

## Condizioni di lavoro

# “Dirigere è come ballare il tango”

**Dirigenza salutare non significa abbassare il livello di prestazione, ma piuttosto fornire a collaboratori e dirigenti i giusti strumenti per affrontare meglio carichi di lavoro e stress, spiega Paul Jiménez, psicologo dell'organizzazione e ricercatore presso l'Università di Graz nel settore delle risorse umane, alla conferenza dell'IPL. Inoltre svela cosa centra una gestione aziendale sana con il tango.**

La conferenza dell'IPL “Dirigere in modo salutare”, con il workshop e la relazione dello psicologo di Graz Paul Jiménez, esperto di organizzazione, ha attirato un pubblico variegato composto di circa 30 dirigenti e dipendenti del mondo dell'economia, sindacale e dell'amministrazione pubblica. Nella sua relazione introduttiva lo psicologo del lavoro dell'IPL, Tobias Hölbling, ha tracciato il profilo dei dirigenti altoatesini, così come emerso dall'indagine dell'IPL/EWCS: “In Alto Adige un occupato su cinque coordina altri dipendenti, e 3 dirigenti su 4 sono di sesso maschile”. Benché i dirigenti sostengano in genere i propri dipendenti, ci sarebbero ancora carenze nel riconoscimento delle prestazioni e nel feedback, dice Hölbling. Portando proposte concrete per favorire un clima del lavoro sano, la relazione del dott. Paul Jiménez punta il dito proprio su questi aspetti. Lo psicologo del lavoro e ricercatore nella materia delle risorse umane dell'Università di Graz ha chiarito fin dal principio che dirigenza salutare non significa abbassare le prestazioni, ma piuttosto fornire a dipendenti e dirigenti le risorse necessarie, ossia procedure e informazioni per affrontare meglio fattori di fatica e stress. Tutte le ricerche scientifiche confermano che le tecniche di dirigenza umane e salutari permettono di realizzare gli obiettivi produttivi proprio come le tecniche meno “gentili”, con la differenza che con le prime il grado di soddisfazione dei dipendenti è molto più alto. Questo garantirebbe anche un vantaggio produttivo.

## **Il segreto è l'apprezzamento**

Una carta vincente della dirigenza salutare è l'apprezzamento, afferma Jiménez. Questa non consisterebbe solamente in elogi e ringraziamenti, ma si estenderebbe anche attraverso le modalità di collaborazione, il modo di rapportarsi, la considerazione di cose apparentemente secondarie, ma importanti per il dipendente. “L'opposto dell'apprezzamento, ovvero il non riconoscimento, accresce la chiusura e la non produttività”, sottolinea Jiménez. Il 30% dei dipendenti che non si sentono apprezzati rallenta volutamente il ritmo di lavoro, di fronte all'8% di coloro che si sentono riconosciuti. “Sono soldi persi”, dichiara lo psicologo, sintetizzando così l'effetto del rapporto umano nell'impresa. Nel corso del seminario Jiménez ha unito sapientemente i risultati delle ricerche scientifiche a istruzioni operative, invitando ad esempio una partecipante a ballare con lui alcuni passi di tango a ritmo di musica. Lo scopo? “Dirigere è come ballare il tango: chi conduce, deve far fare una bella figura alla persona che lo segue, e non a se stesso: solo allora il ballo riesce ed è bello da vedere.” Secondo Jiménez, l'esempio del tango riassume perfettamente lo spirito della dirigenza salutare: un dirigente è una leva, deve poter guidare (“cultura dell'organizzazione”), promuovere l'impegno ed evitare demotivazioni (sulla base dell'apprezzamento) e, infine, il dirigente va sostenuto: dall'alto, dal team e da sé stesso.

### Badare anche a sé stessi

Come nel caso della sete, anche il bisogno di riposo viene riconosciuto spesso troppo tardi dai dirigenti. Per questo è fondamentale l'autodisciplina: la 61esima ora di lavoro è davvero tanto importante? Fermarsi in quel momento non solo sarebbe più salutare, ma anche più fruttuoso. Alla fine il dirigere "insieme" e non uno contro l'altro porta anche vantaggi ben visibili alla salute: una persona sana cammina in modo eretto, ha spiegato Jiménez citando lo psicologo Eberhard Ulich. "Si vede subito se una persona sta bene". Questo sarebbe importante per il lavoro e per l'azienda: soprattutto nel mondo del lavoro digitale ("Lavoro 4.0"), caratterizzato dalle prestazioni individuali, la salute e l'identificazione con il team diventano fattori determinanti anche per la competitività. Al di là di qualsiasi riflessione sul possibile ricavo, conta comunque l'arte di saper dirigere bene. La quintessenza della dirigenza salutare è che non è mai tempo perso parlare con le persone.

Per informazioni è possibile rivolgersi ai ricercatori IPL Werner Pramstrahler (t. 0471 41 88 44, [werner.pramstrahler@afi-ipl.org](mailto:werner.pramstrahler@afi-ipl.org)) e a Tobias Hölbling (t. 0471 41 88 43, [tobias.hoelbling@afi-ipl.org](mailto:tobias.hoelbling@afi-ipl.org)).



Lo psicologo Paul Jiménez (Università di Graz)