

# Negatività al lavoro: riconoscerla e riportare il clima

Testo originale di Leonardo Vilella · versione del 2026-10-16 · versione online: <https://leonardovillella.it/negativita-al-lavoro/>

---

Ci sono riunioni in cui basta una frase per abbassare la temperatura della stanza. Un commento sul budget, una battuta sul capo, un «tanto non cambia niente» lasciato cadere sul tavolo. Nessuno lo dice apertamente, eppure dopo un'ora tutti escono più stanchi di prima. Questa guida trasforma quella sensazione in un metodo: riconoscere la negatività nel team e in te, non lasciarti contagiare, riportare un clima pesante a un livello in cui si può lavorare.

Non è un manuale di ottimismo. La positività forzata, quella del «andrà tutto bene» detto per chiudere la discussione, non risolve nulla e allontana chi è già in difficoltà.

## Critica o negatività: la differenza che conta

Una critica riguarda un fatto. Dice che la consegna è in ritardo, che un passaggio del processo non funziona, che una scelta ha costi precisi. Ha un oggetto e una fine: una volta detta, si può discutere cosa fare. La negatività riguarda invece il destino. Parla di persone, di intenzioni, di un futuro già scritto. Si riconosce perché generalizza («succede sempre», «qui non cambia mai nulla») e perché non porta mai una proposta.

La distinzione conta, perché la critica è utile anche quando è scomoda. Un gruppo che non riesce a dire ciò che non va perde informazioni preziose. Il problema comincia quando lo stesso lamento torna a ogni incontro, con gli stessi protagonisti e lo stesso finale, e nessuno lo trasforma in una domanda operativa. A quel punto non c'è più un problema da risolvere: c'è un copione da riconoscere.

## Segnali nel team e segnali in te

Nel team i segnali sono quasi sempre ripetitivi. Le conversazioni finiscono sulle colpe più che sulle soluzioni. L'ironia serve a svalutare chi propone qualcosa. In riunione si fanno sempre meno domande e compaiono silenzi che sanno di resa. Alcune persone smettono di portare idee, perché hanno già capito come andrà a finire. Questi segnali non indicano un colpevole. Indicano che il gruppo ha imparato un copione.

I segnali più utili, però, riguardano te. Chiediti se torni a casa stanco senza un motivo preciso, se cominci a notare solo ciò che non funziona, se eviti una persona perché sai già cosa dirà. Un controllo semplice: quante volte oggi hai nominato un problema senza proporre nemmeno un

passo successivo? Se la risposta ti sorprende, il clima ha già cominciato a lavorare dentro di te.

Il corpo avverte spesso prima della mente. Mascella stretta, spalle alte, respiro corto durante una call: sono indizi che la tensione è arrivata prima di qualsiasi decisione. Non sono una diagnosi, ma un dato concreto su dove si trova il tuo stato in quel momento.

## Come non contagiarsi senza chiudersi

Le emozioni passano da una persona all'altra sotto la soglia della consapevolezza. Nessuno decide di contagiare, eppure succede. Il contagio viaggia più forte dall'alto verso il basso: chi guida un gruppo imposta il clima per tutti, anche senza parlarne. Per questo la prima mossa riguarda il tuo ingresso nella conversazione, non quello degli altri.

Tre pratiche aiutano senza farti diventare freddo o distante.

- **Separa il problema dalla tua reazione.** Puoi riconoscere che una situazione è difficile senza che diventi il tuo umore di tutta la giornata. La domanda utile è: questo è un problema su cui posso influire?
- **Chiudi il loop con una domanda operativa.** Quando parte un lamento, rispondi con una frase che porti al concreto: «Capito. Che cosa serve, secondo te, per la prossima settimana?». Non è una trappola: è un invito a passare dalla diagnosi alla mossa.
- **Fai due respiri prima di rispondere.** Basta un momento per notare il corpo e scegliere la frase, invece di rispondere con il primo tono che arriva.

Non contagiarsi non significa fingere che il problema non esista, né isolarsi. Significa restare presenti senza assorbire l'allarme altrui. Puoi scegliere con chi condividere la pausa pranzo, dedicare ogni settimana un'ora a un lavoro che ti dà energia e annotare le situazioni che ti pesano davvero, per capire se si ripete un modello.

## Riportare il clima: passi concreti nel gruppo

Quando il clima è già pesante, la prima leva è la tua temperatura. Se la voce sale e le parole si accavallano, il gruppo se ne accorge e si adegua. Rallentare il ritmo e abbassare il tono sono gesti che si trasmettono quanto l'agitazione.

Poi conviene nominare ciò che sta succedendo, senza accusare nessuno. Una frase al plurale e descrittiva funziona meglio di un rimprovero: «Mi accorgo che ci stiamo scaldando tutti su questo punto». Il plurale include, il singolare giudica. Dare un nome al meccanismo lo rende visibile, e ciò che è visibile perde una parte della sua forza.

Serve poi cambiare ritmo. Una pausa di trenta secondi, un bicchiere d'acqua, la richiesta di ricapitolare dove si è arrivati: sono interruzioni semplici che spezzano l'accelerazione collettiva. Evita invece la frase «calmatevi». Dice a chi ascolta che il suo allarme è sbagliato, e di solito lo

rinforza.

Convalida prima di spostare il focus. «Capisco che la scadenza preoccupi» riconosce il vissuto senza dividerne il tono. Solo dopo puoi chiedere: quale parte è sotto il nostro controllo questa settimana? È il gesto che più cambia un incontro, perché sposta l'energia dal «perché succede» al «cosa facciamo».

Attenzione anche alla positività obbligatoria. Forzare l'entusiasmo viene percepito come una negazione del problema. Il clima migliora di più quando le persone si sentono ascoltate e vedono cambiare qualcosa di concreto. Chi guida il gruppo deve essere coerente: le parole non bastano se i comportamenti dicono altro.

## Quando il problema è più grande del clima

Non tutto si risolve con il linguaggio. Se la negatività nasce da decisioni percepite come ingiuste, da carichi di lavoro mai discussi o da un ambiente in cui si contano le colpe più dei risultati, il tono da solo non basta. Il clima è spesso il sintomo di un problema organizzativo, e va letto come segnale, non come difetto della singola persona.

Il limite va riconosciuto con chiarezza. Se compaiono offese ripetute, esclusione sistematica, minacce o pressioni che fanno star male qualcuno, la questione cambia natura. Non è più un tema di comunicazione: va affrontata con le persone competenti dell'organizzazione e, se serve, con un professionista del diritto del lavoro.

Se invece il clima è pesante ma il problema resta gestibile, un confronto esterno può aiutarti a vedere ciò che da dentro sfugge. Puoi scrivere dalla pagina [contatti](#): descrivi in poche righe chi è coinvolto, da quanto va avanti e cosa hai già provato. Non servono dettagli riservati né un quadro completo. Basta abbastanza per capire se un percorso può avere senso.

## Domande frequenti

### Come capisco se la negatività viene da me?

Osserva il tuo tono nelle conversazioni ordinarie e la tua reazione quando qualcuno propone un'idea nuova. Se la prima risposta è cercare il limite del piano, più che capirne il valore, vale la pena fermarsi. Chiedere un parere a una persona di fiducia, che ti conosce e non è coinvolta nella situazione, aiuta a confermare o smentire l'impressione.

### Va bene parlarne direttamente con il collega che si lamenta sempre?

Sì, se il confronto riguarda un comportamento specifico e non la persona nel suo insieme. Una frase come «Mi interessa capire cosa ti preoccupa di questo progetto» apre il dialogo. Frasi che giudicano il carattere, invece, di solito chiudono la conversazione e rafforzano la difesa.

## Quando la negatività del team richiede un intervento esterno?

Quando persiste nonostante i tentativi interni, quando coinvolge offese o esclusione, oppure quando qualcuno dichiara di stare male sul lavoro. In quei casi il problema va letto con occhi diversi e un confronto con un professionista può fare la differenza. Se è la situazione che stai vivendo adesso, da dove vorresti ripartire?

**Diritti e uso.** © 2026 Leonardo Villella (leonardovillella.it). Tutti i diritti riservati. Puoi aprire questo documento, leggerlo, stamparlo e farlo leggere ad alta voce dal tuo browser o da un lettore di schermo, per uso personale. Non è consentito modificarlo, ripubblicarlo, distribuirlo a terzi come proprio né venderlo senza autorizzazione scritta. La versione aggiornata è sempre su <https://leonardovillella.it/negativita-al-lavoro/>. Le informazioni hanno scopo generale e non sostituiscono una consulenza professionale sul tuo caso.