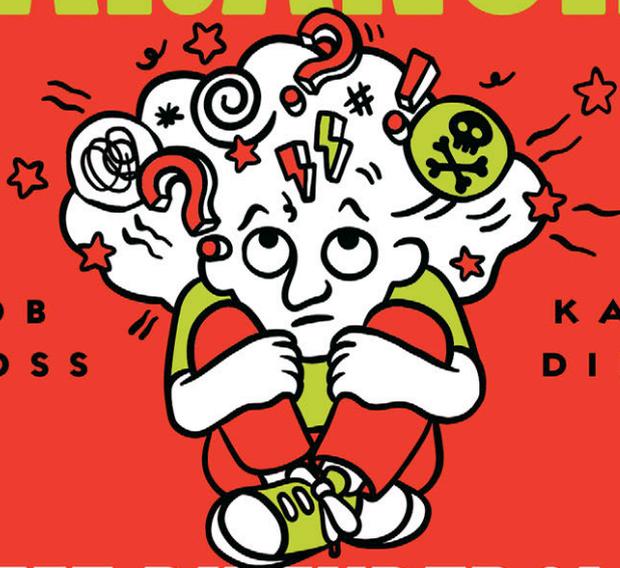


# BASTA PARANOIE!



ROB  
CROSS

KAREN  
DILLON

COME DIFENDERSI DAI  
MICROSTRESS  
E LIBERARE LA MENTE PER SEMPRE

 GIUNTI

**BASTA  
PARANOIE!**

ROB CROSS  
KAREN DILLON

**BASTA**  
**PARANOIE!**  
COME DIFENDERSI DAI  
**MICROSTRESS**  
E LIBERARE LA MENTE PER SEMPRE

 GIUNTI

Titolo originale: *The Microstress Effect*

© 2023 Rob Cross and Karen Dillon  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
through Berla & Griffini Rights Agency

Tutti i diritti sono riservati.

Traduzione: Roberta Zuppet  
Redazione: Camilla Gensini  
Grafica di copertina: Enrico Albisetti

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2024 Giunti Editore S.p.A.  
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia  
Via G.B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

ISBN: 9788809924260

Prima edizione digitale: maggio 2024



PRO.DIGI  GIUNTI  
FESTINALENTE

*Ai nostri figli, Rachel e Connor, Rebecca ed Emma,  
che sono una costante fonte di gioia e ci ricordano  
continuamente l'importanza di essere davvero presenti  
per le persone a cui teniamo di più.*



## INTRODUZIONE

# Invisibile e incessante

**N**on avevamo intenzione di scrivere questo libro. Negli ultimi vent'anni, io (Rob Cross) ho studiato le dinamiche di rete alla base delle organizzazioni efficienti e le pratiche collaborative degli *high performers*. Ho scritto diffusamente su come certe persone riescano a essere molto più produttive di altre sul lavoro grazie al modo in cui sfruttano la loro rete di connessioni. Ho cercato di identificare i presupposti errati che spesso sono insiti nella concezione aziendale dei dipendenti più validi e del modo in cui sfruttano le reti per produrre risultati.

Intervistando alcuni individui di successo sulle pratiche che permettono loro di essere collaboratori efficienti, mi sono imbattuto tuttavia in qualcosa di più grande. In una delle prime interviste ho ascoltato una storia meravigliosa sul ruolo che le connessioni con gli altri avevano svolto nell'aiutare una dirigente nel settore delle scienze biologiche a passare a uno stile di vita più sano dopo un severo avvertimento del suo medico. Si era trasformata da stacanovista sedentaria, come si definiva, in una donna che correva maratone con suo marito durante le vacanze. Quando abbiamo parlato, aveva energia da vendere e stava chiaramente attraversando una fase della sua vita magnifica. Siccome le mie interviste ruotavano intorno a individui che erano stati identificati come *high performers* dalle loro organizzazioni, era logico che

parlassi con uno o due maratoneti. Mentre questa signora mi descriveva il suo nuovo stile di vita in termini entusiastici, mi sono fatto una domanda diversa. Com'era possibile che una persona palesemente determinata avesse trascurato il proprio benessere fino a quel punto? Mi sono tolto lo sfizio di chiederle cosa l'avesse portata così fuori strada. Per un attimo è rimasta perplessa. «È stata la vita, credo» ha risposto.

Per questa ragione ci siamo ripromessi di rivolgere interrogativi analoghi agli altri *high performers* che abbiamo intervistato (trecento in totale, tra uomini e donne). Molti erano polveriere di stress, ma la maggior parte non si rendeva conto dello stato in cui si trovava. Eravamo già a buon punto dell'intervista prima che cominciassero a riconoscere quanto faticavano a stare al passo sia con il lavoro che con la vita privata. E questi individui erano stati identificati dalle loro organizzazioni come *performers* straordinariamente efficienti. Durante i nostri incontri, molti hanno iniziato a percepire un nodo in gola o addirittura sono scoppiati a piangere, confessando di non vedere una via d'uscita dalla sensazione di restare a malapena a galla. Dopo decenni di ricerche conoscevo bene il tipo di stress che spesso gli *high performers* devono sopportare per raggiungere gli obiettivi professionali. Ma questo era qualcosa di totalmente diverso. Si trattava di stress, ma in una forma che né loro né noi avevamo le parole adatte per definire. Mentre parlavamo, è emerso con chiarezza che non era mai un'unica cosa grande a far sentire le persone sopraffatte. Era invece l'accumulo incessante di piccoli stress impercettibili durante momenti fugaci a incidere fortemente sul benessere di individui che altrimenti sembravano avere tutto. Chiamiamo queste piccole pressioni *microstress*.

Numerosi dati ci dicono che le persone in tutto il mondo sono sottoposte a livelli di stress senza precedenti. Per esempio, nel sondaggio annuale *State of the Global Workplace* per il 2022, Gallup conclude che solo il 33 per cento degli interpellati «prospera» sul

posto di lavoro, mentre il 44 per cento dei dipendenti dichiara di essere sottoposto a «molto» stress durante una giornata lavorativa tipo: un numero record.<sup>1</sup> Ma l'impatto di questa nuova forma di stress è poco riconosciuto o studiato. È così subdolo che lo notiamo a malapena, ma l'effetto cumulativo può sabotare persino gli *high performers* a livello sia personale che professionale.

Da dove arriva tutto questo microstress?

Siamo tutti consapevoli di vivere in un mondo iperconnesso ventiquattr'ore su ventiquattro, sette giorni su sette, dove tutti sono rintracciabili con un semplice messaggio, una telefonata o una videochiamata, in ogni ambito della vita. Dobbiamo essere sempre reperibili nella sfera sia personale che professionale. Ma ciò di cui gli *high performers* e altre persone intelligenti come voi, cari lettori, non si rendono conto è che queste connessioni innescano una valanga di microstress che va ben oltre un'agenda piena o una lunga lista di cose da fare. Siccome il microstress viene dagli individui a cui siamo più vicini, nell'ambito personale e professionale, ci sono anche strati di complicazioni emotive. Non possiamo semplicemente scrollarcelo di dosso alla fine della giornata. Si insinua nei nostri pensieri, ci prosciuga l'energia e ci deconcentra, rubandoci la vita a poco a poco.

Mentre le interviste rivelavano molte storie strazianti, ho deciso di incentrare il mio lavoro su questa epidemia misconosciuta. Ascoltando gli *high performers* parlare dei piccoli stress che in qualche modo si erano condensati in pressioni capaci di influire sul loro benessere personale, mi sono accorto che nemmeno io ero immune dal microstress. Come molti di voi, sono incline a dire sì a troppi progetti e richieste, dando per scontato di poter tenere duro e superare i momenti difficili con un po' di forza di volontà. Mi dicevo che sarei riuscito a sopravvivere se *solo avessi superato quella settimana*. Solo che ogni settimana diventava quella settimana. Ho seguito questa filosofia per mesi di fila, senza mai fermarmi. Ciò che non avevo riconosciuto fino a quel momento

erano i duraturi effetti domino del microstress. Non ero mai stato così fuori forma prima di allora, ed era passato troppo tempo dall'ultima volta che ero stato davvero presente per alcune delle persone più importanti della mia vita. Per motivi personali e professionali, avevo bisogno di sviscerare questo fenomeno.

Con questo senso di urgenza in mente, ho contattato Karen Dillon, ex redattrice della *Harvard Business Review* e coautrice di *How Will You Measure Your Life?* – un bestseller del *New York Times* – per chiederle di collaborare con me a questo nuovo libro. Da tempo ero un ammiratore del volume che aveva scritto a quattro mani con Clayton Christensen, un docente della Harvard Business School, per aiutare i lettori a capire come vivere una vita gratificante. Dopo esser stata a sua volta una donna in carriera, Karen aveva introdotto alcuni importanti cambiamenti che le avevano permesso di rivedere le sue priorità. Aveva preso l'incredibile decisione di dimettersi dalla posizione di redattrice della *Harvard Business Review* all'apice della carriera per concentrarsi per qualche anno sulla famiglia. Solo dopo aver ritrovato un suo equilibrio, aveva ripreso l'attività professionale a pieno ritmo. Abbiamo parlato per mesi delle mie ricerche prima di decidere che non solo volevamo scrivere questo libro, ma che dovevamo farlo per aiutare altri a capire cosa stesse succedendo loro. Lavorare insieme durante la pandemia ha reso questo obiettivo ancora più chiaro per entrambi. La vostra salute fisica e mentale è una posta troppo alta per permettere che il microstress vi rovini la vita.

Mentre scrivevamo, ci siamo sforzati di adottare alcune delle tattiche apprese durante le ricerche per mitigare il nostro microstress. Ci siamo sorpresi a ricadere nelle vecchie abitudini, talvolta sospendendo gli incontri per ricordare a noi stessi come evitare di innescare involontariamente ondate di microstress per l'altro, oppure imponendoci di dedicare qualche minuto durante ogni telefonata a consolidare il nostro legame personale, anche se avevamo poco tempo. Durante questo processo abbiamo lavorato

entrambi duramente per restare in contatto con amici e familiari al di fuori del lavoro, in modo da combattere e addirittura prevenire le conseguenze del microstress che anche noi dobbiamo affrontare. Due anni dopo aver avviato il progetto, riusciamo ad avere un maggior controllo sugli effetti di questo fenomeno.

### **Come può esservi utile questo libro**

Nelle pagine seguenti condivideremo le intuizioni che abbiamo ricavato da centinaia di interviste e dagli approfonditi studi di Rob sulla collaborazione. Grazie alle nostre ricerche abbiamo scoperto che è possibile strutturare la propria vita in modo non solo da ridurre il microstress, ma anche da migliorare il benessere generale. Questo approccio prevede, anzi richiede, l'instaurazione e il consolidamento di legami autentici con gli altri. A loro volta, questi ultimi arricchiranno la vostra vita di nuove dimensioni e contribuiranno a mitigare gli effetti del microstress. È un circolo virtuoso.

Nel **capitolo 1** definiremo il microstress, illustrando cos'è e come ci rovina silenziosamente l'esistenza. Gli altri capitoli vi aiuteranno a individuare le fonti di microstress nella vostra quotidianità, in modo da identificare gli errori e creare strategie di contrattacco.

Il **capitolo 2** isola i microstress che prosciugano la vostra capacità di fare le cose. Questi fattori ci trasmettono la sensazione di aver fallito tanto nel lavoro quanto nella vita privata. A malapena riusciamo a far fronte alle responsabilità della giornata. Il capitolo offre suggerimenti pratici per respingere o riorganizzare alcune interazioni, in modo da ridurre al minimo l'impatto di questa forma di microstress.

Nel **capitolo 3** ci concentreremo sui microstress che esauriscono le riserve emotive, il serbatoio interno di pace, forza d'animo e

resilienza che vi permette di concentrarvi, di stabilire le priorità e di gestire la paura, la rabbia, l'ansia e la preoccupazione per le persone a cui tenete. Esamineremo l'origine dei microstress emotivamente estenuanti e daremo consigli per evitare che si ripercuotano sulla qualità della vostra vita di tutti i giorni.

Nel **capitolo 4** parleremo dei microstress che mettono in discussione la vostra identità, innescando la spiacevole sensazione di non essere la persona che volete essere davvero. Questi microstress erodono lentamente la vostra motivazione e determinazione: nel corso del capitolo scoprirete come condizionano la vostra vita e troverete alcuni suggerimenti concreti per tornare in carreggiata.

Il **capitolo 5** spiega come delineare un piano completo per affrontare gli effetti primari e secondari dei microstress. Una serie di esercizi vi consentirà di elaborare una tabella di marcia realistica per tenere sotto controllo i microstress nella quotidianità. Le buone norme qui descritte vengono dagli individui che chiamiamo *ten percenters*, cioè da quell'unico intervistato su dieci che riesce a gestire il microstress conservando una vita personale e professionale piena e soddisfacente. Per fortuna, con un po' di impegno, potete incorporare alcune di queste buone norme anche nella vostra esistenza.

Il **capitolo 6** illustra come le persone siano indotte a pensare che la resilienza si possa trovare solo scavando in profondità dentro di sé. Noi dimostreremo invece come i legami con gli altri forniscano sette forme prevedibili di resilienza, utili per superare i momenti di difficoltà... a patto che abbiate costruito le relazioni e sappiate come e quando attingervi.

Nel **capitolo 7** sfateremo l'opinione diffusa secondo cui il mantenimento della salute fisica è un'attività solitaria, basata sulla forza di volontà. Facciamo una domanda difficile: se per restare sani è sufficiente sapere cosa fare ed essere motivati ad agire, allora perché molti di noi abbandonano i propositi per l'anno nuovo già dopo poche settimane? Siccome la salute è strettamente collegata

alle persone della vostra rete, dimostreremo come le connessioni con gli altri svolgano un ruolo cruciale nel mantenere (o nel ritrovare) la salute fisica, ben al di là di avere semplicemente qualche compagno di allenamento.

Infine, nel **capitolo 8**, esploreremo quanto sia importante trovare uno scopo – soprattutto nelle interazioni quotidiane – per contrastare il costante assalto dei microstress. I *ten percenters* della nostra ricerca non si erano contraddistinti per grandi imprese, bensì prosperavano assaporando appieno piccoli momenti con gli altri. Il capitolo 8 vi insegnerà a trovare uno scopo nella vita, non tra sei mesi o l'anno prossimo, ma domani.

Ci rendiamo conto che chiedere a una persona, la cui quotidianità trabocca di microstress, di dedicare del tempo a leggere un libro sui suoi problemi può sembrare controproducente. Ma vi assicuriamo che ne varrà la pena. Esaminando il concetto di microstress in questo volume, speriamo che diventiate più consapevoli di qualcosa che già provate. Poi potremo aiutarvi a fare dei cambiamenti. Durante le ricerche abbiamo notato che eliminare anche solo due o tre microstress può fare una notevole differenza nella quotidianità. Ogni capitolo contiene minisedute di coaching e metodi specifici da adottare. Abbiamo anche scritto questo libro in modo che, una volta compreso il concetto di microstress, possiate concentrarvi sulle parti che avranno il maggiore impatto sulla vostra esistenza.

Il microstress è un problema risolvibile. Non siete mai stati più capaci di controllare cosa fate e con chi lo fate. Come ha detto un intervistato: «Voglio soltanto recuperare la mia vita!». Potete fare esattamente questo. Nei capitoli che seguono, vi spiegheremo come.



# 1

## Una crisi di benessere

**Microstress:** minuscoli momenti di stress innescati da persone che fanno parte della nostra vita personale e professionale; stress così abituali che li notiamo a malapena, ma il cui impatto cumulativo è debilitante.

### INTUZIONI CHIAVE

---

- **Non possiamo sfuggire al microstress**, perché coloro che lo causano senza volerlo sono parte della nostra vita personale e professionale.
  - **Il microstress ci attacca rapidamente e in piccoli momenti;** non attiva i consueti sistemi di vigilanza del tipo “combatti o fuggi” che ci aiutano a sopravvivere ad altre forme di stress più evidenti. Il nostro corpo subisce l’impatto cumulativo del microstress, ma la causa di quel fenomeno rimane invisibile.
  - **I microstress sono in grado di innescare una reazione a catena** di conseguenze primarie, secondarie, e talvolta terziarie, che possono durare ore o addirittura giorni, anche se forse non si riesce a collegare gli effetti al microstress iniziale.
  - **È possibile attenuare l’impatto del microstress.** Non potete eliminarlo del tutto (a meno che non decidiate di trasferirvi su
-

un'isola deserta o diventare dei reclusi!), ma potete apprendere strategie per ridurre il volume, la profondità e gli effetti negativi e per rendere le connessioni con gli individui nella vostra rete personale e professionale parte integrante del vostro benessere.

---

**C** / era qualcosa che non andava. Era un dolore al petto? Non riusciva a capirlo. La sensazione era fugace, ci avrebbe raccontato Brian in seguito, «ma ero convinto di avere un disturbo cardiologico». <sup>1</sup> In preda al panico, si è precipitato al pronto soccorso. Come direttore generale di una delle banche d'investimento più rinomate del mondo, era orgoglioso della sua grande dedizione alla forma fisica. Era un appassionato di spinning, in grado di snocciolare la propria frequenza cardiaca media, la velocità, la resistenza e le calorie bruciate in un dato giorno. Avendo perso di recente il suo mentore a causa di un infarto, sapeva che la pressione nel suo petto non era normale per un trentottenne sano. Quando una serie di esami non ha evidenziato nulla di anomalo, ha concluso che la sensazione era solo frutto della sua immaginazione. «A essere sincero, mi sono lasciato prendere un po' dall'ansia» ci avrebbe confidato.

Abbiamo conosciuto Brian perché la sua azienda l'aveva identificato come *high performer*. Quando abbiamo iniziato a parlare, abbiamo capito perché la società l'aveva indicato per la nostra ricerca: sembrava avere ogni cosa. Aveva una famiglia sana e felice, viveva in un sobborgo elegante di una grande città e stava per raggiungere obiettivi professionali più ambiziosi di quanto avesse mai ritenuto possibile per un ragazzo di umili origini. Era l'incarnazione della disinvoltura spavalda. Ma quando gli abbiamo chiesto di raccontarci una sua giornata tipo, si è delineato uno schema diverso. «Ho la sensazione di fallire in ogni cosa» ha confessato. «Sia nel lavoro che nella vita privata. Nessuno riceve abbastanza attenzioni da me.»

Mentre discutevamo della ragione per cui si sentiva così, non ci siamo stupiti di scoprire che Brian era arrivato ad avere un attacco di panico. Si era talmente abituato ai microstress quotidiani che li affrontava a uno a uno senza rendersi conto di come gli effetti cumulativi di quei brevi momenti si protraessero ben oltre la causa scatenante.

Per esempio, Brian non ricordava l'ultima volta che aveva dormito bene. «Non riesco a spegnere la mente, di notte» ci ha detto. «Ma non è nulla di grave. È solo un insieme di piccole cose.» Ha elencato i pensieri che già gli frullavano in testa quel giorno. Credeva di condividere con noi una lista di impegni, ma in realtà abbiamo sentito una serie di microstress:

- Si era svegliato pensando a come due dei suoi colleghi non avessero ancora completato un'analisi di cui aveva bisogno per una presentazione davanti ad altri direttori generali di lì a due giorni. Aveva cominciato a preoccuparsi del lavoro che avrebbe dovuto svolgere per compensare le loro mancanze.
- L'azienda aveva filiali in tutto il mondo, raramente iniziava la giornata senza trovare una marea di e-mail inviate durante la notte e contenenti notizie inquietanti sui mercati finanziari o su fatti accaduti in altre succursali.
- Il suo capo era tristemente famoso perché aveva l'abitudine di inviare e-mail urgenti a tarda sera, modificando gli incarichi già assegnati. Spesso i clienti principali facevano lo stesso. Il capo e i clienti riconoscevano di rado che quelle istruzioni rappresentavano un cambiamento rispetto alle richieste iniziali. Quelle variazioni, però, non si ripercuotevano solo su Brian, ma anche su tutte le persone con cui si coordinava per portare a termine il lavoro.

E questo era solo l'inizio della giornata. Per tutte le ore passate in ufficio, Brian veniva bombardato di microstress. Il giorno in cui

abbiamo parlato con lui, ci ha spiegato che ce la stava mettendo tutta per assicurarsi dei bonus per il suo team. L'anno precedente non era riuscito a ottenere una parte dei bonus discrezionali, che erano toccati a un altro direttore. Stava ancora imparando a conoscere il suo team, perché gli alti dirigenti della società continuavano a trasferire i membri dei suoi gruppi di lavoro per rispondere a esigenze pressanti in altri settori dell'azienda. Quell'anno non voleva deluderli. Verso la fine dell'intervista, è corso a incontrare un alto dirigente che insisteva perché Brian aumentasse la visibilità della società sui mercati dei capitali, ma che sembrava non comprendere alcune delle sfide fondamentali della sua divisione.

Durante la nostra breve chiacchierata, abbiamo sentito il suo cellulare e il suo portatile che segnalavano senza sosta l'arrivo di messaggi e notifiche. «Tra e-mail, Slack [*N.d.R.* sistema di messaggistica per le aziende] e videochiamate, non stacco mai» ci ha detto. «Ma non ho il diritto di lamentarmi. Ho una solida posizione finanziaria, una moglie meravigliosa e comprensiva e una casa più bella di quanto avessi mai immaginato di avere, e i miei figli sembrano crescere felici. Che motivo avrei di lamentarmi?»

Microstress non significa soltanto avere una lunga lista di impegni, ma anche un bagaglio emotivo non facile da risolvere. La fonte del microstress è raramente il classico antagonista, come un cliente troppo esigente o un capo idiota. La causa sono coloro a cui siamo più legati: amici, familiari e colleghi. La prima volta che abbiamo parlato, Brian non ha neppure pensato di menzionare una serie di altri microstress che facevano parte della sua quotidianità personale, come la preoccupazione per il padre ottantacinquenne, che stava facendo “esperimenti” con i dosaggi dei farmaci per vedere come si sarebbe sentito. Di conseguenza, a volte dimenticava di prendere le medicine, dormendo spesso per gran parte della giornata. Così non riusciva a riposare di notte e cadeva di frequente mentre camminava per casa al buio. Perciò Brian e sua moglie facevano a turno per andare a controllarlo. Quella routine, tuttavia,

stava diventando sempre più difficile da rispettare, perché gli impegni lavorativi erano logoranti. Anche sua moglie aveva un lavoro impegnativo in uno studio legale, e quell'anno voleva candidarsi per diventare socia. Probabilmente avrebbero dovuto assumere una badante, ma quando avrebbero trovato il tempo per farlo? E i genitori di Brian sarebbero stati d'accordo? Come sarebbe andata la conversazione?

Come dimostra il caso di Brian, il bagaglio emotivo è il senso di colpa che nutriamo, la sensazione di aver deluso una persona cara o la preoccupazione per il suo benessere.

L'emozione della relazione, sia essa positiva o negativa, amplifica l'impatto dell'agente stressante. I microstress saranno anche minuscoli, ma sono complicati.

La tabella 1-1 illustra nel dettaglio come differiscono dagli stress di routine che siamo abituati ad accettare come parte della nostra vita.

---

#### TABELLA 1-1

---

#### Come lo stress si differenzia dal microstress

---

**Stress:** affrontare un capo lunatico il cui umore determina ogni giorno l'atmosfera in ufficio.

**Microstress:** il momento in cui il vostro capo, seppure con buone intenzioni, modifica per l'ennesima volta le vostre priorità.

**Microstress secondari:** il momento in cui chiedete al team di riorganizzarsi perché il lavoro che tutti avete fatto il possibile per portare a termine non è più una priorità e dovete riallinearvi. Di nuovo.

---

**Stress:** ricevere una diagnosi di cancro al secondo stadio.

**Microstress:** il momento in cui vi rendete conto di non riuscire a fare la consueta partita di tennis settimanale con gli amici e avete la sensazione che la forma fisica stia scivolando via.

**Microstress secondari:** il momento in cui comunicate agli amici che, per l'ennesima volta, non potrete esserci. Vi accorgete che cominciano a irritarsi. Temete che vi caccino dal gruppo di tennis e che non solo perderete le sedute di allenamento, ma anche il legame stabile con queste persone.

---

**Stress:** rendersi conto che i vostri genitori anziani non possono più vivere da soli e dover riorganizzare la vostra vita per aiutarli.

**Microstress:** il momento in cui cercate di programmare le telefonate riguardanti l'assistenza ai vostri genitori anziani quando avete fratelli e sorelle che vivono in Paesi con fusi orari diversi.

**Microstress secondari:** il momento in cui informate il coniuge dell'ultima conversazione passivo-aggressiva con i vostri fratelli e sorelle riguardo alle esigenze dei vostri genitori, e lui o lei alimenta ulteriormente la vostra irritazione osservando che non vi apprezzano abbastanza. Emotivamente assorbiti dai botte e risposta con i vostri familiari, togliete tempo a una domenica che avevate programmato di trascorrere con i figli.

---

**Stress:** avere un figlio adolescente affetto da un grave disturbo alimentare.

**Microstress:** il momento in cui abbassate lo sguardo sul telefono e vedete un messaggio vagamente preoccupante di vostro figlio – «Sono stato l'unico a non essere invitato alla festa di Richard» – mentre siete in riunione.

**Microstress secondari:** il momento in cui smettete di concentrarvi sul lavoro per passare il resto del pomeriggio a monitorare di nascosto i social di vostro figlio, sperando di trovare qualche indizio su cosa sta succedendo.

---

**Stress:** ricevere un allarmante ultimatum dal vostro capo, che minaccia di licenziarvi se la vostra divisione non raggiunge elevati obiettivi di vendita.

**Microstress:** il momento in cui il vostro capo annuncia che l'azienda vuole aggiornare il contratto standard con i clienti di lunga data per chiedere pagamenti più rapidi, e voi dovete dare loro la cattiva notizia sapendo che avranno difficoltà a rispettare le nuove condizioni.

**Microstress secondario:** il momento in cui rimuginare su come dare la notizia senza danneggiare le relazioni che avete costruito con molto impegno. L'ansia vi tormenta così tanto che non trovate il coraggio di telefonare ai clienti perché temete di sbagliare.

---

**Stress:** sopravvivere a diverse serie di licenziamenti che hanno tagliato il personale della vostra divisione.

**Microstress:** il momento in cui vi accorgete che due membri del vostro team non sono riusciti a portare a termine la loro parte di un progetto comune e che dovrete fare gli straordinari per completarlo.

**Microstress secondari:** il momento in cui vi rendete conto di dover mettere da parte il progetto di crescita di cui siete entusiasti, perché dovete rimediare ai ritardi dei colleghi. Vi preoccupa anche l'idea di avere una conversazione scomoda con questi ultimi dopo la scadenza per discutere delle loro mancanze.

---

---

**Stress:** gestire un divorzio conflittuale che non solo divide la famiglia, ma vi svuota anche il conto corrente.

**Microstress:** il momento in cui chiamate il coniuge per avvisarlo che non arriverete in tempo per la partita di softball di vostra figlia, anche se avevate promesso di esserci.

**Microstress secondari:** il momento in cui dovete chiedere al coniuge di dare la brutta notizia a vostra figlia, spingendoli entrambi a sfogare impercettibilmente la frustrazione su di voi per il resto della settimana.

---

La tabella 1-2 riassume i quattordici microstress più comuni. Nei capitoli seguenti li esamineremo approfonditamente a uno a uno.

**TABELLA 1-2**

**Quattordici microstress comuni, divisi per categoria**

<b>Microstress che prosciugano le capacità personali</b>	<b>Microstress che esauriscono le riserve emotive</b>	<b>Microstress che mettono in discussione l'identità</b>
1. Ruoli e priorità disallineati	6. Gestione degli altri e difesa delle loro cause	11. Conflitto con i vostri valori personali
2. Piccole <i>défaillance</i> prestazionali da parte dei colleghi	7. Conversazioni conflittuali	12. Interazioni che minano la fiducia in se stessi
3. Figure d'autorità imprevedibili	8. Mancanza di fiducia	13. Interazioni estenuanti o comunque negative con familiari o amici
4. Pratiche di comunicazione inefficaci	9. Stress passivo	14. Perturbazioni nella rete dei contatti
5. Aumento delle responsabilità	10. Manovre di potere con il capo, i colleghi o il sistema di connessioni	

Sospettiamo che, scorrendo la lista, potreste spuntare immediatamente almeno un paio di microstress con cui avete a che fare. Secondo i nostri calcoli, Brian li stava sperimentando quasi tutti

e quattordici. E questo solo in un determinato giorno. Anche se possono esserci variazioni sugli stessi temi, probabilmente molti di noi darebbero una descrizione analoga della propria quotidianità. E, come Brian, potreste dare per scontato di dover accettare i microstress perché non avete altra scelta.

Ogni momento nella colonna dei microstress può sembrare gestibile. Dopotutto si tratta di semplici istanti. Spesso, però, non ci rendiamo conto di come i microstress scatenino una reazione a catena di conseguenze primarie, secondarie, e talvolta anche terziarie, che possono durare ore o giorni, invadendo la nostra vita in modi che non associamo allo stress iniziale. I microstress possono causare una miriade di problemi, tra cui:

- **Consumano il vostro tempo.** Quando dovete investire troppe ore nella risoluzione di un problema, riducete il tempo destinato agli altri impegni lavorativi. Questo crea stress, perché vi preoccupate degli impegni presi con gli altri, di come riuscirete a svolgere quel lavoro e di quali saranno le reazioni dei colleghi se trascurate qualcosa o non rispettate una scadenza.
- **Vi deviano dai vostri obiettivi.** Il fatto di essere tirati in diverse direzioni vi mantiene in una modalità reattiva, in cui siete meno in grado di orientare le energie lavorative verso le cose a cui tenete personalmente. Di conseguenza siete sempre indaffarati, ma non riuscite a fare le cose che contano per il successo professionale a lungo termine e per il senso di scopo.
- **Vi costringono a sacrificare gli impegni personali.** La fretta di portare a termine il lavoro può indurvi a sottrarvi o a ridimensionare gli impegni con la famiglia, gli amici e altri gruppi a cui appartenete. Chi non ha mai temuto di dover comunicare di non poter mantenere un impegno preso con una persona cara? E non si tratta solo dell'immane senso di colpa per essersi persi la partita di calcio o la recita scolastica di un figlio. È anche il prodotto di una lenta cancellazione,

dalla lista delle priorità, di attività e relazioni al di fuori della famiglia. Restringere la propria vita per far fronte a un flusso infinito di microstress può essere devastante per la salute fisica e mentale.

- **Risucchiano i vostri cari nello stress lavorativo.** Quando siete costretti a rinunciare ai vostri impegni per colpa dei microstress che vi affliggono sul lavoro, aggiungete microstress alle relazioni extralavorative. Oppure condividete il microstress con le persone care, raccontando la vostra versione di un'ingiustizia che avete dovuto subire. Coniugi e amici premurosi tendono a immedesimarsi con voi e a condividere la vostra indignazione. Il loro feedback sembra utile per un momento, ma in realtà può ritorcersi contro di voi, amplificando l'impatto iniziale. Hai ragione, si stanno approfittando di me! Precipitate ulteriormente nella spirale del microstress. E ora anche i vostri cari sono coinvolti emotivamente.
- **Danneggiano le relazioni nella vostra rete.** Molti di noi chiedono favori personali quando subiscono un microstress. Forse avete pregato un membro del team di rimanere fino a tardi per effettuare un'analisi o per preparare una parte delle slide per una presentazione imminente. Oppure avete invitato un collega a chiedere la restituzione di una cortesia a un fornitore. Ma un improvviso cambiamento delle aspettative da parte di un cliente o di un superiore modifica il vostro compito, vanificando il favore e lo stress che ha causato. «Se avessi saputo che quei dati non ti sarebbero serviti lunedì mattina, non avrei lavorato durante il week-end.»

Naturalmente non siete mai alle prese solo con uno o due microstress. Come Brian, è probabile che ne affrontiate decine in una certa giornata. Si accumulano, settimana dopo settimana e mese dopo mese. Perciò siete esausti ed esauriti, ma non riuscite a capire il perché. C'è una ragione per questo.