
Empowerment contro lo stress manageriale

**Luciana
d'Ambrosio Marri**

Sociologa del lavoro, senior consultant nell'area HR per imprese private e P.A. su selezione, formazione manageriale, coaching, sviluppo, benessere organizzativo e Diversity & Inclusion Management.

Docente in Master Universitari e Scuole di Management, è autrice di volumi e articoli.

Interviene in convegni e sui media su temi di scenario e professionali.

È tra le *100 donne che cambieranno l'Italia* (di M. Ajò, KKIEN Publ. Int. 2018). Sito professionale: www.lucianadambrosiomarri.it

Siamo in un mondo del lavoro in trasformazione veloce e multiforme, incerto, con ritmi d'innovazione esponenziali.

La complessità è il leit motiv di qualsiasi fenomeno e i fattori di stress sul lavoro, personali e di scenario non mancano.

Da una parte molte sono le aziende che si muovono con politiche tese alla migliore qualità della vita delle persone che vi lavorano, dall'altra molte sono le aziende che non si pongono il problema o vedono la questione come un optional costoso che non si possono permettere, oppure altre credono che il lavoro è il lavoro e il resto sono solo chiacchiere.

Insomma ci sono ancora in Italia le realtà d'impresa che ragionano secondo logiche novecentesche, anche in barba a geni d'azienda dell'epoca come Olivetti o Barilla, che hanno dato l'imprinting a culture organizzative orientate all'attenzione verso *la persona-al-lavoro*, applicando così quanto acquisito dalla psicologia e dalla sociologia del lavoro e delle organizzazioni fin dal primo Novecento e a seguire, a proposito del *mettere la persona al centro*.

Ciononostante, spesso i media pubblicano le indagini annuali di più soggetti di ricerca che stilano **classifiche delle aziende internazionali e di quelle dove, anche in Italia, è meglio lavorare** in base a una serie di parametri che vanno dalla flessibilità oraria all'utilizzo innovativo degli spazi di lavoro, dalla possibilità di smart working ai servizi alla persona, dal clima interno agli stili di leadership sani, da logiche inclusive di valorizzazione delle differenze (*Diversity & Inclusion Management*) ad attività possibili di volontariato per i dipendenti con monte ore da dedicare a servizi utili alla cittadinanza del territorio o in altre forme, da possibilità di palestra in azienda o in convenzione durante la pausa pranzo a servizi di informazione e cura per il benessere personale, dagli asili nido interni o facilitati a rientri dalla maternità sostenuti con misure che valorizzano capacità e sensibilità acquisite o affinate durante il periodo della nuova esperienza, compresa quella dei papà, verso i quali molte aziende stanno offrendo congedi di paternità di più giorni rispetto a quelli previsti dalla legge.

C'è poi chi già sperimenta la settimana corta e ne ottiene ottimi risultati.

Sono solo degli esempi ma danno il senso della direzione che sempre più organizzazioni stanno prendendo.

Il problema, tra i tanti, è che **per molti queste misure e politiche sono una chimera**, mentre **per altri** - pur usufruendone in differenti situazioni e modi - **la situazione personale, i propri equilibri si migliorano ma spesso solo sul breve periodo**, almeno dal punto di vista della

**Empowerment: un
percorso di
sostegno alla
crescita della
Persona**

percezione personale, perché *l'io del soggetto* rimane ancorato a modelli interiori, a (auto) aspettative di performance, a logiche di gestione del tempo vita, a dinamiche di gestione dei rapporti professionali e gerarchici che in qualche modo continuano a generare stress nella sua forma negativa (distress), a apprendimenti che esulano anche dall'ambiente lavorativo attuale e trovano origine in ambiti familiari e/o di precedenti esperienze professionali.

Insomma, **tutto ciò gioca come un freno a mano** rispetto a quella fluidità della persona che potrebbe emergere e consolidarsi nel gioco tra esterno-interno della persona stessa nella dinamica della vita.

Come sbloccare il freno a mano di cui la persona sente la presenza interna e/o esterna, il peso, l'intensità ma da cui si sente incastrata o non vede strade per liberarsene? Cosa può essere utile concretamente al fine di una crescita per orientarsi via via negli eventi che la coinvolgono o in cui ha un ruolo attivatore, nelle emozioni e nelle scelte che affronta e nelle decisioni che prende in un modo più consapevole, solido, auto accettante sia i limiti, sia le aree di possibile miglioramento?

Non esiste uno strumento che a mo' di bacchetta magica con relativa formula miracolosa risolve e risponde a questo interrogativo, ma... Ma ci sono più strumenti possibili che possono invece dare effettivamente una mano di **supporto/sostegno/accompagnamento** per - in un certo senso - aiutare le persone a sbocciare in nuova forma (e sostanza) nella gestione del ruolo professionale, a qualsiasi livello più o meno apicale si trovino, e a crescere non solo aziendalmente.

L'empowerment, **un percorso di empowerment** strutturato su alcuni colloqui mirati e funzionali alle esigenze della persona, è - se ben guidato da una figura professionale adeguatamente competente - uno strumento molto valido e fruibile.

È un percorso che si sostanzia nel diventare via via una sorta di *nudge*, una spinta gentile. Nudge è quella dolce spinta che la mamma elefante dà al cucciolo quando capisce che è pronto a muoversi da solo, ad affrontare vita e scelte, appunto.

Nel nostro caso scelte di auto indirizzo che siano prese sulla base di criteri che promuovono comportamenti ed effetti positivi, premianti per la persona stessa, perché non sono più frutto di decisioni "meccaniche" e impulsive, dettate dalla fretta o da abitudini mentali e comportamentali acquisite da tempo e quindi resistenti a cambiare.

Il concetto di nudge viene fatto proprio dall'economia comportamentale anni fa con Thaler (vincitore del premio Nobel per l'economia nel 2017) e Sunstein che hanno studiato e individuato i meccanismi cognitivi per facilitare l'adozione di azioni che superano pregiudizi e schemi mentali acquisiti e difficili da modificare, se non attraverso un cambiamento di schema dell'assetto cognitivo della persona.

Ma mentre l'uso del nudge nell'economia comportamentale gioca e funziona attraverso l'adozione di piccoli "trucchi" per promuovere il comportamento positivo dell'essere umano, **l'empowerment ha come strumento chiave la consapevolezza della persona**. Un valore non da poco!

Infatti, un percorso di empowerment mette a frutto la comprensione di ciò che per la persona è il vissuto ed è in gioco nella attuale situazione

Assumere responsabilmente il proprio percorso e "riconoscersi la possibilità"

percepita di stress e bisognosa di modifica e consente la messa a fuoco - insieme - delle risorse che la persona ha e che può attivare (perché già attivate in precedenza) o potenziali, quindi da mettere in moto per la prima volta, grazie alla consapevolezza che di esse acquisisce da una parte e si riconosce la possibilità di usare dall'altra.

Per questo **l'empowerment contro lo stress** - ma non solo - diventa uno strumento molto importante perché fa sì che, anche con spinte gentili durante il percorso, la persona visualizzi in modo più ampio e più profondo se stessa in quel contesto e da ciò tragga elementi, approcci, forze e energie per, da una parte, arginare cosa o chi è fonte di stress, e dall'altra per individuare meglio le proprie **necessità funzionali ad un maggiore equilibrio, e sia al miglioramento di benessere e solidità**, al di là dello specifico contesto in cui si è scatenata l'attuale situazione vissuta come stressante.

Questo richiama un po' un altro concetto: quello della *possibilitazione*.

Si tratta di assumersi le responsabilità di sé stessi e del proprio Percorso-Progetto, sviluppando la padronanza di sé e l'efficacia delle azioni.

Vivere un processo di ampliamento delle proprie facoltà di "essere" e di "incidere - sulla - realtà" ... per mezzo delle proprie risorse attuali e potenziali.

Questo, secondo me, deve caratterizzare con trasparenza un percorso di empowerment.

Questo è il traguardo di un buon percorso di autosviluppo.

In tal modo, anche se la persona lo ha intrapreso sulla base di una miscela di stress, frustrazione e difficoltà, e con l'aspettativa iniziale di ricevere (da chi la accompagna nel percorso) un aiuto magari idealmente o inconsciamente immaginato di tecniche taumaturgiche per la soluzione dei suoi problemi, durante il cammino ben guidato la persona si rende veramente sempre più conto, come d'altronde fin dall'inizio va esplicitato, che direzione e strumenti del percorso sono legati a chi è lei, e alle sue risorse, spesso invisibili o sottovalutate, o viste da lei stessa come casuali o legate alla fortuna.

Inoltre, lo stato di stress da cui parte una persona che oggi vive un certo disagio sul posto di lavoro e per il quale chiede una forma di aiuto, può essere legato a tanti fattori.

Possibili fonti di stress e mondo del lavoro

Qualsiasi cambiamento può essere fonte di stress e l'attuale mondo del lavoro ne presenta parecchi: un arduo equilibrio vita lavoro-vita privata, la difficoltà a gestire figli e lavoro, quella relativa a una leadership che si vive con fatica, la solitudine della presa di decisioni, un sovraccarico di lavoro che rischia il burnout, fenomeno anche in Italia non così raro (secondo una recente ricerca Adecco il 65% degli intervistati a livello mondiale - il 56% in Italia - afferma di aver sperimentato il *burn out*), oppure la noia totale in un ruolo o lavoro esistente sulla carta ma privo di attività (il *bore out*), l'effetto pandemia *SHECESSION*, crisi così chiamata perché le donne sono state le più colpite in quanto più occupate nel settore dei servizi, quello che ha risentito più di ogni altro della pandemia, il lavorare per scelta o forzatura in una forma anche agile o di smart working, forma che presenta vantaggi ma anche difficoltà per nuova cultura e per differenti approcci su delega, controllo, gestione di un gruppo rispetto al raggiungimento dei risultati, al consenso, alla gestione del tempo, alla condivisione delle informazioni.

Ancora, un terreno di difficoltà può essere quello derivante dalle differenze generazionali quando sul lavoro producono dialoghi tra sordi anziché valore aggiunto reciproco: basta pensare che in certe realtà lavorative convivono 5 generazioni!

Perdita di senso del lavoro, retribuzione non soddisfacente, e tanto altro possono poi alimentare dinamiche alla base di fenomeni come la *Great Resignation*, il fiume di dimissioni di dipendenti scontenti che cercano un altro tipo di lavoro più vicino alla propria realizzazione anche se talvolta con più bassa retribuzione, o possono portare altri al *quiet quitting*, le “dimissioni silenziose”, che comportano il fare il minimo indispensabile sul posto di lavoro con un forte distacco mentale ed emotivo dal proprio lavoro, dando così il via a un rapporto tossico con il lavoro e con l’ambiente.

Differenti letture dei conflitti

E non possiamo dimenticare che il modo di leggere, vivere, affrontare o evitare ciò che viene percepito come una **situazione di conflitto** è generato spesso da tensioni, equivoci, dinamiche emotive e interpersonali che hanno a che fare con il potere, l’invidia, la “gelosia della conoscenza o quella dello spazio” (d’Ambrosio Marri, 2019), il caos dei confini di ruolo e delle informazioni assenti, omesse, ridondanti, o non verificate per una cultura del feedback che molto lo osanna e poco lo pratica: in sintesi, da fattori personali, istituzionali, organizzativi.

E su questo “assumere punti di vista differenti dal proprio permette di arrivare finalmente a capire autenticamente (e non solo razionalmente) che esiste un modo diverso di ‘leggere’ le organizzazioni e i conflitti dentro e tra di esse. **La consapevolezza manageriale** di questa visione rappresenta un decisivo salto di qualità per la vita di tutti coloro che lavorano” (Castiello d’Antonio, d’Ambrosio Marri, p.24, 2019).

È chiaro che le aziende hanno molta responsabilità nel creare certe situazioni che da qualsiasi punto di vista si guardino mostrano il loro effetto boomerang per clima, motivazione, risultati, alta tossicità dell’ambiente lavorativo e quindi alto stress, con tutti i costi che questo implica per imprese e persone.

Per questo le Organizzazioni hanno la responsabilità di impegnarsi per il benessere organizzativo per il presente e per il futuro della salute della comunità che in esse vive, soprattutto anche alla luce del fatto che “una delle conseguenze post pandemia è la rivisitazione da parte di molte persone delle priorità. La fase di incertezza ha accelerato la centralità del benessere e della realizzazione personale” (d’Ambrosio Marri, 2023).

La responsabilità delle imprese

Le imprese hanno la responsabilità di impegnarsi per cambiare dinamiche e fattori che innescano quel malessere diffuso che contribuisce allo stress delle persone, per invertire la tendenza investendo su più livelli e con più strumenti che danno risultati sul breve, medio e lungo periodo.

Nel frattempo, però la singola persona che tra disagio e stress intuisce i rischi in primo luogo per sé, la sua salute e le sue relazioni, per i risultati di cui vive la responsabilità e il peso, può fare qualcosa.

Il ruolo delle Persone

Può prendere in mano la situazione specifica che vive e cercare di trovare modi per arginare stress, ansie, manie di perfezionismo e rincorsa di costante alta prestazione, o al contrario per arginare la presa di una direzione verso lo svuotamento di senso professionale sempre maggiore, il crollo dell’autostima, l’inadeguatezza con effetto alone, la perdita del senso di sé, o ancora per arginare la spinta sull’acceleratore verso decisioni poco meditate ma apparentemente liberatorie col timore di pentirsene subito dopo.

Guardare sé stessi in ottica di autosviluppo

Prendere in mano la situazione specifica può significare varie cose

Tra queste, una è quella di decidere come persona di guardare sé stessa e ciò che sta succedendo anche con altri occhi, con altri sguardi per capire meglio situazione, propri desideri e priorità e come incidere per modificare la propria vita, che per certi aspetti non piace, è troppo stressante, provoca un disagio pesante.

Questo significa guardare sé stessi in ottica di empowerment, cioè in ottica di autosviluppo e intraprendere un percorso di crescita e consapevolezza che darà certo frutti migliori a cominciare da una maggiore fiducia in sé e consapevole solidità per affrontare situazioni di stress attuali e eventualmente future, che renderà visibile e utilizzabile un repertorio emotivo, cognitivo e comportamentale capace di costituire una nuova e personale attrezzatura per affrontare lo stress e non solo quello.

Infatti, un **percorso di empowerment si dimostra utile sia per figure manageriali di vertice** che necessitano di visione a elicottero, di tenuta sana di situazioni di incertezza e rischio e di presa di decisione ponderata, **sia per figure intermedie** che vivono pluralità di responsabilità, il coordinamento di attività più operative, la gestione di team dove i conflitti latenti o manifesti possono diventare occasioni di chiarimento, crescita e valore aggiunto per tutti o, al contrario, possono trasformarsi in tunnel sempre più bui dove si fa fatica a governare le proprie e altrui emozioni che rendono clima e relazioni professionali più o meno tossici, a seconda che siano alimentati da stili di leadership costruttivi o malsani.

Bibliografia

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L., *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene*. Giunti O.S. Psychometrics, Firenze, 2019

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L., *Burnout: l'incendio che aumenta con il virus*. Psicologia Contemporanea, 280, 34-38, 2020

d'Ambrosio Marri L., *Il lato oscuro della gelosia sul lavoro*. Psicologia Contemporanea, n.276, novembre-dicembre, 2019

d'Ambrosio Marri L., *Benessere lavorativo a portata di presente e di futuro*. La Chiave Di Sofia-Riv. Di Filosofia Pratica - N.21 Giugno, 2023

Maslach C. Leiter M. P. (2022), *Il benessere sul lavoro. Come evitare il Burnout e valorizzare le relazioni professionali*. Giunti, Firenze, 2023.

Thaler R. H., Sunstein C. R. (2008), *La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*. Feltrinelli, Milano, 2009.

Parole chiave

- Cambiamento
- Autosviluppo
- Stress

