

Gestire lo stress: roba da manager

I ruoli manageriali sono per loro natura soggetti a pressioni continue. È quindi importante ricercare una via per capire lo stress e individuare i modi per fronteggiarlo

Carlo S. Romanelli

Tra lo stress e i manager sembra esserci un "patto di ferro" ineluttabile: nell'immaginario collettivo, il manager è sempre stressato. Certamente i ruoli manageriali sono per loro natura soggetti a pressioni continue. Occorre quindi ricercare una via per capire meglio questo fenomeno, spesso mistificato e ancora poco compreso nella realtà.

Esiste una letteratura francamente dozzinale, "da spiaggia", propria di molte riviste che associano lo stress a una malattia e che suggeriscono una "vita senza stress" per eliminarlo dalla nostra esistenza.

Non solo ciò è del tutto impossibile, ma è anche piuttosto pericoloso: lo stress è un fenomeno fisiologico, assolutamente vitale e necessario per la nostra sopravvivenza negli ambienti nei quali lavoriamo e viviamo. Il termine stress è traducibile con "spinta", "torsione", "pressione" o "costrizione" e deriva dalla fisica dei metalli, che sottoposti a determinate condizioni ambientali modificano alcune delle loro caratteristiche.

In medicina, il nome scientifico dello stress è "sindrome generale da adattamento" (*Gas, general adaptation syndrome*) e indica il processo di naturale adattamento agli eventi che quotidianamente

dobbiamo fronteggiare, nel lavoro e nella vita: questi eventi sono chiamati "stressor", cioè eventi stressogeni, e la cultura dominante ci spinge ad associarli a situazioni negative che si presentano e che richiedono uno sforzo, per l'ap-punto, di adattamento.

Non è esattamente così, perché gli stressor sono tutti gli eventi ai quali dobbiamo far fronte, sia quelli negativi, ovviamente, sia quelli positivi, che ci possono dare anche grandi gioie, ma che richiedono comunque uno sforzo di adattamento. Pensiamo alla nascita di un figlio, a una promozione che ci richiede di assumere nuove e importanti responsabilità, a una prova significativa alla quale siamo chiamati a rispondere, a una vincita inattesa e così via.

Lo stress è quindi una reazione psicosomatica fisiologica che attiva il nostro corpo e la nostra mente per rispondere in modo efficace agli eventi della nostra vita, dai più importanti a quelli più ordinari e che, se fosse inibito, non permetterebbe di generare le energie adeguate per adattarsi all'ambiente e alle sue richieste. Questa naturale reazione è esemplificata nella figura a fianco. Come si può notare, di fronte a uno stressor il nostro organismo si mette

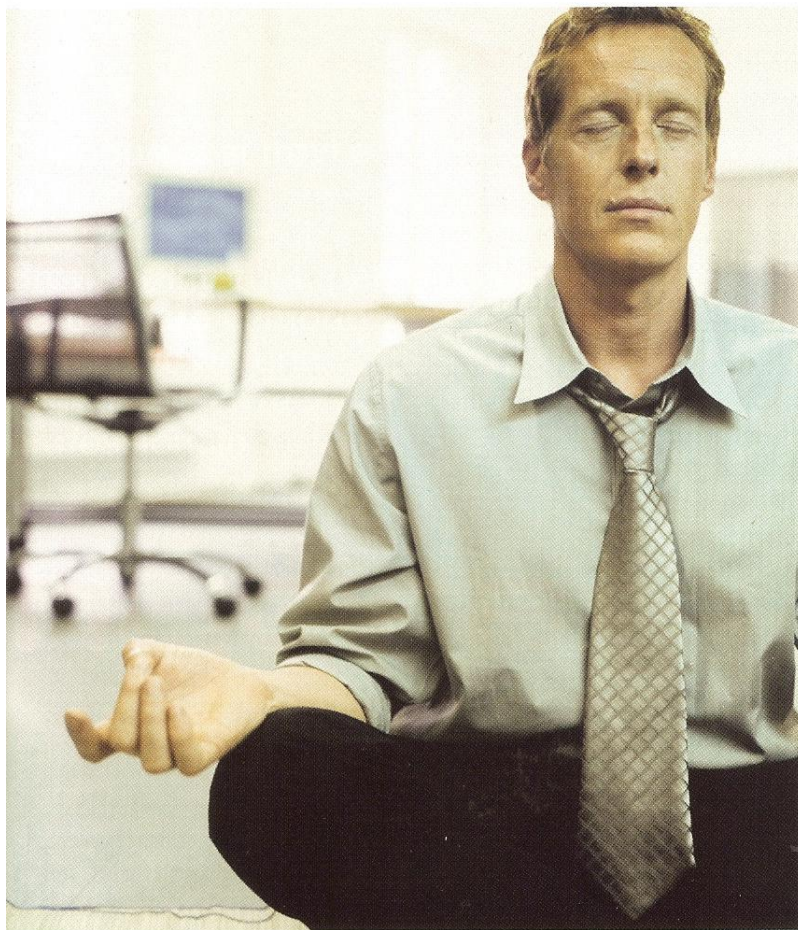
"in allarme", si prepara a reagire mettendosi in condizione di poterlo fare. In seguito, nella "fase di resistenza", avviene la risposta all'evento, per poi veder concludere il ciclo dello stress nella "fase di esaurimento": da quel momento il nostro corpo e la nostra mente sono pronti a far fronte a un altro evento e così via.

L'attivazione della reazione di stress non parte "da zero", ma da un determinato livello, che varia da individuo a individuo. Il nostro organismo è sempre all'erta, pronto a rispondere agli eventi, e questo è un meccanismo atavico, funzionale alla sopravvivenza nell'ambiente.

Il problema non sta tanto nella reazione di stress in sé, ma piuttosto nella concomitanza di stressor ai quali si deve far fronte, alla loro tipologia e portata.

Durante la reazione di stress, nel nostro organismo si verificano svariate dinamiche. Una serie di stressor continuativi e concomitanti può portare a varcare la "soglia di sopportabilità individuale", anche

Carlo S. Romanelli
(c.romanelli@viva-networking.it) è fondatore e presidente di Net Working. Psicologo del lavoro, è il primo Hard-Trainer certificato in Italia dall'Hardiness Institute; esperto di organizzazione, comportamento organizzativo e change management, ha sviluppato l'approccio del wellness management e ne coordina le attività presso il Cfmt. Net Working è il partner italiano dell'Hardiness Institute presso l'Università della California, contribuendo a svilupparne l'approccio e a diffonderne gli strumenti anche nel nostro Paese.



questa soggettiva e variabile nel tempo. Qualora questo dovesse accadere con una certa sistematicità, lo stress si trasforma e da fenomeno fisiologico ed "energetico" diventa pericolosamente "tossico", mettendo a rischio non soltanto l'efficacia individuale, ma la salute. In questo caso il nostro organismo ci "avverte" tramite una serie di sintomatologie.

Rimane il fatto che, in genere, di fronte a uno stressor tre sono gli atteggiamenti di base che portano a determinare una risposta:

- affrontare l'evento, con maggiore o minore determinazione, ma decidere di affrontarlo (*fight*);
- mettersi in una condizione di attesa, "congelando" la possibile risposta (*freeze*);
- rifiutare di affrontare l'evento, optando per una sorta di "fuga" (*fly*).

Naturalmente l'attitudine a orientarsi principalmente a una modalità di risposta piuttosto che ad altre dipende da una serie di fattori tra i quali l'esperienza soggettiva, le con-

dizioni del momento, le risorse che si ritengono di possedere, la portata dell'evento e così via.

Privilegiare una modalità di risposta piuttosto che un'altra può determinare diversi esiti professionali, familiari ed esistenziali in generale.

Va inoltre detto che non tutte le tipologie di stress sono uguali. Vale la pena distinguerne almeno due:

- lo *stress acuto*, ovvero un cambiamento dirompente (atteso o improvviso, desiderato o indesiderato) nella nostra vita tale da

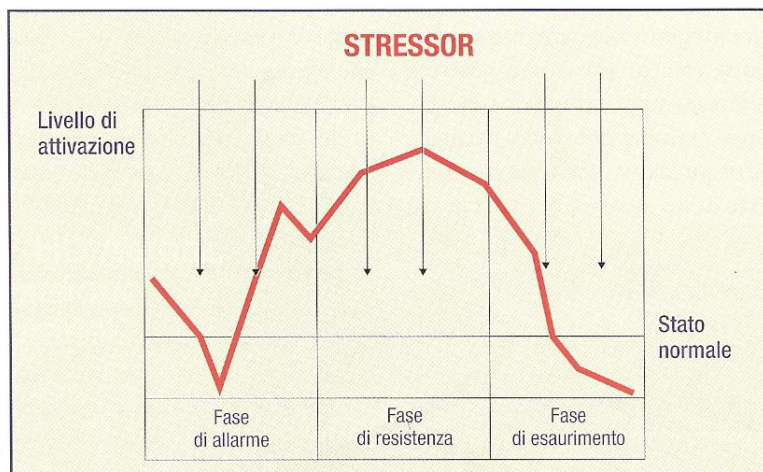
comportare una modificazione del nostro assetto esistenziale, delle nostre credenze e convinzioni e così via;

- lo *stress cronico*, ovvero "il fardello" che portiamo con noi, derivante dal gap percepito tra le nostre attese e le nostre aspirazioni (professionali ed esistenziali), e ciò che realmente sentiamo di avere ottenuto e realizzato.

Nel fronteggiamento dello stress

(*coping*) vengono a determinarsi non soltanto gli eventi con i loro significati e portate intrinseci, ma le "spiegazioni" che diamo agli eventi, cioè il nostro "stile esplicativo", il modo in cui tendiamo a spiegare, comprendere e metabolizzare gli eventi professionali ed esistenziali. A titolo di esempio, una persona con un atteggiamento ottimistico, di fondo tenderà a drammatizzare meno, a darsi spiegazioni legate alla situazione piuttosto che definitive e "universali", quindi sarà tendenzialmente più resistente agli stress rispetto a una persona animata da atteggiamenti pessimistici, che troverà invece più difficile rapportarsi con eventi avversi e/o comunque di notevole portata.

E allora, cosa fare per innalzare la propria soglia di resistenza rafforzando la capacità di fronteggiare lo stress e fare il possibile affinché non divenga patologico, ossia "tossico" e minaccioso per la performance, la leadership (non solo sul lavoro) e la salute? Per chi è sottoposto a stressor continuativi e rilevanti è ►



importante dotarsi di una "strategia di coping" individuale e, su un altro piano, possibilmente anche di gruppo e/o organizzativa, una sorta di *policy* individuale e organizzativa che consapevolmente ci aiuti a "tenere alta" la soglia di resistenza e alimentare il "sistema immunitario esistenziale".

Una strategia di coping efficace deve agire su tre dimensioni:

- fisiologica;
- psicologica;
- acquisizione di abilità interpersonali e manageriali.

Sul fronte delle strategie che agiscono sulla "dimensione fisiologica" è necessario capire che nessuna logica di fronteggiamento può prescindere dall'attività fisica sistematica. Per attività fisica non s'intende necessariamente uno sport da praticare a livello semi professionale o addirittura agonistico. Ciò che conta è individuare un'attività fisica che dia piacere nell'essere praticata con continuità, di qualsiasi tipo, anche semplicemente camminare.

Sempre in relazione a questa dimensione sono importanti le attività di stacco dall'ambiente lavorativo (piccoli viaggi, hobby, "passioni" personali ecc.). In una strategia di fronteggiamento lo stacco è una regola fondamentale, potremmo dire un vero e proprio obiettivo.

Infine, determinanti sono anche le tecniche corporee, cioè la pratica di metodologie di rilassamento e riflessione strutturata (come possono essere, sempre a titolo di esempio, yoga, training autogeno, tecniche di respirazione, tecniche di visualizzazione ecc.), che portano a

prenderci cura della propria interiorità e favoriscono la capacità di concentrazione e rilassamento. Rispetto a queste tecniche c'è un "pudore culturale" di fondo che porta alla loro sottovalutazione: spesso vengono considerate lontane perché derivanti da culture differenti (in alcuni casi a torto, per altro), eppure è neurologicamente dimostrato che la loro pratica porta notevoli benefici nel riequilibrio energetico individuale.

Quando parliamo invece della "dimensione psicologica" ci riferiamo alla necessità di riorientare il nostro stile esplicativo all'ottimismo e alla positività. L'ottimismo si può apprendere: è importantissimo per rafforzare la propria capacità di resistenza allo stress.

Il pensiero negativo si basa sull'attribuzione di significati permanenti, pervasivi e personali alle cause che determinano le situazioni stressogene più difficili da affrontare, mentre l'atteggiamento positivo cerca spiegazioni temporanee, delimitate e generali. Ci riferiamo inoltre alla capacità di comprendere i propri limiti e di darsi obiettivi alla portata, ma anche alla necessità di costruirsi reti sociali di supporto, cioè orientare il proprio networking relazionale a relazioni positive, con le quali ci si possa confrontare con ironia e "leggerezza", pur conservando la profondità che spesso è necessaria.

Infine, sul fronte dell'"acquisizione di abilità interpersonali e manageriali", non si dimentichi che buona parte degli stressor sul lavoro derivano da precise situazioni, tra le quali possiamo annoverare tutto ciò che ha a che fare con la gestione del tempo, i costi delle relazioni negoziali, per non trascurare quelli connessi alla microconflittualità quotidiana.

Le "invasioni" del nostro tempo da parte di altri, il continuo riordino delle priorità dovuto alla discontinuità, il senso di "affannamento" continuo sono fonti di stress, acuto e cronico. Così come la negoziazione continua alla quale si è co-

stretti dal livello di responsabilità laddove il risultato dipende sempre meno dalle competenze tecnico-professionali, ma dall'abilità tutta manageriale di indirizzare i comportamenti di attori interni ed esterni verso gli obiettivi desiderati. La negoziazione è una via necessaria per il risultato in molti frangenti, ma estremamente logorante in termini di energie. Altrettanto erosiva è la microconflittualità quotidiana, alla quale spesso è difficile sottrarsi, e in molti casi sbagliato. Ecco che, allora, tutte le abilità che si possono apprendere per gestire al meglio queste dinamiche sono preziose e non vanno viste soltanto in una prospettiva strettamente professionale, ma anche come elementi essenziali di una propria strategia di fronteggiamento dello stress.

Nessuna di queste azioni è in sé sufficiente per attivare una seria strategia di coping: è la consapevolezza di dovere agire su tutti i fronti, senza trascurarne alcuno, che può fare la differenza.

Non si tratta evidentemente di "cambiare stile di vita", come da più parti superficialmente si suggerisce: chi di noi può (e vuole) realmente cambiare vita? Si tratta semmai di riviverlo e di metterlo al passo con le stagioni della propria esistenza.

Per concludere, lo stress non va fuggito, ma compreso e utilizzato con consapevolezza per quello che è realmente: ciò che ci permette di affrontare gli eventi della nostra professione e della nostra vita, ma che può divenire una logorante bomba a orologeria se ignorato o sottovalutato.

D'altro canto, ogni manager sa che i migliori risultati non si raggiungono in una situazione di assenza o di "scarico" di stress, ma quando si hanno obiettivi percepiti come impegnativi, sfidanti, ma raggiungibili, alla propria portata, anche perché intorno si sente di avere costruito un'efficace rete di sostegno.

In tutto questo, la posta in gioco sono la performance, la leadership e la propria salute, in altre parole il proprio benessere. ■

BIBLIOGRAFIA PER APPROFONDIMENTI. Romanelli C.S., Maddi S.R. "Hardy Management" in *Dirigente* n. 12/2006; Cooper C. L. "Theories on organizational stress", Oxford University Press, N. Y. (1998); Antonelli F., Shannon J. "Psicosomatica da stress", Astrolabio, Roma (1992); Chevallon S. "La preparazione psicologica dello sportivo", Borla, Roma (1991); Vester F. "Il fenomeno stress", Giunti Martello, Firenze (1980); Lindemann H., "Sopravvivere allo stress", Sonzogno, Milano (1978).