

HardyManagement

Hardiness, ovvero la capacità di trasformare cambiamenti dirompenti e situazioni conflittuali in opportunità di crescita e sviluppo personale

Carlo S. Romanelli e Salvatore R. Maddi

Ci vuole un bel coraggio a fare il manager. E non basta nemmeno un coraggio qualsiasi: quello che serve è il "coraggio esistenziale".

In questa era di profonda incertezza organizzativa, con tutti i megatrend che non fanno affatto intravedere segnali contro-tendenti di ritorni a situazioni di maggiore stabilità, sia l'ambiente esterno (famiglia, clienti, business partner, fornitori, istituzioni ecc.) che l'ambiente interno all'organizzazione di appartenenza (collaboratori, colleghi, supervisor ecc.) richiedono di essere - sostanzialmente in tutte le manifestazioni relazionali - 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, e quindi l'immagine che viene veicolata nell'iconografia manageriale e nella maggior parte dei percorsi di

training. E non a torto: tutti sappiamo che, in quanto decisori, più è alta la nostra influenza e più il nostro umore, stati d'animo, sentimenti ed emozioni, fantasie e convinzioni reali si riflettono su coloro che ricadono all'interno della nostra sfera di influenza, contribuendo a generare prevalenti stati di benessere o di malessere diffusi.

In questo processo di influenzamento, sappiamo anche che nessun training ci può aiutare a dissimulare in maniera convincente e duratura ciò che veramente pensiamo, sentiamo e siamo. E non crediamo che questa dinamica manageriale sia un "fatto personale" o ristretto alla cerchia dei nostri più stretti collaboratori (e familiari): maggiore è la nostra responsabilità in azienda, più siamo "guardati a vista", e quindi più i nostri umori, stati d'animo, emozioni reali e fantasie divengono stili di direzione dominanti destinati a lasciare il segno e a influenzare



non soltanto il nostro benessere e malessere, ma ad avere ripercussioni (positive e negative) sulla strategia, la struttura, la cultura e il clima organizzativo.

Il coraggio esistenziale sta 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. Il coraggio esistenziale sta inoltre nella capacità di fronteggiare e superare i momenti difficili e di stress intenso senza abbattersi, ma anzi traendo maggiori risorse e opportunità per sé e per gli altri proprio da tali condizioni di difficoltà.

Decenni di studi e ricerche hanno dimostrato che essere sottoposti a condizioni



Carlo S. Romanelli è fondatore e presidente di Net Working srl (www.vivanetworking.it), società di consulenza per lo sviluppo delle organizzazioni in Bologna. Psicologo del lavoro, è il primo HardyTrainer certificato in Italia dall'Hardine

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 sviluppare l'approccio e a diffonderne gli strumenti anche nel nostro paese.



Salvatore R. Maddi, psicologo, fondatore nel 1984 dell'Hardiness Institute presso l'Università della California a Newport Beach, ne è presidente. PhD in psicologia clinica ad 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 con Deborah Khoshaba è da considerarsi il "padre" dell'hardiness. Ha prestato e presta la sua consulenza a svariate imprese americane, multinazionali ed europee, oltre che a diverse istituzioni scientifiche, mediche e sportive.

di stress permanente erode e col tempo logora (*strain*) le energie, con gravi conseguenze per la nostra salute in primo luogo 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 acu-

manageriale, pur se tra mille resistenze, come sempre accade di fronte al (relativamente) nuovo.

Abbiamo denominato questa prospettiva *wellness management*, indicando con essa la ricerca di tale condizione di equilibrio dinamico tra pressioni continue e benessere percepito e vissuto come un

consapevole percorso di sviluppo personale e una logica di azione manageriale. In altre parole, come si evince dalla figura 1, se per ragioni di ruolo siamo sottoposti a pressioni continuative che possiamo tentare di eliminare volontariamente soltanto in parte (e viviamo in uno stato di stress cronico, oltre che sperimentare episodi di stress acuto) e non vogliamo entrare in una dinamica di logoramento delle nostre energie vitali e professionali (con conseguenze per noi, i nostri familiari, la nostra carriera e il business della nostra azienda) le strade sono:

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 fronteggiamento dello 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 logoranti "disastri" professionali ed esistenziali in opportunità 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 de-



to, che è 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 ancora lo è) un tabù, un'implicita ammissione di "essere stressati" e quindi di manifestarsi deboli, fatto inaccettabile nelle fantasie manageriali.

Ora fortunatamente i tempi stanno cambiando, l'incertezza non accetta timidezze cognitive e parlare della ricerca di una condizione di equilibrio dinamico tra stress che si deve fronteggiare per motivi di ruolo e 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

Figura 1

WELLNESS MANAGEMENT: EQUILIBRIO TRA STRESS E BENESSERE

STRESS ESISTENZIALE	Elevato	STRAIN Logorio energetico progressivo, percezione crescente di minaccia e pericolo, prevalenza di uno stato di malessere esistenziale	FLOW ESISTENZIALE Reattività, adattabilità e resistenza elevate, elevata produzione di energie positive, percezione di vita piena e vibrante
	Basso	ESTRANIAZIONE Basse reattività e adattabilità, perdita di resilienza, energie inadeguate alle sfide, percezione di allontanamento dal sé ideale	APPAGAMENTO CONTINGENTE Abbassamento progressivo delle reattività al cambiamento, percezione illusoria di equilibrio, possibile abbassamento della resilienza
		Basso	Elevato
		PERCEZIONE DI BENESSERE	

Fonte: Net Working

Hai cambiato indirizzo di casa, email o numero di cellulare?

COMUNICA subito le eventuali variazioni alla tua Associazione territoriale. Potremo così mantenere il nostro archivio aggiornato per offrirti servizi sempre validi.

RICORDA che accedendo alla sezione "utilità" dell'area riservata My Manageritalia, dall'home page del portale www.manageritalia.it, puoi modificare direttamente e in qualunque momento i tuoi dati personali.

Grazie
per la collaborazione



FORMAZIONE

finiamo **hardiness**, traducibile in "forza interiore", "vigorìa psicologica", "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 esistenza "contagiando" chi ci sta intorno. L'esperienza fin qui accumulata dall'Hardiness Institute presso l'Università della California prova che le persone che sono in possesso di livelli di hardiness elevati sono più adattabili al cambiamento, creativi di fronte alla complessità, motivati 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 commitment;
- un elevato livello di control;
- un elevato livello di challenge.

Coloro che presentano un elevato commitment manifestano uno straordinario livello di impegno e di responsabilità nei confronti delle situazioni nelle quali sono coinvolti e 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.

Coloro che presentano un forte orientamento al control sanno di essere fortemente influenti sugli eventi che determinano la loro esistenza, si sentono in buona parte "arbitri del proprio destino" mantenendo un *locus of control* interno, piuttosto che esterno e quindi alla mercé del "destino" o del "caso". Un elevato livello di challenge 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". Gli attivatori e gli agenti del cambiamento nelle organizzazioni hanno sempre elevati livelli di *challenge*.

Naturalmente, per possedere un elevato livello di hardiness ed essere soddisfa-

centemente resilienti occorre essere "forti" contemporaneamente su tutte le 3C: non basta infatti manifestare un forte commitment ed essere deboli su control e challenge e così via nella varie combinazioni, che definiscono dei precisi profili di resilienza e di stile manageriale (oltre che di vita). Per restare nell'esempio, immaginiamo un manager con un commitment elevato, 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 control elevato, ma scarsamente consistente in termini di commitment e challenge: 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, oppure nel sentirsi coinvolto con persone, cose ed eventi. 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 elevato challenge e 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 "avventuriero", collocandosi in situazioni a elevato rischio soltanto per il senso di eccitazione che ne può derivare, 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.

È dunque possibile accrescere la propria resilienza tramite un percorso manageriale basato sulla hardiness?

Figura 2

BENESSERE ORGANIZZATIVO: UN EQUILIBRIO COMPLESSO

Il benessere non è uno stato acquisito, ma un processo permanente che si sostanzia nella ricerca di un equilibrio dinamico tra differenti aspetti. In tal senso esistono diverse dimensioni che devono essere considerate dai decisori organizzativi per orientare le logiche di azione e la cultura al benessere individuale e organizzativo, come *buffer alle pressioni del cambiamento continuo*.

PSICOLOGICA	Percezione di sé
FISICA	Salute, inclusa la percezione di rilevanza
AMBIENTALE	Grado di accoglienza/ostilità dell'ambiente organizzativo di riferimento
RELAZIONALE	Qualità delle relazioni interpersonali
ESTETICA	Gradevolezza dell'ambiente organizzativo e circostante
AFFETTIVA	Sentimenti ed emozioni
ECONOMICA	Soddisfazione per lo stile di vita acquisito e percezione del futuro
ERGONOMICA	Amichevolezza degli strumenti e dell'ambiente di lavoro
OMEOSTATICA	Percezione di equilibrio tra le diverse dimensioni della propria esistenza

Fonte: Net Working

Cioè, è un fenomeno geneticamente dato oppure si può apprendere? Inoltre, da dove "nasce" la resilienza?

Le ricerche hanno dimostrato che esistono persone che fin dalla giovane età mostrano elevati livelli di hardiness, così come molte altre che l'hanno acquisita 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:

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

- un livello inadeguato di sostegno di incoraggiamento ai propri sforzi, sia nell'infanzia che nella giovinezza, che in seguito;
- uno scarso senso dello scopo, alimentato dalla sensazione della perdita pro-

gressiva di valore del proprio talento;

- uno scarso coinvolgimento nelle cose rilevanti per sé, la propria professione, 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 in gruppo.

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 dell'Università della California. Il programma di training per migliorare la propria capacità di resistenza, definito *HardyTraining*®, si articola su cinque *HardySkills*®:

1. lo sviluppo di abilità di coping generativo (*HardyCoping*), ossia di fronteggiamento dello stress non regressivo;
2. lo sviluppo di abilità volte a costruire o ricostruire, ovvero rigenerare reti di supporto sociale adeguate alla com-

plexità 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 permetta il necessario grado 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 propria percezione di sé, sulla propria salute, carriera e stile di vita è quindi un percorso possibile, nella prospettiva dell'apprendimento per il fronteggiamento della complessità e dell'incertezza. In questa stagione, in gioco ci sono la propria efficacia manageriale e la propria qualità della vita, in ultima analisi la propria "longevità manageriale", vale a dire l'essere efficaci e attivi per quanto possibile e più a lungo possibile, vivere una vita vibrante senza farsi da essa sopraffare, costruendo un forte commitment con la propria professione e con la propria esistenza in generale, costruendo la propria carriera manageriale come mezzo per progettare il proprio futuro come lo si desidera e non come fine ultimo del proprio processo di crescita.

Potremmo dire in conclusione che saper divenire più resistenti e resilienti per un manager è un percorso "a portata di mano", 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. ■

Bibliografia 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