PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 25 - numero 5483 di Lunedì 16 ottobre 2023

Comportamento Manageriale Positivo e prevenzione dello stress lavoro-correlato

Strumenti organizzativi per supportare un manager per affrontare il tema dello stress lavoro-correlato. A cura di Andrea Romeo.

L'accordo quadro europeo sullo stress nei luoghi di lavoro, siglato nel 2004, definisce formalmente lo stress lavoro-correlato come "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale [...] conseguenza del fatto che alcuni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro". Lo stress lavoro-correlato è associato a costi molto elevati, tanto dal punto di vista individuale - salute fisica, psicologica e relazionale - che in ottica organizzativa. Si stima che fenomeni associati allo stress quali assenteismo, turnover e infortuni sul lavoro arrivino a costare alle economie europee fino a 20 miliardi di euro ogni anno. Ai costi facilmente riconducibili allo stress bisogna affiancare una lunga serie di costi nascosti e intangibili, che a lungo termine rischiano di avere un impatto significativo su reputazione, pubbliche relazioni, attrattività aziendale e clima organizzativo. Ne consegue la cruciale importanza di implementare interventi strategici per identificare e gestire le fonti di stress in ambito lavorativo. Feilder, Yarker e Lewis hanno proposto un modello che si concentra su una dimensione spesso trascurata nella trattazione teorica di riferimento: il Comportamento Manageriale Positivo (CMP).

Stress lavoro-correlato e comportamento manageriale: due facce della stessa medaglia

Il comportamento dei manager influenza significativamente il modo in cui collaboratori e collaboratrici sperimentano lo stress. Secondo il modello di Feilder, Yarker e Lewis, il manager può causare (o prevenire) la sua comparsa attraverso il proprio comportamento, può lavorare per ridurlo e progettare soluzioni concrete e può scegliere di agire per moderare l'impatto dell'ambiente di lavoro sulle persone. Tipicamente, il manager riceve formazione poco approfondita in materia di stress e di stress lavoro-correlato. Di conseguenza, secondo gli autori, le aziende corrono il rischio che la gestione dello stress di collaboratori e collaboratrici sia svuotata della sua importanza e percepita semplicemente come uno - tra i tanti - compiti manageriali. Il modello del Comportamento Manageriale Positivo (CMP) intende fornire indicazioni pratiche atte a sviluppare un approccio manageriale che sia in grado di prevenire lo stress lavoro-correlato e, al contempo, promuovere un ambiente positivo. La ricerca di Feilder, Yarker e Lewis ha permesso di individuare quattro competenze gestionali per la gestione ottimale dello stress in ambito lavorativo.

? Competenza gestionale 1) rispettoso e responsabile: gestire le emozioni e avere integrità
? Competenza gestionale 2) gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro
? Competenza gestionale 3) gestione del singolo all'interno del team
? Competenza gestionale 4) comprensione e gestione delle situazioni difficili
Ogni competenza è associata a diversi esempi di comportamento manageriale positivo, illustrati nei paragrafi di seguito.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0902] ?#>

Competenza 1. Rispettoso e responsabile: gestire le emozioni e avere integrità

La prima competenza gestionale si compone di tre dimensioni: integrità, gestione delle emozioni e approccio rispettoso. Per integrità si intende la coerenza tra i comportamenti agiti dal manager e i principi etico-morali in cui crede. Agire con integrità implica assumersi le proprie responsabilità, coltivare la comunicazione con collaboratori e collaboratrici ed evitare favoritismi e personalismi. La gestione delle emozioni consiste nella capacità di mantenere costante il proprio stile manageriale attraverso i diversi stati d'animo sperimentati. Questa dimensione è di importanza fondamentale, nella misura in cui il manager trasmette

facilmente le proprie emozioni a collaboratori e collaboratrici. Gestire in modo adeguato le emozioni permette di rimanere calmi di fronte a situazioni impreviste, non mostrarsi destabilizzati da ansia e stress e non esporre i collaboratori a comportamenti ostili, siano essi verbali e non. L'approccio rispettoso si riflette nella capacità di interfacciarsi con rispetto verso i collaboratori. Per gli autori si tratta di un principioguida, che deve orientare i manager in tutti i comportamenti. Sono esempi di approccio rispettoso la preoccupazione per collaboratori e collaboratrici, il riconoscimento dei loro sforzi e la flessibilità mostrata nel rapporto quotidiano con loro.

Competenza 2. Gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro

Anche la seconda competenza gestionale è suddivisa in tre dimensioni: gestione proattiva del lavoro, problem solving, partecipazione ed empowerment.
La gestione proattiva del lavoro consiste nella capacità di anticipare una situazione futura al fine di organizzare il lavoro del team. Adottare un comportamento proattivo significa comunicare con chiarezza gli obiettivi da raggiungere, sviluppare piani d'azione a lungo termine e incoraggiare il team a controllare l'organizzazione del lavoro. La capacità di problem solving è riflessa dal comportamento mostrato dal manager quando il team deve superare un ostacolo. Dal punto di vista organizzativo,agire in modo efficace dinanzi ad un problema implica affrontarlo con anticipo, suddividerlo in vari step, incoraggiare il team ad interfacciarsi con il problema e comunicare apertamente l'eventuale impossibilità di risolverlo. Agire in una prospettiva di partecipazione ed empowerment significa mettere in atto comportamenti che promuovano la partecipazione dei dipendenti e li responsabilizzino. Stabilire riunioni periodiche di confronto, garantire autonomia ai componenti del team e valorizzarne le opinioni sono esempi di comportamento manageriale virtuoso.

Competenza 3. Gestione del singolo all'interno del team

competenza gestionale sono accessibilità personale, socievolezza e coinvolgimento empatico. Essere accessibile dal punto di vista personale coincide con la capacità di mostrarsi avvicinabile dai propri collaboratori. Un manager accessibile tende a preferire la comunicazione faccia a faccia, creare un clima agevole e costruire degli spazi informali di scambio. La socievolezza è la capacità di mostrare comportamenti amichevoli e guadagnare la fiducia del team. Essere disposti a chiacchierare con il team, condividere le pause pranzo e partecipare agli eventi permette al manager di mettersi in contatto con collaboratori e collaboratrici. Il coinvolgimento empatico si identifica con la capacità di "trasportarsi in modo immaginario nei pensieri, sentimenti e azioni di un'altra persona". Farsi promotori della diversità e non dare per scontato il benessere altrui permette al manager di modificare il proprio punto di vista e valorizzare appieno l'altro.

Competenza 4. Comprensione e gestione delle situazioni difficili

La quarta e ultima competenza gestionale si compone delle seguenti dimensioni: gestione del conflitto, utilizzo delle risorse organizzative e assunzione di responsabilità nella risoluzione dei conflitti. Il conflitto è tra le maggiori cause di stress lavoro-correlato. Per un manager, la capacità di intervenire e gestire il conflitto all'interno del team in modo equo e rapido è di cruciale importanza. Gestire in modo efficace il conflitto significa saper fungere da mediatore super partes, intervenire prima che le discussioni degenerino e accompagnare le due parti nel raggiungimento di una soluzione condivisa. L'efficace utilizzo delle risorse organizzative permette di non essere isolati nella gestione di situazioni difficili. Tra le risorse potenzialmente a disposizione figurano l'ufficio risorse umane, i consulenti di medicina del lavoro o per la salute e sicurezza e gli eventuali programmi di assistenza ai dipendenti. Assumersi la responsabilità nel risolvere i conflitti implica ammettere il problema, supportare i collaboratori e monitorare il loro stato d'animo anche in seguito alla risoluzione del conflitto che li ha visti coinvolti.

Comportamento Manageriale Positivo e implicazioni organizzative

Il Comportamento Manageriale Positivo (CMP) trova diverse applicazioni in ambito organizzativo. In particolare, secondo Feilder, Yarker e Lewis è possibile ragionare su tre livelli di applicazione. Il primo livello riguarda l'adozione dell'approccio CMP all'interno di tutte le pratiche organizzative chiave: valutazione e gestione della performance, selezione, valutazione e sviluppo del management, gestione del benessere organizzativo. Il secondo livello concerne l'utilizzo dei criteri CMP nei momenti di feedback e diagnosi organizzativa: survey periodiche, analisi di clima, valutazione dal basso e valutazione 360°. Il terzo livello di applicazione riguarda le occasioni di apprendimento e formazione manageriale, in cui promuovere sviluppo, ricerca attiva e adozione di comportamenti manageriali in linea con l'approccio CMP.
Andrea Romeo

Fonte: Pde n. 66

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it