

LO STRESS NELLE ORGANIZZAZIONI

di Antonio Nocera¹

“Stai calmo: tutto questo tra cent'anni non avrà alcuna importanza.”
(Ralph Waldo Emerson)

Che cos'è lo stress? Quali sono i suoi effetti sul benessere fisico delle persone? Quali sul benessere psicologico? Come agiscono le diverse modalità di fronteggiamento dello stress?

Questi sono alcuni degli interrogativi che gli psicologi, nell'occuparsi della salute delle persone, si sono posti, convinti che il benessere, anche fisico, possa essere influenzato dalla personalità, dal pensiero e dal comportamento.

In passato la salute e la sua tutela venivano inquadrare frequentemente in un modello medico nel quale il corpo e i suoi disturbi erano considerati, in prevalenza, indipendenti dalla mente; nel tempo, tuttavia, anche con la nascita della psicologia della salute, sono state formulate molte teorie sull'interazione fra mente e corpo e studi su come pensieri, emozioni e comportamenti influenzino lo stato fisico umano e la vulnerabilità e la resistenza alle malattie.

Per ciò che riguarda il rapporto tra stress e lavoro, storicamente l'interesse scientifico si è basato sullo studio dei fattori di rischio di tipo fisico, chimico e biologico, mentre oggi l'attenzione è rivolta anche alle variabili che possono incidere sul sistema psichico delle persone ed il benessere *psicofisico* dell'uomo viene studiato come fenomeno complesso e multideterminato. Attualmente il concetto di salute umana è riferibile, non solo alla tutela dell'integrità biologica dell'individuo, ma anche di quella psicologica e sociale.

Una definizione

Lo stress è un'esperienza assai comune e ad innescarlo possono essere degli accadimenti indesiderati, ma anche avvenimenti voluti e attesi; ciò che accomuna è il fatto che l'esperienza, piacevole o spiacevole essa

¹ Antonio Nocera è consulente di Cesvor, insegna *Psicologia Sociale* presso la Facoltà di Scienze della Formazione e *Psicologia del Linguaggio* presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia (Università degli Studi di Verona), è Cultore della Materia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano per l'insegnamento di *Tecniche Psicologiche per le Organizzazioni* ed è autore di numerose pubblicazioni inerenti lo stress e il benessere organizzativo.

sia, richieda un qualche tipo di adattamento o aggiustamento da parte del soggetto.

Il termine stress ha la medesima etimologia dell'italiano "strizzare" e deriva dal latino popolare *districtia*, suggerendo metaforicamente una stretta, un'angustia (e quindi una possibile angoscia).

Lo stress può essere definito come un'esperienza soggettiva che si manifesta quando una persona è sottoposta, dall'ambiente, a pressioni (le strette) che gli richiedono un cambiamento; tale descrizione assume che lo stress comprenda sia richieste ambientali che reazioni della persona. Una definizione che evidenzia l'interazione di stimoli esterni e la valutazione soggettiva della richiesta ambientale è quella, largamente condivisa, fornita da Cooper e Payne (1980) che descrivono lo stress come un "*fenomeno che ha luogo quando una persona incontra eventi, o caratteristiche di eventi, percepite come significativi per il proprio benessere ed eccedenti le proprie capacità di farvi fronte*".

Nelle situazioni descritte si genera uno stato di tensione psicologica e fisiologica che può, alla lunga, indurre conseguenze dannose per le persone, ma anche causare effetti negativi nei gruppi (formali e informali) a cui esse appartengono e generare un impatto significativo sulle organizzazioni e sulla società.

Le richieste ambientali e gli eventi, a cui le definizioni fanno riferimento, sono considerate le *fonti di stress* e possono avere natura *fisica*, come la fame, la deprivazione di sonno, una temperatura non adeguata, l'esposizione a vibrazioni elevate, il rumore eccessivo e turni di lavoro prolungati, soprattutto se distribuiti nelle fasce orarie notturne o natura *psicologica* come eventi traumatici, accadimenti della vita, difficoltà e conflitti.

Fortunatamente eventi molto traumatici come incidenti, torture, tentati omicidi, stupri, terremoti (fonti di stress chiaramente comprese e dovute a situazioni eccezionalmente pericolose) non sono la regolarità della vita quotidiana, ma nel corso dell'esistenza di ciascuno, vi sono spesso molti cambiamenti importanti e certamente delle difficoltà persistenti. Gli avvenimenti della vita, sia positivi che negativi, richiedono sostanziali adattamenti e aggiustamenti del comportamento che possono essere assai impegnativi e stressanti.

Come se le fonti di stress a cui si è accennato non bastassero, ad esse si aggiungono spesso anche le piccole scocciature quotidiane; alcuni autori per descrivere le varie richieste minori fastidiose e frustranti poste dall'ambiente parlano di *daily hassles*. Il logorio subito dagli individui sottoposti alle tante e varie richieste può essere notevole, specialmente se

essi non controllano o non controllano adeguatamente la situazione in cui si trovano.

Desiderando individuare un candidato ideale per rispondere al quesito “cosa causa lo stress?”, potremmo trovarlo nel *conflitto*, inteso ora non come conflitto inter-personale, ma come conflitto intra-personale ovvero che si consuma “dentro” la persona.

Freud, nel 1900, pubblicò “*L'interpretazione dei sogni*” con cui, rifiutando le usuali spiegazioni neurologiche, propose coraggiosamente un'interpretazione psicologica dei disturbi mentali e fu uno dei primi a parlare di conflitto interno, distinguendo un conflitto manifesto, quando esistono due sentimenti contrapposti dei quali la persona è sufficientemente conscia e un conflitto latente, quando gli elementi manifesti svolgono una funzione di copertura, spesso deformata, nascondendo il reale conflitto tra richieste psichiche contrarie.

Pur senza scomodare l'inconscio, il conflitto, in psicologia, rimane un tema di particolare interesse e indica una situazione in cui una persona è costretta a scegliere fra obiettivi e corsi d'azione incompatibili, contraddittori o mutuamente escludentisi (due obiettivi sono mutuamente escludentisi quando l'azione necessaria a raggiungere l'uno impedisce automaticamente alla persona di raggiungere l'altro). Un conflitto può, quindi, generarsi quando due bisogni sono in opposizione, quando due richieste esterne spingono la persona in direzioni differenti o ancora quando un bisogno interno non è compatibile con una richiesta dell'ambiente.

Il conflitto è in stretto legame con la frustrazione poiché i desideri, i bisogni e le esigenze spesso continuano a sussistere anche se sono tra loro apparentemente inconciliabili o comunque opposti.

Un esempio di conflitto interno è rappresentato dalle dipendenze, situazioni in cui la persona si rende conto di avere un'abitudine dannosa, ma prevede che rinunciarvi sarà molto impegnativo e frustrante. Una situazione frequente di conflitto interiore sul lavoro si verifica quando una persona deve scegliere fra due o più alternative spiacevoli, ne è un esempio il lavoratore che si ritrova a scegliere tra il sopportare le continue aggressioni verbali da parte dei colleghi e il comunicare il disagio ai superiori, con il rischio di catalizzare nuove inimicizie e peggiorare il problema.

Le condizioni del conflitto non sono indagabili a prescindere dalla persona che lo vive e non è detto che tutto ciò che ci pare stressante abbia poi un effetto prevedibile e noto. Una fonte di stress (a cui dare il nome di *stressor*) non necessariamente genera l'esperienza dello stress; ricordando le definizioni proposte, emerge chiaramente il ruolo dei processi cognitivi

di valutazione che evidenzia l'importanza dell'interazione tra ambiente e soggetto. Secondo quanto evidenziato, lo stress emergerebbe, da una valutazione (chiamata da Lazarus, *appraisal*, 1966) tra le risorse percepite a disposizione (tempo, capacità, interessi, aiuti, strumenti, etc.) e la percezione delle condizioni ambientali (richieste esterne, eventi, condizioni, etc.); è importante sottolineare che il confronto non avviene tra "domanda" e "capacità", ma tra domanda percepita e capacità percepita; ciò per sottolineare quanto sia importante per l'individuo la valutazione cognitiva (*cognitive appraisal*) della potenziale fonte di stress e della sua capacità di farvi fronte. Il più attuale e completo modello sullo stress è chiamato da Lazarus "transazionale" (*transactional approach*) e suggerisce come lo stress non sia identificabile attraverso elementi parziali, ma sia il risultato di un processo continuo e costante di scambio e interazione fra individuo e ambiente: è impossibile individuare in un particolare stimolo esterno la fonte dello stress o riconoscere tipologie di persone, vittime predestinate, trascurando le caratteristiche e le richieste del contesto in cui sono è immersi.

Considerando significativo il ruolo della valutazione cognitiva si introduce l'importanza della grande varietà di componenti che fanno capo alle differenze individuali; tali differenze sono state per lungo tempo attribuite a fattori non modificabili dalla persona come una predisposizione genetica o le caratteristiche di personalità e per questo motivo tenute in secondo piano, ma recentemente si è affermata la convinzione di poter sviluppare alcune abilità che hanno una diretta relazione con le capacità di fronteggiare lo stress, quando queste risultino essere non presenti o non adeguate.

Le capacità di fronteggiamento (definite strategie di *coping*²) sono sia cognitive (*problem-focused coping*) che emotive (*emotion-focused coping*) e possono essere descritte come gli sforzi cognitivi e comportamentali dell'individuo finalizzati a gestire le richieste interne o esterne della "transazione" tra individuo e ambiente; tali strategie vengono considerate allenabili e migliorabili al fine di supportare una condizione di benessere psicofisiologico.

Gli autori che hanno aderito al modello transazionale dello stress hanno evidenziato alcune distinzioni terminologiche:

- *Stress*: l'intero processo transazione tra individuo e ambiente;
- *Stressor*: le situazioni stimolo;
- *Strain*: le risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali agli stressor.

² *Coping* deriva dall'inglese *To cope*, letteralmente "far fronte", "tener testa a".

Le conseguenze fisiologiche dello stress

Cannon (1935), un fisiologo degli anni Venti, osservò e descrisse i modi in cui gli esseri umani e gli animali reagiscono alle minacce esterne; egli usò l'espressione *fight or flight* (lottare o fuggire) per descrivere i preparativi fatti dall'organismo per fronteggiare e contrastare un pericolo.

Le reazioni fisiologiche ad uno stimolo che incute paura sono il risultato dell'azione del sistema nervoso simpatico e di un ormone, l'epinefrina, secreto dalle ghiandole surrenali. Alcuni esempi di reazioni fisiologiche sono l'aumento del ritmo e della profondità della respirazione, l'aumento della frequenza cardiaca e della quantità di sangue pompato, l'aumento della pressione sanguigna, l'incremento dell'afflusso di sangue ai muscoli, la dilatazione delle pupille, la diminuzione della saliva, l'aumento della traspirazione, etc. ... tutto in funzione di un'attivazione dell'organismo in vista di un *fight or flight*.

Anche se tutti conoscono perfettamente le esperienze fisiche associate allo stress, buona parte delle conoscenze scientifiche della fisiologia dello stress derivano dalle ricerche di Selye (1936).

Selye, endocrinologo e biochimico, introdusse, negli anni Trenta, la nota *Sindrome Generale di Adattamento* (*General Adaptation Syndrome*), descrivendola come "una risposta generale aspecifica a qualsiasi richiesta (*demand*) proveniente dall'ambiente".

Alla *demand* l'organismo risponde fondamentalmente in due modi: con adattamenti psichici, emotivi e comportamentali e attraverso adattamenti dei principali sistemi di controllo dell'organismo (Ormonale, Vegetativo, Immunologico e Muscolare); il tutto è finalizzato a non soccombere alle pressioni ambientali.

Selye distinse, nella *Sindrome Generale di Adattamento*, tre stadi, ancora oggi ritenuti scientificamente validi:

1. La prima fase, nominata di "allarme", caratterizzata da una serie di cambiamenti fisici, prodotti dall'attivazione del sistema nervoso simpatico (e quindi dagli ormoni rilasciati nel sangue che accelerano il metabolismo il quale libera energia) e da un'attivazione psico-emotiva con aumento dello stato di allerta e tensione emotiva.
2. La seconda fase, nominata di "resistenza", mette in atto un complesso programma, sia biologico che comportamentale, che ci aiuta a resistere a sostenere l'interazione con gli stimoli ambientali. In questa fase le persone si riprendono dall'allarme iniziale e tentano di affrontare lo stressor; i sintomi fisici caratterizzanti la fase di allarme scompaiono e sembra tutto sotto controllo, ma è solo un'apparenza ingannevole poiché, nello sforzo di resistere, si consumano ancora risorse psicologiche e fisiche.

Se lo stress perdura si raggiunge...

3. ...la terza fase, nominata di "esaurimento" che rappresenta purtroppo il fallimento dei tentativi attuati dai meccanismi difensivi per realizzare una risposta adeguata agli stimoli ambientali. Questa fase determina inconsapevoli alterazioni permanenti; l'organismo perde la capacità di adattarsi in modo funzionale agli stimoli ambientali, mantenendo una risposta ormai inadeguata che predispone allo sviluppo di malattie anche croniche interessanti sia la sfera fisica che psicologica.

Seppure appaia controintuitivo, il fenomeno dello stress ha un lato positivo.

“La completa libertà dallo stress è la morte. Contrariamente a quanto si pensa di solito, non dobbiamo, e in realtà non possiamo, evitare lo stress, ma possiamo incontrarlo in modo efficace e trarne vantaggio imparando di più sui suoi meccanismi, e adattando la nostra filosofia dell’esistenza a esso”

(Selye)

La distinzione fra le tipologie di stress “cattivo” e “buono” risale (ancora) a Selye che chiamò distress (*dis*: cattivo, morboso), il primo ed eustress (*eu*: buono, bello), il secondo. Questa distinzione fece emergere il concetto di stress inteso anche come processo finalizzato ad un migliore adattamento all’ambiente.

Lo stress è positivo quando uno o più stimoli, anche di natura diversa, allenano la capacità di adattamento psicofisica individuale. L’eustress è quindi una forma di energia utilizzata per poter più agevolmente raggiungere un obiettivo; l’individuo ha bisogno di questi stimoli ambientali poiché spingono ad un efficace adattamento.

Per quanto riguarda altri effetti benefici dello stress, lo sviluppo fisico e cognitivo sembra favorito dall’esposizione allo stress; inoltre alcuni studiosi hanno ipotizzato che affrontare situazioni di stress possa favorire la creazione di maggiori risorse psicologiche favorendo la gestione più efficace dello stress successivo.

Le malattie psicosomatiche

Nonostante l’eustress, il buonsenso suggerisce, a buon ragione, che lo stress sia sgradevole e faccia male ed infatti è spesso così.

Una via attraverso cui lo stress può provocare malattie fisiche è l’adattamento che richiede all’individuo. Si può affermare che le malattie psicosomatiche sono quelle che realizzano uno dei meccanismi difensivi

più arcaici con cui si attua un'espressione diretta del disagio psichico attraverso il corpo. La varietà dei modelli interpretativi consente solo in modo approssimativo di elencare e classificare le malattie e i disturbi psicosomatici correlabili allo stress.

Le malattie frequentemente interpretate come psicosomatiche sono l'ipertensione arteriosa, l'asma bronchiale, la colite ulcerosa, l'ulcera gastro-duodenale e l'eczema.

Lo stress può provocare malattie agendo su specifici punti deboli dell'organismo; il tipo di malattia pare dipendere da quale sia il sistema più vulnerabile dell'organismo.

In questi anni l'elenco delle malattie che possono avere anche origine psicosomatica si è andato gradualmente infoltendo fino a comprendere:

- i disturbi dell'alimentazione che si evidenziano intorno ai due eccessi rappresentati dall'anoressia e dalla bulimia;
- le malattie e i sintomi psicosomatici a carico del sistema gastrointestinale (la gastrite cronica, l'iperacidità gastrica, il pilorospasmo, il colon irritabile o spastico, la stipsi, la nausea, il vomito, la diarrea);
- le malattie e i sintomi psicosomatici a carico del sistema respiratorio (la già citata asma bronchiale, la sindrome iperventilatoria, la dispnea, il singhiozzo);
- le malattie e i sintomi psicosomatiche a carico del sistema cardiovascolare (le aritmie, la tachicardia, le coronopatie);
- l'ipertensione arteriosa essenziale, la cefalea emicranica, la nevrosi cardiaca, le algie precordiali;
- le malattie e i sintomi psicosomatici relativi al sistema cutaneo (la psoriasi, l'eritema pudico, l'acne, la dermatite atopica, il prurito, la neurodermatosi, l'iperidrosi, l'orticaria, la canizie, la secchezza della cute e delle mucose, la sudorazione profusa);
- le malattie e i sintomi psicosomatici relativi al sistema muscolo-scheletrico (la cefalea tensiva, i crampi muscolari, il torcicollo, la mialgia, l'artrite, i dolori al rachide, la cefalea nucale);
- le malattie e i sintomi psicosomatici relativi al sistema genito-urinario (i dolori mestruali, i disturbi minzionali, le enuresi, l'impotenza);
- le malattie e i sintomi psicosomatici relativi al sistema endocrino (l'ipopituitarismo, l'ipertiroidismo, l'ipotiroidismo, l'ipoglicemia, il diabete mellito).

Esistono diversi modelli interpretativi che cercano di spiegare l'insorgenza del sintomo o della malattia psicosomatica.

Nell'interpretazione energetica, si ritiene che a causare una patologia sia un legame associativo scorretto tra uno stimolo e i meccanismi di reazione che coinvolgono le strutture cerebrali superiori, il cui cattivo condizionamento si ripercuote sulle strutture corticali e sui centri vegetativi con conseguente risposta organica patologica.

Nell'interpretazione della psicologia della *Gestalt*³, si ritiene che per la piena comprensione di un fenomeno patologico occorra riferirsi agli avvenimenti della sfera corporea (percepiti come trasformazioni fisiche), a quelli della sfera psichica (espressi da pensieri, sogni e fantasie) e a quelli della sfera sociale (che si traducono in rapporti e interazioni con gli altri).

Seguendo un'impostazione di tipo più fisiologico, Cannon ritiene che le malattie psicosomatiche siano dovute a risposte emozionali troppo intense (o troppo a lungo mantenute) che mettono in moto risposte fisiologiche o psicologiche il cui scopo è quello di attenuare lo stress. Come descritto in precedenza, il comportamento messo in atto può essere di attacco o di fuga, secondo Cannon o di adattamento, secondo Selye. Quando gli sforzi del soggetto falliscono, perché lo stress supera la capacità di risposta, si è esposti ad una vulnerabilità nei confronti delle malattie dovuta ad un abbassamento delle difese dell'organismo.

Sintomi mentali ed emozionali dello stress

Sarebbe ingenuo pensare che le tante risposte fisiologiche connesse allo stress non influenzino l'efficienza mentale e l'equilibrio emozionale.

Quando sono tese alcune persone divengono disorganizzate e non riescono a stabilire priorità e importanza alle loro azioni, si sentono continuamente sotto pressione anche senza un'apparente ragione e d'un tratto, compiti, prima comodamente eseguiti, diventano gravosi.

Tra i sintomi tipici di una "mente stressata" vi sono iperattività mentale (che trova spesso forma nell'affollamento dei pensieri), difficoltà di concentrazione, difficoltà ad assimilare nuove informazioni, valutazioni errate di persone e situazioni, insoddisfazione per la propria vita ed il lavoro, incapacità e difficoltà decisionali, insicurezza, irritabilità, perdita di iniziativa, etc.

I sintomi emozionali dello stress sono le conseguenze di una mente iperattiva; i più comuni e conosciuti sono attacchi di panico, crisi di pianto, depressione, melanconia, attacchi d'ansia, reazioni fobiche, cambiamenti improvvisi di umore, aggressività, fobie, preoccupazione eccessiva, senso di abbandono, cinismo, sensi di colpa e chiusura in se stessi. Spesso,

³ La psicologia della Gestalt è interessata a legare tra loro dinamicamente gli elementi, costituendo un tutto significativo; l'individuo e l'ambiente rappresentano un unico ecosistema interagente che si autoregola e cresce in funzione di ogni elemento che ne fa parte.

impegnate nelle questioni di tutti i giorni, le persone non sono consapevoli dei sintomi emozionali dello stress ed essi tendendo a progredire in modo graduale, generando una crescente irascibilità e frequenti sbalzi di umore. L'evoluzione dei cambiamenti emozionali dipende dalla tendenza generale di ognuno; alcune persone si demoralizzano, si sentono fallite, depresse e tentano di contrastare il senso di inadeguatezza; altre diventano ansiose, sviluppano fobie e tic. La sensazione di inadeguatezza e di fallimento porta spesso ad una perdita di autostima e ad una conseguente chiusura nei confronti degli altri. Alcune persone, trovando spesso difficile esprimere ad altri gli effetti che provoca in loro lo stress, hanno reazioni aggressive e, a volte, violente; ciò crea un circolo vizioso ed il timore di non essere accettate e comprese si traduce in realtà, obbedendo alla profezia che si autoavvera.

Sintomi comportamentali dello stress

Fattori individuali come la personalità, l'autoefficacia percepita, il comportamento, lo stile di vita, i valori e il sostegno da parte dell'organizzazione di lavoro, di colleghi, amici e della famiglia, hanno un peso rilevante nel modo in cui lo stress influenza una persona. La reazione comportamentale può dipendere dal ruolo giocato dalle variabili descritte; considerando la personalità, per esempio, chi è tendenzialmente introverso, probabilmente reagirà allo stress chiudendosi in se stesso piuttosto che lasciandosi andare a sfoghi o a crisi di pianto, cosa che invece potrebbe fare chi è più estroverso. Una personalità tranquilla potrebbe possedere una capacità di resistenza allo stress più elevata rispetto ad una personalità ansiosa, soggetta a innervosirsi più facilmente e per fatti di minore importanza.

La reazione comportamentale allo stress dipende anche dalle esperienze passate, in particolare quelle legate ai successi e ai fallimenti che aiutano a creare convinzioni e atteggiamenti oltre alle idee per il futuro: chi ad esempio è cresciuto valutando opportunamente la propria efficacia e in un ambiente amichevole e collaborativo, dove in caso di difficoltà riceveva affetto e sostegno, potrebbe essersi abituato ad affrontare le situazioni difficili senza farsi prendere dal panico, cosa che potrebbe continuare a fare anche nella vita adulta.

La reazione comportamentale allo stress dipende anche dall'ambiente e dalle circostanze. Chi ha la fortuna di vivere in un ambiente tranquillo, ricevendo il sostegno di colleghi, familiari e amici probabilmente riuscirà a gestire lo stress in modo più ottimale rispetto a chi, di contro, vive in un ambiente rumoroso e pieno di tensioni.

Molte delle reazioni comportamentali allo stress sono frutto di abitudini preesistenti portate all'eccesso: chi ad esempio ha la tendenza a mangiare eccessivamente, a rodere le unghie (onicofagia) o a preoccuparsi molto, è probabile che nei momenti di tensione si trovi a ingozzarsi di cibo, a mordicchiare nervosamente le proprie unghie e a sviluppare pensieri ossessivi e abitudini compulsive.

Tra i sintomi comportamentali, ancora non presentati, associabili allo stress vanno citati certamente l'aumento del bere, l'abitudine al fumo, il mangiare non adeguatamente, il trascurare il proprio aspetto, il guidare in modo aggressivo, l'isolamento, l'iniziare molte cose senza concluderne alcuna, lo stuzzicarsi la pelle, il tirarsi i capelli (tricotillomania), etc. Quando lo stress supera un certo livello, gli ex fumatori o gli ex bevitori possono facilmente ricadere nelle vecchie abitudini o generarne di nuove per compensarle.

Tra i comportamenti dannosi per la qualità della vita lavorativa vanno citati quelli di allontanamento dal lavoro (assenteismo cronico, ritardo cronico, pause prolungate, infortuni ripetuti, intolleranza del posto di lavoro assegnato, ritardato ritorno da vacanze, permessi, sonnolenza sul lavoro, etc.), i comportamenti collegati al decremento della performance (aumento del numero di errori, aumento del numero di prodotti inadeguati, distruzione di strumenti di lavoro, incapacità a completare il lavoro o a rispettare i termini di consegna) e quelli connessi alle relazioni e alla diminuita capacità direttiva dei manager (capacità di fare e decidere, difficoltà nelle relazioni interpersonali, incapacità a motivare i sottoposti, incapacità collaborare con i colleghi, rifiuto delle regole, eccessivo appoggio sui supervisori, esagerata critica dei superiori, mancanza di socializzazione, insufficiente comunicazione di informazioni, eccesso di competitività).

Lo stress e i rischi psicosociali nel lavoro e nelle organizzazioni

Gli effetti che i contesti organizzativi possono esercitare sull'equilibrio psicologico dei lavoratori (effetti identificati comunemente nello stress, nel *burn-out* e nel *mobbing*⁴) rappresentano sicuramente uno dei principali interessi attuali della psicologia del lavoro che si è spesso confrontata con i temi relativi alla qualità della vita nelle organizzazioni e all'efficienza organizzativa.

Dati recenti forniti dall'*Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul Lavoro* dicono che, nell'Unione europea, più di un lavoratore su quattro soffre di stress legato all'attività lavorativa e che tale stress è tra le

⁴ *Burn-out* e *mobbing* hanno caratteristiche specifiche e peculiari, ma riconoscono come matrice comune la presenza dello stress.

principali cause di problemi di salute dell'aumento dell'assenteismo e della riduzione della produttività.

L'interesse per lo studio del benessere in campo lavorativo deriva soprattutto dalla consapevolezza che le persone che si sentono bene oltre a manifestare benefici in termini di salute e longevità, lavorano in modo più produttivo, aumentando il benessere organizzativo.

Il benessere individuale, determinato da un ampio numero di variabili è in grado di influenzare numerosi aspetti sia individuali che organizzativi; alcuni ricercatori hanno dimostrato che le variabili connesse al benessere psicologico e al commitment organizzativo sono quelle in grado di prevedere maggiormente il rendimento lavorativo.

Molti degli effetti dello stress nelle/sulle organizzazioni possono essere ricondotti a due aree di impatto: 1. *La riduzione della partecipazione alla vita aziendale* (aumento delle assenze per malattia, aumento dei ritardi, aumento del turnover, scarsa adesione ai progetti, scarsa iniziativa, scarso rispetto di norme e procedure, presenza di conflitti sindacali, conflitti interpersonali, segnalazioni di disagio lavorativo, etc.) e 2. *La riduzione delle prestazioni aziendali* (allungamento dei tempi di lavorazione, aumento degli errori, riduzione di quantità e qualità di prodotto o servizio, ridotta competitività, aumento dei costi aziendali, aumento dei costi di produzione, aumento dei costi sanitari, aumento dei costi legali, etc.).

L'interesse per il benessere nelle organizzazioni ha portato all'introduzione del concetto di stress lavoro-correlato e a quello di rischio psicosociale.

L'espressione "rischio psicosociale" ha fatto il suo ingresso in ambito giuridico con il *D.Lgs. n. 195/2003* dove si stabilisce che la formazione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dai Rischi deve riguardare anche i rischi di natura psicosociale, ma di essa il legislatore non ha dato una precisa definizione.

Il concetto di rischio psicosociale è molto esteso ed abbraccia ogni rischio per la sicurezza, la salute e il benessere, generato dal fatto di essere immersi in una rete di relazioni sociali. I rischi psico-sociali sono quelli che, suggerisce il termine, derivano da fenomeni psicosociali, ovvero fenomeni che esistono quando un insieme di persone interagisce.

Bisio (2009) definisce il rischio psicosociale come "*il potenziale che le caratteristiche della situazione sociale ed organizzativa hanno di produrre una diminuzione, o di impedire l'aumento, del benessere, della salute e dell'incolumità delle persone*". Fra le altre definizioni, ricordo quella formulata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro che, nel 1986, ha definito i rischi psicosociali in termini di interazioni tra contenuto del lavoro, gestione e organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e le

esigenze e competenze dei lavoratori e quella elaborata da Cox & Griffiths (1995) pubblicata, nel 2000, dall'*European Agency for Safety and Health at Work* che li descrive “*quegli aspetti di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, e i loro contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono dar luogo a danni di natura psicologica, sociale o fisica*”.

Nel tentativo di riassumere le variabili organizzative connesse ai rischi psicosociali sono state proposte numerose elencazioni dei fattori di rischio; al fine di condurre una corretta job analysis, rivolta a valutare il rischio di stress lavorativo, è stata pubblicata, nel 2000, dalla *European Agency for Safety and Health at Work* una sintetica lista dove vengono considerate dieci categorie differenti potenzialmente pericolose, suddivise per caratteristiche dell'impiego, delle organizzazioni e degli ambienti di lavoro; Hacker (1991) suggerisce di concepire tali caratteristiche in relazione al *contesto* o al *contenuto del lavoro*.

Senza pretesa di esaustività, vengono, di seguito, riportati alcuni aspetti relativi alle dieci categorie (più l'aggiunta della categoria “Gestione dei cambiamenti”) afferenti all'area del contenuto e del contesto di lavoro; esiste ampia evidenza scientifica che ciascuno degli aspetti, in base a determinate condizioni, presenti un potenziale di stress e di danno per la salute e il benessere dei lavoratori.

Aspetti, potenzialmente dannosi, relativi all'area contenuto del lavoro:

1. *Ambiente e attrezzature di lavoro* (condizioni dell'ambiente lavorativo, disponibilità e adeguatezza di strumenti, caratteristiche della postazione di lavoro, attrezzature e ausili tecnici, etc.)
2. *Progettazione dei compiti* (valore del lavoro, uso delle attitudini e delle capacità, varietà e monotonia, ripetitività del lavoro, incertezza, definizione e chiarezza delle procedure, possibilità di apprendimento, feedback, richieste conflittuali, adeguatezza delle risorse, condizioni di rischio e pericolo, etc.).
3. *Carico di lavoro* (ritmo di lavoro, carico fisico e psicologico, controllo sul ritmo di lavoro, tempo a disposizione, domanda di concentrazione, interruzioni, etc.).
4. *Orario di lavoro* (lavoro a turni e/o notturno, orario protratto, orario non prevedibile, reperibilità, pause, etc.).

Aspetti, potenzialmente dannosi, relativi all'area contesto del lavoro:

5. *Funzione e cultura organizzativa* (definizione degli obiettivi aziendali, attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, attenzione ai problemi di salute e sicurezza sul lavoro, attenzione alla motivazione dei lavoratori, stile manageriale, competitività, intolleranza e discriminazione, gestione della comunicazione, dimensioni aziendali in rapporto alla divisione del lavoro e all'organizzazione gerarchica, definizione dell'organigramma aziendale, dei mansionari e delle procedure, adeguatezza delle risorse economiche, tecniche e di personale, coerenza fra enunciati e prassi operativa, supporto ai lavoratori, programmi per raggiungere gli obiettivi, sistema informativo, sistema di supervisione e dei meccanismi di controllo, valorizzazione delle risorse umane, sistema retributivo, sistema premiante, sistema disciplinare, etc.).
6. *Ruolo nell'organizzazione* (criteri di attribuzione delle responsabilità, ambiguità di ruolo, conflitto di ruolo, sovraccarico o insufficienza di ruolo, aspettative, etc.).
7. *Progressione di carriera* (sicurezza del posto di lavoro, mobilità verticale, retribuzione, politiche di avanzamento, prassi per l'inserimento, etc.).
8. *Autonomia decisionale e controllo* (partecipazione al processo decisionale, controllo sul lavoro, autovalutazione, etc.).
9. *Rapporti interpersonali sul lavoro* (clima organizzativo, isolamento fisico, isolamento sociale, rapporti con i superiori, conflitti interpersonali, supporto sociale, violenza sul lavoro, discriminazioni, etc.).
10. *Interfaccia casa lavoro* (richieste contrastanti tra casa e lavoro, supporto in ambiente domestico, sindrome del tempo libero sprecato, permessi, ferie, etc.).
11. *Gestione dei cambiamenti* (modalità di gestione dei cambiamenti, livelli di informazione, miglioramento continuo, etc.).

Variabili “protettrici” nello stress occupazionale

Un argomento di particolare interesse nello studio dello stress occupazionale è rappresentato, come descritto in precedenza, dalla valutazione delle variabili individuali, situazionali e sociali che possono esercitare un'influenza nella relazione stressor-risposte (strain), nel senso che possono funzionare da “moderatori” in grado di proteggere la persona dallo stress negativo e/o supportarla nella gestione della situazione.

Nel tentativo di riassumere le principali e riconosciute variabili individuali, segnalo di particolare interesse: alcune caratteristiche di personalità (come la competitività, l'ambizione, l'aggressività,

l'iperattività, la rabbia, l'ostilità e la necessità di riconoscimento sociale), l'autostima, l'autoefficacia percepita (*perceived self efficacy*), l'affettività negativa e la percezione di controllo.

Il supporto sociale può essere considerato la più importante variabile di tipo sociale in grado di moderare la relazione stressor-strain attraverso un effetto protettivo generale; alcune ricerche hanno evidenziato come il supporto fornito dai superiori dia i maggiori benefici.

Vi è ad oggi la viva necessità di condurre ulteriori approfondimenti sulla relazione tra stressor e risposte (strain), di cui una più completa comprensione permetterebbe la gestione di più efficaci interventi preventivi, curativi e riabilitativi.

Bibliografia

Bisio, C. *Psicologia per la Sicurezza sul Lavoro. Rischio, Benessere e Ricerca del Significato*, Giunti, 2009.

Cannon, W., "Stress and strain of homeostatis", *American Journal of the Medicine Sciences*, 189, 1-16, 1935.

Cooper, C.L., Payne R. (a cura di), *Current concerns, in occupational stress*, John Wiley & Sons, 1980.

Cox, T., Griffiths, A.J., "The assessment of psychological hazards at work", in Shabracq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper C.L. (a cura di), *Handbook of Work and Health Psychology*, Wiley and Sons, 1995.

Hacker W., "Objective work environment: analysis and evaluation of objective work characteristics", Paper presented to: A Heltheir Work Environment: Basic Concept & Methods of Measurement, Hogberga, Lidingo, Stockholm, 1991.

Lazarus, R. S., *Psychological stress and the coping process*, Mc-Graw Hill, 1966.

Selye, H., "A syndrome produced by diverse noxious agents", *Nature*, 138, 32, 1936.