

# 6 anni (+ 20) di Resistenza: una storia di resilienza

## CONTROCORRENTE



Editoriale di Carlo Romanelli con la collaborazione del team di net working per l'elaborazione dei dati e il report di ricerca.

nella foto: da sinistra: Dr. Salvatore Maddi fondatore del Hardiness Institute, presso l'università di Irvine - California Carlo Romanelli presidente di Net Working, hardy trainer certificato.

Nel 1984, quando ero ancora praticamente uno studente, scrissi un articolo sulla rivista "Psicologia e Lavoro" dal titolo "Stress e Cambiamento": era il frutto di un interesse che mi ispirò sin da allora e di una collaborazione entusiasmante con il Tavistock Institute of Human Relations allora diretto dal Elliot Stern. La cosa certa è che già allora sapevo che mestiere avrei fatto e di cosa mi sarei occupato. Ricordo che ai tempi dell'uscita di quell'articolo (del quale andavo orgogliosissimo) la maggior parte dei miei compagni di studi e dei miei mentori sorrideva con una punta di compatimento dicendomi che quel tema non avrebbe avuto un grande futuro perché alle aziende non piaceva sentire parlare di stress, che consideravano una sorta di "malattia" della quale non volevano sentir parlare per non ammettere implicitamente le loro debolezze. Non la presi bene, affatto. Decisi che me ne sarei occupato ugualmente, a prescindere dalle dinamiche accademiche, dalle quali da allora mi distaccai con una punta di inutile rancore dal quale mi liberai soltanto negli anni; in Italia è pericolosissimo non avere buoni rapporti con l'Accademia se si fa libera professione, ma si può fare.

Da allora con le persone che hanno lavorato con me negli anni ho continuato a seguire questo tema e ho incontrato e lavorato con migliaia di persone che, in rari casi esplicitamente e nella maggior parte sottotraccia, hanno voluto approfondire la loro capacità di resistere alle enormi pressioni che la partecipazione alla vita delle organizzazioni comporta. Il benessere delle persone al lavoro è divenuta progressivamente una missione personale e delle organizzazioni che ho contribuito a costruire. Nessuno ha mai finanziato una nostra ricerca in tal senso, né Università, né business schools né aziende, ma con una serie innumerevole di casi soggettivi e organizzativi ci siamo confrontati nei 20 anni che si sono succeduti, e in molte situazioni abbiamo contribuito a salvaguardare la tenuta di moltissimi manager e di svariate organizzazioni. Non abbiamo "pubblicato" granché, ma abbiamo lavorato molto.

Nel 2006, convinti di avere raggiunto un eccellente livello di elaborazione teorica supportata di diversi casi concreti di successo, abbiamo deciso di fare un tentativo: abbiamo inviato le nostre ipotesi di lavoro a diverse Università italiane nelle quali c'erano, e ci sono, dipartimenti che dichiaravano, e dichiarano, di occuparsi di benessere organizzativo e di "people management", con l'intento di mettere a disposizione il grande patrimonio che abbiamo accumulato in più di 20 anni di studio e di lavoro. Lo abbiamo fatto attraverso i canali istitu-

zionali, senza ricorrere più di tanto alle conoscenze accumulate - nostra ingenuità senza dubbio - forti della convinzione di avere prodotto un buon sistema di competenze. Scrivemmo a 5 primarie Università Italiane, senza ottenere alcuna risposta, nemmeno la ricevuta di ritorno delle email.

Contemporaneamente inviammo la nostra documentazione anche ad una Università californiana, quella di Irvine, presso la quale è costituito The Hardiness Institute, l'unico istituto al mondo che si occupa esclusivamente da più di 30 anni di capacità di resistenza, diretto da un grande psicologo, Salvatore Maddi. La loro risposta ci arrivò in meno di 24 ore, fuso orario incluso: dicevano che avevano letto con enorme interesse e che ci volevano incontrare al più presto possibile per lavorare insieme.

Grazie alla lungimiranza e all'intelligenza di una business school italiana, il CFMT, alla quale siamo grati, chiamammo in Italia Salvatore Maddi e da allora, nel 2007, siamo i loro partner italiani esclusivi, tra i primi in Europa. Un inciso, durante il convegno con Salvatore Maddi un nostro competitor, in nostra presenza, si presentò a Salvatore Maddi dicendo che avrebbe voluto lavorare con lui; Salvatore, stupefatto, mi guardò e gli rispose di rivolgersi a noi. Immediatamente dopo il competitor aprì un sito internet con l'url proprio del tema di cui siamo partner del Hardiness Institute, senza alcun appoggio da parte loro.

### Welcome to Italy.

Ai loro seminari negli Stati Uniti partecipano centinaia di manager, da noi una decina alla volta se va bene, ma resistenza è prima di tutto non mollare, e progressivamente la consapevolezza anche da noi aumenta.



Dal 2007, anno di attivazione della nostra partnership con The Hardiness Institute, abbiamo lavorato con **502** manager, ai quali abbiamo somministrato il test HSIII-R© tradotto in italiano e validato nel nostro paese.

Senza avere la pretesa che questo campione rappresenti l'intero universo manageriale italiano, riteniamo altresì interes-

sante fornire qualche dato.

Il campione è per il 36% composto da donne e il 64% da uomini; il 55% dei manager coinvolti si colloca in una fascia di età compresa tra i 40 e i 50 anni, un 24% sotto i 40 anni e un 21% sopra i 50 anni. L'età media delle persone del campione è 45 anni.

In generale emerge come a fronte di un livello di stress medio-alto (63 punti su 100) i manager italiani (prevalentemente collocati nel settore terziario) sembrano rispondere con un livello di logorio superiore (il logorio è la sforzo di mobilitazione che si produce per resistere alle pressioni, 68 punti su cento nel campione preso in esame). Affrontano le situazioni talvolta in modo proattivo e talvolta evitante, con un livello di hardiattitudes medio (le hardi attitudes sono i fondamentali della capacità di resistenza, 47 punto su cento), che non alimenta particolarmente la loro capacità di fronteggiare eventi stressanti. Il supporto che ricevono al lavoro è alto (65 su cento), maggiore di quello presente in contesti familiari ed extra-lavorativi (53 su cento). Da ciò ne deriva che complessivamente gli italiani del campione considerato hanno un **livello di vulnerabilità allo stress medio-alto con una discreta capacità di resistenza allo stress** che li porta ad essere dunque **un pò in affanno laddove si trovano a fronteggiare situazioni di cambiamento o eventi stressanti** particolarmente rilevanti.

Risulta inoltre interessante notare come, tra tutti i fattori che possono influenzare il livello di vulnerabilità allo stress, di resistenza ad esso e quindi di efficacia nella performance, giochi un ruolo cardine il livello di **hardiattitudes** possedute<sup>1</sup> **Sembra infatti che sia proprio l'atteggiamento mentale di**

**base e l'approccio "filosofico" alla vita, il fattore che più di altri influenza gli italiani nel proprio stile di reazione agli eventi stressanti e alla loro gestione.** Dalla ricerca emerge nello specifico come ci sia un'elevata correlazione positiva tra il livello delle hardiattitudes ed il grado di resistenza allo stress nonché con il grado di efficacia della performance;

in seconda battuta si registra una correlazione positiva di questi due indici (resistenza allo stress ed efficacia della performance) con l'hardicoping<sup>2</sup>, solo a seguire con il social support e con il work support. **Sembrirebbe in altri termini che sebbene il supporto degli altri (colleghi, amici, famiglia) rimanga per gli italiani un importante fattore protettivo, stia sempre più assumendo rilevanza il ruolo di variabili individuali** (hardiattitudes e hardicoping).

Dai risultati emerge come nel campione italiano **il livello di stress sia medio-alto sia negli uomini che nelle donne**, sebbene siano queste ultime a risentire maggiormente in termini di logorio psico-fisico.

Le donne in particolare sembrerebbero risentire maggiormente rispetto agli uomini della presenza di hardiattitudes medio-basse; viceversa la rete di relazioni (social support) sembrerebbe fungere, meglio che negli uomini, da fonte di protezione nella gestione dello stress. Tasto dolente per gli uomini sembrerebbe essere in particolare il coping regressivo presente ad un livello medio-alto.

In buona sostanza, complessivamente **gli uomini e le donne presentano livelli simili di vulnerabilità allo stress e di resistenza allo stress, sebbene tra i due generi esistano alcune differenze sui fattori che li determinano.**

Nel campione italiano considerato emerge come l'età incida negativamente sul fronte dello stress; infatti dalle analisi si evidenzia come **all'aumentare dell'età aumenti lo stress, lo strain e la complessiva vulnerabilità allo stress.**

In particolare si registra una differenza significativa nel livello di strain (logorio) tra gli under 35 e gli over 50; molto probabilmente tale risultato si spiega considerando che in quest'ultima fascia di età a fronte di un aumentato livello di stress non si registra un pari incremento del livello di supporto sociale (famiglia e vita sociale in questi segmenti di età forniscono un livello di supporto inferiore rispetto alle reti professionali, indicando che si investe più sulle reti professionali che su quelle personali).

**Continueremo nella nostra ricerca, resistenti.**

Nel frattempo, notizia di oggi, l'Università italiana ha perso 53.000 iscritti in 10 anni.

Note:

<sup>1</sup> Le Hardi Attitudes sono i "fondamentali della capacità di resistenza: il livello di Commitment (il senso di impegno e di responsabilità che si mettono nelle cose che si fanno, non perché si "devono fare", ma perché si ritengono utili ed importanti, quindi da non confondere con il "senso di responsabilità e del dovere"), il Challenge (l'attitudine a confrontarsi con l'ineluttabilità dei cambiamenti, anche se non desiderati), e il Control (la convinzione di poter influire positivamente sugli eventi rilevanti per la propria vita, quindi di poter "contare qualcosa" su quello che personalmente accadrà).

<sup>2</sup> L'Hardicoping è la capacità di risolvere i problemi rilevanti per la propria vita, andando alla loro radice in maniera risolutiva.