 2022). Tale tendenza è in aumento in tutto il mondo (Abarca-Gómez et al., 2017), e proprio per questo motivo, bisognerebbe porre un freno attraverso interventi di prevenzione e promozione di stili di vita sani che incoraggino il contatto con la natura e l'ambiente esterno. Oltre all'obesità, però, sono in aumento anche i disturbi dell'umore, disturbi psicologici e comportamentali, soprattutto fra le generazioni più giovani, le quali possono riscontrare, più di altri, gli effetti negativi legati all'introduzione degli smartphone e dei social media e delle conseguenti ripercussioni sulla durata del sonno (Twenge, et al., 2019).

Un altro modo in cui l'assenza di natura può influire sulla nostra salute, è attraverso l'insorgenza di condizioni come l'ecoansia. Essa è una condizione psicologica che fa riferimento ad un'esperienza di ansia e preoccupazione associata alle problematiche ambientali ed ai cambiamenti climatici. Si manifesta come una reazione emotiva negativa di fronte alla consapevolezza dei problemi ambientali attuali e futuri, come l'inquinamento, la deforestazione, la perdita di biodiversità e il riscaldamento globale.

Considerando che quest'ultimi problemi sono in rapido aumento, (Harris, 2021; Williams et al., 2020) ne va di pari passo che l'ecoansia potrà essere un disturbo sempre più presente nella popolazione, visto e considerato anche l'attuale scenario politico e sociale che pone sempre più attenzione e peso all'impatto ambientale del singolo individuo.

Dalla presa in considerazione di tutti queste criticità si è cercato di ipotizzare una soluzione che prenda consapevolezza dell'attuale spinta ad una maggiore attenzione alla natura, della scomparsa di un contatto quotidiano con essa e delle possibili soluzioni che ci può offrire nel momento in cui possiamo goderne appieno.

Possibili soluzioni potrebbero essere: incrementare la superficie coperta da alberi, aumentare gli habitat per le specie animali o riconvertire spazi cementificati in spazi verdi. Tutti questi potrebbero essere ottimi interventi, ma alla base, ciò che dovrebbe cambiare se si vogliono andare a mitigare i problemi sopra esposti, è la mentalità di ognuno nei confronti dell'ambiente naturale. Esso non è solo qualcosa da guardare dalla finestra o da sfruttare per le sue risorse. Dovremmo prendere consapevolezza che siamo noi stessi natura e per questo non dovremmo mai farne a meno.

Il lavoro qui proposto, quindi, attraverso una trattazione della letteratura scientifica, si pone l'obiettivo di esporre un punto di vista che permetta di riconsiderare il ruolo della natura come potenziale fattore di protezione dallo stress e dalle possibili conseguenze fisiche e psicologiche che ne possono derivare. Si vuole approfondire il tema all'interno di una cornice di attività e luoghi che più frequentiamo, dopo la nostra abitazione, ossia i posti di lavoro. L'uomo, infatti, nella sua vita lavora approssimativamente 90.000 ore, tale attività è superata, a livello di ore, solo dal sonno, per cui spendiamo circa 233.600 ore della nostra vita. Considerando, quindi, l'importanza dell'attività lavorativa nell'arco della vita di ognuno, è proprio dai luoghi di lavoro che bisognerebbe iniziare una nuova rivoluzione che tenga presente del benessere dei lavoratori e che valorizzi un rapporto più vicino ed intimo con la natura per arrivare poi ad una consapevolezza ecologica più ampia. I risultati positivi di un contatto più diretto con la natura si possono osservare in molte declinazioni oggettive che si andranno a toccare all'interno della trattazione, come performance, tempo di recupero dell'attenzione, minor stress etc. Oltre a tali aree più tangibili e osservabili, è possibile auspicare ad un cambiamento più profondo e radicale di vedere il mondo e di relazionarci con esso, un modo che sia più aperto e rispettoso, sia nei confronti di una persona o nei confronti di una delle tante espressioni della natura.

Per arrivare alla comprensione di quanto esposto è necessario procedere con alcune premesse che permettano di esplorare i concetti fondanti del contesto lavorativo, dello stress, con particolare attenzione allo stress lavoro-correlato e di come può intervenire la natura per aiutarci ad affrontare i problemi di un contesto lavorativo sempre più stressante.

Nel primo capitolo si andrà a sviluppare un'analisi di confronto fra offerta lavorativa e domanda lavorativa, alla luce dello scenario sociale ed economico attuale, in modo da comprendere verso che direzioni si potranno modulare futuri interventi nel mondo del lavoro. Nel secondo capitolo si approfondirà il tema dello stress lavoro-correlato, delle sue cause e conseguenze, così come delle possibili soluzioni.

Nel terzo capitolo si farà un approfondimento circa una delle possibili soluzioni per mitigare lo stress, ossia l'introduzione della natura, secondo diverse modalità, all'interno dei contesti lavorativi. Si tratterà nello specifico di psicologia ambientale, ecopsicologia, biofilia, neuropsicologia, psicologia del lavoro e psicologia generale, e di come queste discipline possano unire le proprie scoperte per migliorare il benessere dei lavoratori e far emergere le potenzialità di ognuno.

Nel quarto capitolo si toccherà con mano, attraverso interviste e casi studio, la declinazione in realtà di come la natura può intervenire nelle realtà lavorative e di che benefici ne possono trarre azienda, lavoratore e società.

Capitolo 1 - Sfide attuali e future nella gestione delle risorse umane

1.1 Cambiamenti nel mondo del lavoro

Il contesto lavorativo attuale a livello mondiale sta facendo i conti con i danni provocati dalla pandemia e dalla più recente guerra in Ucraina. Come conseguenza, nel 2023 si stima che la disoccupazione globale crescerà di 3 milioni di unità e la crescita di posti di lavoro si attesterà all'1% nel 2023, rispetto al 2.3% di crescita nel 2022 (ILO, 2023).

Come se non bastasse, il rallentamento economico peggiorerà la qualità del lavoro in quanto le persone, non avendo molte offerte, potrebbero accettare lavori che prevedono basse competenze e bassi salari. Di fronte ad uno scenario simile dovranno essere messe in campo azioni di miglioramento accurate, che tengano presente di alcune sfide che interessano la popolazione mondiale, e che il direttore del dipartimento per la ricerca dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha definito in 3 categorie : “...*potere d'acquisto, la sostenibilità ecologica e il benessere della persona*”.

Focalizzando l'attenzione sugli ultimi 2 punti, si possono analizzare i trend in tal senso negli ultimi anni. Secondo un rapporto dell'Istat dal nome “*Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali*”, i cosiddetti comportamenti sostenibili, nel 2018, sono stati abbracciati da quasi 7 imprese su 10, dove per comportamenti sostenibili si fa riferimento ad azioni per migliorare il benessere dei lavoratori, per ridurre l'impatto ambientale e per migliorare la sicurezza nella propria azienda. Tali comportamenti crescono all'aumentare della dimensione dell'impresa, con differenze anche di più di 10 punti percentuale di distacco rispetto ad aziende inferiori alle 250 unità.

Un'altra informazione di interesse riguarda la motivazione che porta le aziende ad abbracciare queste nuove tendenze. Le organizzazioni che mettono in campo comportamenti per la riduzione dell'impatto ambientale, li applicano per migliorare la reputazione aziendale, mentre la promozione di comportamenti per migliorare il benessere lavorativo sono spinti dalla motivazione a seguire la strategia o mission dell'azienda. Infatti, per il 37,3% delle imprese, la strategia aziendale contempla già il miglioramento del benessere dei lavoratori. Tale obiettivo viene perseguito attraverso un orario di lavoro flessibile, buone prassi circa lo sviluppo professionale (formazione) e nella tutela delle pari opportunità (ILO, 2023).

La motivazione reale, però, che muove le aziende ad investire in comportamenti che promuovano il benessere dei lavoratori e dell'ambiente, ricade nella conseguente riduzione dei costi d'impresa, in un maggior senso di fiducia tra i dipendenti ed una maggior fidelizzazione dei clienti, così come un'acquisizione di nuovi clienti (Casse, 2021). Un'ulteriore motivazione che spinge le aziende a perseguire tali obiettivi, è il cosiddetto parametro ESG. Tale acronimo, tradotto dall'inglese, indica l'impatto dell'azienda su: l'ambiente naturale (emissioni, utilizzo di risorse, materiali biodegradabili etc.), dinamiche sociali (pari diritti ed inclusività) e la gestione organizzativa dell'azienda (benessere dei lavoratori e pratiche etiche). Queste 3 aree sono oggetto di valutazione delle singole aziende da parte degli investitori, i quali traggono conclusioni circa le prestazioni e la sostenibilità dell'azienda nel futuro. In questo modo le aziende non vengono valutate solo per i propri risultati economici, ma anche sulle pratiche di salvaguardia dell'ambiente e sulle azioni volte al benessere dei propri lavoratori, rendendo il perseguimento di tali obiettivi, non solo una prerogativa morale ed etica, ma anche finanziaria. Questo parametro è stato utilizzato per la prima volta all'interno di un report delle Nazioni Unite del 2004 e nel corso degli anni ha acquisito sempre più successo, arrivando ad incarnare un movimento ampio ed attivo nel campo della sostenibilità ambientale e nel benessere di tutti gli attori della società (United Nations, 2004). Attualmente in Italia il 59% delle aziende ha creato un comitato ESG il quale riveste un ruolo importante a fronte di un trend futuro incentrato verso il miglioramento delle condizioni degli stakeholder interni e verso l'applicazione di misure condivise per la sostenibilità ambientale (Dynamo Academy & Sda Bocconi Sustainability Lab, 2023). Considerando, quindi, l'attuale panorama nel mondo del lavoro che sempre più si sta spostando verso una concezione dell'azienda come orientata a favorire benessere anche al contesto di influenza che ha attorno a sé (ambiente, dipendenti etc.) bisogna però, individuare le modalità e gli strumenti adeguati da utilizzare per perseguire tali mete. Per quanto riguarda il benessere dei lavoratori, uno dei problemi più famosi e riconosciuti è lo stress, che nella realtà può prendere molte forme e può scaturire da diverse situazioni. Tale condizione può essere mitigata con svariate contromisure, tra di queste ne esiste una che sta prendendo sempre più piede, ossia l'introduzione di caratteristiche naturali all'interno degli ambienti di lavoro.

In questo modo l'azienda è in grado di migliorare il benessere dei lavoratori da una parte e dall'altra può dare un'immagine di sé come di un'azienda attenta a tematiche ambientali e di sostenibilità. La natura, quindi, si propone come elemento rilevante, nell'attuale contesto socio-economico, in quanto al centro della scena mondiale un po' a tutti i livelli, da quello politico al livello etico, passando per quello economico e sociale.

Se aggiungiamo a ciò, la tendenza progressiva, accentuata dal periodo di pandemia, di allontanamento e isolamento dal mondo naturale per favorire un approccio più digitale, possiamo comprendere come un ritorno al contatto con la natura sia molto sentito.

Rimanendo su un piano puramente informale tutti possono percepire che una passeggiata all'aria aperta e nel verde può avere benefici sul nostro corpo e sui nostri pensieri. Tale impatto positivo sul benessere delle persone è stato approfondito da svariate ricerche scientifiche che ne hanno appurato l'efficacia. La natura, infatti, permette svariati benefici come: un miglioramento nella rigenerazione dell'attenzione a seguito della visione di immagini di natura, il che permette un miglioramento delle prestazioni lavorative (Kaplan & Kaplan, 1989); periodi di degenza più corti a seguito di operazioni chirurgiche, grazie alla presenza di piante nell'ambiente fisico (Park & Mattson, 2009); un contesto favorevole per il potenziamento di qualità personali come l'autoefficacia (Wheeler et al., 2007) e la diminuzione dei livelli di stress ad ogni persona che ne entri in contatto (Hartig et al., 1996).

Da tali studi si possono evincere scoperte che possono essere applicate all'interno di contesti lavorativi con lo scopo di migliorare il benessere psicologico dei lavoratori.

Sorge però una domanda: i lavoratori ed i dirigenti sono veramente interessati ad entrare in contatto con la natura sul posto di lavoro? Ne comprendono appieno i benefici sotto diversi punti di vista?

1.2 Cosa vogliono i lavoratori dal proprio lavoro?

Durante la pandemia di Covid-19, che ha sconvolto il mondo, si è assistito ad un fenomeno di incremento delle dimissioni volontarie da parte dei lavoratori. Negli Stati Uniti d’America, dove l’impatto è stato significativo, il fenomeno ha preso il nome di “*Great Resignation*” o “Grandi dimissioni” tradotto in italiano. Nonostante il mondo del lavoro richiedesse manodopera e ci fosse un’alta disoccupazione i lavoratori continuavano a lasciare il proprio posto di lavoro. In Italia, le dimissioni volontarie sono state effettuate soprattutto da giovani fra i 26 ed i 35 anni (De Ceglia, 2022).

Tale fenomeno è da attribuire a diversi fattori, tra cui un nuovo modo di considerare il lavoro, il quale viene visto come uno strumento di accompagnamento verso la realizzazione della persona e non più come fulcro della vita. Infatti, secondo una ricerca condotta negli Stati Uniti d’America, nel 2021 i lavoratori hanno lasciato il proprio posto di lavoro soprattutto per una paga ritenuta bassa (63%), nessuna possibilità di avanzamento (63%) e per il clima irrispettoso a lavoro (57%) (Parker & Horowitz, 2022). Secondo una ricerca che comprendeva partecipanti anche da altri paesi le risposte sono state simili e tra le 8 cause principali vi era anche la mancanza di flessibilità lavorativa (26%) e la mancanza di supporti per il benessere della persona (26%) (De Smet et al., 2022). Anche nel contesto italiano è possibile riscontrare una tendenza crescente nel numero di dimissioni. Nel rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie, redatto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è possibile osservare come il numero di dimissioni sia in costante aumento da svariati anni, e l’esperienza della pandemia sembra aver dato forza a tale tendenza. Nel 2016 le dimissioni erano 1.300.895, per arrivare, tramite un aumento graduale a 2.299.188 del 2022 (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019, 2023). A seguito di questi dati non sorprende che uno tra i principali temi che interessano i responsabili risorse umane, in Italia, sia la talent attraction e la talent retention (Lifed, 2023) ossia l’attrazione e la ritenzione del personale, che in questo scenario attuale sono divenute un tassello fondamentale per le aziende che non vogliono vedersi svuotate dei dipendenti. Per migliorare questi aspetti bisogna lavorare sulle aspettative che ognuna delle due parti in causa (azienda e dipendenti) hanno rispetto al contratto di lavoro stipulato. Secondo Lifed esiste un incongruenza fra le aspettative e priorità dei lavoratori da quelle che secondo gli HR (responsabili risorse umane) sono le priorità delle persone che gestiscono.

Per il 35% degli HR la retribuzione economica è uno modo per motivare i dipendenti, mentre per i lavoratori essa è a dir poco fondamentale in quanto è la priorità per il 57% di essi. Per quanto riguarda l'equilibrio vita-lavoro, essa è la seconda voce per importanza per entrambi i gruppi mentre l'ambiente di lavoro è importante per il 49% degli HR e per il 44% dei lavoratori. Da questi dati si può capire come le voci sulle quali adoperarsi per far fronte ai cambiamenti lavorativi attuali siano diverse, ma ciò che causa tale scontento è il cambiamento di mentalità dei lavoratori. Essi vivono la propria situazione occupazionale come un peso, più che come un'opportunità, ne è la prova, infatti, che solo il 7% afferma di essere felice al lavoro (HR LINK, 2023) ed un lavoratore su tre vorrebbe cambiare azienda per optare verso realtà che permettano una maggiore attenzione all'equilibrio fra vita lavorativa e lavoro (ManpowerGroup, 2023).

Il quadro che si viene a creare è quello di una realtà lavorativa in cui sono soprattutto i giovani ad adoperarsi per la ricerca di un lavoro con una retribuzione adeguata ed un ambiente lavorativo positivo che permetta un buon equilibrio fra vita lavorativa e vita privata. Se a ciò si aggiunge che le principali tendenze di investimento a livello aziendale si stanno effettuando nei confronti degli under 30 e la seconda priorità dei responsabili delle risorse umane è il benessere dei propri dipendenti (Op. cit. Lifeed) si può arrivare a concludere che le aziende debbano sintonizzarsi sui bisogni e sui valori dei giovani. Questa categoria di lavoratori è caratterizzata da una cultura segnata da svariati connotati: importanza data ai cambiamenti climatici e a tematiche ambientali, tradotta nella realtà con le manifestazioni dei "Fridays for future"; minor importanza data al lavoro, considerato da generazioni precedenti come fulcro della vita; maggior peso a tematiche che riguardano la salute psicologica ed una consapevolezza e conoscenza approfondita degli strumenti informatici tale da valorizzare temi quali il diritto alla disconnessione. Tutto ciò è da legare anche ad una tendenza verso lavori meno stressanti, che prende spunto anche da recenti ricerche in campo scientifico le quali avvalorano la tesi secondo cui lavorare meno possa portare ad una maggiore produttività. Un esempio di quanto detto è dato dalla sperimentazione della settimana lavorativa di 4 giorni. Già nel 2015, Islanda e Svezia avevano condotto degli studi pilota in merito al tema, ma la più grande ricerca è stata svolta nel Regno Unito coinvolgendo 61 aziende con un totale di 2.900 lavoratori, i quali hanno potuto lavorare per 4 giorni per un totale di 32 ore a settimana.

I risultati, pubblicati solo a febbraio 2023 hanno evidenziato molte conseguenze positive sia per le aziende che per i lavoratori.

Le aziende hanno potuto osservare un incremento moderato dei ricavi ed il 92% delle aziende ha confermato la misura delle 4 giornate lavorative anche dopo lo studio. I lavoratori, invece, hanno potuto godere di un maggior benessere psico-fisico. Il 39% ha riportato di essere meno stressato ed il 71% ha riportato di avere minori livelli di burnout. In generale hanno potuto esperire minor ansia, minor spossatezza ed una diminuzione dei disturbi del sonno, inoltre il 54% ha notato di riuscire ad avere un miglior bilanciamento fra vita lavorativa e vita privata con conseguenze positive nelle relazioni familiari e sociali, così come nelle finanze (Cambridge University, Oxford University & Boston College, 2023). Oggi questa nuova politica del lavoro sembra poter prender piede anche in Italia grazie alla visione di Intesa Sanpaolo che ha deciso di investire su un'organizzazione lavorativa di 9 ore al giorno per 4 giorni lavorativi.

Un altro importante tema a cuore delle giovani generazioni e sempre più sotto i riflettori dell'opinione pubblica, è il cosiddetto diritto alla disconnessione, con cui si fa riferimento al diritto del lavoratore di potersi scollegare completamente dal proprio lavoro rendendosi irreperibile attraverso i mezzi di comunicazione elettronica (mail, telefonate etc.) una volta terminato il proprio orario di lavoro (International Labour Organization, 2022). Questa nuova opzione di flessibilità lavorativa si sposa bene con la spinta delle nuove generazioni verso lavori che non richiedano un eccessivo dispendio di energie anche al di fuori dell'orario di lavoro e che permettano un miglior benessere psicologico e maggior tempo libero di qualità.

Il report di Randstad circa l'employer branding, ha evidenziato come quasi 1 dipendente italiano su 2 dia grande importanza all'accesso, grazie alla propria azienda, a servizi di salute mentale e benessere e per il 26.5% dei lavoratori, è importante che l'azienda dia attenzione ai temi ambientali (Randstad, 2023). Esiste, infatti, un cambiamento nei valori dei giovani, che sono sempre più attirati dalla natura, intesa come luogo adatto al rilassamento ed al recupero dallo stress lavorativo. In quest'ambito esistono molteplici ricerche che evidenziano come l'impatto della natura sul posto di lavoro possa avere conseguenze positive su produttività, benessere e relazioni. Poter pensare di introdurre la natura nei luoghi di lavoro non è così impensabile in quanto può giovare sia alle aziende che ai dipendenti ed il valore della salvaguardia dell'ambiente e la riscoperta del contatto con la natura sono argomenti a cuore della popolazione più giovane, così come il benessere psicologico della persona.

Proprio per questo è possibile vedere come molte aziende fra cui Ferrari, Amazon, Microsoft etc., abbiano introdotto elementi naturali nei luoghi fisici, proponendo soluzioni architettoniche, oggetti, pattern di colore e di forma che ricordano la natura. Ferrari, ad esempio, ha introdotto piante tropicali lungo le linee di produzione per verificare che la qualità dell'aria sia ottimale per i dipendenti (Donelli, M., 2013), Amazon ha costruito una sede a Seattle con oltre 40.000 piante ed arredamenti con pattern naturali (González, Á., 2017), mentre Microsoft ha costruito delle sale meeting su degli alberi proprio come fossero vere e proprie case sull'albero, in modo da potenziare emozioni positive, creatività e ristoro dallo stress (Microsoft, 2017). Oltre ai luoghi fisici, la natura può essere vista come un'alleata anche all'interno dei processi di formazione, infatti può favorire il dialogo, migliorare i rapporti interpersonali ed infondere un rilassamento interiore che può essere trasportato nella routine lavorativa.

Questi cambiamenti sono supportati da ricerche in campi di studio abbastanza nuovi e che stanno ricevendo sempre più visibilità come il design biofilico, l'ecopsicologia e la psicologia ambientale, tutte discipline che cercano di introdurre caratteristiche naturali nei processi di produzione e nei contesti di lavoro per arrivare allo scopo comune di ridurre lo stress lavoro-correlato.

L'interesse per questo tema è sempre stato di grande centralità nel momento in cui si tratta di psicologia del lavoro, ma negli ultimi anni, se ne è discusso sempre di più anche in funzione della grande quantità di tempo che le persone spendono con i mezzi informatici. Si stima che una persona durante una giornata tipo, spenda in media 3 ore e 23 minuti guardando la televisione e 2 ore e 31 minuti utilizzando i social media (Meltwater, 2023). Visto e considerato che le ricerche affermano come l'utilizzo eccessivo di questi dispositivi danneggi non solo la nostra salute fisica, intaccando la vista in primis (Golebiowski et al., 2019) ma anche aumentando lo stress (Elhai et al., 2016) e quindi danneggiando la nostra salute mentale, è auspicabile perciò una strategia di riduzione dello stress, in modo da contenerne i danni.

Capitolo 2 - Lo stress lavoro-correlato

2.1 Da dove trae origine

Lo stress al giorno d'oggi è diventata una parola utilizzata talmente tanto da aver perso il suo vero significato. Essa viene definita come una sensazione negativa da evitare a tutti i costi in quanto usualmente associata a stati emotivi, fisici e psicologici negativi. La sua interpretazione popolare racchiude sia la descrizione del fenomeno "stress", che le cause e le conseguenze, non comprendendone dunque la vera natura.

Lo stress, se si vuole cercare di dare una definizione che accolga i diversi punti di vista in materia, è una reazione soggettiva di una persona di fronte ad una situazione che la pone in una condizione di disequilibrio. La reazione può essere di varia natura ed implica cambiamenti fisici, emotivi e psicologici in base a quanto la situazione sia percepita come più o meno minacciosa per la propria incolumità o benessere. Lo scopo dell'azione che si mette in atto (solitamente facente parte di 2 macro-categorie: attacco o fuga) serve a riequilibrare la situazione sottoposta a cambiamento dai cosiddetti stressors, ossia le fonti del disequilibrio (De Carlo et al., 2013). Lo stress, inoltre, ha come caratteristica intrinseca la soggettività, infatti davanti alla medesima situazione o stimolo ambientale, la persona potrebbe reagire negativamente o positivamente. La risposta viene modulata in base a caratteristiche individuali e quindi da una valutazione soggettiva. Quest'ultima è un processo che prevede una valutazione primaria in cui la persona attribuisce il significato di minaccia o di sfida allo stressor ed una valutazione secondaria, con cui si vanno ad individuare le proprie risorse personali più adatte per fronteggiare l'evento. Queste risorse prendono anche il nome di strategie di coping, fra cui si trovano strategie problem-focused che implicano un'azione di modifica diretta sullo stressor, strategie emotion-focused con cui si cerca di limitare le emozioni negative provate e le strategie avoidance-focused con cui si cerca di fuggire o evitare lo stressor (Eaton & Bradley, 2008; Tamres et al., 2002). Dopo l'attuazione della dovuta strategia di coping si procede alla valutazione terziaria con cui si rielaborano gli stressors in base ai risultati raggiunti. È importante sottolineare che la situazione che la persona ha di fronte è di certo filtrata dalle proprie caratteristiche individuali come le proprie conoscenze ed esperienze passate, ma, oltre a ciò, intervengono anche alcuni fattori che influiscono sulla probabilità che un evento sia percepito come più o meno stressante.

I fattori in oggetto sono: controllabilità, prevedibilità e durata.

La controllabilità influisce sullo stress diminuendolo in base a quanto, l'evento che accade, è nella nostra sfera di influenza. Se facciamo esperienza per più volte di non avere il controllo su qualcosa, è probabile che tradurremmo tale conoscenza in impotenza appresa, ossia un tipo di inattività e di ritiro di fronte a situazioni che riteniamo apparentemente senza controllo, sulla base di esperienze ripetute nel passato (Seligman, 1975). La prevedibilità, invece, fa riferimento a quanto è prevedibile o meno che si verifichi un evento stressante. Se una persona è cosciente che potrà esperire stress, essa può mobilitare preventivamente le proprie risorse, in modo da ridurre lo stress percepito in concomitanza con l'evento. Anche la durata dello stimolo stressante è importante, in quanto soggetti che lo esperiscono più a lungo o per più volte sono più a rischio di risentire negativamente dello stress (Iversen et al., 2008).

Nonostante questo fenomeno sia influenzato da molteplici fattori personali, esistono reazioni fisiche comuni a tutti gli uomini. Quando una persona entra in contatto con uno stressor, il corpo attiva una serie di reazioni in diverse zone del cervello. In primis l'ipotalamo segnala al sistema nervoso simpatico di attivarsi, e di attivare a sua volta una serie di organi e muscoli lisci. Alcune reazioni possono essere la dilatazione delle pupille o l'aumento di velocità del battito cardiaco. Oltre a ciò, il sistema nervoso simpatico attiva la midollare del surrene (parte interna delle ghiandole surrenali) la quale andrà a produrre adrenalina e noradrenalina per aumentare la pressione arteriosa e mantenere uno stato di vigilanza. L'ipotalamo inoltre, attiva l'ipofisi, la quale a sua volta produrrà l'ormone adrenocorticotropo, che trasportato alla corticale del surrene, farà rilasciare diversi ormoni, fra cui il cortisolo, responsabile della regolazione dei livelli di glucosio nel sangue. Solitamente, come conseguenza, i livelli di zucchero nel sangue aumentano. Tali secrezioni, combinate ai diversi ormoni prodotti, portano ad una risposta da parte del corpo, che solitamente è quella di attacco o di fuga (Nolen-Hoeksema et al., 2014).

Non sempre però, lo stress produrrà delle reazioni negative, alle volte, infatti, tale attivazione neurologica potrebbe avere dei benefici. In questi casi non si parla di distress o stress generalmente concepito, ma si parlerà di eustress, ossia una tipologia di attivazione che consente al nostro corpo di andare oltre i propri limiti ordinari e di sfruttare maggiormente le risorse cognitive e fisiche che ha a disposizione.

In questi casi se le strategie che la persona ha messo in atto per fronteggiare la situazione di disequilibrio hanno avuto successo, vi potranno essere conseguenze positive in termini di benessere. Ricerche recenti infatti, discriminano fra distress ossidativo ed eustress ossidativo, indicando quest'ultimo come processo per mantenere in buona salute il corpo (Sies et al., 2017). È necessario dunque, cercare di non raggiungere livelli eccessivi di distress, sia negli adulti, i quali potrebbero risentire dell'insorgenza di malattie anche gravi, che nei bambini, i quali potrebbero avere conseguenze negative sul proprio sviluppo (Chrousos, 2009). Nella categoria degli adulti, lo stress può derivare da molteplici fonti, fra cui la propria attività lavorativa. Essa può presentare stressors di svariati tipi, da stressors fisici o ambientali come le condizioni climatiche, carenza o sovraesposizione alla luce, rumore o inquinamento fino a stressors relazionali, comprendendo conflitti interpersonali, difficoltà nella comunicazione o mancanza di supporto organizzativo.

Al giorno d'oggi le persone che sentono di star vivendo delle situazioni stressanti stanno aumentando, anche per via dell'attuale situazione socio-politica mondiale. Infatti, dopo il periodo di restrizioni a seguito dell'emergenza del Covid-19, 4 lavoratori su 10 sostengono di provare maggiori livelli di stress per effetto della pandemia ed il 46% sostiene di esperire stress per l'eccessivo carico di lavoro e per la pressione temporale esercitata. Oltre a ciò, esistono altri fattori che influiscono sullo stress lavorativo, come la cattiva comunicazione e la mancanza di controllo sul proprio lavoro. Tutto ciò ha ovvie conseguenze anche sulla salute dei lavoratori, di cui il 30% riporta di avere almeno un problema di salute che è stato causato o reso più invalidante dall'attività lavorativa. Queste statistiche fanno capire come vi sia un problema di stress sui luoghi di lavoro che va affrontato con i dovuti mezzi e la giusta comunicazione, in modo da abbattere i taboos rispetto alla salute mentale. Un grande passo in avanti, evidenziato sempre dai dati, dimostra come per il 50% dei lavoratori, grazie al periodo di pandemia sia ora più facile parlare di salute mentale sul luogo di lavoro ed il 59% ritiene di poter fare affidamento al proprio manager per discutere di salute mentale (European Agency for Safety and Health at Work, 2022).

Per affrontare al meglio il tema dello stress lavoro-correlato, però, occorre comprendere le caratteristiche comuni con il normale stress ed allo stesso tempo comprenderne le caratteristiche peculiari e distintive.

Lo stress lavoro-correlato può essere definito come la possibile risposta da parte di persone nei confronti di una quantità di lavoro o di una pressione lavorativa eccessiva, che non può essere superata e gestita con le attuali conoscenze ed abilità della persona (World Health Organization, 2020).

È definita anche come un tipo di stress esperito, quando le richieste lavorative superano le capacità della persona nel risolvere tali richieste (European Agency for Safety and Health at Work, 2000). Queste definizioni cercano di incapsulare in poche parole una realtà molto complessa che vede diversi fattori entrare in gioco nello sviluppo dello stress. È possibile identificare molteplici fattori stressogeni nei contesti lavorativi: le richieste (il carico di lavoro, il ritmo di lavoro e l'ambiente lavorativo), il controllo (inteso come il grado di controllo che le persone possono esercitare sul proprio lavoro), il supporto (incoraggiamenti e risorse fornite dall'organizzazione o dai colleghi), le relazioni (devono essere positive in modo da evitare conflitti e comportamenti dannosi), il ruolo (dev'essere chiaro ad ognuno che tipo di mansioni è tenuto a svolgere e non vi devono essere ruoli che entrano in conflitto) ed il cambiamento (il modo in cui i cambiamenti sono comunicati ed effettuati all'interno dell'organizzazione) (Health and Safety Executive, 2017).

Queste categorie possono essere raccolte in altre 2 macro-categorie: i fattori di contenuto ed i fattori di contesto del lavoro. I fattori di contenuto fanno riferimento a ciò che è più "tangibile" come l'ambiente di lavoro e le attrezzature, i carichi di lavoro ed i ritmi lavorativi, l'orario di lavoro e le eventuali turnazioni ma anche la corrispondenza tra le competenze dei lavoratori ed i requisiti richiesti. I fattori di contesto sono il ruolo nell'organizzazione, l'autonomia decisionale e il controllo sulle proprie mansioni, i conflitti interpersonali al lavoro, l'evoluzione e lo sviluppo della carriera e la comunicazione (Clerici, 2019).

È importante sottolineare che l'ambiente lavorativo, soprattutto quando si parla d'uffici, può influenzare in modo importante il lavoratore in quanto durante tutta l'attività lavorativa si è in uno stesso luogo magari seduti ad una scrivania. Proprio per questo, in questi particolari contesti, l'ambiente può essere fonte di stress o fonte di benessere. In tal senso esiste un ambito di studi che effettua ricerche circa gli effetti dell'ambiente fisico sulle persone, sia dal punto di vista psicologico, ma anche dal punto di vista fisico, emotivo e relazionale.

La materia di studio in oggetto prende il nome di psicologia ambientale. Essa è nata negli anni '40 e solo successivamente, negli anni '60, è stata riconosciuta come branca della psicologia. Gli studiosi di questa branca della psicologia, analizzano la relazione tra gli individui e l'ambiente, sia esso naturale o urbano. In altre parole vengono studiati i modi con cui l'ecosistema influenza le persone che vi entrano in contatto, come ne modifica i comportamenti e come possa intaccare o migliorare il benessere (Steg et al., 2019).

Una delle teorie più importanti nel panorama della psicologia ambientale che ha importanti implicazioni sullo stress nei luoghi di lavoro è la teoria della rigenerazione dell'attenzione sviluppata dai coniugi Kaplan, secondo cui l'attenzione sul lavoro è difficile da mantenere e se la persona sforza a lungo le proprie capacità attentive avrà poi bisogno di un tempo di recupero. È stato dimostrato, dalle ricerche dei coniugi, che il recupero dell'attenzione avviene più velocemente se si modifica l'ambiente lavorativo in modo che presenti caratteristiche che ricordino la natura. Ciò favorirebbe un recupero più veloce dallo stress ed agirebbe come fattore protettivo nella sua insorgenza (Velarde et al., 2007). Non sorprende molto, quindi, che vi sia sempre più attenzione a tali tematiche, tanto che, molte aziende ed organizzazioni, hanno adottato soluzioni per fronteggiare lo stress sul luogo di lavoro seguendo una ristrutturazione o modifica degli ambienti lavorativi. Ci si è resi conto, anche grazie all'apporto di molteplici studi in materia, che se non si interviene per arginare lo stress lavoro-correlato si potrebbe andare incontro a molteplici rischi sia per l'organizzazione stessa che per i lavoratori e più in generale per la società intera.

2.2 Rischi derivanti dallo stress

Nonostante sia risaputo che lo stress provochi malessere ed abbia conseguenze negative su chi lo esperisce, si fa fatica a rendere bene l'idea della vastità e dell'intensità delle ricadute sulle persone, sulle organizzazioni e sulla società.

Secondo un'indagine dell'Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro del 2013 che ha preso come campione oltre 35.000 cittadini europei, è stato osservato che l'80% degli intervistati pensa che il numero di persone che avranno a che fare con lo stress sul luogo di lavoro aumenterà in futuro e per l'86% è necessario applicare soluzioni per migliorare la salute sul lavoro. Inoltre, per 9 italiani su 10 poter favorire condizioni di benessere sul posto di lavoro potrebbe essere utile ad aiutare le persone a lavorare più a lungo, in modo da favorire le cosiddette politiche di invecchiamento attivo, le quali permettono di far fronte alle problematiche demografiche riguardanti la progressiva diminuzione della popolazione e l'innalzamento dell'età media, entrambi problemi con cui l'Italia dovrà fare i conti. Ecco, dunque, che se non si interviene in modo concreto ed efficace per arginare il fenomeno o per migliorare il benessere dei lavoratori, le conseguenze potrebbero coinvolgere tutti gli attori sociali, partendo in primis dai lavoratori. Quest'ultimi, infatti, possono vivere sulla propria pelle le conseguenze dello stress lavoro-correlato, fra cui vi è il cosiddetto strain, con cui si fa riferimento all'insieme delle risposte individuali alla situazione stressante. Queste, si possono raggruppare in 3 categorie: risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali (Cooper et al., 2001).

Le risposte di natura fisiologica hanno origine da modificazioni neuroendocrine e immunitarie, così come dall'influenza del sistema nervoso. Se prendiamo in esame vissuti emotivi negativi come ansia, rabbia, vergogna o invidia, essi producono modificazioni nella secrezione di ormoni ed altre sostanze la cui azione può essere rilevata da 3 indicatori fisici: cardiovascolari (colesterolo nel sangue, pressione sanguigna, battito cardiaco), biochimici (presenza di cortisolo, acido urico, catecolamine) e gastrointestinali (soprattutto ulcere peptiche) (Fried et al., 1984).

Gli effetti che queste modificazioni possono avere su alcune condizioni mediche, come cancro, infarto o diabete, sono mediate dall'effetto delle richieste lavorative e dalle credenze individuali di controllo, vale a dire quanto una persona pensa di poter controllare quanto le sta accadendo (Fox et al., 1993).

In tal senso esiste un ampio dibattito, nella letteratura scientifica, in cui alcuni esperti sostengono che vi sia correlazione positiva fra l'esperire stress lavoro-correlato e l'insorgenza di malattie coronariche. Secondo una meta-analisi che ha raccolto i risultati di molteplici ricerche che hanno coinvolto un totale di 600.000 partecipanti provenienti dall'Europa, Stati Uniti e Giappone, il rischio di malattie coronariche aumentava dal 10% al 40% se la persona aveva avuto esperienza di strain provocato dallo stress lavoro-correlato (Kivimäki & Kawachi, 2015).

Per quanto riguarda le risposte psicologiche, invece, sono le più studiate ed approfondite in campo scientifico. Lo stress, in questo caso può intaccare diverse aree: la soddisfazione lavorativa, l'impegno verso l'organizzazione e l'intenzione di lasciare il lavoro. Oltre a ciò, può aumentare la probabilità di esperire ansia e depressione, così come esaurimento emotivo e depersonalizzazione, arrivando anche ad un abbassamento dell'autostima. Rimanendo in questo campo, uno dei più importanti e discussi tipi di strain è il burnout. La sindrome del burnout può svilupparsi in un lavoratore che si è trovato in una situazione di stress prolungata e acuta. Ciò porterebbe a gravi scompensi fisici e ad una prestazione lavorativa di scarsa qualità. Il termine viene associato spesso ai lavoratori dell'ambito sanitario, in quanto sono state effettuate numerose ricerche, durante tutto il '900, prendendo in esame questa particolare fetta di lavoratori. Nonostante ciò, è stato appurato che il burnout può colpire tutti quei lavoratori che sono a contatto con il pubblico, ma anche coloro i quali non hanno contatti esterni ma esperiscono carichi di lavoro molto intensi, hanno poco controllo sul proprio lavoro o vivono contrasti valoriali sul luogo di lavoro (Maslach & Leiter, 2016). Oltre alle conseguenze citate precedentemente, le due maggiori esperte del burnout, Christina Maslach e Susan Jackson, hanno individuato importanti ricadute in 3 aree distinte: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta efficacia personale (Maslach & Jackson, 1981). Il burnout, dunque, andando ad intervenire in modo negativo in queste 3 aree, porterà la persona a sentirsi senza energie mentali e fisiche, con un successivo distacco dalle relazioni interpersonali, che saranno poche e di scarsa qualità, portando la persona a sentirsi poco efficace nel lavoro. Nonostante nel corso del tempo anche lo stesso costrutto di burnout proposto da Maslach sia cambiato leggermente, la World Health Organization, nella sua ultima revisione circa la classificazione delle malattie, ha confermato le 3 dimensioni citate prima come caratteristiche del burnout, aprendo la strada verso un riconoscimento ufficiale della sindrome (World Health Organization, 2022).

Tornando alla classificazione delle conseguenze dello stress lavoro-correlato, come terza categoria, si trovano le risposte comportamentali.

Secondo una definizione del 1991 esistono due sotto categorie per descrivere questo gruppo: comportamenti significativi per l'organizzazione e significativi per l'individuo. Nonostante esistano altre definizioni, il contenuto non cambia, si fa sempre riferimento a risposte quali: riduzione delle performance, turnover, assenteismo (per quanto riguarda il lato che concerne l'organizzazione) e abuso di sostanze, relazioni sociali intaccate e comportamenti autolesivi (per l'individuo) (Jex & Beehr, 1991; Kahn & Byosiere, 1992). Dal punto di vista neuroscientifico i rischi che si incorrono in situazioni particolarmente stressanti vanno ad interessare soprattutto tre zone del nostro cervello: la corteccia prefrontale, l'amigdala e l'ippocampo. La corteccia prefrontale è la parte anteriore del lobo frontale del cervello, sede del nostro sistema esecutivo. La sua funzione è quella di permettere tutti quei comportamenti e ragionamenti complessi che influenzano la personalità, la presa di decisione e la capacità di moderare la nostra condotta (Yang & Raine, 2009). Questa regione, se interessata da stress, può provocare danni alla memoria di lavoro e ad altri processi cognitivi di adattamento. La memoria di lavoro, in particolare, è di fondamentale importanza quando si parla di lavori d'ufficio in cui è necessario ricordarsi di eventi molto recenti e legarli ad altri eventi immagazzinati nella memoria di lungo termine in modo da operare nel presente in maniera efficiente (Arnsten, 2009). È importante sottolineare che questa particolare zona del nostro cervello è molto sensibile alle variazioni di stress, per questo è possibile osservare dei cambiamenti repentini nelle funzioni ad essa associate ed i danni provocati possono durare anche per molto tempo (Brown et al., 2005). Infatti, studi su persone affette da burnout hanno dimostrato come alcune abilità che riguardano la corteccia prefrontale come l'attenzione, le funzioni esecutive ed in generale la velocità con cui si operavano ragionamenti e comportamenti, venivano intaccate anche a distanza di 3 anni dalla cessata esposizione agli stressors (Jonsdottir et al., 2017).

Per quanto riguarda invece l'impatto dello stress sull'ippocampo, è importante considerare che quest'organo interessa abilità come la navigazione nello spazio fisico e l'elaborazione di comportamenti emotivi ma le sue più importanti funzioni coinvolgono le abilità mnemoniche e di apprendimento. Basti pensare che essa è una delle prime zone del cervello ad essere colpite quando si soffre di malattie neurodegenerative come l'Alzheimer (Anand & Dhikav, 2012).

Inoltre, se si pensa che tale malattia si sta espandendo a macchia d'olio nella popolazione è comprensibile come sia di grande importanza preservare le funzioni dell'ippocampo dalla sua degenerazione, che viene accelerata dallo stress (Nichols et al., 2022).

Un altro studio ha evidenziato l'impatto dello stress cronico sui prolungamenti dendritici dei principali neuroni dell'ippocampo; tali connessioni possono soffrire di atrofia, riducendo quindi le connessioni sinaptiche tra neuroni e la plasticità sinaptica. Tutto ciò ha conseguenze sull'abilità della persona di prendere decisioni per gestire nuovi stressors ed anche sull'abilità di immagazzinare nuove informazioni, con successive ricadute sul piano lavorativo (Kim et al., 2015).

Anche l'amigdala non viene risparmiata dagli effetti nocivi dello stress. Essa svolge importanti funzioni per la memoria, per la regolazione delle emozioni, per la percezione del pericolo e per l'apprendimento da situazioni molto intense dal punto di vista emotivo. Nel momento in cui percepiamo uno stressor l'amigdala ne attribuisce importanza ed innesca una serie di processi neurali per la secrezione di sostanze che influenzano la nostra risposta comportamentale. Tanto più proviamo stress, dunque, tanto più l'amigdala aumenterà i collegamenti dendritici al suo interno, provocando l'innesco di meccanismi associati ai disturbi d'ansia (American Psychological Association Dictionary, 2023; McEwen & Gianaros, 2010).

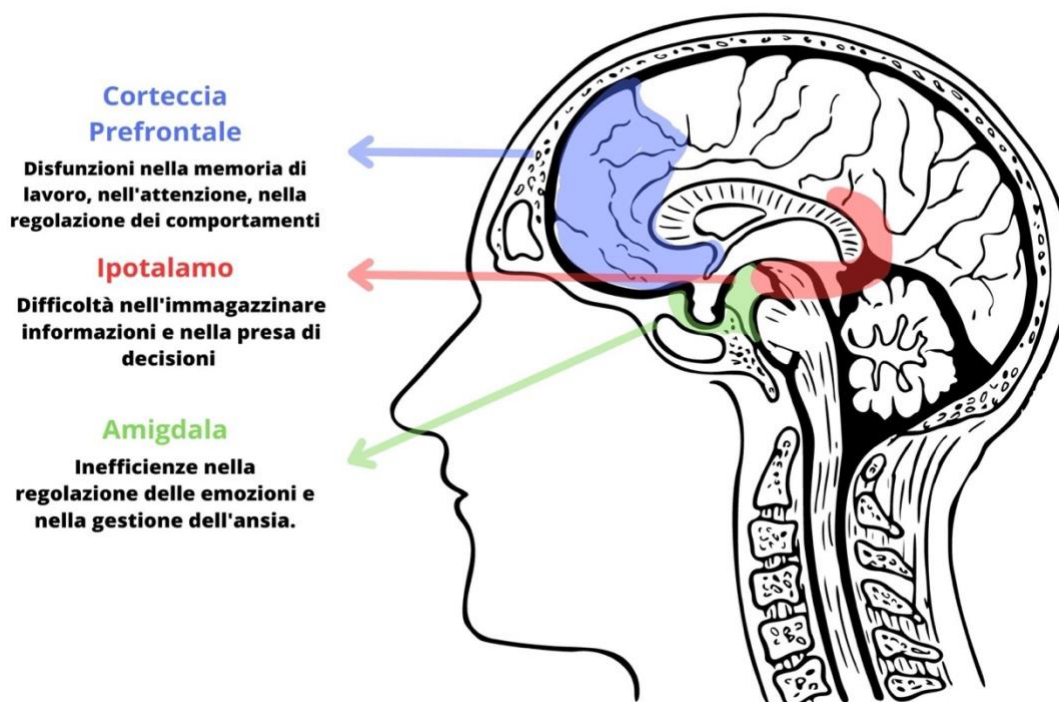


Figura 1 : Come lo stress influisce su alcune parti del cervello.

Ovviamente, tutti questi cambiamenti che vengono messi in atto dallo stress lavoro-correlato hanno conseguenze negative sia sulla persona, ma anche sull'organizzazione, così come sulla società. I costi dello stress per il lavoratore sono molteplici a partire dal deperimento della salute fisica e psicologica passando per relazioni sociali sempre minori e di minor qualità, minori prestazioni sul luogo di lavoro, burnout, affaticamento sensoriale fino ad arrivare a conseguenze più evidenti e tangibili come la perdita dei capelli ed eritemi o l'abuso di sostanze psicotrope con costi economici annessi alle cure mediche.

Per quanto riguarda le relazioni interpersonali, esse vengono compromesse sia a livello familiare che a livello lavorativo. Le ricerche in merito sono state eseguite soprattutto su animali in quanto esistono delle complicazioni etiche nell'esporre persone a stimoli stressanti costanti, senza considerare che le relazioni sociali non sono facilmente monitorabili se non con ricerche correlazionali od osservative. Molti studi hanno evidenziato che lo stress cronico, ossia esperito in maniera costante per svariati giorni, porta ad avere minor motivazione sociale ed interazioni sociali. Se si è isolati, però, intervengono altri processi che invece aumentano l'interesse sociale. Un'altra conseguenza è l'aumento dell'aggressività nei confronti dei pari, soprattutto quando lo stress è di tipo fisico, come situazioni di immobilizzazione o di confinamento (Van Der Kooij et al., 2014; Yohe et al., 2012). Tutto ciò ha ovvie conseguenze sulla qualità delle relazioni, in primis coi colleghi, coi quali potremmo avere problemi di comunicazione e di comprensione che non faranno altro che aumentare il clima di stress. Questo peso può essere portato anche all'interno del contesto familiare, riversando l'aggressività accumulata sul luogo di lavoro verso i componenti del nucleo familiare o sociale. Lo stress colpisce anche le nostre capacità attentive in termini di memoria di lavoro e di affaticamento sensoriale, con conseguenze sulla soddisfazione lavorativa e dunque sulle prestazioni lavorative. Lavorare in alcuni contesti può esporre maggiormente a questo tipo di conseguenze, soprattutto per quanto riguarda lavori come l'insegnante, l'assistente sociale, gli agenti penitenziari ed i centralinisti. Questi lavori hanno in comune delle caratteristiche peculiari che espongono i lavoratori a molti stimoli stressanti diversi, intensi e per periodi prolungati (Donald et al., 2005). Queste particolari condizioni provocano ricadute sulla loro produttività, infatti è stato evidenziato da diverse ricerche che all'aumentare dello stress diminuiscono le prestazioni lavorative (Bui, 2021; Asaloei, et al., 2020).

Se si aggiunge a ciò il problema dell'abuso di sostanze alcoliche e psicotrope, si può ben capire che i danni che l'individuo può arrecare all'organizzazione ma soprattutto a sé stesso sono molto vasti. In tal senso esistono due principali visioni della letteratura scientifica: una lega l'abuso di sostanze a fattori esterni al luogo di lavoro, come una propensione tramandata dalla famiglia, tratti di personalità o norme sociali (Ames & Janes, 1992); l'altra riconduce l'abuso a cause come le richieste lavorative, la mancanza di partecipazione nelle decisioni ed i conflitti tra colleghi (Trice & Sonnenstuhl, 1990). Entrambe le prospettive sono state validate da svariate ricerche e possono essere unite per avere una comprensione migliore degli effetti e di come essi intervengono nella motivazione al consumo di alcool. Sono stati proposti diversi modelli che spiegano la correlazione fra stress lavoro-correlato ed abuso di alcool con fattori di mediazione come la depressione e l'insoddisfazione lavorativa e fattori di moderazione, ossia fattori protettivi e di vulnerabilità propri dell'individuo (Frone, 1999).

Un ulteriore rischio legato all'esposizione a stress lavoro-correlato è l'assenteismo. Con questo termine ci si riferisce all'assenza del lavoratore sul posto di lavoro, il quale utilizza in modo massiccio permessi retribuiti ed assenze ingiustificate, mostrando scarsa puntualità e rispetto dell'orario di lavoro. Questo fenomeno danneggia non solo l'individuo, il quale vedrà la propria retribuzione diminuire, ma anche l'organizzazione, la quale dovrà far fronte ad assenze ingiustificate, mancanza di puntualità e l'utilizzo di permessi, tutte voci che andranno a gravare in molte aree dell'organizzazione.

Tutti questi rischi a cui va incontro il lavoratore hanno delle ricadute in ambito economico anche molto importanti. La perdita del reddito è la differenza di reddito fra le giornate lavorative effettuate normalmente e quelle perse per via di assenze, dunque, tanto più le conseguenze dello stress sono importanti per la persona, tanto maggiore sarà la perdita in termini economici. Ad aggravare la situazione vi possono essere eventuali visite mediche e l'acquisto di farmaci. A cascata ne può risentire anche la famiglia e gli amici attorno alla persona, così come eventuali colleghi di lavoro chiamati a sopperire alle mancanze in termini di performance o assenteismo (De Carlo et al., 2013, p. 205 – 207).

Come accennato poco sopra, anche l'organizzazione risente delle conseguenze dello stress esperito dai propri lavoratori, e ne può quantificare l'impatto grazie alla verifica di alcuni indicatori come le assenze, il presentismo, il turnover ed il numero di incidenti ed infortuni.

Le assenze possono essere provocate allo sviluppo di malattie causate dallo stress esperito sul luogo di lavoro, oppure dall'aggravarsi di malattie esistenti o ancora dalla volontà di allontanarsi dal luogo di lavoro per evitare di imbattersi in situazioni considerate negative. Se una possibile risposta al malessere è il ritiro, dall'altra vi è l'esaltazione della propria presenza anche quando essa è poco utile o superflua.

Con il termine presenteismo si fa riferimento alle situazioni in cui un lavoratore, nonostante non si senta bene, continua a presentarsi sul posto di lavoro per svariati motivi che possono essere personali (ricerca di entrate economiche etc.) o sociali (timore di deludere il capo etc.). Quando la persona si presenta a lavoro in condizioni psico-fisiche non ottimali possono esserci conseguenze anche molto serie, come incidenti ed errori, in quanto la concentrazione è bassa, si è più distratti e stanchi.

Un altro indicatore a cui molte aziende fanno riferimento è il turnover, ossia il tasso di sostituzione di lavoratori nell'organizzazione. Molte ricerche hanno evidenziato un forte legame fra stress ed intenzioni ad abbandonare il proprio lavoro (Kachi et al., 2020; Arshadi & Damiri, 2013).

È di fondamentale importanza per le organizzazioni riuscire a scovare e comprendere i motivi alla base di un elevato tasso di turnover in quanto esso può danneggiare le relazioni all'interno delle varie squadre di lavoro, aumentare il carico di lavoro per chi rimane e può danneggiare in modo significativo la stessa organizzazione. Infatti, quando una persona si licenzia potrebbe provocare un effetto a valanga, motivando altri lavoratori ad abbandonare il posto di lavoro. In questi casi i costi sostenuti dall'azienda hanno a che fare con nuovi inserimenti per sopperire alla mancanza di personale, formazione per i nuovi assunti ed un deterioramento dell'immagine dell'azienda nel mercato del lavoro (Donaldson-Feilder, et al., 2013, p. 33-41).

Il quarto indicatore tiene presente degli incidenti e degli infortuni, in quanto correlati spesso a situazioni di stress lavoro-correlato. Non è un caso infatti, che alcuni sintomi dello stress siano l'affaticamento sensoriale, la stanchezza ed una scarsa motivazione, tutti fattori che possono comportare disattenzioni nelle mansioni provocando danni a sé stessi, a colleghi, ad eventuali clienti e ad attrezzature o merci.

Un fattore che può aumentare il rischio di incorrere in stress e di conseguenza in incidenti ed infortuni è il lavoro notturno e a turni. Secondo diverse ricerche ciò che impatta maggiormente sulla salute psico-fisica dei lavoratori, non è tanto il lavoro notturno, quanto la variabilità dell'orario di lavoro.

Gli scompensi rilevati riguardano soprattutto la quantità e la qualità delle ore di sonno, provocate dall'alterazione dei ritmi circadiani, con conseguenze sull'attenzione e vigilanza. Inoltre è stata rilevata un'incidenza quasi del doppio nelle assenze per malattia (62,8% e 38,5%) e nella frequenza degli infortuni (19,5% e 8,8%) tra coloro i quali hanno turni a rotazione e chi invece ha turni diurni fissi (Fido & Ghali, 2008; Ohayon et al., 2002; Tomei et al., 2015).

I costi economici per l'organizzazione possono essere calcolati attraverso molteplici formule come la "*StressCost Formula*" o il modello "*Osha's safety pay program*", ma ne esistono di molti altri tipi che si differenziano l'un l'altro in base ai fattori che tengono in considerazione per il conteggio. Se si decide di comprendere i 4 indicatori citati in precedenza, ossia le assenze, il presentismo, il turnover e gli incidenti ed infortuni, il costo totale è la sommatoria dei costi direttamente associati ad ognuno con l'aggiunta dei costi nascosti. Quest'ultima categoria raccoglie tutti quei costi variabili che non possono essere indagati nella maniera opportuna in quanto non pienamente controllabili ed osservabili. Ne fanno parte l'impatto sulle pubbliche relazioni e sulla reputazione aziendale, maggiori costi del reclutamento dati dalla cattiva reputazione, conflitti fra dipendenti, minor produttività, premi assicurativi più alti per i datori di lavoro che presentano maggiori infortuni nella propria azienda, maggior costo degli stipendi per via di sostituzioni date dal turnover o dall'assenteismo, maggiori costi di formazione per i nuovi assunti ed il deterioramento del clima organizzativo (Donaldson-Feilder et al., 2013).

Nonostante i fattori da tenere in considerazione per un calcolo oggettivo siano moltissimi, secondo un rapporto del Sainsbury Centre for Mental Health del 2007, il costo dato da fattori come l'ansia, lo stress e la depressione è costato circa £1.035 per dipendente all'anno ai datori di lavoro inglesi. Tale somma è divisa per la maggior parte in costi legati al presentismo (£605), mentre l'assenteismo (£335) ed il turnover (£95) pesano meno sul bilancio finale (The Sainsbury Centre for Mental Health, 2007).

Se si guarda ad ampio spettro invece, i costi dello stress lavoro-correlato sulla società intera possono gravare soprattutto in aree come l'assistenza medica, il pensionamento anticipato, l'inabilità lavorativa, i costi sociali sostenuti dagli amici e della famiglia dei lavoratori colpiti dallo strain e la diminuzione della produttività.

Esistono svariate ricerche che hanno cercato di quantificare a livello europeo il peso economico dello stress lavoro-correlato ed i loro risultati variano attorno alle centinaia di miliardi di euro.

Uno di questi studi ha preso in considerazione 27 paesi dell'Unione Europea, stimando che il costo per le conseguenze dello stress lavoro-correlato ammontano a €617 miliardi all'anno, con €272 miliardi per i danni provocati dall'assenteismo e dal presenteismo, €242 miliardi dati dall'abbassamento della produttività e €63 miliardi per i costi sulla sanità. A seguito di numeri così ingenti è necessario capire come affrontare il problema dello stress lavoro-correlato nel modo migliore, in maniera da migliorare il benessere lavorativo delle persone, contenere i costi per le organizzazioni e ridurre il peso economico sulla società. Interventi in tal senso possono essere molto benefici per tutti gli attori presi in causa, infatti si stima che i miglioramenti dell'ambiente lavorativo, la prevenzione di disordini mentali e la promozione della salute mentale possono avere un ritorno dell'investimento molto benefico in termini economici. Per ogni euro di spesa investito nel miglioramento psico-fisico dei lavoratori vi è un ritorno in termini economici di €13.62 su base annuale (Matrix, 2013). Dati questi possibili risultati economici non sorprende che sempre più aziende e start-up stiano cercando di offrire prodotti e servizi alle aziende che vogliono investire sul benessere dei propri dipendenti. L'obiettivo ultimo è quello di arginare il fenomeno attraverso l'uso di applicazioni e supporti informatici per proporre consulenze di carattere psicologico ai lavoratori, la promozione di attività di team building per favorire la coesione e la resilienza di ogni componente dell'azienda, l'organizzazione di formazioni e workshop per fornire ai dipendenti degli strumenti pratici per affrontare lo stress sul lavoro, sconti e trattamenti di favore per accedere a centri di fitness e palestre o interventi di mindfulness e connessione con la natura. La lista delle proposte potrebbe sempre più allungarsi nel corso del tempo visto e considerato che sempre più persone riferiscono di provare livelli alti di stress sul posto di lavoro e le aziende che provano ad entrare nel mercato del benessere aziendale sono sempre di più. Oltre alle strategie elencate, ne esistono altre che non richiedono l'intervento di aziende esterne, ma che prevedono comunque un'attenta e preventiva valutazione delle fonti dello stress presenti sul luogo di lavoro, in modo da porre in essere azioni correttive efficaci.

2.3 Possibili soluzioni

La prima cosa da fare per adottare la giusta soluzione è individuare il modo più appropriato per valutare lo stress, cercando quindi di circoscrivere l'ambito di intervento, in quanto vi possono essere svariati stressors di diversa natura ed un intervento complessivo che li vada a mitigare tutti non potrebbe essere realisticamente adottato dalle organizzazioni. Nella letteratura scientifica esistono molteplici modelli che valutano i rischi legati allo stress lavoro-correlato e tutti risentono di alcune caratteristiche peculiari che distinguono lo stress da altri rischi tradizionali più tangibili e quantificabili. Lo stress per essere misurato ha bisogno di questionari, raccolta dei rischi percepiti o la raccolta di alcuni indicatori "oggettivi" che comunque non possono avere delle soglie di riferimento oltre alle quali l'esperto è sicuro che la persona esperisca stress. Nel processo, infatti, vi sono molte variabili che intervengono per mediare l'effetto dello stress o per moderarlo, proprio per questo non esiste una precisa correlazione fra la dose di rischio e dei precisi effetti sulla salute, proprio per questo, persone diverse possono esperire un tipo ed un'intensità diverse di stress nonostante lo stressor sia lo stesso. Si viene a configurare, dunque, un tipo di valutazione che cerca per quanto più possibile di essere generale, ma che deve comunque tener presente delle caratteristiche distintive di ogni individuo.

Le fasi della valutazione dello stress lavoro-correlato, in Italia, sono definite da alcune norme dapprima europee, siglate nel 2004, e poi recepite in Italia con il Decreto Legislativo 81/2008 che ne ha visto l'attuazione da parte degli organi istituzionali come l'Inail a partire dal 2010. Dal 2011 è stato possibile, per le organizzazioni, usufruire di strumenti per la valutazione online dello stress lavoro-correlato, i quali sono stati aggiornati nel 2017 grazie alla grande mole di dati raccolti nel tempo. L'obiettivo ultimo del processo di valutazione è quello di attuare misure correttive per prevenire e migliorare il benessere e la salute dei lavoratori, attraverso un ciclo continuo di analisi dei fattori di rischio e relativi interventi migliorativi, passando per diverse fasi.

Il primo intervento da effettuare è la cosiddetta fase propedeutica, in cui definire i gruppi omogenei di lavoratori aventi caratteristiche simili per quanto concerne le mansioni svolte, l'ambiente di lavoro ed i relativi rischi, definire il piano di valutazione e gestione del rischio e la strategia comunicativa per coinvolgere il personale.

La seconda fase prevede una valutazione preliminare detta oggettiva in cui, per ogni gruppo omogeneo, viene identificato il grado di rischio in 3 diverse aree: gli eventi sentinella (assenze, infortuni, turnover, segnalazioni varie etc.), i fattori di contenuto del lavoro (orario lavorativo ed eventuale presenza di turni, carichi e ritmi lavorativi, ambiente di lavoro etc.) ed i fattori di contesto del lavoro (rapporti interpersonali, modalità comunicative adottate, evoluzione di carriera etc.). Tale rilevazione viene effettuata con l'ausilio di diversi strumenti come la Lista di controllo dell'Inail, il metodo VIS o il metodo OFSA in cui viene proposta una lista di indicatori delle 3 aree citate precedentemente. In base ai risultati, si andrà ad agire con interventi correttivi sulle situazioni a rischio. Se tali azioni non danno esito positivo, ossia non riescono ad annullare o ad abbassare il rischio rilevato in partenza, allora si proseguirà con la fase successiva di valutazione soggettiva.

In questa terza fase si raccolgono le percezioni dei lavoratori circa i fattori di contenuto e di contesto che sono stati rilevati come critici e li si valutano attraverso uno dei diversi strumenti a disposizione delle aziende come questionari, focus group o interviste semi-strutturate. La metodologia corretta andrà scelta in base alla dimensione dell'azienda.

Nel momento in cui anche questa fase è terminata si possono tirare le somme ed avere una valutazione che comprenda sia fattori misurabili ed oggettivi che fattori percepiti dai lavoratori e quindi soggettivi, in modo da applicare altri interventi correttivi che tengano conto dei risultati complessivi di tutte le fasi. Il processo di valutazione però, non è finito qui, in quanto l'ottica con cui si eseguono tali analisi dello stress lavoro-correlato è di tipo ricorsivo e sempre migliorativo. Nel corso del tempo potranno essere scovati altri tipi di stressors dati dall'introduzione di nuove tecnologie, da nuove tendenze culturali e sociali o da altri fattori che prevedono quindi ulteriori interventi, per questo è fatto obbligo ai datori di lavoro di eseguire un monitoraggio dello stress sul posto di lavoro ogni 2-3 anni (INAIL, 2023; INAIL, 2017).

Tali azioni migliorative, però, risentiranno del modo con cui si è rilevato lo stress lavoro-correlato. Alcuni strumenti valutano maggiormente alcune aree piuttosto che altre, proponendo quindi un quadro di interventi basato su teorie che potrebbero avere alcuni limiti.

Esistono questionari che indagano le fonti dello stress come il Job Content Questionnaire o l'Health and Safety Executive, altri valutano lo strain come l'MBI o la Job Satisfaction Scale, altri indagano le caratteristiche dei lavoratori e se queste avranno un impatto sullo stress, come la Resilience Scale o la Self Efficacy Scale, altri analizzano le fonti e gli effetti dello stress come l'OPRA o l'MOHQ oppure altri valutano le fonti, le caratteristiche individuali e gli effetti dello stress come l'OSI.

Ciò che è importante sottolineare è che, nonostante la valutazione dello stress sia approfondita, vi possono essere aree che sono sottovalutate per la loro importanza o aree nascoste che non sono coperte dalla valutazione. Le fonti di stress, infatti, possono essere moltissime e non comprese nei questionari, rendendo quindi difficile attuare interventi che vadano a colpire i veri stressors e che permettano un vero miglioramento nel benessere dei lavoratori.

Non è sempre vero che le persone siano coscienti della presenza di uno stressor o che sappiano di star provando le conseguenze di quest'ultimo. Proprio per questo le molte aree che impattano sullo stress lavoro-correlato andrebbero approfondite preferibilmente attraverso colloqui mirati con le singole persone o attraverso la misurazione di alcuni indicatori come il monitoraggio dell'attività del sonno e delle performance lavorative di ognuno, oppure, cercando di approfondire le pratiche aziendali a livello di comunicazione e relazioni e le politiche aziendali come la cultura e le norme applicate, così come attuare una valutazione ambientale attenta sia allo stress fisico che psicologico. Ovviamente svolgere una valutazione e gestire interventi che vadano a colpire ogni stressor è impossibile oltre che molto dispendioso per l'organizzazione. È quindi importante proporre interventi che siano quanto più impattanti e che coinvolgano quante più aree possibili (come quelle elencate sopra) con un occhio di riguardo alle tempistiche, al costo ed al rapporto finale, il quale dovrà essere dettagliato ed oggettivo racchiudendo i risultati ottenuti.

In base alla letteratura scientifica esistono 3 aree di interventi possibili: prevenzione primaria, prevenzione secondaria e prevenzione terziaria.

La prevenzione primaria prevede la messa in atto di azioni per abbassare la probabilità che i lavoratori siano esposti alle cause dello stress lavoro-correlato in un'ottica di prevenzione.

La prevenzione secondaria va a lavorare sullo stress lavoro-correlato che si sta già manifestando in forme di strain. Questi interventi andranno a lavorare su un piano di cura da una parte e di prevenzione dall'altra.

La prevenzione terziaria prevede la gestione degli effetti dannosi dello stress sulla salute in un'ottica di cura e riabilitazione e qualora sia necessario vi dovrà essere anche una figura con competenze sanitarie che segua il processo (Consiglio dell'Ordine degli Psicologi della Regione Emilia-Romagna, 2008).

In tal senso esistono diversi punti di vista riguardo ai possibili interventi da applicare nei contesti lavorativi per diminuire o prevenire lo stress lavoro-correlato. Alle volte queste azioni di miglioramento potrebbero non tenere sempre presente del confine che c'è fra benessere lavorativo e benessere individuale, andando quindi a considerare anche aspetti privati, per questo è molto importante che le azioni vengano svolte da personale qualificato come lo può essere uno psicologo del lavoro. Alcuni interventi lavorano prettamente su aspetti relazionali, altri sugli aspetti fisici, altri ancora sulla modifica delle politiche aziendali. Ciò che è di fondamentale importanza nella messa in opera di questi cambiamenti per la salute dei lavoratori è la pregnanza e l'impatto che può avere, per questo è consigliato comunicare ai lavoratori il motivo che spinge all'attuazione dei provvedimenti, dando peso non solo a vantaggi di tipo economico, ma anche assicurarsi che l'intervento rientri all'interno della cultura organizzativa e preferibilmente che sia in linea anche coi valori della maggior parte dei dipendenti in modo da renderli partecipi, inoltre bisognerà monitorare e valutare l'impatto dell'intervento per poi comunicarlo a coloro che ne sono stati interessati (Goetzel et al., 2014).

Gli strumenti che possono essere messi in campo per creare un percorso come quello appena descritto, sono: formazioni aziendali, team building, modificazione degli spazi fisici di lavoro, counseling, coaching, mentoring, colloqui di miglioramento, modifica dei benefici economici, benefit per una migliore conciliazione vita-lavoro, introduzione di un counselor in azienda, adozione di piattaforme online di supporto psicologico etc. Ognuno di questi provvedimenti ha particolari rischi e limiti che ne possono ledere l'efficacia.

Le formazioni aziendali possono rivelarsi inconcludenti, i team building possono essere prese alla leggera come delle attività divertenti, in generale un intervento può essere privo di pregnanza a livello valoriale per i singoli individui, l'aumento dei benefit può portare ad una spesa ingente da parte dell'organizzazione senza considerare il fenomeno del work-family backlash in cui i lavoratori che utilizzano i benefit aziendali per situazioni particolari potrebbero essere vittime di pressioni da parte dei colleghi o dei superiori, i quali spingono la persona a non utilizzare i benefit, sfociando quindi in ulteriori fonti di stress. Visti i rischi che si possono incorrere, molte aziende stanno optando per un tipo di strumento in particolare, ossia l'adozione di applicazioni online che permettano ai lavoratori di entrare in contatto con psicologi e counselor, i quali possono offrire supporto psicologico e consigli circa problematiche personali o lavorative ma anche per effettuare sessioni di meditazione.

L'introduzione di queste applicazioni sta diventando virale soprattutto dopo il periodo di pandemia, infatti, l'amministratore delegato di una delle migliori applicazioni di meditazione guidata, dal nome Headspace, ha dichiarato di aver avuto un incremento del 500% nelle richieste di informazioni circa il servizio offerto rispetto al periodo precedente la pandemia (Levy, 2020). Questi spazi digitali possono offrire consulenze con psicologi quando vi è una necessità di intervenire mentre si sta vivendo una situazione stressante o dopo averla vissuta, ma essi possono agire anche come fattori protettivi e precedere l'esposizione a fonti di stress. Tali applicazioni possono dividersi in base al modo con cui cercano di offrire aiuto alle persone. Vi sono applicazioni che si focalizzano su delle guide che offrono soluzioni e strategie in base al problema che la persona sta vivendo, altre propongono all'utilizzatore delle tecniche di rilassamento, altre ancora mettono in contatto l'utente con personale qualificato attraverso videochiamate, alcune addirittura possono monitorare alcuni parametri fisici alla base di comportamenti problematici come, ad esempio, la mancanza di sonno. Uno dei problemi di questi prodotti digitali è che vanno ad alimentare il già esteso utilizzo che facciamo degli strumenti elettronici, andando ad amplificarne i danni fisici come la perdita della vista o problemi comportamentali come la dipendenza da smartphone e il deterioramento del ritmo circadiano (Tosini et al., 2016).

Inoltre, la ricerca in merito non è sufficientemente valida ed estesa. Da un lato manca una base solida di ricerche scientifiche che approfondiscano in maniera completa il bilancio fra rischi e benefici dell'utilizzo estensivo e duraturo di tali applicazioni, dall'altro lato gli studi finora condotti possono essere intaccati da molte variabili casuali che ne possono inficiare le conclusioni, basti pensare che l'utilizzo della piattaforma digitale può avvenire in qualsiasi contesto e durante qualsiasi momento della giornata. (Weber et al., 2019). Fra le azioni proposte precedentemente, quindi, ne servirebbe un'altra che non preveda particolari punti deboli e su cui vi siano ampie ricerche che ne indicano i benefici. Una proposta in tal senso arriva direttamente dall'unione di diverse discipline come la psicologia, l'ecologia, la sociologia e la psicologia ambientale che unite assieme possono portare all'elaborazione di tecniche innovative di formazione in natura e di modifica degli spazi di lavoro con caratteristiche vicine alla natura, così come lo sviluppo di una nuova consapevolezza ecologica che interessa le relazioni in tutti gli ambiti di vita. Queste pratiche sono comprese nell'ambito di studi dell'ecopsicologia, materia di studio nata nel 1989 presso l'Università di Berkeley, in California, e formalmente riconosciuta nel 1992 con la pubblicazione del primo testo sull'ecopsicologia dal nome "*The voice of the Earth*" scritto da Theodore Roszak (Danon, 2020). Negli ultimi anni questo filone di studi si sta sempre più espandendo grazie al favorevole contesto sociale ed economico che supporta la salvaguardia dell'ambiente. Le tecniche proposte da questa disciplina possono essere applicate nei contesti lavorativi proponendo in modi diversi l'introduzione di elementi naturali sul luogo di lavoro, i quali darebbero adito ad una serie di benefici per i lavoratori. Per fare un esempio, la tecnica della formazione in natura racchiude i benefici della formazione classica, delle attività in team building, del counseling, del coaching e dell'attività fisica, anche se quest'ultima non viene accennata a sufficienza come fattore per combattere lo stress lavoro-correlato. Inoltre, l'introduzione di elementi naturali nel luogo di lavoro fisico prevede l'uso di poche risorse economiche ma vede dei grandi benefici in cambio. Le tecniche appena proposte godono di una considerazione favorevole da parte dell'opinione pubblica in quanto si sta dando sempre più attenzione ai temi legati alla natura e ciò potrebbe avere conseguenze positive anche in termini di pubblicità per l'azienda che decidesse di adottarle. Oltre a ciò, esse sono sostenute da un'ampia letteratura scientifica grazie alla quale è possibile identificare in maniera oggettiva ogni tipo di beneficio sulla salute dei lavoratori.

Capitolo 3 - Natura: antidoto allo stress e non solo

3.1 Perché natura sul luogo di lavoro?

Al giorno d'oggi il fenomeno dell'urbanizzazione, che si riferisce al “processo di formazione e di crescita delle città” (Treccani, 2023) è in costante crescita in tutto il mondo. Secondo recenti stime le persone che vivranno in contesti urbani passeranno dal 56% della popolazione nel 2021, al 68% nel 2050. Questo cambiamento porterà più di 2 miliardi di persone ad abitare in zone urbane, soprattutto nelle regioni dell'Africa e dell'Asia. Questi due continenti hanno un tasso di urbanizzazione annua molto alto, ossia del 2.1%. Altre due importanti aree geografiche per approfondire l'analisi del fenomeno sono l'America Latina ed i Caraibi, entrambe zone in cui il tasso di urbanizzazione è dell'81% ed in cui sono presenti 4 delle più grandi megalopoli del mondo: Città del Messico, San Paolo, Buenos Aires e Rio de Janeiro. In generale, le zone considerate in via di sviluppo come quelle appena citate avranno un aumento della popolazione che risiede in città, dal 52% al 66% nel 2050. Nelle regioni considerate come più sviluppate, invece, il fenomeno di urbanizzazione vivrà una crescita più moderata, passando dal 79% all'87% nel 2050. Lo sviluppo di città porta con sé ampi ed importanti ricadute sui singoli, esponendo da un lato a migliori opportunità lavorative, miglior disponibilità di servizi e di spazi di socialità e dall'altro può esporre a problemi di salute fisica e mentale (UN-HABITAT, 2022). Sotto quest'ultimo punto di vista vi sono innumerevoli ricerche che indicano come le persone residenti in città soffrano in maniera significativamente più alta di disordini dell'umore e di ansia rispetto a chi vive in altre aree abitate (Peen et al., 2010). Inoltre è stato rilevato che le capacità cognitive dei bambini vengono deteriorate nei giorni in cui vi è più inquinamento atmosferico portando quindi ad una serie di conseguenze negative in età adulta (Roth, 2017). Un altro problema fisico legato all'inquinamento delle città è l'aumento del rischio di obesità e di diabete, attraverso un alterazione del metabolismo del corpo (Xu et al., 2010; Chen et al., 2013). Le problematiche proseguono in una lunga lista che comprende malattie respiratorie, maggior stress e costi sociali più elevati.

Per porre rimedio a tali ricadute negative dell'urbanizzazione, ci si può servire di un alleato che è sempre stato al nostro fianco e che solo negli ultimi decenni si è riscoperto come elemento fondante della nostra esistenza, ossia la natura.

Vi sono persone che la amano ed altre a cui interessa solo trarne profitto, ma esiste una spinta innata e presente all'interno di ognuno che ci porta ad esserne affascinati e rinvigoriti. Tale forza interna, che prende il nome di biofilia, fa in modo che molte persone trovino il contatto con la natura come ristoratore e benefico. Per biofilia si intende "l'amore per la vita" o in senso più letterale "passione per la vita". Il termine è stato coniato dallo psicologo tedesco Erich Fromm e dal biologo americano Edward Osborne Wilson, i quali hanno attribuito significati diversi alla parola. Per Fromm la biofilia è un tratto di personalità caratterizzato dall'attrazione verso tutto ciò che è vivo, mentre per Wilson essa descrive i tratti dell'adattamento evolutivo dell'uomo, grazie al quale sviluppiamo un collegamento con il mondo naturale. Nonostante le definizioni possano non concordare pienamente, entrambi gli studiosi sono in accordo nell'affermare che esso sia un tratto di personalità ereditario e quindi presente in ogni essere umano, con basi biologiche che affondano le radici nella storia evolutiva dell'uomo (Fromm, 1973; Wilson, 1984; Kellert & Wilson, 1993). Spesso ci dimentichiamo come la nostra storia in quanto Homo sapiens sapiens, sia molto antica, infatti il primo essere umano classificato con quest'accezione si è sviluppato circa 50.000 anni fa. Nel corso dei millenni e per il 95% della nostra storia evolutiva siamo stati cacciatori e ci siamo adattati alle condizioni ambientali sopravvivendo e prosperando soprattutto nella savana, la quale è intesa come la culla dell'umanità (Orians & Heerwagen, 1992). Solo in tempi più recenti, a partire dall'invenzione dell'allevamento e dell'agricoltura, le cui tappe definiscono il 5% della nostra evoluzione, l'uomo ha cambiato il proprio approccio con la natura distinguendola in natura selvaggia e natura domestica (Stephens et al., 2019). A partire dalla rivoluzione industriale che rappresenta meno dello 0.1% della nostra storia di uomini, le persone hanno iniziato a vivere in contesti urbani in cui la natura viene eradicata a scopi utilitaristici, allontanandola in aree remote (Szreter & Mooney, 1998).

Comprendendo come nel corso del tempo l'uomo sia sempre stato a contatto con la natura e solo in tempi molto recenti, dal punto di vista evolutivo, se ne sia allontanato, non sorprende che ne proviamo ancora attrazione. In particolare l'uomo sembra essere stimolato positivamente da alcuni scenari naturali mentre da altri ne può essere intimorito. Secondo le ricerche effettuate in questo campo è stato scoperto che vi è sia un fattore universale e biologico che determina l'attrazione verso certe preferenze paesaggistiche ma vi sono anche fattori culturali e legati all'esperienza individuale che modificano tali tendenze innate (Bell, 1999; Van den Berg & Koole, 2006; Strumse, 1996; Tveit, 2009).

È di fondamentale importanza, quindi, considerare sia fattori innati che fattori culturali nella comprensione del fenomeno dell'attrattività paesaggistica, in quanto possono avere conseguenze sugli eventuali benefici che se ne possono trarre. Per classificare se un'ambiente possa essere più o meno piacevole per l'uomo, si può fare affidamento sulla matrice delle preferenze elaborata dai coniugi Kaplan, i quali hanno identificato 4 predittori della preferenza paesaggistica. Tali fattori sono legati alla dimensione visiva che permette l'esplorazione dell'ambiente e la sua successiva valutazione come luogo adatto per la vita. Le 4 caratteristiche sono: coerenza, complessità, leggibilità e mistero. La coerenza fa riferimento al riconoscimento delle relazioni fra elementi ambientali, la complessità è l'insieme di elementi che possono essere esplorati, la leggibilità è la capacità dell'ambiente di lasciarsi esplorare in maniera da vederne le possibili strade, i confini e la forma, mentre il mistero si riferisce ad una componente nascosta del paesaggio che può essere ulteriormente esplorata (Kaplan, 1989). Quest'ultimo predittore è stato classificato come il più importante, infatti i fattori che determinano il mistero nei contesti naturali come alberi molto fitti o vegetazione che non permette di vedere oltre, possono evocare emozioni forti che determinano in modo importante la preferenza per un luogo o per uno scenario. Uno studio ha evidenziato come sia gli ambienti selvaggi che gli spazi verdi urbani possano essere fonte di emozioni negative legate alla criminalità ed alla mancanza di sicurezza sociale nel momento in cui vi siano spazi con vegetazione non curata che potrebbe offrire protezione per eventuali malviventi (Jorgensen et al., 2002). La percezione del rischio è anche influenzata da caratteristiche personali come la ricerca di sensazioni ed emozioni forti che possono variare da persona a persona e sono dunque, difficilmente influenzabili o modificabili. Per agire su questa ambivalenza nei confronti della natura si possono educare le persone portandole a contatto con la natura selvaggia, insegnando loro la classificazione delle piante, degli animali e coinvolgendoli nella comprensione dell'ecosistema. Questo processo di educazione può avere ricadute nel modo in cui si vive un'esperienza all'aperto, infatti è stato dimostrato che le persone che conoscono la natura e si sentono parte di essa ne percepiscono maggiormente gli effetti benefici (Howell et al., 2011).

Idealmente l'educazione alla natura dovrebbe partire dalla tenera età, ma, purtroppo, come accennato nell'introduzione, si sta andando verso una progressiva diminuzione del tempo a contatto con la natura. Nelle città, il traffico riduce l'autonomia e la sicurezza che può avere un bambino nell'esplorazione dell'ambiente (Carver et al., 2008).

Ciò porta ad una diminuzione del desiderio di ricerca di esperienze nella natura, andando al contempo ad aumentare la tendenza ad occupare la propria giornata con la tecnologia, la quale si sostituisce ai parchi ed alle aree verdi come spazio di apprendimento e di gioco (Soga & Gaston, 2016; Ballouard et al., 2011). Una personalità biofilica però, può sempre svilupparsi nel tempo, ma vi è bisogno di contatti frequenti e diretti con la natura (Barbiero et al., 2021). Ovviamente prima si va ad intervenire migliori saranno i risultati, in tal senso esistono moltissimi benefici che i bambini possono trarre da un contatto con la natura: miglior equilibrio e coordinazione, miglior memoria ed attenzione, così come un controllo migliore sui propri impulsi, un miglior rendimento scolastico ed aumentate doti di immaginazione e creatività. Dal punto di vista sociale ed affettivo i bambini possono essere più felici, avere maggiori relazioni sociali positive ed una miglior coesione col gruppo di appartenenza (Bratman et al., 2019).

Per quanto concerne gli adulti queste esperienze di natura possono essere mediate da pratiche come il design biofilico, la formazione outdoor o la mindfulness in natura, i cui assunti scientifici affondano le radici in diverse discipline, fra cui la psicologia ambientale, l'ecopsicologia, la psicologia generale, la neuropsicologia e la pedagogia. In particolare l'ecopsicologia è la scienza che studia il rapporto fra psicologia ed ambiente naturale, il quale è visto come luogo ideale per una serie di attività volte al benessere delle persone. La natura diventa quindi un setting in cui poter svolgere psicoterapia, in quanto favorisce il rilassamento e l'esplorazione del proprio mondo interiore. È un ottimo setting anche per educare, in quanto si esce dalla sfera puramente educativa entrando in un processo esperienziale che mette in moto aspetti emotivi personali, rendendo l'apprendimento molto coinvolgente. L'entrata in natura con esperti, inoltre, può essere di beneficio anche in contesti organizzativi in cui operare attraverso l'esecuzione di team building atti a sviluppare una consapevolezza ecologica, una miglior gestione dei conflitti ed un'ottimizzazione delle potenzialità presenti in ogni componente della squadra. Anche nel momento in cui un'organizzazione dovesse ritenere di non aver bisogno di queste strategie di avvicinamento alla natura, si potrebbe sempre portare la natura sul posto di lavoro attraverso l'introduzione di piante, finestre, immagini di natura, creazione di aree verdi, ma anche pattern e colori che ricordino la natura (Danon, 2020). In particolar modo, l'ambiente lavorativo migliore per l'introduzione di elementi naturali è, senz'ombra di dubbio, l'ufficio.

Nonostante siano stati sviluppati progetti di design biofilico all'interno di industrie (come nel caso di Ferrari), il setting dell'ufficio permette di raggiungere un maggior numero di persone e di trarne i migliori benefici.

Il settore terziario, in Italia, impiega il 70% della forza lavoro totale, al suo interno troviamo realtà come uffici pubblici, studi di professionisti, banche, assicurazioni, servizi commerciali, di trasporto e di comunicazione, ma anche servizio sanitario, scolastico e turistico (Istat, 2021). In generale nei paesi sviluppati il settore terziario ha una grande rilevanza, arrivando ad attestarsi attorno a percentuali fra il 60 ed il 70% della forza lavoro. Nonostante non esistano dati certi, è ragionevole pensare che una quota significativa di questi lavoratori abbia a che fare con ambienti d'ufficio in cui si trascorre almeno una parte della propria giornata lavorativa, se non anche la totalità dell'orario di lavoro per alcune professioni. L'ambiente lavorativo può variare da azienda ad azienda, è quindi importante comprendere le caratteristiche più comuni degli uffici per poter pensare di proporre interventi di cambiamento dell'ambiente. Secondo uno studio condotto su 3.600 lavoratori provenienti da 8 paesi diversi, il 7% afferma di non avere una finestra nel proprio ambiente lavorativo, il 42% non ha luce naturale, i colori più utilizzati nell'ufficio sono il bianco ed il grigio e il 55% non ha delle piante nel luogo di lavoro. Questi dati non sorprendono in quanto si cerca di destinare ogni singolo elemento all'efficienza ed al risparmio dell'investimento iniziale nella costruzione dell'ambiente fisico lavorativo. Dall'altra parte però, vediamo come, in realtà, investire in uno spazio lavorativo che sia più luminoso attraverso l'uso della luce naturale, avere dei colori stimolanti nella mobilia o nelle pareti, poter avere delle piante vive ed un ambiente silenzioso, sono tutte caratteristiche ricercate dai lavoratori e con conseguenze positive quali maggior creatività, motivazione e benessere (Cooper, 2015). È quindi utile, alla luce delle ricerche proposte finora, poter costruire ambienti ed occasioni di incontro fra lavoratori e natura in modo da assecondare la spinta innata alla biofilia, soprattutto nei contesti più distanti da essa, come lo possono essere gli uffici. Questi, sono un bersaglio privilegiato per questo tipo di interventi in quanto raccolgono la maggior parte della forza lavoro ed i benefici che si possono ottenere sono molteplici ed impattanti.

3.2 Natura nell'ambiente fisico lavorativo

Modificare un ambiente fisico lavorativo per favorire il benessere dei lavoratori non è un'idea nuova o all'avanguardia. Già a partire dal 1949 questo tipo di interventi potevano essere definiti all'interno della disciplina dell'ergonomia. Successivamente, nel 1961 è stata istituita l'Associazione internazionale di ergonomia (IEA) in Svizzera e la Società Italiana di Ergonomia (SIE) in Italia. Con il termine ergonomia si definisce, in maniera generale, lo studio circa l'interazione fra l'uomo ed altri elementi di un sistema. Attualmente la definizione completa include anche i fattori umani all'interno degli studi condotti, andando così a sviluppare un nuovo termine racchiuso nell'acronimo inglese HFE o "*Human Factors / Ergonomics*". In particolare si analizzano 3 componenti del lavoro: l'ergonomia fisica, l'ergonomia cognitiva e l'ergonomia organizzativa.

L'ergonomia fisica comprende tutti quegli elementi che interagiscono con la fisicità di una persona. All'interno di questo campo si approfondiscono tematiche come la postura lavorativa, i movimenti ripetitivi, i materiali da maneggiare, i disordini all'apparato muscolo-scheletrico, il design del luogo di lavoro e la disposizione degli spazi, così come la loro messa in sicurezza.

L'ergonomia cognitiva fa riferimento agli aspetti dei processi mentali come la percezione, la memoria, le risposte prodotte e le loro conseguenze sugli altri elementi del sistema lavorativo. In quest'ambito si tratta del carico lavorativo, della presa di decisione, delle performance lavorative, le interazioni uomo-tecnologia, stress lavoro-correlato e formazione.

L'ergonomia organizzativa si preoccupa di indagare i modi migliori per migliorare la struttura organizzativa, i processi produttivi e le norme vigenti. La comunicazione, la gestione delle risorse umane, la struttura delle attività lavorative e degli orari, così come il lavoro di gruppo e l'utilizzo di nuove tecnologie sono tutti argomenti che interessano tale area di studio.

L'obiettivo ultimo di questa disciplina è di creare spazi, oggetti, servizi e ambienti di lavoro che riescano ad aumentare il benessere individuale ed al contempo anche la produttività e l'efficienza.

Per farlo, l'ergonomia prende ispirazione da molteplici discipline che si intersecano fra loro come la psicologia sociale e del lavoro, le scienze cognitive, la medicina del lavoro, la psicologia delle percezioni e la comunicazione (IEA, 2023; SIE, 2023).

Quest'ambito di studi s'interseca con la psicologia ambientale che è stata introdotta in precedenza all'interno della trattazione. Essa studia l'interazione fra l'uomo e l'ambiente circostante, che sia la propria abitazione o un continente intero.

Entrambe possono dare il proprio contributo per la definizione di interventi atti a migliorare il benessere sul posto di lavoro lavorando su caratteristiche tangibili come lo spazio di lavoro, il quale è un elemento di grande rilievo se trattiamo il contesto lavorativo degli uffici. I lavoratori si ritrovano a fare i conti con un'ambiente che può modificare le loro performance (Sundstrom et al., 1980; Wineman, 1986), la loro soddisfazione lavorativa, così come la motivazione ed il turnover (Carlopio, 1996). In particolare la performance e la soddisfazione lavorativa dipendono in parte dalla mobilia, dalle barriere fisiche, dalla riservatezza a livello visivo ed uditivo e dall'ergonomia (Brill, 1984). Lo spazio riesce ad influire anche sulle relazioni lavorative, sulla comunicazione e su aspetti psico-sociali quali il controllo e l'autonomia che sono indicatori dello stress lavoro-correlato. Tenendo a mente queste considerazioni è importante sviluppare un luogo di lavoro in base anche al tipo di organizzazione delle mansioni ed attività, così come dei ruoli e delle norme aziendali. Ad esempio, sarebbe poco pratico, oltre che dannoso, dividere con postazioni singole un team di lavoratori che devono collaborare per un progetto, così come sviluppare un'ambiente open-space per degli agenti commerciali che devono intrattenere chiamate con l'estero. Ciò che dev'essere tenuto sotto controllo, oltre a tali relazioni di tipo organizzativo, sono le diverse dimensioni dello spazio lavorativo e di come esse interagiscano fra loro. Tali aree sono 3 e racchiudono elementi funzionali come armadi, scrivanie, stampanti, sedie, macchine del caffè, cestini, lampade, finestre etc.; elementi geografici come la disposizione degli spazi in base alla funzione che ricoprono o in base al piano o struttura in cui si trovano e gli elementi architettonici che fanno riferimento al grado di apertura ed accessibilità dell'ambiente e dalla prossimità a persone od oggetti (Coradi et al., 2015). Oltre a queste dimensioni sono da considerare anche la struttura fisica del luogo, le dimensioni, gli oggetti, i suoni, i colori, la luce, i materiali, la temperatura e l'umidità in quanto possono giocare un ruolo rilevante nel benessere psico-fisico dei lavoratori.

Un'ambiente di lavoro non adeguato può essere quindi, fonte di stress e di malessere fisico per diverse ragioni: come già accennato una disposizione degli spazi errata può danneggiare la comunicazione e le relazioni lavorative, l'impossibilità di avere a disposizione luce naturale può intaccare negativamente il ciclo circadiano del sonno con ricadute sulle performance (Boubekri et al., 2014), non avere un buon ricircolo d'aria combinato con l'assenza di piante può portare ad una qualità dell'aria peggiore e a conseguenze sulla salute (Mandin et al., 2017), inoltre, vedere costantemente colori monotoni come il bianco, durante l'attività lavorativa, ha conseguenze negative sulle performance (Kwallek & Lewis, 1990; Kwallek et al., 1996).

Per sopperire a tali problematiche e migliorare l'ambiente lavorativo le organizzazioni stanno utilizzando l'approccio del design biofilico, gradito anche dagli stessi lavoratori. Visto e considerato l'incessante fenomeno dell'urbanizzazione e compresa l'importanza della riscoperta della biofilia nell'uomo, tale tipo di design si pone l'obiettivo di creare degli ambienti artificiali che siano però, quanto più simili a quelli naturali, portando i benefici dei boschi e della natura all'interno delle abitazioni, uffici, strade ed edifici di tutti i tipi (Browning & Ryan, 2020). Un esempio famoso di questo tipo di stile architettonico è il bosco verticale di Milano. Inaugurato nel 2014 comprende 2 palazzine ricoperte da più di 2000 specie arboree che permettono, dal punto di vista fisico, molti benefici legati alla filtrazione delle polveri sottili, alla riduzione dell'inquinamento acustico, alla protezione dall'irraggiamento solare e all'azione frangivento del fogliame (Baratta, 2015). Oltre ai benefici di tipo fisico ne esistono anche di tipo psico-sociale. Quest'ultimi possono essere esperiti tramite 3 tipi di interazione: contatto diretto, contatto indiretto e l'esperienza dello spazio e del luogo. Il primo si riferisce a tutto ciò che è tangibile a partire dalle piante passando per la luce, l'aria, l'acqua, gli animali, il meteo, i paesaggi naturali ed arrivando, in alcuni casi anche al fuoco. Esperire questi elementi porta a benefici fisici e psicologici che possono essere completati dai contatti indiretti con la natura. Essi sono tutti quegli elementi che per qualche motivo ci ricordano la natura: immagini della natura, materiali naturali, colori naturali, simulazione di luce naturale, forme e geometrie naturali etc. L'esperienza dello spazio e del luogo fa riferimento al modo con cui le persone vivono un'ambiente attraverso la percezione di alcune caratteristiche come: l'esplorazione e il rifugio, la complessità organizzata, l'integrazione delle parti in un insieme, gli spazi di passaggio (corridoi) etc. (Kellert & Calabrese, 2015).

Ciò che è importante quindi, non è solo inserire delle piante all'interno di un'ambiente per renderlo più gradevole dal punto di vista estetico, ma è saper predisporre uno spazio in cui le persone possano vivere un'esperienza che sembri quanto più naturale possibile, in modo da portare i benefici di un'ambiente naturale, alle persone che usufruiscono degli spazi interni. È stato dimostrato infatti, che anche se si ricrea artificialmente un'ambiente naturale, quest'ultimo ha lo stesso impatto nel ridurre lo stress e nell'aumentare la vitalità del fare esperienza della natura dal vivo (Kjellgren & Buhrkall, 2010).

Esistono svariate ricerche che hanno cercato di categorizzare gli effetti del verde sulle persone (Hartig et al., 2014; Kuo, 2015) ed essi possono essere riassunti in 3 macro aree: mitigazione (riduzione dei danni), ristoro (recupero delle capacità), instaurazione (costruzione delle capacità). Le 3 aree vanno a modificare la salute ed il benessere in vari modi. La presenza di vegetazione va a mitigare l'inquinamento dell'aria, l'esposizione al calore ed ai rumori. Gli elementi che ricordano la natura hanno capacità di ristoro delle normali funzioni umane soprattutto nel campo dell'attenzione e del recupero dallo stress, ma il contatto con essi riesce anche ad instaurare nuovi comportamenti o potenziare quelli già esistenti come l'attività fisica e la coesione sociale (Markevych et al., 2017). Questi effetti possono essere visibili sia in contesti urbani, sia in contesti lavorativi dove le ricadute sono più complesse ed articolate. I benefici che si possono esperire sono molteplici e coprono aree come il benessere, la creatività e la produttività.

Per quanto concerne il primo tema, è stato rilevato che la presenza di elementi naturali negli uffici aumenta dall'8 al 13% il benessere percepito dai lavoratori. Gli elementi in questione sono stati: presenza di materiali simili al legno, vista su alberi ed acqua e la presenza di luce naturale. A sostegno di ciò si aggiungono continuamente nuovi edifici che seguono tale tipo di design e che riportano dati incoraggianti. Una delle più importanti aziende di bio-tecnologia del mondo ha sviluppato un nuovo quartier generale a Cambridge, negli Stati Uniti d'America, che segue il design biofilico con l'introduzione di luce naturale tramite numerosissime finestre e vetrate trasparenti e di giardini interni che ospitano svariate piante. Dopo 18 mesi dall'apertura l'88% dei dipendenti che frequentavano la struttura, hanno affermato di esperire un maggior benessere grazie alla disponibilità visiva di vegetazione e luce naturale. Inoltre, per il 75%, il benessere individuale è stato mediato anche da una miglior sensazione di connessione coi propri colleghi veicolata dal design dell'ufficio (Cooper, 2015).

La produttività è un altro aspetto che viene modificato in senso migliorativo grazie alle capacità di rigenerazione dell'attenzione e del recupero dallo stress veicolate dalle caratteristiche naturali dell'ambiente. Secondo svariati studi la produttività può aumentare fino al 15% anche grazie alla presenza di colori come il blu o l'arancione (Nieuwenhuis et al., 2014; Heschong, 2003). Ciò che è importante sottolineare è che gli interventi andrebbero strutturati svolgendo alcune ricerche preventive per capire che pattern o che colori utilizzare in base alle preferenze dei lavoratori.

Come terza area nella quale si possono godere di grandi effetti benefici vi è la creatività, che viene potenziata dalla semplicità degli ambienti, da un tipo di illuminazione vivace e calda, con la presenza di elementi naturali e con oggetti, pareti e mobilia aventi colori accesi (Dul & Ceylan, 2010).

Andando ad analizzare le teorie che spiegano tali effetti benefici si possono scovare 2 importanti teorie: la teoria della riduzione dello stress (TRS) e la teoria della rigenerazione dell'attenzione (TRA).

La prima è stata elaborata da Roger S. Ulrich nel 1981, secondo cui la natura permette un recupero più veloce e completo dall'esperienza di stress. Essa è sostenuta da alcune ricerche, tra cui anche quella di Ulrich nella quale sono stati misurati alcuni indicatori dello stress come la pressione sanguigna, la tensione dei muscoli e la conduttanza cutanea. I partecipanti, dopo la visione dello stesso stressor, sono stati divisi in 6 gruppi. Due gruppi hanno visionato scene di natura, quattro hanno potuto vedere scene di ambienti urbani. I risultati hanno dimostrato come il recupero dai sintomi dello stress sia stato molto più veloce nel momento in cui i partecipanti hanno visto scene di natura, infatti, dopo solo 4 minuti tutti gli indicatori fisici hanno subito un impatto rilevante, a dispetto di coloro che hanno visionato situazioni di vita urbana (Ulrich et al., 1991). Nelle ricerche successive i risultati sono stati simili: il tono dell'umore è più positivo, le persone agiscono in maniera migliore nei compiti di attenzione ed hanno un recupero più veloce dallo stress fisiologico rispetto a coloro i quali sono stati esposti ad ambienti urbani (Velarde et al., 2007). Le caratteristiche dell'ambiente che permettono tale riduzione dello stress sono la presenza di vegetazione, caratteristiche generali come la simmetria, elementi di profondità, consistenza del terreno, deviazioni della vista (come ad esempio una strada che compie una curva) e l'assenza di minacce (Steg et al., 2013).

Mentre il processo di riduzione dello stress è inteso come veloce e guidato dall'affettività, la seconda teoria, ossia della rigenerazione dell'attenzione, sottolinea l'importanza dei processi cognitivi più lenti e profondi in risposta agli elementi naturali.

La teoria della rigenerazione dell'attenzione è stata resa famosa e descritta in modo dettagliato da Rachel e Stephen Kaplan nel 1989 con il loro libro dal titolo "*L'esperienza della natura*". Al suo interno vengono elencate le loro ricerche circa la relazione fra persone e natura che hanno portato all'elaborazione della teoria in questione e delle preferenze visive. L'assunto fondamentale della teoria è che le persone abbiano un meccanismo cognitivo chiamato esecutivo centrale, il quale permette alla persona di focalizzarsi su di uno stimolo in particolare, inibendo gli stimoli concorrenti. Una volta che si sostiene l'attenzione per molto tempo ed il meccanismo cognitivo viene meno, si incorre in una fatica attentiva. Quest'ultima può essere contrastata dall'azione di 4 caratteristiche dell'ambiente: il fascino, ossia la capacità dell'ambiente di attirare l'attenzione senza sforzi, il senso di ampiezza o di connessione, essere distanti dagli obblighi quotidiani e la compatibilità fra le disposizioni individuali e le caratteristiche dell'ambiente (Kaplan & Kaplan, 1989). Potendo usufruire, sul luogo di lavoro, di scenari o elementi con tali caratteristiche, l'attenzione verso un compito viene ripristinata più in fretta, permettendo una serie di conseguenze positive per il benessere del lavoratore (minor stress esperito) e per l'organizzazione (maggior produttività). Solitamente gli elementi naturali hanno già in sé tali caratteristiche, per questo, le due teorie possono essere integrate nell'operatività, introducendo e modificando l'ambiente lavorativo seguendo alcuni accorgimenti che lo possono avvicinare all'idea di natura.

L'applicazione di tali modifiche tocca molti elementi dello spazio di lavoro, uno dei più importanti a livello di ricadute è senz'altro la disponibilità di luce naturale e di finestre che permettano una vista sul verde. Alcune delle ricerche più emblematiche ci pervengono dal contesto sanitario in cui pazienti che avevano subito un'operazione chirurgica e che potevano godere di una vista su un'area verde o che avevano piante all'interno della propria stanza, hanno potuto esperire periodi di degenza più brevi, avevano una minor richiesta di antidolorifici e davano delle valutazioni migliori alle infermiere (Ulrich, 1984). Oltre alla variabile della vegetazione, anche la luce naturale gioca un grande ruolo nel potenziamento del benessere dei lavoratori.

Considerando che secondo la letteratura scientifica le persone che vivono in società industrializzate non ricevono una dose sufficiente di luce per mantenere un buono stato di salute mentale, è importante approfondire il tema e conoscerne le ricadute (CIE, 2004).

La luce ha un grande impatto sul nostro ritmo circadiano e grazie ad essa il corpo calibra il livello di energia, il nostro umore e la nostra sensazione di pigrizia o di stimolazione (Kelly, 1989). È stato evidenziato infatti, che la luce produce effetti di soppressione della melatonina, un ormone responsabile del ciclo sonno-veglia, inoltre può alterare le fasi del sonno. Per rendere l'idea di quanto possa essere potente l'effetto della luce, basti pensare che l'alterazione di tali cicli di sonno può essere provocata da stimoli luminosi di pochi millisecondi (Najjar & Zeitzer, 2016). Poter disporre di luce naturale durante la propria giornata lavorativa permette di avere una qualità del sonno più alta. Qualora non fosse possibile disporre di luce naturale si può simulare attraverso alcune tecniche. Le fonti di luce all'interno della struttura possono essere direzionate in modo da evitare di essere accecati, puntandole ad esempio, verso delle pareti. Oltre a ciò, le luci potrebbero essere modificate nella loro tonalità di colore, preferendo toni gialli alla mattina, per passare ad una luce più decisa all'ora di pranzo ed arrivare ad una luce blu durante il pomeriggio ed una luce ancora gialla verso la fine della giornata. Questo tipo di alternanza di colori aiuta il cervello nella regolazione della melatonina, favorendo in primo luogo la qualità del sonno ed in secondo luogo le performance lavorative (Nelson et al., 2017). Questo tipo di interventi devono essere calibrati attentamente per quanto riguarda le tempistiche di esposizione alla luce, in quanto essere esposti a luci durante le fasi finali della giornata porta a maggiori risvegli notturni e minor sonno profondo (Wams et al., 2017). Gli scompensi nella qualità del sonno possono avere ripercussioni negative anche sull'umore delle persone, il quale può essere modificato in modo diretto anche dalla luce stessa. La disponibilità di alcuni neurotrasmettitori come la serotonina e la melatonina, che permettono la regolazione dell'umore, sono intaccati dalla luce ed è proprio per questo che si stanno sviluppando delle "terapie della luce", che permettono di eseguire trattamenti benefici a persone con disturbi dell'umore o con altri disordini psichici grazie all'esposizione a luci particolari. Questo tipo di trattamento chiamato Fototerapia permette la regolarizzazione del ciclo sonno-veglia nel caso in cui il danno sia stato provocato da fattori esogeni come può essere il lavoro notturno o da fattori endogeni come la depressione (Schwartz & Olds, 2015; Wirz-Justice et al., 2013).

Un altro fattore di grande impatto sulla salute e sul benessere dei lavoratori è la qualità dell'aria. A livello globale è stato stimato che ogni anno 6.7 milioni di persone muoiano prematuramente a causa della scarsa qualità dell'aria negli ambienti interni (WHO, 2022). Quest'ultimi infatti possono presentare una più alta concentrazione di inquinanti rispetto all'aria esterna. All'interno degli uffici si possono trovare gas come il monossido di carbonio, il diossido di carbonio e radon, ma anche i composti organici volatili (detti anche COV) che non è un tipo di gas ma presenta fra le sue file sostanze chimiche con effetti a breve e a lungo termine sulla salute delle persone. Il monossido di carbonio è prodotto principalmente dagli scarichi delle auto e può entrare negli uffici tramite il sistema di ventilazione, il quale se non adeguatamente calibrato potrebbe favorire un accumulo del gas con conseguenze sulla salute. I sintomi legati ad un'intossicazione possono essere simili a quelli dell'influenza o dell'avvelenamento da cibo. Alte esposizioni a questo gas possono portare a danni al cervello ed in casi estremi alla morte (OSHA, 1991).

Il diossido di carbonio, invece, è un gas prodotto dalla combustione e dalla respirazione umana. I danni provocati da una sovraesposizione a questo gas possono portare al rallentamento delle facoltà cognitive e ad altri sintomi come mal di testa e problemi respiratori (Kenichi et al., 2018).

Il radon è un gas radioattivo che si può accumulare negli edifici soprattutto nelle aree degli attici e delle fondamenta tramite l'effetto di alcuni materiali da costruzione che nel tempo possono rilasciare tale gas. Un'esposizione prolungata può portare all'insorgenza del cancro ai polmoni.

Il contaminante più pervasivo e pericoloso fra tutti è un insieme di composti e sostanze chimiche che prendono il nome di composti organici volatili o COV. Al suo interno si possono trovare: benzene, formaldeide, tetracloroetilene, tricloroetilene ed il cloruro di metilene (Bernstein et al., 2008). La presenza di COV può arrivare ad essere di 10 volte maggiore negli ambienti chiusi degli edifici rispetto all'ambiente esterno. Questo è dovuto al fatto che tali sostanze vengono rilasciate da una serie di oggetti presenti sul luogo di lavoro come: vernici, attrezzature per la pulizia, materiali edili, mobili, fotocopiatrici, materiale da disegno, colle, evidenziatori ed altri migliaia di oggetti. Negli uffici le fonti più note sono i nuovi arredamenti e mobili, coperture per i muri e le macchine fotocopiatrici.

I danni prodotti sull'uomo possono essere anche molto seri in quanto alcune delle sostanze in esame, come il benzene, possono provocare il cancro (Kowalska et al., 2015). Ovviamente per ridurre i rischi prodotti da tali sostanze è auspicabile un buon sistema di ventilazione e la presenza di finestre sul luogo di lavoro. Quest'ultime possono offrire diversi benefici: offrono luce naturale, favoriscono il ricircolo d'aria e permettono un recupero dell'attenzione (se la vista che offrono presenta le giuste caratteristiche). In particolar modo esistono alcune ricerche che evidenziano come la vista che si gode fuori dalla finestra può avere diverse conseguenze positive. Poter avere un panorama su di un ambiente naturale può fungere da esperienza di micro-ristoro. Tale concetto vede nei brevi contatti con la natura mediata anche attraverso libri, dipinti, immagini e finestre, dei momenti che, accumulati nel tempo, possono aumentare il benessere delle persone e favorirne la capacità di far fronte allo stress (Kaplan, 2001). In particolar modo, coloro che esperiscono bassi livelli di stress durante il proprio lavoro possono trarre più benefici da tali esperienze micro-ristorative (Gulwadi, 2006). Poter vedere fuori dalla finestra permette una breve tregua dalle proprie mansioni e permette un recupero dell'attenzione, andando a diminuire lo stress esperito. Affinché questo accada, è necessario che la vista esterna segua i principi della teoria della rigenerazione dell'attenzione: fascino, senso di ampiezza, lontananza da obblighi e fastidi quotidiani e compatibilità fra caratteristiche ambientali e personali. Poter provare tali esperienze di ristoro, grazie alla sola presenza di finestre, ha benefici sulla soddisfazione lavorativa ma è stato evidenziato che è molto importante anche che tipo di vista si può avere (Finnegan & Solomon, 1981). Poter vedere elementi naturali, piuttosto che elementi costruiti, provoca grandi differenze nei risultati delle analisi di soddisfazione lavorativa. Infatti, coloro che possono guardare alberi e prati si sentono meno frustrati e più pazienti, provano maggior entusiasmo nelle attività lavorative ed hanno una maggior soddisfazione generale (Kaplan, 1993). Ciò che è importante per ottenere tali risultati, non è tanto poter vedere una foresta o un bosco incontaminato, basta anche solo la visione di pochi alberi e segni di vegetazione all'interno di un contesto urbano. A sostegno di quanto è importante e sentita la visione di elementi naturali, alcuni studi hanno notato che i lavoratori in uffici senza finestre sono più propensi a decorare le loro postazioni di lavoro con caratteristiche ed immagini legate alla natura (Heerwagen & Orians, 1986; Collins, 1975).

Compresi i possibili benefici delle finestre è necessario, però, fare attenzione anche ad alcune problematiche che potrebbero emergere da un loro uso inadeguato.

Le finestre infatti, presentano alcune caratteristiche che potrebbero essere sconvenienti. Se la finestra si rivolge a sud-est o sud-ovest potrebbe scaldare l'ambiente interno o provocare abbagli e rifrazioni su eventuali schermi utilizzati. Inoltre se l'edificio si trova a ridosso di una strada o di una zona industriale il problema della qualità dell'aria può peggiorare. In questi casi si può agire con l'introduzione di tecnologie di filtrazione dell'aria, ma esse possono essere costose e con alti costi di manutenzione, al contrario le piante in vaso hanno bisogno di bassa manutenzione e possono aiutare ad assorbire i componenti nocivi dall'aria, oltre che a portare altri benefici. Le piante e le finestre possono essere utilizzate congiuntamente per ottenere ottimi risultati in termini di riduzione di stress e di miglioramento della qualità dell'aria.

Considerando inizialmente solo le piante, esse possono migliorare la qualità dell'aria sottraendo anidride carbonica ed altri contaminanti assorbendoli nei loro tessuti (nelle foglie soprattutto) (Jim & Chen, 2008). Oltre all'anidride carbonica le piante possono eliminare, in solo 8 ore, fino al 97% dei composti petroliferi più tossici (legati alle emissioni delle auto), fino all'88% del ciclopentano (gas che sostituisce l'uso dei CFC per i condizionatori e gli apparati refrigeranti) il quale può causare perdita di coscienza e mal di testa e fino all'85% dei derivati del benzene che può intaccare la normale produzione di sangue nell'organismo (UTS, 2022).

Un altro gas dannoso per l'uomo è il biossido di azoto il quale può provocare diverse malattie ed infiammazioni alle vie respiratorie. Esso è prodotto soprattutto dal traffico veicolare e dagli impianti di riscaldamento e può accumularsi all'interno degli edifici (Ministero della Salute, 2015). Nel corso del tempo diverse ricerche hanno studiato che tipo di piante possano essere più benefiche per la filtrazione dell'aria nell'ambiente esterno (Vallano & Sparks, 2007; Nowak et al., 2014) ma non mancano le ricerche legate allo studio delle piante da interno. Secondo un recente studio, la pianta dal nome *dracaena fragrans*, chiamata nel gergo comune tronchetto della felicità, è emersa come ottima alleata nell'assorbimento del diossido di azoto rispetto ad altre piante analizzate (Gubb et al., 2022). Se combiniamo ciò al fatto che le piante riescono ad estrarre più diossido di azoto se esposte ai raggi ultravioletti (Goudji, 2018) possiamo capire come sia auspicabile la presenza combinata di finestre e piante per ottenere un connubio di benefici maggiore.

Secondo alcuni studi che hanno analizzato la combinazione dei due fattori misurando alcuni indicatori psicofisici legati allo stress come la pressione sanguigna, il battito cardiaco e l'attività cerebrale, le persone esperiscono minor nervosismo ed ansia nel momento in cui vedono ambienti con la presenza di piante in vaso e finestre che permettono una vista sulla natura. Al contrario, quando le persone venivano sottoposte alla visione di uffici senza finestre e senza piante le persone soffrivano in misura maggiore di ansia e sentimenti di tensione. Ciò che tali esperimenti hanno concluso è che la presenza di finestre con una vista sulla natura hanno maggiori effetti positivi sullo stress rispetto alla sola presenza di piante all'interno dell'ufficio, le quali invece hanno maggiori effetti benefici delle finestre nel contenere gli inquinanti nell'aria. La soluzione finale proposta, quindi, è quella di adeguarsi in base al contesto in cui si trova l'ufficio. Se esso è in un contesto densamente urbano si possono introdurre piante in vaso, mentre se l'ufficio si trova in un contesto verde è possibile permettere la vista al di fuori (orientando le scrivanie in modo che la persona possa guardare all'esterno) e far arieggiare frequentemente (Yin et al., 2019; Chang & Chen, 2005).

Un'altra soluzione per gli ambienti lavorativi più urbani, è quella di porre sui muri dell'ufficio delle immagini che ricordino la natura. I benefici che ne si possono trarre sono sempre legati ad una riduzione dello stress, nonostante le immagini non siano particolarmente verdi. È stato dimostrato che anche l'immagine di un parco urbano ha un impatto sugli indicatori di stress, fungendo da esperienza micro-ristorativa. Nel lungo termine, poter visionare immagini di natura in maniera sporadica, anche solo per pochi minuti fra una sessione di lavoro e l'altra, può prevenire l'insorgenza di stress cronico e le relative ricadute (Van den Berg et al., 2015).

Un altro alleato nello sviluppo di un luogo di lavoro che possa trasmettere benessere ai lavoratori è il legno. Esso ha proprietà visive, olfattive ed uditive che non possono essere trovate in molti altri materiali ed anche per questo viene percepito come un elemento che dona familiarità, rilassamento e benessere ad un ambiente (Ikei et al., 2017). La presenza di questo materiale in un ufficio permette l'abbassamento della pressione sanguigna, dei battiti cardiaci (Tsunetsugu et al., 2002, 2007) e della conduttanza cutanea (Fell, 2010), tutti fattori legati allo stress. Secondo uno studio promosso dall'Università di Padova, il quale ha indagato le differenze percettive fra un'ambiente ricoperto di legno ed uno composto da normale intonaco, è stato evidenziato come il legno permetta un recupero più veloce delle risorse attentive ed una riduzione dello stress.

Una stanza con un pavimento e le pareti di legno porta gli individui a descriverla come più calda, naturale e confortevole. In aggiunta, le persone provano emozioni più intense e positive, e valutano l'ambiente come più profumato (Demattè et al., 2018). Quest'ultimo aspetto è di particolare importanza in quanto l'olfatto è uno dei sensi più sottovalutati ma al contempo uno dei più importanti per via dei suoi collegamenti con gli strati più profondi del nostro cervello. Esso è legato in maniera profonda con gli stati emotivi e con la memoria (Soudry et al., 2011) arrivando ad influenzare il nostro comportamento (Zucco et al., 2009). A sostegno di ciò esistono diverse ricerche che hanno approfondito la stimolazione olfattiva e le sue conseguenze a livello neuropsichico. Alcuni studi hanno approfondito il modo in cui gli oli essenziali possono influire sulle persone. Dai risultati è emerso che alcuni oli profumati come quelli della rosa, dell'arancia e della perilla possono indurre una diminuzione dei livelli di emoglobina ossigenata nella corteccia prefrontale. Questo cambiamento porta con sé degli effetti di rilassamento. In particolare la perilla è utilizzata come ingrediente nei medicinali antidepressivi ed il suo uso è valorizzato anche dalla medicina tradizionale cinese (Igarashi, Ikei, et al., 2014; Igarashi, Song et al., 2014). Come conseguenza di ciò, si potrebbe pensare di introdurre dei diffusori di oli essenziali all'interno degli uffici, facendo attenzione al fatto che il profumo non sia troppo intenso e che non diventi fonte di disturbo.

Un ultimo intervento che si può attuare per rendere più naturale il posto di lavoro consiste nell'introdurre un animale domestico fra le mura del posto di lavoro. Tale operazione può avere risvolti positivi per i lavoratori, in diverse aree. Solitamente la cosiddetta "pet therapy" viene utilizzata in contesti lavorativi particolari, come negli ospedali per riabilitare i pazienti dopo un'operazione o per assistere diversi professionisti che operano nel campo della salute, come gli psicoterapeuti (O'Callaghan et al., 2010). Alcune aziende del ramo tecnologico come Google, Amazon ed Etsy permettono ai loro dipendenti di portare i propri cani sul posto di lavoro (Bishop, 2012). La pratica permette ai dipendenti di esperire supporto sociale (Allen et al., 2002), miglioramento delle performance ed un aumento delle interazioni sociali. In particolare il supporto sociale permette alle persone di gestire ed affrontare meglio lo stress (Cohen & Wills, 1985) potendo beneficiare di più bassi livelli di depressione (Park et al., 2004).

L'effetto dei nostri amici a 4 zampe è talmente ampio che la conduttanza cutanea ed il cortisolo presente nella saliva, entrambi indicatori dello stress, sono rilevati in maniera significativamente minore quando la persona è a contatto con un cane piuttosto che con un proprio amico umano (Allen et al., 1991; Polheber & Matchock, 2013).

Tutte queste tecniche finora proposte possono fare affidamento su di una vasta letteratura scientifica a riguardo, che ne eleva la legittimità e ne favorisce l'implementazione. Ogni studio citato finora, però, può essere inficiato negativamente dalla connessione con la natura esperita dall'individuo. Essa descrive la tendenza personale di contatto e di condivisione con la natura, ossia quanto ci si sente appartenenti al mondo naturale. Se questa abilità non viene allenata può arrivare ad annullare certi effetti benefici di un ambiente lavorativo costruito su idee biofiliche. Questa connessione può essere costruita tramite un contatto più diretto e reale con la natura utilizzando come tramite il proprio lavoro. A tal proposito esistono svariate esperienze che possono da una parte avvicinare il lavoratore alla natura coinvolgendo colleghi e responsabili in modo da contaminare a macchia d'olio tutta l'organizzazione per un effetto più incisivo delle misure biofiliche e dall'altra possono incidere positivamente sull'organizzazione rafforzando i legami fra colleghi, migliorando le condizioni fisiche e cognitive ed aumentando il coinvolgimento di ognuno nell'organizzazione.

3.3 Formazione in natura

Nell'attuale contesto socioeconomico caratterizzato da continui ed incessanti innovazioni, ultima fra tutte l'intelligenza artificiale, da scenari geopolitici instabili ed incertezze economiche, diviene di grande importanza per le organizzazioni saper rispondere all'ambiente circostante in maniera efficace. Per fare ciò diviene sempre più importante investire sulla resilienza di fronte a tali cambiamenti, e l'area che si addice ad un'operazione del genere è quella delle risorse umane. Esse possono portare al successo o al fallimento un'organizzazione, per questo sempre più aziende stanno comprendendo quanto sia di fondamentale importanza che i propri dipendenti possano godere di un'ambiente positivo sul luogo di lavoro, passando per le relazioni, il clima aziendale, la definizione dei ruoli etc. Per arrivare a ciò si può utilizzare il potente mezzo della formazione, che diventa una condizione essenziale per le imprese moderne che vogliono sopravvivere ad un mercato mondiale sempre più competitivo.

Per formazione si intende un processo atto ad “indurre dei cambiamenti di comportamento, di metodo, di rappresentazioni, di atteggiamenti (...) ciò esige una centralità/concentrazione sul soggetto adulto che si forma, sulla situazione di formazione, sul contesto della formazione” (Fabre, 1994). Esso è dunque, un processo di crescita e non un processo di aggiunta di conoscenze come lo può essere l'insegnamento classico. Nella formazione, infatti, si parla di processi centrati sulla persona, la quale potrà assimilare concetti ed idee che hanno un significato ed un valore per la propria vita professionale o privata (Kaneklin & Scaratti, 1998). Ovviamente per poter pensare di ottenere i giusti risultati dalla formazione, essa deve essere continuativa nel tempo, per questo negli anni si è andato a creare il termine “formazione continua”, con cui si intende una costante evoluzione e perfezionamento delle conoscenze, abilità, hard-skills e soft-skills nel corso del tempo. Negli ultimi anni, però, si sta facendo sempre più riferimento ad un altro termine legato alla formazione, ossia il *lifelong learning*, con cui si fa accezione ad un tipo di processo legato alla centralità della performance lavorativa che prevede un apprendimento continuativo di aspetti professionali, tralasciando le competenze personali e le soft-skills.

In un contesto del genere è facile cadere in alcuni pericoli come un sovraccarico da stress scaturito dal continuo inseguimento di target di performance ed un peggioramento del clima lavorativo causato dall'alta competitività dettata dal continuo aggiornamento di conoscenze.

Sarebbe preferibile, dunque, attuare un tipo di formazione che tenga presente sia delle competenze tecniche legate alla mansione, ma anche delle competenze relazionali e psicologiche che sono legate al benessere personale.

La formazione tradizionale, osservando il contesto italiano, è comparata ad un addestramento puramente tecnico sulle “cose da fare” durante lo svolgimento delle proprie mansioni, come una lista delle istruzioni da seguire. Questo tipo di formazione è veloce, densa di informazioni da memorizzare e non lascia il tempo di assimilare ciò che si sta ascoltando o vedendo. Una tecnica per stimolare l'apprendimento consiste nel coinvolgere le emozioni. È stato dimostrato infatti, che l'attivazione del circuito emozionale aumenta la motivazione ad apprendere e permette miglioramenti nella memorizzazione e nel trasferimento del sapere in un altro contesto (Panksepp & Biven, 2012). Quest'ultima caratteristica è uno dei punti a sfavore della formazione tradizionale, la quale viene spesso imputata di non riuscire a rendere l'apprendimento duraturo e trasferibile nella vita lavorativa quotidiana (Rotondi, 2004).

Per attivare le emozioni però, bisogna allontanarsi dalle classiche aule formative in cui tutti sono seduti ai propri posti, nel silenzio assoluto, prendendo appunti e bisognerebbe avvicinarsi ad un tipo di formazione esperienziale. Quest'ultima va ad interagire con gli aspetti cognitivi, emotivi e corporei delle persone, facendole agire sull'ambiente in maniera attiva e creando così delle esperienze. Questo particolare modo di fare formazione prende spunto dallo sviluppo del pensiero logico-formale nei bambini. Essi, infatti imparano dapprima dall'esperienza, la quale sviluppa l'intelligenza senso-motoria, ponendo le basi allo sviluppo delle facoltà più alte di astrazione e di pensiero logico (Piaget & Inhelder, 1969). Negli adulti, per quanto lo sviluppo del cervello si sia completato, rimane una certa plasticità neurale grazie alla quale è possibile il processo di neurogenesi con cui si sviluppano nuovi percorsi neurali attraverso l'esperienza, portando a conseguenze sui comportamenti e sulle idee (Boldrini et al., 2018). Uno dei tipi di formazione esperienziale è l'*outdoor education* che significa “educazione all'aperto”. Essa viene utilizzata con i bambini ma può avere ottimi risultati anche negli adulti.

Può essere definita come un processo di “sensibilizzazione alla natura stando in natura” (Mancini, 2020) che promuove allo stesso tempo l’intelligenza naturalistica e fa crescere in ognuno la consapevolezza di far parte di quel mondo naturale. L’*outdoor learning*, invece, è un termine più generico che comprende attività che presentano un focus sull’apprendimento di competenze trasversali come la comunicazione, il rispetto, la responsabilità, il problem solving etc. Entrambi i tipi di formazione comprendono al loro interno il contatto con la natura in quanto essa stimola la creatività ed il gioco, così come la comparsa di emozioni e l’apertura all’altro, tutti elementi ricercati dalle attività formative.

Tale contatto, tra l’altro, è sempre più ricercato dagli italiani, infatti il 65% reputa la natura ed i paesaggi come alcuni dei fattori principali che spingono a scegliere una meta turistica (FondazioneUniVerde, 2021) inoltre vi è un costante aumento del numero di iscritti al Club Alpino Italiano (dal 2015 al 2022 si è registrato un +6%) il quale permette ai propri iscritti delle agevolazioni durante le proprie attività escursionistiche in natura (CAI, 2021; CAI, 2023).

L’ambiente naturale quindi si propone come contesto ideale per la formazione, in quanto è sempre più ricercato dalle persone anche nel loro tempo libero e perché se ne possono trarre svariati vantaggi, fra cui: un’assimilazione più profonda di quanto percepito per via del maggior coinvolgimento dato dalle emozioni provate, un’ambiente ideale per svolgere attività fisica e trarne i rispettivi benefici, ma anche un accrescimento del sentimento di condivisione con la natura. Non sorprende, dunque, che sempre più aziende guardino con interesse al mondo della formazione outdoor, visti e considerati i benefici che ne possono trarre anche in termini di assenteismo, turnover e maggiori performance, ma tali ricadute possono variare in base alla scelta dell’attività da parte dell’organizzazione. Esistono diverse tipologie di formazione outdoor, fra cui: Outdoor Small Techniques, Campi Outdoor Preimpostati, Outdoor Training ed Outdoor Management Training.

La prima si riferisce ad attività semplici tratte da giochi e sport che non richiedono molte attrezzature. Le attività possono essere di problem solving, warm up, energizer etc. L’obiettivo è di sviluppare un apprendimento circoscritto riguardo ad aspetti come le relazioni interpersonali, la leadership o la fiducia. Al termine dell’attività è previsto un momento di riflessione, anche se a volte può essere molto breve.

Il secondo tipo prevede alcune attrezzature fisse per svolgere attività come il target cieco, il tuffo negli altri o la camminata cieca, tutti esercizi che prevedono di seguire ed attuare azioni e percorsi uguali per tutti. In queste attività il carico emotivo ed il coinvolgimento è maggiore rispetto alle outdoor small techniques. Il concetto che viene rafforzato tramite le esperienze è che per apprendere bisogna uscire dalla propria *comfort zone* per entrare nella *challenge zone*, la quale permette di affrontare sfide inedite ed allo stesso tempo imparare. Alla fine dell'attività è previsto un momento di debriefing per rielaborare le emozioni provate.

L'outdoor training, invece, prevede un focus sulla formazione professionale o personale permettendo ai partecipanti di sviluppare competenze affrontando situazioni complesse e con un alto coinvolgimento emotivo, amplificato anche dalla lunghezza delle sessioni di attività. Questo tipo di formazione, infatti, prevede diverse esperienze, fra cui vi può essere l'orienteeing, il trekking, il rafting o la barca a vela, da eseguire nell'arco di almeno 3 giorni. Ogni attività termina con una sessione di debriefing in cui si rielabora quanto accaduto ed il trainer orienta la discussione fra partecipanti verso gli obiettivi didattici. Il feedback del formatore, in questo caso, viene condiviso con i partecipanti per migliorare l'acquisizione delle informazioni salienti. Le peculiarità di questa tipologia di formazione riguardano il clima psicologico e la presenza attiva. I partecipanti godranno di un ambiente psicologico adatto alla più libera espressione di sé, in modo da favorire un ruolo attivo a tutte le persone in formazione, inoltre, si invitano le persone ad esserci fisicamente, emotivamente e mentalmente, in modo da osservare sé stessi e gli altri con un occhio di riguardo agli obiettivi formativi ed alla sicurezza di ognuno, vista la pericolosità di alcune attività.

Il quarto tipo, ossia l'outdoor management training è un'evoluzione dell'outdoor training, in quanto pone maggior attenzione al carattere formativo dell'esperienza, così come della verifica delle ricadute in ambito lavorativo. Per ottenere ciò si fa uso delle registrazioni dei comportamenti agiti, delle riflessioni dei partecipanti, del feedback di ognuno, di una progettazione mirata allo sviluppo di una competenza particolare, di un momento successivo per confrontare i progressi e di un piano di sviluppo individuale e personalizzato. Queste attività possono essere a sé stanti o facenti parte di un percorso più corposo di sviluppo delle competenze.

Senza ombra di dubbio questa formazione è la più complessa, rispetto alle precedenti, in quanto prevede svariate fasi che vanno ad approfondire in modo minuzioso la situazione di partenza dei partecipanti, la progettazione, l'elaborazione dei risultati, il momento di verifica dei risultati e lo sviluppo di un piano individuale per il potenziamento della competenza target. Le attività proposte sono pianificate in modo minuzioso ed approfondito, creando una scaletta di esecuzione con tempistiche precise ed analisi dei comportamenti messi in gioco (Rotondi, 2004).

Oltre a questi 4 tipi ne esistono molti altri con obiettivi più o meno formativi ma che hanno come meta finale il raggiungimento di una condizione di benessere che prima non vi era. Alcune esperienze possono essere, ad esempio, team building outdoor, forest bathing, mindfulness in natura e nature therapy.

I benefici di queste attività possono variare molto, in base a diversi fattori fra cui il sentimento di connessione con la natura, il tempo di esposizione e la presenza di distrattori come il telefono.

Il sentimento di connessione con la natura, come accennato alla fine del precedente capitolo, indica quanto una persona sente di far parte della natura e quanto riesce ad entrarne in contatto serenamente. Secondo uno studio che ha coinvolto i partecipanti in ambienti naturali reali e non di laboratorio, chi trascorre più tempo in natura ha maggiore connessione con essa e tale legame è un mediatore degli effetti sul benessere. Tanto più una persona prova un sentimento di attaccamento al mondo naturale, tanto più ne percepirà i benefici come un ristoro delle capacità attentive, maggiori emozioni positive ed una spiccata abilità a riflettere sui problemi della vita (Mayer et al., 2009).

Il tempo di esposizione alla natura, invece, influisce sul benessere esperito in misura particolarmente significativa quando esso supera le 2 ore a settimana. Non è tanto importante se il tempo lo si trascorre in un'ambiente lontano da casa o in un parco cittadino, l'importante è che venga superata questa soglia temporale (White et al., 2019). È importante sottolineare che i benefici sono sempre più evidenti man mano che si trascorre più tempo in natura (Kaplan & Berman, 2010).

Per quanto concerne l'uso del telefono mentre si sta facendo un'attività in natura, è stato rilevato, attraverso delle misurazioni tramite EEG, che l'uso dei dispositivi elettronici aumenta l'attività cerebrale portandola ad una condizione di sovraccarico attentivo.

Ciò ha portato i partecipanti allo studio, a ricordarsi solo la metà di quanto hanno fatto esperienza durante una camminata in natura. È quindi consigliabile lasciare ogni strumento elettronico dietro di sé quando si affronta un'esperienza in natura e ne si vuole trarre i maggiori benefici, in modo da non alienarsi dall'ambiente circostante (Atchley et al., 2012).

Una volta tenuti sotto controllo tali elementi che possono impattare negativamente sull'esperienza in natura, si apre la strada a svariati e potenti benefici.

In generale i vantaggi che il contatto con la natura offre, possono essere racchiusi in alcune ampie categorie: benefici fisici, relazionali, cognitivi, produttivi e legati al coinvolgimento delle persone nell'organizzazione.

Per quanto riguarda i benefici fisici, oltre a quelli citati precedentemente come la regolarizzazione del ritmo circadiano attraverso la luce ed una miglior qualità dell'aria tramite l'azione di purificazione delle piante, ve ne sono molti altri. In primis, quando si entra in un'ambiente naturale come un bosco, non esistono mezzi di trasporto e ciò implica che dobbiamo fare affidamento solo sulle nostre gambe, inoltre, le attività che si svolgono in natura presuppongono sforzi fisici anche abbastanza intensi, questa situazione quindi ci mette nelle condizioni di fare esercizio fisico che solitamente in un'aula non potremmo svolgere. Questo ha grandi implicazioni sul nostro corpo soprattutto se viviamo condizioni di stress. Secondo uno studio che ha preso in esame 97 revisioni sistematiche, che totalizzano 128.119 partecipanti, i benefici maggiori dell'attività fisica sono stati registrati da persone affette da depressione, da donne incinte o che avevano partorito da poco, individui in salute ed individui positivi all'HIV o con malattie dei reni. Gli effetti benefici analizzati emergono da una riduzione di alcune condizioni come l'ansia, la depressione e il distress. In particolare l'attività fisica ha un effetto benefico nel combattere la depressione per via di alcuni meccanismi neuro molecolari come una maggior secrezione di serotonina e norepinefrina, una regolazione dell'attività dell'ipotalamo ed una minor infiammazione sistemica. Lo studio inoltre afferma che l'attività fisica ha un effetto uguale o maggiore nella riduzione dei sintomi dell'ansia e della depressione rispetto alla psicoterapia ed alla farmacoterapia. Le indicazioni circa il tempo e l'intensità dello sforzo fisico affinché esso sia di beneficio possono essere controintuitive. Infatti, poter avere esperienze molto lunghe di attività fisica non implica dei benefici maggiori rispetto a periodi ridotti, anzi, quest'ultimi hanno evidenziato un potere maggiore nel combattere ansia e depressione.

Lo studio sostiene, inoltre, che l'attività fisica di alta e media intensità ha un'efficacia maggiore rispetto ad attività che prevedono sforzi esigui (Singh et al., 2023).

Un'altra caratteristica della formazione outdoor è che prevede la vicinanza con della vegetazione, la quale emette delle sostanze chiamate composti organici volatili biogenici (BVOC) nell'aria e nel suolo. Uno dei composti principali dei BVOC sono i fitoncidi, una tipologia di monoterpeni (MTs). Essi sono sostanze volatili che hanno alcuni effetti benefici sulla salute umana, soprattutto per quanto concerne il miglioramento del sistema immunitario. Secondo alcuni studi, infatti, l'esposizione a queste sostanze, fra cui l'alfa-pinene porta ad una maggior attività delle cosiddette cellule killer naturali, che permettono di eliminare le cellule tumorali e le cellule infette da virus (Li et al., 2009; Tsao et al., 2018). Sempre l'alfa-pinene, rispetto ad altri monoterpeni analizzati, è stato rilevato come avente i benefici maggiori per quanto riguarda la diminuzione dei sintomi legati all'ansia. Questi studi pongono le basi scientifiche per la legittimazione di terapie e pratiche volte al miglioramento del benessere delle persone tramite un contatto diretto con la natura. Che si tratti di persone affette da malattie o di persone in salute, i benefici possono interessare tutti e possono spaziare in molti ambiti diversi visto e considerato che lo stress può portare alle complicazioni più disparate, da un semplice mal di testa ad un infarto (Reddin et al., 2022; Yaribeygi et al., 2017).

Secondo una meta-analisi che ha preso in considerazione gli effetti benefici dell'esposizione agli spazi verdi sulla salute delle persone, sono stati rilevati svariati effetti benefici a partire dall'abbassamento del cortisolo salivare (esso è spesso utilizzato come misura del livello di stress), del battito cardiaco, della pressione sanguigna e del colesterolo. Inoltre è emerso che la natura permette di diminuire l'incidenza del diabete di tipo 2 e della mortalità cardiovascolare, così come del rischio di infarti, ipertensione ed asma (Twohig-Bennett & Jones, 2018).

Dal punto di vista cognitivo, invece, la natura può aiutare a ristabilire l'attenzione, come già precedentemente introdotto, e migliorare l'abilità di elaborazione delle informazioni (Kaplan & Kaplan, 1989). Ciò accade per via delle diverse frequenze delle onde cerebrali e le loro conseguenze sul cervello. Quando siamo concentrati nel direzionare l'attenzione verso un focus preciso come la risoluzione di un problema, la presa di decisioni o la distrazione del cellulare o di una mail, il nostro cervello presenta delle onde cerebrali ad alta frequenza (dai 15 ai 40 hertz al secondo) che indicano come siamo entrati in uno stato di attività particolarmente impegnativa (Priyanka et al., 2016).

Al contrario, quando siamo in natura il cervello emette frequenze alfa (dagli 8 ai 14 hertz al secondo) che permettono di rallentare e calmare la risposta allo stress, riducendo l'ansia e permettendo al cervello di esperire maggior chiarezza nei processi attentivi (Ulrich, 1981). Questa risposta da parte del nostro cervello all'ambiente naturale permette una maggior lucidità ed attenzione, favorendo quindi l'apprendimento. Oltre ad apprendere, essere in natura migliora anche le nostre abilità di memorizzazione. Questa scoperta è stata rivelata da uno studio che ha preso in considerazione due gruppi di partecipanti in cui uno ha camminato in un ambiente urbano e l'altro in un ambiente naturale per 30 minuti. Ad entrambi è stato chiesto di svolgere, sia prima che dopo la camminata, un test chiamato OSPAN con il quale si misurano le capacità di problem solving ed allo stesso tempo la memoria di lavoro verbale. Lo studio ha concluso che il gruppo che ha potuto camminare in natura ha avuto punteggi maggiori rispetto al gruppo che aveva camminato in un contesto urbano, evidenziando il potere rigenerativo della natura nei confronti dell'attenzione e della lucidità mentale (Scott et al., 2023). Nelle attività di formazione più durature, però, viene chiesto ai partecipanti di restare in un setting naturale per più giorni. Una lunga esposizione porta ad altri benefici cognitivi che possono coinvolgere le onde cerebrali, in particolare le onde alfa, le quali sono un biomarcatore delle fluttuazioni nell'attenzione. Una potenza maggiore rilevata nelle onde alfa è sinonimo di maggior focus verso il proprio mondo interiore e verso l'introspezione, mentre una bassa potenza è legata all'attenzione verso l'ambiente esterno (Bowman et al., 2017). Secondo uno studio di esposizione prolungata all'ambiente naturale e all'ambiente urbano, le onde alfa, rilevate tramite la tecnica dell'EEG, dopo due giorni presentavano un'attività significativamente ridotta, sostenendo l'ipotesi che l'esposizione alla natura, piuttosto che di un ambiente urbano, permetta una maggior concentrazione verso l'ambiente esterno ed una generale attivazione dell'attenzione (Hopman-Droste et al., 2017). Sempre rimanendo diversi giorni in natura, si può beneficiare anche di un miglioramento delle abilità creative. Secondo uno studio che ha preso in considerazione un periodo di 4 giorni di immersione in un ambiente naturale con bassa stimolazione, è stato scoperto che i partecipanti hanno potuto godere di un miglioramento delle proprie capacità di problem solving del 50% (Atchley et al., 2012). Poter godere di benefici così importanti per i lavoratori che fanno parte di una formazione o esperienza in natura è entusiasmante sia per sé stessi, sia per l'organizzazione la quale potrebbe scovare miglioramenti nella produttività a seguito di tali attività.

Fra gli aspetti determinanti nel miglioramento della resa lavorativa vi è una condizione lavorativa positiva, mediata dalla collaborazione fra i lavoratori che si costruisce sulle fondamenta della comunicazione e dei comportamenti relazionali messi in atto (Kumar et al., 2016). Quest'ultimi possono essere potenziati e migliorati tramite le esperienze di gruppo in natura. Infatti, poter far fronte a difficoltà comuni, come può essere il reperire dell'acqua o montare una tenda, può rinsaldare i rapporti fra persone, permettendo una comunicazione aperta e collaborativa che può essere trasportata nell'ambiente lavorativo. Diversi studi hanno analizzato come la natura può aiutarci a migliorare il nostro comportamento verso gli altri, attraverso fattori come la fascinazione e l'empatia asimmetrica.

La fascinazione si riferisce alla capacità di lasciarsi attrarre dagli stimoli naturali senza alcuno sforzo, permettendo un recupero dell'attenzione ed un rilassamento generale (Kaplan, 1995). Ciò porta ad esperire uno stato emotivo positivo di rilassamento, gioia, energia ed entusiasmo, il quale porta ad un aumento dei comportamenti prosociali ed altruistici soprattutto se ci troviamo in un ambiente naturale (Xiaoqing, 2021).

L'empatia asimmetrica, invece, è un tipo di condivisione partecipatoria nei confronti di animali, elementi della natura o oggetti inanimati (Barbiero, 2016), essa può essere allenata e trasformata in empatia verso le persone attraverso il contatto con la natura. È stato scoperto, infatti, che la percezione di soggezione, scaturita dalla visione di un panorama sbalorditivo o l'essere circondati da alberi o elementi naturali molto grandi, può indurre a prendere delle decisioni più eticamente corrette, ad essere più generosi e ad esperire valori prosociali come l'altruismo e la compassione (Piff et al., 2015).

Tali comportamenti di aiuto e di comprensione permettono alla natura di svolgere una funzione di acceleratore sociale, permettendo alle persone di abbattere le resistenze tipiche dei ruoli lavorativi e consentendo ad ognuno di avvicinarsi l'un l'altro in modo più empatico, scardinando l'eccessivo formalismo nella comunicazione. In natura, infatti, non vi è il capo o il dipendente, ognuno è allo stesso livello gerarchico. Ciò permette di comportarsi e di pensare in modo autentico in base ai propri valori, idee e convinzioni, facendo emergere il proprio vero sé. Spesso, infatti, durante le esperienze in natura, possono emergere caratteristiche individuali mai notate in quanto non era mai stato permesso alla persona di mettersi in gioco pienamente dimostrando le proprie capacità.

Proprio per questo, le attività in natura più impegnative e dispendiose sono riservate a lavoratori individuati come particolarmente performanti o appartenenti a settori manageriali, per scovarne abilità di leadership, pensiero laterale e comunicazione efficace, in modo da permetterne un'allocazione strategica nell'organizzazione in base alle doti emerse. In particolare saper comunicare efficacemente è un tassello fondamentale per costruire delle relazioni lavorative sane e produttive. Essa comprende l'abilità di saper ascoltare e comprendere il punto di vista altrui, saper modulare il linguaggio in base alla persona con la quale si sta interloquendo e saper gestire il discorso affinché si raggiunga l'obiettivo prefissato (Grover, 2005). La natura, in tutto ciò, è un ambiente dove poter comunicare in modo diretto e senza vincoli di alcun tipo, esercitando le abilità appena descritte senza il timore di sentirsi giudicati e valutati dal proprio superiore o dai colleghi.

Ciò permette di scambiare idee ed arrivare a soluzioni in minor tempo rispetto allo svolgimento delle classiche riunioni. Una possibile strategia per risolvere eventuali problemi nelle relazioni fra dipendenti o per giungere alla soluzione di un problema aziendale, potrebbe essere discuterne all'aria aperta, ancor meglio durante delle attività di immersione in natura. Senza scendere nei dettagli o in situazioni reali, si possono anche organizzare delle simulazioni in cui i partecipanti propongono delle soluzioni ad un problema per poi analizzare, durante un debriefing, i processi comunicativi e decisionali che hanno portato alla soluzione finale, definendo eventuali punti di miglioramento. Lo scopo di queste attività è di trasferire la modalità ottimale di gestione del problema che è emersa dall'attività, sul luogo di lavoro (McEvoy & Buller, 1997). Per fare ciò è importante che il formatore o l'accompagnatore riesca a rendere individuabili le varie fasi del processo e faccia prendere consapevolezza dei comportamenti adottati da ognuno in modo da permetterne una comprensione approfondita ed un successivo trasferimento nella vita lavorativa quotidiana.

Riassumendo, dunque, l'apprendimento dall'esperienza in un contesto naturale, permette un trasferimento delle conoscenze nella vita lavorativa di tutti i giorni, grazie alla capacità di coinvolgere corpo, mente e cuore. Le persone, infatti, si ritrovano in un'ambiente che le rilassa e ne abbassa le difese che altrimenti ostacolerebbero l'apprendimento, stimola il corpo e la proattività, coinvolge emotivamente, libera risorse cognitive ed aiuta a creare senso di unione.

La pratica di avvicinamento alla natura, però, al di là di un focus incentrato alla pura formazione a fini professionali, può avere anche un orientamento che miri al puro benessere del lavoratore, prendendo di mira lo stress.

Intesa in tal senso, la natura può essere utile come luogo in cui svolgere un percorso terapeutico per affrontare situazioni di stress e malessere che possono sorgere in momenti particolarmente sfidanti, come lo sono stati gli anni della pandemia. In quel periodo diverse figure professionali fra cui medici, infermieri ed in generale gli operatori della sanità pubblica erano a stretto contatto con varie fonti di stress come: turni pesanti, gestione di emergenze, carenza di personale, aggressioni verbali e fisiche, gestione dei contatti con i familiari e molte altre (ISS, 2020). Ciò ha avuto forti ripercussioni sulla salute psico-fisica degli operatori, i quali, per la maggior parte hanno sofferto di stress, ansia e frustrazione, problemi legati al sonno e burnout (MHA, 2020).

Anche ad oggi, però, nonostante la pandemia sia ufficialmente conclusa, le fonti di stress sono molte, soprattutto per coloro i quali si stanno affacciando ora al mondo del lavoro. Le prospettive future non sembrano rosee: cambiamenti climatici, guerre e tensioni politiche, economia stagnante e mercato del lavoro sempre più competitivo a causa dell'avanzata dell'intelligenza artificiale. Tale situazione porta le nuove generazioni ad esperire diverse forme di disagio fra cui la già citata ecoansia ed il quiet quitting, con cui si fa riferimento al disinteressamento da parte del lavoratore ad essere coinvolto e proattivo nei confronti del proprio lavoro, pur rimanendo all'interno dei vincoli contrattuali come il rispetto dell'orario di lavoro e lo svolgimento delle proprie mansioni (Mahand & Caldwell, 2023). Per rispondere a queste problematiche, i responsabili delle organizzazioni dovranno agire in modo sostanziale per portare i propri collaboratori a sentirsi parte dell'azienda attraverso strategie innovative che puntino ad un maggior coinvolgimento nel lavoro. Uno dei possibili modi per favorire l'appetibilità della propria organizzazione agli occhi del mercato del lavoro e migliorare il coinvolgimento e la proattività è attuare delle misure che siano sentite come positive ed in linea coi valori delle persone. In tal senso proporre pratiche come il forest bathing e la mindfulness può essere di grande aiuto non solo nel favorire un sentimento di vicinanza fra valori personali e cultura aziendale, favorendo soddisfazione lavorativa e coinvolgimento nel lavoro (Bao et al., 2012; Edwards & Cable, 2009), ma anche per mitigare l'ecoansia ed altre forme di malessere (Kurth e Pihkala, 2022).

Questi interventi possono essere organizzati dall'azienda come un tipo di formazione non più contraddistinta dall'interiorizzazione di informazioni precise circa abilità trasversali o lavoro di squadra, ma come una formazione a carattere personale per il singolo lavoratore, la quale potrà avere benefici diretti ed indiretti ad ampio spettro. In questi casi si parla di interventi fondati sulla *nature therapy*. Essa fa riferimento ad una serie di pratiche che cercano di prevenire malattie e malessere, tramite l'esposizione a stimoli naturali, i quali riescono a migliorare il sistema immunitario e a far esperire uno stato di rilassamento (Miyazaki et al., 2011). Uno dei più famosi interventi è il forest bathing o forest therapy, il quale prevede un avvicinamento alla natura attraverso delle passeggiate in un bosco o in un ambiente naturale, attività artistiche o attraverso la mindfulness, con l'obiettivo di migliorare la salute fisica, psicologica e sociale dei partecipanti tramite una rinnovata connessione con la natura. Tale tipologia di intervento, nato in Giappone negli anni '80, ha stimolato fin da subito l'attenzione da parte degli ambienti accademici, grazie a cui si è potuto stabilire scientificamente, attraverso molteplici ricerche, che il contatto con la natura porta a svariati benefici soprattutto fisici (Wen et al., 2019). Se a tali "bagni di foresta" si aggiungono anche alcune tecniche di meditazione come la mindfulness, i benefici che se ne traggono possono aumentare ancor di più. La mindfulness è sia uno stato mentale, sia una pratica di meditazione; entrambe le accezioni descrivono una situazione in cui la persona amplifica la propria consapevolezza sensoriale nel momento presente ed adotta un punto di vista aperto e comprensivo nei confronti del mondo (Creswell, 2017). Le ricerche in tal senso hanno dimostrato come la mindfulness intesa come stato mentale è correlata positivamente al benessere dei lavoratori (Mesmer-Magnus et al., 2017), infatti ne migliora la qualità del sonno (Hülshager et al., 2014) ed ha forti effetti di riduzione dello stress e dell'ansia (Lomas et al., 2018). In aggiunta, è stato evidenziato che essa influenza negativamente il burnout, il turnover e l'assenteismo (Schultz et al., 2014). Poter affrontare il mondo lavorativo con un approccio di mindfulness permette di sfruttare appieno le capacità protettive. È stato dimostrato infatti, che essa permette di costruire una certa distanza mentale fra il sé ed una potenziale situazione negativa esterna, permettendo di ridurre la nostra velocità di reazione attenuando i livelli di cortisolo e consentendo di percepire gli stimoli esterni come meno minacciosi per la propria incolumità (Brown et al., 2012). Questo permette alla persona di poter analizzare e rispondere in modo migliore alle situazioni, potenziandone le capacità di problem-solving.

Per raggiungere lo stato mentale di mindfulness si può dapprima praticarlo attraverso delle attività guidate, con cui si possono interiorizzare i meccanismi sottostanti per poter interpretare ogni situazione, anche in un contesto lavorativo, senza ansie e stress che non permettono di comprendere razionalmente ciò che accade. Tali attività possono essere svolte in natura, in modo da prendere il meglio sia dal contesto naturale che dalla pratica di mindfulness. La natura, infatti, permette di esperire in maniera più semplice cos'è la mindfulness, grazie alla capacità di rilassamento che riesce ad indurre, e consente un trasferimento più agevole della pratica in contesti diversi, come quello lavorativo (Lymeus et al., 2018). La combinazione dei due elementi (natura e mindfulness) porta a massimizzarne gli effetti benefici e a diminuire al contempo le barriere e le difficoltà che si possono avere nel raggiungimento dello stato desiderato (Clarke et al., 2021).

L'effetto dei benefici finora elencati, però, non termina qui; essi possono avere ricadute complesse e non sempre pienamente visibili, ma che possono impattare notevolmente sulla vita dei lavoratori, sull'azienda e sulla società intera. È importante, infatti, considerare anche i potenziali benefici indiretti, in modo da prendere consapevolezza del grande impatto che queste misure possono produrre.

3.4 Potenziali benefici indiretti

Visti e considerati gli innumerevoli benefici diretti di un'ambiente lavorativo fondato su idee biofiliche e di formazioni aziendali ed esperienze formative in contesti naturali, ora si vuole porre l'attenzione sui benefici indiretti che possono prendere spunto dal contesto lavorativo per contaminare positivamente ogni sfera sociale attorno a sé.

In primis è l'azienda che potrà godere dei vantaggi indiretti di un intervento biofilico nel luogo di lavoro. Come già accennato precedentemente vi è un'ampia letteratura che ha permesso di evidenziare i benefici in termini di minor assenteismo, turnover e maggior produttività, ma ve ne sono altri che non sono così immediati ma che possono aiutare l'organizzazione a funzionare in maniera migliore. L'avvicinamento alla natura, soprattutto tramite esperienze di contatto e di immersione, porta le persone ad agire più comportamenti pro-ambientali e a modificare i propri valori verso la salvaguardia dell'ambiente (Barbaro & Pickett, 2016). In questo modo si potrà configurare un clima lavorativo di collaborazione fondato su principi condivisi dai lavoratori e dal management, il quale potrà pensare di svolgere alcune azioni per migliorare al contempo diverse aree come: il benessere lavorativo tramite un maggior coinvolgimento nel lavoro, lo score ESG, la talent attraction e retention e l'immagine aziendale verso la società tramite interventi che ne migliorino la RSI (responsabilità sociale d'impresa). Gli interventi possono essere di svariato tipo e possono coinvolgere stakeholders interni o esterni; alcuni esempi sono: campagne di promozione del riciclo in azienda, proporre benefit aziendali legati alla mobilità sostenibile o l'organizzazione di giornate di clean-up in cui coinvolgere associazioni esterne. Poter lavorare in un'organizzazione che è coinvolta nel miglioramento dell'ambiente e del contesto sociale in cui si trova porta i lavoratori a dedicarsi con più impegno verso il proprio lavoro, aumentando di conseguenza la produttività (Aguilera et al., 2007). Quest'ultimo aspetto può essere migliorato anche tramite la scelta accurata dei partecipanti ad eventuali attività di esperienze outdoor. Essi dovranno essere scelti in base alla loro posizione all'interno dell'azienda, tanto più possono provocare effetti a cascata sugli altri dipendenti, tanto più incisivo sarà l'intervento formativo. Scegliendo come partecipanti alle attività i manager che sono più a contatto con i dipendenti, si potranno portare i benefici che loro stessi hanno esperito in primis, a tutti gli altri lavoratori.

È stato dimostrato, infatti, che i leader possono avere un impatto positivo sul turnover, sull'assenteismo, sulla produttività e sulla qualità del lavoro a seguito di esperienze formative outdoor che abbiano avuto attività legate al team building ed alla coesione di gruppo (Erskine & Georgiou, 2018; Williams et al., 2003). Coloro i quali partecipano a tali interventi in natura riescono ad influenzare il clima lavorativo in modo positivo, provocando degli effetti a cascata. I lavoratori che fanno esperienza di contatto con la natura attraverso delle finestre e degli elementi naturali nell'ufficio, presentano maggior soddisfazione lavorativa, la quale influenza positivamente la performance lavorativa e la redditività dell'azienda (Lottrup et al., 2015). Al contrario, analizzando i costi di un mancato intervento atto a migliorare il benessere dei lavoratori, la situazione economica nell'organizzazione potrebbe risentirne in maniera più o meno acuta in base anche a quanti lavoratori soffrono di disturbi mentali. Com'è stato evidenziato nelle ricerche citate precedentemente, la natura ha effetti benefici soprattutto nel combattere ansia e depressione, i quali sono due termini che spesso vengono utilizzati in coppia per definire una condizione di malessere a livello psicologico. In particolare la depressione è il disturbo mentale più diffuso in Italia, con una stima di 2,8 milioni di persone affette nel 2015 (Istat, 2019). Secondo uno studio che ha analizzato i costi diretti ed indiretti dell'ansia e della depressione in un contesto lavorativo, è fondamentale porre un freno all'impatto di questi disturbi, non solo per la salute dei singoli individui ma anche per la situazione economica dell'organizzazione. I 4031 partecipanti allo studio sono stati studiati ed analizzati durante la durata di un anno, attraverso la rilevazione di svariate misure di carattere personale ed economico. Circa il 10% del gruppo viveva delle condizioni di disagio provocate da ansia, depressione e disordini emotivi. I costi diretti delle spese farmaceutiche e delle visite mediche dell'intero campione ammontava a 359 mila \$. Per coloro i quali soffrivano di ansia e depressione, la spesa per le voci appena citate era di 774\$ l'anno, a cui andavano sommate le giornate di lavoro perse, che facevano aumentare la cifra a 1646\$ l'anno. Dal punto di vista dei costi indiretti, invece, il totale ammontava a 405 mila \$, dove l'assenteismo pesava maggiormente sul conto finale, attestandosi al 57%, mentre il presenteismo pesava per il 28%. In totale sono state calcolate più di 12 mila ore di lavoro perse (Johnston et al., 2009).

Dai dati è possibile comprendere l'entità e l'importanza che potrebbe avere un programma di prevenzione e di terapia come quello proposto, incentrato sul contatto con la natura e organizzato all'interno dell'ambito lavorativo.

Dal punto di vista sociale, gli impatti terapeutici potrebbero porre un freno ad una situazione a dir poco allarmante per quanto riguarda i disturbi mentali. Nell'Unione Europea 165 milioni di persone soffrono di disordini mentali fra cui emerge soprattutto l'ansia. I costi indiretti totali per affrontarli arrivano a 1.7 trilioni di \$, mentre i costi diretti sono circa 0.8 trilioni di \$. Se aggiungiamo a ciò, il fatto che per il 2030 il totale dei costi sostenuti dall'Unione Europea per questo tipo di disordini raddoppierà, si può comprendere come sia necessaria un'azione efficace e capillare per arginare il fenomeno.

In tutto ciò, poter sviluppare programmi di avvicinamento alla natura, potrebbe andare a mitigare anche un'altra importante piaga sanitaria, ossia le malattie cardiovascolari. Esse sono responsabili, ogni anno, del 48% dei decessi in Europa, ossia più di 4,3 milioni di persone. I costi economici dettati da questo tipo di malattie sono i più elevati fra le altre, attestandosi nel 2006, a 192 miliardi di euro negli stati europei (ISS, 2006). Nel 2030, secondo le previsioni, i morti nel mondo per questa tipologia di malattie potrebbero arrivare a 24 milioni, facendo lievitare i costi economici da 863 miliardi di \$ nel 2010, a oltre 1 trilione di \$ (WEF, 2011; McClellan et al., 2019). Di fronte a questi numeri si stanno cercando di applicare misure di contrasto come la ristrutturazione degli spazi pubblici in modo che siano più verdi e che permettano alle persone di svolgere attività fisica. È stato dimostrato, infatti, che poter vivere in ambienti con più vegetazione porta a maggiori probabilità di svolgere attività fisica (Almanza et al., 2012), così come spendere più tempo in natura porta ad una maggior probabilità di svolgere attività fisica in futuro, diminuendo anche la probabilità di essere sovrappeso del 27-41% (Cleland et al., 2008). Ovviamente tutto ciò non può che avere conseguenze positive nei confronti delle malattie cardiovascolari. L'incidenza di queste patologie, diminuisce all'aumentare dell'esposizione a spazi verdi (Gascon et al., 2016), diminuendo la mortalità data da infarti (Wilker et al., 2014) e da altri disturbi cardiovascolari (Richardson e Mitchell, 2010). I costi economici per la società e per le organizzazioni, come descritto, sono molto alti, ma non sono gli unici a subire gli effetti negativi di una mancata prevenzione.

Nel contesto familiare le ripercussioni di ansia e depressione così come delle malattie cardiovascolari possono essere ingenti ed invalidanti per ogni membro, producendo a loro volta altri effetti indiretti. Come già evidenziato dalle ricerche proposte, il contatto con la natura, in particolare grazie alla luce naturale, permette una qualità del sonno migliore.

Poter dormire meglio, ossia senza interruzioni e disturbi, migliora l'umore (Triantafyllou et al., 2019), il quale incide positivamente sulle relazioni sociali e familiari, aumentando anche la cooperazione (Kent et al., 2015) ed i comportamenti di aiuto sul luogo di lavoro (George, 1991). Tale effetto a cascata moltiplica i benefici e va a toccare aree della vita personale come le relazioni familiari ed aspetti economici. La famiglia può essere un ambiente in cui il lavoratore può ricaricarsi di energie o può soffrire di un accumulo di stress, che aggiunto allo stress portato dal luogo di lavoro, porta a conflitti che possono incidere sulla performance del lavoratore e sull'organizzazione stessa (Johnson et al., 2005). Per questo, potrebbe essere benefico una volta terminato il proprio orario di lavoro, dedicarsi alcuni minuti alla cura delle piante presenti nel proprio ufficio attraverso attività di potatura, irrigazione o sistemazione del suolo, le quali possono favorire uno stato di rilassamento dallo stress lavorativo, arrivando nella propria famiglia con un umore migliore in modo da non accentuare ulteriormente eventuali conflitti che verrebbero poi trascinati a lavoro (Toyoda et al., 2020). Oltre a favorire un benessere emotivo e familiare, sentirsi connessi con la natura stimola il senso di comunità e l'attuazione di comportamenti pro-ambientali come il riciclo (Whitburn et al., 2020), questi possono favorire risparmi economici alla società intera e se correttamente indirizzati possono favorire organizzazioni e la loro immagine al pubblico. Molte grandi aziende in tal senso, sono partner di organizzazioni no-profit che hanno obiettivi di salvaguardia dell'ambiente tramite diversi tipi di azioni. Alcune organizzazioni come PlasticFree, Legambiente o il WWF pianificano delle giornate di raccolta rifiuti o altre operazioni di bonifica dell'ambiente, coniugando il contatto con la natura e la sua protezione, con gli interessi economici derivanti dalla pubblicità positiva che trae l'organizzazione così come dal maggior coinvolgimento dei lavoratori verso i valori aziendali. In questo modo si viene a creare un circolo virtuoso che porta beneficio a tutta la società: i lavoratori potranno lavorare in gruppo a contatto con la natura migliorando le relazioni interpersonali con i propri colleghi, le persone potranno farsi promotori dei valori aziendali, aumentando di conseguenza il coinvolgimento nel proprio lavoro, l'azienda potrà beneficiare di una pubblicità positiva nei propri confronti e tutta la società potrà beneficiare di un ambiente più salubre, maggiore consapevolezza sulle tematiche ambientali, più comportamenti pro-ambientali e possibilmente una minor spesa per l'assistenza sanitaria, veicolata da un possibile aumento del benessere fisico e psicologico dato dalla presenza di un'ambiente naturale pulito.

Per arrivare a risultati simili le organizzazioni territoriali come i comuni e le provincie potrebbero incentivare la pianificazione di giornate a contatto con la natura, in modo da favorire la coesione sociale, i comportamenti pro-ambientali ed il benessere delle persone.

In un ipotetico sistema sociale in cui la natura venga considerata come un ambiente portatore di svariati e potenti benefici ed il benessere dei lavoratori venga visto come fattore sottostante al fiorire delle potenzialità di ognuno, ogni parte di tale sistema ne potrebbe beneficiare in un modo o nell'altro. Al giorno d'oggi, però, sussistono ancora diversi limiti come mentalità datate di fare impresa, pregiudizi di fronte ai cambiamenti ed incertezze verso il futuro, tutti fattori che frenano i benefici elencati in precedenza, ma che possono essere abbattuti tramite l'esperienza diretta delle attività e delle innovazioni che può portare un approccio biofilico nei contesti lavorativi.

Capitolo 4 - Integrazione della natura nel lavoro

4.1 Esempi applicativi, interviste e casi studio

Nel corso del tempo, come già affermato, l'introduzione della natura negli ambienti lavorativi ha avuto sempre più attenzione da parte delle aziende, soprattutto delle più grandi in termini di numero di lavoratori ed in termini di fatturato. È possibile fare riferimento ad alcuni esempi applicativi di introduzione della natura nell'ambiente fisico lavorativo e di attività di formazione in natura. Alcune grandi aziende come Amazon, Google ed Apple, hanno costruito i propri uffici seguendo le idee del design biofilico, attraverso l'introduzione di piante e vegetazione, caratteristiche ed elementi naturali e tramite la creazione di spazi che ricordino la natura.

In primis, come accennato in precedenza, Amazon ha cercato di ricreare un ambiente di lavoro che fosse concepito come una scappatoia dalla città che lo circonda, con la creazione delle “*Amazon Spheres*” in cui sono state introdotte circa 40 mila piante e sono state create anche delle cascate di acqua per amplificare i benefici percepiti dai lavoratori e dalle persone che frequentano la struttura. Oltre alla presenza di piante, il design biofilico valorizza elementi spaziali che facilitano l'incontro fra persone, proprio per questo è possibile trovare diverse postazioni in cui ritrovarsi con i propri colleghi e socializzare. Un altro esempio è il prossimo campus di Google a New York, in cui il design biofilico regnerà sovrano, seguendo l'idea secondo cui i propri dipendenti possano beneficiare di un ambiente con caratteristiche naturali, potenziando abilità cognitive e creatività. Nel complesso di edifici vi saranno piante e vegetazione che serviranno anche per attrarre specie animali come insetti ed uccelli, la cui visione può favorire un miglioramento delle capacità attentive, beneficiando lavori che hanno a che fare con operazioni di precisione e di attenzione (Nittono et al., 2012). Secondo un membro del team sostenibilità di Google, attraverso queste misure, si sta cercando di ridurre stress, migliorare le funzioni cognitive ed aumentare la creatività dei dipendenti in modo da impattare positivamente sulla loro felicità e sul coinvolgimento nel proprio lavoro. Apple, invece, ha costruito ormai da diversi anni il suo nuovo quartier generale chiamato “*The Ring*”, a Cupertino, in California, il quale è costituito da una struttura a forma di anello circondata da circa 9000 alberi e da vegetazione lussureggiante. Anche qui l'obiettivo è quello di entrare in contatto con la natura nelle sue diverse forme.

Oltre a piante e vegetazione, i dipendenti possono avere luce naturale in ogni spazio grazie a grandi vetrate sul soffitto ed ai lati, così come aria fresca tramite un sistema di ventilazione naturale. Alcuni spazi possono essere modulati in base alle necessità, offrendo spazi aperti per congressi ed eventi oppure spazi separati e chiusi, in questo modo i dipendenti possono interagire con l'ambiente in modo attivo, ottimizzando lo svolgimento delle attività lavorative.

Questi sono solo alcuni dei numerosi esempi di applicazione del design biofilico nei contesti lavorativi, tutti e 3 appartenenti a grandi aziende, ma si auspica che tali tecniche vengano adottate e prese d'esempio da aziende più piccole in modo da impattare positivamente sulla vita di molti altri lavoratori e per portare ad una maggior accettazione e considerazione verso questo stile di progettazione ambientale, all'interno di uffici e luoghi di lavoro. Oltre alla progettazione di ambienti, il contatto con la natura si può ottenere tramite esperienze di formazione outdoor, sempre più utilizzate dalle aziende. Anche in questo contesto, molte grandi aziende hanno optato per una formazione fuori dall'aula, come ha scelto BMW, Danone, Saiwa e molte altre. In particolare BMW ha cercato, già nel 1997, di utilizzare una metodologia di outdoor management training per rinsaldare i rapporti fra i propri quadri in vista di un trasferimento di sede. L'esperienza è durata 3 giorni, durante i quali circa 50 dipendenti dell'azienda hanno potuto potenziare le proprie abilità relazionali, comunicative e di decision-making attraverso diverse attività come l'orienteeering, la negoziazione, la zattera e la discesa.

Durante le attività vi era la costituzione di gruppi in flusso, ossia con componenti sempre diversi in modo che ognuno potesse entrare in contatto con ogni altra persona. Dopo ogni attività si chiedeva un feedback da dare ai propri colleghi riguardanti eventuali comportamenti di rilievo individuati a priori. Dopo 3 mesi dall'attività si è eseguito un follow-up in cui si analizzavano nel dettaglio i comportamenti assunti durante i 3 giorni, le percezioni che si sono riscontrate, l'individuazione di nuovi e migliori pratiche da adottare sul lavoro e l'identificazione di punti di forza e di debolezza di ognuno. A ciò seguiva la creazione di un piano di sviluppo individuale che veniva monitorato nel tempo.

I risultati sono stati incoraggianti, in quanto l'84% dei quadri che hanno partecipato al corso erano ancora presenti in azienda dopo un anno dall'attività, le vendite hanno subito un incremento positivo ed il 34% dei partecipanti ha avuto una promozione verso ruoli più elevati.

Ovviamente i risultati vanno considerati con le dovute cautele in quanto non è tutto riconducibile come conseguenza dell'attività outdoor, ma è certo che essa abbia avuto un impatto positivo sui partecipanti e sulla riuscita della trasformazione aziendale che era in corso. Questo esempio, seppur datato, può far comprendere come le tecniche di formazione outdoor non siano una nuova invenzione, ma abbiano solide radici scientifiche e casi aziendali sui quali ancorare lo sviluppo di nuove esperienze. Nel corso del tempo le attività formative sono cambiate e ve ne sono state aggiunte di nuove, con obiettivi e tecniche peculiari per adattarsi alla molteplicità delle figure professionali e dei settori lavorativi. Proprio per questi motivi, si è voluto approfondire lo stato attuale della formazione outdoor per aziende tramite una serie di interviste a persone che hanno potuto toccare con mano la formazione in natura ed attraverso la trasposizione scritta di un caso di team building outdoor. Per fornire una prospettiva reale e completa del fenomeno, si è voluto stabilire un contatto con esperti del settore. L'azienda scelta è stata "Dolomiti Beat", la quale propone escursioni outdoor per gruppi più o meno numerosi. Le attività spaziano considerevolmente comprendendo trekking, arrampicate, ferrate, percorsi in e-bike e canyoning. Fra le loro proposte spicca il team building, proposto ad aziende che vogliono rinsaldare le relazioni fra le persone che ne fanno parte con l'obiettivo di migliorare il benessere sul posto di lavoro. L'azienda è composta da 7 Accompagnatori di Media Montagna, fra cui uno dei due fondatori è Poser Leonardo, con cui è stato possibile svolgere un'intervista. A seguito di quest'ultima ho potuto partecipare come osservatore ad un'attività di team building. L'intervista è stata utile ad approfondire le dinamiche più o meno evidenti dello sviluppo e messa in atto delle attività grazie alla collaborazione fra diverse figure professionali.

Di seguito si propone l'intervista con alcune considerazioni in merito.

La prima domanda, dopo una breve introduzione formale, è stata:

"Potresti darmi una panoramica della vostra azienda con particolare riferimento ai team building?"

Leonardo introduce l'azienda ed approfondisce il tema del team building spiegando che l'idea alla base è stata quella di fornire le loro conoscenze e competenze di accompagnatori di media montagna alle aziende, anche grazie al supporto di psicoterapeuti.

Spiega che, tali attività, non sono molto richieste: *“Poche aziende richiedono questi progetti di team building”* ed è evidente che molte non sappiano nemmeno cosa voglia dire *“team building”*: *“Li chiamano team building però sono delle giornate premio per i dipendenti, delle giornate di ritrovo (...) delle giornate di relax e di svago”*.

Il quadro che si viene a creare è quello di una sorta di vacanza fra dipendenti, infatti sostiene che: *“Le aziende vogliono una cosa soft”*.

Nonostante le basse richieste per team building prettamente formativi o con scopi specifici: *“Di preventivi ne ho fatti 100, ma le aziende sono lunghissime a decidere, vorrebbero tutto oggi per domani, poi dicono che non hanno tempo, posticipano...basta che venga su un ordine di lavoro o un calo di lavoro e dicono no”*. Il problema che sorge è che l'interesse iniziale c'è, manca però l'elemento decisivo che faccia dire subito di sì per procedere con l'intervento.

A questo punto è stato chiesto: *“Perché secondo te le aziende rifiutano le vostre proposte?”*

Secondo Leonardo, l'elemento che distingue le aziende più decise e positive nei confronti della formazione sono quelle che hanno una caratteristica particolare: *“Funzionano quando c'è il titolare, ci conosce, concretizza quello che vuole fare, gli fai un preventivo, ti cambia 2 cose che vuole modificare e funziona!”*.

L'elemento decisivo è dunque avere un titolare o un responsabile che abbia a cuore l'iniziativa e che sia fortemente motivato ad attuarla. Dall'altra parte, invece, se l'interlocutore non è il titolare, possono verificarsi situazioni di intermediazione che influiscono negativamente sul processo: *“Quando le aziende sono grandi e mandano la segretaria, la responsabile marketing per cercare un'attività, ci sono delle lungaggini”*, infatti, Leonardo preferisce parlare subito con il responsabile in modo da appianare eventuali dubbi e problemi, evitando il passaparola interno all'azienda che potrebbe creare ostacoli al progetto.

Facendo l'esempio di grandi aziende, alcune hanno incentivi ad effettuare queste esperienze outdoor. Un'organizzazione a cui si fa riferimento è Decathlon, la quale prevede, nelle proprie politiche aziendali, l'esecuzione di 1 o 2 attività outdoor nel corso di un anno per i propri dipendenti.

Anche in queste aziende, però, non viene data la giusta importanza ai team building, in quanto vengono equiparati ad attività di puro svago e divertimento, senza alcuna caratteristica di tipo formativo.

Le aziende che sono interessate a team building formativi possono vantare la presenza di titolari che, a detta di Leonardo: *“(...) credono che l’unione tra le persone sia una forza e quindi questi sono i team building che funzionano”*. Paradossalmente queste aziende presentano, già prima di svolgere l’attività, un ottimo rapporto fra titolari e dipendenti, godono di un clima rilassato e vi è collaborazione. Inoltre, presentano una mentalità più aperta al nuovo, dunque non sorprende che: *“Le aziende che funzionano sono quelle del mondo dell’informatica, quindi aziende giovani con dipendenti giovani”* in cui *“l’età del titolare è giovane e l’età dei dipendenti è giovane (...) dai 25 ai 40 per fare una media”*. Questo tipo di aziende soprattutto: *“del ramo dell’informatica, del web e del marketing”*, devono essere sempre all’avanguardia e vogliono far fronte alla competizione cercando di investire sui propri dipendenti attraverso queste soluzioni.

Successivamente ho cercato di fare un affondo circa le peculiarità della formazione outdoor, con la domanda: “Che differenza c’è tra una formazione in natura ed una formazione in aula?”

Leonardo ha iniziato a sostenere che in generale è un’esperienza migliore a tutto tondo, in primis perché: *“Porti le persone fuori dal proprio ambiente (...) porti la gente fuori dalla propria zona di comfort”*.

Allontanarsi dagli spazi abituali porta a mettersi maggiormente in gioco, utilizzando risorse cognitive, esperienze, conoscenze o abilità che solitamente non si utilizzano. La riscoperta di una parte di sé che è latente, unita all’effetto di meraviglia dato dalla natura, che alle volte, per molti: *“è toccante”*, porta le persone a sviluppare ricordi molto intensi e vividi dell’esperienza di team building.

Anche le emozioni entrano in campo e giocano un ruolo fondamentale, infatti: *“la natura aiuta moltissimo a togliere stress e a lasciarsi andare alle emozioni”*.

Facendo riferimento ad una frase scritta nel sito di DolomitiBeat gli chiedo:

“Perché avete scritto che la natura è un acceleratore sociale?”

Per Leonardo la risposta è stata veloce ed accompagnata da alcuni esempi reali. Dal suo punto di vista: *“Persone sconosciute dopo 1 o 2 giornate fuori diventano migliori amici”*, come se essere in natura portasse le persone a velocizzare i comportamenti di socialità. La natura, in quanto luogo che pone ostacoli e problemi porterebbe i partecipanti a comportarsi in modi più amichevoli ed aperti con l’obiettivo di cooperare di fronte a sfide condivise. Un altro effetto è la ridefinizione dei ruoli, infatti come viene sottolineato dall’esperto: *“La natura toglie i ruoli lavorativi, in ufficio tu sei il capo, tu sei il sottoposto, fuori in natura siamo tutti uguali, ognuno è sé stesso, dopo un quarto d’ora che cammini non stai pensando al ruolo ma se stai facendo fatica, se ti diverti (...) sei te stesso”*. Sembra quasi che di fronte alla natura emergano caratteristiche personali che superano le distinzioni di ruolo formali, come se alcune abilità fossero più importanti di altre per la loro pregnanza all’interno di un ambiente naturale.

Per quanto riguarda le attività proposte, ho voluto indagare con la domanda:

“Che attività sono maggiormente richieste?”

Leonardo ha risposto che: *“non c’è solo una predominanza”* anche se vi sono attività che sono predisposte meglio di altre ad essere utilizzate per un team building. L’attività migliore che favorisce la vicinanza, lo scambio di idee e la cooperazione è la camminata sotto varie forme, come può essere un trekking o una ciaspolata sulla neve. Fra le altre attività Leonardo sostiene che: *“La bicicletta ci viene richiesta ma non è team building, non crea relazioni (...) è molto individualista”*.

L’orienteeing sembra essere un ottimo modo per combinare camminata e lavoro di squadra, infatti: *“l’orienteeing funziona come formazione proprio, crei le squadre (...) e lì si vedono i ruoli, si collabora”*. Oltre a tali proposte, ve n’è una in particolare che è caratterizzata da una grande dose di avventura. L’attività prende il nome di “team building extreme” e prevede un’escursione di più giorni che mette alla prova i partecipanti sotto molti punti di vista. Secondo l’esperienza di Leonardo però, questa attività: *“(…) è difficile da proporre, serve un’azienda con persone già predisposte a tirar fuori manager o dirigenti e farli stressare positivamente, metterli alla prova (...) può tirar fuori il carattere delle persone, chi è tosto e chi cede”*.

Un progetto del genere, quindi, andrebbe organizzato far emergere dai vari partecipanti doti come la leadership, la comunicazione efficace, il carisma, la visione ed altre abilità che siano di valore per ruoli lavorativi di alto spessore.

Come ultima domanda ho chiesto di esporre una tipica giornata di team building attraverso le sue varie fasi.

La risposta è stata: “*si parte dal preventivo*”, fase di vitale importanza per unire la visione del cliente con quella degli esperti. In questa, che potremmo chiamare “pre-fase” si decidono gli obiettivi da raggiungere, l’organizzazione delle attività, i tempi e i modi. È importante saper collaborare con il referente aziendale in modo da soddisfare i suoi bisogni, sapendo che, nonostante la programmazione, si potrebbe andare incontro a ritardi o modifiche dell’ultimo minuto. Essere in natura infatti, implica una serie di variabili aleatorie che non permettono una scaletta rigidissima, per questo viene sempre lasciato un po’ di spazio per eventuali persone che dovessero avere bisogni particolari (problemi fisici come allergie, stanchezza, infortuni etc.).

Nella fase di attuazione vera e propria dell’intervento si inizia con le presentazioni di tutti i partecipanti, degli obiettivi della giornata, l’organizzazione delle attività e dei tempi ed eventualmente la formazione preventiva di gruppi.

Durante lo svolgimento della giornata si può improvvisare, la cosa più importante, come dice Leonardo è: “*che (i partecipanti) si sentano a proprio agio*”.

Le fasi successive possono variare in base all’attività. Ciò che è sempre presente è la fase di debriefing durante la quale si fa il punto della situazione e si rendono consapevoli le persone dei processi avvenuti durante l’attività: chi ha comandato, che ruoli si sono venuti a creare, che abilità si sono utilizzate o se vi era o meno spirito di collaborazione. Tutto ciò può essere accompagnato anche dall’ausilio di uno psicologo che porterà l’emergere di riflessioni circa le attività svolte.

Durante l’esecuzione dell’intervento possono essere inseriti anche esercizi di mindfulness e di riconnessione con la natura. Si possono proporre attività di grounding, di osservazione dell’ambiente, di percezione attraverso il tatto ed altri sensi di segnali ed informazioni che solitamente riteniamo di sfondo o di scarsa importanza.

Grazie a queste attività le persone possono ristabilire un contatto con ciò che le circonda in modo pieno e presente. L'utilizzo dei sensi infatti, non è così scontato in ambienti di ufficio, dunque, la loro riscoperta aiuta a ristabilire un contatto con il luogo ed il tempo presente, calmando la persona. Questo tipo di consapevolezza può essere portata sul luogo di lavoro, in maniera da poter affrontare in modo migliore, anche attraverso pratiche di respirazione, eventuali situazioni stressanti o particolarmente impegnative.

Dopo l'intervista, grazie alla disponibilità di Leonardo, ci si è potuti organizzare per osservare da vicino un'attività reale di team building outdoor. Il 26 Maggio 2023 è stato possibile partecipare a tale esperienza, in affiancamento agli esperti del settore (psicoterapeuti ed accompagnatori di media montagna). L'attività di team building è avvenuta attorno al Lago di Revine, in provincia di Treviso, con un gruppo di circa 36 persone provenienti da un'azienda della provincia che si occupa di web marketing.

Il gruppo era composto in maggioranza da donne e la maggior parte aveva poco meno di 30 anni. L'attività è iniziata disponendo il gruppo in cerchio, spiegando cosa si andrà a fare durante la mezza giornata (dalle ore 10 alle 15) e presentando le conduttrici del gruppo, ossia Ilaria e Francesca, entrambe psicologhe che hanno proposto attività che vertono sulla riscoperta dei 5 sensi. È stato inoltre richiesto lo spegnimento di ogni dispositivo elettronico, smartphone inclusi.

Dal parcheggio in ghiaia dell'hotel in cui soggiornano i dipendenti dell'azienda, ci si è spostati verso il lago. Un volta raggiunta la sponda si è chiesto ai partecipanti di formare un altro cerchio. Ognuno è stato invitato a presentarsi al gruppo e a dire qualcosa di sé. Conclusa questa prima parte introduttiva sono state date le indicazioni per l'inizio delle attività.

- **Prima attività: Scambio dei nomi.** Il gruppo, in modo sparso e caotico ha dovuto stringere la mano di una persona che incontrava, in modo casuale. Le due persone hanno detto i propri nomi ed entrambi hanno cambiato il proprio nome con quello dell'altro; in altre parole si assorbe il nome dell'altro e lo si fa diventare la propria nuova identità. Proseguendo, alla seconda persona che si incontrerà bisognerà dire il nome che ci ha riferito l'ultima persona che abbiamo incontrato e così via finché non ritroviamo il nostro nome, a quel punto la persona potrà uscire dall'attività.

Quest'attività è stata ideata per rompere il ghiaccio ed i risultati si sono visti: molti hanno iniziato a ridere perché si confondevano mentre altri si rispiegavano le regole del gioco fra loro.

- **Seconda attività: Segni della natura.** Entrare in natura vuol dire entrarci anche con rispetto perché la natura influenza noi e noi la influenziamo. È stato individuato un albero, soprannominato “albero custode”, il quale diventa la porta d'ingresso nella natura. È stato chiesto ad ognuno di concentrarsi su di un pensiero negativo, una preoccupazione, un impegno che avevano in testa e che gli portava via energie, un pensiero che non volevano portare con se, che volevano lasciare lì. I partecipanti sono stati invitati a raccogliere un elemento della natura, un sasso, un filo d'erba o altro che identificasse il problema che si portavano dentro. Quando ognuno ha trovato l'elemento lo ha portato ai piedi dell'albero.
- **Terza attività: Immaginazione - Albero.** In questa attività si è chiesto a tutti di chiudere gli occhi e di identificarsi in un albero attraverso la guida della psicologa che ha ispirato l'immaginazione utilizzando frasi ad effetto come: “*immaginati dondolare*” o “*percepisci le tue radici*”. Ancora con gli occhi chiusi Francesca ha letto un passaggio tratto da l'Alchimista. Viene narrata una storia con una morale circa la vera felicità, introducendo i partecipanti ad un cambiamento di prospettiva.

Il messaggio contenuto può essere riassunto in questo modo: è di fondamentale importanza guardare ed osservare tutte le meraviglie del mondo in quanto danno senso e significato alla nostra esistenza, ma è di ugual importanza riuscire a farlo senza dimenticarsi delle faccende quotidiane, delle relazioni, delle nostre radici e della nostra identità, altrimenti potremmo cadere in errore. Alla fine della lettura, dopo alcuni attimi di silenzio, si è invitato il gruppo a procedere con la camminata presso un secondo luogo dove sono state svolte le successive attività.

- **Quarta attività: Amplificazione del senso.** Sotto la guida di entrambe le psicologhe si sono invitati i partecipanti ad aprire i sensi, ognuno ha potuto scegliere 1 dei sensi e concentrarsi su di esso, cercando di utilizzarlo per esplorare la natura attorno a sé. L'attività ha richiesto l'assoluto silenzio in modo da permettere a tutti uno stato di concentrazione che fosse il più immersiva possibile. Dopo questa prima parte si è chiesto di portare un'altra persona ad esperire quello che si è esperito da sé, cercando di far vivere l'esperienza all'altro. Alla fine si è chiesto un feedback ai partecipanti: *“è stato facile portare l'altro ad esperire ciò che hai esperito? Cos'è successo?”* a cui alcuni hanno risposto: *“Abbiamo fatto fatica a percepire gli stessi odori”*, *“Ho visto le alghe del lago che sono enormi”*, *“Mi sono permesso di ascoltare i grilli e le rane, quando ci siamo avvicinati si sono zittiti”*. La domanda successiva è stata: *“È stato difficile portare l'altro nel nostro mondo?”* a cui ha risposto solo una persona: *“Per noi è stato facile ed abbiamo imparato cose nuove sulla natura condividendo informazioni”*. Dopo la condivisione di questi feedback le due psicologhe hanno effettuato un debriefing cercando di definire il significato e di tirare le somme di quanto fatto. È stato evidenziato come alcuni siano riusciti a focalizzarsi e ad amplificare un proprio senso, percependo cose di cui prima non erano pienamente consapevoli. È stato spiegato come aumentare la percezione del mondo attorno a se aiuta il corpo a rilassarsi, sia nel respiro che nel sistema simpatico, arrivando a produrre ormoni del benessere come l'endorfina. Un'altra informazione che è stata carpita dalle psicologhe è stata che cercare di portare l'altro nel proprio mondo di percezioni non sia semplice in quanto implica l'apertura all'ascolto. Per questo hanno ricordato che è importante non dare per scontato nulla perché altrimenti ci si perde qualcosa del messaggio che l'altro ci vuole comunicare.

- **Quinta attività: Guida ai 5 sensi.** In questa attività ognuno si è disteso su di una stuoia a pancia all'aria. La psicologa ha iniziato l'attività chiedendo ai partecipanti di chiudere gli occhi e poi dando alcune indicazioni: *“Percepisci e focalizzati sul collo, la schiena che poggia, il sedere, le gambe, i piedi. Proviamo a sentire sulla pelle la sensazione del vento, le parti scoperte ci dicono se abbiamo caldo o fresco. Tocchiamo l'erba attorno a noi con le mani, coi piedi, accarezziamola, tocchiamola, è umida? È secca? Ascolto il senso del tatto, cerco di esplorarlo.*

Proviamo ad entrare nel nostro udito, proviamo a percepire i suoni, i rumori, quello che sentiamo. Ascoltiamo i rumori distanti da noi e poi via via avviciniamo l'udito ai suoni più vicini. Apriamo il nostro olfatto ed annusiamo ciò che ci sta attorno". Nel silenzio generale ognuno ha seguito le indicazioni. Alcuni hanno toccato l'erba, altri hanno toccato la propria pelle, altri ancora hanno inspirato in modo molto evidente e prolungato.

- **Sesta attività: Grounding.** Dopo essersi ripresi dallo stato di rilassamento provocato dalla quinta attività, si è chiesto ai partecipanti di togliersi le scarpe ed i calzini andando a piedi scalzi ad esplorare l'ambiente un'altra volta, ma questa volta con le nuove consapevolezza emerse dall'attività di risveglio dei 5 sensi.

- **Settima attività: Pensieri e riflessioni.** Dopo essersi riuniti, sempre a piedi scalzi, è stato chiesto di disporsi in un cerchio. A turno, i partecipanti si sono scambiati un bastone, il cui proprietario poteva dire cosa ha pensato delle attività svolte o una riflessione personale. Successivamente la persona poteva passare il bastone alla prossima e così via. I pensieri risultanti sono stati per la maggior parte attinenti alla sfera della rilassatezza, della natura, dell'emergere di una nuova consapevolezza dei sensi, una miglior capacità di esperire l'attimo presente.

Dopo l'attività ci siamo diretti nell'area ristoro del parco per consumare il pranzo. Qui i vari gruppi si sono mescolati ed hanno potuto condividere le proprie impressioni circa le attività svolte. Successivamente tutti i gruppi sono tornati all'hotel da cui sono partiti. Dal mio personale punto di vista e dopo aver posto alcune domande ai partecipanti, ho potuto comprendere come le attività fossero sentite come piacevoli e rilassanti, ma mancavano, secondo alcuni, dei precisi riferimenti comportamentali da poter adottare anche sul luogo di lavoro per beneficiare di quanto imparato ed esperito durante le attività. Probabilmente, includere durante alcune attività delle parentesi più pragmatiche e funzionali circa il motivo per cui si stava facendo l'esercizio e come questo può giovare nella vita lavorativa, potrebbe avere delle conseguenze positive per il trasferimento delle informazioni acquisite nella routine quotidiana, permettendo ai partecipanti di applicare in maniera più cosciente quanto imparato.

Per approfondire maggiormente il punto di vista dei partecipanti, si è intervistata una persona che ha potuto svolgere una formazione in natura durata più giorni, cercando di individuare i benefici ed i punti di forza così come le differenze con le normali formazioni d'aula, sottolineando l'importanza delle relazioni instaurate durante le attività, la qualità dell'apprendimento ed eventuali benefici fisici, psicologici ed emotivi.

La persona in questione è Maurizio Vianello, di 59 anni, il quale ha avuto una carriera lavorativa variegata e dal 1989 si è sempre più specializzato nel mondo della vendita di attrezzature, impianti di lavaggio e prodotti chimici di livello professionale, ad aziende, ristoranti ed alberghi del Veneto. Dal 2016 è funzionario di vendita in una grande azienda che opera nei settori appena citati.

Il settore della vendita è uno dei più competitivi e richiede, per questo, un costante aggiornamento di carattere personale (abilità e tecniche di vendita) e di carattere tecnico-specialistico (conoscenza approfondita delle caratteristiche meccaniche, tecniche e chimiche dei macchinari e dei prodotti venduti).

Riferendomi all'attuale lavoro gli chiedo: *“Hai fatto delle formazioni d'aula?”* a cui lui risponde in modo affermativo, aggiungendo che le formazioni vertevano principalmente su: *“sicurezza, formazioni sui prodotti e delle piccole sessioni di attività di formazione comportamentale legate alla vendita”*. Tali formazioni venivano erogate in aule con posti a sedere, senza grandi attività per coinvolgere i partecipanti.

Conscio del fatto che avesse svolto un qualche tipo di attività di formazione in natura gli chiedo: *“Riguardo all'esperienza di formazione in natura, potresti descrivermela?”* a cui risponde antepoendo che tale attività è scollegata dal proprio lavoro o dalla propria azienda in quanto l'ha voluta affrontare informandosi autonomamente e per interesse personale circa temi di crescita personale.

L'attività è stata svolta all'interno di un percorso di più giorni in cui i partecipanti hanno potuto imparare da grandi esperti del settore, elementi di medicina, nutrizione, psicologia e molto altro, tramite insegnamento in aula ed in natura.

La seconda parte del corso ha previsto che all'incirca un centinaio di persone si ritrovassero a condividere 3 giorni in una foresta svizzera, svolgendo diverse attività con l'obiettivo generale di crescita personale in termini di comportamenti, comprensione di sé e visione del mondo, oltre che all'implementazione delle conoscenze teoriche apprese tramite l'insegnamento d'aula. I partecipanti venivano divisi in gruppi di 7/8 persone ognuno, al cui interno vi erano ruoli diversi per affrontare la routine quotidiana, dai pasti alla meditazione serale. Durante quest'ultima si raggiungeva, come dice lui: *“uno stato emotivo molto profondo”* grazie alla guida di una psicologa che attraverso pratiche di induzione, introduceva ad uno stato meditativo.

Le attività quotidiane spaziavano molto sia per forma che per contenuto. Quest'ultimi potevano essere riferiti all'alimentazione, ma anche ai comportamenti, modi di pensare, strategie per migliorare la qualità della vita etc. Le attività vertevano principalmente su lavori di gruppo in cui si cercava di unire i punti di vista delle varie persone per arrivare all'obiettivo prefissato attraverso la condivisione delle informazioni.

Decido dunque di chiedergli: *“Ti ricordi alcune attività in particolare?”*, a cui lui risponde: *“Ricordo un gioco con la palla in cui il gioco di squadra era fondamentale per raggiungere l'obiettivo finale in termini di tempo (...) tutte le attività comunque erano incentrate sulle relazioni di gruppo, sulla comunicazione ed altro (...) vi era poi un debriefing alla fine di ogni attività, indagando cosa si aveva fatto e cosa si aveva provato”*. Indagando maggiormente noto che non si ricorda precisamente le attività, ma sostiene che le emozioni provate durante alcune di esse lo hanno aiutato a ricordare e a rendere vividi alcuni momenti.

In particolare, la parte che Maurizio ritiene più emotivamente toccante dei 3 giorni in natura è stata quando: *“un mattino dalle 4 alle 9, si rimaneva nel bosco restando completamente in silenzio, cercando di non incrociare altre persone ed il loro sguardo.”* Le emozioni provate hanno permesso, secondo lui, un alto coinvolgimento nelle attività, cosa che non ha esperito durante altre formazioni in aula. In tal senso afferma che: *“La natura ha influito molto (...) è l'ambiente in cui poter tirare fuori il meglio di noi.”*

Ritornando all'attività di meditazione in silenzio, Maurizio ricorda che dopo le 4 ore di solitudine si è scritta una lettera a sé stessi in cui identificare un obiettivo da raggiungere una volta tornati a casa.

La lettera veniva spedita mesi dopo con l'obiettivo di far riflettere la persona circa quanto era riuscita a compiere in quell'arco di tempo ma anche e soprattutto, per far rivivere il forte momento emotivo in cui si era scritta la lettera, in modo da risintonizzarsi su quello stato emotivo di introspezione profonda e trarne una carica rigenerante per perseguire il proprio obiettivo.

In questo processo la natura aiuta la fissazione dei ricordi e la loro successiva riemersione dalla memoria, grazie alle forti emozioni che fa provare una volta che ne siamo circondati ed immersi. Poter avere un oggetto, in questo caso una lettera, per riportarci al momento di forte tensione emotiva permette di rivivere in maniera piena le emozioni ed i pensieri che ci avvolgevano durante quel momento particolare, dando nuova linfa ad uno stato di centratura circa i propri obiettivi. Il processo non avrebbe avuto la stessa forza se si fosse svolto in aula, in quanto la tensione emotiva è difficile da raggiungere.

Tutto ciò permette ai partecipanti un trasferimento più efficace, nella vita quotidiana, di quanto appreso durante l'esperienza, rispetto alle formazioni tradizionali. Indagando in tal senso gli domando: *“I contenuti trasmessi che hai immagazzinato e le competenze relazionali che hai esercitato durante la formazione in natura, sei riuscito a trasferirli sul lavoro o in famiglia?”* a cui Maurizio risponde prontamente: *“Sì, ci sono riuscito, in primis ho migliorato la relazione con me stesso e in secondo luogo con il mondo attorno a me (...) sono riuscito a migliorare il mio modo di interfacciarmi con la realtà (...) ho potuto utilizzare delle strategie che in momenti di stress permettono di migliorare la qualità di vita”*. Quello che emerge è che le attività non siano rimaste sospese nella memoria ma siano servite in maniera reale a migliorare alcune condizioni di vita della persona, anche grazie ad una rinnovata forza introspettiva mediata dal contesto naturale. Infatti quando chiedo lui: *“Quali sono stati gli aspetti positivi di questi 3 giorni di formazione in natura?”*, Maurizio sostiene che, soprattutto grazie all'ultima attività di silenzio in foresta: *“Mi sono reso conto di quanto sia importante riuscire a gestire la parte mentale (...) siamo sempre concentrati su qualcosa che è fuori da noi, più che pensare a noi stessi”*. Dalle parole di Maurizio di evince come l'attività abbia permesso di amplificare uno stato introspettivo grazie al quale è stato possibile un dialogo interiore che altrove non sarebbe stato possibile e che, come ha detto poco dopo: *“Mi ha aiutato a comprendere e gestire lo stress nella vita lavorativa ed in altri ambienti di vita”*.

Approfondendo la questione decido di chiedergli: *“Come ha fatto, secondo te, la natura, ad aiutarti nell’introspezione?”*, a cui Maurizio risponde: *“Soprattutto durante l’ultima attività del silenzio, i rumori, le temperature hanno aiutato molto (...) dal punto di vista fisico ti rendi conto di chi sei, ti rendi conto che in natura non comandi nulla, quel tipo di ambiente aiuta molto ed è molto più potente rispetto ad una qualsiasi struttura”*.

Virando la direzione dell’intervista decido di approfondire il ruolo che ha avuto l’attività fisica. Durante i 3 giorni essa veniva svolta con regolarità ed ha portato ad alcuni benefici: *“Cambiare certe abitudini mi ha permesso di migliorare la mia qualità fisica (...) si faceva attività aerobica durante le giornate”*. Un punto a favore della formazione in natura è proprio il poter interagire con l’ambiente circostante in modo attivo, mettendo in moto i muscoli e permettendo un maggior coinvolgimento, cosa che non si può fare se si è seduti per svariate ore su una sedia.

Il setting è di fondamentale importanza, per questo ho chiesto lui: *“Che differenze hai percepito fra la formazione in natura e quelle normali in aula che hai svolto per la tua attività lavorativa?”*. Secondo Maurizio: *“Cambiare ambiente permette di aprirsi a cose completamente nuove (...) si percepisce che i risultati finali sono migliori quando si è in natura (...) ho assorbito meglio le informazioni ad esempio”*.

Andare fuori dalla routine ci slega dalle meccaniche automatiche e ripetitive dei nostri normali comportamenti, portandoci ad esplorare nuove vie di pensiero. Se si aggiunge a ciò che il nuovo ambiente è di tipo naturale, i benefici aumentano ulteriormente. In tal senso ho chiesto lui: *“Secondo te, poter svolgere un’attività di formazione outdoor potrebbe portare benefici se applicata al tuo contesto lavorativo?”*

Senza troppe esitazioni Maurizio dice che: *“I benefici sicuramente ci sarebbero (...) il mondo del lavoro ha un limite però, il miglioramento delle skill è vista come una componente conflittuale (...) non siamo capaci di pensare che migliorare gli altri attorno a noi può portarci beneficio (...) di solito i manager non sono in grado di comprendere questo aspetto che viene visto come secondario (...) creare squadre in cui condividere informazioni può portare a benefici anche economici.”*

Rispondendo alla domanda, Maurizio fa riferimento non solo a quanto esperito nella propria azienda ma anche e soprattutto a tutti i direttori di aziende, alberghi e ristoranti con cui ha avuto a che fare durante la sua carriera.

Il panorama che viene descritto è ripiegato in azioni e pensieri ripetitivi non più al passo coi tempi, secondo cui non ha senso investire nella formazione dei propri dipendenti perché tanto se ne andranno, non capendo che l'alto turnover del settore è dato, in parte, anche dalla scarsa attenzione al benessere dei lavoratori. L'auspicio di Maurizio è che sempre più imprenditori e manager riconoscano il potere della formazione e del contatto con la natura come benefico per i propri lavoratori e per l'intera azienda.

Come dimostrato dai casi e dalle esperienze qui riportate, l'incontro fra natura e lavoro è possibile, ed esso offre grandi opportunità e benefici, sebbene non sia di facile applicazione. Ciò che emerge nel complesso è che la natura permette di entrare in uno stato di riflessione, rilassatezza, apertura ed autenticità, tutte caratteristiche che offrono un'esperienza emozionante e coinvolgente che verrà ricordata nel tempo. Non è però tutto oro quel che luccica, infatti anche questa metodologia di formazione ha i propri limiti, così come li ha l'introduzione di caratteristiche ed elementi naturali nell'ambiente fisico lavorativo. Nonostante ciò, l'approccio biofilico è sempre più utilizzato e promosso anche da organismi internazionali per il benessere delle persone, per questo si stanno sviluppando nuovi modi di intervento ed innovazioni che potranno migliorare i contesti lavorativi e le condizioni dei lavoratori.

Conclusioni, limiti e sviluppi futuri

La natura, come si può evincere dalla letteratura fin qui trattata, ci dona qualcosa che il mondo moderno non riesce più ad offrirci, ossia un senso di presenza, autenticità ed armonia. Riesce a farci vivere nel momento presente, abbassando i nostri bisogni al puro respirare, bere e mangiare; l'essenziale. Quando si svolge un'attività di uno o più giorni nella natura selvaggia ci si rende conto di quanto sia importante la semplice acqua o del cibo da mangiare, ciò ci riporta coi piedi per terra, ricordandoci che le priorità nella vita sono ben altre dal sottostare a tutti i costi alle regole e alle norme che la società ha costruito per noi. Grazie a questa presa di consapevolezza la nostra mente può viaggiare ovunque, regalandoci l'opportunità di parlare con noi stessi e permettendoci di capire in che direzione vogliamo veramente andare. Da qui è comprensibile come una semplice attività in natura possa portare ad aumenti della produttività o all'invenzione di nuove opere artistiche (molti artisti ed inventori hanno preso ispirazione proprio dalla natura), questo perché ci sentiamo veramente liberi. Questa libertà poi si traspone anche nelle relazioni sociali, in esse ci sentiamo più autentici perché liberi dai vincoli che la società impone. Ci sentiamo in grado di collaborare l'un l'altro di fronte al grande nemico/amico, ossia la natura che se da una parte ci dà molto, dall'altra richiede in cambio fatica ed energie. Questo modo di interagire con le persone se trasferito sul luogo di lavoro può portarci a riconsiderare il valore del lavoro di squadra, grazie al quale si possono raggiungere risultati che altrimenti da soli non si sarebbe riuscito a perseguire. Tutto ciò ci porta ad esperire un senso di armonia con la natura e con le sue innumerevoli espressioni, che sia con una pianta dell'ufficio, con un animale o con le persone con cui condividiamo le giornate. Questa sensazione porta a gioia e voglia di vivere che a sua volta provoca una serie di ricadute fisiche e psicologiche benefiche. Non è un segreto, infatti, che le persone che vivono più a lungo sono quelle a contatto con la natura, basti vedere le cosiddette Zone Blu, ossia particolari comunità in cui la popolazione presenta un inconsueto numero di centenari. Fra le zone appena citate vi sono l'isola di Okinawa in Giappone, la Sardegna, l'isola di Icaria in Grecia e la penisola di Nicoya in Costa Rica. Tutti questi luoghi hanno in comune il fatto di avere una popolazione che è a stretto contatto con la natura, che svolge attività fisica costante e che ha una concezione di comunità e di armonia col prossimo (Buettner, 2010).

Ovviamente per arrivare ad essere centenari vi sono altri importanti fattori da tenere in considerazione come l'alimentazione, ma un primo passo verso il miglioramento del benessere individuale sarebbe proprio quello di avvicinare le persone alla natura, in modo che sia essa a risvegliare il nostro naturale istinto all'attività fisica e a ricercare l'armonia col prossimo. Tale operazione però, non è facile in quanto le connessioni con la natura sono sempre minori in un mondo sempre più urbanizzato ed inquinato e questo porta le persone a rinchiudersi fisicamente dentro le case e psicologicamente a ripiegarsi su sé stesse. Per risolvere il problema serve un intervento dall'alto, ossia dai governi e poi dalle organizzazioni, tramite gli strumenti dello score ESG e di eventuali regolamentazioni a sostegno del design biofilico, di formazioni outdoor ma anche di terapie che utilizzino la natura per affrontare problemi psicologici.

Nonostante vi possano essere diversi modi per aiutare lo sviluppo e l'introduzione della natura nei contesti lavorativi, esistono diversi limiti e barriere che ne frenano l'espansione. In primis la biofilia, il design biofilico o le formazioni in natura sono poco conosciute e dunque riscuotono poco interesse da realtà piccole e medie, anche per via del contesto economico-sociale che non permette di studiare soluzioni lungimiranti ed innovative, ma anzi, rallenta il progresso e lo sviluppo di nuove forme di intervento nel lavoro e che pone in secondo piano il benessere psico-fisico dei propri lavoratori. Oltre a ciò le ricerche scientifiche, seppur numerose, non riescono a ricoprire la grandezza del campo di influenza di questo approccio, ciò è dato anche dal fatto che è difficile misurare gli effetti che la natura produce sulle persone e sulle performance in maniera filtrata e pulita da altri mediatori e moderatori. Questo rende difficoltoso esaminare i risultati di un ipotetico intervento di design biofilico o di una formazione outdoor. Dal punto di vista pratico, invece, lo svolgimento di formazioni in natura e la modifica degli spazi fisici prevedono un investimento economico importante sui propri dipendenti e non tutte le aziende sono disposte ad effettuarlo, per questo potrebbe essere utile qualche forma di incentivo da parte dello stato, visto e considerato che gli effetti a cascata andrebbero ad impattare tutta la società, evitando anche costi sul sistema sanitario. Oltre a ciò, introdurre elementi naturali in un ufficio potrebbe portare ad altri ostacoli come: un aumento dei costi per via della manutenzione di piante e vegetazione, un peggioramento della salute dei lavoratori se questi dovessero avere allergie alle piante introdotte e un'occupazione di spazio utile che non sempre è disponibile.

È chiaro che per affrontare tutte le problematiche elencate è necessario un piano di introduzione pensato per essere il quanto più su misura in base alle necessità dell'organizzazione e dei suoi lavoratori. Al tempo stesso, se si vogliono utilizzare i benefici di una formazione o team building in natura bisognerà fare in modo che essa venga organizzata rispettando le abilità fisiche dei partecipanti e la natura circostante.

Per fare ciò bisogna fare affidamento su di una persona che conosca bene la natura, ossia un professionista che abbia conoscenze e competenze in diversi ambiti: psicologia, formazione, progettazione d'interni, biologia, fitness e medicina, ma attualmente si fa fatica a reperire dei veri esperti in tal senso. Al giorno d'oggi però vi sono psicologi che fanno formazione in natura magari non avendo le giuste conoscenze sulla formazione e sulla biologia o vi sono progettisti d'interni che non hanno le conoscenze adeguate di psicologia e medicina, per queste ragioni, in un prossimo futuro potrebbe essere utile poter avere persone adeguatamente formate per diventare degli esperti di introduzione della natura nel lavoro. A questa conclusione è arrivato anche il primo convegno di "*CansiglioInVita*", tenutosi nell'omonima foresta a giugno di quest'anno. Durante le 4 giornate della manifestazione esperti di molteplici settori si sono riuniti per dialogare sulla connessione fra benessere e contatto con la natura, arrivando a proporre l'identificazione di una figura professionale che riesca ad operare tramite la natura per favorire il benessere delle persone. Tale obiettivo è perseguibile solo con un ampio bagaglio di conoscenze scientifiche e competenze tecniche che riescano a combinare il mondo della natura ed il benessere delle persone. Il fatto che questo convegno sia il primo del suo genere, indica un crescente interesse anche da parte di istituzioni accademiche e statali, le quali hanno partecipato all'evento, nei confronti di un nuovo modo di operare sul benessere psicologico delle persone. Se questa nuova mentalità penetrasse anche negli ambienti aziendali si avrebbe un forte cambiamento di prospettive. Le organizzazioni, infatti, sono sempre state abituate a pensare di sviluppare, all'interno dei contesti lavorativi, spazi, comportamenti ed esperienze che siano indirizzate esclusivamente ad aspetti che migliorino la produttività in termini tecnici con il minor dispendio di risorse. Gli interventi in tal senso sono: un efficientamento e standardizzazione dei processi di comportamento, l'eliminazione delle distrazioni dagli spazi di lavoro, l'artificialità delle interazioni lavorative e delle formazioni con l'unico obiettivo di aumentare le conoscenze dei lavoratori.

Ora più che mai, invece, la direzione sta cambiando, si prediligono spazi che permettano distrazioni dal lavoro, comportamenti e interazioni più fluide, così come esperienze formative che abbiano anche componenti di aggregazione. In sostanza vi è la riscoperta della parte più libera ed indomabile della natura umana, ossia la parte più primitiva o ancestrale, che ci ricorda che gli spazi sono fatti per essere vissuti e non devono essere una costrizione alla nostra indole di muoverci e di avere stimoli dall'ambiente, così come i comportamenti, i quali se troppo rigidi da seguire portano ad un sovraccarico emotivo, ma anche nei momenti di formazione, che devono risvegliare la parte più istintiva e sociale dentro di noi, in grado di suscitare emozioni e ricordi indelebili.

È auspicabile, dunque, che le aziende, consapevoli del fatto che le future generazioni di lavoratori avranno a cuore tematiche ambientali, implementino le strategie fin qui citate.

A sostegno di ciò, poter estendere e rendere più visibile al pubblico lo score ESG delle singole aziende, potrà beneficiare ulteriormente l'introduzione delle misure di avvicinamento alla natura, incentivando il benessere dei propri lavoratori. Ciò che sarà importante individuare, sono le azioni di depistaggio o inganno che potranno venir messe in pratica. Tutt'ora, infatti, le attività ingannevoli dal punto di vista ambientale, che prendono il nome di "*Green Washing*", sono popolari ed hanno inficiato in primis sulla reputazione delle aziende che le hanno messe in pratica, ma anche sulla considerazione che l'opinione pubblica ha, circa le attività che promuovono stili di vita sostenibili ed in generale sul contatto più stretto fra mondo del lavoro e natura. Sarà importante, dunque, nei prossimi anni, sviluppare azioni di avvicinamento alla natura per organizzazioni di tutti i tipi, le quali vorranno attrarre i nuovi talenti, mostrarsi rispettosi dei canoni del punteggio ESG e sempre più attente al benessere psico-fisico dei propri dipendenti. In tutto ciò dovranno nascere nuove figure professionali che riescano a raggiungere l'obiettivo di riconnettere gli uomini con la natura. Non sarà solo necessario portare qualche pianta negli uffici o fare una gita ogni tanto per rilassarsi, ma servirà far riscoprire la spinta primitiva verso la natura, solo in questo modo le persone potranno beneficiare al massimo di un recupero dell'equilibrio psico-fisico, una riscoperta delle proprie capacità e dei propri bisogni, così come di un contatto più aperto ed autentico nella vita di tutti i giorni. Ciò che è di fondamentale importanza capire è che noi stessi siamo natura e per quanto noi la ripudiamo, la rinneghiamo e ce ne allontaniamo, ne avremmo sempre bisogno in qualche misura.

Bibliografia

- Abarca-Gómez, L., Abdeen, Z. A., Hamid, Z. A., Abu-Rmeileh, N. M., Acosta-Cazares, B., Acuin, C., Adams, R. J., Aekplakorn, W., Afsana, K., Aguilar-Salinas, C. A., Agyemang, C., Ahmadvand, A., Ahrens, W., Ajlouni, K., Akhtaeva, N., Al-Hazzaa, H. M., Al-Othman, A. R., Al-Raddadi, R., Al Buhairan, F., & Al Dhukair, S. (2017). Worldwide trends in body-mass index, underweight, overweight, and obesity from 1975 to 2016: a pooled analysis of 2416 population-based measurement studies in 128·9 million children, adolescents, and adults. *The Lancet*, *390*(10113), 2627–2642. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(17\)32129-3](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(17)32129-3)
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, *32*(3), 836–863. <http://www.jstor.org/stable/20159338>
- Alberto, N., Falco, A., & Capozza, D. (2013). *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva*. FrancoAngeli.
- Allen, K. M., Blascovich, J., & Mendes, W. B. (2002). Cardiovascular Reactivity and the Presence of Pets, Friends, and Spouses: The Truth About Cats and Dogs. *Psychosomatic Medicine*, *64*(5), 727–739. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000024236.11538.41>
- Allen, K. M., Blascovich, J., Tomaka, J., & Kelsey, R. M. (1991). Presence of human friends and pet dogs as moderators of autonomic responses to stress in women. *Journal of Personality and Social Psychology*, *61*(4), 582–589. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.4.582>
- Almanza, E., Jerrett, M., Dunton, G., Seto, E., & Ann Pentz, M. (2012). A study of community design, greenness, and physical activity in children using satellite, GPS and accelerometer data. *Health & Place*, *18*(1), 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2011.09.003>
- Ames, G. M., & Janes, C. (1992). A cultural approach to conceptualizing alcohol and the workplace. *Alcohol Health & Research World*, *16*(2), 112–119.

- Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422. <https://doi.org/10.1038/nrn2648>
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 706–710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>
- Asaloei, S. I., Wolomasi, A. K., & Werang, B. R. (2020). Work-related stress and performance among primary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(2), 352. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20335>
- Atchley, R. A., Strayer, D. L., & Atchley, P. (2012). Creativity in the Wild: Improving Creative Reasoning through Immersion in Natural Settings. *PLoS ONE*, 7(12), e51474. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0051474>
- Azuma, K., Kagi, N., Yanagi, U., & Osawa, H. (2018). Effects of low-level inhalation exposure to carbon dioxide in indoor environments: A short review on human health and psychomotor performance. *Environment International*, 121, 51–56. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2018.08.059>
- Ballouard, J.-M., Brischoux, F., & Bonnet, X. (2011). Children Prioritize Virtual Exotic Biodiversity over Local Biodiversity. *PLoS ONE*, 6(8), e23152. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0023152>
- Bao, Y., Dolan, S. L., & Tzafrir, S. S. (2012). Value Congruence in Organizations: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2154976>
- Baratta, A.F.L., (2015), *Il laterizio celato. Soluzioni tecnologiche nel Bosco Verticale*, Costruire in Laterizio, 163, Università degli Studi Roma Tre.
- Barbaro, N., & Pickett, S. M. (2016). Mindfully green: Examining the effect of connectedness to nature on the relationship between mindfulness and engagement in pro-environmental behavior. *Personality and Individual Differences*, 93, 137–142. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.05.026>

- Barbiero, G., & Berto, R. (2016). *Introduzione alla biofilia. La relazione con la natura tra genetica e psicologia* (pp. 52–54). Carrocci Editore.
- Barbiero, G., Berto, R., Venturella, A., & Maculan, N. (2021). Bracing Biophilia: When biophilic design promotes pupil’s attentional performance, perceived restorativeness and affiliation with Nature. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01903-1>
- Bell, S. (1999). *Landscape: Pattern, Perception and Process* (p. 82). Routledge.
- Bernstein, J. A., Alexis, N., Bacchus, H., Bernstein, I. L., Fritz, P., Horner, E., Li, N., Mason, S., Nel, A., Oullette, J., Reijula, K., Reponen, T., Seltzer, J., Smith, A., & Tarlo, S. M. (2008). The health effects of nonindustrial indoor air pollution. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, *121*(3), 585–591. <https://doi.org/10.1016/j.jaci.2007.10.045>
- Boldrini, M., Fulmore, C. A., Tartt, A. N., Simeon, L. R., Pavlova, I., Poposka, V., Rosoklija, G. B., Stankov, A., Arango, V., Dwork, A. J., Hen, R., & Mann, J. J. (2018). Human Hippocampal Neurogenesis Persists throughout Aging. *Cell Stem Cell*, *22*(4), 589-599.e5. <https://doi.org/10.1016/j.stem.2018.03.015>
- Boubekri, M., Cheung, I. N., Reid, K. J., Wang, C.-H., & Zee, P. C. (2014). Impact of Windows and Daylight Exposure on Overall Health and Sleep Quality of Office Workers: A Case-Control Pilot Study. *Journal of Clinical Sleep Medicine*, *10*(6). <https://doi.org/10.5664/jcsm.3780>
- Bowman, A. D., Griffis, J. C., Visscher, K. M., Dobbins, A. C., Gawne, T. J., DiFrancesco, M. W., & Szaflarski, J. P. (2017). Relationship Between Alpha Rhythm and the Default Mode Network. *Journal of Clinical Neurophysiology*, *34*(6), 527–533. <https://doi.org/10.1097/wnp.0000000000000411>
- Bratman, G. N., Anderson, C. B., Berman, M. G., Cochran, B., de Vries, S., Flanders, J., Folke, C., Frumkin, H., Gross, J. J., Hartig, T., Kahn, P. H., Kuo, M., Lawler, J. J., Levin, P. S., Lindahl, T., Meyer-Lindenberg, A., Mitchell, R., Ouyang, Z., Roe, J., & Scarlett, L. (2019). Nature and mental health: An ecosystem service perspective. *Science Advances*, *5*(7). <https://doi.org/10.1126/sciadv.aax0903>

- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health*, 6(4), 12–24. <https://doi.org/10.1097/00003727-198402000-00005>
- Brown, K. W., Weinstein, N., & Creswell, J. D. (2012). Trait mindfulness modulates neuroendocrine and affective responses to social evaluative threat. *Psychoneuroendocrinology*, 37(12), 2037–2041. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2012.04.003>
- Brown, S. M., Henning, S., & Wellman, C. L. (2005). Mild, Short-term Stress Alters Dendritic Morphology in Rat Medial Prefrontal Cortex. *Cerebral Cortex*, 15(11), 1714–1722. <https://doi.org/10.1093/cercor/bhi048>
- Browning, W. D., Ryan, C. O., & Heatherwick, T. (2020). *Nature inside. A biophilic design guide*. Riba Publishing.
- Buettner, D. (2010). *The blue zones : lessons for living longer from the people who've lived the longest*. National Geographic Society ; Enfield.
- Bui, T., Zackula, R., Dugan, K., & Ablah, E. (2021). Workplace Stress and Productivity: A Cross-Sectional Study. *Kansas Journal of Medicine*, 14(1). <https://doi.org/10.17161/kjm.vol1413424>
- Carlopio, J. R. (1996). Construct validity of a physical work environment satisfaction questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 330–344. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.3.330>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Fulford, D. (2008). Self-regulatory processes, stress, and coping. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 725–742). The Guilford Press.
- Chang, C.-Y., & Chen, P.-K. (2005). Human Response to Window Views and Indoor Plants in the Workplace. *HortScience*, 40(5), 1354–1359. <https://doi.org/10.21273/hortsci.40.5.1354>
- Chen, H., Burnett, R. T., Kwong, J. C., Villeneuve, P. J., Goldberg, M. S., Brook, R. D., van Donkelaar, A., Jerrett, M., Martin, R. V., Brook, J. R., & Copes, R. (2013). Risk of Incident Diabetes in Relation to Long-term Exposure to Fine Particulate

- Matter in Ontario, Canada. *Environmental Health Perspectives*, 121(7), 804–810. <https://doi.org/10.1289/ehp.1205958>
- Chrousos, G. P. (2009). Stress and disorders of the stress system. *Nature Reviews Endocrinology*, 5(7), 374–381. <https://doi.org/10.1038/nrendo.2009.106>
 - Clarke, F. J., Kotera, Y., & McEwan, K. (2021). A Qualitative Study Comparing Mindfulness and Shinrin-Yoku (Forest Bathing): Practitioners' Perspectives. *Sustainability*, 13(12), 6761. <https://doi.org/10.3390/su13126761>
 - Cleland, V., Crawford, D., Baur, L. A., Hume, C., Timperio, A., & Salmon, J. (2008). A prospective examination of children's time spent outdoors, objectively measured physical activity and overweight. *International Journal of Obesity*, 32(11), 1685–1693. <https://doi.org/10.1038/ijo.2008.171>
 - Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
 - Collins, B. L. (1975). Windows and People a Literature Survey: Psychological Reaction to Environments with and Without Windows. In *Google Books*. National Bureau of Standards, Department of Commerce. <https://books.google.it/books?id=CHMbZQEACAAJ>
 - Consiglio dell'Ordine degli Psicologi della Regione Emilia-Romagna. (2008). *BUONE PRATICHE DI INTERVENTO SULLO STRESS LAVORO-CORRELATO*. https://www.ordinepsicologier.it/public/ml_attach/DOCUMENTOBUONEPRATICHESTRESSLAVOROCORRELATO.pdf
 - Cooper, C. (2015). *The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace*. HUMAN SPACES. https://greenplantsforgreenbuildings.org/wp-content/uploads/2015/08/Human-Spaces-Report-Biophilic-Global_Impact_Biophilic_Design.pdf
 - Cooper, C. L., Deve, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. <https://doi.org/10.4135/9781452231235>

- Coradi, A., Heinzen, M., & Boutellier, R. (2015). Designing workspaces for cross-functional knowledge-sharing in R & D: the “co-location pilot” of Novartis. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 236–256. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2014-0234>
- Creswell J. D. (2017). Mindfulness Interventions. *Annual review of psychology*, 68, 491–516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>
- Demattè, M. L., Zucco, G. M., Roncato, S., Gatto, P., Paulon, E., Cavalli, R., & Zanetti, M. (2018). New insights into the psychological dimension of wood–human interaction. *European Journal of Wood and Wood Products*, 76(4), 1093–1100. <https://doi.org/10.1007/s00107-018-1315-y>
- Dhikav, V., & Anand, K. S. (2012). Hippocampus in health and disease: An overview. *Annals of Indian Academy of Neurology*, 15(4), 239. <https://doi.org/10.4103/0972-2327.104323>
- Donald, I.J. (1987). Behavioral Issues in Office Design, Jean D. Wineman (Ed.). Van Nostrand Reinhold, New York (1986). *Journal of Environmental Psychology*, 7.
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005). Work environments, stress, and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409–423. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.4.409>
- Donaldson-Feilder, E., Yarker, J., & Lewis, R. (2013). *Prevenire lo stress lavoro-correlato. Come diventare manager positivi* (pp. 33–41). FrancoAngeli.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2010). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
- Dynamo Academy & Sda Bocconi Sustainability Lab. (2023). *Corporate Social Investment e ESG – Global Impact at scale* [In-Person].
- Eaton, R. J., & Bradley, G. (2008). The role of gender and negative affectivity in stressor appraisal and coping selection. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 94–115. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.1.94>

- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Elhai, J. D., Levine, J. C., Dvorak, R. D., & Hall, B. J. (2016). Fear of missing out, need for touch, anxiety and depression are related to problematic smartphone use. *Computers in Human Behavior, 63*, 509–516. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.079>
- Erskine, J., & Georgiou, G. (2018). *Leadership Styles: Employee Stress, Well-being, Productivity, Turnover and Absenteeism, 28-40*.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2002). *Ricerca sullo stress correlato al lavoro* (p. 131). ISPESL. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Relazione_-_Ricerca_sullo_Stress_correlato_al_Lavoro.pdf
- European Agency for Safety and Health at Work. (2022). *OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces*. <https://doi.org/10.2802/478476>
- Fabre, M. (2015). *Penser la formation* (p. 31). FABERT.
- Fido, A., & Ghali, A. (2008). Detrimental Effects of Variable Work Shifts on Quality of Sleep, General Health and Work Performance. *Medical Principles and Practice, 17*(6), 453–457. <https://doi.org/10.1159/000151566>
- Finnegan, M. C., & Solomon, L. Z. (1981). Work Attitudes in Windowed vs. Windowless Environments. *The Journal of Social Psychology, 115*(2), 291–292. <https://doi.org/10.1080/00224545.1981.9711674>
- Fox, M. L., Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1993). EFFECTS OF STRESSFUL JOB DEMANDS AND CONTROL ON PHYSIOLOGICAL AND ATTITUDINAL OUTCOMES IN A HOSPITAL SETTING. *Academy of Management Journal, 36*(2), 289–318. <https://doi.org/10.2307/256524>
- FRIED, Y., ROWLAND, K. M., & FERRIS, G. R. (1984). THE PHYSIOLOGICAL MEASUREMENT OF WORK STRESS: A CRITIQUE. *Personnel Psychology, 37*(4), 583–615. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1984.tb00528.x>
- Fromm, E. (1973). *The anatomy of human destructiveness*. Fawcett.

- Frone. (1999). Work stress and alcohol use. *Alcohol Research & Health : The Journal of the National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism*, 23(4), 284–291.
- Gascon, M., Triguero-Mas, M., Martínez, D., Dadvand, P., Rojas-Rueda, D., Plasència, A., & Nieuwenhuijsen, M. J. (2016). Residential green spaces and mortality: A systematic review. *Environment International*, 86, 60–67. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2015.10.013>
- GBD 2019 Dementia Forecasting Collaborators. (2022). Estimation of the global prevalence of dementia in 2019 and forecasted prevalence in 2050: an analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet Public Health*, 7(2). [https://doi.org/10.1016/s2468-2667\(21\)00249-8](https://doi.org/10.1016/s2468-2667(21)00249-8)
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299–307. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>
- Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W., Grossmeier, J., Anderson, D. R., Yach, D., Kelly, R. K., McCalister, T., Serxner, S., Selecky, C., Shallenberger, L. G., Fries, J. F., Baase, C., Isaac, F., Crighton, K. A., Wald, P., & Exum, E. (2014). Do Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927–934. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000276>
- Golebiowski, B., Long, J., Harrison, K., Lee, A., Chidi-Egboka, N., & Asper, L. (2019). Smartphone Use and Effects on Tear Film, Blinking and Binocular Vision. *Current Eye Research*, 45(4), 428–434. <https://doi.org/10.1080/02713683.2019.1663542>
- Gourджи, S. (2018). Review of plants to mitigate particulate matter, ozone as well as nitrogen dioxide air pollutants and applicable recommendations for green roofs in Montreal, Quebec. *Environmental Pollution*, 241, 378–387. <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2018.05.053>
- Grover, S. M. (2005). Shaping Effective Communication Skills and Therapeutic Relationships at Work: The Foundation of Collaboration. *AAOHN Journal*, 53(4), 177–182. <https://doi.org/10.1177/216507990505300408>

- Gubb, C., Blanusa, T., Griffiths, A., & Pfrang, C. (2022). Potted plants can remove the pollutant nitrogen dioxide indoors. *Air Quality, Atmosphere & Health, 15*(3), 479–490. <https://doi.org/10.1007/s11869-022-01171-6>
- Gulwadi, G. B. (2006). Seeking Restorative Experiences. *Environment and Behavior, 38*(4), 503–520. <https://doi.org/10.1177/0013916505283420>
- Harris, N. L., Gibbs, D. A., Baccini, A., Birdsey, R. A., de Bruin, S., Farina, M., Fatoyinbo, L., Hansen, M. C., Herold, M., Houghton, R. A., Potapov, P. V., Suarez, D. R., Roman-Cuesta, R. M., Saatchi, S. S., Slay, C. M., Turubanova, S. A., & Tyukavina, A. (2021). Global maps of twenty-first century forest carbon fluxes. *Nature Climate Change, 11*(3), 234–240. <https://doi.org/10.1038/s41558-020-00976-6>
- HARTIG, T., BÖÖK, A., GARVILL, J., OLSSON, T., & GÄRLING, T. (1996). Environmental influences on psychological restoration. *Scandinavian Journal of Psychology, 37*(4), 378–393. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.1996.tb00670.x>
- Hartig, T., Mitchell, R., de Vries, S., & Frumkin, H. (2014). Nature and health. *Annual Review of Public Health, 35*(1), 207–228. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032013-182443>
- Heerwagen, J. H., & Orians, G. H. (1986). Adaptations to Windowlessness. *Environment and Behavior, 18*(5), 623–639. <https://doi.org/10.1177/0013916586185003>
- Hopman-Droste, R., Scott, E., Castro, S., Weissinger, K., Strayer, D. (2017). Measuring Cognition in Nature - Neural Effects from Prolonged Exposure to Nature, Department of Psychology, University of Utah.
- Howell, A. J., Dopko, R. L., Passmore, H.-A., & Buro, K. (2011). Nature connectedness: Associations with well-being and mindfulness. *Personality and Individual Differences, 51*(2), 166–171. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.037>
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., & Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep

- quality. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1113–1128. <https://doi.org/10.1037/a0037702>
- Igarashi, M., Ikei, H., Song, C., & Miyazaki, Y. (2014). Effects of olfactory stimulation with rose and orange oil on prefrontal cortex activity. *Complementary Therapies in Medicine*, 22(6), 1027–1031. <https://doi.org/10.1016/j.ctim.2014.09.003>
 - Igarashi, M., Song, C., Ikei, H., & Miyazaki, Y. (2014). Effects of Olfactory Stimulation with Perilla Essential Oil on Prefrontal Cortex Activity. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 20(7), 545–549. <https://doi.org/10.1089/acm.2014.0100>
 - Ikei, H., Song, C., & Miyazaki, Y. (2016). Physiological effects of wood on humans: a review. *Journal of Wood Science*, 63(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10086-016-1597-9>
 - Inail. (2017). *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato : manuale ad uso delle aziende in attuazione d.lgs. 81/2008 e s.m.i.* Inail.
 - Iversen, A. C., Fear, N. T., Ehlers, A., Hacker Hughes, J., Hull, L., Earnshaw, M., Greenberg, N., Rona, R., Wessely, S., & Hotopf, M. (2008). Risk factors for post-traumatic stress disorder among UK Armed Forces personnel. *Psychological Medicine*, 38(4), 511–522. <https://doi.org/10.1017/s0033291708002778>
 - Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. 9(31).
 - Jim, C. Y., & Chen, W. Y. (2008). Assessing the ecosystem service of air pollutant removal by urban trees in Guangzhou (China). *Journal of Environmental Management*, 88(4), 665–676. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.03.035>
 - Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187. <https://doi.org/10.1108/02683940510579803>
 - Johnston, K., Westerfield, W., Momin, S., Phillippi, R., & Naidoo, A. (2009). The Direct and Indirect Costs of Employee Depression, Anxiety, and Emotional

- Disorders—An Employer Case Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(5), 564–577. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3181a1f5c8>
- Jonsdottir, I. H., Nordlund, A., Ellbin, S., Ljung, T., Glise, K., Währborg, P., Sjörs, A., & Wallin, A. (2017). Working memory and attention are still impaired after three years in patients with stress-related exhaustion. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(6), 504–509. <https://doi.org/10.1111/sjop.12394>
 - Jorgensen, A., Hitchmough, J., & Calvert, T. (2002). Woodland spaces and edges: their impact on perception of safety and preference. *Landscape and Urban Planning*, 60(3), 135–150. [https://doi.org/10.1016/s0169-2046\(02\)00052-x](https://doi.org/10.1016/s0169-2046(02)00052-x)
 - Kachi, Y., Inoue, A., Eguchi, H., Kawakami, N., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2020). Occupational stress and the risk of turnover: a large prospective cohort study of employees in Japan. *BMC Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8289-5>
 - Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571–650). Consulting Psychologists Press.
 - Kaneklin, C., & Scaratti, G. (1998). *Formazione e narrazione*. Cortina Raffaello.
 - Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 26(1-4), 193–201. [https://doi.org/10.1016/0169-2046\(93\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0169-2046(93)90016-7)
 - Kaplan, R. (2001). The Nature of the View from Home. *Environment and Behavior*, 33(4), 507–542. <https://doi.org/10.1177/00139160121973115>
 - Kaplan, R., & Kaplan, S. (1989). *The experience of nature : a psychological perspective*. Cambridge University Press.
 - Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15(3), 169–182. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)
 - Kaplan, S., & Berman, M. G. (2010). Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 43–57. <https://doi.org/10.1177/1745691609356784>

- Kellert, S. H., & Wilson, E. O. (1993). *The biophilia hypothesis*. Island Press.
- Kelly, T. L., Smith, D., & Naitoh, P. (1989). *Melatonin, light and circadian cycles*. Naval Health Research Center. 89-38. San Diego, CA.
- Kent, R. G., Uchino, B. N., Cribbet, M. R., Bowen, K., & Smith, T. W. (2015). Social Relationships and Sleep Quality. *Annals of Behavioral Medicine*, 49(6), 912–917. <https://doi.org/10.1007/s12160-015-9711-6>
- Kim, E. J., Pellman, B., & Kim, J. J. (2015). Stress effects on the hippocampus: a critical review. *Learning & Memory*, 22(9), 411–416. <https://doi.org/10.1101/lm.037291.114>
- Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work Stress as a Risk Factor for Cardiovascular Disease. *Current Cardiology Reports*, 17(9). <https://doi.org/10.1007/s11886-015-0630-8>
- Kjellgren, A., & Buhrkall, H. (2010). A comparison of the restorative effect of a natural environment with that of a simulated natural environment. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 464–472. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.01.011>
- Kowalska, J., Szewczyńska, M., & Pośniak, M. (2014). Measurements of chlorinated volatile organic compounds emitted from office printers and photocopiers. *Environmental Science and Pollution Research*, 22(7), 5241–5252. <https://doi.org/10.1007/s11356-014-3672-3>
- Kumar, S., Duhan, M., & Haleem, A. (2016). Evaluation of factors important to enhance productivity. *Cogent Engineering*, 3(1). Tandfonline. <https://doi.org/10.1080/23311916.2016.1145043>
- Kuo, M. (2015). How might contact with nature promote human health? Promising mechanisms and a possible central pathway. *Frontiers in Psychology*, 6(1093). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01093>
- Kurth, C., & Pihkala, P. (2022). Eco-anxiety: What it is and why it matters. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.981814>

- Kwallek, N., & Lewis, C. M. (1990). Effects of environmental colour on males and females: A red or white or green office. *Applied Ergonomics*, 21(4), 275–278. [https://doi.org/10.1016/0003-6870\(90\)90197-6](https://doi.org/10.1016/0003-6870(90)90197-6)
- Kwallek, N., Lewis, C. M., Lin-Hsiao, J. W. D., & Woodson, H. (1996). Effects of nine monochromatic office interior colors on clerical tasks and worker mood. *Color Research & Application*, 21(6), 448–458. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6378\(199612\)21:6%3C448::aid-col17%3E3.0.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6378(199612)21:6%3C448::aid-col17%3E3.0.co;2-w)
- Li, Q., Kobayashi, M., Wakayama, Y., Inagaki, H., Katsumata, M., Hirata, Y., Hirata, K., Shimizu, T., Kawada, T., Park, B. J., Ohira, T., Kagawa, T., & Miyazaki, Y. (2009). Effect of Phytoncide from Trees on Human Natural Killer Cell Function. *International Journal of Immunopathology and Pharmacology*, 22(4), 951–959. <https://doi.org/10.1177/039463200902200410>
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivtzan, I., Rupperecht, S., & Eiroa-Orosa, F. J. (2018). Mindfulness-based interventions in the workplace: An inclusive systematic review and meta-analysis of their impact upon wellbeing. *The Journal of Positive Psychology*, 14(5), 625–640. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1519588>
- Lottrup, L., Stigsdotter, U. K., Meilby, H., & Claudi, A. G. (2013). The Workplace Window View: A Determinant of Office Workers' Work Ability and Job Satisfaction. *Landscape Research*, 40(1), 57–75. <https://doi.org/10.1080/01426397.2013.829806>
- Lymeus, F., Lindberg, P., & Hartig, T. (2018). Building mindfulness bottom-up: Meditation in natural settings supports open monitoring and attention restoration. *Consciousness and Cognition*, 59, 40–56. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2018.01.008>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mancini, C. (2020). *Educatori esperienziali in natura. Animali, piante, storie e attività per l'Outdoor Education*. 78edizioni.

- Mandin, C., Trantallidi, M., Cattaneo, A., Canha, N., Mihucz, V. G., Szigeti, T., Mabilia, R., Perreca, E., Spinazzè, A., Fossati, S., De Kluizenaar, Y., Cornelissen, E., Sakellaris, I., Saraga, D., Hänninen, O., De Oliveira Fernandes, E., Ventura, G., Wolkoff, P., Carrer, P., & Bartzis, J. (2017). Assessment of indoor air quality in office buildings across Europe – The OFFICAIR study. *Science of the Total Environment*, 579, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2016.10.238>
- Marcella, D. (2020). *Ecopsicologia*. Aboca.
- Markevych, I., Schoierer, J., Hartig, T., Chudnovsky, A., Hystad, P., Dzhambov, A. M., de Vries, S., Triguero-Mas, M., Brauer, M., Nieuwenhuijsen, M. J., Lupp, G., Richardson, E. A., Astell-Burt, T., Dimitrova, D., Feng, X., Sadeh, M., Standl, M., Heinrich, J., & Fuertes, E. (2017). Exploring pathways linking greenspace to health: Theoretical and methodological guidance. *Environmental Research*, 158(158), 301–317. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2017.06.028>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Masocco, M., Minardi, V., Benedetta Contoli, Minelli, G., Manno, V., Cobellis, L., & Greco, D. (2023). Sovrappeso e obesità nella popolazione adulta in Italia: trend temporali, differenze socio-anagrafiche e regionali con focus sulla Regione Campania. *Bollettino Epidemiologico Nazionale*. <https://www.epicentro.iss.it/ben/2023/1/sovrappeso-obesita-italia#:~:text=I%20dati%20riferiti%20di%20peso>
- Matrix. (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/matrix_2012-economic-analysis-of-wmhp-programmes.pdf

- Mayer, F. S., Frantz, C. M., Bruehlman-Senecal, E., & Dolliver, K. (2009). Why is nature beneficial? The role of connectedness to nature. *Environment and Behavior*, *41*(5), 607–643. <https://doi.org/10.1177/0013916508319745>
- McClellan, M., Brown, N., Califf, R. M., & Warner, J. J. (2019). Call to Action: Urgent Challenges in Cardiovascular Disease: A Presidential Advisory From the American Heart Association. *Circulation*, *139*(9). <https://doi.org/10.1161/cir.0000000000000652>
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1997). The power of outdoor management development. *Journal of Management Development*, *16*(3), 208–217. <https://doi.org/10.1108/02621719710164355>
- McEwen, B. S., & Gianaros, P. J. (2010). Central role of the brain in stress and adaptation: Links to socioeconomic status, health, and disease. *Annals of the New York Academy of Sciences*, *1186*(1), 190–222. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.05331.x>
- Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., & Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, *30*(2-3), 79–98. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1307842>
- Miyazaki, Y., Lee, J., Park, B. J., Tsunetsugu, Y., & Matsunaga, K. (2011). *Nihon eiseigaku zasshi. Japanese journal of hygiene*, *66*(4), 651–656. <https://doi.org/10.1265/jjh.66.651>
- Najjar, R. P., & Zeitzer, J. M. (2016). Temporal integration of light flashes by the human circadian system. *The Journal of Clinical Investigation*, *126*(3), 938–947. <https://doi.org/10.1172/JCI82306>
- Nieuwenhuis, M., Knight, C., Postmes, T., & Haslam, S. A. (2014). The relative benefits of green versus lean office space: Three field experiments. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, *20*(3), 199–214. <https://doi.org/10.1037/xap0000024>

- Nittono, H., Fukushima, M., Yano, A., & Moriya, H. (2012). The Power of Kawaii: Viewing Cute Images Promotes a Careful Behavior and Narrows Attentional Focus. *PLoS ONE*, 7(9), e46362. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0046362>
- Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, L., Loftus, G. R., & Lutz, C. (2014). *Atkinson and Hilgard's introduction to psychology*. Cengage Learning Emea.
- Nowak, D. J., Hirabayashi, S., Bodine, A., & Greenfield, E. (2014). Tree and forest effects on air quality and human health in the United States. *Environmental Pollution*, 193(193), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2014.05.028>
- O'Callaghan, D., Fine, A. H., Chandler, C., Schaffer, K., Pichot, T., & Gimeno, J. (2010). Application of animal-assisted interventions in counseling settings. *Handbook on Animal-Assisted Therapy*, 193–222. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-381453-1.10011-x>
- Ohayon, M. M., Lemoine, P., Arnaud-Briant, V., & Dreyfus, M. (2002). Prevalence and consequences of sleep disorders in a shift worker population. *Journal of Psychosomatic Research*, 53(1), 577–583. [https://doi.org/10.1016/s0022-3999\(02\)00438-5](https://doi.org/10.1016/s0022-3999(02)00438-5)
- Orians, G. H., & Heerwagen, J. H. (1992). Evolved responses to landscapes. In J. H. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby (Eds.), *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture* (pp. 555–579). Oxford University Press.
- Panksepp, J., & Biven, L. (2012). *The archaeology of mind: Neuroevolutionary origins of human emotion*. W. W. Norton & Company
- Park, K., Wilson, M. G., & Lee, M. S. (2004). Effects of Social Support at Work on Depression and Organizational Productivity. *American Journal of Health Behavior*, 28(5), 444–455. <https://doi.org/10.5993/ajhb.28.5.7>
- Park, S.-H., & Mattson, R. H. (2009). Therapeutic Influences of Plants in Hospital Rooms on Surgical Recovery. *HortScience*, 44(1), 102–105. <https://doi.org/10.21273/hortsci.44.1.102>

- Peen, J., Schoevers, R. A., Beekman, A. T., & Dekker, J. (2010). The current status of urban-rural differences in psychiatric disorders. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, *121*(2), 84–93. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.2009.01438.x>
- Piaget, J., & Inhelder, B. (1969). *The psychology of the child*. Basic Books.
- Piff, P. K., Dietze, P., Feinberg, M., Stancato, D. M., & Keltner, D. (2015). Awe, the small self, and prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *108*(6), 883–899. <https://doi.org/10.1037/pspi0000018>
- Polheber, J. P., & Matchock, R. L. (2013). The presence of a dog attenuates cortisol and heart rate in the Trier Social Stress Test compared to human friends. *Journal of Behavioral Medicine*, *37*(5), 860–867. <https://doi.org/10.1007/s10865-013-9546-1>
- Priyanka A. Abhang, Bharti W. Gawali, and Suresh C. Mehrotra. (2016). Introduction to EEG- and Speech-Based Emotion Recognition, *Academic Press*, London.
- Reddin, C., Murphy, R., Hankey, G. J., Judge, C., Xavier, D., Rosengren, A., Ferguson, J., Alvarez-Iglesias, A., Oveisgharan, S., Iversen, H. K., Lanas, F., Al-Hussein, F., Członkowska, A., Oguz, A., McDermott, C., Pogossova, N., Málaga, G., Langhorne, P., Wang, X., & Wasay, M. (2022). Association of Psychosocial Stress With Risk of Acute Stroke. *JAMA Network Open*, *5*(12), e2244836. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.44836>
- Richardson, E. A., & Mitchell, R. (2010). Gender differences in relationships between urban green space and health in the United Kingdom. *Social Science & Medicine*, *71*(3), 568–575. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.04.015>
- Roth, S. (2017). Air pollution, educational achievements, and human capital formation. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.381>
- Rotondi, M. (2004). *Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza : teorie, modelli, tecniche, best practices*. Franco Angeli.
- Samaan, D., Ernst, E., Sanchez Martinez, M., Horne, R., & Kühn, S. (2023). *World employment and social outlook : trends 2023. 1st ed.* <https://doi.org/10.54394/sncp1637>

- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C. (2014). Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971–985. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>
- Schwartz, R. S., & Olds, J. (2015). The Psychiatry of Light. *Harvard Review of Psychiatry*, 23(3), 188–194. <https://doi.org/10.1097/hrp.0000000000000078>
- Scott, E. E., Crabtree, K. W., McDonnell, A. S., LoTemplio, S. B., McNay, G. D., & Strayer, D. L. (2023). Measuring affect and complex working memory in natural and urban environments. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1039334>
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness : On depression, development, and death*. Freeman.
- Sies, H., Berndt, C., & Jones, D. P. (2017). Oxidative Stress. *Annual Review of Biochemistry*, 86(1), 715–748. <https://doi.org/10.1146/annurev-biochem-061516-045037>
- Singh, B., Olds, T., Curtis, R., Dumuid, D., Virgara, R., Watson, A., Szeto, K., O'Connor, E., Ferguson, T., Eglitis, E., Miatke, A., Simpson, C. E., & Maher, C. (2023). Effectiveness of physical activity interventions for improving depression, anxiety and distress: an overview of systematic reviews. *British Journal of Sports Medicine*, 1(1). <https://doi.org/10.1136/bjsports-2022-106195>
- Soga, M., & Gaston, K. J. (2016). Extinction of experience: the loss of human-nature interactions. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(2), 94–101. <https://doi.org/10.1002/fee.1225>
- Soudry, Y., Lemogne, C., Malinvaud, D., Consoli, S.-M. ., & Bonfils, P. (2011). Olfactory system and emotion: Common substrates. *European Annals of Otorhinolaryngology, Head and Neck Diseases*, 128(1), 18–23. <https://doi.org/10.1016/j.anorl.2010.09.007>
- Steg, L., Van Den Berg, A., & De Groot, J. (2019). *Manuale di psicologia ambientale e dei comportamenti ecologici*. Edizioni FS. (Original work published 2013)

- Stephens, L., Fuller, D., Boivin, N., Rick, T., Gauthier, N., Kay, A., Marwick, B., Armstrong, C. G., Barton, C. M., Denham, T., Douglass, K., Driver, J., Janz, L., Roberts, P., Rogers, J. D., Thakar, H., Altaweel, M., Johnson, A. L., Sampietro Vattuone, M. M., Aldenderfer, M., ... Ellis, E. (2019). Archaeological assessment reveals Earth's early transformation through land use. *Science (New York, N.Y.)*, 365(6456), 897–902. <https://doi.org/10.1126/science.aax1192>
- STRUMSE, E. (1996). DEMOGRAPHIC DIFFERENCES IN THE VISUAL PREFERENCES FOR AGRARIAN LANDSCAPES IN WESTERN NORWAY. *Journal of Environmental Psychology*, 16(1), 17–31. <https://doi.org/10.1006/jevp.1996.0002>
- Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980). Privacy at Work: Architectural Correlates of Job Satisfaction and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 23(1), 101–117. <https://doi.org/10.2307/255498>
- Szreter, S., & Mooney, G. (1998). Urbanization, Mortality, and the Standard of Living Debate: New Estimates of the Expectation of Life at Birth in Nineteenth-century British Cities. *The Economic History Review*, 51(1), 84–112. <https://doi.org/10.1111/1468-0289.00084>
- Tamres, L. K., Janicki, D., & Helgeson, V. S. (2002). Sex Differences in Coping Behavior: A Meta-Analytic Review and an Examination of Relative Coping. *Personality and Social Psychology Review*, 6(1), 2–30. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0601_1
- The Sainsbury Centre for Mental Health. (2007). *Mental health at work: developing the business case*. https://www.centreformentalhealth.org.uk/sites/default/files/2018-09/mental_health_at_work.pdf
- Tomei, G., Capozzella, A., Rosati, M. V., Tomei, F., Rinaldi, G., Chighine, A., di Marzio, A., Sacco, C., Pimpinella, B., Suppi, A., Scala, B., Casale, T., & Sancini, A. (2015). [Stress and work-related injuries]. *La Clinica Terapeutica*, 166(1), e7–e22. <https://doi.org/10.7417/CT.2015.1804>
- Tosini, G., Ferguson, I., & Tsubota, K. (2016). Effects of blue light on the circadian system and eye physiology. *Molecular vision*, 22, 61–72.

- Toyoda, M., Yokota, Y., Barnes, M., & Kaneko, M. (2020). Potential of a Small Indoor Plant on the Desk for Reducing Office Workers' Stress. *HortTechnology*, 30(1), 55–63. <https://doi.org/10.21273/HORTTECH04427-19>
- Triantafillou, S., Saeb, S., Lattie, E. G., Mohr, D. C., & Kording, K. P. (2019). Relationship Between Sleep Quality and Mood: Ecological Momentary Assessment Study. *JMIR Mental Health*, 6(3), e12613. <https://doi.org/10.2196/12613>
- Trice, H. M., & Sonnenstuhl, W. J. (1990). On the construction of drinking norms in work organizations. *Journal of Studies on Alcohol*, 51(3), 201–220. <https://doi.org/10.15288/jsa.1990.51.201>
- Tsao, T.-M., Tsai, M.-J., Hwang, J.-S., Cheng, W.-F., Wu, C.-F., Chou, Charles-C. K., & Su, T.-C. (2018). Health effects of a forest environment on natural killer cells in humans: an observational pilot study. *Oncotarget*, 9(23), 16501–16511. <https://doi.org/10.18632/oncotarget.24741>
- Tsunetsugu, Y., Miyazaki, Y., & Sato, H. (2002). The Visual Effects of Wooden Interiors in Actual-size Living Rooms on the Autonomic Nervous Activities. *Journal of Physiological Anthropology and Applied Human Science*, 21(6), 297–300. <https://doi.org/10.2114/jpa.21.297>
- Tsunetsugu, Y., Park, B.-J., Ishii, H., Hirano, H., Kagawa, T., & Miyazaki, Y. (2007). Physiological Effects of Shinrin-yoku (Taking in the Atmosphere of the Forest) in an Old-Growth Broadleaf Forest in Yamagata Prefecture, Japan. *Journal of PHYSIOLOGICAL ANTHROPOLOGY*, 26(2), 135–142. <https://doi.org/10.2114/jpa2.26.135>
- Tveit, M. S. (2009). Indicators of visual scale as predictors of landscape preference; a comparison between groups. *Journal of Environmental Management*, 90(9), 2882–2888. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.12.021>
- Twenge, J. M., Cooper, A. B., Joiner, T. E., Duffy, M. E., & Binau, S. G. (2019). Age, period, and cohort trends in mood disorder indicators and suicide-related outcomes in a nationally representative dataset, 2005–2017. *Journal of Abnormal Psychology*, 128(3), 185–199. <https://doi.org/10.1037/abn0000410>

- Twohig-Bennett, C., & Jones, A. (2018). The health benefits of the great outdoors: A systematic review and meta-analysis of greenspace exposure and health outcomes. *Environmental Research*, 166(166), 628–637. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2018.06.030>
- Ulrich, R. (1984). View through a window may influence recovery from surgery. *Science*, 224(4647), 420–421. <https://doi.org/10.1126/science.6143402>
- Ulrich, R. S. (1981). Natural Versus Urban Scenes: Some Psychophysiological Effects. *Environment and Behavior*, 13(5), 523–556. <https://doi.org/10.1177/0013916581135001>
- Ulrich, R. S., Simons, R. F., Losito, B. D., Fiorito, E., Miles, M. A., & Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *Journal of Environmental Psychology*, 11(3), 201–230. [https://doi.org/10.1016/s0272-4944\(05\)80184-7](https://doi.org/10.1016/s0272-4944(05)80184-7)
- United Nations. (2004). *Who Cares Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World*. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf
- Vallano, D. M., & Sparks, J. P. (2007). Quantifying foliar uptake of gaseous nitrogen dioxide using enriched foliar $\delta^{15}\text{N}$ values. *New Phytologist*, 177(4), 946–955. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8137.2007.02311.x>
- Van den Berg, A. E., & Koole, S. L. (2006). New wilderness in the Netherlands: An investigation of visual preferences for nature development landscapes. *Landscape and Urban Planning*, 78(4), 362–372. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2005.11.006>
- Van den Berg, M., Maas, J., Muller, R., Braun, A., Kaandorp, W., van Lien, R., van Poppel, M., van Mechelen, W., & van den Berg, A. (2015). Autonomic Nervous System Responses to Viewing Green and Built Settings: Differentiating Between Sympathetic and Parasympathetic Activity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(12), 15860–15874. <https://doi.org/10.3390/ijerph121215026>

- van der Kooij, M. A., Fantin, M., Kraev, I., Korshunova, I., Grosse, J., Zanoletti, O., Guirado, R., Garcia-Mompó, C., Nacher, J., Stewart, M. G., Berezin, V., & Sandi, C. (2014). Impaired Hippocampal Neuroligin-2 Function by Chronic Stress or Synthetic Peptide Treatment is Linked to Social Deficits and Increased Aggression. *Neuropsychopharmacology*, *39*(5), 1148–1158. <https://doi.org/10.1038/npp.2013.315>
- Velarde, Ma. D., Fry, G., & Tveit, M. (2007). Health effects of viewing landscapes – Landscape types in environmental psychology. *Urban Forestry & Urban Greening*, *6*(4), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2007.07.001>
- Wams, E. J., Woelders, T., Marring, I., van Rosmalen, L., Beersma, D. G. M., Gordijn, M. C. M., & Hut, R. A. (2017). Linking Light Exposure and Subsequent Sleep: A Field Polysomnography Study in Humans. *Sleep*, *40*(12). <https://doi.org/10.1093/sleep/zsx165>
- Weber, S., Lorenz, C., & Hemmings, N. (2019). Improving Stress and Positive Mental Health at Work via an App-Based Intervention: A Large-Scale Multi-Center Randomized Control Trial. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02745>
- Wen, Y., Yan, Q., Pan, Y., Gu, X., & Liu, Y. (2019). Medical empirical research on forest bathing (Shinrin-yoku): a systematic review. *Environmental Health and Preventive Medicine*, *24*(1). <https://doi.org/10.1186/s12199-019-0822-8>
- Wheeler, G., Thumlert, C., Glaser, L., Schoellhamer, M., & Bartosh, O. (2007). Environmental Education Report: Empirical Evidence, Exemplary Models, and Recommendations on the Impact of Environmental Education on K-12 Students. *Washington Office of Superintendent of Public Instruction*.
- Whitburn, J., Linklater, W., & Abrahamse, W. (2019). Meta-analysis of human connection to nature and proenvironmental behavior. *Conservation Biology*, *34*(1). <https://doi.org/10.1111/cobi.13381>
- White, M. P., Alcock, I., Grellier, J., Wheeler, B. W., Hartig, T., Warber, S. L., Bone, A., Depledge, M. H., & Fleming, L. E. (2019). Spending at least 120 minutes a week

in nature is associated with good health and wellbeing. *Scientific Reports*, 9(1).
<https://www.nature.com/articles/s41598-019-44097-3>

- Wilker, E. H., Wu, C.-D., McNeely, E., Mostofsky, E., Spengler, J., Wellenius, G. A., & Mittleman, M. A. (2014). Green space and mortality following ischemic stroke. *Environmental Research*, 133, 42–48.
<https://doi.org/10.1016/j.envres.2014.05.005>
- Williams, B. A., Venter, O., Allan, J. R., Atkinson, S. C., Rehbein, J. A., Ward, M., Di Marco, M., Grantham, H. S., Ervin, J., Goetz, S. J., Hansen, A. J., Jantz, P., Pillay, R., Rodríguez-Buriticá, S., Supples, C., Virnig, A. L. S., & Watson, J. E. M. (2020). Change in Terrestrial Human Footprint Drives Continued Loss of Intact Ecosystems. *One Earth*, 3(3), 371–382. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.08.009>
- Williams, S. D., Graham, T. S., & Baker, B. (2003). Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. *Journal of Management Development*, 22(1), 45–59. <https://doi.org/10.1108/02621710310454851>
- Wilson, E. O. (1984). *Biophilia*. Harvard University Press.
- Wirz-Justice, A., Benedetti, F., & Terman, M. (2013). *Chronotherapeutics for affective disorders : a clinician's manual for light and wake therapy*. Karger Medical and Scientific Publishers.
- World Health Organization. Regional Office for Europe. (2022). Report on the fifth round of data collection, 2018–2020: WHO European Childhood Obesity Surveillance Initiative (COSI). In www.who.int.
<https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-6594-46360-67071>
- Xiaojing, D. (2021). Good mood, good deed? The role of affect on residents' helping behaviour. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*.
<https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2643&context=ttra>

- Xu, X., Yavar, Z., Verdin, M., Ying, Z., Mihai, G., Kampfrath, T., Wang, A., Zhong, M., Lippmann, M., Chen, L.-C., Rajagopalan, S., & Sun, Q. (2010). Effect of Early Particulate Air Pollution Exposure on Obesity in Mice. *Arteriosclerosis, Thrombosis, and Vascular Biology*, *30*(12), 2518–2527. <https://doi.org/10.1161/atvbaha.110.215350>
- Yang, Y., & Raine, A. (2009). Prefrontal structural and functional brain imaging findings in antisocial, violent, and psychopathic individuals: A meta-analysis. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, *174*(2), 81–88. <https://doi.org/10.1016/j.psychresns.2009.03.012>
- Yaribeygi, H., Panahi, Y., Sahraei, H., Johnston, T. P., & Sahebkar, A. (2017). The impact of stress on body function: A review. *EXCLI Journal*, *16*(1), 1057–1072. <https://doi.org/10.17179/excli2017-480>
- Yin, J., Arfaei, N., MacNaughton, P., Catalano, P. J., Allen, J. G., & Spengler, J. D. (2019). Effects of biophilic interventions in office on stress reaction and cognitive function: A randomized crossover study in virtual reality. *Indoor Air*, *29*(6), 1028–1039. <https://doi.org/10.1111/ina.12593>
- Yohe, L. R., Suzuki, H., & Lucas, L. R. (2012). Aggression is suppressed by acute stress but induced by chronic stress: Immobilization effects on aggression, hormones, and cortical 5-HT1B/ striatal dopamine D2 receptor density. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, *12*(3), 446–459. <https://doi.org/10.3758/s13415-012-0095-9>
- Zucco, G. M., Paolini, M., & Schaal, B. (2009). Unconscious odour conditioning 25 years later: Revisiting and extending ‘Kirk-Smith, Van Toller and Dodd’. *Learning and Motivation*, *40*(4), 364–375. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2009.05.001>

Sitografia

(ultima data di consultazione per tutti i siti : 9/09/2023)

- *APA Dictionary of Psychology*.
Dictionary.apa.org. <https://dictionary.apa.org/amygdala>
- Bishop, T. (2012). Dog-friendly Amazon plans a place for pooches in new downtown Seattle campus. <https://www.geekwire.com/2012/dogfriendly-amazon-creates-special-place-canines-campus/>
- CAI. *Iscrizione*. Club Alpino Italiano.
<https://www.cai.it/diventa-socio-testo-iscrizione/>
- Cambridge University, Oxford University, & Boston College. (2023). *THE RESULTS ARE IN: THE UK'S FOUR-DAY WEEK PILOT*. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>
- Casse, C. (2021). Il 75% delle aziende italiane investe in misure di sostenibilità. *Capterra*.
<https://www.capterra.it/blog/2261/studio-sostenibilita-aziende>
- Clerici, P. (2019). *CONOSCERE IL RISCHIO Fattore umano*. INAIL.
<https://www.inail.it/cs/internet/docs/percorso-valutazione-rischio-stress-lavoro-correlato.pdf?section=attivita>
- Club Alpino italiano. (2021). *Rapporto sulle attività degli anni 2019 e 2020*. https://www.cai.it/wp-content/uploads/2021/05/CAI_2019_2020.pdf
- Cooper, C. (2015). *Human Spaces Report: Biophilic Design in the Workplace*.
https://greenplantsforgreenbuildings.org/wp-content/uploads/2015/08/Human-Spaces-Report-Biophilic-Global_Impact_Biophilic_Design.pdf
- De Ceglia, V. (2022, January 19). Boom di dimissioni volontarie. Gli esperti: “Riguarda i giovani e gli impiegati del Nord Italia.” *La Repubblica*.
<https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva->

italia/trend/2022/01/19/news/boom_di_dimissioni_volontarie_gli_esperti_riguarda_i_giovani_e_gli_impiegati_del_nord_italia_-334453828/

- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). The Great Renegotiation and new talent pools | McKinsey. *Www.mckinsey.com*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools#/>
- Donelli, M. (2013). *Nella “fabbrica dei sogni” le Ferrari nascono tra le piante*. Corriere Della Sera Motori. https://www.corriere.it/motori/attualita/13_maggio_20/20130520NAZ51_28_fd920520-c127-11e2-9182-3948fb309202.shtml
- *Enciclopedia Treccani*. *Www.treccani.it*. https://www.treccani.it/enciclopedia/settore-terziario_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/#:~:text=L%27indice%20di%20terziarizzazione%20dell
- *European opinion poll on occupational safety and health 2013 | Safety and health at work EU-OSHA*. (n.d.). Osha.europa.eu. <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>
- Fell, D. R. (2010). *Wood in the human environment : restorative properties of wood in the built indoor environment*. Open.library.ubc.ca. <https://open.library.ubc.ca/collections/ubctheses/24/items/1.0071305>
- FondazioneUniVerde. (2021). *XI Rapporto. Italiani, turismo sostenibile ed ecoturismo*. <https://www.fondazioneuniverde.it/wp-content/uploads/2021/09/XI-Rapporto-Italiani-turismo-sostenibile-ed-ecoturismo-settembre-021.pdf>
- González, Á. (2017, January 3). Amazon’s Spheres: Lush nature paradise to adorn \$4 billion urban campus. *The Seattle Times*. <https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-spheres-are-centerpiece-of-4-billion-effort-to-transform-seattles-urban-core/>
- Health and Safety Executive. (2017). *Stress at work - Causes*. Hse.gov.uk. <https://www.hse.gov.uk/stress/causes.htm>

- Health and Safety Executive. (2019). *What are the Management Standards? - Stress - HSE*. Hse.gov.uk. <https://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>
- Heschong, L. (2003). *Windows and Offices: A Study of Office Worker Performance and the Indoor Environment*. California Energy Commission. https://newbuildings.org/wp-content/uploads/2015/11/A-9_Windows_Offices_2.6.101.pdf
- HR LINK. (2023, May 18). HR Innovation Practice: i dati 2023 dell’Osservatorio del Politecnico. *HR LINK MAGAZINE*. <https://www.hr-link.it/hr-innovation-practice-i-dati-2023-dellosservatorio-del-politecnico/>
- IEA, *The International Ergonomics Association*. <https://iea.cc/about/what-is-ergonomics/>
- INAIL. *Rischio stress lavoro-correlato - INAIL*. [Www.inail.it](https://www.inail.it). <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/ricerca-e-tecnologia/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html?id1=6443174784478#anchor>
- International Labour Organization. (2022). *Telework and The Right to Disconnect: International Experiences*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_836190.pdf
- ISTAT. (2019, October 28). *La salute mentale nelle varie fasi della vita*. [Www.istat.it](https://www.istat.it). <https://www.istat.it/it/archivio/219807>
- ISTAT. (2021). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Edizione 2021, <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2021/Rapporto-competitivita.pdf>
- Istituto Superiore di Sanità. (2008). *Le statistiche delle malattie cardiovascolari in Europa per il 2008*. [Epicentro.iss.it](https://www.epicentro.iss.it). <https://www.epicentro.iss.it/cardiovascolare/StatisticheEuropa#:~:text=Ogni%20anno%20le%20malattie%20cardiovascolari>
- Istituto Superiore di Sanità. (2020). *COVID-19: gestione dello stress tra gli operatori sanitari*. [Epicentro.iss.it](https://www.epicentro.iss.it). <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2-gestione-stress-operatori>

- Levy, A. (2020, October 10). *Companies are offering benefits like virtual therapy and meditation apps as Covid-19 stress grows*. CNBC.
<https://www.cnn.com/2020/10/10/covid-stress-companies-turn-to-virtual-therapy-meditation-apps.html>

- Lifestream. (2023). *LE NUOVE PRIORITÀ DEL MONDO HR*.
https://lifestream.io/wp-content/uploads/2023/04/Paper-HR-survey.pdf?utm_medium=email&_hsmt=254935812&_hsenc=p2ANqtz-_-qWFJdETYBJMrikgEGbIYxi-0AfFoaFwhTUJzFABuehMSR1xsmdukOntcGWWg_BIVQIYTq2THGHBMU_zVRxHNYO84vLIkzGOEJTyIf30nLPfrYE&utm_content=254935812&utm_source=hs_automation

- ManpowerGroup. (2023). *The New Human Age: 2023 Workforce Trends*. In *workforce-resources.manpowergroup.com*.
<https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/the-new-human-age>

- Meltwater. (2023). *Digital 2023 Global Overview Report v01*. In *indd.adobe.com*.
<https://indd.adobe.com/view/15280b35-8827-433f-9e5a-07f1ec8c23f2?allowFullscreen=true&wmode=opaque>

- Mental Health America. (2021). *The Mental Health of Healthcare Workers in COVID-19*. Mental Health America. <https://mhanational.org/mental-health-healthcare-workers-covid-19>

- Microsoft. (2017). *Meet me in the trees: new outdoor meeting spaces help employees reap the benefits of nature*. Microsoft.com.
<https://news.microsoft.com/source/features/work-life/meet-me-in-the-trees/>

- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2019). *Le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato*.
<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/Rapporto%20annuale%20sulle%20Comunicazioni%20Obbligatorie%202019/Rapporto-annuale-CO-2019.pdf>

- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023). *RAPPORTO ANNUALE SULLE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE Le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato*. <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/rapporto-annuale-sulle-comunicazioni-obbligatorie-2023.pdf>
- Ministero della Salute. (2015). *Ossido e biossido di azoto (NOx e NO 2)*. https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_opuscoliPoster_283_ulterioriallegati_ulteriore_allegato_0_alleg.pdf
- Nelson, E. C., Noordzij, M., Verhagen, T., Vollenbroek, M., (2017) *The snowball effect of Healthy Offices*. CBRE, University of Twente, VU Amsterdam. <https://www.cbre.nl/diensten/huisvesting-en-locatiekeuze/werkplek-concept-ontwikkelen/healthy-offices>
- *Ocular Lighting Effects on Human Physiology and Behaviour | CIE*. (2004). Cie.co.at; Commission Internationale de l'Eclairage. <https://cie.co.at/publications/ocular-lighting-effects-human-physiology-and-behaviour-0>
- OSHA. (1991). *CARBON MONOXIDE IN WORKPLACE ATMOSPHERES Method Number: ID-210*. <https://www.osha.gov/sites/default/files/methods/osha-id210.pdf>
- Parker, K., & Horowitz, J. M. (2022, March 9). Majority of Workers Who Quit a Job in 2021 Cite Low pay, No Opportunities for advancement, Feeling Disrespected. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- Randstad. (2023). *Employer brand research 2023*. https://digitalcontent.randstad.it/hubfs/REBR-2023/employer-brand-research-2023.pdf?utm_campaign=inbound-ita-2023&utm_medium=email&_hsmi=257877698&_hsenc=p2ANqtz-8dEMDR eqkFssN0Gx6NSgzGUCfWjuEfwOFsnwjh1rBOjOGMR2uDr_uitqx_hvNZOuNvVfXgQVTFIL1xFGc3AYKNxCMkQcPtESvDjSYGhoo2TpkFfw&utm_content=257877698&utm_source=hs_automation

- SIE, Società Italiana di Ergonomia e Fattori Umani. (n.d.). Retrieved September 7, 2023, from <http://www.societadiergonomia.it>
- United Nations. (2022). *Envisaging the Future of Cities*. https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/06/wcr_2022.pdf
- UTS. (2023, May 25). *Plants remove cancer causing toxins from air*. University of Technology Sydney. <https://www.uts.edu.au/news/health-science/plants-remove-cancer-causing-toxins-air>
- World Economic Forum. (2011). *The Global Economic Burden of Non-communicable Diseases*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-economic-burden-non-communicable-diseases>
- World Health Organization. (2020, October 19). *Occupational health: Stress at the workplace*. [Www.who.int](http://www.who.int). <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>
- World Health Organization. (2022a). *ICD-11 - Mortality and Morbidity Statistics*. [Who.int](http://www.who.int). <https://icd.who.int/browse11/l-m/en>
- World Health Organization. (2022b, November 28). *Household Air Pollution and Health*. [Who.int](http://www.who.int); World Health Organization: WHO. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/household-air-pollution-and-health>

Ringraziamenti

In questa piccola facciata c'è tanto più di quel che si pensa, c'è più di tutto il contenuto della tesi, perché le parole per quanto elaborate, non possono spiegare appieno gli attimi di vita vissuta e le emozioni provate durante questo lungo percorso accademico.

Il motivo principale che mi ha portato a perseguire e concludere questo percorso universitario è stata la curiosità per la psicologia che mi ha instillato una persona a me vicina, della mia famiglia, che mi ha continuamente fornito nuove prospettive e vie di pensiero, per questo il primo ringraziamento va a lui.

Subito dopo voglio ringraziare i miei genitori, i quali mi hanno dato un supporto strumentale e finanziario senza cui non avrei potuto affrontare la complessa realtà universitaria.

Voglio ringraziare la mia dolce metà per avermi dato la possibilità di scoprire un mondo nuovo ed inesplorato al quale mi sono appassionato e per avermi sostenuto ed aiutato in tutti i momenti più duri della vita universitaria e privata.

Voglio ringraziare tutti i miei amici e familiari che mi hanno supportato con una chiacchierata o anche solo con una frase di incoraggiamento.

Ringrazio la mia relatrice, la quale mi ha accompagnato lungo il percorso di stesura della tesi e tutti i docenti con cui ho potuto seguire lezioni che hanno arricchito il mio bagaglio culturale e i miei punti di vista sul mondo.

Ringrazio anche Poser Leonardo per la sua disponibilità ed apertura e tutta la squadra di Dolomiti Beat per la gentilezza con cui mi hanno accolto durante la giornata di team building.

Ringrazio, in fondo, anche me stesso, per il tempo e le energie investite in questo elaborato, il quale mi ha permesso di riflettere sul mondo e su me stesso, e per la perseveranza allo studio che ho avuto nell'arco degli anni universitari.