

LA FABBRICA DELLO STRESS

Pamela Pettine
Consulente Area
Risorse Umane – Cubo
Società di Consulenza
Aziendale Srl
Gianni Cuppini
Presidente Cubo
Società di Consulenza
Aziendale Srl

CONVIVERE CON LO STRESS

Se è impossibile evitare lo stress è possibile invece migliorare il modo di viverlo

Lo stress può essere dannoso (distress), ma anche necessario (eustress), dipende dalla capacità di ognuno di saperlo vivere; capacità che è profondamente legata al livello di conoscenza che l'individuo ha di se stesso o al livello di conoscenza che l'azienda ha di se stessa. L'esperienza dello stress coinvolge, infatti, tutta l'identità di una persona, quella conscia e quella inconscia, e per questo è diversa per ognuno. Stesso discorso per le aziende: conoscenza tacita o esplicita, la cultura organizzativa, la vision e la mission....

Non è possibile eliminare del tutto lo stress dalla nostra vita o dalla nostra organizzazione di lavoro, però, si può fare molto per ridurlo con inevitabili benefici per la nostra salute e per la nostra organizzazione. Il problema è che non esistono formule magiche per superare una condizione di stress cronico: l'unica soluzione valida è quella di modificare, nei limiti del possibile, il proprio stile di vita. Ovviamente, questa scelta richiede tempo e impegno, ma i risultati non mancheranno.

Siamo tutti un po' stressati ...

Chi di noi non si è sentito almeno un po' stressato? In effetti, i ritmi della vita di oggi sono tali che anche la persona più calma e pacata per carattere, si sente a volte sotto

pressione.

Fortunatamente, è possibile fare molto per ridurre lo stress a livelli accettabili con grande beneficio per il proprio benessere psicofisico.

LO STRESS¹

Che cos'è? Come nasce?

Lo si potrebbe definire come *“la risposta del proprio organismo ad una sollecitazione (percepita come eccessiva) che*

tamento e le risorse di una persona. In ambito lavorativo, lo stress può essere inteso come un sovraccarico di stimoli: chi è stressato deve districarsi fra compiti diversi che gli richiedono competenze diverse e spesso in conflitto fra di loro, tanto che pur impegnandosi al massimo non si riesce a raggiungere il risultato desiderato. E' importante sapere che lo stress non riguarda solo i manager o chi ricopre posizioni di prestigio, ma anche le persone comuni con una vita normale.

Quando proviamo un intensa emozione

Quando la passione per il proprio lavoro e la motivazione al lavoro vengono meno, la tensione e lo stress aumentano, in azienda non si può lavorare bene. E un lavoratore scontento è più dannoso di un'occasione persa. Allora perchè non investire sul benessere, sia fisico che psicologico, dei propri collaboratori?

proviene dell'ambiente esterno”: i problemi, le preoccupazioni e le emozioni che quotidianamente dobbiamo affrontare, ma anche l'insieme dei compiti (emotivi-cognitivi-sociali) che caratterizzano la vita quotidiana (il lavoro, la famiglia, lo studio, la salute, ecc.) sono tra le possibili cause di stress.

Più semplicemente, lo stress è una reazione ad una situazione in cui le richieste dell'ambiente superano le capacità di adat-

(condizione di stress) il corpo umano reagisce producendo e rilasciando un ormone: l'adrenalina. Il problema è che, il rilascio di adrenalina, in genere, non può essere seguito dallo scarico del totale surplus energetico (comportamento).

Nell'ambiente di lavoro, per esempio, non si può rispondere ad un attacco verbale con la violenza, o con la fuga, come anche nelle altre situazioni in cui si è soggetti a forte pressione (traffico cittadino, partico-

¹ *Ansia e stress sono condizioni psicologiche spesso considerate interscambiabili ed effettivamente non è sempre possibile distinguerle fra di loro. Chi sta sperimentando una situazione stressante si sente spesso ansioso, nervoso, irritabile e di cattivo umore. Chi ha un carattere ansioso, invece, ha una bassa soglia di tolleranza allo stress e considera come stressanti situazioni che la maggior parte delle persone considererebbe normali o addirittura piacevoli. Ma mentre nei casi veri di stress, l'ansia è un sintomo dello stress e non la causa, nei casi d'ansia è l'esatto contrario. Sostanzialmente, lo stress è dovuto ad una situazione esterna che non riusciamo a gestire e svanisce quando la situazione si sistema, mentre l'ansia è dovuta più ad una serie di conflitti interiori inconsci. In particolare, quando ci sentiamo sotto pressione, il nostro corpo reagisce come se dovessimo fronteggiare un attacco: il nostro metabolismo accelera, il nostro battito cardiaco aumenta, la pressione sale, salgono i livelli di trigliceridi e di colesterolo nel sangue mentre diminuiscono gli ormoni sessuali. Se la situazione di stress diventa cronica a farne le spese è il nostro organismo e possiamo accusare una serie di disturbi dovuti alle modificazioni ormonali indotte dalla reazione di stress. Fra i disturbi più comuni ci sono: stanchezza cronica, caduta dei capelli, irregolarità mestruali e blocco dell'ovulazione, tachicardia, senso di oppressione al petto, difficoltà digestive, intestino irritabile, stipsi, dolori muscolari, ecc.. E' importante sapere che lo stress ha un effetto negativo anche sul sistema immunitario e che quando siamo stressati siamo più vulnerabili alle infezioni, alle malattie e allo sviluppo di patologie autoimmuni. Purtroppo, quando una persona è molto stressata spesso non ascolta i segnali di malessere che il proprio corpo continua ad inviargli, considerandoli seccature senza importanza. Certo, i sintomi elencati non sono ancora una malattia vera e propria, ma sono il segnale che il nostro corpo e la nostra mente si stanno logorando sotto il peso di un carico eccessivo. E' importante se vogliamo prevenire malattie più serie in futuro, prendere sul serio questi campanelli d'allarme, modificando il nostro stile di vita. (Gobbato, 2002; Goleman, 2006; Le Doux, 1999).*

lari condizioni familiari ed economiche, ecc.). (D'Urso, Trentin, 2002).

Come lo si combatte?

La capacità di tollerare una certa quantità di stress è *prettamente soggettiva* e varia da individuo ad individuo.

I sintomi dovuti all'accumulo di stress possono essere: stanchezza, irritabilità, insonnia, disturbi digestivi (es. ulcera e colite), tachicardia, mal di testa, pressione alta, lombalgia, indebolimento del sistema immunitario (che può portare a malattie virali, allergie, infiammazioni, ecc.). (Gobbato, 2002).

Di qui l'importanza della figura del medico competente in ogni azienda, figura che in sinergia con il consulente e con la dirigenza aziendale ha l'obbligo di valutare scientificamente l'insorgenza di disturbi cronici.²

Quando si parla di accumulo si fa riferimento ad una specie di memoria dell'organismo rispetto ai fattori di stress. Il superamento di una problematica, che ci aveva indotto stress, porta alla scomparsa di tali effetti negativi, ma lascia comunque una traccia.

Di conseguenza, il manifestarsi di un nuovo fattore di stress causerà problemi sia per la situazione presente, sia per le tracce rimaste in memoria, allungando la catena degli eventi che determinano stress.

Inizialmente i problemi legati allo stress possono essere o fisici o psichici, con il perdurare e con l'accumulo, si arriva ad

una coesistenza dei due tipi di sintomi, che si influenzeranno a vicenda, costituendo un vero e proprio circolo vizioso. I fattori che determinano stress possono essere suddivisi, in base alla tipologia di attacchi che apportano, in:

- cause mentali (emotive e psicologiche);
- cause fisiche (come il sovrallenamento o l'utilizzo non omogeneo ed armonico dei muscoli);
- cause chimiche (degrado ambientale, uso eccessivo di farmaci, abuso di alcol, ecc.);
- cause termiche (repentini sbalzi di temperatura).

LO STRESS DA LAVORO

Alcune ricerche hanno messo in evidenza l'effetto negativo dello stress da lavoro sia sul numero di incidenti nel corso dell'attività lavorativa che sulla salute fisica e psichica del lavoratore. Ormai tutti concordano che alla base dello stress da lavoro vi sia un'interazione tra fattori organizzativi e fattori personali³.

Secondo la **Commissione Europea**, la **Direzione Generale Occupazione** e gli **Affari Sociali** (<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp>) i fattori più comuni che possono determinare stress legato all'attività lavorativa sono:

- Quantità di lavoro da eseguire eccessiva oppure insufficiente
- Tempo insufficiente per portare a termine il lavoro in maniera soddisfacente sia per gli altri che per se stessi
- Mancanza di una chiara descrizione del lavoro da svolgere o di una linea gerarchica
- Ricompensa insufficiente, non proporzionale alla prestazione
- Impossibilità di esprimere lamentele
- Responsabilità gravose non accompagnate da autorità o potere decisionale adeguati
- Mancanza di collaborazione e sostegno da parte di superiori, colleghi o subordinati
- Impossibilità di esprimere effettivamente talenti o capacità personali
- Mancanza di controllo o di giusto orgo-

² Ad esempio, misurando la pressione del sangue e la frequenza cardiaca, controllando i movimenti oculari, registrando le onde cerebrali e l'attività elettrica dei muscoli, e combinando questi risultati con la combinazione dei test psicologici, si può valutare il livello di stress a cui è sottoposta una persona. Attraverso il cervello, lo stress ha una grande influenza sul funzionamento del sistema nervoso autonomo, del sistema endocrino e del sistema immunitario.

Per esempio, quando uno stato di stress contraddistinto da ansietà o sofferenza persiste a lungo, vengono prodotte grandi quantità di ormoni surrenali corticali (ormoni steroidi secreti dalla corticale del surrene). Allo stesso tempo, diminuiscono i granulociti di tipo T-killer e si ha una depressione del sistema immunitario.

Poiché le cellule T-killer combattono il cancro, lo stress crea una condizione in cui si è più vulnerabili a questa malattia. Altre malattie sono di natura psicosomatica: una manifestazione sul corpo di sofferenze, ansia, emozioni negative. Un esempio sono alcuni tipi di dermatiti come la psoriasi o come l'iperidrosi (aumento eccessivo della sudorazione del palmo della mano). (Gobbato, 2002 - D'Urso, Trentin, 2002).

glio per il prodotto finito del proprio lavoro

- Precarietà del posto di lavoro, incertezza della posizione occupata
- Condizioni di lavoro spiacevoli o lavoro pericoloso
- Possibilità che un piccolo errore o disattenzione possano avere conseguenze gravi.

Se nell'ambiente di lavoro si verificano alcune delle condizioni sopra citate è probabile che i lavoratori siano sotto stress, con tutti i rischi che ciò comporta per la loro salute e per l'azienda in cui lavorano. Ovviamente, per limitare le cause dello stress bisognerebbe agire prima a livello organizzativo, poi a livello personale e solo quando se ne incontra la necessità.

CUBO VS STRESS: LE SUE METODOLOGIE DI APPROCCIO

a. Premessa

L'art. 28 del D.lgs. 81/08 prescrive l'obbligo per il datore di lavoro di effettuare la valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e salute di tutti i lavoratori, compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004".

Non c'è affatto da stupirsi visto che, per svariati motivi, da sempre l'ambiente di lavoro è un vero e proprio centro di produzione di stress.

Nei paragrafi precedenti si sono citati lavori, metodologie e risultati ottenuti nel corso di anni di studio sull'argomento stress-lavoro.

Cubo, sulla base dell'esperienza pluriennale acquisita in ambito consulenza di organizzazione e direzione e selezione del personale, è in grado di fornire un apporto significativo per ogni azienda che intenda effettuare un'analisi organizzativa interna con lo scopo di individuare i fattori e le cause (di natura organizzativa) scatenanti lo stress da lavoro correlato.

b. I fattori stressogeni

I principali fattori stressogeni individuati

in una serie di interventi consulenziali sono così raggruppabili:

- Incertezza nella definizione dei ruoli e nelle istruzioni ricevute: quando molte persone si ritrovano regolarmente insieme, è possibile che si verifichi uno stato di tensione. Le diverse personalità possono entrare in conflitto e si può verificare un'incertezza nella definizione dei ruoli, influenzando negativamente l'efficienza del gruppo stesso o generando confusione nelle istruzioni ricevute. Spesso nascono rivalità che portano a contrasti che non hanno nulla a che fare con il lavoro da svolgere, e un generale dissenso nei confronti di obiettivi e procedure può compromettere il buon completamento di un incarico o di un progetto.
- La quantità di lavoro assegnata è eccessiva o insufficiente: lo stress deriva da un eccesso di richieste percepite dall'individuo rispetto alla sua percepita capacità di soddisfare quelle richieste. Questo si verifica quando la quantità di lavoro assegnata viene considerata eccessiva e di conseguenza il tempo che si ha a disposizione per svolgerlo risulta insufficiente. Anche se scadenze o termini da rispettare fanno parte del lavoro, per cui un progetto deve essere completato entro una data prestabilita, non sempre questo avviene in modo semplice e naturale. A volte le scadenze sono stabilite da persone non direttamente coinvolte nel progetto e quindi si rivelano irragionevolmente errate o addirittura impossibili da rispettare, tanto da provocare frustrazione e rabbia. Altre volte, se il lavoro è suddiviso in attività diverse e su più persone, la suddi-

3 Secondo il modello dell'aggravio di lavoro -Job strain model - (Karasek, 1990, 1993) lo stress lavorativo sarebbe causato soprattutto dalla combinazione di un eccessivo carico di lavoro e una scarsa possibilità di controllo sui compiti da svolgere.

Quindi, in presenza di un carico di lavoro pesante, un lavoratore potrebbe non sentirsi stressato se percepisce di poter gestire nella maniera più opportuna tale carico. Il modello dello Squilibrio tra sforzo e ricompensa - effort-rewards imbalance model - (Le Doux, 1999) ipotizza invece che lo stress lavorativo si riscontri in presenza di un elevato impegno da parte del lavoratore associato ad una scarsa ricompensa (intensa come guadagno economico, approvazione sociale, stabilità lavorativa opportunità di carriera, ecc.).

visione potrebbe rivelarsi non equa con qualcuno più carico di altri ma con la data di consegna. Viceversa, anche quando la quantità di lavoro assegnata è scarsa e gran parte del tempo impiegato al lavoro trascorre nella noia e nell'impertinente, si può facilmente cadere nella trappola dello stress.

- Un management insensibile: la maggior parte delle persone lavora alle dipendenze di un capo, il quale anziché essere dotato di leadership e di capacità comunicative, non è in grado di motivare e sostenere i propri collaboratori, scadendo invece in critiche poco costruttive senza aiutarli a ricercare le cause degli errori e a trovare i miglioramenti da introdurre.
- Inadeguatezza sul piano del ruolo ricoperto: chi riveste un ruolo dirigenziale o di responsabilità, spesso è stato investito di tale ruolo per le proprie abilità professionali, pur essendo privo di quelle doti di buon leader che gli consentirebbero di essere un buon capo ufficio/reparto/settore. Questo senso di inadeguatezza sul piano della qualifica può generare molto stress.
- Rapporti difficili con i colleghi: lavorare con persone difficili può essere faticoso. La rabbia e il risentimento tra colleghi possono inasprirsi fino al punto di provocare stress e anche malattie.
- Un ambiente di lavoro inadeguato: lavorare con attrezzature inappropriate può incidere negativamente quanto lavorare al pc tutto il giorno seduti su una sedia scomoda.
Tra i fattori stressogeni fisici sono inclusi cattiva illuminazione, scarsa aerazione e inquinanti nell'aria (come era il fumo di sigaretta, ma anche sostanze volatili nei laboratori o in stabilimento produttivo).
Un ambiente sgradevole e inadatto non solo può essere causa di malattie, ma inasprisce anche il morale di chi è costretto a lavorarci.
- Incertezza nella definizione degli obiettivi personali e dell'organizzazione del lavoro: ci sono situazioni in cui si deve lavorare da soli e in cui si è chiamati a

raggiungere un obiettivo. Per riuscire a lavorare da soli e con successo bisogna essere disciplinati ed entusiasti. In questo caso la mancanza di motivazione, l'incertezza nella definizione degli obiettivi personali, l'incapacità ad organizzare il proprio lavoro, sono potenziali fattori stressogeni. Anche in questo caso è da evidenziare che il "capo" non è adeguato, in quanto non aiuta il proprio dipendente a migliorarsi nella gestione del proprio lavoro e del proprio tempo.

c. Che cosa fare?

L'individuazione di tali fattori obbliga l'azienda a ristrutturarsi internamente, a riorganizzarsi e sicuramente a cambiare il modo di valutare l'importanza del benessere organizzativo e dei propri uomini, con gli indiscussi vantaggi che esso produce in termini di redditività.

Per le aziende dovrebbe essere fondamentale annoverare nel proprio team persone coinvolte in un obiettivo comune.

Tutto ciò avrebbe un ritorno di immagine sui dipendenti che vedrebbero l'azienda interessarsi a loro sia come figure professionali sia come persone e quindi, sentendosi accuditi e curati, fanno qualcosa in più di ciò che stanno già facendo.

Il risultato è a tutto vantaggio dell'azienda.

Riorganizzare l'azienda significa, in base agli obiettivi strategici, creare processi chiari definendo responsabilità precise per le singole fasi che lo compongono. È anche evidente che ogni responsabile di fase deve conoscere anche tutte le altre fasi del processo condividendone la conoscenza con tutti gli altri membri del gruppo, in modo che ciascuno sappia cosa fare di fronte ad un'anomalia non prevista, in modo da renderla prevedibile nel futuro.

In altre parole, per rendere responsabili i capi di ogni fase, bisogna loro chiarire quali sono i compiti, il grado di tollerabilità, in modo da stabilire sempre cosa è accettabile e cosa no e in questo caso sapere cosa fare.

La presenza del consulente può essere inoltre importante in alcune situazioni

critiche che si possono presentare nella vita di un lavoratore – dipendente, come ad esempio, quando viene richiesto un cambiamento di mansione, di ruolo, o di esclusione che potrebbe generare angoscia e resistenza con il rischio di non recepire la richiesta di crescita dell'azienda (e anche sua).

Il consulente può entrare in gioco con la sua professionalità stimolando la presa di coscienza delle proprie capacità e facendo emergere l'energia necessaria per affrontare il cambiamento con competenza e sicurezza.

Tuttavia, la reazione allo stress, è diversa per ogni individuo. I fattori individuali come la personalità, il comportamento, lo stile di vita, i valori e il sostegno da parte degli amici e della famiglia, hanno un peso rilevante nel modo in cui lo stress influenza una persona.

È per questo che accanto ad un'analisi organizzativa è necessario mettere in condizione i singoli di avvalersi di strumenti di autovalutazione, strumenti che permettono al singolo di valutarsi in certe dimensioni.

Incrociando i dati sarà possibile assegnare un peso specifico ai diversi fattori che concorrono a generare stress e che sono di tipo strutturale/organizzativo/relazionale e/o di tipo individuale.

In questo modo ognuno mette in evidenza le proprie carenze ma anche le proprie capacità in modo da introdurre piani di formazione per recuperare la carenze e valutare dove potrebbe essere meglio utilizzato l'individuo stesso.

Da qui il necessario intervento consulenziale costruito ad hoc.

CONCLUSIONI

Le aziende sono composte da persone che hanno i loro sentimenti, le loro emozioni, le loro modalità comunicative, le loro aspirazioni, i loro bisogni. Tutto questo non emerge dai bilanci, dai budget, dalle relazioni mensili, eppure ne è la forza propulsiva, l'anima.

Ad esempio, quando in ambito lavorativo

diventa difficile:

- La convivenza
- La condivisione di un progetto
- Le relazioni con i colleghi
- La motivazione al lavoro
- La coesione organizzativa
- L'integrazione degli obiettivi personali con quelli aziendali
- La gestione dei conflitti in fase di cambiamento
- La gestione dello stress
- La pianificazione degli obiettivi
- La gestione del tempo

Allora è molto probabile che si creino situazioni da stress lavoro-correlato con la ovvia conseguenza che si creino ritardi ed errori nel raggiungimento degli obiettivi. L'obiettivo primario di una società di consulenza consiste:

- evidenziare le cause (ad es. con un questionario a domande chiuse e dettagliare sui vari argomenti di organizzazione e aziendale);
- potenziare e sviluppare le risorse dell'individuo;
- attivare le capacità latenti;
- dare spazio all'efficacia relazionale e alla soddisfazione personale in rapporto al proprio vissuto professionale.

È necessario, quindi, migliorare il livello di competenze individuali e al tempo stesso improntare una relazione che riveli motivazioni, ambizioni, conflitti e incapacità di gestire le proprie insoddisfazioni.

Ne consegue che un'azienda deve far sua questa missione dando al consulente il compito di:

- infondere benessere ed equilibrio lavorando su fattori che influenzano la salute psico-fisica dell'individuo;
- mediare tra azienda e dipendente: l'azienda desidera migliorare il rendimento delle varie professionalità in termini quantitativi e qualitativi e in questo senso il benessere dei lavoratori è la più grande risorsa ed investimento;
- non intervenire sulle patologie, ma trasmettere abilità e competenze che facilitino lo sviluppo delle potenzialità e che migliorino le risorse negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni, appor-

tando così benessere.

E i risultati non mancheranno, perché si potrà avere:

- Aumento del benessere nei contesti lavorativi
- Facilitazione della comunicazione all'interno dell'azienda
- Crescita della motivazione al lavoro
- Generazione delle strategie di problem solving
- Miglioramento della qualità del lavoro in termini di efficacia e di efficienza
- Riduzione dell'assenteismo
- Aumento della produttività
- Maggior sostegno in condizioni conflittuali e di disagio.

Questi risultati si potranno ottenere se tutti i manager dell'azienda, i direttori del personale, i gruppi di lavoro ed i singoli lavoratori nell'affrontare i momenti di cambiamento, di riorganizzazione, di difficoltà nella gestione dei processi lavorativi, comunicativi o relazionali vorranno veramente risolverli valutandoli con un consulente esterno.

BIBLIOGRAFIA

- Carayon P., Work and stress – “A longitudinal test of Karasek's job strain model among office”, vol. 7 n° 4, p. 299-314
- D'Urso V., Trentin R., *Introduzione alla psicologia delle emozioni*, Editori Laterza, 2002
- Gobbato F., *Medicina del Lavoro*, Mason; 2002
- Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva: come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, BUR, 2006
- Karasek R., Theorell T., *Healthy Work*, New York, Basic Books, 1990
- Le Doux J., *Il cervello emotivo: alle origini delle emozioni*, Baldini & Castaldi Editori, 1999
- Novara F.; Sarchielli G., *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Il Mulino, 1996
- Siegrist J., *Rivista salute e Società – “Le disuguaglianze sociali di salute. Oltre le spiegazioni materiali”*, 2006.

WEBGRAFIA

<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp> ◆