

**Management** La ricetta in un libro

## Se lo stress si trasforma in energia

**H**a contagiato oltre 40 milioni di persone in tutta Europa. Di cui circa 5 milioni in Italia. Per le imprese lo stress da lavoro è peggio della peste. E l'imperversare della crisi economica ha reso il virus ancora più aggressivo. Ma un libro fresco di stampa, *Prevenire lo stress lavoro-correlato. Come diventare manager positivi* (Franco Angeli, 272 pagine, 34 euro), spiega ai dirigenti che cosa fare per tentare di porre un freno al diffondersi della malattia. «L'attuale quadro economico spinge le aziende a cercare di raggiungere i traguardi che si sono fissati nel minor tempo possibile ed è proprio questo il problema», commenta **Nicola Alberto De Carlo**, professore di psicologia del lavoro dell'università di Padova. Che, assieme alle colleghe d'oltremarica **Emma Donaldson-Feilder**, **Joanna Yarker** e **Rachel Lewis**, ha partecipato alla stesura del manuale anti-stress, nel quale vengono evidenziati gli atteggiamenti utili a prevenire l'insorgere della patologia tra i dipendenti. Diversi gli aspetti presi in esame dai quattro studiosi: si va dalle tecniche di coinvolgimento del personale ai modi di gestire i conflitti interni al team. «Il manager è un costruttore di benessere ed è indispensabile che abbia una visione a lungo termine, in modo tale da combinare tra loro obiettivi a breve e media scadenza. Solo così è possibile scongiurare episodi di burnout, cioè l'esito dello stress», prosegue l'autore. Capi che non sdrammatizzano, che non si mettono in discussione, che non elargiscono complimenti a nessuno sono le principali cause, secondo il libro. Sono loro che permettono al virus della scrivania di proliferare. Ma come si diventa manager positivi? «Il testo che abbiamo scritto», osserva De Carlo, «insegna al lettore a controllare le proprie emozioni, ad assumere atteggiamenti proattivi ed empatici, a mantenere una propria integrità morale. Il messaggio centrale è che il dirigente è innanzitutto un formatore». D'accordo **Ines Giorgi**, responsabile del servizio di psicologia della Fondazione Maugeri di Pavia: «Le forme di leadership di stampo negativo, assieme ad altri fattori, come l'introduzione in ambito professionale di

nuove tecnologie, risultano essere la principale fonte di stress da lavoro, stando ai nostri test di valutazione. A fare la differenza spesso è il locus of control interno, ovvero la capacità di attribuire successi e insuccessi alle proprie abilità. I questionari che abbiamo messo a punto servono a fare luce anche su questo particolare aspetto, misurando attraverso domande ad hoc la capacità dei dirigenti di farsi carico delle proprie azioni. È da questi particolari che si riconosce un bravo capo ufficio».

Un altro punto sul quale il libro insiste riguarda l'uso della delega: un buon manager coinvolge sempre nel progetto le persone che lavorano per lui. «Ma bisogna sapere dosare il ricorso a questo tipo di strumento», mette in chiaro **Fabio Longo**, direttore delle risorse umane di Accenture, azienda di consulenza da 260 mila dipendenti. Di cui circa 10 mila in Italia. «Se da un lato», prosegue il responsabile delle hr, «è vero che un manager positivo deve fare sentire ai propri dipendenti che si fida di loro, dall'altro deve anche saper leggere nei loro occhi l'insorgere della fatica o al contrario un eccesso di motivazione, lasciando in panchina chi necessita di un turno di riposo». Ai suoi occhi il dirigente rassomiglia a un allenatore di calcio: «A patto però che non abbia fretta di vincere». E come tutti gli allenatori necessita di essere supportato da uno staff di collaboratori all'altezza. «Per questo quando un nuovo elemento fa il suo ingresso in Accenture», sottolinea Longo, «mettiamo al suo fianco diverse figure al fine di favorirne l'inserimento, dal career counselor, che ha il compito di aiutarlo a raggiungere i suoi obiettivi, fornendo suggerimenti a 360 gradi, al people advocate, il quale prende nota delle lamentele e delle perplessità di varia natura del personale». Un sistema che sta dando i suoi frutti: per il quinto anno consecutivo il colosso mondiale è comparso nella classifica delle cento migliori aziende in cui andare a lavorare.

**F.B.**



**Analisi Fabio Longo, direttore delle risorse umane di Accenture**

