

Quanto fa male una “cattiva” leadership?

Author : Ugo Perugini

Date : 21 Febbraio 2020



Sappiamo quanto possa essere dannoso un capo che si comporta male con i propri collaboratori e come questi ultimi vivano situazioni difficili che hanno ripercussioni sulle loro condizioni fisiche e mentali.

Recenti ricerche dimostrano che **un capo inadeguato nuoce, anche gravemente, alla salute dei dipendenti**: ben il **77% di coloro che hanno un rapporto difficile con il proprio manager** manifesta sintomi di stress come cali fisici, stanchezza, mancanza di energia, aumento dell'isolamento dal lavoro, sensazioni di negatività e cinismo, diminuzione dell'efficacia professionale.

È il cosiddetto *burnout* – che letteralmente significa “bruciare completamente” – cioè un esaurimento emotivo che comporta una crisi personale con un forte calo dell'autostima e della motivazione in ambito lavorativo e si manifesta soprattutto in quelle professioni che comportano contatti e relazioni continue con colleghi e superiori.

***Burnout*: sindrome, non malattia**

Questo tipo di stress da lavoro è considerato una sindrome, non una condizione medica. Lo ha specificato recentemente l'Organizzazione Mondiale della Sanità (**OMS**) dopo aver inserito per la prima volta il *burnout* nei propri elenchi.

La differenza è sostanziale. Quando un disturbo ha una causa ben riconoscibile e in qualche modo accertata, si parla di **malattia**. Se invece il disturbo è caratterizzato da una serie di sintomi che non è possibile ricondurre in maniera diretta e lineare a una causa precisa e determinabile, si definisce **sindrome**.

Naturalmente, questa sindrome può nel tempo trasformarsi in malattia. Secondo alcune statistiche il 30% di coloro che ne soffrono **ha la probabilità di essere soggetto a malattie coronariche, ipertensioni, arrivando, perfino, all'infarto e al tumore**.

Il *burnout* nelle società avanzate

In Italia il fenomeno del *burnout* è in crescita. Secondo recenti stime, i *millennials* sono quelli che ne soffrono di più (39,54 %), seguiti da chi fa parte della generazione X (25,62 %) e dai *baby boomers* (15,32 %). Fortunatamente la generazione Z sembra essere ancora immune a questa patologia (7,53 %).

Molto più evidente è il fenomeno nelle società, come quella USA, dove la cultura *corporate* spinge i propri collaboratori al limite per massimizzare la produttività. Solo **negli Stati Uniti, lo stress sul posto di lavoro costa all'economia circa 300 miliardi di dollari all'anno** in assenteismo, diminuzione della produttività e spese legali e mediche.

Né sorprende, d'altra parte, che numerosi studi dimostrino che lo stress e il *burnout* siano le principali cause del turnover del personale, degli incidenti, delle lesioni e, anche dell'abuso di sostanze stupefacenti. Il problema non riguarda solo aziende in difficoltà ma anche imprese tra le più quotate ed è spesso la conseguenza di un'unica causa: **la cattiva leadership**.

La principale ragione: la cattiva *leadership*

In teoria, i leader dovrebbero proteggere i loro collaboratori dallo stress, diventando i principali catalizzatori di fronte a problemi e difficoltà di vario genere che si dovessero presentare, costituendo un solido baluardo di calma e sicurezza nei momenti più critici.

In realtà, è più probabile che i leader causino stress piuttosto che ridurlo. E questo è molto più comune di quanto si immagini. Milioni di dipendenti in tutto il mondo subiscono le conseguenze di una cattiva leadership, ciò è particolarmente vero quando i manager praticano **comportamenti offensivi**, ma a volte è la loro **incompetenza** che demotiva, demoralizza e mette in difficoltà chi lavora con loro.

La mancanza di competenza tecnica, la difficoltà a comunicare, cioè fornire o ricevere *feedback*, l'incapacità di comprendere il potenziale dei propri collaboratori e di valutare obiettivamente le loro prestazioni, sono solo alcuni dei segni tipici di incompetenza.

Contro il *burnout*. Cominciare a migliorare la *leadership*

Se le organizzazioni intendono migliorare l'esperienza lavorativa dei propri collaboratori, devono iniziare migliorando la propria *leadership*. Sarà più utile un intervento del genere per ridurre lo stress sul posto di lavoro rispetto a qualsiasi altra singola misura.

In genere siamo più portati a prevenire le conseguenze del nostro comportamento che a cambiarlo, e questo dovrebbe valere anche per i problemi di *leadership*. Le organizzazioni aziendali, invece, spendono molto più tempo e denaro nello sviluppo della *leadership* esistente rispetto alla selezione dei nuovi ingressi. Gli studi dimostrano che le prestazioni dei leader, inclusa la loro tendenza a stressare i dipendenti, **possono spesso essere previste utilizzando valutazioni e dati scientifici**.

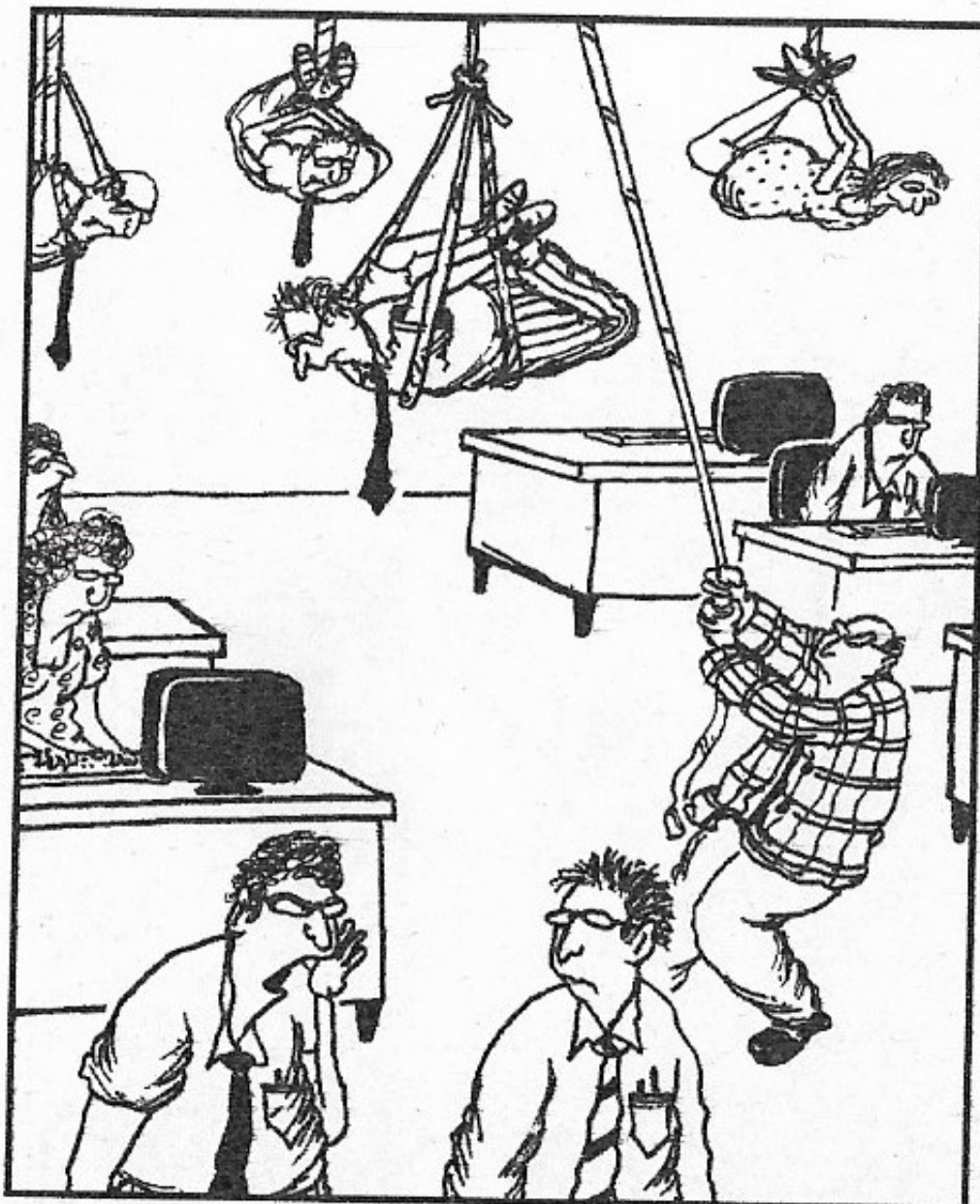
Non ci sono scuse per assumere leader arroganti o dispotici che intimoriscono costantemente i *team* con i quali lavorano e creano un clima sfavorevole. D'altra parte, non è facile istruire qualcuno cercando di spingerlo ad essere corretto, responsabile, attento e rispettoso, se non dispone già naturalmente di almeno alcune di queste *skill*.

In altri termini, le persone alle quali viene affidata la selezione delle risorse umane dovrebbero dedicare più tempo al controllo dei candidati che si presentano per ruoli dirigenziali. Vale a dire, dovrebbero concentrarsi di meno sulle loro prestazioni passate e molto di più sul loro potenziale reale.

Gli aspetti da indagare con maggiore frequenza dovrebbero essere: *“Dispone delle giuste competenze? E' una persona aperta all'innovazione, disposta a imparare cose nuove, curiosa, intelligente e veloce? Soprattutto, possiede un buon QE (quoziente emotivo), oltre a empatia e integrità?”* L'uso di valutazioni scientifiche per misurare questi tratti esistono, basta adottarle e ciò aiuterà le aziende a evitare futuri problemi di *leadership*[\[1\]](#).

È più redditizio rimuovere i leader tossici che assumere leader “superstar”

Come mostra un recente studio della Harvard Business School, **per le strutture organizzative è quasi due volte più redditizio eliminare i leader tossici che assumere quelli più performanti**. La tossicità si diffonde in modo più rapido e contagioso rispetto ai buoni comportamenti, soprattutto quando i comportamenti scorretti provengono dall'alto; come un vero e proprio virus che può inquinare profondamente la cultura aziendale.



— Detesto questo nuovo capo...

Le organizzazioni possono evitare questa frequente trappola, concentrandosi non solo sui "punti di forza" dei leader, ma anche **tenendo conto dei loro potenziali difetti**. Quali sono gli aspetti negativi (i lati oscuri) del loro carattere? Mostrano tendenze comportamentali che possono rivelarsi pregiudizievoli? Insomma, meglio inserire tra i manager persone di buon livello che mostrano comportamenti corretti piuttosto che superstar per i quali però si nutrano dubbi sulla loro linearità.

La troppa resilienza dei collaboratori può nascondere leader tossici

Poche competenze come la resilienza vengono oggi sempre più richieste ai nuovi assunti, anche a quelli di fascia più bassa, da parte di chi opera nelle HR. Ricordiamo che **la resilienza è una caratteristica comportamentale che consente ai collaboratori di tollerare i cattivi manager** (stessa cosa vale per la grinta, altra *skill* molto ambita).

Gestendo collaboratori con tali doti, i leader incompetenti possono nascondere e mascherare la loro impreparazione. Infatti, inserendo nei loro *staff* dipendenti resilienti e con buoni livelli di intelligenza emotiva, questi ultimi appariranno quasi sempre soddisfatti o gratificati anche quando venissero gestiti male o, addirittura, trattati ingiustamente e sarà quindi più difficile rilevare, se esistono, problemi nella leadership.

Insomma, è un po' come leggere esclusivamente le recensioni dei clienti più indulgenti, positivi e amichevoli: solo perché sono educati o hanno minori pretese, ciò non significa che si stia facendo un buon lavoro.

Conclusioni



Scegliere un buon capo non è facile. Chi ha questo compito nell'ambito delle HR, durante il colloquio di lavoro utile a valutare il potenziale del candidato, deve evitare di lasciarsi coinvolgere da aspetti esteriori che possono fuorviare (piuttosto frequenti in personaggi che possono apparire eccentrici, carismatici, originali) e svolgere piuttosto **un'analisi attenta** della loro storia, professionale e personale, della loro esperienza e dei risultati prodotti, per riuscire a decifrare nel modo migliore lo stile e la caratteristica della loro *leadership*.

Gestire i collaboratori – come sostiene anche **Angela Gallo** nel suo ultimo libro “*Il mestiere del capo*”^[2], che è un vero e proprio manuale operativo – non è solo un'abilità o il frutto di caratteristiche personali, ma un mestiere con uno specifico *know-how* che, grazie ad alcune competenze e capacità, deve diventare un fare concreto.

E tra le capacità, insieme a quelle dell'area intellettuale, gestionale, innovativa, non vanno dimenticate quelle dell'area relazionale e dell'area emozionale. Per creare un ambiente di lavoro privo di stress, si devono assumere leader competenti. Trovare la persona giusta può richiedere tempo ma il ritorno ripagherà ampiamente l'impegno richiesto per l'investimento, sia per i collaboratori sia per l'intera organizzazione.

Note

[1] Un bell'esempio, a questo proposito, è il libro di Gian Carlo Cocco intitolato *Governare l'impresa con il capitale umano. Una nuova contabilità per la gestione e lo sviluppo delle competenze*, Franco Angeli, 2018, al quale rimandiamo.

[2] Angela Gallo, *Il mestiere del Capo, dote innata o learning agility*, Franco Angeli, Tools Management. Angela Gallo è presidente di IdeaManagement e tra gli esperti più qualificati in *Assessment* e valutazione delle competenze.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**