

---

**Servizio Nazionale Studi  
e documentazione sull'ambiente di lavoro**

---

**Elisabetta Ceroni**

**Riflessioni sullo stress correlato al lavoro**

**-risorse di *self empowerment*-**



*Crack 7*, 2010, courtesy **Luca Matti**

## **Riflessioni sullo stress correlato al lavoro**

-risorse di *self empowerment*-

Di Elisabetta Ceroni

**Edizione curata dal**

**Servizio Nazionale Studi e documentazione  
sull'ambiente di lavoro**

[www.rs-ergonomia.com](http://www.rs-ergonomia.com) 2016

I contenuti di questo libro possono essere riprodotti con sistemi elettronici, meccanici o altri, purché venga citata la fonte.

## Indice

Presentazione .....	5
Premessa .....	9
Parte prima: Stress e rischi psicosociali correlati al lavoro .....	22
Capitolo 1: Stress e GAS (Gas Adaptation Sindrome, Sindrome Generale di Adattamento) .....	23
1.1.1 <i>Le origini degli studi sullo stress</i> .....	23
1.1.2 <i>Origini delle ricerche sulla perturbazione dell'omeostasi psichica</i> .....	28
1.1.3 <i>GAS (General Adaptation Sindrome, Sindrome Generale di Adattamento)</i> .....	36
Capitolo 2: Analisi dello stress occupazionale e dei rischi psicosociali da stress lavoro-correlato .....	48
1.2.1 <i>Stress e lavoro</i> .....	48
1.2.2 <i>I fattori psicosociali stress lavoro correlato</i> .....	53
1.2.3 <i>La Normativa di riferimento</i> .....	61
1.2.4 <i>Uno strumento di self-empowerment: autovalutazione dei principali out put di rischio psicosociale stress lavoro correlato</i> .....	67
Parte seconda: Premessa alle prassi di valutazione e gestione dello stress lavoro correlato .....	81
Cap. 1: Prospettiva analitica psicosociale .....	82
Cap. 2: Visione umanistica del metodo scientifico: Abram Maslow e la Psicologia della Terza Forza ...	91
Cap.3: Pregiudizi e stereotipi .....	93
Cap. 4: Un paradigma analitico: Pragmatica della comunicazione .....	97
Cap. 5: Una prospettiva filosofica: <i>Mind-body problem</i> .....	101

Cap. 6: Analisi neuroscientifica: la Teoria dei neuroni specchio .....	107
Cap.7: Punto di vista della psicoanalisi .....	112
Cap.8: Un modello analitico: lo Spazio Extralinguistico Intenzionale (S.E.I.) .....	123
Conclusioni: riflettere sull'autoefficacia quale risorsa di self-empowerment .....	133
Glossario .....	138
Bibliografia .....	145

## **Presentazione**

## **Stress con tre o con quattro esse**

*Stress* si scrive con tre esse, è quasi un'onomatopeica, come *bang, roar, click*. Forse in origine lo era, forse agli orecchi un inglese suona ancora così.

E' un suono sgradevole quello che la parola stress riproduce, qualcosa come il torcersi delle fibre del legno in un test di stress meccanico, o lo stridere dei freni di un mezzo che cerca di salvarsi da un impatto ineluttabile, o il cigolio di un letto su cui delle persone, per una ragione o per un'altra, hanno una notte movimentata...

E certamente in questa ricostruzione (puramente fantastica) dell'origine della parola si ritrova il senso di quel termine e di questo libro.

Lo stress, quello che ci dicono di evitare, ridurre, combattere, è la mancanza di controllo su eventi che ci riguardano.

Gli psicologi lo chiamano *distress* e a voler fare le cose per bene qui le esse salgono a quattro: *dis-stress*, contrapposto a *eu-stress*, che ha una esse in meno e quel prefisso "eu", buono, che ci lascia un margine di controllo sulle avversità e può trasformare la sventura in un'avventura.

Ci chiediamo: ma perché tutte queste esse fanno così paura? Perché sembra che non ci sia minaccia peggiore che lo stress?

Certamente c'è una sopravvalutazione dello stress dovuta al fatto che le scienze della formazione e le scienze umane in genere tendono a guardare l'uomo dalla cintola in giù riducendo la volontà a motivazione, la convivialità ad alimentazione e, appunto, il conflitto a stress.

Tuttavia vi sono buone ragioni per fare come l'Autrice che dedica un libro intero allo stress e lo "tratta", in tutti i sensi, come cosa a sé stante.

La maggior parte delle persone lavora in città e la città, come sappiamo per esperienza e come gli

urbanisti confermano, è stressante: una grande città è continuamente rivoltata per moltiplicare gli investimenti non certo per far vivere bene i suoi abitanti.

Ricordate quell'attore che beveva l'amaro in mezzo al traffico contro il logorio della vita moderna? Nelle metropoli di oggi, tra zone rosse, tramvie ed expo, non basterebbe un digestivo, gli sarebbe diagnosticato qualcosa simile al disturbo posttraumatico da stress e verrebbe imbottito di psicofarmaci.

Tuttavia le città hanno una forza e un fascino che permette loro di legare a sé gli abitanti anche dopo le più colossali devastazioni. E' questa la "consistenza" delle città di cui parlava Mitscherlich, un fenomeno che va guardato senza preconcetti e senza moralismi.

Ammettiamolo: benché le alternative al lavoro competitivo e stressante in un contesto urbano esistano e siano per molti preferibili da un punto di vista pratico, chi non ha un lavoro in città lo cerca e chi ne ha uno se lo tiene stretto. Si danno tanti esempi

contrari ma la tendenza prevalente è ancora questa e probabilmente lo resterà per moltissimi anni. Così è per chi scrive e così sarà probabilmente per chi leggerà questa pagina.

Chi ce lo fa fare? La pressione economica, certo, ma anche lo spirito di emulazione e da ultimo forse quel che rimane della volontà di potenza, ovvero la sensazione che è ancora il lavoro che produce la storia mentre le altre attività si limitano a recepirla quando ormai non può più cambiare, fa sì che milioni di donne e di uomini ogni anno vengano a trovarsi nelle situazioni "stressanti" descritte e affrontate dall'Autrice, a cui vanno i nostri complimenti e i nostri auguri.

**Massimo De Micco**



## **Premessa**

*“Uno degli idoli più comuni è quello di credere che tutto ciò che esiste è naturale che esista”.*

Antonio Gramsci

La Crisi finanziaria e la crisi economica, così come non si sono mai verificate nella storia, si stanno oggi ripercuotendo su tutto l’orizzonte dell’esistente. Il modello sociale postindustriale dell’era della globalizzazione e della *new economy* è pervaso da una condizione esistenziale d’incertezza e insicurezza; la paura del futuro è una condizione comune dell’ideologia della flessibilità e della mobilità contemporanee.

Come conseguenza delle grandi trasformazioni produttive e della continua mutazione antropologica il

*know how* lavorativo cambia in continuazione spesso caratterizzato da fattori di *mobbing*, di *bullying* e di *burn out*. Il lavoro è oggi la prima causa di stress per il 54% degli abitanti del pianeta, in particolare con la punta più alta in Giappone, dove 30.000 persone l'anno muoiono di *karoshi*, cioè decesso per troppo lavoro.

All'esordio degli studi sullo stress, la reazione fisiologica era identificata nell'attivazione dell'asse ipotalamo-ipofisicorticosurrenale; la reazione adattiva diventa patogena se protratta con eccessiva intensità per lunghi periodi. L'eccesso di stimoli rappresenta il pericolo; quando supera le capacità di adattamento causa le malattie dello stress.

Molte malattie della nostra epoca sono legate eziologicamente a un eccesso di stress, spesso connesso all'organizzazione della società moderna. Oggi il fenomeno dello stress è riconosciuto e studiato in molti ambiti scientifici. All'interno dei nuclei sociali organizzati, in particolare nelle aziende, si è da tempo, reso necessario, attuare azioni per fornire a

tutti le garanzie di sicurezza imprescindibili al buon vivere comune. La formazione alla sicurezza è pensata e attuata, non solo per prevenire il malessere, ma per progettare il benessere.

Spesso si parla di stress come se fosse solo un problema individuale sottovalutando l'incidenza delle strutture organizzative, dei ruoli, delle mansioni, delle reti comunicative, considerando tutti questi fattori variabili secondarie e non invece fonti di stress.

Sappiamo che lo stress è la risposta di un organismo in crisi e che se la crisi non viene risolta, la risposta può diventare risposta patologica, malattia. Così è anche per il complesso aziendale nella sua dimensione globale e psicosociale; gli stimoli psicosociali di cui è permeato un contesto lavorativo sono spesso altamente stressogeni.

La capacità di lavoro è determinata dalla capacità del soggetto, di fronte all'ansia e all'incertezza, di sostenere le proprie funzioni, di mantenere il principio di realtà: il rischio di condizioni ambigue nella vita

organizzativa è costante e la consapevolezza che ogni fenomeno anche psichico è intenzionale deve essere sempre presente.

Come ben sappiamo, purtroppo le pratiche di valutazione e protezione dei fattori psicosociali da stress lavoro correlato, sono spesso scadute in mere pratiche burocratiche finalizzate solo all'adempimento degli obblighi legislativi.

Ci è parso fondamentale proporre una riflessione generale quale *framework*, un'aporia di sostegno, rivolta in particolare a tutti gli operatori che operano nell'ambito della questione dello stress-lavoro correlato: specialisti, tecnici, periti, manager. L'intenzione non è quella di esporre metodologia e tecniche, che peraltro bravi colleghi padroneggiano egregiamente; si vuole solo offrire a un pubblico di esperti-lettori una traccia di riflessione quale consolidamento o ampliamento delle prospettive analitiche.

La complessità caratterizza le pratiche di assessment; in esse si cerca sempre di andare al di là dei sintomi manifesti, mantenendo una visione dinamica dei fatti; obiettivo fondamentale è rimanere in un'ottica generale gestaltica, sistemica, ma soprattutto integrata.

Secondo il paradigma evolutivo, è necessario considerare i sistemi (aziendali, nel nostro caso) in continua evoluzione. Avallone e Paplomatas (2005) definiscono la salute organizzativa come: “L’insieme di nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.”

Le condizioni socioeconomiche in cui si trovano le aziende sono l'espressione delle continue trasformazioni sociali e politiche. Tali condizioni sono in parte determinate dalle dinamiche psicosociali delle persone che lavorano.

L'indagine sulle dinamiche teoriche e pratiche che ruotano intorno alla problematica dello stress, in particolare correlato al lavoro, possono aiutare o agevolare davvero il benessere soggettivo, permettendo, oltre che snodi di *self empowerment*, un protagonismo consapevole che ci induca a “staccare la spina” al momento giusto, al fine di individuare altre <<rotte>> significative di vita.

La natura della conoscenza che conduce ai processi scientifici è centrata sull'azione umana e sui processi che la determinano e che devono essere considerati nel valutare moralmente il fatto in sé e le sue conseguenze. Possiamo qui rifiutare l'atteggiamento riduzionistico secondo cui la scienza è qualcosa di oggettivo nel senso che è descrivibile solo formalmente.

Molti filosofi sostengono che la scienza e la conoscenza, non sono attività impersonali rispetto alla realtà, ma è il coefficiente personale che svolge il ruolo centrale nelle attività dell'uomo.

“In ogni atto della conoscenza entra un contributo appassionato della persona” (Polanyi) e tale componente non è un’imperfezione bensì una parte vitale della conoscenza.

Ecco perché è importante riflettere sulle modalità dell’esperienza: la sua qualificazione, il suo campo di variazione. Spesso, come un atto alchemico, il consulente-terapeuta può determinare la generazione proprio di "quei" dati con l'interpretazione teorica, la suggestione, gli stimoli di rinforzo sottili e selettivi. Ciascun esperto sembra quasi produrre dati in sintonia con la propria posizione teorica. Ogni teoria tende cioè a confermarsi.

Entro l’ambito esperienziale cade non solo il dato sensibile, ma anche l’emozionalità, la realtà affettiva, il linguaggio e la percezione di un senso della nostra attività. La consapevolezza che ogni fenomeno anche psichico è intenzionale deve essere sempre presente.

Lo spirito conduttore delle riflessioni che proponiamo risiede nella ricerca di chiarezza; la valutazione dei

fattori psicosociali propri dello stress correlato al lavoro, riconosce la rilevanza della comunicazione per lo studio dello stress.

Si è classicamente definita la comunicazione come “l’atto di mettere in relazione”; nello scambio comunicativo è insita la condivisione di valori e regole sociali; l’uomo è un animale sociale e la vita di gruppo esige rispetto di regole e credenza in valori morali. La comunicazione ragionevole permette che tali norme si sviluppino e siano trasmesse all’interno della collettività.

A questo proposito si ritengono fondamentali le riflessioni filosofiche di Karl Otto Apel (1992) intorno all’*Etica della comunicazione*.

Secondo Apel la partecipazione al linguaggio, nelle sue forme di argomentazione razionale, presuppone il riconoscimento di forme etiche fondamentali come la comprensibilità, la verità, la veridicità, la giustizia normativa, le quali, in quanto regole ideali della



comunicazione, rappresentano le condizioni di base per la costruzione di una comunità ideale.

“ Emerge così, in primo luogo, il problema filosofico del rapporto tra essere e dover essere, ovvero tra razionalità scientifica (neutrale rispetto ai valori) e razionalità etica; in secondo luogo, il problema dell'affidabilità delle informazioni che gli esperti del sapere scientifico, la cui autorità non veniva prima quasi mai messa in questione, potrebbero fornire agli uomini giacché soggetti della responsabilità (affidabilità che condiziona a sua volta la possibile razionalità di un'etica della responsabilità); in terzo luogo, infine, il problema di come eventualmente compensare l'impotenza della responsabilità attribuibile agli individui, la quale si rende efficace solo nel quadro delle stesse istituzioni da trasformare, tramite una riorganizzazione della co-responsabilità per il cambiamento

delle istituzioni”.<sup>1</sup>

---

1 Apel, O.K., *Etica della comunicazione*, Milano, Jaca Book, 1992, pp. 16

Terremo sempre presente che i contesti lavorativi operano nella società dell'informazione (*network society*); le relazioni tra innovazione tecnologica e innovazione culturale sono in continuo mutamento. Il paradigma generale della società delle reti consiste proprio nel suo essere un'infinita *cybersfera* comunicativa fondata sulla produzione simbolica sempre più istantanea e condivisa.

Nell'universo mediatico i rapporti, gerarchizzati o liberi, si sviluppano secondo le politiche di partecipazione; se apparentemente lo spazio della *network society* enfatizza la creatività emergente e i processi d'innovazione, all'interno sottende un'antica struttura quotidiana, basata sia sulle fatiche del lavoro che da sempre reggono le economie locali e globali, sia sulle competenze culturali e linguistiche di antica tradizione.

Nella pratica di valutazione dei fattori di rischio stress correlato al lavoro, è importante tener conto di entrambe le angolazioni analitiche. È quello che

---

richiede anche la filosofia del *New people management*, con il suo obiettivo dell'impresa snella.

Il percorso analitico qui proposto si sviluppa in direzione di alcuni approfondimenti; non entreremo nel merito di questioni tecniche oggettivo- aziendali, ma svilupperemo un'analisi generale, a monte dei fatti e dei dati aziendali veri e propri, conducendo una riflessione sui molteplici aspetti soggettivi, psichici e sociali che caratterizzano i fattori di rischio stress da lavoro.

Il fine dei nostri studi risiede nel cogliere le relazioni di dipendenza tra questi fattori per diminuire i rischi. Lo studio e il pensiero a monte della pratica operativa dovrebbero essere di ampio respiro, e abbracciare tutte le prospettive analitiche: psicosociale in primis, filosofica, psicanalitica, medica.

Inoltre si ritiene fondamentale mettere l'accento, in sintonia con la *filosofia della praxis*, sull'importanza di prendere posizione contro quel meccanismo in forza del quale tutto procede in maniera deterministica

senza lasciare spazio alla soggettività responsabile degli uomini, sia singoli, sia in gruppi.

Risulta essenziale defatalizzare la realtà, denaturalizzare il nostro sguardo, tornare a vedere processi storici, prassi, risultati dell'agire. Socializzare e storicizzare lo sguardo al fine di ritornare a vedere quelle realtà concepite come tali e verso cui spesso non facciamo altro che rispecchiarle e registrarle così come sono, invece, i prodotti storici, né naturali, né eterni, ma trasformabili in vista di configurazioni più razionali e giuste dell'esistente. Occorre vedere le reali possibilità di trasformazione mediate dall'agire associato degli uomini.

Immersi come siamo nello scenario iperinformativo contemporaneo, risulta essere più che mai importante cercare di decostruire l'assunto secondo il quale il "prendersi cura" richieda "il curare" come un fenomeno centralizzato sul medico. Contro la medicalizzazione sociale le potenzialità dialogiche della comunicazione ci possono, al contrario, servire per prenderci cura delle forme vitali in genere;

*lebenswelt* diviene un aspetto fondamentale di ogni *expertise* amatoriale e professionale.

Lo stato presente delle cose non è ineluttabile e il futuro va pensato come possibilità.

Elisabetta Ceroni

## **Parte prima**

### **Stress e rischi psicosociali correlati al lavoro**

*“La salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale”.*

E inoltre.

*“Il Benessere è uno stato mentale dinamico caratterizzato da un’adeguata armonia tra capacità, esigenze e aspettative di un individuo, ed esigenze e opportunità ambientali”.*

O.M.S.

## **Capitolo 1**

### **Stress e GAS (Gas Adaptation Sindrome, Sindrome Generale di Adattamento)**

#### ***1.1.1 le origini degli studi sullo stress***

La chiarificazione scientifica del fenomeno dello stress è fondamentale; nel vocabolario comune il lemma è usato spesso a sproposito e in ultima analisi sappiamo che la conoscenza specifica, è la base per sviluppare qualsiasi opinione. Inoltre, è essenziale fare conoscenza della sindrome in modo efficace e trarre il massimo vantaggio dalla comprensione dei suoi meccanismi.

L'origine etimologica del termine stress si trova nell'aggettivo latino *stricuts*, stretto, compresso, e nell'uso popolare di *districtia*, una stretta, una strizzata, un'angustia o angoscia.

All'inizio del XIX secolo la fisica e l'ingegneria utilizzarono il lemma per indicare la somma delle forze di qualsiasi natura che agiscono su di un corpo.

In ambito scientifico il concetto contemporaneo di stress, emerge per opera del fisiologo americano Walter Bradford Cannon (1871-1945) che lo definì in associazione al concetto di omeostasi o autoregolazione tra individuo e ambiente interno, mediata da operazioni fisiologiche. Si considera l'essere umano come un'entità in equilibrio con il mondo esterno, ma soggetta a modificazioni che richiedono risposte adattive regolate dal Sistema Nervoso Autonomo e dal Sistema Nervoso Centrale.

Omeostasi dal greco, *Ὀμοιος*, identico, stabile e *stasis* condizione, è alla base delle funzioni alimentari, dell'equilibrio idrico, della respirazione e di tutte le funzioni metaboliche. Gli input omeostatici più rilevanti sono rappresentati dagli *stimoli chimico-fisici* come, ad esempio, il sistema-tampone che mantiene costante il pH del sangue o quelli che assicurano la costanza della pO<sub>2</sub> tissutale, o regolano la pressione



arteriosa. Sono presenti, inoltre, gli *stimoli ormonali* che controllano, ad esempio, la glicemia o la calcemia e gli *stimoli immunitari* che consentono all'organismo di difendersi dai micro parassiti (virus, batteri).

La compromissione dell'omeostasi produce la *sindrome di disadattamento*, una vera e propria patologia. I principali effetti fisiologici provocati dall'attivazione di questo sistema (accelerazione del ritmo cardiaco, vasocostrizione nell'area splanchnica e cutanea, aumento della pressione sanguigna, riduzione del tempo di coagulazione del sangue, broncodilatazione, liberazione di glucosio), furono interpretati da Cannon come espressione di una reazione integrata e aspecifica che l'organismo mette in atto nelle varie situazioni di emergenza. Tale reazione detta anche *reazione di lotta-fuga (Fight-Flight-Reaction)* è immediata e prepara l'organismo a combattere e/o a fuggire di fronte a qualunque situazione che costituisca una minaccia per la sua incolumità.

Non possiamo ora procedere nel racconto dell'evoluzione della teoria sullo stress, senza prima ricordare, la ricerca dell'italiano Giovanni Rasori, nato a Parma nel 1766 e riformatore della terapeutica europea. Il Rasori per primo arrivò alla conclusione di come la maggior parte delle malattie fosse dovuta a eccesso di stimolo; elaborò un sistema che inquadrava i turbamenti dell'omeostasi organica nelle diatesi di *stimolo* e *controstimolo*: la prima, come vedremo in seguito, corrispondente alla fase iniziale dello stress, la *reazione di allarme*, la seconda comprendente fenomeni della *fase di resistenza* e *fase di esaurimento* della sindrome individuata da Hans Selye.

Hans Selye, medico di origini austriache e famoso fisiologo-ricercatore alla *McGill University* di Montreal, grazie alla pubblicazione (1936) di un articolo sulla rivista *Nature*, è considerato l'iniziatore degli studi moderni sullo stress, (oggi si annoverano circa 200.000 pubblicazioni sull'argomento); egli propose la tesi che esistesse nei meccanismi biologici che presiedono alle risposte di adattamento di un

organismo a fronte di un agente nocivo, un insieme di segni e di sintomi tra loro correlati e coerenti tale da far pensare all'esistenza di una sindrome generalizzata di risposte. Già l'anno precedente, Selye aveva indicato con il termine stress:

“Uno stato di tensione aspecifica della materia vivente, che si manifesta mediante trasformazioni morfologiche tangibili in vari organi e, in particolare nelle ghiandole endocrine che stanno sotto il controllo dell'ipofisi anteriore”.<sup>2</sup>

La ricerca selyeriana ha le sue radici anche negli studi intrapresi alla metà dell'Ottocento per opera del fisiologo francese Claude Bernard. Il dottor Bernard, si concentrò sul cosiddetto *Milieu intérieur* dell'organismo, cioè sui meccanismi di compenso e di scompenso che caratterizzano il nostro corpo. Il fisiologo attraverso esperimenti di vivisezione su animali, aveva analizzato quali fossero i limiti di questi meccanismi di compenso, indicando in tal

---

2 Selye h., McKeowen T., *Studies on the physiology of the maternal placenta in the rat*, London, 1935, p. 119

modo come la natura umana, pur essendo plastica, non possa adattarsi a situazioni estreme se non a prezzo di gravi turbe che si traducono nello *stato di malattia*.

### ***1.1.2 Origini delle ricerche sulla perturbazione dell'omeostasi psichica***

Alle ricerche di Cannon dobbiamo la prima dimostrazione che anche stimoli di natura emotiva, come la rabbia e la paura, scatenano la *reazione simpatoarenomidollare* e che quindi, al pari di un'omeostasi organica, esista un'omeostasi psichica la cui perturbazione provoca le stesse modificazioni periferiche che si osservano quando l'organismo è sottoposto a stress di natura fisica.

Sullo studio del ruolo della mente e della vita emozionale nella genesi delle malattie, hanno contribuito due correnti di ricerca fondamentali: innanzi tutto l'*approccio psicosomatico d'ispirazione psicanalitica*. Tutti ormai sappiamo che la psicanalisi, è iniziata appunto con lo studio di un fenomeno: la

*conversione*, la quale consiste in una trasposizione del conflitto psichico (e in un tentativo di risolverlo) in sintomi che interessano i nervi motori, come certe paralisi, o sensoriali, come nel caso d'insensibilità o dolori localizzati.

Freud studiò tre tipi di patologie in un'ottica psicosomatica, la *nevrosi di angoscia*, la *nevrastenia* e l'*ipocondria*, secondo lui, l'eziologia di queste nevrosi è somatica. Mentre nell'isteria e nella nevrosi ossessiva, il fattore che fa scattare il disturbo risiede nella sfera psichica, in queste tre, la fonte scatenante risiede nella sfera somatica.

Il secondo filone d'indagine confluì l'*approccio psicosomatico della medicina psicosomatica*; Helen Flanders Dunbar (1938), figura pionieristica nell'ambito della medicina psicosomatica, descrisse come i conflitti repressi portino in ultimo luogo a manifestazioni organiche, la scelta del sintomo ha un'origine psicologica, un conflitto specifico può causare un danno alle cellule e ai tessuti.

Da questo approccio teorico, alcuni studiosi, dedussero una concezione psicogena delle malattie del corpo, ma la Dunbar, sostenne che la malattia può anche avere un'origine esogena, e che è la struttura della personalità che rende più precaria una parte determinata dell'organismo di fronte all'aggressione interna e che prepara il terreno alla somatizzazione.

Nel 1949 si tenne una conferenza americana dal titolo: “*Lo stress e le malattie del corpo*”, patrocinata dall'*Associazione per la ricerca sulle malattie nervose e mentali*. Questa conferenza rappresentò l'inizio di tutte le seguenti ricerche sul ruolo dei *life events*, (eventi della vita) nell'eziologia delle diverse malattie. La metodologia attuata da molti ricercatori, si basò sulla scala di Holmes e Rahe del 1967: la *Social Readjustment Rating Scale* (SRRS). Holmes e Rahe identificarono gli eventi stressanti più indicativi nella vita quotidiana e comune di un individuo.

<b>Scala di Holmes e Rahe (1967)</b>		
1	Morte del congiunto	100
2	Divorzio	73
3	Separazione dal coniuge	65
4	Carcerazione	63

5	Morte di un familiare vicino	63
6	Malattia o incidente grave	53
7	Matrimonio	50
8	Licenziamento	47
9	Ripresa della vita in comune	45
10	Pensionamento	45
11	Grave cambiamento della salute o del comportamento di un vicino	44
12	Gravidanza	40
13	Difficoltà sessuali	39
14	Arrivo in famiglia di un nuovo membro	39
15	Riadattamento professionale consistente (fusioni, reinserimenti, fallimenti)	39
16	Notevole cambiamento delle finanze (in peggio o in meglio)	38
17	Decesso di un amico intimo	37
18	Cambiamento del genere di lavoro	36
19	Cambiamento notevole del numero di discussioni con il partner (in più o in meno sull'educazione dei figli, sulle abitudini ecc...)	35
20	Accensione di un mutuo ipotecario o acquisto di un'abitazione, avvio di un affare ecc...	31
21	Pignoramento di un bene ipotecato o sottoposto a mutuo	30
22	Considerevole cambiamento di responsabilità al lavoro	29
23	Allontanamento da casa di un figlio	29
24	Difficoltà con la famiglia del coniuge	29
25	Eccezionale riuscita personale	28
26	Moglie che inizia o lascia un lavoro fuori casa	26
27	Inizio o fine di un ciclo scolastico	26
28	Grande cambiamento di ambiente	25
29	Cambiamento delle abitudini personali	24
30	Difficoltà con il proprio datore di lavoro	23
31	Cambiamento di orari o condizioni di lavoro	20
32	Cambio di domicilio	20
33	Cambio di edificio scolastico	20

34	Cambio di lavoro o della durata del tempo libero	19
35	Cambiamento nelle attività parrocchiali	19
36	Cambiamento nelle attività sociali	18
37	Comprare qualcosa a credito	17
38	Cambiamento nella durata del sonno	16
39	Cambiamento nel numero dei partecipanti alle riunioni di famiglia	15
40	Cambiamento notevole delle abitudini alimentari	15
41	Vacanze	13
42	Natale	12
43	Piccole violazioni della legge	11

Tab. 1.1.2.1 -Social Readjustment Rating Scale (SRRS)-

Entrano in gioco i *fattori psicosociali* e si rende necessario avere una conoscenza approfondita in proposito agli stati concomitanti della situazione stressante, alle caratteristiche psicologiche e biologiche degli individui e quelle dei sistemi sociali che agiscono come barriere di protezione sui singoli.

Risulta essenziale individuare le *dimensioni soggettive* e le *capacità di resistenza individuali* per meglio comprendere il panorama dei vissuti più disparati di fronte allo stress, infatti, le reazioni sono individuali e variano da un soggetto a un altro in funzione



dell'ereditarietà, dell'età, di precedenti patologici, della propria storia familiare, e della capacità di controllare mentalmente le situazioni vissute.

Gli eventi stressanti, associati al sopraggiungere di una malattia, si differenziano per: *Intensità, Dimensione, Durata, imprevedibilità*, gli eventi imprevedibili hanno maggior effetto, l'*effetto novità* accresce l'impatto delle situazioni stressanti.

All'*Istituto di Chicago* nel 1968, Franz Alexander, dichiarò che l'influenza delle emozioni può stimolare o inibire il funzionamento di qualsiasi organo.

Secondo la *teoria della specificità emozionale* le risposte somatiche agli stimoli emozionali, che siano normali o patologiche, variano a seconda della natura dell'emozione scatenante. Ogni stato emozionale ha una propria sindrome fisiologica.

Collera e paura	Aumento pressione arteriosa e accelerazione attività cardiaca
Risposta regressiva a un pericolo	Crescita della secrezione dello stomaco

Impulso represso protezione materna	incosciente -richiamo alla	Crisi di asma
---	----------------------------------	---------------

Tab 1.1.2.2 Stati emozionali e sindromi fisiologiche

La *teoria della specificità psicosomatica*, si riferisce al problema della predisposizione psicologica individuale ma trascura le considerazioni legate all'evolversi della malattia.

Alcuni ricercatori, hanno nel tempo, individuato un certo stato psicologico di *Sindrome dell'abbandono*, che equivale ad un'esperienza di demoralizzazione nel quale la persona precipita per un difetto dei suoi meccanismi di difesa psichica.

L'individuo si sente disperato in quanto una significativa perdita in atto, simbolica o immanente, è vissuta come irreversibile; questo stato si accompagna a una percezione di minore sicurezza in particolare nelle proprie relazioni sociali.

La sindrome dell'abbandono agisce come fattore di deflagrazione che facilita l'apparizione della malattia.

Epidemiologi come Cassel (1970) deducono, al termine di elaborate ricerche che: *“I cambiamenti nelle relazioni di gruppo, piuttosto che avere un ruolo eziologico specifico, accrescono in generale, la predisposizione alla malattia.”*

Questa nozione di *stress socialmente indotto* come fattore scatenante di malattia riscuote un interesse sempre maggiore; s’inizierà ad ammettere che lo stress può essere una delle componenti di qualsiasi malattia.

Si finisce per approdare a un modello eziologico rivisitato della genesi delle malattie che considera i seguenti fattori:

*-presenza di condizioni ambientali stressanti, percezione da parte della persona dello stress indotto da tali condizioni, capacità della persona di affrontare o adattarsi a tali condizioni, predisposizioni genetiche della persona a sviluppare una malattia, presenza di un agente infettivo.*

Le ricerche più recenti insistono sulla pluralità eziologica e rifiutano la predominanza della psicogenesi. La psicosomatica, oggi, ha il compito di

chiarire e integrare le componenti biologiche, psicologiche e sociali di ogni episodio medico.

Con Lazarus (1984) si definisce lo stress come uno stato cognitivo-soggettivo, tipico delle relazioni con l'ambiente, qualcosa di dinamico a carattere relazionale.

### ***1.1.3 GAS (General Adaptation Syndrome, Sindrome Generale di Adattamento)***

Quando nel 1975 l'OMS chiese a Selye che cosa fosse lo stress o *General Adaptation Syndrome*, Sindrome Generale di Adattamento (GAS), egli rispose che lo stress è una risposta generale aspecifica a qualsiasi richiesta/*demand* proveniente dall'ambiente.

Anche uno stimolo piacevole e gioioso è in grado di attivare una GAS; da ciò si deduce che perfino le richieste ambientali solite, se percepite come intense, sono potenzialmente in grado di produrre una risposta di stress e che lo stato di stress è una condizione

fisiologica normale; la completa libertà dallo stress è la morte.

La risposta adattiva può altresì divenire disfunzionale in relazione alle *caratteristiche dello stimolo (intensità-durata)*, e in particolare delle condizioni individuali del soggetto, unico e reale protagonista del suo sistema regolatore e vitale.

Selye affermava che il problema principale degli studi sullo stress è riscontrabile proprio nella *soggettività*, ovvero nel fatto che ciò che è stressante per una persona può non esserlo per un'altra.

Due variabili sono responsabili del processo degenerativo determinato dallo stress sul soggetto: la *suscettibilità individuale* e la *predisposizione individuale*.

La suscettibilità individuale è principalmente legata al significato soggettivo che è dato a un evento, in altre parole alla sua valutazione.

La predisposizione individuale determina l'organo bersaglio della patologia stress-correlata: l'apparato cardiovascolare, quello digestivo, la sfera sessuale, il sistema muscolo-scheletrico, la psiche, il sistema immunitario, ora singolarmente coinvolti, ora in combinazione tra loro.

La risposta individuale da stress da cui si può sviluppare una malattia psicosomatica può costituire un vero e proprio precursore di malattia.

Gli individui, secondo Selye, possiedono un "serbatoio di energie" per fronteggiare gli stimoli esterni, in base al quale si determina il *livello di resistenza al fenomeno*. Questa resistenza si esaurisce quando: a) l'agente stressante è particolarmente intenso; b) più fattori stressanti agiscono contemporaneamente; c) l'azione degli agenti stressanti è prolungata nel tempo.

Del 1977 è invece la prima dimostrazione scientifica che lo stress causa il blocco della produzione di cellule staminali nell'ippocampo di un individuo adulto. In

precedenza, tali ricerche, erano state fatte solo su macachi. Viene stabilito che nello stress cronico la produzione eccessiva e prolungata di cortisolo causa una riduzione dell'ippocampo e dei danni alla memoria e alle abilità cognitive fino al 60%.

Per meglio definire la GAS è indispensabile capire la *reazione di stress*, la quale si articola in tre fasi sequenziali di adattamento dell'organismo a ogni modificazione del suo ambiente:

a) *Fase di allarme*; è la fase in cui si spiega l'immediata risposta del nostro organismo a uno *stimolo stressorio*. risultato del metabolismo catabolico che stimola la produzione corticotropa del lobo anteriore dell'ipofisi, inducendo una maggiore secrezione di ormoni corticosurrenali.

Le attivazioni neurovegetative in cui si assiste alla secrezione delle due principali catecolamine, l'*adrenalina* e la *noradrenalina* permettono una rapida reazione del sistema nervoso autonomo; tali conduzioni nervose consentono di accelerare la rapidità di risposta dell'organismo all'ambiente.

Questa fase è però caratterizzata da labilità, in quanto le catacolamine vengono altrettanto rapidamente metabolizzate.

All'interno della fase di allarme, Selye riconosce due momenti opposti: *shock* e *contro shock*. Il primo corrisponde alla fase iniziale di “caduta” al di sotto del livello fisiologico di funzionamento dell'organismo (*base line*), mentre il secondo s'identifica col momento di reazione, attivata e sostenuta dal sistema neurovegetativo.

I sintomi che compaiono sono: tachicardia, diminuzione del tono muscolare e abbassamento della temperatura del corpo, formazione di ulcere gastriche o intestinali, aumento della concentrazione sanguigna, dell'anuresi di edemi, d'ipocloridria, leucopenia seguita da un forte aumento transitorio di leucociti, iperglicemia transitoria, diminuzione dello zucchero nel sangue liberazione di adrenalina da parte della porzione midollare del surrene.

*b) Fase di resistenza;* ha un andamento di maggiore durata, è, infatti, correlata alla durata dello stato di stress; questo processo è sostenuto da fenomeni



endocrini in cui l'ACTH ormone adrenocorticotropo, individuato come *first mediator* o sostanza biochimica presente in tutte le risposte di stress, e altri ormoni secreti dall'ipofisi anteriore come il GH o ormone della crescita, hanno una funzione fondamentale.

Sono gli effetti di questi ormoni, oltre alla presenza del cortisolo nell'organismo, a configurarsi come tracce biochimiche irreversibili comprimarie nei processi di deterioramento e degenerazione dell'organismo, infatti, le caratteristiche di questa fase, sono: crescita dell'attività, aumento del volume della ghiandola corticosurrenale, involuzione rapida del timo e degli altri organi linfatici.

c) *Fase di esaurimento*; si presenta dopo un'azione prolungata degli agenti stressanti, i valori di funzionalità dell'organismo sono al di sotto dello stato normale, compaiono le malattie e si arriva fino alla vera e propria morte.

Lo stress, come dicevamo, è di per sé una risposta normale di adattamento generale all'ambiente, la base psicofisiologica ed energetica che si attiva di fronte ad uno stimolo-novità, ad esempio, è sempre la stessa.

La risposta di stress è un reclutamento psicofisiologico di energie comportamentali e cognitive, dalle più semplici (attacco-fuga) alle più complesse e sofisticate, gli esiti di questo procedimento, sono legati però all'efficacia complessiva delle manovre psicofisiologiche.

L'energia ben utilizzata permette una maggiore sintonia tra l'individuo e i suoi obiettivi rispetto all'ambiente e in tal caso si parla di *eustress*, al contrario, con il termine *distress* s'indica un fallimento cronico adattivo alla risposta psicofisiologica di stress.

Le *principali caratteristiche dello stress* si possono riassumere come segue:

a) Il binomio stimolo-risposta; b) Lo sforzo di adattamento; c) Un alto consumo energetico.

Esiste una *fase intermedia* tra lo stato di salute e la manifestazione della malattia o spazio in cui la malattia sopraggiunge.

L'analisi dei fenomeni che costituiscono la risposta di stress, non può prescindere dall'analisi degli agenti o

cause che la determinano; si è soliti in questo caso, parlare di *stressors*, accadimenti o agenti nocivi.

Le *potenzialità stressogene* dipendono sia dalla durata sia dall'intensità dello stimolo; quantità e durata dei potenziali *stressors*, quindi, sono gli aspetti focali che permettono di definire le caratteristiche di attivazione di una GAS da parte di uno stimolo esterno nei confronti di un organismo.

Ogni individuo che affronta lo stesso evento ha reazioni diverse, e l'impatto è fortemente influenzato dalla risposta che darà l'ambiente come possibile scudo protettivo per ridurre le fonti di stress.

Considerando l'incidenza cumulativa di tanti piccoli fattori di *distress* che via via si possono assommare tra loro nel corso del tempo, possiamo chiaramente capire come potrebbe agire all'improvviso un qualsiasi *fattore perturbante*.

Apparentemente può essere anche l'episodio più insignificante a rappresentare il *Fattore X*, cioè l'elemento scatenante della sindrome GAS.

Semplificando si può dire che il *fattore X* agisce come la famosa "goccia che fa traboccare il vaso"; gli

equilibri omeostatici personali si frantumano grazie all'evento improvviso e la soglia ottimale di resistenza, appunto omeostatica, che probabilmente era già fragile non funziona più da filtro o barriera anti-stress.

Abbiamo già descritto la varietà sintomatologica cui possiamo essere soggetti, mettiamo ora l'accento solo su un segnale generale psicofisiologico importante, in grado di metterci in allarme e indicarci che stiamo subendo il famigerato *X factor*: si tratta del manifestarsi di atteggiamenti d'iper mobilità o al contrario d'ipomobilità.

Improvvisamente il *grounding* che ci era proprio vacilla; stiamo veramente iniziando a sentirci un po' strani? Allora, a questo punto, non serviranno a niente tutti i meccanismi di difesa che servono all'auto-protezione; rimozione, sublimazione, razionalizzazione e proiezione non saranno più sufficienti a proteggerci dallo stress acuto e cronico.

Abbiamo già detto che il verificarsi di qualsiasi reazione è strettamente collegato e correlato alle variabili personali e soggettive di ogni individuo. Lo

stesso evento negativo che si ripercuote improvvisamente su due soggetti diversi, ha rispettivamente conseguenze alquanto dissimili, dunque risulta inutile rilevare che filtri e barriere di difesa, sono e si attivano con modalità diverse in ogni individuo.

Ai fini della prevenzione di stati di stress acuto e prolungato nel tempo, appare chiara l'importanza di essere il più possibile consapevoli delle cause. La riconoscibilità delle cause di stress autopromuove dinamiche vitali di contrasto che ne limitano il perdurare patologico nel tempo.

Le cause di stress spesso agiscono nell'ombra, e sono vere e proprie insidie occulte; se non le riconosciamo in tempo tendono a stabilizzarsi nell'inconscio, come una specie di rumore di fondo, una barriera psicobiologia che costantemente attenta alla nostra salute.

La risposta da stress è, infatti, la risposta di un *organismo in crisi*, e se la crisi non viene risolta, la risposta da stress può diventare risposta patologica: *malattia*.

L'ambito medico non è competenza di questa indagine e noi possiamo solo affermare che le ricerche medicoscientifiche relative allo stress, che fino ad oggi si sono sviluppate intorno a tre aree fondamentali, (area neurovegetativa, area neuro-endocrina, area immunitaria), oggi si stanno evolvendo in direzioni di ricerca che appartengono alla sfera dell'innovazione.

Gli studi contemporanei ci indicano chiaramente che non esistono confini netti tra psiche e corpo, tra funzione nervosa e funzione immunitaria tra risposte del cervello e risposte dell'organismo: pertanto essi consentono di considerare in modo nuovo i rapporti tra l'ambiente e l'uomo, indicando come la tradizionale dicotomia tra psiche e corpo sia ormai superata poiché ancorata ad antiche conoscenze. Il cervello è interconnesso con tutto l'organismo in una sorta di *neurosinfonia* come la definisce Cristoph Helferich, esperto di analisi bioenergetica; tutto agisce simultaneamente in correlazione al fine di trovare la giusta risposta di adattamento.

*Sistem biology, psiconeuroendocrinoimmunologia* ricerca neuroscientifica, tecniche di *braining* *immagin*, e *neuroimaging funzionale*, sono oggi in grado di effettuare seri e utili monitoraggi dello stress acuto e cronico.

A noi non resta che l'unico vero strumento per affrontare la sindrome, quello di fermarsi, sospendere, oltre che il giudizio anche le pratiche che siamo obbligati a sostenere, insomma “staccare la spina” prima che sia troppo tardi.”

## Capitolo 2

### **Analisi dello stress occupazionale e dei rischi psicosociali da stress lavoro-correlato**

*“Le malattie della nostra epoca, sono legate etiologicamente ad un eccesso di stress, e a sua volta questo stress è un prodotto della struttura di determinate situazioni sociali e legato all’organizzazione della società tecnologica moderna”*

*(Dodge, Martin 1970)*

#### **1.2.1 Stress e lavoro**

Il disagio della civiltà s’identifica con le sollecitazioni croniche e continue cui è soggetto l’essere umano; l’impossibilità di fuga e il senso di impotenza verso l’intraprendere un’azione diretta al loro superamento, lo caratterizzano. Nell’ambiente organizzato



acquistano rilievo e possono verificarsi alcuni degli *stressors* più sofisticati e civilizzati dell'uomo contemporaneo; richieste psicologiche, psicosociali, relazionali e intellettuali diventano gli *stressors* principali nei confronti dei quali si gioca sia l'integrità personale, l'autostima, il benessere, sia l'efficienza dell'organizzazione.

Le persone ammalate d'*insecurity* manifestano forme di stress, ansia e depressione correlate a sintomi fisici derivati anche dagli stati ergonomici e prossemici cui sono soggetti, in particolare negli ambienti di lavoro caratterizzati da *workoholism* ovvero la tendenza a considerare un buon produttore solo chi lavora almeno quindici ore il giorno.

Lo stress legato al lavoro rappresenta un rischio in continua diffusione; le situazioni di disagio lavorativo sono in costante aumento: una percentuale compresa tra il 50 e il 60% delle giornate lavorative perse in un anno è correlata allo stress lavorativo.

La condizione di stress lavorativo in Europa interessa circa il 22% dei lavoratori, e nel 2002 l'Unione

Europea valutò che il costo economico dello stress era di circa 20 miliardi di euro.

La Commissione Europea riferisce che nel 2007 la Francia, tristemente afflitta da numerosi suicidi attribuiti a cause lavorative negli ultimi 4 anni, ha quantificato una spesa che oscilla fra i 2 e i 3 bilioni di euro come *cost of stress*.

Fin dagli anni '50 gli aspetti psicologici del lavoro sono stati oggetto di ricerca; l'analisi si è focalizzata sull'impatto esercitato da determinati aspetti dell'ambiente di lavoro sulla salute.

Furono le prime ricerche che individuarono gli *stressors esterni* di natura fisica o chimica, come sostanze nocive inoculate e stimoli fisici particolarmente accentuati; tutti *stressors* potenzialmente nocivi caratterizzati da un rapporto prossimale con l'organismo.

Nelle varie prospettive di ricerca sul *work stress* è stata da sempre data rilevanza alle caratteristiche della personalità degli individui. La personalità è difatti quella parte di noi che unifica gli aspetti biologici del

temperamento, determinato dalla risposta psichica naturale agli impulsi, a quelli psichici del carattere, influenzati dall'ambiente.

Lo stress lavorativo viene definito: qualità percepita negativamente quale risultato di un *coping* inadeguato alle fonti di stress con conseguenze negative per la salute psicologica e fisica.

L'individuo è esposto a fonti di stress che deve fronteggiare attraverso le proprie strategie di *coping* e i tratti della sua personalità: la capacità di fronteggiamento ha effetti sulla salute fisica e psicologica.

Una delle principali teorie in proposito (Friedman e Rosenman), considera la possibilità che ciascun individuo possa essere “psicologicamente predisposto” ad alcuni tipi di malattie. Lo studio è pubblicato alla fine degli anni '50, la ricerca si articola sulle personalità dette di tipo A e B e la predisposizione alle malattie coronariche. L'indagine era orientata a definire le personalità di tipo A *coronary prone*, cioè con alta possibilità di manifestare malattie cardiovascolari. Le caratteristiche

della personalità di tipo A, all'opposto di quella di tipo B, possono essere così riassunte:

elevata competitività
ritmi sostenuti di lavoro
fretta
desiderio di riconoscimento sociale
iperattivismo
ambizione
impazienza

Tab. 1.2.1.3 Caratteristiche della personalità di tipo A  
*(coronary prone)*

In seguito gli studi hanno mostrato (Chesney e Rosenman, 1980) come soggetti classificati anteriormente di tipo B, se sottoposti lungamente a situazioni ambientali di tipo A potessero con il tempo manifestare comportamenti appartenenti a quest'ultimo tipo.

In questo senso altri autori (Lader, 1972) considerano la *situational stereotypy* come la più efficiente tra le teorie che tentano di spiegare i rapporti tra *stimoli-stressors* e risposte degli individui, poiché basata sulle risposte biologiche adattive dell'organismo all'ambiente circostante.

### ***1.2.2 I fattori psicosociali stress lavoro correlato***

L'Organizzazione Mondiale della Sanità definisce lo stress lavoro-correlato (*Work-related stress*) come:

“La costellazione di reazioni che si verificano in presenza di richieste lavorative non appropriate alle conoscenze, competenze ed abilità dei lavoratori, e che mettono alla prova le loro capacità di farvi fronte.”

Tali reazioni, come abbiamo già visto, possono manifestarsi a diversi livelli: *livello fisiologico*, con incremento della frequenza cardiaca e della pressione arteriosa, l'iperventilazione, la secrezione di ormoni dello stress e la produzione di adrenalina e cortisolo.

*Livello emotivo*, con stati di nervosismo e irritazione.  
*Livello comportamentale*, con la messa in atto di comportamenti aggressivi e impulsivi e il verificarsi di errori.

E' un dato di fatto che i *rischi psicosociali da stress lavoro correlato*, costituiscono un elemento imprescindibile per il benessere individuale e organizzativo; possono essere definiti come: “Quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono creare danni fisici o psicologici.” (Cox e Griffiths, 1995).

Gli effetti psicologici dei rischi fisici rispecchiano non solo l'azione diretta esercitata dagli stessi sul cervello e il loro potenziale di disturbo, ma anche la consapevolezza, il sospetto o la paura da parte dei lavoratori di essere esposti a situazioni pericolose che possono dar luogo all'esperienza di stress.

**TOP TEN DEI RISCHI PSICOSOCIALI PER LA SALUTE  
E LA SICUREZZA SUL LAVORO**

CONTRATTI PRECARI IN UN AMBITO DI LAVORO  
INSTABILE  
MAGGIORE VULNERABILITA' DEI LAVORATORI NEL  
CONTESTO DELLA GLOBALIZZAZIONE  
NUOVE FORME CONTRATTUALI  
SENSAZIONE DI INSICUREZZA DEL POSTO DI LAVORO  
FORZA LAVORO CHE INVECCHIA  
LUNGHE ORE DI LAVORO  
INTENSIFICAZIONE DEL LAVORO  
PRODUZIONE SNELLA E *OUTSOURCING*  
ELEVATO COINVOLGIMENTO EMOTIVO SUL LAVORO  
SCARSO EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E LAVORO

Tab. 1.2.2.4. Agenzia Europea per la Salute e  
Sicurezza sul lavoro

Da qualche anno la psicologia del lavoro e delle organizzazioni utilizza il termine *strain* in alternativa al termine *stress* come connotazione negativa di una situazione di stress, per indicare lo sforzo psicologico e psicofisiologico di un individuo a fronte delle domande ambientali in particolare lavorative, o a fronte di difficoltà adattive alle stesse.

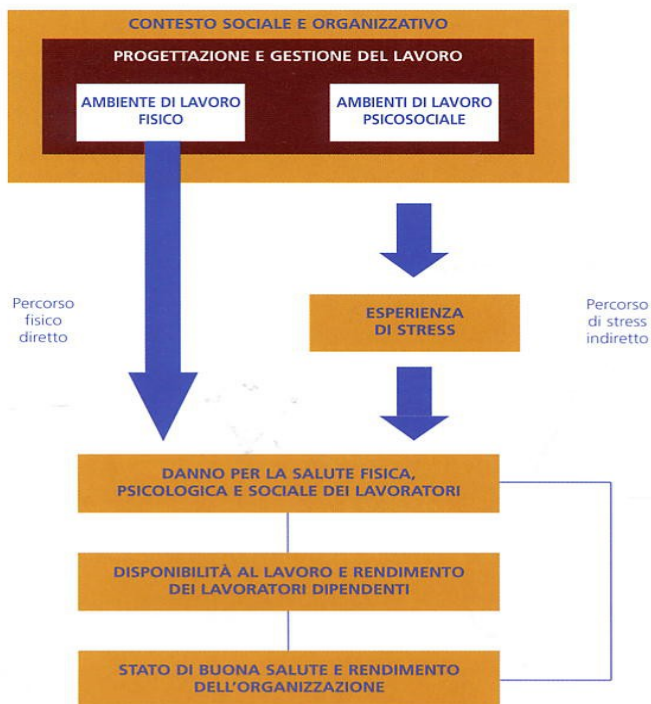


Figura 1.2.2.1: Il duplice percorso rischio-danno-ISPELSL

La situazione di stress psicosociale, se ripetuta e prolungata nel tempo, aumenta il logoramento individuale e produce danni funzionali e strutturali.



I rischi psicosociali possono incidere sulla salute sia fisica sia psicologica in modo diretto e indiretto attraverso l'esperienza di stress.

Quando lo *stressor* è di natura psicosociale la valutazione soggettiva/cognitiva che l'individuo dà della situazione è una variabile cruciale del processo di adattamento: abbiamo già detto che la reazione di *stress* dipende dal modo in cui il soggetto interpreta e valuta il significato di un evento pericoloso e potenzialmente dannoso e dal *coping pattern* o *comportamento di adattamento* che adotta.

Se si verificano risposte di adattamento pre-patologiche come precursori di malattia è importante, conoscerne la natura, vista l'incidenza percentuale sempre maggiore di malattie polieziologiche multifattoriali o psicosomatiche, collegabili ai meccanismi bio-psicologici dello stress. È ormai accettato dal punto di vista delle problematiche relative al *work stress*, che esistono specificità di risposte a stimoli di natura psicosociale o lavorativa, in cui situazioni ambientali (rumore, sostanze pericolose, posture troppo scomode), o relazioni col

tipo di compito svolto (livello di controllo o sostegno ricevuto dai colleghi, *turn over* ecc.) corrispondono a situazioni umorali specifiche.

Le parti sociali europee hanno riconosciuto, inoltre, che anche le molestie e la violenza sul posto di lavoro sono potenziali fattori di stress psicosociale lavoro-correlato.

*Bullying, Mobbing, Bossing* (frequente nella Pubblica Amministrazione da parte del diretto superiore, detto in questo caso *mobber*), *Straining* (stress forzato costante su un aspetto lavorativo da parte di uno *strainer*), spesso, rappresentano una concentrazione di fattori che determinano sovraccarico emotivo con ricadute fisiopatologiche sulla persona.

Lo *Stalking occupazionale* è una forma di *stalking*, in cui l'effettiva attività persecutoria si esercita sulla vita privata della vittima, ma la cui motivazione proviene invece dall'ambito lavorativo da parte di uno *stalker*.

Questi fattori producono alterazioni altamente lesive, non solo alle vittime, ma anche alle *performance aziendali* nel loro complesso.

Ad opera di Robert Sutton, ricordiamo una “curiosa” analisi per valutare: “la presenza intorno a te di individui da cui ben guardarsi”; ne riportiamo una breve sintesi.

<b>Misfatti comuni e quotidiani commessi dagli stronzi</b>
Insulti personali Invasione del territorio del prossimo Contatto fisico non richiesto Minacce e intimidazioni sia verbali sia non “Battute sarcastiche” e “prese in giro” usate come scorciatoie per l’insulto E- mail violente e distruttive Attacchi allo status con l’intento di umiliare la vittima Mortificazione pubblica o riti di “degradazione sociale” Interruzioni sgarbate Attacchi ipocriti Occhiate Trattare qualcuno come se fosse invisibile.

<b>FATTORI DA CONSIDERARE NEL CALCOLO DEL COSTO TOTALE DEGLI STRONZI IN AZIENDA (CTS)</b>
Danni alle vittime e alle persone circostanti Distrazione dall’obiettivo: energie deviate Il clima di tensione psicologica e di paura, si ripercuote negativamente sulla capacità d’iniziativa, di rischio e apprendimento Mancanza di energia per la motivazione Malattie fisiche e psicologiche causate dallo stress Danni alle capacità intellettive Contagio della vittima che subendo esposizione; prolungata alle prepotenze tende a trasformarsi in stronzo

Assenteismo

Elevato turnover e tempo impiegato nell'orario di lavoro per cercarne un altro

Conseguenze negative per i dirigenti

Tempo impiegato per pacificare o disciplinare gli stronzi

Tempo impiegato per riconciliare le vittime

Tempo impiegato per assumere altro personale al posto di vittime o stronzi

Logoramento e stress

Costi legali e delle risorse umane

Iniziative di formazione

Costi legali per consulti interni ed esterni coach aziendali e psicologi

Costi di risarcimento legali e cause vinte dalle vittime

Costi di risarcimento in giudizio e cause vinte da presunti stronzi

Tutti i danni provocati dalle interazioni negative, che come si sa hanno un effetto sull'umore cinque volte maggiore rispetto alle interazioni positive, producono un effetto cumulativo sull'equilibrio psico-fisico.

**Indicatori di malessere circa le condizioni di stress lavorativo**

~ insofferenza nell'andare a lavoro/assenteismo

~ disinteresse per il lavoro/desiderio di cambiare lavoro

~ alto livello di pettegolezzo

~ risentimento per l'organizzazione

~ aggressività inabituale e nervosismo

~ disturbi psicosomatici

~ sentimento d'inutilità/irrelevanza

~ sentimento di disconoscimento

~ lentezza nella performance

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.</li><li>· venire meno della propositività a livello cognitivo</li><li>· aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa</li></ul> |
|---|

### Tab. 1.2.2. 5 Interazioni negative

Per evitare situazioni di stress occupazionale occorre sorvegliare che i seguenti fattori non si trasformino in condizioni di squilibrio cronico; gli elementi in questione sono:

- a) *Richieste*, intese come livello delle prestazioni richieste.
- b) *Controllo*, inteso come possibilità di chi lavora di gestire il carico lavorativo.
- c) *Ricompensa*, intesa come gratificazione e riconoscimenti non solo di natura economica.

### ***1.2. 3 La Normativa di riferimento***

L'attuazione della prevenzione nelle organizzazioni di qualunque dimensione e settore d'attività è un

problema prevalentemente gestionale che deve essere progettato, voluto, promosso, attuato e controllato dal datore di lavoro, dai dirigenti, dai preposti e dai lavoratori supportati e aiutati.

Alla luce di queste riflessioni, diventa estremamente importante una maggiore conoscenza del quadro legislativo di riferimento del fenomeno che riguarda i fattori di rischio psicosociali stress lavoro-correlato, da parte dei manager e dei lavoratori stessi, in un'ottica che risulti in *primis* preventiva.

Il datore di lavoro che ha l'obbligo giuridico di tutelare la salute e la sicurezza sul lavoro, deve essere in grado di prevenire, eliminare o ridurre anche le problematiche relative ai fattori psicosociali stress-lavoro correlato.

In Italia, dove almeno 1/3 della popolazione ha sperimentato attacchi di ansia e panico, a seguito di stati di stress lavoro-correlato, tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES si conclude l'8 Ottobre 2004, a Bruxelles, l'Accordo interconfederale per il recepimento dell'*Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato*.

Si mette in evidenza, che nell'Unione Europea, oltre un lavoratore su quattro lamenta situazioni di stress.

CONFINDUSTRIA - CONFAPI -  
CONARTIGIANATO - CASARTIGIANI - CLAAL  
- CNA -CONFESERCENTI -  
CONFCOOPERATIVE - LEGACOOOPERATIVE -  
AGCI - CONFSERVIZI -CONFAGRICOLTURA  
COLDIRETTI e CGIL, CISL, UIL concordano il recepimento dell'accordo quadro e producono l'attuale normativa di riferimento: l'ACCORDO INTERCONFEDERALE 9 GIUGNO 2008.

Nel documento lo stress-lavoro correlato viene individuato a livello europeo, come oggetto di preoccupazione sia per i datori di lavoro, sia per i lavoratori, pertanto, affrontarne le problematiche può condurre a una maggior efficienza e a un miglioramento della salute e della sicurezza dei lavoratori, con conseguenti benefici economico-sociali anche per le imprese e la società.

Tra le novità introdotte dal D. Lgs 81/08, un ruolo di primo piano assume la definizione mutuata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, del

concetto di salute intesa quale *“Stato di benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità”*, (art.2, comma 1 lettera o) premessa per la garanzia di una tutela dei lavoratori anche nei confronti dei rischi psicosociali.

Contestualmente la definizione del concetto di: *“Sistema di promozione della salute e sicurezza”*

Come *“complesso dei soggetti istituzionali che concorrono, con la partecipazione delle parti sociali alla realizzazione dei programmi di intervento finalizzati a migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori.”*(art.2, comma 1 lettera p), introduce una visione più ampia della prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro che rimanda a quelli che sono i principi della *“Responsabilità sociale”* definita, (art.2 comma 1, let. ff. come *“integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende e organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”*

In occasione della stesura del D. Lgs 81/08, è stato esplicitato con chiarezza, all'art. 28, comma 1, che la



valutazione dei rischi: “...*deve riguardare tutti i rischi...tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro- correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004.*”

In complesso, nelle attività di prevenzione un ruolo primario viene affidato allo studio dell'organizzazione del lavoro, concretizzato nell'inserimento all'art.15, comma 1, lett.d) del D.lgs. 81/08, “*del rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro*”, in linea con quanto per altro già disposto dall'art. 3, comma 1, lett. F del D.lgs. 626/94, del “*...rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo.*”

Inoltre, l'art.32, comma 2 dello stesso D.lgs. sottolinea che la formazione del RSPP, deve riguardare anche *i rischi di natura ergonomica e da stress-lavoro correlato.*

Con le integrazioni successive apportate dal D.lgs106/09 che ha introdotto il comma 1-Bis dell'art. 28, (art.28, c.1-bis), si afferma: *“La valutazione dello stress lavoro-correlato, è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'art.6, comma 8, lettera –quater, e il relativo obbligo decorre dall'elaborazione delle predette indicazioni, e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a fare data dall'1 agosto 2010, termine quest'ultimo, successivamente prorogato al 31 Dicembre 2010 dalla L. 122/10.”*

E' la *Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro*, destinataria del compito di elaborare le indicazioni di cui all'art.6, comma 8, lettera –quater del D. Lgs 81/08, al fine di dare piena attuazione allo specifico obbligo valutativo. Tali indicazioni, alle quali gli esperti fanno oggi riferimento, sono state elaborate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e relativa Commissione, e rese note il 18-11-2010.

### ***1.2.4 Strumento di self-empowerment: autovalutazione dei principali out put di rischio psicosociale stress lavoro correlato***

Non entriamo nel merito della prassi di valutazione e dei suoi aspetti tecnici, previsti dalla normativa, ci limitiamo a proporre un semplice e generico strumento di autovalutazione utile alla riflessione e a processi di *self empowerment*.

Armati di santa pazienza e compila il seguente questionario, attribuendo 2 punti a ogni Sì solo del PLANE n°1 e 1 punto a ogni SI di tutta la lista di controllo, ricordandosi che per ogni No il punteggio è 0.

LISTA DI CONTROLLO: MONITORAGGIO INTEGRATO DEI PRINCIPALI OUT PUT DI RISCHIO PSICOSOCIALE DELLO STRESS ACUTO E CRONICO LAVORO-CORRELATO-

PLANE N°1: CEKLIST VALUTAZIONE DELLE PATOLOGIE, DEI SINTOMI, E DEI COMPORTAMENTI CORRELATI A RISCHIO STRESS ACUTO E CRONICO

<b>Indicatori di rischio/potenziatori stressors</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
1-Psoriasi		
2-Patologia autoimmune tiroidea		
3-Maggiore suscettibilità a infezioni virali, batteriche, micotiche		
4-Ipertensione arteriosa transitoria o permanente		
5-Tachicardia transitoria o permanente		
6-Extrasistoli		
7-Infarto miocardico acuto e morte improvvisa		
8-Disturbi mestruali (sindrome dell'ovaio policistico oligomenorrea/amenorrea ipotalamica)		
9-Riduzione della fertilità		
10-Calo della libido fino all'impotenza nell'uomo		
11-Maggiore incidenza di aborti spontanei e di parti prematuri		
12-Increzione dei livelli di cortisolo		
13-Diabete mellito		
14-Eczemi ad altre eruzioni cutanee		

15-Dolore cervico-dorso-lombare		
16-Contrazioni muscolari dolorose		
17-Dispepsia		
18-Gastralgie fino alla gastrite ed all'ulcera		
19-Alterazioni da colite spastica e sindrome del colon irritabile		
20-Patologie oculistiche		
21-Astenia		
22-Ansia		
23-Depressione		
24-Disturbi del sonno		
25-Disturbi del comportamento alimentare in senso anoressico e/o bulimico		
26-Cefalea		
27-Tabagismo		
28-Alcolismo		
29-Dipendenza da farmaci		
30-Dipendenza da droghe		
31-Infortuni subiti		

32-Interventi subiti		
33-Affezioni della bocca e della masticazione-Bruxsismo		
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>		

PLANE N.1 a.: CHECKLIST VALUTAZIONE DEGLI STRESSORS FAMILIARI (Sono qui considerati eventi vissuti anche in età infantile, causa di durevole sofferenza affettiva.)

<b>Eventi indicatori di rischio/potenziali stressors</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
1-Perdita di un genitore o di entrambi		
2-Separazione dei genitori		
3-Disaccordo tra i genitori		
4-Interruzione studi		
5-Perdita del coniuge o di figli		
6-Separazione		
7-Gravi problemi familiari		

8-Incapacità nella gestione di equilibrio dell'interfaccia tra fattori lavorativi ed esigenze familiari		
TOTALE PUNTEGGIO		

PLANE N°2: CEKLIST AUTOPERCEZIONE GLOBALE DEI FATTORI DI RISCHIO STRESS CORRELATI AL RUOLO NELL'ORGANIZZAZIONE E ALLE RELAZIONI LAVORATIVE

<b>Eventi indicatori di rischio/potenziali stressors</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1-Si dichiara insoddisfatto delle sue conoscenze e competenze professionali		
2-Si dichiara insoddisfatto dell'autorità esercitata		
3-Si dichiara insoddisfatto delle sue capacità di decisione		
4-Si dichiara insoddisfatto delle sue capacità di comando		
5-Si dichiara insoddisfatto del livello gerarchico e della posizione occupata		

6-Si dichiara insoddisfatto dello sviluppo di carriera		
7-Si dichiara insoddisfatto della propria azienda (ruolo)		
8-L'ambiente di lavoro non rispetta pienamente le sue esigenze psicofisiche		
9-Si dichiara insoddisfatto della dimensione ergonomica e del <i>comfort</i> del posto di lavoro		
10-Impossibilità a decidere autonomamente i compiti da svolgere durante la giornata		
11-Fronteggiamento delle problematiche di comunicazione aziendale insoddisfacente		
12-Insufficiente abilità nella gestione della <i>Leadership</i>		
13-Percezione generale del proprio valore professionale scarsa		
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>		

PLANE N° 2 a): CHECKLIST STRESSORS LAVORATIVI INERENTI AL RUOLO

<b>Indicatori che producono tensione</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1- Scadenze da rispettare		



2- Celerità nelle decisioni		
3- Lavoro disturbato da interruzioni		
4- Responsabilità per il lavoro di altri		
5- Orari protratti		
6- Trasferte		
7- Responsabilità per l'affidamento di beni o per denaro da gestire		
8- Responsabilità per la sicurezza		
9- Reperibilità		
10- Irregolarità dei pasti		
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>		

PLANE N°2 b): CHECKLIST STRESSORS LAVORATIVI INERENTI ALL'ORGANIZZAZIONE E ALLE POLITICHE AZIENDALI

<b>Indicatori che producono tensione</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1- Sostenere con equilibrio i rapporti verticali		

2- Sostenere con equilibrio i rapporti orizzontali		
3- Conflittualità di ruolo		
4- Disconoscimento dei meriti		
5- Insicurezza del contratto di lavoro		
6- Insufficienza dei mezzi		
7- Comunicazioni insufficienti		
8- Politica incentivi		
9- Relazioni sindacali		
10- Sottoutilizzazione		
11- Impedimenti burocratici		
12- Collaboratori insufficienti		
13- Turnover collaboratori		
TOTALE PUNTEGGIO		

PLANE N°3: CHECKLIST AUTOPERCEZIONE DEI FATTORI DI RISCHIO STRESS CORRELATI AL LIVELLO DI GESTIONE DEL CONTROLLO E DEL POTERE

<b>Indicatori di rischio livelli di controllo</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
1-Scarso livello di controllo sulle condizioni generali in cui il lavoro è inserito		
2-Scarso livello di controllo del proprio settore o della propria mansione di ruolo		
3-Scarso livello di controllo sugli obiettivi e sui mezzi per realizzarli		
4-Scarso livello di controllo su se stessi		
5-Scarso livello di controllo sugli altri		
6-Reazioni negative a fatalità ed eventi incontrollabili		
7-Scarso livello di controllo sull'azienda o sul ruolo lavorativo nel suo complesso (strategie, progetti per il futuro)		
<b>Indicatori di rischio nella percezione del potere</b>		
8-Percezione negativa del potere nei confronti del lavoro del gruppo, dell'organizzazione nel suo complesso		
9-Scarso grado di soddisfazione del potere attuale		
10-Scarso grado di soddisfazione del potere attivo del controllore		

11-Scarso grado di soddisfazione del potere passivo del controllato		
12-Scarso grado di equilibrio del desiderio di potere		
13-Scarsa autopercezione della soddisfazione del potere		
TOTALE PUNTEGGIO		

PLANE N°4: CHECLIST AUTOVALUTAZIONE DELLE CAPACITA' DI COMUNICAZIONE UTILI ALLA CULTURA ORGANIZZATIVA

<b>Skill (Capacità)</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1-Scarsa capacità di gestire il linguaggio non verbale cinesico (del corpo) in generale		
2-Scarsa capacità di gestire il linguaggio paralinguistico (timbro e tono di voce, e pause ecc.)		
3-Scarsa capacità di gestire la comunicazione prossemica, cioè i rapporti di intimità e di distanza con gli interlocutori		
4-Scarsa capacità di ascoltare attivamente gli altri		

5-Scarsa capacità di attuare l'empatia per comprendere la ragione degli altri		
6-Scarsa capacità di adeguare il comportamento comunicativo in contesti diversi al fine di raggiungere gli obiettivi individuali e di gruppo		
7-Scarsa capacità comunicativa nella gestione dei conflitti		
8-Scarsa capacità nelle relazioni comunicative di generare feedback produttivi		
9-Scarsa capacità di fare emergere implementazione e innovazione		
10-Scarsa capacità di esercitare uno stile comunicativo adeguato per coordinare il gruppo di lavoro		
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>		

<p><b>TOTALE PUNTEGGIO SOMMATIVO RAGGIUNTO</b>  .....</p>
---

Ora hai evidenziato gli *stressors* che maggiormente danneggiano le tue *performance* lavorative e hai avuto modo di riflettere in modo analitico sulla complessità dei fattori psicosociali stressanti che influenzano il tuo lavoro.

Naturalmente ciò che segue non ha la pretesa di essere un *rapport* esaustivo; si tratta di una classificazione un po' grossolana ma chiara ed efficace.

TABELLA DI RESTITUZIONE DEI RISULTATI
<p><b>Da 0 punti a 33 punti raggiunti</b></p> <p>Livello di rischio stress correlato al lavoro: BASSO.</p> <p>L'analisi degli indicatori non evidenzia condizioni tali che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro.</p> <p>Fondamentale è il cercare di mantenere l'<i>omeostasi</i>, la stabilità come stato di costanza di fronte ai cambiamenti.</p> <p>ATTENZIONE: per ogni condizione identificata si devono, comunque, adottare azioni di miglioramento mirate; si consiglia un monitoraggio ogni due anni.</p>
<p><b>Da 33 punti a 66 punti raggiunti</b></p> <p>Livello di rischio stress correlato al lavoro: MEDIO.</p> <p>L'analisi degli indicatori evidenzia alcune condizioni che possono determinare la presenza di stress correlato al</p>

lavoro, ciò significa che sono già presenti, in germe, gli elementi che possono tramutare questi indici identificati, in veri e propri stressors di rischio stress acuto e nella peggiore delle ipotesi, stress cronico.

Per ogni condizione identificata si devono assolutamente adottare azioni di miglioramento mirate.

Importante è mantenere l'omeostasi, cercare stabilità è un mezzo che, attraverso i processi di feedback, minimizza i fattori di rischio spesso legati ai cambiamenti.

**ATTENZIONE:** Si consiglia una valutazione della percezione dello stress anche attraverso il medico competente e il monitoraggio annuale degli indicatori.

### **Da 66 punti a 133 punti raggiunti**

Livello di rischio stress correlato al lavoro: ALTO

L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni palesi che indicano la presenza di fattori acuti e cronici, da identificare con la massima precisione le condizioni che rappresentano il maggior rischio.

Assolutamente necessario è cambiare la calibrazione su cui si fonda l'omeostasi della vostra vita quotidiana proprio al fine di aumentare e migliorare l'autoefficacia. Si rende necessario un cambio di marcia, una ricalibrazione. Non disperiamoci, infondo sappiamo che i meccanismi omeostatici entrano in funzione in risposta alla deviazione da certe regole; distruggono un modello e ne ricostruiscono un altro a un livello più elevato; è la "messa a punto del sistema".

ATTENZIONE: Si consiglia una valutazione della percezione dello stress attraverso il medico competente oltre che un colloquio di *counseling service* sviluppato con un esperto o uno psicologo.

Tali strategie sono consigliate ai fini di una presa in carico definitiva della problematica, per affrontare un percorso di recupero e protezione dallo stress che possa funzionare come “cura” al di fuori di qualsiasi medicalizzazione.



## **Parte seconda**

### **Premessa alle prassi di valutazione e gestione dello stress lavoro correlato**

*“Questa terza parte è rivolta, in particolare, a tutti quegli esperti, tecnici, periti, psicologi o manager che gestiscono la protezione dei rischi, in quanto saper individuare i limiti , i rischi e il loro fronteggiamento è condizione essenziale per attuare con equilibrio qualsiasi performance”.*

## **Capitolo 1**

### **Prospettiva analitica psicosociale**

La società attuale è caratterizzata da diffusissime condizioni di stress da autoconservazione. Ciò si manifesta chiaramente nei grandi corpi politici, i quali si profilano come sistemi autostressanti.

Questo stato ci richiede sempre di più abilità nel fronteggiamento di prestazioni straordinarie ed emergenze. Siamo costantemente alla ricerca del principio che produce il benessere organizzativo, cioè quella condizione di vita lavorativa che consente a tutte le persone che lavorano in un'impresa di poter raggiungere i propri obiettivi di miglioramento, restituendo all'impresa stessa un'alta qualità della prestazione professionale e una condivisione della visione aziendale di lunga durata.

In un'azienda il più grande patrimonio sono gli individui; sappiamo che la passione per la ricerca e l'innovazione migliora in maniera considerevole il flusso aziendale nel suo complesso.

I cambiamenti aziendali (organigrammi, quantità e qualità di lavoro, status sociale delle risorse umane, ecc). Sono fenomeni riconducibili a una risposta protettiva nei confronti del rischio; si presentano come rottura di un equilibrio precedente e come esigenza di ricostruzione. Qualcosa di estraneo entra in circolo provocando una sorta di contagio e quello che prima era sano, ora può essere esposto a rischio di contaminazione. In qualsiasi organizzazione umana l'esigenza immunitaria costituisce il nocciolo attorno cui ruota ogni aggregazione.

Quello che spaventa oggi è il fenomeno della contaminazione incontrollata e inarrestabile presente in tutti i centri produttivi della vita.

“Quanto più il pericolo da cui la vita è incalzata circola indistintamente in tutte le sue pratiche, tanto più la risposta converge negli ingranaggi di un unico dispositivo: al rischio sempre più diffuso del comune risponde la difesa sempre più serrata dell'immune”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Esposito R., *Immunitas*, Torino, Einaudi, 2002, p.7

Ci è sembrato, dunque importante, ai fini della presente analisi sui fattori psicosociali stress lavoro correlato che gravitano, appunto, attorno al nostro agire lavorativo, indagare la relazione tra immunità e organizzazione.

Il sostantivo latino *immunitas*, come del resto l'aggettivo corrispondente *immunis*, è un vocabolo privativo; deriva cioè il proprio senso da ciò che nega o di cui risulta privo: il *munus*. Il *munus* rappresenta l'incarico, l'onere, il dovere: *immunitas* è il termine opposto.

L'immunità è un'eccezione rispetto a una regola; è un concetto essenzialmente comparativo, esplicitato come diversità rispetto alla condizione altrui. (Esposito 2002).

In questo lavoro, ipotizzeremo che il senso d'immunità non sia "assenza di *munus*", bensì *communitas* di coloro che lo portano. La privazione riguarda il *munus*; il *cum* generalizza nella forma

---

“*communitas*”. L’immunità è dunque una condizione di particolarità del singolo individuo o di un gruppo; il suo carattere è antisociale e interrompe il senso di donazione reciproca cui invece rimanda *communitas*. In quest’accezione immune è chi si mette al di fuori della comunità.

In senso bio-medico per immunità s’intende la condizione di refrattarietà dell’organismo rispetto al pericolo di contrarre una malattia contagiosa. Tra il XVIII e il XIX secolo il concetto si evolve grazie alle scoperte della batteriologia; particolarmente interessante è il passaggio dall’immunità naturale all’immunità acquisita: una forma attenuata d’infezione protegge da una più virulenta dello stesso tipo. Il rischio d’infezione giustifica la misura profilattica. Entra così in gioco il “*pharmacon*” inteso nel doppio senso originario di medicina e veleno.

Così la metafora immunitaria ben si presta, per esempio, all’analisi dei rischi psicosociali da stress correlato al lavoro nelle organizzazioni, spesso caratterizzate da ipertrofia degli apparati di sicurezza.

L'analisi dello stress psicosociale lavoro-correlato deve necessariamente muovere dal *paradigma*

*protezione/esposizione*; infatti è il concetto di protezione che chiama in causa l'immunità: nel lavoro siamo sempre di fronte a rischi da cui tendiamo a proteggerci.

Il rischio psicosociale di stress lavoro-correlato è stato a lungo sottovalutato. Oggi è chiaro che il processo d'immunizzazione permette di bilanciare l'azione del "negativo. La vita pulsionale si può gestire attraverso il ri-orientamento delle energie. Le istituzioni, come sistemi di controllo, devono garantire la "normalità". La "società del controllo" col suo *management del rischio* tende a prevenire il presentarsi del disordine; è il *mito del rischio zero* come "neutralizzazione preventiva".

Ma, come già detto, il sistema immunitario deve la sua vittoria alla capacità di dialogare con il negativo e positivizzarne la portata distruttiva.

Ecco perché il vero rischio del *management del controllo* può essere quello di esporre il corpo sociale all'esplosione ciclica di fenomeni "autoimmunitari" suicidi; ad esempio nei fallimenti, quando l'organismo inizia a distruggere se stesso e le proprie protezioni, vale a dire a immunizzarsi dalla propria immunità.

Nei sistemi socio-economici contemporanei sempre più emerge l'imperativo della sicurezza, ma spesso la stessa protezione genera il rischio.

Il filosofo francese Foucault ci esorta a considerare come modo di vita un *ethos* utile a sospendere momentaneamente i meccanismi di controllo per attuare invece il principio sartriano secondo il quale il soggetto è colui che fa qualcosa di quello che gli altri hanno fatto di lui. Per non cadere nella prigione sartriana l'atteggiamento più giusto è ri-creare incessantemente se stessi.

Analizzando le sensibilità umane potremo affrontare le responsabilità della valutazione dei rischi con maggior garanzia di successo.

Ogni epoca ha le sue malattie. Il XXI secolo in occidente vede una grande diffusione di patologie neurologiche come la Depressione, la Sindrome da Deficit di Attenzione e Iperattività (ADHD), il Disturbo di Borderline di Personalità (BPD) o la Sindrome di Burnout (BD). Sono disturbi determinati da un sovraccarico di richieste che nel seguito definiremo “eccesso di positività”.

Nella ricerca dell'*Immunitas* le strategie erano caratterizzate da *attacco e difesa*; l'obiettivo della difesa immunitaria risiedeva nell'estraneità in quanto tale. Nel nuovo paradigma l'alterità/estraneità è sostituita dal *concetto della differenza*; la differenza non provoca nessun reazione immunitaria.

L'attuale società globalizzata è priva di mappe che permettano di identificare chiaramente i fattori di rischio e di elaborare protezioni. Se in tempi o in contesti di estrema povertà ci si preoccupava di “assimilare”, oggi ci si scontra con gli uguali. Il rigetto determinato dalla positività eccessiva non è più la rassicurante reazione immunitaria di una volta, ma



semplicemente la nausea, molto più difficile da combattere.

I nostri iperattivi neuroni devono fare, produrre, guadagnare, consumare. Diventa imperativo riflettere per non generare a nostra volta quella società della prestazione in cui l'inconscio è impegnato a massimizzare i fatturati, con esiti di depressione, frustrazione, stress cronico.

Quando il soggetto non è più in grado di poter-fare, di affrontare lo stress, esplose la depressione come malattia provocata dall'eccesso di positività di un'umanità che fa guerra a se stessa.

Importante è chiarire che il “prendersi cura” non è “il curare del medico. La comunicazione è lo strumento di cui ci possiamo servire per prenderci cura delle forme vitali; il *lebenswelt* diviene un aspetto fondamentale di ogni expertise professionale.

Occorre rafforzare la consapevolezza che ogni fenomeno psichico è intenzionale; si sostiene l'istituzione di linguaggi comuni coi quali i soggetti

sociali siano sempre pronti a interpretare e negoziare. Il concetto di *governance*, ad esempio, può diventare l'emblema di rinnovamento e qualificazione delle politiche sociali e sanitarie del nostro paese; dall'idea gerarchico – direttiva di *government* si approda a una prospettiva sistemica, circolare, democratica di *governance*. Solidarietà e associazionismo, oggi più che mai, sono le parole chiave.

Si crede, inoltre, nella sussidiarietà cooperativa come una reale prospettiva emergente. In essa i livelli superiori stimolano i livelli inferiori alla partecipazione; ognuno può contribuire alla cura e al benessere sociale.

## Capitolo 2

### Visione umanistica del metodo scientifico: Abram Maslow e la Psicologia della Terza Forza

*“Una buona gestione della vita lavorativa degli esseri umani, del modo in cui si guadagnano da vivere, li può rendere migliori e migliorare il mondo e, in questo senso, può essere una tecnica utopistica e rivoluzionaria.”*

Abram Maslow

Abram Maslow (1908-1970) psicologo e grande conoscitore della motivazione come base del comportamento umano, è definito il padre della *Psicologia della Terza Forza*. Il fine evolutivo dell'uomo secondo Maslow (*Teoria della motivazione*, esplicitata nella nota “scala dei bisogni”) è l'*autorealizzazione*, la tendenza a divenire quello che si è in potenza.

Le persone costituiscono la risorsa aziendale più importante; dunque, secondo Maslow è necessario massimizzare i contributi delle persone. Se accettiamo questo principio, interiorizziamo il processo di autorealizzazione che diventa così autoterapeutico.

Sappiamo come alcuni fattori di stress lavoro-correlato tipici del management aziendale conducano alla disintegrazione dell'azienda anziché alla sua integrazione; è invece

fondamentale valutare sia l'individuo, sia l'azienda nel suo complesso come una totalità integrata.

Il livello delle prestazioni aziendali è direttamente proporzionale alla capacità del management di liberare il potenziale umano.

Sviluppando pratiche di management "umanistico" progredisce anche la sinergia; più è integrata la persona, più è in grado di percepire l'integrazione del mondo, e più il mondo diventa integrato.

## Capitolo 3

### Pregiudizi e stereotipi

Si tratta ora di riflettere su due concetti base riguardanti gli atteggiamenti di non accettazione entro le interazioni lavorative. L'ostilità nei confronti del diverso è un tratto tipico di tutte le specie, ed è espressione dell'istinto di conservazione. Pregiudizi e stereotipi sarebbero un modo sofisticato di esprimere tale istinto.

Il pregiudizio indica un giudizio precedente all'esperienza, emesso in assenza di dati sufficienti, sovente unito a emotività e a resistenze al cambiamento. Spesso il pregiudizio si trasforma in un'abitudine verbale condivisa dal gruppo: barzellette, nomignoli, comportamento di disconferma e allontanamento, discriminazione nell'esercizio di diritti o nell'uso di beni, violenze fisiche; è il cosiddetto *mobbing*, *bulling*, *bossing*, *stalking* ecc.

Lo stereotipo invece indica il nucleo cognitivo del pregiudizio, una descrizione elaborata per produrre

pregiudizio. I due stereotipi sociali più diffusi sono l'obbedienza e il conformismo.

Il termine fu coniato alla fine del Settecento per indicare la riproduzione d'immagini a stampa per mezzo di forme fisse; fu poi usato in psichiatria con riferimento a comportamenti patologici caratterizzati da ossessiva ripetitività di gesti ed espressioni.

Quando parliamo di stereotipi ci riferiamo alle immagini relative ai gruppi sociali e a loro caratteristiche ritenute negative, ad es. su questione femminile, provenienza etnica/razziale, antisemitismo, marginalità, omosessualità, tossicodipendenza, età, disabilità.

Lo stereotipo è una conoscenza semplificata o falsa che tende a cristallizzarsi; è il risultato della generalizzazione, è come un pensiero distorto, spesso attribuente le caratteristiche di alcuni a tutta una categoria, oppure a un singolo caratteristica della categoria cui appartiene.

La spiegazione cognitiva dei pregiudizi si deve allo psicologo americano Gordon W. Allport (1954). L'idea fondamentale è che il sistema cognitivo, di fronte alla complessità dei dati, ha necessità di ridurre e semplificare; così raggruppa i dati in sistemi omogenei trattati come un tutto unico; è così che per esempio le donne vengono considerate sensibili, gli scozzesi avari, i tedeschi ordinati.

Il risultato è spesso la tensione fra il gruppo di appartenenza e gli altri gruppi.

Il concetto di etnocentrismo, analizzato dall'antropologia fino alla socio/biologia, sembra essere lo stereotipo più diffuso: si considera la propria cultura come centro dell'universo.

Pregiudizi e stereotipi risultano essere prodotti da un processo collettivo di assegnazione di senso alla realtà. In particolare nella struttura retorica degli scambi comunicativi tali atteggiamenti acquistano peso e diffusione sfruttando gli artifici classici della comunicazione persuasiva.

È nelle argomentazioni usate per interpretare certi fatti, soprattutto nei gruppi, che si costituisce il modo collettivo di rapportarsi a eventi significativi.

Se l'impegno dell'esperto rende espliciti i meccanismi di produzione e riproduzione del pregiudizio (in ambito interpersonale o sociale), si potrà produrre una strategia di controllo.

Un sistema efficace per il superamento di pregiudizi e stereotipi è quello di fornire uno schema alternativo. Il fenomeno della *profezia che si autoavvera* è in questo senso significativo. Un semplice esempio, in ambito aziendale, è quello definito dell'*effetto pigmalione*, un complesso di atteggiamenti di rinforzo che produce buoni risultati sui giovani lavoratori.

Ricordiamo infine come nei processi di assimilazione e fusione delle differenze culturali, sempre più presenti nei contesti aziendali, sia necessaria la strategia di *pluralismo culturale*, mirante a mantenere le differenze e a valorizzarle.



## **Capitolo quattro**

### **Un paradigma analitico: Pragmatica della comunicazione**

Questo importante paradigma è utile per comprendere l'effettiva presenza dei fattori psicosociali di rischio-stress nelle relazioni interne all'organizzazione.

Mentre nelle catene comunicative lineari e progressive ha senso parlare di principio e di fine di una catena, tali termini sono privi di significato in sistemi con circuiti di retroazione. Non c'è fine né principio in un cerchio.

La logica di tali sistemi ci costringe ad abbandonare la nozione che l'evento a), per esempio, viene per primo e che l'evento b) è determinato dal verificarsi di a). E allora è patologica la comunicazione aziendale perché qualche suo membro propone schemi patologici, o alcuni membri sono patologici perché la comunicazione aziendale è patologica?

La teoria della comunicazione considera sintomo di stress anche un messaggio non verbale. Non sono io che non voglio o che voglio fare questo, è qualcosa che non posso controllare; ad esempio i nervi, la malattia, l'ansia, un difetto della vista, l'alcol, l'organizzazione lavorativa, i superiori, mio marito.

Questi messaggi non verbali sono spesso invocazioni di relazione, di aiuto, proposte che riguardano regole future della relazione.

È molto difficile provocare un cambiamento in sistemi rigidamente definiti in cui i partecipanti vorrebbero piuttosto sopportare i mali che hanno, che non affrontarne altri che non conoscono.

Un corpo sociale come un'organizzazione non è l'aggregazione di parti o processi elementari, ma una gerarchia integrata di sotto-insiemi autonomi, costituiti a loro volta di sotto-insiemi aperti. Qualunque cambiamento di una parte causa cambiamento in tutte le parti e in tutto il sistema; il

sistema si comporta come un tutto. Un sistema aperto non coincide con la somma delle sue parti.

A questo punto è necessario impiegare anche gli strumenti analitici della *Gestalt*; l'analisi formale dei segmenti isolati artificialmente potrebbe risultare limitante. Il concetto stesso di organizzazione è equiparabile al concetto di *Gestalt*. Terremo inoltre sempre presente il concetto di qualità emergente dall'incontro di due o più connotazioni individuali come ruolo, valori, aspettative, motivazioni.

Il modello causale appropriato per l'analisi dei sistemi organizzativi interattivi è il *modello cibernetico della comunicazione*, con i suoi concetti di *retroazione* e *circolarità*.

In un sistema circolare autoregolantesi i risultati sono determinati dalla natura dei processi in corso; è il *comportamento equifinale*. Nei sistemi aperti, le caratteristiche organizzative di sistema possono operare anche nell'indipendenza totale dalle condizioni iniziali. Il fine è mantenere l'*omeostasi*, la

stabilità. Il termine omeostasi ha un duplice significato: a) è uno stato di costanza di fronte al cambiamento esterno; b) è un mezzo che, attraverso i processi di feedback, minimizza i fattori di rischio legati ai cambiamenti.

L'organizzazione è un sistema di regole; la calibrazione è la messa a punto del sistema o regola. Se dalla verifica degli stati di fatto emergono livelli di rischio stress anche minimi, è necessario cambiare la calibrazione su cui si fonda l'omeostasi dell'organizzazione. Proprio per aumentare e migliorare la produttività si rende necessario un cambio di marcia, una ricalibrazione.

Meccanismi omeostatici entrano in funzione in risposta alla deviazione da certe regole; distruggono un modello e ne ricostruiscono un altro a un livello più elevato; è la messa a punto del sistema.

## Capitolo 5

### Una prospettiva filosofica: *Mind- body problem*

La problematica del corporeo sottende tutta l'indagine presente. La ricerca filosofica contemporanea è influenzata dagli studi condotti in campo neurologico. Lo studio del cervello ha compiuto importanti progressi. Uno dei più importanti dibattiti filosofici è il problema del rapporto tra mente e corpo, il *Mind-body problem*. “L'espressione *mind-body*, infatti, suggerisce in modo del tutto erroneo l'idea che un qualcosa chiamato *mind* (mente) si accompagni a qualcos'altro chiamato *body* (corpo); si dovrebbe dire più precisamente che qualcosa entra in relazione con il cervello o con il sistema nervoso centrale dell'organismo umano.

Le stesse scienze cognitive si sono imbattute in questo scoglio, finendo per ammettere che il *modello informatico della mente come sistema di elaborazione delle informazioni* non permetteva di spiegare una serie di fenomeni cognitivi e comunicativi.

Il rapporto delle facoltà mentali con loro sostrato fisiologico viene spesso paragonato a quello del *software* di un *computer* con l'*hardware*.

“Le indagini neurofisiologiche hanno messo in luce che si dà una dimensione dell’umano non riducibile alla corporeità. Tale dimensione è quella della mente o del “mentale”, che sembra avere una sua autonomia, anche se non un’indipendenza rispetto al corpo.”<sup>4</sup>

Il “mentale” fa sempre riferimento all’*homo persona* e non all’*homo natura*. Anche se questo uomo rimane legato all’istintualità naturale, si rivela al tempo stesso *homo artificialis*, nel senso che i suoi sentimenti, desideri, progetti e ideali si sono costituiti in sede non puramente naturale, ma storico-sociale e culturale; i suoi pensieri non sono deducibili o spiegabili mediante lo studio delle sue strutture biofisiche.

---

4 D’Alessandro P. , *Critica della ragione telematica*, Milano, Led, 2002, pp. 131-132

Gli atti della mente hanno a che fare con significati piuttosto che con fatti, ma il loro supporto è comunque di natura fisica.

Un chiarimento notevole rispetto a questa problematica, lo dobbiamo ad Antonio Damasio, un neurologo portoghese contemporaneo che ha criticato il dualismo cartesiano tra *res cogitans* (mente, pensiero) e *res extensa* (corpo, cervello).

Damasio individua l'errore di Cartesio nell' avere ritenuto che la vita possa essere studiata come un meccanismo: i processi vitali sarebbero automatici.

Ma l'errore ancora più grave di Cartesio, secondo Damasio, consiste nell'aver teorizzato una distinzione radicale tra corpo e mente, tra la materia del corpo che ha un'estensione ed è pertanto misurabile e meccanica e la mente, che è invece priva di dimensioni e non divisibile, da indagare pertanto con tutt'altro metodo rispetto a quella corporea.

Oggi sappiamo che la mente è da correlare in modo diretto con l'attività del cervello; i neuroni hanno un

comportamento ed entrano in connessione con tutto l'organismo umano e con l'ambiente mediante il sistema nervoso periferico. Avremo dunque interazione e connessione tra sfera mentale e sfera del corporeo, tra pensiero e materia.

Utile per la riflessione sulla coscienza come complessità, è l'”*Analisi rappresentazionale della prospettiva in prima persona*” del filosofo contemporaneo tedesco Thomas Metzinger. Metzinger ha come oggetto di ricerca la filosofia analitica della mente e gli aspetti filosofici ed etici delle neuroscienze e delle scienze cognitive. Questa prospettiva analitica è strettamente collegata alle ultime scoperte scientifiche.

La teoria è fondata sul *modello fenomenico del sé PSM (phenomenal self model)* e sul *modello fenomenico della relazione intenzionale o PMIR (phenomenal model of intentional relation)*. L'essere un soggetto cosciente è caratterizzato da tre proprietà: a) Egoicità (le azioni volontarie determinate da me stesso); b) Ipseità (intimità pre-riflessiva del sé; il



contenuto della coscienza fenomenica come coerente unità; c) Prospettività, che è una (proprietà dello spazio fenomenico globale).

Il sé fenomenico è il centro dell'esperienza soggettiva del mondo e degli stati mentali.

Le strutture di coscienza del sé sono in parte basate su contenuti primitivi, non categorizzabili e non accessibili cognitivamente; innervate alla consapevolezza corporea. Si potrebbe in sintesi affermare che il *modello del sé* viene attivato in modo computazionale ed è funzionale alla regolazione del sistema relazionale.

“Il PSM di homo sapiens consente a un organismo la consapevolezza di se stesso (e degli altri). Esso permette all'organismo di interagire con il proprio mondo interno e con l'ambiente esterno. Gli animali sono per la maggior parte dotati di coscienza, sia pure a diverso grado, ma il loro PSM è diverso dal nostro. Il nostro evoluto modello cosciente del sé è prerogativa unica del cervello umano: rappresentando

il processo stesso di rappresentazione, riusciamo a cogliere noi stessi, per dirla con Antonio Damasio, nell'atto del conoscere.

Rappresentiamo mentalmente noi stessi come sistemi rappresentazionali, in tempo reale fenomenologico. Quest'abilità ci ha trasformato in pensatori di pensieri e in lettori di menti e ha permesso all'evoluzione biologica di evolvere in quella culturale.”<sup>5</sup>

---

5 Metzinger T., *Il tunnel dell'io*, Milano, RaffaelloCortina, 2010, pp.4-5

## Capitolo 6

### **Analisi neuroscientifica: la Teoria dei neuroni specchio**

La Teoria dei neuroni specchio condotta da Rizzolatti e Gallese<sup>6</sup> offre spunti interessanti per la comprensione delle relazioni interpersonali e di conseguenza dei comportamenti fonti di stress acuto o cronico nel lavoro.

“Se lo scopo della nostra ricerca scientifica è capire cosa significhi essere umani, abbiamo allora bisogno della filosofia per chiarire quali sono gli argomenti in gioco, quali sono i problemi da risolvere, cosa è epistemologicamente fondato e cosa no.

Le neuroscienze cognitive e la filosofia della mente affrontano gli stessi problemi, ma lo fanno adottando approcci e livelli di descrizione differenti. Molto

---

6 Vittorio Gallese è professore di Fisiologia umana al Dipartimento di Neuroscienze dell'Università di Parma. Nel 2007 è stato insignito del *Grawemeyer Award for Psychology* per la scoperta dei neuroni specchio.

spesso usiamo parole diverse per parlare delle stesse cose. Credo che tutti i neuroscienziati cognitivi

dovrebbero prendere lezioni di filosofia e che i filosofi, almeno i filosofi della mente, dovrebbero imparare un po' di più a proposito del cervello e di come funziona.”<sup>7</sup>

Sono stati scoperti neuroni nella corteccia premotoria del macaco, denominati neuroni specchio che si attivano non solo in presenza delle azioni, ma anche quando il soggetto inferisce le azioni; sono risonanze motorie che incarnano rappresentazioni astratte dell'azione.

Un meccanismo analogo di rispecchiamento è presente anche nel cervello umano; quando osserviamo azioni eseguite da altri con la bocca, la mano, il piede, attiviamo le medesime regioni del

---

<sup>7</sup> Gallese, V., *La molteplicità condivisa*. In: Metzinger, T., *Il tunnel dell'io*, Milano, RaffaelloCortina 2010, p. 202

nostro sistema motorio fronto-parietale che entrano in gioco quando noi stessi eseguiamo azioni simili a quelle osservate: vediamo anche con il sistema motorio.

“Abbiamo visto che i neuroni specchio danno origine ad uno spazio condiviso per le azioni e per le intenzioni di natura multimodale. Dati recenti mostrano che analoghe reti neuronali

sono attive per generare spazi condivisi emozionali e sensoriali “noi-centrici”. Per dirla in parole povere, ogni volta che entriamo in relazione con altre persone, ci troviamo automaticamente ad abitare uno spazio noi centrico, all’interno del quale facciamo ricorso ad una serie di certezze implicite sugli altri.

Questa forma implicita di conoscenza ci permette di comprendere in modo diretto cosa un altro sta facendo, perché sta facendo quello che sta facendo e come si sente in una data situazione.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Gallese V., *La molteplicità condivisa*. In: Metzinger, T., *Il tunnel dell’io*, Milano, RaffaelloCortina, 2010, p.202

Il sistema dei neuroni specchio è alla base della capacità di riconoscere e comprendere non solo le azioni altrui, ma anche le intenzioni che le hanno promosse.

Il meccanismo di simulazione non è confinato però al dominio dell'azione, ma sembra essere una modalità di funzionamento di base del nostro cervello quando siamo impegnati in una qualsivoglia relazione interpersonale .

“Grazie all’attivazione di sistemi neuronali condivisi, che sono alla base di quello che gli altri fanno e provano e di quello che noi facciamo e proviamo, si realizza una forma diretta di comprensione dell’esperienza altrui”.<sup>9</sup>

Questi meccanismi di simulazione sono coinvolti nell’imitazione: in particolare nell’apprendimento imitativo di nuovi compiti motori; dovremmo prenderne coscienza e limitare l’effetto sociale

---

<sup>9</sup> Gallese V., *La molteplicità condivisa*. In: Metzinger, T., *Il tunnel dell’io*, Milano, RaffaelloCortina, 2010, p.203

invasivo, per concentrarci invece sulle potenzialità che tale scoperta offre in direzione di un nuovo percorso d'indagine scientifica.

Oggi qualcosa di nuovo sta accadendo: le macchine sono coinvolte in una rigorosa espansione della conoscenza. La scienza, dice Thomas Metzinger, sta invadendo il tunnel

dell'io.

Molti studiosi contemporanei sono d'accordo nel ritenere che la costruzione di una grammatica dei neuroni specchio potrebbe rappresentare un strumento per combattere la disumanizzazione dilagante.

## Capitolo 7

### Punto di vista della psicoanalisi

La clinica psicanalitica, interessata a decifrare i significati delle manifestazioni della personalità, rappresenta una fonte ideale per ottenere strumenti di osservazione e dati. In particolare è utile nella fase di valutazione dei fattori psicosociali di rischio stress, soggettivi.

Quando esaminiamo lo status epistemologico dei dati raccolti nella nostra indagine sullo stress correlato al lavoro, dobbiamo tener conto per quanto è possibile del fatto che il nostro soggetto è una ricostruzione attuale di ciò che è avvenuto; cioè risultato di selezione, costruzione e distorsione.

Non dimentichiamo inoltre che i sintomi e il comportamento di una persona sono spiegabili esclusivamente in relazione alla sua intenzionalità, ai suoi obiettivi, ai suoi desideri; Eagle (1980) definisce ciò come: *spiegazione motivazionale*.



Agli inizi del Novecento Sigmund Freud iniziò ad analizzare il ruolo dell'inconscio nella vita collettiva, la solidarietà, l'ambivalenza dei sentimenti reciproci dei membri del gruppo

e l'uso di codici gruppali. A questo proposito elaborò un mito: nell'orda primitiva, comandata da un vecchio tiranno, i fratelli si uniscono per assassinare il padre; a cose fatte organizzano un banchetto a cui nessuno può sottrarsi.

In questa comunicazione totemica si realizza l'identificazione con il padre morto, temuto e ammirato.

È così che secondo Freud si fondano la legge, il senso morale, la società, le istituzioni e la cultura.

Quello che interessa a noi è la considerazione che il gruppo è fondato sull'identificazione, che trasforma la gelosia in solidarietà. Nasce così il concetto di Super Io gruppale, come sintesi di negoziazioni e tensioni interne al gruppo, considerato un teatro di pulsioni e

fantasie nel quale agiscono investimenti psichici e meccanismi di difesa.

L'apparato psichico individuale risulta originato dal processo d'interiorizzazione della vita gruppale, di cui il soggetto fa esperienza. Molto spesso il processo d'identificazione tra i

membri del gruppo protegge il gruppo da rischi di esplosione mantenendo basso il livello interno di aggressività. I soggetti con cui l'esperto si confronta, non presentano solo i classici problemi nevrotici di natura edipica, ma spesso hanno problemi che si possono definire schizoidi e narcisistici.

I sintomi di gran lunga predominanti nel lavoratore contemporaneo riguardano i problemi del sé esperiti sotto forma di senso di inutilità, di vuoto, di depressione, mancanza di interessi, obiettivi, ideali, valori, motivazioni.

Ai fini della nostra indagine la sfida più interessante è comunque quella freudiana: capire il rapporto tra il

livello neurofisiologico e biochimico da una parte, e un desiderio o un programma o un'emozione dall'altra.

Freud asserì che nei processi istintuali l'ES rappresenta l'aspetto mentale; la pulsione è invece considerata come il rappresentante psichico di forze organiche, aspetto limite tra lo

psichico e il somatico.

Una pulsione non può mai diventare oggetto della coscienza se intesa secondo il suo aspetto organico; solo l'idea che la rappresenta lo può. Allo stesso modo, l'attività dei neuroni non può mai diventare oggetto della coscienza. Solo il contenuto

percettivo del complesso neuronale può diventare oggetto della coscienza.

Le secrezioni ormonali non sono oggetti della coscienza, mentre lo sono i desideri e le fantasie sessuali. I processi fisiologici non vengono in se stessi rappresentati.

Difficile rispondere alla domanda su come la secrezione ormonale o la stimolazione ipotalamica agiscano sul nostro comportamento.

Secondo Freud la nostra struttura genetico -biologica, determina desideri, obiettivi e aspirazioni.

Un desiderio istintuale equivale a qualsiasi altro desiderio e rappresenta un fattore dell'Io; non si può considerare una componente della personalità allo stesso livello delle intenzioni relazionali, ma influenza parimenti il nostro comportamento.

Ecco che allora i livelli non sono più netti, si mescolano; risulta indispensabile, per capire l'organizzazione dell'Io, una considerazione dei fattori biologici, ma tali fattori non possono essere considerati allo stesso livello delle sensazioni e dei pensieri cui essi danno vita, proprio come non avrebbe senso considerare i processi cerebrali che determinano la percezione e il pensiero come una componente della personalità.

I derivati dell'Es, resi impersonali dai processi della rimozione, sono nemici dell'integrità dell'Io, perché l'Io è un territorio avverso agli istinti.

Si ipotizza spesso che una mancanza di rispecchiamento genitoriale porti alle attuali difficoltà dei soggetti sottoposti ad indagine, ma purtroppo non è sempre possibile effettuare un'indagine di *follow back* risalendo all'indietro nel tempo.

Interessante chiave interpretativa del disagio della società contemporanea, viene proposta da Doi (1973) il quale identifica l'angoscia di separazione dalla figura materna e l'angoscia dell'estraneo (Hitomishiri), come cause di una società caratterizzata da legami distanti e formali quali quelli che si stabiliscono nei rapporti di affari.

Non dimentichiamo che la psicanalisi è iniziata con lo studio di un fenomeno, la conversione, cioè una trasposizione del conflitto psichico (nel tentativo di risolverlo) in sintomi che interessano i nervi motori,

come certe paralisi, o in sintomi sensoriali, come nel caso di insensibilità o dolori localizzati.

Freud studiò tre tipi di patologie in un'ottica psicosomatica: la nevrosi di angoscia, la nevralgia e l'ipochondria. Secondo lui, l'eziologia di queste nevrosi è somatica, mentre nell'isteria e nella nevrosi ossessiva è psichica.

Nel 1963 Georg Groddeck fornisce una concezione nuova delle malattie somatiche. Il suo Es è somatico e psichico. Oltre all'inconscio del pensiero cerebrale, esisterebbero inconsci

analoghi in altri organi, cellule, tessuti. Grazie allo stretto legame tra questi inconsci e l'organismo, analizzando l'inconscio cerebrale, si ottiene un'influenza curativa su ognuno di essi. Alcuni disturbi psicosomatici viscerali sono interpretati sulla base di meccanismi di conversione simbolica.

L'Io adotta varie strategie per fronteggiare la portata ansiosa di un evento. Raramente i meccanismi di difesa intervengono separatamente: nella maggior

parte dei casi sono combinati per dominare l'evento o l'effetto.

I meccanismi di difesa sono funzioni di un Io stabile, servono a gestire le comuni richieste pulsionali sia interne, sia dell'ambiente lavorativo. Si tratta di funzioni fondamentali per

l'adattamento.

Oltre ai meccanismi di regolazione propri della vita quotidiana (atteggiamenti amorosi, affettuosi, riso, pianto, urlo, preghiera, attività onirica), tutti meccanismi che l'Io impiega per far fronte alle perturbazioni, esistono meccanismi di regolazione dello stress più forte: sono i meccanismi di regolazione omeostatica.

L'Io, in un'ottica psicanalitica (Menninger, K.A. 1951), quando i meccanismi di risposta allo stress quotidiano vengono meno, sviluppa una serie di diverse reazioni. Esaminiamole brevemente:

### **Meccanismi di regolazione del I livello**

Quando il potere di autocontrollo sembra venire meno, gli individui sviluppano *ipersoppressione*; se è presente irrigidimento verso gli altri, è *iperrepressione*.

L'*ipervigilanza* è caratterizzata da insonnia; lo *stato iperemozionale* si manifesta invece con riso isterico, attacchi di panico, rabbia e depressione.

Il meccanismo d'*ipercompensazione* trasla l'aggressività su altri piani, per esempio, sognare a occhi aperti.

### **Meccanismi di regolazione del II livello**

Sono caratterizzati da un parziale distacco dalla realtà; l'Io sacrifica alcune funzioni essenziali, ritirandosi, abbandonando il principio di realtà.

La fuga attraverso la dissociazione avviene tramite modificazioni interne degli stati di coscienza, svenimento, amnesia; sono fughe passeggere che servono ad alleviare le pene. Nelle fughe per trasferimento l'Io di ogni individuo proietta le sue intenzioni aggressive su una persona innocente che gli serve per sbloccare le sue pulsioni aggressive.

L'impiego di frasi o comportamenti rituali aiuta ad arginare l'istinto di distruzione, i comportamenti compulsivi, *piromania* o *cleptomania* permettono di gestire le tensioni.

*Sacrificio, automutilazione, tossicomania, ipocondria,*



*simulazione di malattie somatiche*, permettono di stabilire un equilibrio tra le forze conflittuali della realtà, delle pulsioni e

della coscienza. In sintesi, l'Io non considera questi meccanismi acquisizioni permanenti.

### **Meccanismi di regolazione del III livello**

L'emergenza incontrollabile di pulsioni istintuali pericolose indotte dallo stress può portare a una rottura dell'Io, cioè ad una disorganizzazione psicosomatica dell'io.

Gli individui si trovano di fronte a due tipi di eventi traumatizzanti: Stress permanente con effetti durevoli, cronico; Stress acuto o sequenziale con effetti episodici, temporanei, ricorrenti.

Le reazioni sono caratterizzate da violenza o da esplosioni di rabbia incontrollate, rabbia che si può rivolgere contro se stessi o portare a suicidi o automutilazioni, o perversioni sessuali.

L'emergenza incontrollabile di pulsioni istintuali pericolose indotte dallo stress può portare a una rottura dell'Io, cioè ad una disorganizzazione psicosomatica dell'io.

### **Meccanismi di regolazione del IV livello**

La rottura disorganizzatrice dell'Io può essere irreparabile; l'istanza di regolazione appare esaurita o danneggiata in maniera semipermanente.

Il senso di distruzione assume la forma di un ripudio totale della realtà, accompagnato a profondi disturbi nelle relazioni interpersonali, sparizione del desiderio sessuale, stati di delirio allucinatori psicotici, disturbi della parola, stati paranoici, epilessia.

E' a questo prezzo che si evita la catastrofe finale della dissoluzione dell'apparato psichico.

### **Meccanismi di regolazione del V livello**

Gli istinti di morte e di esaurimento possono condurre alla morte.

## Capitolo 8

### Un modello analitico: lo Spazio Extralinguistico Intenzionale (S.E.I.)

*“I limiti del mio linguaggio significano i limiti del mio mondo”.*

Ludwing Wittgstein (1921)

Il compito dell'esperto che si occupa della protezione e gestione dei fattori di rischio da stress correlato al lavoro è da ritenersi incluso in una prospettiva di “emergenza”, intendendo il termine sia come situazione allarmante, sia come necessità di attuare una visione analitica emergente, globale.

Spesso ci si interroga sul grado di influenza che i *sistemi linguistici non verbali* hanno sui processi evolutivi e lavorativi. Tra i sistemi linguistici non

verbali, il linguaggio visivo, il linguaggio cinesico, della danza, erotico, fisiognomico, gastronomico, grafologico, della moda, della magia, olfattivo, prossemico.

Operando in simultaneità, i sensi sono in grado di cogliere nel medesimo ambiente diversi segni; ma ogni senso, attraverso il suo proprio linguaggio, compie delle decodificazioni specifiche, importanti per la previsione dei comportamenti di comunicazione e relazione.

Comune a tutti i linguaggi non verbali esiste la categoria di intuizione come realtà dell'espressione in tutte le sue forme: foniche, plastiche, iconiche, grafiche, cinesiche, musicali, ecc.

Riconoscere l'importanza dei linguaggi non verbali richiede capacità di simbolizzazione; è la sfera della "cultura non detta" o inconscia, in cui i fenomeni sono intuitivi, difficilmente

quantificabili ma spesso di incidenza fondamentale sui fattori psicosociali di rischio stress correlato al lavoro.

L'interpretazione simbolica, affermò Sperber (1974), si appoggia a un sapere implicito e ubbidisce a regole inconscie; le difficoltà si presentano nel trarre, da una massa di fatti empirici, le costanti che ci possano permettere di costruire dei significati formali. I linguaggi non verbali costituiscono strutture complesse che agiscono attraverso pratiche e campi di comunicazione specifici, diversamente organizzate rispetto a quelle tipiche del linguaggio fonico/denotativo codificato.

Alcuni linguisti hanno ritenuto fondamentale l'ambito di tali linguaggi non verbali denominandolo *ambito extralinguistico*, i cui codici si esplicano come riti, opere d'arte, semplici schemi operativi e lavorativi della vita quotidiana, ecc.

I segni *paralinguistici/parafonetici* o vocali non verbali, sia spontanei sia intenzionali, risultano spesso determinanti nei processi di comunicazione.

Questo aspetto del linguaggio è stato indagato inizialmente dalla sfera linguistica *dei Tratti*

*soprasedimentali* o *prosodia*. La nuova sezione della linguistica denominata *paralinguistica*

si occupa dello studio degli elementi fonici para o sopra linguistici, impostato sul concetto di *intonazione linguistica*.

L'intonazione è il risultato delle varie componenti prosodiche microstrutturali come tonalità, accento, durata, sovrapposte e combinate ai timbri dei foni che costituiscono le sillabe. Si producono così macrostrutture prosodiche definite come: *prominenza*, *ritmo*, *pause*, *velocità* e *gruppi ritmici pausali e intonativi*.

Tali aspetti influiscono sul significato delle espressioni verbali e non verbali; in particolare, sui linguaggi cinetici, cinesici e prossemici. Spesso l'accento della voce esprime l'appartenenza a un determinato gruppo o status sociale, e la sua qualità indica caratteristiche personali.

Monosillabi o interiezioni o segregati vocali come *ah*, *uhm*, *ehm*, *uh*, *uff*, ecc., accompagnano le cinesiche, le

comunicazioni olfattive, alimentari e i riflessi vocali come starnuti, sbadigli, tosse; indicano spesso l'umore dei partecipanti alle interazioni.

La comunicazione extralinguistica è particolarmente interessata allo studio dei correlati fonetici delle emozioni; distingue tra *emozioni spontanee* ed emozioni *modificate volontariamente* o simulate a scopo d'inganno.

Chi opera come valutatore e facilitatore negli ambiti lavorativi, deve essere consapevole dello spazio extralinguistico che caratterizza i rapporti umani.

Sono nuclei di congiunzioni comunicative individuali che incontrano altri nuclei; è incontro di più universi simbolici. Forze centrifughe di differenziazione e forze centripete di assestamento e rafforzamento producono effetti che a volte annullano, a volte cambiano le morfologie biologiche; fattori inerenti ai linguaggi non verbali e agli insiemi linguistici extraverbali agiscono almeno in parte al di sotto del

livello di coscienza condizionando le potenzialità dei rischi da stress correlato al lavoro.

Possiamo a questo punto della ricerca concepire un sistema di rappresentazione dello spazio extralinguistico intenzionato.

Potremmo utilizzare un paradigma proprio della filosofia della mente e attuare un'analisi rappresentazionale, scegliendo di analizzare certe proprietà del problema che devono essere definite. Vengono descritti i sistemi coscienti come sistemi rappresentazionali e gli stati coscienti come stati rappresentazionali.

Lo spazio extralinguistico intenzionale è lo spazio della comprensione, la competenza comunicativa, la costruzione delle attività organizzate e del concepimento delle invenzioni.



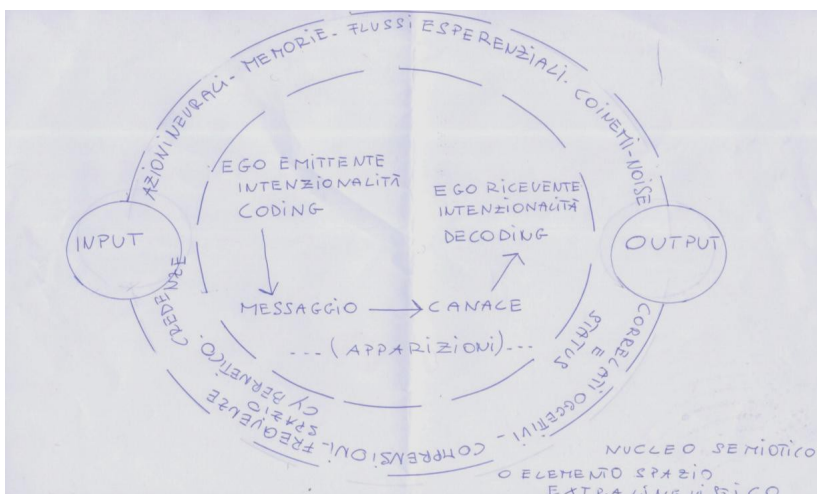


Fig.2.8. 1 Rappresentazione del nucleo semiotico o elemento dello spazio extralinguistico

Lo spazio extralinguistico intenzionale è raffigurato da una serie infinita di epicentri che lo occupano. Ogni nucleo è composto da un esauriente processo semiotico ben definito: gli input generali fluiscono in modo circolare intorno a tale centro e lo avvolgono; l'azione dinamica, caratterizzata da innumerevoli feedback, si evolve in output.

Il flusso dell'agire compone il contesto: correlati intenzionali oggettivi, credenze filosofiche, percezioni mentali, intelligenza connettiva, memorie e sfere passionali.

L'ego intenzionato codifica; il messaggio prodotto arriva all'ego ricevente, che decodifica.

L'ambito extralinguistico intenzionale è composto di infiniti nuclei, ed è caratterizzato oltre che da innumerevoli feedback indispensabili ai nuovi output, dal processo di *ricodificazione* o *codeswitching*, cioè il passaggio da un codice all'altro. Sono i modi e i gradi della comprensione reciproca e tutti gli aspetti linguistici a essa collegati.

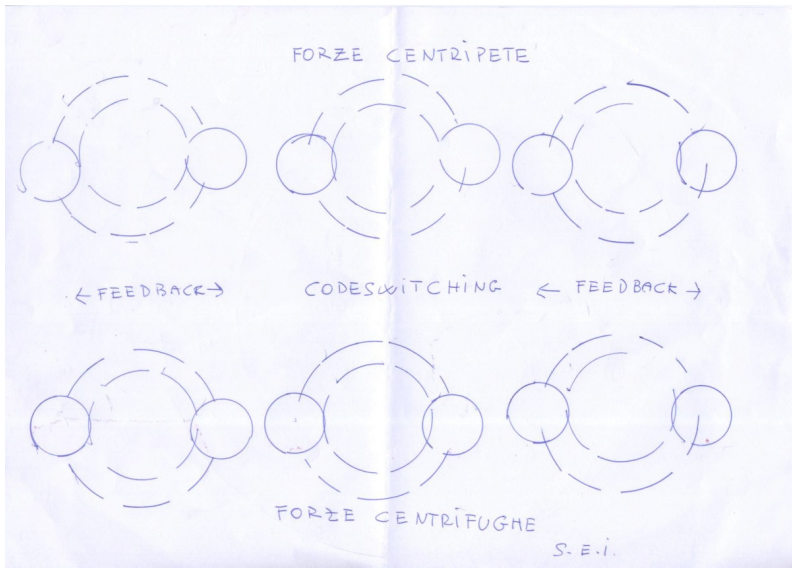


Fig.2.8. 2 S.E.I.

La teoria si applicherà in un'ottica fenomenologica attraverso il concetto d'intenzionalità, poiché è tale astrazione che permette la formazione e la mediazione di senso.

L'intenzionalità è un processo proprio della conoscenza; nel nostro modello teorico le intenzioni sono primariamente conoscitive e non pratiche. È perciò necessario educare alla piena consapevolezza del S.E.I. È un modello di comunicazione generativo

emergente, funzionale ai processi di integrazione, adeguato alla regolazione delle comunicazioni. Il fine è di “inquadrare” il processo di adattamento.

I problemi linguistici e della comunicazione sono ovunque e possono sicuramente deteriorare le energie sinergiche che circolano in un'azienda.

Definiremo, in accordo con De Mauro (1982), questo tentativo “esplorazione”; se descrivere un linguaggio è descrivere una forma di vita, interpretare i suoi segni significa confondersi con la vita stessa; come avviene nel mimetismo degli animali, o ci si modifica o si è mangiati.

## **Conclusioni: riflettere sull'autoefficacia quale risorsa di self-empowerment**

Si ritiene necessario, quale conclusione di queste riflessioni, dedicare un'attenzione particolare al senso di *autoefficacia* quale risorsa di *self empowerment* finalizzata al fronteggiamento dei rischi psicosociali da stress lavoro-correlato.

Innanzitutto, come responsabili del nostro <<territorio lavorativo>>, qualunque esso sia, è indispensabile tenere sempre presente la promozione della salute come assunzione di comportamenti positivi uniti a processi di mutamento di abitudini a rischio.

La convinzione nelle proprie capacità organizzative e in quelle di realizzazione che siamo in grado di mettere in opera nel corso del nostro cammino, in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati, rappresentano il senso di autoefficacia.

*Self-efficacy* o autoefficacia designa un procedimento cognitivo fondamentale per lo svelamento dell'agire

umano. L'autoefficacia è una capacità generativa e rigenerativa che ha la funzione di organizzare e orientare le singole abilità cognitive, sociali, emozionali e comportamentali in maniera produttiva al fine di assolvere scopi specifici.

Le autopercezioni riguardanti la propria efficacia nel gestire gli eventi condizionano le scelte, le aspirazioni, le performance applicative, la perseveranza, la [resilienza](#), la vulnerabilità a tutti i fattori psicosociali e biofisiologici dello stress.

Le credenze riguardo alla propria efficienza personale istituiscono uno degli aspetti principali della comprensione di sé.

Albert Bandura elabora la definizione di autoefficacia in modo estremamente articolato e complesso, egli tiene conto delle qualità possedute rispetto alle richieste del compito e delle condizioni per svolgerlo come competenze percepite, delle aspettative sull'ottenere un esito positivo, della salienza del compito e della situazione rispetto alle proprie *skills*.

[Bandura](#) riconosce le fonti principali per la costruzione dell'efficacia rispetto alla concretizzazione di attività elevate; le convinzioni associate alla propria efficacia autoregolatoria emergono come elementi che possono agire quali mediatori nella capacità della persona di omeostatizzare in maniera efficace le sub-abilità particolari impiegate. È infatti, uno stabile senso di efficacia autoregolativa quello di cui siamo costantemente alla ricerca; è la caratteristica che permette agli individui di ottenere performance elevate attraverso l'uso dinamico delle singole abilità, anche all'interno di situazioni ostili.

Autoefficacia e autostima spesso sono usati come sinonimi, per Bandura, invece, l'autoefficacia è una competenza personale, mentre l'autostima è un giudizio di valore su se stessi. Nello stesso modo vengono ritenuti identici autoefficacia e *locus of control*, ma la credenza che i risultati dipendano dalle proprie azioni potenzia l'autoefficacia solo quando si è capaci di ottime *performance*; una scarsa

controllabilità percepita riduce le aspirazioni e il raggiungimento dei nostri obiettivi e aumenta il livello di rischio dello stress.

Le convinzioni sulla propria efficacia personale sono direttamente correlate alla appercezione dei fattori di rischio psicosociale dello stress e vengono edificate in base ad informazioni derivanti principalmente dalle esperienze dirette, dall'osservazione delle esperienze altrui, dalla persuasione ad opera di altre persone, dagli stati fisiologici e affettivi. Si evidenzia, infatti, una relazione-causa tra efficacia emotiva, relativa alla regolazione dell'affettività negativa e all'espressione dell'affettività positiva, ed efficacia interpersonale relativa alla gestione delle relazioni con alto grado di benessere.

La psicologia è fermamente convinta che sia possibile accrescere l'autoefficacia percepita mediante operazioni di potenziamento che coinvolgono innanzi tutto la *persuasione*: è necessario che la persona si persuada della possibilità di riuscire mediante l'acquisizione di informazioni, la ricognizione dei



propri punti di forza e di debolezza. infine il confronto con gli altri come riferimento al comportamento agito che si esplica poi nell'imitazione. Ricordiamoci che l'autoefficacia percepita agisce anche sui sistemi neuroendocrinoimmunologici; aumenta la tolleranza alla sofferenza, attiva difese nei riguardi della malattia, offre riparo dagli agenti patogeni e infine, favorisce l'abbandono di condotte croniche a favore di stati di benessere.

Infondo noi siamo <<materia viva>>, *res viva*, un flusso di emozioni che confluisce e sbocca in noi e da noi, e sappiamo che per l'emozionalità è importante il tempo, tempo fenomenologico perché è tempo della coscienza, un flusso coscienziale composto da un presente emozionale a sua volta concepito da una ritenzione verso il passato e una protensione verso il futuro.

## Glossario

### ***Acting out***

Espressione della tensione emozionale mediante il comportamento in una situazione che non ha nulla a che fare con l'origine della tensione; comportamento impulsivo aggressivo asociale.

### **Benessere organizzativo**

L'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative". (Avallone 2003).

### ***Bossing***

Procedimento di molestia; il *bossing* è attuato da parte del diretto superiore, detto in questo caso *mobber*, nei confronti del dipendente.

### **Comunicazione extralinguistica**

Insieme di fenomeni facenti parte delle strutture linguistiche, ma esterni alla struttura propria del linguaggio verbale, come la cultura in genere e tutti i fattori socio/psico/percettivi.

### **Conflitto**

Incapacità di vivere una contraddizione; accumulo di ansietà che porta a respingere nell'inconscio una o più alternative di scelta.

### **Confusione**

Rappresenta l'altra faccia dell'intenzionalità comunicativa; è comunicazione patologica e paradossale.

### ***Distress***

Con il termine *distress* si indica un fallimento cronico adattivo alla risposta psicofisiologica di stress.

### **Eucrasia**

Si tratta di una situazione di stress ai limiti superiori della norma ma che viene rilevata dal soggetto come pura quotidianità.

### ***Eustress***

L'energia ben utilizzata permette una maggiore sintonia tra l'individuo e i suoi obiettivi rispetto all'ambiente.

### **Eziologia**

Deriva dal greco (*aitia* = causa e *logos* = parola/discorso) ed è utilizzato in medicina, diritto, filosofia, fisica, teologia, biologia e psicologia in riferimento alle cause che provocano i fenomeni.

In linea generale, si tratta dello studio e dell'approfondimento sul motivo per cui alcuni eventi o processi si verificano.

### ***Feedback***

Indica un meccanismo comunicazionale individuato in cibernetica e fisica; è un meccanismo psicologico e linguistico di autoregolazione, che presiede ai circuiti di controllo della comunicazione.

### ***Feeling management***

Dominio esercitato sui sentimenti.

### **GAS -General Adaptation Sindrome, Sindrome generale di adattamento**

Lo stress è una risposta generale aspecifica a qualsiasi richiesta proveniente dall'ambiente. La risposta adattiva può divenire disfunzionale in relazione alle *caratteristiche dello stimolo (intensità-durata)*, e in particolare delle condizioni individuali del soggetto, unico e reale protagonista del suo sistema regolatore e vitale.

### **Istinto**

Risposta organizzata che predispone all'azione automatica. L'istinto è la reazione tipica di una data specie che è filogeneticamente adattata a una determinata situazione ambientale, è un impulso innato che ci conduce ad azioni, un comportamento animale fissato dall'ereditarietà.

### ***Mastering***

Situazione di padronanza, di potere e di controllo dell'individuo sulla situazione.

### **Motivazione**

Fattore dinamico o "spinta biopsichica" che appartiene al comportamento animale e umano. Questo fattore si traduce in energia e attiva o dirige un organismo verso una meta.

**Noise**

Rumore; indica segnali acustici, visivi, cinesici e termoelettrici, che si sovrappongono a quello che si vuole trasmettere. Disturbo nella comunicazione.

**Paralinguistica**

Studio degli elementi fonici non verbali che accompagnano la comunicazione, impostato sul concetto d'intonazione (tonalità della voce, forza, durata, emissione, qualità ecc.).

**Parologia**

Disturbo dei processi mentali che provoca illogicità nel pensiero.

**Percezione**

Attività che ci permette, attraverso la selezione e l'organizzazione degli stimoli sensoriali, di ordinare il mondo in insiemi dotati di senso e significato.

**Pulsione**

La componente psicologica più complessa del bisogno. Secondo Freud è il rappresentante psichico degli stimoli che traggono origine dall'interno del corpo e pervengono alla psiche.

**Rischi psicosociali**

Aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono creare danni fisici o psicologici (Cox e Griffiths, 1995).

***Runway***

Perdita di stabilità di un sistema dovuta all'amplificazione incontrollata di una deviazione.

**Semiosfera**

Sfera di azione degli atti comunicativi; situazione, contesto, spazio semiotico, tempo mentale e immaginativo, sociosfera.

**Semiosi**

Atto di comunicazione semiotica. Relazione biunivoca tra forma dell'espressione e forma del contenuto che produce il segno linguistico; atto di produzione segnica, attività significativa, significazione.

**Sintomo**

Ogni evento connesso con un cambiamento dello stato fisiologico.

***Stalking occupazionale***

Una forma di stalking in cui l'effettiva attività persecutoria si esercita sulla vita privata della vittima, ma la cui motivazione proviene invece dall'ambito lavorativo da parte di uno *stalker*.

**Stimolo**

Qualsiasi manifestazione o variazione di energia all'esterno o all'interno dell'organismo.

***Strain***

Termine utilizzato in alternativa al termine stress come connotazione negativa di una situazione di stress

per indicare lo sforzo psicologico e psicofisiologico di un individuo a fronte delle domande ambientali, in particolare lavorative, o a fronte di difficoltà adattive alle stesse.

### ***Straining***

Stress forzato costante su un aspetto lavorativo da parte di uno *strainer*.

### **Stress lavoro-correlato (*Work-related stress*)**

Costellazione di reazioni che si verificano in presenza di richieste lavorative non appropriate alle conoscenze, competenze e abilità dei lavoratori, e che mettono alla prova le loro capacità di farvi fronte.

### ***Stressors***

Agenti o cause che determinano lo stress; si è soliti in questo caso, parlare di stressors, accadimenti o agenti nocivi.

### ***Tecnostress***

Si utilizza il termine *Tecnostress*, quando si fa riferimento alle persone che lavorano in ambienti ad alta tecnologia e ci si riferisce a loro crisi di angoscia e depressioni, effetti di un ambiente disumanizzante. Il tecnostress assume forme diverse: dalla rapidità con cui chi lavora in un supermercato passa allo *scanner* l'etichetta di un prodotto, alla velocità di risposta degli operatori di *callcenter*. L'aumento di apparecchi elettronici, *computers*, telefoni cellulari, ecc. Agevola il contatto tra le persone in qualsiasi momento ma porta anche alla progressiva sparizione dei contatti.

Personali. Quest'ambiente elettronico ha effetti vari sulla psiche.

**Trauma emozionale**

Emozione violenta che lascia un'impressione duratura nella mente.



## **Cenni bibliografici**

Anzieud D., Martin J. Y., *Dinamica dei piccoli gruppi*, Roma, Borla, 1997

Apel K. O., *Etica della comunicazione*, Milano, Jaca Book, 1992

Aragona, F., -Aragona, M., *Fisiopatologia dello stress*, Melino- Nerella edizioni, 2009

Aragona, M. -Di Geronimo, L., *Il training autogeno e lo stress*, Messina, EDAS, 1987

Argentero, Cortese, Piccardo, *Psicologia del lavoro*, Milano, RaffaelloCortina, 2008

Ascenzi, A., -Bergagio, G. L., *Il mobbing, il marketing sociale come strumento per combatterlo*, Torino, Giappichelli, 2000

Avallone, F., *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Roma, Carocci Editore, 2011

Avallone, F., Paplomatas, A., *Salute organizzativa*, Milano, Cortina, 2005

Baldini M, *Storia della Comunicazione*, Roma, Newton & Compton editori, 2003

Bandler R., Grinder J., *La metamorfosi terapeutica principi di Programmazione Neurolinguistica*, Roma, Astrolabio, 1980

Bandura, A., *Autoefficacia: teoria e applicazioni*, Trento, Erikson, Trento, 2000

Bar E., *Semiotica e psicoterapia*, Roma, Astrolabio, 1979

Bellantoni D., *Lesione dei diritti della persona*, Padova: Cedam, 2000

Bisio C., *Fattore umano e sicurezza sul lavoro*. Milano, UNICOPLI, 2009

Boncinelli E., *Il cervello la mente e l'anima*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 1999

Carotenuto A. (a cura di), *Trattato di Psicologia analitica*, Torino, UTET, 1992

Cassydy T., *Stress e salute*, Bologna, Il Mulino, 2002

Ceroni E., *Conoscere e combattere lo stress correlato al lavoro -Tecniche di comunicazione, risorse di self-assessment e self empowerment*, Edizione DIGITALE curata dal Servizio Nazionale Studi e documentazione sull'ambiente di lavoro ([www.rs-ergonomia.com](http://www.rs-ergonomia.com)), 2013.

Ceroni E., *Valutazione e Gestione dei rischi psicosociali da stress lavoro-correlato: una premessa*, Edizione digitale curata dal Servizio Nazionale Studi e documentazione sull'ambiente di lavoro -[www.rs-ergonomia.com](http://www.rs-ergonomia.com) 2015

Cifiello S., *Strumenti di rilevazione e intervento nelle situazioni di stress lavorativo*, Milano, FrancoAngeli, 2004

Codelluppi, V., *Il biocapitalismo*, Torino, Bollati Boringhieri, 2008

Cooper, C. L., Marshall J., *Occupational source of stress*. Journal of Occupational Psychology 1976

- D'Alessandro P., *Critica della ragione telematica*.  
Milano, Led, 2002
- De Lorenzo, A., Cecantini, M., Chiarioni, T., -Romeo, M., a cura di, *Lo stress in medicina interna*, Bologna, Compositori, 2005
- De Falco G., Messineo A., Vescuso S., *Stress da lavoro e mobbing*, Roma, EPC LIBRI, 2008
- Del Rio G., *Stress e lavoro nei servizi*, Roma, NIS, 1990
- Di Nuovo S., Rispoli L., Genta E., *Misurare lo stress*, Milano, Franco Angeli, 2003
- Esposito R., *Immunitas*, Torino, Einaudi, 2002
- Fabozzi, R. *La tutela della salute nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè Editore, 2002
- Favretto G., *Lo stress nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994
- Ferrari S., *L'Analisi transazionale nella gestione del personale*, Milano, FrancoAngeli, 1996

Fontana A., *Lo stress che ci fa bene*, Meltemi: Roma, 2002

Freud S., *Totem e tabu*, Milano, Oscar Mondadori, 1988

Fulcheri M. -Novara, F. a cura di *Stress e manager*, Perugia, Fondazione Adriana Olivetti, 1992

Fullerton, C.S., -Ursano R.J., *Disturo post-traumatico da stress*, Torino, Centro Scientifico editore, 1997

Gallese, V., *La molteplicità condivisa*. In: Metzinger, T., *Il tunnel dell'io*, Milano, RaffaelloCortina, 2010

Goffman E., *Il comportamento in pubblico*, Torino, Einaudi, 1971

Goleman D., Boyatzis E., Mc KEE A., *Essere leader*, Milano, Tizzoni, 2002

Giglioli A., *Stress economy*, Milano, Mondadori, 2001

Hall T. E., *La dimensione nascosta*, Milano, Bompiani, 2001

Harald E., *Oltre il mobbing*, Milano, FrancoAngeli, 2005

ISPESL AGENZIA EUROPEA PER LA SICUREZZA E LA SALUTE SUL LAVORO

*Lo stress in ambiente di lavoro*, Roma, 2002

*Ricerca sullo stress correlato al lavoro*, Roma, 2002

Leach E., *Cultura e Comunicazione*, Milano, FrancoAngeli Editore, 1981

Lever F., *La comunicazione: Il dizionario di scienze e tecniche*, Roma, Ellenici, 2002

Lewin K., *I conflitti sociali*, Milano, Feltrinelli, 1972

Jervis G., *Manuale critico di psichiatria*, Milano, Feltrinelli, 1995

Margraaves, G., *Dominare lo stress*, Novara, DeAgostini, 1999

Maj, Starace, Catapano, Bellantuono, Bartoli, Buoniconti, "ICD10" Milano, Masson, 1997

Malaguti, *Fare squadra* Bologna, Il Mulino, 2007

Marini F., Nonnis M., *Il mobbing*, Roma, Carocci, 2006

Metzinger T., *Il tunnel dell'io*, Milano, Raffaello Cortina, 2010

PRIMA-EF, Network, *Guida al contesto europeo per la gestione del rischio psicosociale. Una risorsa per i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori. Protecting Workers' Health Series 9* (edizione italiana a cura di: Petyx M., Petyx C., Natali E., Iavicoli S.) WHO, 2008

Quaglino, G. P., *La vita organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina, 2004

Ricciardi, P.M., *Biocibernetica dello stress*, Milano, Guna, 1994

Rocca, R., Stendro, G., *Stress, depressione, attacchi di panico*, Roma, Armando Armando, 2003

Ruesch J., Kees W., *Nonverbal communication*, University of California Press, 1972

Selye h., McKeowen T., *Studies on the physiology of the maternal placenta in the rat*, London, 1935

Sloterdijk, P., *Stress e libertà*, Milano, RaffaelloCortina, 2012

Steiner, R.W., *Difendersi dallo stress*, Milano, Red, 2005

Stora, J.B. *Lo stress*, Roma, Carocci, 2004

Sutton, R. *Il metodo antistronzi*, Roma, elliot, 2007

Trapani, G., *Stress e ansia*, Milano, Med, 2008

Vitullo, A., *Leadership riflessive*, Milano, Apogeo, 2006

Watzlawick, P., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma; Astrolabio, 1971

Zappelli, G. M., *Vincere lo stress*, Il sole 24 ore, 2005

Wiener N., *Introduzione alla cibernetica*, Torino, Boringhieri, 1966