

quando il gioco si fa duro...



di Carlo Romanelli e Salvatore R. Maddi

Per poter affrontare elevati livelli di pressione, i manager d'oggi devono poter contare su un adeguato livello di hardiness, ovvero sulla capacità di agire nella complessità dell'incertezza mantenendo buone performance. E senza farsi logorare. Carlo Romanelli sarà presente al prossimo Forum Il Nuovo Club



Ln un'epoca di profonda incertezza organizzativa, sia l'ambiente esterno (famiglia, clienti, business partner, fornitori, istituzioni ecc.) sia l'ambiente interno all'organizzazione (collaboratori, colleghi, supervisor ecc.) richiedono di essere brillanti, lucidi, reattivi, emotivamente stabili, energici, adattabili, entusiasti, equilibrati e, se possibile, anche sorridenti. Questa è la risposta "politicamente corretta" alla complessità che si richiede al management, ed è quindi l'immagine che viene veicolata nell'iconografia manageriale

nella maggior parte dei percorsi di training. E non a torto: tutti sappiamo che, in quanto decisori, più alta è la nostra influenza, più gli umori e gli stati d'animo che ci caratterizzano si riflettono sugli altri, contribuendo a generare stati di benessere o malessere diffusi, con ripercussioni che, nei casi peggiori, possono coinvolgere la strategia, la struttura, la cultura e il clima organizzativo. Il problema è che nessun allenamento, per quanto intensivo, ci può aiutare a dissimulare in maniera convincente e duratura ciò che veramente pensiamo, sentiamo e siamo. Decenni di studi e ricerche hanno dimostrato che essere sottoposti a condizioni di stress permanente erode e col tempo logora (*strain*) le energie, con gravi conseguenze per la nostra salute e per la nostra carriera. E questo vale sia per lo stress cronico - che deriva dalla disparità tra ciò che noi vorremmo e ciò che otteniamo e dall'affanno per colmare questa gap - che per lo stress acuto, delimitato nel tempo e connesso a precise situazioni di vita e/o professionali (pensiamo a un "rovescio professionale" inatteso, ad esempio). Il ruolo di manager espone per sua natura a queste tipologie di stress, anche se per molti anni parlarne è stato (e in alcuni casi è ancora) un tabù, un'implicita ammissione di "essere stressati" e quindi deboli - fatto inaccettabile nelle fantasie manageriali.

wellness management

Oggi, fortunatamente, i tempi stanno cambiando: parlare della ricerca di un equilibrio dinamico fra lo stress che si deve fronteggiare per motivi di ruolo e la percezione di benessere che si trae dalla propria professione e condizione di vita in generale è una prospettiva che inizia a fare breccia nel pensiero manageriale. La ricerca di tale condizione di equilibrio dinamico può essere indicata con l'espressione *wellness management*, da intendere sia come consapevole percorso di sviluppo personale sia come logica di azione manageriale. Come si evince dalla figura 1, se per ragioni di ruolo siamo sottoposti a pressioni continuative che possiamo eliminare volontariamente soltanto in parte (e viviamo in uno stato di stress cronico con episodi di stress acuto) e vogliamo evitare che le nostre energie si logorino progressivamente, le strade percorribili sono le seguenti:

1. elevare la percezione di benessere (nelle dimensioni individuale e organizzativa) come riequilibrio della condizione di stress (vedere figura 2);
2. aumentare la nostra capacità di fronteggiare lo stress (*coping*) e, più in generale, la nostra capacità di resistenza.

Quale espressione fondamentale della nostra capacità di resistenza complessiva, chiamiamo *resilienza* la capacità di trasformare cambiamenti dirompenti e situazioni conflittuali da potenziali "disastri" professionali ed esistenziali in op-



L'HardyTraining® include l'apprendimento di uno stile di vita che renda possibile il necessario livello di esercizio fisico in relazione al tipo di attività professionale svolta

portunità di crescita e di sviluppo personale. Come si può divenire più resilienti sotto stress e, più in generale, accrescere progressivamente la propria capacità di resistenza? Più di vent'anni di ricerca hanno ormai dimostrato che la resilienza fa riferimento a un insieme di attitudini e abilità che definiamo **hardiness**, traducibile in "forza interiore", "vigore psicologico", "capacità di resistenza": la forza che alimenta il coraggio esistenziale, per l'appunto, alla base del processo di generazione delle energie positive necessarie per alimentare la nostra professione e la nostra esi-

stenza "contagiando" chi ci sta intorno. Il coraggio esistenziale risiede nella capacità di affrontare elevati livelli di pressione, trovando una strada adeguata per "stare" e agire nella complessità dell'incertezza e del cambiamento senza farsi logorare, mantenendo nel tempo livelli di performance elevati e una buona condizione di salute psicofisica generale. Coraggio esistenziale significa inoltre fronteggiare e superare i momenti difficili e di stress intenso senza abbattersi, traendo maggiori risorse e opportunità per sé e per gli altri proprio da tali condizioni di difficoltà. >

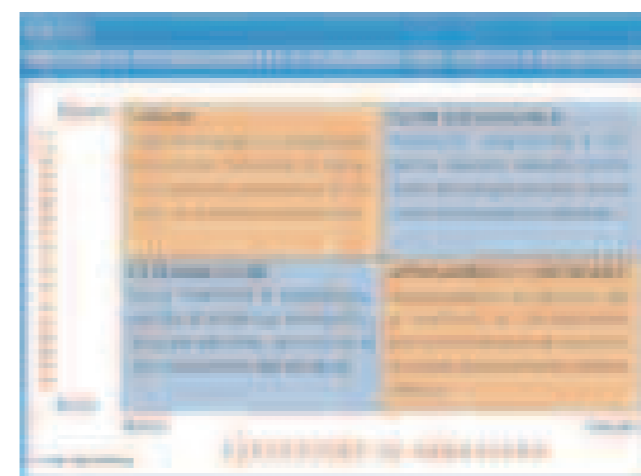


figura 1



figura 2

impegno, controllo, sfida

L'esperienza fin qui accumulata dall'*Hardiness Institute* dell'Università della California prova che le persone che sono in possesso di livelli di *hardiness* elevati sono più adattabili al cambiamento, creative di fronte alla complessità, motivate in generale e resistenti in condizioni avverse, in grado di trovare soluzioni a problemi complessi interagendo con gli altri, capaci di "risollevarsi" più velocemente, in generale più resistenti alle patologie da stress e quindi più in salute e longeve.

Queste persone manifestano in maniera evidente e peculiare tre caratteristiche di fondo, delle "hardy attitudes" distintive, definibili come le "3C della *hardiness*":

- un elevato livello di impegno (*commitment*);
- un elevato livello di controllo (*control*);
- un elevato livello di sfida (*challenge*).

Coloro che presentano un elevato **impegno** manifestano uno straordinario livello di responsabilità nei confronti delle situazioni nelle quali sono coinvolti, mantengono un contatto emozionale molto forte con i propri compiti e la propria esistenza, hanno un forte senso dello "scopo" e sono capaci di generarlo e diffonderlo.

Un forte orientamento al **controllo** implica la consapevolezza di essere fortemente influenti sugli eventi della propria esistenza, e quindi "arbitri del proprio destino". Un elevato livello di **sfida** comporta l'accettazione del cambiamento come condizione ineluttabile di vita e occasione reale di crescita, piuttosto che come minaccia alla propria stabilità, e lo stress stesso connesso al cambiamento viene vissuto come occasione per "temprarsi". Nelle organizzazioni, gli agenti del cambiamento hanno sempre elevati livelli di *challenge*. Naturalmente, per possedere un elevato livello di *hardiness* ed essere soddisfacentemente resilienti occorre essere "forti" contemporaneamente su tutte le 3C: per fare un esempio, immaginiamo un ma-



nager forte sul *commitment*, ma debole su *challenge* e *control*: sarà completamente coinvolto con le persone e con tutto ciò che ritiene rilevante all'interno e all'esterno del suo ambiente, ma senza riflettere sull'influenza che potrebbe o dovrebbe avere tramite questo elevato livello di coinvolgimento. Inoltre, lo scarso orientamento all'innovazione potrebbe generare uno stile manageriale statico e involuto. Viceversa, immaginiamo un manager con un controllo elevato, ma debole sotto gli altri punti di vista: sarà una persona che vorrà determinare i risultati e controllare gli eventi, ma che non desidererà "perdere tempo" e fare sforzi di apprendimento connessi al cambiamento. Questo profilo manageriale risulterà altresì spesso impaziente dei risultati, irritabile nei confronti degli imprevisti e in ogni caso sofferente e vulnerabile nel caso in cui il controllo, per qualche ragione, gli sfugga di mano. Infine, s'immagini un profilo manageriale basato su un forte *challenge* e su deboli *commitment* e *control*: sarà ragionevolmente orientato ai cambiamenti e alle novità in generale, ma si sentirà poco influente sugli accadimenti relativi e altrettanto poco coinvolto con le persone e gli eventi circostanti. In forza del suo orientamento al cambiamento, tuttavia, si sentirà in dovere di "fare qualcosa", e quindi potrebbe comportarsi come una sorta di "avven-

turiero", collocandosi in situazioni a elevato rischio soltanto per il senso di eccitazione che ne può derivare e portando il suo team e/o la sua azienda in situazioni limite. In estrema sintesi, un elevato livello di *hardiness* ha un impatto notevolissimo sulle performance individuali e di gruppo, oltre che sul benessere individuale e organizzativo.

fattori di potenziamento e inibizione

Le ricerche hanno dimostrato che, se esistono persone che fin dalla giovane età mostrano elevati livelli di *hardiness*, ne esistono anche molte altre che l'acquisiscono in seguito. Possiamo quindi affermare che la *hardiness*, e quindi la resilienza, si può senza dubbio apprendere, ma anche che alcuni fattori esperienziali possono condizionarne lo sviluppo:

- 1 in maniera solo apparentemente paradossale, chi ha dovuto fronteggiare molto presto situazioni di stress tende in seguito a mostrarsi maggiormente predisposto alla resilienza, con un livello di *hardiness* più elevato della media;
- 2 chi ha maturato precocemente un forte "senso dello scopo" tende ad avere livelli di *hardiness* elevati;
- 3 infine, chi è stato seguito e "nutrito" di attenzioni fin dalla giovane età, sia in famiglia che nel

Impegno e determinazione sono componenti fondamentali dell'*hardiness*

sistema educativo, tende a mostrare livelli di *hardiness* e di resilienza elevati.

Viceversa, i fattori che possono inibire fortemente lo sviluppo di un'adeguata capacità di resistenza sono:

- 1 un livello inadeguato di sostegno e incoraggiamento ai propri sforzi durante l'infanzia, la giovinezza e anche in seguito;
- 2 uno scarso senso dello scopo, alimentato dalla sensazione della perdita progressiva di valore del proprio talento;
- 3 uno scarso coinvolgimento nelle cose rilevanti per sé, la propria professione e la propria vita in generale.

Potremmo quindi dire che l'alienazione è l'opposto del *commitment*, il senso di impotenza è l'opposto del *control* e il senso di minaccia è l'opposto del *challenge*: già da queste polarità, nelle logiche di azione si possono trarre utili indicazioni per uno stile manageriale e di vita che favorisca lo sviluppo della *hardiness* e della capacità di resistenza all'interno del proprio team di lavoro e della propria organizzazione. Lo sviluppo della propria capacità di resistenza passa quindi attraverso la definizione di un preciso percorso di apprendimento, che va dalla valutazione della propria *hardiness* fino al training, individuale o di gruppo.

valutare il livello di hardiness

La valutazione del proprio livello di *hardiness* avviene, prima di tutto, tramite uno strumento di misurazione denominato *HardySurvey - HSIII-R Test*®, messo a punto dall'Hardiness Institute. Il programma di training per migliorare la propria capacità di resistenza, definito *HardyTraining*®, si articola in cinque *HardySkills*®:

1. lo sviluppo di abilità di coping generativo (*HardyCoping*), ossia abilità di fronteggiamento dello stress non regressivo;
2. lo sviluppo di abilità volte a costruire o ricostruire ovvero rigenerare reti di supporto sociale adeguate alla complessità del contesto nel quale si opera (*HardySocialSupport*®);
3. lo sviluppo di attitudini e tecniche di rilassamento specifiche (*HardyRelaxation*);
4. l'apprendimento di uno stile alimentare specifico rispetto allo stile di vita (*HardyNutrition*);
5. l'apprendimento di uno stile di vita che renda possibile il necessario livello di esercizio fisico in relazione al tipo di attività professionale svolta (*HardyExercise*).

Lo sviluppo della capacità di resistenza come caratteristica manageriale a forte impatto sulla percezione di sé, la salute, la carriera e lo stile di vita è quindi un percorso possibile nella prospettiva di apprendere a fronteggiare la complessità e l'incertezza. Nell'epoca attuale sono in gioco la propria efficacia manageriale, la qualità della propria vita e, in ultima analisi, la propria "longevità manageriale", vale a dire l'essere efficaci e attivi per quanto possibile e più a lungo possibile, costruendo la propria carriera manageriale come *mezzo* per progettare il proprio futuro e non come *fine* ultimo del proprio processo di crescita.

Potremmo dire, in conclusione, che saper divenire più resistenti e resilienti è un percorso "a portata di mano" del manager, una scelta di vita consapevole, una necessità professionale e un indubbio vantaggio per le aziende: la *hardiness* è il palmo della mano, le *HardySkills* sono le sue dita, la finalità è avere in pugno il proprio percorso di sviluppo personale e professionale. ●

Per saperne di più:
www.vivanetworking.it

Per approfondimenti:

Salvatore R. Maddi, Deborah Khoshaba, *Resilience at work*, ed. Amacom - American management association, New York 2005;

Salvatore R. Maddi, Deborah Khoshaba, *The hardy organisation: success by turning change*

to advantage, Consulting Psychology Journal 51, 117-129, 1999;

Al Siebert, *The resiliency advantage*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005;

Carol Osborn, *The art of resilience*, Three River Press, New York 1997;

Karen Reivich, Andrew Shatté, *The resilience factor*, Broadway Books, Random House 2003;

Frederic Flach, *Resilience - discovering a new strength at time of stress*, Hatherleigh Press -

Healthy Living Books - Long Island NY 1997-2004;

Manfred F.R. Kets de Vries, D. Miller, *The neurotic organisation*, Jossey Bass Publishers, 1984.

Carlo S. Romanelli

È fondatore e presidente di *Net Working*, società bolognese di consulenza per lo sviluppo delle organizzazioni. Psicologo del lavoro, è il primo *HardyTrainer* certificato in Italia dall'Hardiness Institute. Esperto di organizzazione, comportamento organizzativo e *change management*, ha sviluppato l'approccio del *wellness management*. *Net Working* è il partner italiano dell'Hardiness Institute presso l'Università della California.

Salvatore R. Maddi

Psicologo, fondatore nel 1984 dell'Hardiness Institute presso l'Università della California a Newport Beach, ne è attualmente presidente. PhD in psicologia clinica a Harvard nel 1960, è professore presso la Scuola di ecologia sociale del dipartimento di psicologia e comportamento sociale dell'Università della California. Autore di più di 100 pubblicazioni, insieme a Deborah Khoshaba è da considerarsi il "padre" dell'*hardiness*. Presta la sua consulenza a svariate imprese e multinazionali americane ed europee, oltre che a diverse istituzioni scientifiche, mediche e sportive.



La ricerca di un equilibrio dinamico fra stress e benessere è una prospettiva che inizia a fare breccia nel pensiero manageriale