

**In ufficio** I consigli degli esperti per scegliere manager «senza brutte sorprese»

# Dirigenti a prova di stress

A causa della crisi prolungata, sempre più il lavoro genera stress nelle persone. E' una situazione riconosciuta, al punto che la legge ha imposto alle aziende di valutare e prevenire lo «stress da lavoro correlato». Ma se viceversa sono le persone, in particolare certi manager poco equilibrati, a stressare il lavoro? Allora il danno non riguarda più solo i singoli collaboratori, travolti da un capo psicologicamente instabile, ma può coinvolgere tutta l'organizzazione e danneggiare la stessa azienda. «E' il problema della "leadership malata", forse la questione più intricata e difficile con cui ci si debba confrontare negli ambienti di lavoro», sostiene Andrea Castiello d'Antonio,

psicologo del lavoro e consulente aziendale che sull'argomento ha pubblicato diversi articoli e libri (tra i più significativi «Psicopatologia del management», ed. **Branco Angeli**). E i casi (ovviamente anonimi) si moltiplicano proprio in questi mesi. Come il quadro prima molto stimato che, appena promosso dirigente, diventa imperativo, rigido, chiuso nella comunicazione, accentratore di micro decisioni, fino a minacciare chi nel team esprime la minima critica. Una personalità che d'Antonio definisce di «narcisismo distruttivo».

Oppure l'esperto informatico molto preparato che, diventato capo progetto, sta chiuso nel suo guscio specialistico senza comunicare e ri-

fugge dai suoi nuovi compiti organizzativo-gestionali. «Oggi le situazioni di psicopatologia della leadership sono assai diffuse - commenta d'Antonio - anche se poi i danni che producono all'azienda sono poco visibili nel breve termine. Anzi, spesso il manager viene percepito come adeguato pur essendo, per esempio, un narcisista che distrugge i collaboratori ma è molto teso ai risultati. Salvo poi accorgersi troppo tardi che la sua nevrosi ha reso nevrotica anche l'organizzazione. Per questo la scelta di chi promuovere dirigente diventa oggi un grosso problema». Paolo Citterio, presidente dell'associazione di direttori del persona-

le Gidp, raccomanda un percorso molto rigoroso nella procedura di selezione: «Tutto dev'essere gestito da un professionista delle valutazioni personali e attitudinali, uno psicologo del lavoro esperto in colloqui diagnostici di profondità. Uno specialista nella somministrazione di test sullo stile di leadership, la presa di decisione, la resistenza alla frustrazione delle pressioni lavorative, l'orientamento al rischio, lo spirito imprenditoriale e il pensiero previsionale. Deve però essere esterno sia all'azienda che all'eventuale società di consulenza che gestisce il recruiting».

**Enzo Riboni**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Paolo Citterio, presidente dell'associazione Gidp

