

Andrea Cirincione



Lavori o Scleri ?!

Teoria e Pratica del mal-essere per scelta

Andrea Cirincione

Alcune tra le immagini presenti in questo volume sono di mia proprietà, altre sono prese da [Google Images](#) (in particolare le foto dei visi di alcuni autori).

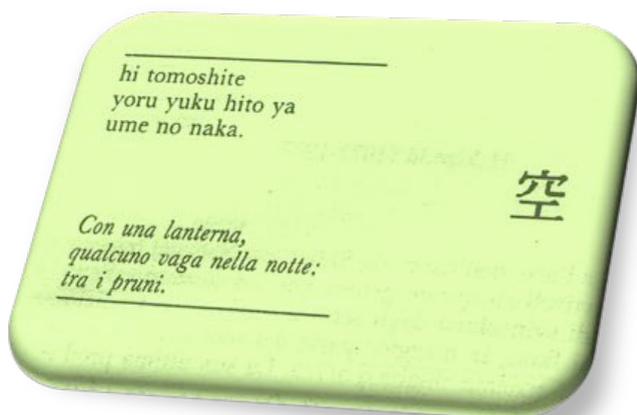
La grande maggioranza è tratta da freedigitalphotos.net

Immagine in copertina *handmade by Corinna Cirincione*.

Lavori o Scleri ?!

A volte usiamo dire
"andarsela a cercare con la lanterna".

C'è un **Haiku** di Meisetsu (poeta giapponese di Tokyo, 1847-1926) che mi sembra esemplare.



Il pruno (ume) è una rosacea.
"Essere tra i pruni" può significare ansia e disagio.



Breve introduzione

Questo volume è una provocazione. Ma anche no.

Nutro il massimo rispetto –ci tengo a sottolinearlo– per tutti coloro che dello stress sono vittime, e per l'approccio clinico che si occupa del disagio di chi per mille motivi *sclera* senza volerlo affatto.

Per via del mio lavoro¹ mi occupo della qualità di vita degli individui che frequentano la quotidianità delle organizzazioni pubbliche e private di ogni tipo e dimensione. Ed è in questa realtà che osservo la pratica del *mal-essere per scelta*.

Voglio condurre il mio lettore lungo un sentiero concettuale, e mi auguro che riesca a seguirmi, anche se a volte il terreno è piano, altre volte in salita, talora facile ma a tratti difficile e scivoloso. Spero di aver prodotto molti elementi di aiuto, che facilitino la lettura anche al non esperto.

Come in tutti i sentieri c'è un punto di partenza ed uno di arrivo, ma sia chiaro fin d'ora che ho fatto delle scelte, sicuramente discutibili; quindi si potrebbe partire da un'altra parte, l'arrivo potrebbe essere anticipato o allontanato e la strada potrebbe essere tutt'altra.

Molte persone meriterebbero di essere ringraziate, perché fonte d'ispirazione, riflessione, esperienza, idee. Ne citerò una sola, e so che nessuno degli altri si offenderà per l'omissione. Grazie a mia figlia Corinna per il tempo che mi ha dedicato disegnandomi l'immagine di copertina (suo peraltro anche il mio logo a piè di pagina).

Sarò grato a chiunque vorrà commentare questo scritto, mi auguro che *provochi* reazioni: sono reperibile facilmente sul *web*. Sono su facebook, linked-in, twitter, skype ...

Buona lettura.

1



1- Qualche premessa: le storie del tenero Remy e del solerte Hans

Capitolo irriverente ma divertente.

Ormai "sclerare" è nei dizionari: si legge che è un verbo gergale, che alla buona significa *andare fuori di testa*, o "sbroccare" per dirlo alla romanesca, un dialettismo di indubbia forza metaforica.

L'art. 28 del D. Lgs. 81/08 (il Testo Unico della sicurezza) prescrive di misurare il **rischio da stress lavoro-correlato**: tutti coloro che risultano essere "Datori di lavoro" *devono* stimare quale probabilità ci sia nella propria azienda/ente di sclerare per cause addebitabili al lavoro stesso, anche quando questo non abbia conseguenze dirette per la salute.

Incredibile a dirsi l'argomento è serio!

Da sempre l'uomo *sperimenta* lo stress, come peraltro gli animali (spesso stressati dall'uomo stesso o dai suoi figli, i "terribili" bambini). E persino le piante (spesso si stressano a causa del clima, dell'acqua, del concime o dei parassiti; per non dire di quando l'uomo le *pota*).

A ben vedere qualsiasi materia, naturale o tecnologica, subisce le "ingiurie" ambientali e/o viene sottoposta a stress per valutarne la qualità, la resistenza ed altre caratteristiche.

Racconto una storia (vera).



Il mio **criceto Remy** era un tenero animaletto, sembrava uscito da un cartone animato per quanto fosse dolce e coccolone. Dopo un po' di tempo cambiò atteggiamento, mostrandosi pauroso, mordendo e non facendosi prendere come all'inizio. Che cosa sarà

mai successo? Semplice: **sindrome da stress**. Da quanto tempo? Forse da sempre, perché avere come "padrona" *mia figlia* non era proprio tranquillizzante... Però, a pensarci bene, devo assolvere (in parte) la mia filiale creatura, e riconoscere

che Remy era peggiorato da quando in casa fece il suo ingresso un altro animale, il suo nemico giurato, insomma il temibile **gatto Vlady**. Improvvisamente la gabbia del criceto diventò un luogo sul quale gravitavano due occhi curiosi, che dovevano essere enormi alla vista del piccolo roditore. Da allora il cambiamento, non fu più quello di prima. Nonostante che tra i due non ci sia stato alcun contatto fisico, nessun trauma doloroso, e (direi) nemmeno litigi, era evidente che il carattere del criceto fosse cambiato, anche nel suo rapporto con noi umani. Mia figlia non era immune da responsabilità, perché aveva un modo di interagire con i "suoi" animali che lei giustificava nel seguente modo: "*Ma loro si divertono...*". In pratica lasciava fare al gatto [No comment].



La storia ci illustra la differenza fra i tre:

- il gatto fa il "persecutore", si diverte e gioca, quasi sempre quando non ha sonno o fame;
- la figlia fa il "capo permissivo" non intervenendo, anzi avallando il comportamento del gatto;
- il criceto fa la "vittima" predestinata, senza difesa e quando capita; quindi **sclera**.

Stiamo parlando di concetti come ruoli e tempi, che avremo modo di apprezzare come elementi centrali nel generare conseguenze.

L'abitudine a studiare lo stress dei topi è tipica delle scienze: gli studiosi si sono sempre *divertiti* a "tormentare" (*to distress* in inglese) i muridi, che peraltro sono la famiglia di mammiferi più popolosa del pianeta. Dato che è impossibile parlare di stress senza citare il dottor **Hans**, mi limiterò a qualche considerazione su di lui. Medico austriaco (1907-1982), Hans

Lavori o Scleri ?!

Selye [Foto] i suoi migliori studi li fece in Canada circa negli anni '30².

Si accorse che facendo iniezioni ai ratti, questi –diciamo così– *reagivano male*. Il nostro giovane ricercatore iniettava estratti ovarici, curioso di osservare negli ignari e inermi roditori delle interessanti conseguenze:



- **ingrossamento della corteccia surrenalica** (i *surreni* sono ghiandole poste *sopra* i reni), quella che secreta gli ormoni steroidi;
- **rimpicciolimento (*atrofia*) del tessuto linfoide** del corpo, quello che produce i globuli bianchi;
- **ulcere gastroduodenali**.

Per la cronaca (quella dei necrologi) i topi morivano sostanzialmente di emorragia interna, a riprova che le ulcere dovevano essere ben gravi.

Ovviamente, come spesso accade quando si fanno falsi collegamenti causa-effetto, egli pensò di aver scoperto qualcosa di patogeno (= *generatore di malattia*) nella sostanza che iniettava. Invece, facendo prove incrociate, scoprì –sdegnato– che gli stessi sintomi erano provocati iniettando anche un'innocente soluzione salina!

Bella storia, capitava anche a me da piccolo: mi dovevano tenere in quattro per farmi la “puntura”.

Selye aveva di fronte la propria immortale fama: aveva scoperto che i topi, semplicemente, *scleravano* a causa del fatto di essere aggrediti.

Insomma: se il vostro vicino sadico vi mette in gabbia e vi punzecchia con una siringa state tranquilli che:

- a) si ingrosseranno –*non quelle...*– le ghiandole surrenali;
- b) si ridurranno il timo, la milza, i gangli linfatici;
- c) lo stomaco ci starà male.

L'attento dott. Hans chiamò questa collezione di tre sintomi "**sindrome generale di adattamento**"³ (SGA), che si caratterizza per essere indipendente (*aspecifica*) dal tipo di stimolo fastidioso (tecnicamente detto "stimolo aversivo").

Finalmente, dopo la storia di Remy col gatto e di Hans col topo, possiamo sintetizzare un primo punto fermo:

- **1^A LEGGE DELLO SCLERO:** l'organismo va automaticamente in tensione reagendo a eventi sgradevoli o percepiti come tali.
- **1^a Regola del Lavoro:** non si possono cambiare gli eventi, mentre si può modificare il modo di percepirlti.



La conclusione cui è arrivato Selye forse oggi potremmo considerarla *banale*, ma non deve far dimenticare l'importanza del suo lavoro (sul quale ho un po' giocato ed irriso, ma solo per divertimento...:-). La psicologia nel quotidiano presenta situazioni più complesse rispetto ai topi di laboratorio, e la stessa risposta generica di stress può essere in realtà benefica. Non è detto insomma che si *scleri* necessariamente. Anzi, fu lo stesso Selye a parlare di stress come *spice of life*, cioè "sale della vita"⁴.

3 Selye H., (1956) *The Stress of life*. McGraw-Hill (Paperback), New York.

4 Selye H., (1974) *Stress without distress*, Lippincott Williams & Wilkins

Lavori o Scleri ?!

Oggi abbiamo molti approcci e definizioni di *stress* (forse troppe). Guardando nel dizionario ci accorgiamo che "stress" corrisponde a sostantivi come: sforzo, tensione, sollecitazione, accento, pressione, spinta enfasi. Il verbo "to stress" significa: sottolineare, sollecitare, accentare, accentuare, scandire, forzare, marcare. Peraltro non è insolito sentire qualche oratore dire anche in italiano, quando vuole focalizzare un concetto, frasi come "*Vorrei stressare questa parola così importante...*". Facendo un gioco etimologico, una parola italiana simile è "**strizzare**". In effetti, quando siamo impauriti, ci assale una bella "strizza", che porta il corpo a reagire per adattarsi allo stimolo turbativo.



Una definizione però ha valore – diciamo così– "legale". Il citato art. 28 asserisce che la valutazione dello stress "lavoro-correlato" va fatta in base ai contenuti dell'**Accordo Europeo del 2004**.

➤ Di cosa si tratta?

L'8/10/2004 è stato siglato, da quattro organizzazioni europee di lavoratori e imprenditori (CES-UNICE-UEAPME- CEEP, chi è interessato al significato degli acronimi utilizzi Google), un accordo -fatto su base volontaria- dopo nove mesi di negoziati.

Già questo è curioso, per intendersi su un concetto scientifico si ricorre a un compromesso (politico)!

Il testo risponde a un intento rimarchevole, cioè aumentare la "consapevolezza" e la "comprensione" del fenomeno. E' scritto con chiarezza che l'accordo non concerne:

⇒ "né la violenza sul lavoro, né la sopraffazione sul lavoro, né lo stress post-traumatico".

Ottimo, vuol dire che buona parte del lavoro di Selye è da tralasciare, poiché non c'è dubbio che le sue azioni furono:

- violente (punture ai topi);
- frutto di sopraffazione (i topi sono in gabbia e per nulla consenzienti);
- capaci di generare lesioni post traumatiche (i tre sintomi della SGA ammalano e uccidono i topi).

➤ **Qual è la definizione di Stress Lavoro-Correlato che emerge dal Documento Europeo?**

Leggiamola:

⇒ **“stato... che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti”.**



L'Accordo è piuttosto generico sulla consistenza di questo “stato” che definiamo “stress”, ma alquanto preciso sulla causa da cui conseguirebbe:

⇒ ***non-sentirsi-in-grado.***

Questo è un elemento critico della normativa attuale, che vale la pena approfondire.

2- Qualche incongruenza e una storia di fragilità.

Capitolo un po' giuridico e molto psicologico.

Stiamo riflettendo su cosa voglia dire "non sentirsi in grado". Ci tengo a porre l'accento sulla peculiarità del concetto: siamo nel campo ben delineato dal famoso psicologo cognitivista Albert Bandura [Foto] con il termine "*human agency*" o "agentività"⁵. In sintesi:



- sensazione di auto-efficacia (è da escludere che i topi facessero valutazioni sulle proprie capacità);
- "io penso di potercela fare" (è da escludere che i topi avessero un "Io");
- intenzione di agire (forse l'unica *intenzione* dei topi era, istintivamente, salvarsi);
- capacità di agire attivamente (è da escludere che i topi di Selye potessero fare qualcosa).



Di là dei miei riferimenti a Selye, è sempre più chiaro che lo dobbiamo accantonare, per il semplice motivo che l'*agentività* cui fa riferimento la normativa sposta la questione. Inoltre abbiamo capito che non chiameremo "stress lavoro-correlato" le situazioni in cui un uomo sia come un topo-in-gabbia, perché non abbiamo (al momento) un Accordo né europeo né nazionale nel merito. Ma c'è di più. Nel succitato Accordo Europeo hanno introdotto la variabile *tempo*.

⁵ Bandura, A. (1997), Autoefficacia: teoria e applicazioni. Tr. it. Erikson, Trento, 2000.

⇒ **“L’individuo è capace di reagire alle pressioni cui è sottoposto nel breve termine, e queste possono essere considerate positive, ma di fronte ad un’esposizione prolungata a forti pressioni, egli avverte grosse difficoltà di reazione”.**



Parafrasando il titolo del volume, possiamo affermare con buona approssimazione che:

- se siamo sotto pressione per brevi periodi...
⇒ ***stiamo lavorando***
- se siamo sotto pressione per lunghi periodi...
⇒ ***stiamo sclerando***

Manca un'indicazione di quanto sia lungo questo tempo, però – intanto – prendiamo atto!

Il testo dell'Accordo 8/10/2004 regala altre riflessioni, le riassumo:

- persone diverse possono reagire in modo diverso a situazioni simili;
- una stessa persona può, in momenti diversi della propria vita, reagire in maniera diversa a situazioni simili;
- lo stress non è una malattia;
- un'esposizione prolungata allo stress può ridurre l'efficienza sul lavoro e causare problemi di salute.

Il documento prova a elencare quali siano queste pressioni dannose, pur specificando che non intende “fornire una lista esaustiva dei potenziali indicatori di stress”:

Lavori o Scleri ?!

- ✓ alto assenteismo;
- ✓ elevata rotazione del personale;
- ✓ conflitti interpersonali;
- ✓ lamentele frequenti da parte dei lavoratori;
- ✓ pianificazione dell'orario di lavoro;
- ✓ grado di autonomia;
- ✓ grado di coincidenza tra esigenze imposte dal lavoro e capacità o conoscenze dei lavoratori;
- ✓ carico di lavoro;
- ✓ condizioni e ambiente di lavoro;
- ✓ comunicazione;
- ✓ pressioni emotive e sociali;
- ✓ sensazione di non poter far fronte alla situazione;
- ✓ percezione di una mancanza di aiuto.



L'elenco -va detto- pur essendo presentato in forma sparsa non è privo di un suo senso; spiace solo questa approssimazione in un testo che funge da richiamo di legge!

Il 9 giugno 2008 è avvenuto il recepimento italiano di questo documento nel cosiddetto Accordo Interconfederale (siglato da una serie di associazioni tra cui Confindustria e la "Triplice" CGIL-CISL-UIL). Non si aggiunge nulla di nuovo ai concetti del 2004.

La storia di questa definizione non è terminata, perché il 17/11/2010 la Commissione ministeriale⁶ ha prodotto un documento utile ad individuare dei criteri "minimi" di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato. E' riproposto un concetto già visto, con altre parole:

⁶ Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, prevista ex art. 6 del D.Lgs. 81/08 ed istituita presso il Ministero del Lavoro.

- ⇒ **“Nell’ambito del lavoro tale squilibrio [lo stress, NdA] si può verificare quando il lavoratore non si sente in grado di corrispondere alle richieste lavorative”.**



Sempre più chiaramente troviamo ribadito il concetto di *agentività*. A fronte di tutto questo, le metodologie suggerite dalla Commissione attendono ai cosiddetti fattori *oggettivi*, tralasciando quelli *soggettivi*, che sono –come avremo modo di spiegare– i più rilevanti. E’, infatti, obbligatorio misurare il rischio da stress lavoro-correlato mediante una semplice *check list*. Io trovo incongruente che i concetti vengano definiti in un modo per poi misurarli in un altro, ma questo concerne la pratica della valutazione del rischio e ne ho trattato in altri contesti.

Possiamo però mettere un altro paletto, pieno di *fondamenti normativi*...

- **2^A LEGGE DELLO SCLERO:**
l'essere umano è sotto stress quando non riesce, o pensa di non riuscire, ad agire attivamente e/o intenzionalmente a fronte di pressioni ambientali prolungate nel tempo.



- **2^a Regola del Lavoro:** lo stress da sovrappressione si previene:
 - 1) **aziendalmente:** riducendone l'entità e/o il tempo di esposizione;
 - 2) **personalmente:** migliorando le proprie performance e/o la propria percezione di poterle migliorare.

Lavori o Scleri ?!

Hai capito? Chiedi al tuo capo di stressarti un po' di meno o di farlo per meno tempo. E riguardo a te, devi essere più *problem-solver* e puoi migliorare il senso di autoefficacia (parlane col tuo *mental trainer*... un professionista, mi raccomando!).

Fin qui abbiamo raccontato un po' di cose concrete sullo stress, ma per affrontare un percorso di comprensione del fenomeno, è bene guardare alla complessità del problema.

Delle molte storie che si possono raccontare, voglio proporre una a suo modo rappresentativa, perché riguarda una persona di cui conosco il travaglio interiore. Riporto di seguito la trascrizione di un suo racconto, che peraltro attiene a una fase della sua vita in cui aveva acquisito migliori capacità di gestione del sé rispetto a quando l'ho conosciuto.

L'unica cosa che ho cambiato è il nome: diciamo che a parlare è **Osvaldo**. La storia è tratta dall'esperienza fatta all'ingresso in un nuovo ufficio dell'azienda per la quale lavora.

Qualche precisazione: ho cercato di riportare il testo e la punteggiatura in modo da riprodurre abbastanza fedelmente l'effetto del racconto-parlato. Quando c'è scritto: [Latenza] vuol dire che Osvaldo ha intervallato le parole con un lungo silenzio. Le mie note sono in parentesi quadra. La persona protagonista di questo racconto mi ha autorizzato a scriverlo. Il testo comincia con le parole di accoglienza che gli sono state rivolte la mattina in cui si è presentato nel nuovo ufficio.

«Ah bene, iniziamo male: *quello* è il mio posto. Oggi ti va bene, ma non pensare di star lì » [cita le parole della capufficio al suo arrivo]



Scusami? Già lì ho detto: *oh dio... cosa mi capiterà?*

Da quel momento ho cominciato a vivere con angoscia interiore una battaglia veramente dura con me stesso e con gli altri, nel senso che ... [latenza]

La collega non scherzava. Non era una battuta. Io ero stato messo lì per fare affiancamento. Poi -va beh!- lei mi chiese scusa dopo dieci minuti, però il clima che c'era lì era questo per i "nuovi arrivati".

L'esempio che calza è quello del *militare*, sicuramente questa esperienza è simile. Perlomeno, tutto è soggettivo e personale, io l'ho vissuta male. Questa cosa mi ha fatto sprofondare un po'; sempre più in uno stato di perenne angoscia, perenne paura di ... [latenza]

Quei periodi in cui dici *non ce la faccio - non so cosa fare*, ho bisogno di un appiglio perché non riesco più ad andare avanti. Come se rivivessi ogni giorno lo stesso giorno. Io mi rendo conto di non aver vissuto perché tutte le mie energie, tutti i miei pensieri erano rivolti sempre a quello: *illavoro illavoro illavoro imieicolleghi il mio capo illavoro...*

E' stata dura perché mi sono trovato a dover gestire lavoro-e-privato im...provvisando. [Lunga latenza, schiarisce la voce, tossisce, ride d'imbarazzo, si arena sulla propria emotività]

Ho passato appunto questo anno e mezzo ad arrivare al lavoro ogni giorno cercando di far finta che tutto andasse bene, e nei limiti del possibile di sorridere sempre, di essere educato anche quando c'era un clima che col coltello lo tagliavi a fettine. Mi trovavo a dover gestire queste situazioni senza saper gestire la situazione lavorativa. A parte qualche giorno di affiancamento... a tutt'ora ho delle lacune su cosa e come dovessi fare le cose, quale fosse il mio compito giornaliero. Vedevo i miei colleghi molto sciolti, affiatati fra di loro ed anch'io volevo cercare di entrare in questo meccanismo per far



Lavori o Scleri ?!

sì che le cose andassero meglio. Però in realtà io sapevo già che per svariati motivi questa cosa non sarebbe successa.



I miei colleghi erano molto abituati a questo clima, un terrorismo psicologico con tutti zitti, senza rivolgersi una parola, c'era sempre questo nervosismo imperante in quell'ufficio. Come se fossero cose più grandi di me, che io non sapevo affrontare. E che io non volevo

affrontare. Era come se non volessi essere lì, non volessi viverla quella situazione. Non me ne fregava niente, ecco. Loro [i colleghi] sapevano come muoversi: ci sono i soldati che nella giungla, nella foresta, si muovono come se fossero a casa. Negli scambi di opinione che abbiamo avuto coi colleghi –alla fine eravamo in quattro più la “capa” ed il “capone”– cercando di giustificare il comportamento della “capa”, abbiamo visto che lei fa sempre così con tutti, ovvero lascia lì: o nuoti o affondi. La sua filosofia è: «A me non me ne frega un cazzo»

E io sono affondato. Non mi sono dato una *chance*. No, non me la sono dato, assolutamente no; ma anche perché non la volevo, io stavo bene nel mio mondo, con poco; ero entusiasta nel mio reparto precedente, lavoravo con voglia, con passione, con dedizione. E lì mi hanno fatto perdere tutto quanto. Il lavoro non era del tutto semplice, ma se mi fossero state spiegate le cose con chiarezza, sicuramente avrei fatto di meglio. Gli altri caratterialmente se ne fregano, rispondono anche. Il mio maggiore limite è che io affronto la situazione di petto solo quando non ce la faccio più. A livello lavorativo: uno di loro era molto bravo, un altro “paraculato” e messo lì. Il lavoro era di responsabilità, il rischio di fare manovre sbagliate, che potessero avere ripercussioni aziendali sensibili, c'era anche se a me non è mai successo nulla. A parte l'aspetto lavorativo, la situazione è degenerata a livello caratteriale. Io non avevo il loro carattere, ero il pesce fuor d'acqua. Alla mia “capa” questo atteggiamento non andava giù, come a me non andava giù lei. Senza mai degenerare, ma

la situazione era palese. In questo periodo ho dovuto fare i conti con me stesso.

Una situazione tipica... arrivo al mattino: *buongiorno a tutti!* «... ciao ...»

Arriva lo store manager: «Allora: quanto abbiamo venduto ieri? Male... *ambim-bo...*». Fa la conta su di noi per chi deve licenziare oggi. Così tutti i santissimi giorni. Va bene una volta, due tre, poi... *senti...* magari dopo un po' uno comincia a crederci. L'altro capo *idem*, perché deve imitare lo store manager. Io non venivo considerato neanche di striscio, nemmeno mi si rivolgeva la parola.



Sempre tutti incazzati, se chiedi qualcosa la risposta non era proprio carina. E così ciascuno doveva stare sulle sue, fare il proprio compitino quotidiano. In caso di necessità ci si poteva rivolgere al collega "bravo". Nei vari colloqui avuti con la "capa" io esprimevo le mie perplessità, chiedevo di essere assistito. I colloqui erano tranquilli e persino comprensivi, in apparenza. Ma poi non cambiava nulla. La richiesta di conoscenza e coinvolgimento suscitava risposte positive. Ma zero, tutto come prima. Fin quando non ho preso il coraggio, e ho detto che era meglio per tutti che io cambiassi reparto.

La molla nasce dai colloqui con lei... [Cioè io]

Col tempo, una leggera confidenza con i colleghi si era creata. Il problema era sia di ambiente sia di lavoro. Ormai -è *pazzesco*- dopo un po' è come se avessi resettato, non ricordo nemmeno episodi specifici. Forse il mio era un limite attitudinale. Ad esempio... ho scarsa capacità di concentrazione. Si sicuramente. Però non riesco, non mi veniva di mettermi d'impegno, non avevo voglia di impegnarmi, come per preservare la mia già poca autostima non-cimentandomi. Sono convinto che in altre condizioni ci avrei messo del tempo, ma ce l'avrei certamente fatta. Lo dico a me stesso, eh...

Lavori o Scleri ?!

Quell'esperienza non la ripeterei per nulla al mondo. Per carità, mi è servita. Vorrei non ricascare sempre negli stessi errori, anche se sembra che ci riesca benissimo... Oggi il mio lavoro è più tranquillo, meno carico di responsabilità e buoni rapporti con tutti. Mi capita di sentirmi escluso qualche volta dal responsabile: perché? Non glielo chiedo, per evitare le conseguenze dell'impulsività....

Potrei scrivere molto per commentare questo caso, ma preferisco lasciare al lettore qualsiasi -libera- interpretazione.



3- Per cominciare a capire: la metafora della stazione.

Capitolo breve e propedeutico (per tutto il resto).

Un dilemma mirabile di cui gli studiosi si sono occupati nell'arco della storia del pensiero scientifico è quello della coesistenza di fatti mentali e corporei. La prima forma di scienza è l'osservazione, quindi può essere utile partire da lì per capirci qualcosa. Almeno ci proviamo.



⇒ **Osserviamo la foto (Stazione Centrale di Milano)**

Immaginiamo di sederci a osservare i comportamenti normali delle persone. Avremmo modo di annotare una grande varietà, che sicuramente attribuiremmo a caratteristiche individuali.

- Che cosa succederebbe nel malaugurato caso di ritardi dei convogli?

Si oscillerebbe dalla rabbia furiosa alla calma "olimpica", da chi chiede l'impossibile a chi si mette per terra e dorme.

Lavori o Scleri ?!

E' così che, applicando schemi che già in antichità erano stati pensati, potremmo ipotizzare che esiste un'inclinazione individuale fisica e caratteriale (il cosiddetto *temperamento*) per cui la reazione sarà determinata dal proprio "tratto":



- chi reagisce subito d'impulso, cercando con l'attivismo di fronteggiare lo stress, ma che può eccedere nell'iperattività ed agitazione: questo è il **collerico**;
- chi affronta con spavalderia ed apparente leggerezza lo stress, ostentando sicurezza, ma che a livelli crescenti si espone ad un improvviso viraggio verso la frenesia: questo è il **sanguigno**.
- chi resiste passivamente allo stress, incassando ciò che accade, ma che a furia di dominarsi diventa inerte ed ostinatamente rigido: questo è il **flemmatico**;
- chi di fronte allo stress si butta giù e si isola per difendersi, ma che alla lunga può scivolare nella depressione: questo è il **melanconico**;

Dobbiamo tutto questo a personaggi come Ippocrate nella Grecia antica, Galeno nella Roma imperiale, e comunque tutta la medicina antica è pervasa dal tema dei "4 umori". I quattro temperamenti citati sono però una proposta di Steiner⁷ in tempi più moderni (ventesimo secolo).

Per riassumere l'idea che ha prevalso per lungo tempo (e in alcuni persiste) poniamo un'altra pietra miliare nel nostro percorso:

- **3A LEGGE DELLO SCLERO:**
l'organismo si stressa anche a causa del carattere dell'individuo.
- **3a Regola del Lavoro:** il carattere è la base sui costruire una personalità di ruolo adattiva e potenzialmente efficace.



⁷ Il segreto dei temperamenti umani- Rielaborazione di tre conferenze del 1909 di Rudolf Steiner

4- Quando poco e quando troppo.

Capitolo facile.

Continuiamo a osservare.

⇒ Di seguito sono raffigurate sei maschere che rappresentano che le "emozioni di base" che ciascuno di noi può esprimere⁸.

- Tristezza
- Sorpresa
- Felicità
- Disgusto
- Rabbia
- Paura



Un indizio facile da raccogliere è il seguente: le persone affrontano diversamente lo stress. Non solo ciascuno ha modi differenti rispetto agli altri, ma addirittura lo stesso individuo cambia secondo le circostanze esterne.

- Mario s'imbestialisce perché si rovescia il caffè sulla camicia la mattina; ma rimane calmo di fronte all'automobilista imprudente che rischia di investirlo.
- Anna trova beneficio dagli stimoli stressanti che rompono la *routine*; ma teme come la peste il benché minimo cambiamento imprevisto rispetto a un appuntamento.

E' evidente che le stesse persone manifestano risposte allo stress non sempre uguali. Di fatti il ragionamento scientifico

8 P. Ekman, 1972

nel novecento ha cominciato a girare in una direzione più corretta rispetto alle semplici attribuzioni temperamentali. Altri esempi:

- Il calciatore, che solitamente mantiene il controllo, durante una partita s'infuria e si fa espellere;
- Il genitore, che con un figlio manifesta una certa pazienza e con l'altro perde il controllo.



Dobbiamo quindi annotare che un ruolo rilevante è giocato dalle componenti *emozionali*. Mi piace citare un ricercatore pakistano (M.A. Khan⁹) che descrive lo **stress** come:

⇒ **uno "stato emozionale" sgradevole, determinato dal fatto che l'individuo percepisca le richieste ambientali e situazionali come "soverchianti le proprie capacità".**



Khan è in linea con le nostre definizioni legislative, ma oltre all'agentività (e al tempo) introduce anche l'emotività. Un esempio:

- ✓ Carlo è un dipendente di banca, e si trova a vivere un'epoca di cambiamento dei modi di lavorare e logiche globalizzate. Il carico di lavoro, gli orari percepiti come interminabili, i problemi tecnologici, uno stipendio non gratificante, il poco tempo da dedicare alla famiglia, le preoccupazioni legate al mantenimento del posto di lavoro, sono le sue principali fonti d'instabilità emotiva. Le "esplosioni emotive" avvengono proprio con i familiari, a volte per i motivi più futili. La crisi però

⁹ Muhammad Aslam Khan, *et al.* "Occupational stress and burnout in Pakistan's banking sector", *African Journal of Business Management* Vol. 5(3), pp. 810-817, 4 February, 2011

peggiora quando si litiga tra coniugi per i lunghi orari passati al lavoro e le pratiche portate a casa! I sintomi di Carlo si manifestano come stanchezza eccessiva e mal di schiena, disturbi del sonno e mal di testa. Egli si ritrova alle soglie di un esaurimento fisico e in prospettiva anche psicologico (*burnout*). Parlando con lui, ci si accorge che esprime emotività negativa verso tutto: l'organizzazione del lavoro inadeguata, risorse lavorative insufficienti, relazioni insoddisfacenti, interfaccia casa-lavoro negativo e compromissorio della vita personale. Da un lato c'è una condizione di fattori "oggettivi" che incidono negativamente, da un altro c'è l'inclinazione di Carlo verso un vissuto emotivo sempre più "nero". Strano, Carlo non è mai stato così...

La storia potrebbe proseguire. Il ricercatore Khan si è occupato proprio del settore bancario, e i suoi studi suggeriscono di pensare alla seguente riflessione:

- **4^A LEGGE DELLO SCLERO:**
l'organismo rischia l'esaurimento fisico, ed anche psichico, quando il peso dello stress risulta emotivamente insopportabile.
- **4^a Regola del Lavoro:** per non cedere di fronte alle situazioni avverse è necessario mantenere una buona stabilità emotiva, e per questo è essenziale avere un buon equilibrio affettivo nella vita personale.



5- Lo stress come concetto tecnico.

Capitolo un po' lezioso ma necessario.

La parola *stress* è un termine inglese importato in psicologia dal mondo delle discipline tecniche. Originariamente designa uno stimolo dotato di tre caratteristiche:

1. direzione; 2. intensità; 3. verso.

In conformità a questo, basilari conoscenze di fisica ci fanno definire lo *stimolo* come **vettoriale**. In pratica si tratta di una freccia: →

Il vettore-stimolo si manifesta in determinate **circostanze**, che si caratterizzano per diversità di resistenza e di adattamento¹⁰.



A ben vedere:

- lo stress in senso vettoriale ci porta verso un'indicazione più precisa, vale a dire quella di **stressor**;
- lo stato interno del materiale sottoposto allo *stressor* è quello che possiamo definire **stress**;
- la deformazione del materiale stesso viene definito **strain**.

Avremo modo di prendere confidenza con questi termini.

Un esempio per chiarire il comportamento del materiale "stressato":

¹⁰ **Attenzione a questi due concetti, che sono fondamentali per gli sviluppi in termini di "selezione", di cui parleremo più avanti [cap. 17].**

Lavori o Scleri ?!

- ⇒ Se applico una forza (pressione) pari ad "n" chilogrammi, perpendicolarmente ad un materiale (ad es. una mensola), verificherò quanto questo **resiste** e se è possibile aumentarne le prestazioni mediante un miglior **adattamento**.



- ✓ Pensiamo quanto sia importante costruire un edificio con criteri antisismici, affinché possa superare al meglio lo *stress* di un terremoto (che è un grosso *stressor*).

Dobbiamo al fisiologo **W. Cannon**¹¹ [Foto] l'introduzione della parola "stress" in biologia. Guardando a una situazione rilevabile nella sua interezza, se si osserva un'azione combinata di stimolo-e-circostanze si può dire che un organismo è sottoposto a stress. In generale questa *sinergia* può realizzare condizioni di equilibrio o disequilibrio.



11 Cannon W., *The wisdom of the body*, 1932

Prendiamo ad esempio l'incontro tra un uomo e una tigre. Senza entrare nel merito di chi sia in generale l'animale più feroce (la risposta è scontata), guardiamo al quadro generale e ipotizziamo tre quadri emotivi di paura:

- a) per l'uomo, inerme nella giungla;
- b) per la tigre, indifesa verso il cacciatore armato;
- c) per nessuno dei due perché si trovano in armonia reciproca.



Cannon divenne famoso per aver descritto la cosiddetta "fight or flight response": quando l'organismo si sente "minacciato" scatta una risposta del sistema nervoso (quello cosiddetto *simpatico*) che prepara a "combattere o fuggire". Egli identificò anche l'importanza di una specifica area cerebrale, l'**ipotalamo** (vedi immagine a lato in giallo), rispetto all'emotività individuale.



- ✓ Immaginiamo di essere all'aperto a mangiare in compagnia; a un tratto il tempo minaccia pioggia. Noi ci attiviamo per decidere quale comportamento sia adeguato.



⇒ Nasce così l'idea della "**fase 1 della risposta allo stress**", definita come **allarme**.

- ✓ L'organismo si attiva.

È il momento in cui la compensazione svolta dall'organismo comincia a "pagare un prezzo" per l'opera di contrasto allo stimolo lesivo (=stressor). In pratica si attiva il metabolismo aumentando la frequenza cardiaca e rendendo disponibile zucchero nel sangue.

Cerchiamo di comprendere meglio e con semplicità. In fisiologia, è importante il mantenimento dell'*equilibrio* quando

Lavori o Scleri ?!

questo sia alterato dalle circostanze. Un esempio che riguarda un tipo di "stress" non certo negativo:

- ✓ Quando mangio una fetta di torta, ho un eccesso di zuccheri nel sangue, quindi entra in azione un sistema che "sequestra" lo zucchero per non lasciarne troppo nel torrente ematico (un *diabetico* sa quali rischi si corrono).



Curioso: il sistema toglie lo zucchero se ce n'è troppo e lo immette se serve. Tutto questo avviene in automatico.

Questo genere di fenomeni ha un nome: "**omeostasi**".

- ✓ Se vivo in una casa anti-sismica, questo vuol dire che è stata progettata affinché, nell'eventualità di scossoni da terremoto, la casa abbia dei sistemi di "contro-regolazione" che attutiscano l'effetto.



Anche in psicologia un comportamento si può leggere in termini di omeostasi.

- Cosa vuol dire "**comportamento omeostatico**"?

⇒ **agisco per ripristinare un equilibrio**, ad esempio:

- ho sete, quindi prendo l'acqua e bevo per reintegrare liquidi;
- sono nervoso, quindi vado a correre per sfogarmi.



In realtà tutta la nostra vita è scandita da *instabilità* e da *sistemi regolatori* che entrano in azione.

In buona sostanza secondo lo psicologo svizzero **J. Piaget**¹² [Foto] i processi in gioco sono fondamentalmente due:

1. **assimilazione**: uso dei propri schemi cognitivi e comportamentali acquisiti per affrontare una situazione perturbante;
2. **accomodamento**: modifica dei propri schemi cognitivi e comportamentali per trovarne uno nuovo che consenta di ristabilire l'equilibrio.



I due processi sono in alternanza, specie nei bambini che manifestano una grande plasticità. Da adulti si è meno disponibili a modificarsi e spesso si tende a mantenere i propri schemi di risposta, non sempre adattivi, con una prevalenza dell'*assimilazione*.



⇒ Si parla pertanto di una "**fase 2 della risposta allo stress**", definita come **resistenza**.

✓ L'organismo tenta di normalizzare la situazione (o attende che finisca lo stressor).

Torniamo per un momento alla fase di allarme. Abbiamo detto che l'organismo bio-psichico paga un "**prezzo**" per il lavoro di omeostasi.

➤ Cosa vuol dire che "**l'organismo è in debito**"?

Possiamo spiegarlo in due modi.

I) In parte parliamo dell'**energia spesa** per contenere lo stressor, che può essere eccessiva rispetto alle "riserve" possedute e lasciare in uno stato di prostrazione.

12 Lo sviluppo mentale del bambino. Edizione italiana: 1967, Einaudi

Lavori o Scleri ?!

- ✓ E' come quando il corpo affronta una grave malattia, al termine della quale ha bisogno della cosiddetta *convalescenza*; essa rappresenta molto bene la necessità di affrontare una fase che non è più *malattia* ma non è ancora *salute*: è invece uno stadio intermedio di recupero delle forze.

II) L'altro "prezzo" di cui si parla consiste nelle **conseguenze strutturali** della cronicità della resistenza. Spiegato con un esempio:

- ✓ se un autoveicolo aumenta sempre la velocità, deve consumare sempre più energia per pagare la performance, ma oltre certi limiti di velocità viene messa alla prova anche la struttura stessa, che potrebbe cedere; proviamo ad immaginare, che ne so... un'utilitaria col motore di una Formula 1!
- ⇒ l'**allarme** è la fase in cui ci si accorge che:
 - siamo ai limiti energetici (finisce il carburante...), *oppure*
 - la struttura è ai limiti della tenuta (si rischia di rompere...).
- ⇒ la **resistenza** è la fase in cui devo:
 - pensare a come recuperare energia (fare il pieno...), *oppure*
 - guidare con cautela (per non collassare...).

A valle di tutto questo...



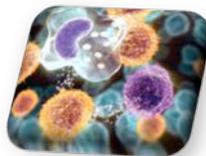
⇒ C'è una "**fase 3 della risposta allo stress**", definita come **esaurimento**.

✓ L'organismo che non fosse riuscito ad adattarsi arriverebbe a pagarne le conseguenze.

Tutte le reazioni che sono state innescate dalla fase di allarme, sostenute nella fase di resistenza sono di tipo biochimico e

bioelettrico, e riguardano il corpo (dal battito cardiaco alla dilatazione delle pupille) e la mente (dall'ansia alla determinazione). Tutto questo "esercito della salvezza" (o della "performance") non ha risorse infinite.

Vale la pena citare un aspetto biochimico dello stress molto interessante: la produzione di **citochine**. Si tratta di proteine capaci, in poco tempo e a breve termine, di influenzare il comportamento delle cellule. Sono molto importanti nella risposta del sistema immunitario. Alcune tra queste citochine (gli *interferoni*) sanno bloccare infezioni virali con immediatezza.



⇒ Pensiamo a quanto questi sistemi immediati e automatici possano **difendere l'organismo in condizioni di emergenza**, anche grave.

Altre molecole importanti per lo stress sono **ormoni e neurotrasmettitori**, che producono quelle "trasformazioni" di cui spesso ci accorgiamo (ansia, sudore, respiro affannato). Tutto il corpo in realtà si mette in "difesa" o "attacco", anche con la postura e i muscoli.



Tipica infine è la sensazione di *dover evacuare l'intestino*, risorsa che affonda nella notte dei tempi quando i nostri antenati per correre veloce dovevano liberarsi di qualsiasi "zavorra" inutile.

Non è scopo di questo testo approfondire questi temi, che però non possono essere dimenticati. E' indubbio che quando le fasi di *allarme* si rinnovano di continuo (pensiamo a continue e reiterate sollecitazioni) e quella di *resistenza* si prolunga senza esiti favorevoli, prima di considerare gli aspetti psicologici bisogna sapere che esiste l'azione degli ormoni corticosteroidi, tra i quali va ricordato il **cortisolo**.

Lavori o Scleri ?!

⇒ La *cronicità* dello stress produce la **persistenza di queste sostanze** nel nostro organismo.

La loro presenza è molto benefica nel breve termine:

- azione anti-insulinica (= immissione di zuccheri nel sangue);
- azione tachicardica (= accelerazione del battito cardiaco);
- azione muscolo-tensiva (= predisposizione a "combattere").



A lungo termine tutto questo finisce col fiaccare e indebolire l'organismo, che paga quel dispendio energetico che alla fine conduce a un ovvio **esaurimento**.

Tra gli effetti collaterali di questa sindrome da stress:

- la scarsità di buon riposo;
- il peggioramento dell'umore;
- i problemi nella vita relazionale.



Per non dire delle crisi di "fame nervosa", che inducono ad assumere zuccheri aggiuntivi in un *tourbillon* di negatività.

Torniamo nella metafora ingegneristica.



Possiamo ipotizzare in teoria di fare mezzi sempre più potenti e sempre più resistenti e, in effetti, la tecnologia ha prodotto **apparecchi che superano la velocità del suono** e resistono alle criticità che questa performance comporta. E' ragionevole pensare che se la velocità crescesse verso valori sempre più alti ci sia un punto di non costruibilità per limiti tecnologici. Così come si può prevedere che i record del mondo in atletica debbano un giorno raggiungere il limite umanamente invalicabile. L'esaurimento, alla fine, è

ineluttabile. D'altronde conosciamo *stressors* che conducono alla morte *inevitabilmente*, ad esempio un virus letale. O più semplicemente la vecchiaia.

Riprendiamo per un momento il fattore "tempo": così come ci si aspetta che un mezzo tecnologico nuovo sia più affidabile di uno che abbia lavorato molto (si pensi a un'automobile nuova o usata), allo stesso modo la resistenza allo stress di un organismo giovane è maggiore -e con minor tempi di recupero- rispetto a uno anziano.

Dobbiamo comprendere come e perché concetti "fisici" siano utili per addentrarci nelle dinamiche psichiche, tenendo presente però alcune peculiarità di queste ultime, che non sempre si comportano in modo lineare:

- ⇒ ad esempio un soggetto anziano può, grazie all'esperienza e alla maturità, saper affrontare lo stress psicologico meglio di uno giovane.
(Foto: *Pai Mei* in *Kill Bill Vol. II*)



Decliniamo a questo punto le seguenti note.

- **5^A LEGGE DELLO SCLERO:**
l'organismo può cedere allo stress per scarsa resistenza, per insufficiente adattamento, per carenze energetiche o per limiti psicofisici.
- **5^a Regola del Lavoro:** l'individuo previene il cedimento da stress coltivando una mentalità elastica, aggiornandosi, curando la propria alimentazione e sapendosi fermare.



Lavori o Scleri ?!

Il cervello lavora sempre all'omeostasi. Le emozioni vanno in parallelo e persino la razionalità. A volte non basta doversi difendere dalle minacce esterne, perché s'innescano conflitti interni. E questo diventa terribile per il cervello omeostatico, che si trova il "nemico in casa". Il cortocircuito mentale diventa molto più probabile, e secondo qualche autore¹³, persino l'Alzheimer trova terreno più fertile in cervelli stressati...

13 Articolo su *Neurology*. Robert Wilson, 2003, Chicago

6- La semplice logica di causa-effetto.

Capitolo sintetico e volutamente banale.

Continuiamo nel nostro percorso di superamento delle vecchie concezioni sullo stress, ma dobbiamo persistere a curiosare, perché la questione presenta altri aspetti interessanti.

Le osservazioni intuitive, basate sul percelto immediato, a volte sono ingannevoli. Per quanto tempo l'uomo ha creduto che il sole girasse attorno alla terra solo perché lo vedeva nascere da est e tramontare a ovest?



Supponiamo che un individuo sia lì per conto proprio in tutta tranquillità. Come possiamo fare per metterlo in agitazione?

- ✓ Per esempio, potremmo provare a urlare e noteremo sicuramente che l'individuo modificherà il proprio stato di quiete, attivandosi per capire di cosa si tratti.
- Che cosa è avvenuto?



Potremmo dire che il nostro urlo è stato la *causa* dell'agitazione dell'individuo, che rileviamo come *effetto*. Potremmo persino ipotizzare che più alta sia l'intensità dell'urlo, maggiore sia l'agitazione conseguente.

Lavori o Scleri ?!

A proposito di cause di stress nella letteratura psicologica ha avuto grande eco la famosa **scala di Holmes e Rahe**¹⁴. I due studiosi hanno sondato quali tipi di eventi fossero capitati a un campione di 5000 soggetti, con disturbi clinici da stress, prima di manifestare la sindrome. Dallo studio è emersa la "Scala di valutazione del riadattamento sociale", una lista di 43 situazioni messe in ordine in base a quanto sforzo richiedono per ristabilire l'equilibrio. Rimando il lettore interessato ad informarsi (come sempre basta mettere le *keywords* in Google...), in questa sede mi limito a qualche citazione e riflessione conseguente:



- Al **1° posto** = *il peggior life stressor* è la "**morte del coniuge**", che effettivamente disorganizza la vita per come si è impostata e quindi richiede grandi sforzi di riadattamento. Questo è particolarmente vero per le coppie cosiddette "simbiotiche", nelle quali la reciproca dipendenza è molto elevata. E' spesso vero quando il coniuge *sopravvissuto* fatica a ristrutturarsi in una vita autonoma.
- Al **43° posto** = *il meno stressogeno della lista* è la cosiddetta "multa" (*pardon*, **sanzione amministrativa**) per leggera infrazione. Strano, a volte si vede gente incazzatissima per essere stata colta in divieto di sosta, ma evidentemente è fuoco di paglia, quindi nessuno finisce in clinica...
- Al **10° posto** = *il pensionamento*: questo è un tema controverso legato al lavoro, non c'è dubbio che alcuni arrivano alla "meta" e se la godono, mentre per molti la

14 Holmes TH, Rahe RH (1967). "The Social Readjustment Rating Scale". J Psychosom Res 11 (2): 213-8

fine della cosiddetta "vita attiva" è un problema. Altri problemi sono legati a questioni economiche.

- Al **14° posto** = **miglioramento negli affari**: ma come? Gli affari vanno meglio e siamo stressati? Beh, può accadere che un trend economico favorevole porti con sé un assorbimento nel lavoro tale da comportare effetti a cascata. Questo è lo stress che molti vorrebbero...
- Al **30° posto** = **difficoltà nei rapporti con i superiori**. Questo è uno stressor comunemente sondato anche nelle *check list* di valutazione "oggettiva" di stress lavoro correlato.
- Al **31° posto** = **cambiamento di orario o di condizioni del lavoro**. Altro stressor presente nelle *check list*.

Su questa scala si potrebbe spendere molto più spazio, mi limito a notare che gli autori trovarono poco posto per gli stressor lavorativi, mentre oggi abbiamo maggiore consapevolezza sull'importanza di questa categoria.

Rientrando nel filo del ragionamento, siamo all'interno del concetto classico di *causalità lineare*, che possiamo anche rappresentare con una generica funzione $y=f(x)$. Ne traiamo, con semplicità, una delle nostre leggi affermando che:

- **6^A LEGGE DELLO SCLERO:**
l'individuo è in stato di calma fino a che uno stressor non ne alteri l'equilibrio.
- **6^a Regola del Lavoro:** la gestione dello stress consiste nel ricostruire un equilibrio anche in condizioni alterate.



7- Verso il pensiero probabilistico.

Capitolo che comincia a cambiare le prospettive.

Stiamo affrontando un piccolo –ma importante– salto concettuale che è bene spiegare perché assolutamente non evidente a una prima lettura.

L'uomo ha la caratteristica di essere un soggetto “pensante”, una complicità non di poco conto. C'è un *intervallo* che va messo a fuoco.

⇒ La legge della causa-effetto mette l'attenzione sul fatto che c'è un momento, che potremmo definire *perturbativo*, che si colloca tra lo stato di quiete e la richiesta omeostatica.

➤ Beh, cosa vuol dire?

Facciamo un esempio banalissimo:

- ✓ Giuseppe viene licenziato, e si ritrova senza lavoro né reddito; reagisce, e decide di prendere i propri risparmi ed aprire l'attività in proprio. In due anni si ritrova una bella attività, tre dipendenti e tutto sembra girare bene.

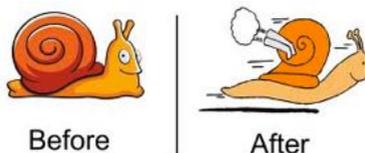


Il caso di Giuseppe fa riflettere sulla peculiarità umana consistente nel poter pensare di essere artefice –almeno in parte– del proprio destino (*homo faber fortunae suae* secondo un celebre motto latino). Abbiamo presente quando si dice “non tutto il male viene per nuocere”? Questo è un tema che *deve* trovare una sua dignità nel campo della gestione dello stress.

Affermare che **lo stress è uno stato mutevole** vuol dire che esso può avere tre tipi di conseguenze:

1. **neutrali**, quindi tutto torna come prima (*rubberband effect*, o effetto elastico);

2. **peggiorative**, quindi nel complesso l'individuo ne ricava un documento;
3. **migliorative**, caratterizzate da uno slancio che porta a fare un "balzo" in avanti.



Siamo quindi in grado di affermare che, alla base della risposta di stress, c'è la **variazione da uno stato a un altro**. Questo ci porta verso il grande dibattito che imperversa quando si parla di stress, in particolare del famigerato *stress lavoro-correlato*:

- *l'oggettività* del fenomeno: è lo stressor il responsabile del malessere;
- *la soggettività* dello stesso: lo stress è funzione di come vengono gestite le perturbazioni di stato e di quanto esse siano attese.

In pratica accade che essere "preparati" a un'evenienza non ne attutisce la violenza, ma consente di affrontarla meglio e riprendersi in tempi più rapidi.

➤ **Perché è importante questo ragionamento?**

Facciamo un esempio.

- ✓ Chi ha provato il decesso di una persona cara sa che, emotivamente, c'è differenza tra la morte improvvisa o dopo lunga malattia, nel senso che –a parità di affetto– la seconda è meno scioccante della prima.

⇒ **L'elaborazione dello stressor aumenta le probabilità di metabolizzarlo prima e meglio.**

Lavori o Scleri ?!

Esaminiamo due prospettive utili in psicologia applicata.

- 1) **Per le persone:** affinché diventino più capaci di affrontare lo stress, senza logiche passive e/o vittimistiche che spesso non giovano né a se stessi né agli altri.
- 2) **Per le aziende:** affinché il *management* sappia da un lato fare prevenzione attuando una riduzione degli stressors inutili, eccessivi, cronici; e dall'altro generare un sistema di gestione dello *spirito di gruppo* che consenta di superare le difficoltà soverchianti che il mercato, l'economia e le contingenze impongono.

Torniamo per un momento all'esempio della stazione. Ricordiamo? Siamo lì a osservare la varia umanità che parte e che arriva. C'è un *display* con arrivi e partenze.



Se in condizioni "normali" è possibile rilevare *comunque* una variabilità di comportamenti umani (chi legge, chi mangia, chi ride, chi piange ...), è facile pensare che:

- ✓ se svanissero i dati dal display degli orari, si rompesse la macchina dei biglietti, i treni ritardassero clamorosamente... etc., allora è ovvio che lo *stress* delle persone salirebbe mediamente per tutti a causa di motivi "oggettivi".

- ⇒ comunque potremmo rilevare comportamenti in buona sostanza imprevedibili:
 - Qualcuno che mantiene la calma, qualcuno che la perde completamente, altri che prendono iniziative e altri ancora che rimarrebbero impassibili.



Quando si dice che per misurare lo stress bisogna **valutare gli "indicatori oggettivi"**, significa proprio questo:

- ⇒ capire se ci sono cause organizzative/ambientali che possono provocare un aumento del tasso di stress delle persone, indipendentemente da variabili individuali.
- Che cosa comporta tutto questo?
- ⇒ La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato non implica una misura individuale del livello di stress, ma una **stima dell'impatto degli stressors** sul gruppo di persone ad esso sottoposte.



E' però altrettanto vero che se le persone hanno delle aspettative elevate rispetto alla funzionalità della stazione, qualsiasi disagio sarà percepito come *insopportabile*. Questa è l'altra faccia della questione, quella irrimediabilmente soggettiva.

Due esempi che traggio dall'esperienza professionale.

1)

- ✓ Un lavoratore extracomunitario proveniente da una vita di stenti sarà felice e contento di qualsiasi lavoro

Lavori o Scleri ?!

(almeno all'inizio...), anche in condizioni di scarsa sicurezza;

⇒ in un'azienda con 15 dipendenti tutti provenienti dall'Africa sub-sahariana, si osservano condizioni oggettive veramente pessime di lavoro, ma le percezioni dei lavoratori emergono come positive.

2)

✓ Un laureato, con alte aspettative di carriera, potrebbe demotivarsi lavorando come operatore telefonico, anche se è un lavoro onesto che offre un po' di reddito;

⇒ in un *call center* con 60 dipendenti, si osservano condizioni oggettive positive e una discreta organizzazione, ma le percezioni dei lavoratori fanno emergere elementi di stress.



Purtroppo il valore "stressogeno" (=generatore di stress) dei cosiddetti indicatori oggettivi non è né chiaro né univoco. Vorrei far notare che se il danno al display, nell'esempio della stazione, dura pochi minuti le conseguenze sono limitate; ma se le carenze organizzative sono protratte nel tempo possono suscitare veri e propri scompensi a meno che -come talvolta capita- non intervengano l'abitudine e la rassegnazione a spegnere la sofferenza ed insieme gli entusiasmi.

Quindi volendo fare una sintesi possiamo affermare che:

⇒ la **risposta allo stress** deriva da un legame complesso tra:

- le condizioni in cui siamo
- la possibilità di agire su tali condizioni
- l'inclinazione caratteriale



- l'emotività
- la capacità di adattamento
- le energie di cui disponiamo
- la magnitudo (cioè l'intensità) dello stressor
- i nostri processi di pensiero.

Come già evidenziato, gioca un ruolo decisivo anche l'elemento cronologico, tanto è vero che può essere più grave un evento leggero ma improvviso, rispetto a un evento pesante ma a cui siamo preparati.

Quindi affermiamo:

- **7^A LEGGE DELLO SCLERO:** il rischio che un individuo soffra di stress è funzione della **probabilità che non riesca a gestire la transizione omeostatica nell'arco temporale di durata dello stimolo stressogeno.**
- **7^a Regola del Lavoro:** l'abbassamento della **probabilità di rischio stress coincide con tempi di esposizione tollerabili (bisogna sapere o potere dire "basta!").** Quando i tempi non sono controllabili è essenziale puntare **sull'elaborazione dell'evento perturbativo.**



Note aggiuntive **per cultori della materia.**

- ✓ E' la versione psicologica della "classica" formula di "isorischio" $R=PxD$ (Rischio = Probabilità x Entità del danno), dove al posto di D mettiamo ΔT .
- $R=P \times \Delta T$ (Rischio = Probabilità x Tempo a disposizione)

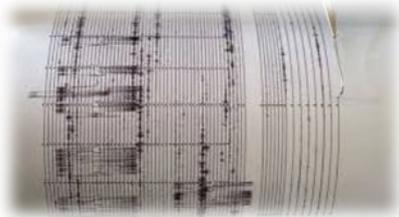
Ci tengo a specificare che non si può inserire in nessuna formula psicologica la cosiddetta "Entità del danno", quindi chi

Lavori o Scleri ?!

usa la tipica tabella PxD applicata al rischio stress lavoro-correlato commette una forzatura concettuale.

A proposito di "entità del danno": è necessario ritornare sul già citato concetto di *strain*¹⁵, limitandoci per il momento a definirlo come *effetti dello stress*.

- ✓ Una riflessione relativa, ancora una volta, al terremoto: è un'eventualità che in uno-due minuti può sconvolgere la vita intera di migliaia di persone, quindi è uno *stressor* tremendo e breve. Dal solo punto di vista psicologico è molto pesante da sopportare lo sciame sismico delle settimane successive: singole scosse brevi che però danno l'emozione di vivere nel *terremoto cronico*.



Abbiamo finora evidenziato –spero– che la questione dello stress non si esaurisce con le definizioni classiche.

15 Vedi Cap. 9

8- Giochi di forze.

Capitolo responsabilizzante.

Quando l'individuo sperimenta il *disadattamento* (qui inteso come il cedimento della capacità di adattarsi alle situazioni), è evidente che il "corredo" di meccanismi innati e appresi, di cui la nostra specie dispone, non è né completo né infallibile.



Eppure – e questa è una dote umana straordinaria– disponiamo di una capacità di apprendimento che in natura non ha eguali. Se ci troviamo "in panne" di fronte ad una situazione, scopriamo l'esistenza di una **tensione interna** (energia) che ci spinge verso le azioni di compensazione di cui

abbiamo già parlato.

⇒ Talvolta però la tensione interna, invece di tramutarsi in azioni efficaci, si diffonde all'interno del nostro sistema psico-biologico e possono prodursi fundamentalmente due esiti:

1. la cattiva elaborazione e l'accumulo tensionale interno possono risultare lesivi a livello di organi, e quindi può insorgere una **malattia** cosiddetta **psicosomatica**;
- ✓ le patologie da stress lavoro-correlato sono di questo tipo, tipicamente rientrano in questa categoria: problemi alla schiena, disturbi cardiaci, ulcere peptiche, ipertensione, sistema immunitario deficitario¹⁶



Lavori o Scleri ?!

2. la tensione non risolvibile può spingere a riadattamenti e modifiche a livello del "sé", fino a generare una **risposta nuova**, che non era nel "corredo", e che può rivelarsi efficace quindi *evolutiva* (nel bene o nel male).



Nulla di nuovo, per quanto riguarda le teorie psicologiche. In letteratura si può trovare il lavoro di **Richard Lazarus**¹⁷ [Foto], psicologo americano diventato molto famoso per i suoi studi su stress, emozione e cognizione. Egli sostenne l'importanza della **mediazione cognitiva**, come variabile "interveniente" tra lo stressor e l'attivazione conseguente.

⇒ Si può pertanto dire che "ci mettiamo di nostro" nel migliorare o peggiorare le situazioni che accadono.

La valutazione ("appraisal") è automatica, persino inconscia, e opera su due piani:

- I. il primo è quello del **significato** di ciò che sta accadendo;
- II. l'altro è quello delle **risorse** che ho a disposizione per affrontarlo.

Lazarus e la sua collega Folkman¹⁸ hanno prodotto un concetto importante, quello di **coping**, di cui parleremo più avanti. Intanto ne anticipiamo la sostanza.



¹⁷ Lazarus, Richard S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of Emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834

¹⁸ Stress, Appraisal, and Coping, Richard S. Lazarus, PhD Susan Folkman, PhD Pub. Date: 3/1984 456 pp., Softcover

I) SIGNIFICATO

Guardiamo al piano del significato, ipotizzando una **cattiva elaborazione**, vale a dire l'attribuzione di un significato "distruttivo" a ciò che accade.



Quando la causa esterna (*stressor*) ha caratteri traumatizzanti (veri o presunti) potrebbe avvenire una risposta sproporzionata, una sorta di "eccesso di legittima difesa". Questa, andando oltre la capacità del soggetto di capire cosa gli sta succedendo e di accettarlo, potrebbe

portare a influenzare lo stato di coscienza (fino ad es. allo svenimento), oppure ingenerare un'ipersensibilità (alcune intolleranze possono essere psicogene), o altri sintomi che nei casi più gravi configurano una vera nevrosi traumatica.

- ✓ Caso: un ragazzino sta nuotando giocosamente, il cugino (per scherzo) nel momento in cui riemerge dall'acqua, lo reimmerge spingendolo dalla testa: paura, timore di affogare, affannoso rientro a riva; molto arrabbiato col cugino, il ragazzino sviluppa un'ansia da acqua, e per un lungo periodo avrà un'avversione che lo costringerà a dover riprendere lentamente negli anni la fiducia per ricominciare a nuotare.
⇒ *Quando lo scherzo diventa stress traumatico.*
- ✓ Caso-limite: un dipendente -licenziato- decide di tornare in azienda, apparentemente per un colloquio coi

Lavori o Scleri ?!

suoi ex capi; lo accolgono e questi non esita a sparare uccidendo due persone, quindi si suicida¹⁹.

⇒ *Quando lo stress diventa tragedia.*

II) RISORSE

Guardiamo al piano delle risorse, ipotizzando una **evoluzione**, vale a dire la produzione di una risposta innovativa rispetto al passato.

Quando la causa esterna (*stressor*) mi mette in crisi, perché non ho una risposta adattiva pronta ed efficace nel mio bagaglio psico-neuro-immuno-logico, ecco che "magicamente" si manifesta un'alterazione di stato di coscienza (di tipo iperattenzionale), una sorta di *trance agonistica* che porta a una soluzione inattesa, un vero *colpo di teatro*.

- ✓ Caso: un ragazzo di 15 anni americano si trova sulla sedia a rotelle per via di un attacco di poliomielite; può muovere solo gli occhi, e per divertirsi impara a scrutare a fondo i gesti ed i movimenti delle persone; ripresosi, diventa un grande psichiatra, capace come nessun altro di leggere il comportamento non verbale.

⇒ *Il suo nome è Milton Erickson [Foto], ricordato come il più eminente ipnotista clinico del 20° secolo.*



- ✓ Caso-esemplare: un padre si trova di fronte alla drammatica malattia reumatica del figlio Ken; ha un'idea e realizza una vasca apposta, con dei buchi dai quali passa dell'aria per alleviare le sue sofferenze mediante "bolle d'acqua". Il padre si chiama Candido Jacuzzi.

¹⁹ (<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-07-23/licenziato-uccide-datori-lavoro-173930.shtml?uuid=AYKyAZAC>).

⇒ *Quando lo stress diventa un successo imprenditoriale.*

[Foto: i fratelli Jacuzzi]



➤ **Che cosa avviene nella mente?**

Dobbiamo fare il passo in avanti decisivo rispetto alle teorie causa-effetto. L'idea che qualcuno "compia l'azione y" a causa del "fenomeno x" è appetibile ma fallace e insufficiente come abbiamo visto. Volendo osare, scriveremo non più che $y=f(x)$, ma:

⇒ **$f(y)=f(x)$**

- ✓ Pensiamo a un individuo che, provocato, invece di reagire con forza nella direzione attesa, metta in atto qualcosa di sorprendente: invece che "occhio-per-occhio" segue una via alternativa.



Immaginiamo due possibilità:

1. il "fenomeno x" innesca un'energia potenziale in reazione, che *quel* soggetto riesce in qualche maniera a canalizzare in modo particolare (ricevo una sberla → mi altero → invece di restituirla rispondo ironicamente "grazie");
2. il "fenomeno x" innesca un'energia potenziale che si disperde (tutta o in parte) a causa delle particolari condizioni del ricevente (ricevo una sberla → sono affranto → non reagisco).

Per comprendere meglio, cambiamo esempio guardando un tavolo da biliardo.

Lavori o Scleri ?!

- Con la stecca imprimiamo una forza a un primo bocchino;
- quando questo colpisce l'altro, il risultato è una traiettoria, che può essere rappresentata in modo vettoriale (intensità-direzione-senso).



I grandi giocatori sono molto bravi a tenere sotto controllo le variabili di gioco. Ma se ipotizziamo però che ci siano **condizioni mutevoli** non solo nell'intensità o nella rotazione della prima pallina, ma una variazione di consistenza in quella da colpire e persino mutevoli condizioni nel tavolo da gioco, ecco che prevedere l'esito del colpo diventerebbe pressoché impossibile, anche per un grande campione.

E' un po' quello che accade nella relazione tra stressor, stress e strain: non basta valutare lo stressor per prevederne le conseguenze.

- **8^A LEGGE DELLO SCLERO:** lo stress è frutto di un'azione combinata (=“transazione”) tra forza stressogena ed elemento stressato, caratterizzata da un'influenza bidirezionale.
- **8^a Regola del Lavoro:** non bisogna mai considerare le cause di stress come totalmente esterne e indipendenti da noi stessi.



In un film classico del genere thriller come “Shining” (di Stanley Kubrik, 1980) si vede bene l'escalation dello strain del folle protagonista Jack Torrance (Jack Nicholson, Foto).

Ops. Continuo a usare la parola *strain*. Bisogna che le dedichi un po' di attenzione.

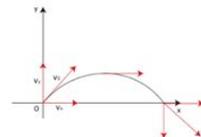
9- Lo strano ed enigmatico *strain*.

Capitolo che pone dei problemi a un modello consolidato.

Diciamo la verità: finché andiamo a definire gli *stressors* possiamo discutere ma mettersi d'accordo non è difficile; quando vogliamo produrre una definizione di *stress*, nonostante la complessità, riusciamo agevolmente a trovarne più d'una che possa risultare adeguata.

⇒ Per definire lo *strain* la questione è più semplice ma meno agevole. Strano, eh?

Dobbiamo ragionare come quando in fisica si esce dal rassicurante moto rettilineo per entrare nel variegato mondo dei **moti curvilinei**.



Strain è un'altra parola "importata" dall'ingegneria dei materiali. Prendendola alla larga, **concerne il modo in cui una persona reagisce alle situazioni di stress**. Per esempio, secondo lo "stra-citato" modello Karasek²⁰, vale il seguente principio:

⇒ un lavoro che richiede elevato impegno ma consente bassa discrezionalità configura un elevato *strain*, cioè uno sforzo psico-fisiologico.

Detto così non si capisce cosa aggiunga al concetto di *stress* e in cosa se ne differenzi. La questione è appetibile, quindi proviamo a capire questo modello, che si è imposto a livello internazionale come uno dei principali riferimenti per lo stress lavoro-correlato.

²⁰ Karasek R.A.. Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job redesign. *Adm. Sci. Q.* 1979; 24: 285

Lavori o Scleri ?!

Premettiamo che lo *strain* è molto studiato per l'elevata incidenza di patologie coronariche ascritte a eziologia (=causa) da stress.

- C'è chi sostiene (perlopiù psicologi clinici) che lo *strain* è la **risposta soggettiva agli stressors**, quindi indagabile principalmente con strumenti quali intervista o questionario.
- Per finalità di tipo medico e/o giuridico invece s'indagano gli **effetti percepibili** dello stress,



contemplando quindi in via preferenziale **i sintomi rilevabili all'esame obiettivo**. Il Medico del Lavoro parlerà, infatti, di *strain* di fronte a evidenze patologiche.

Lo Psicologo del Lavoro invece s'interessa a quel *momento organizzativo* che si fronteggia mediante una "attivazione"; questa, da parte del soggetto, è calibrata anche in funzione di come costui legge e interpreta ciò che sta avvenendo. Non è chiaro? Facciamo qualche esempio:

- ✓ un sintomo medico di *strain* può essere un disturbo gastrico rilevabile, oppure una misura di ipertensione arteriosa;
- ✓ un sintomo psicologico di *strain* può essere la modalità nevrotica con cui la persona gestisce le problematiche lavorative;
- ✓ un sintomo psicosociale di *strain* può essere la scarsa collaborazione tra colleghi di ufficio.



Va da sé che potrebbe essere l'*organizzazione a essere nevrotica*, e in questo caso –è bene dirlo– entra in gioco la responsabilità (in base alla normativa vigente) è del Datore di Lavoro.

Questo *ensemble* ci conduce dritto verso i fattori di rischio cosiddetti "psicosociali". Lo stress lavorativo –che sia fisiologico, psicologico o comportamentale– per quanto ne sappiamo si *manifesta* (=strain) quando le richieste dell'ambiente sovrastano l'abilità dell'individuo a corrispondervi, oppure quando c'è troppa distanza tra le aspettative della persona e le risorse (intese in senso ampio) di cui dispone. Vediamo altri due esempi nei quali c'è un mix d'ingredienti.

- ✓ Anna entra in crisi perché riceve un eccesso di richieste e non riesce a corrispondere a tutte, sentendo sia il **peso delle responsabilità** sia una propria inadeguatezza; non riceve aiuto né dai colleghi né dai superiori; il suo *strain* è nell'**insonnia ansiosa** e nel crollo dell'autostima.
- ✓ Filippo ha accettato il ruolo di responsabile pensando che avrebbe ricevuto sostegno da parte della proprietaria dell'azienda, ma si accorge che di fronte alle **difficoltà** riceve solo critiche, spesso ingiuste; la collega se ne rallegra, perché avrebbe voluto essere *lei* nominata responsabile; lo *strain* di Filippo è la **crisi respiratoria** che l'ha condotto a rivolgersi al Pronto Soccorso e la progressiva demotivazione.



Robert Karasek [Foto] definisce *job strain* una condizione nella quale l'individuo sperimenta quest'accoppiata:



Lavori o Scleri ?!

- a. elevata richiestività lavorativa (*job demand*): ad es. ritmi serrati, richieste contrastanti;
- b. bassa libertà decisionale (*job latitude* o *control*): ad es. ripetitività, scarsa controllabilità.

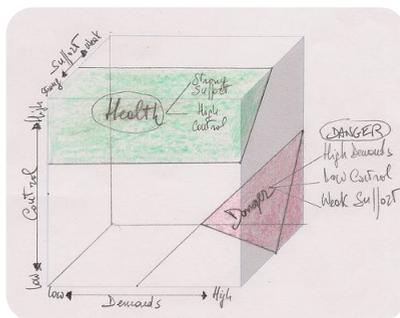
Questo specifico incrocio di stress aumenta, secondo gli studi di Karasek e colleghi, il rischio di avere **disturbi cardiovascolari**. Le prove di questo collegamento sono state come "manna" per la comunità scientifica, che non ha tardato ad adottare il **modello "demand-control"** come faro di riferimento.



In seguito nel modello è stata incorporata una terza dimensione²¹. Se il nostro individuo ha un lavoro richiestivo e basso controllo, ma un *gruppo supportivo*, ecco che l'elemento di socialità del disagio protegge dalle manifestazioni di *strain*. I guai sembrano grossi invece quando crolla il *work place social support*, quindi nel caso in cui non ci siano rapporti positivi né verticali (con i "capi") né orizzontali (con i "colleghi").

⇒ **Il modello di Karasek è diventato "demand-control-support"**
[immagine a lato di un mio appunto a mano].

Se torniamo all'inizio di questo testo e rileggiamo la storia di Osvaldo, possiamo accorgerci dell'estremo senso di solitudine



²¹ Karasek R., Theorell T.: *Health work, stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Book, Inc., New York, 1990

che caratterizza il vissuto di quell'esperienza.

Pur senza approfondire i pregi e dei difetti del modello di Karasek, è però impossibile procedere nel nostro ragionamento senza aver riconosciuto a quest'autore il diritto a una grossa stella sul *sunset boulevard* dello stress.

- **9A LEGGE DELLO SCLERO:** lo stress genera strain quando l'impegno lavorativo è eccessivo e incongruente, non c'è modo né di incrementare le proprie competenze né di controllare la situazione, né possibilità di ricevere aiuto.



- **9a Regola del Lavoro:** per la propria salute è bene coltivare alcune regole:
 - 1°) curare la propria forma psico-fisica
 - 2°) non smettere mai di formarsi ed imparare
 - 3°) avere una rete relazionale efficace.

Il funzionamento dei principi di Karasek si vede bene in ambito militare professionistico: addestramento psico-fisico continuo, preparazione agli scenari di combattimento, sviluppo dello spirito di corpo attorno ai valori del gruppo e della bandiera. D'altronde il soldato deve affrontare stress molto elevati, spesso è obbligato a eseguire ordini, quindi l'apparato di "protezione" di cui godono i soldati si spiega col tipo di mansione loro richiesta. Un famoso film dal titolo "Codice d'onore" affronta per bene i dilemmi legati all'appartenenza a corpi come quello dei "marines".



Ora però possiamo fare un ulteriore "salto di qualità" concettuale, e utilizzeremo ancora una metafora fisica. Non siamo usciti dal tema dello *strain*, che rimane a mio avviso il grande enigma sul quale gira la questione dello stress.

Lavori o Scleri ?!

⇒ Il modello a tre dimensioni di Karasek lascia a mio avviso un grande problema aperto.

La questione è fondamentale anche perché coinvolge le questioni giuridiche legate all'attribuzione di colpe e responsabilità a fronte di situazioni nelle quali le persone "soffrono" di stress.

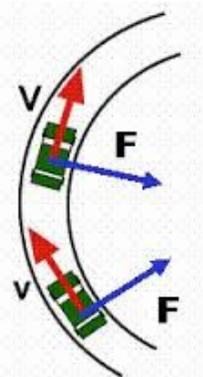
Ragioniamo con degli esempi.

Proviamo a immaginare un moto curvilineo e una particella che viene spinta in base a forze esterne.

- ✓ Esempio facile da visualizzare: un'automobile che corre lungo un tracciato fatto di rettilinei e curve.

Se io prendo la particella in un determinato punto, essa avrà una certa velocità, ma soprattutto una certa direzione (la tangente).

- ✓ Visualizziamo una Ferrari nell'attimo in cui affronta a tutta velocità la variante Ascari a Monza; l'auto, se non riuscisse a curvare, andrebbe fuori (farebbe un "dritto", come si dice in gergo).



Questa informazione mi dice molto su come sta correndo *quel* pilota su *quella* Ferrari, ma non è un'informazione completa. E' come prendere un individuo e chiedergli, in un dato momento, ciò che pensa e prova. E' ben chiaro che una singola opinione è interessante e utile, ma non è indicativa a livello complessivo.

- ⇒ Allo stesso modo se guardiamo solo una vettura in pista, non ci rendiamo conto –se non per qualche indicazione di contorno– di quale sia la posizione degli altri e l'andamento complessivo della gara.

Laddove però estendiamo le nostre considerazioni a un **"gruppo di osservazioni"**, allora potremmo notare se nell'insieme di soggettività emerge una direzione coerente ed una situazione complessiva.



La disciplina scientifica che consente di stabilire una "direzione" delle forze agenti sugli individui, sebbene queste non seguano una linea comoda e facilmente definita, è la **statistica**. Queste forze stabiliscono una sorta di "campo" energetico –nel quale gli individui si muovono– che in psicologia del lavoro chiamiamo **"clima organizzativo"**.

⇒ **Produrre una valutazione del rischio da stress lavoro-correlato contempera un'analisi di clima organizzativo.**

➤ Che cosa comporta tutto ciò per capire lo strain?

Lo *strain* dipende dalla particolare relazione che si stabilisce tra stressor e soggetti stressati –come nel caso dell'incrocio *demand/control/support*– ma non si può trascurare che ciò avviene all'interno di un ambiente, di una situazione generale.

Organizzativamente il contesto (ad es. l'**azienda**) è spesso caratterizzato da necessità di performance e bisogno di competitività, ed è importante stabilire se questo ambiente sia **statisticamente indirizzato al disagio o al benessere**. E' disagevole avere atteggiamenti non costruttivi, regole poco



chiare, risorse inadeguate, il gruppo conflittuale. Questo è l'obiettivo della misura che chiamiamo **valutazione del rischio**. E' quanto bisogna fare *obbligatoriamente* in base all'art. 28 del D.Lgs. 81/08. Rimando ai molti contributi sull'argomento che si possono

trovare (anche se l'abbondanza costringe a una certa attenzione per selezionarne la qualità).

Lavori o Scleri ?!

Ora abbiamo tutti gli elementi per spiegare perché lo *strain* è una questione centrale e confusiva, e proveremo a capirlo terminando il nostro esempio della corsa automobilistica.

- L'analisi degli *stressor* è essenziale per mettere in pista una vettura che sia affidabile, anche perché se è velocissima ma si rompe difficilmente vincerà qualcosa; allo stesso modo se è affidabile ma lenta non vincerà.
- L'analisi dello *stress* è quello che si fa grazie alla telemetria: ci dà indicazioni sullo stato della macchina, insieme a quello che dice il pilota e a quanto si vede mentre l'auto corre.
- L'analisi dello *strain* è quello che si fa quando la macchina è nel box, per valutare cosa non ha funzionato –e perché– e cosa si può migliorare.

Bisogna aggiungere il pilota con le sue qualità, le potenzialità del progetto, gli avversari, il circuito, il tempo atmosferico, il *team*... quanti fattori contribuiscono alle *performance*?

Un'organizzazione va ben progettata, condotta e ricalibrata se necessario, e l'analisi dello *strain* è fondamentale nell'analisi organizzativa perché non è solo una questione clinica:

- ⇒ **lo *strain* in azienda si manifesta nella carenza (qualitativa e/o quantitativa) della performance.**



Anche *questo* tipo di "patologia organizzativa" deve preoccupare il manager attento all'andamento aziendale! Torniamo al rischio da stress lavoro-correlato.

Ipotizziamo un caso nel quale il rischio c'è: cosa fare? Le strade da seguire sono essenzialmente due (una non esclude l'altra):

- a) ridurre lo **stressor** (compito del Datore di Lavoro)
- b) aumentare la **resilienza** (compito per i collaboratori)

➤ **Resilienza? Cos'è?**

10- La parola "magica": resilienza.

Capitolo del tassello mancante.

E' un concetto talmente importante che val bene averne una nozione chiara, anche perché è il cardine della prevenzione.

- ⇒ Se fossimo più resilienti, ci potremmo permettere di essere stressati, evitando lo *strain*, e traendone persino beneficio.

➤ **Possibile?!**



Invito il mio lettore a fare un esperimento, che consiste nell'andare dal medico di base, oppure dallo specialista cardiologo, e porgli questa domanda:

"Caro dottore, mi suggerisce cosa posso fare per mantenere sane le mie coronarie a fronte del fatto che il lavoro è un disastro, il mio capo un bastardo, i colleghi menefreghisti, i clienti inaffidabili; e non le parlo di mia moglie....."

Il medico –sempre che non decida di metterti alla porta– si darà un tono prima di rispondere, probabilmente per contenere la risata che gli sgorga naturale; è probabile che, dopo una variopinta conversazione, egli arrivi a proporre le regole da seguire. Ruoteranno attorno ai seguenti concetti:

- ✓ fumo / sedentarietà / cibo / alcol / atteggiamento pessimista / predisposizione familiare.

Sono le stesse cose che dice la portinaia a suo marito, il quale se ne frega anzi: più la moglie lo rimbrota più lui insiste. Sia ben inteso, il medico e la portinaia hanno ragione! Ah, dimenticavo, il medico potrebbe consigliarvi una bella vacanza per ridurre lo stress... Anche la portinaia vorrebbe andarci, ma il marito non l'ha portata nemmeno per il viaggio di nozze :-((.

Lavori o Scleri ?!

A volte capita di avere la sensazione che manchi sempre qualche pezzo per completare il *puzzle*. E' quel fenomeno che sono solito definire come "il problema dell'ultimo miglio" o dell'ultimo "15", se mettiamo la metafora sul piano tennistico. Le gare si completano quando si arriva in fondo. Il mitico Giovanni Trapattoni coniò l'aforisma "non dire gatto se non l'hai nel sacco", che ben si colloca in questo ragionamento.

Prendiamo ad esempio un disguido all'aeroporto.

- ✓ Ipotizziamo che tu sia arrivato tardi al *check-in* e abbia perso il volo. Sei lì come un salame, nessuno ti aiuta. L'aereo non è ancora decollato ma sai di non poter salire a bordo (e la cosa ti sembra veramente insopportabile in *quel* momento). Vien voglia di arrabbiarsi, di urlare, persino di piangere. Senti la tensione alta e lì ti accorgi a che cosa serve tutto l'*ambaradan* psicologico che la natura ti ha messo a disposizione. Hai un problema, devi attivarti per risolverlo. Non si risolve da sé, nessuno riapre il check-in per te. L'aereo non aspetta. Il tempo non torna indietro.



Tralasciamo il carattere e le reazioni emotive per un momento, e consideriamo di trovarci a dover scegliere:

- tra l'inerzia e l'attesa degli eventi (un altro volo, chissà quando);
- oppure assecondare lo stimolo a prendere la decisione di agire, muoversi, cercare un altro mezzo di trasporto.

Quando le cose vanno storte, **gli eventi possono solo essere fronteggiati**. Manzoni [Ritratto]



scrive che “*le tribolazioni aguzzano il cervello*”²² e la notizia neuropsicologica legata alla citazione letteraria è che le cose stanno proprio così! L'*homo sapiens* è “progettato” per affrontare e superare difficoltà di ogni genere, al punto che la nostra specie si è diffusa in qualsiasi angolo del pianeta, e non solo negli habitat più confortevoli.

La differenza tra due individui in buona sostanza *non* è accidentale, la casualità ha un ruolo importante ma delimitato. La costruzione delle capacità di rispondere alle situazioni in modo *attivo e propositivo* è in parte genetica, in parte frutto di addestramento, in parte figlia di chi ci ha allevato, ma in buonissima percentuale è frutto dell'*atteggiamento mentale* che giochiamo nelle situazioni.

Chiedersi cos'è la *resilienza* –c'è un po' di retorica in queste parole– è un po' come voler definire l'uomo: ci si avventura in un dedalo che propone risposte religiose, filosofiche, antropologiche, eccetera. Per essere pratici possiamo ricorrere alle nozioni scientifiche in nostro possesso, che danno questa definizione:

⇒ un metallo è “resiliente” quando sostiene un urto senza spezzarsi.

A questo proposito, sono stato molto colpito da un documentario televisivo²³ nel quale viene illustrato l'antico –e difficilissimo– metodo col quale viene realizzata la *katana* (la mitica spada dei Samurai) in Giappone: un esempio di arte e metallurgia di rara potenza evocativa.



22 I Promessi Sposi, cap. 6

23 Passaggio a Nord-Ovest, 16/8/2011

Lavori o Scleri ?!

Il termine "resilienza" assume sfumature di significato diverse secondo gli ambiti in cui è usato, ma in generale richiama (fin dall'etimologia)

⇒ **la capacità di risalire ovvero di non arrendersi.**

In psicologia è strettamente collegato alla dimensione della *speranza*, cioè il pensiero rivolto comunque alla possibilità che le cose vadano nella direzione migliore. Possiamo dire che è un passo oltre la "resistenza", che appare essere una dote contenitiva più che evolutiva. Le scienze umane identificano come **resiliente**:

⇒ un individuo che rimane "saldo", motivato anche nelle avversità, che vede nei problemi delle opportunità, insomma **qualcuno che ha un senso di responsabilità di tipo progressivo.**



Ecco che arriviamo –finalmente!– a un punto nel nostro percorso di curiosi osservatori: forse il passaggio mancante per definire il concetto di *job strain* è la forza del sé (*resilience*).

- **10^A LEGGE DELLO SCLERO:** lo stress può provocare tanto più strain quanto minore è la resilienza della risposta (più cala la *speranza* meno ce la si fa).
- **10^a Regola del Lavoro:** è essenziale imparare dai propri errori ed esercitarsi nell'arte del *problem solving* individuale.

In definitiva, addestrare la propria resilienza significa mettere tra noi stessi (il nostro modo di essere) e gli eventi esterni tutto ciò cui possiamo attingere: tradotto nel campo della sicurezza, può voler dire indossare un caschetto, imparare un comportamento sicuro, ma soprattutto adottare uno stile di pensiero preventivo, addestrarsi, formarsi, cercare di migliorare/migliorarsi sempre.



11- Esistono dei "DPI" (Dispositivi di Protezione Individuale) antisclero?

Capitolo che farà storcere il naso a molti.

La nozione di "DPI" è familiare per chi si occupa di sicurezza sul lavoro (caschetti, guanti, occhiali,...). Prima di cercare una risposta alla domanda che fa da titolo al paragrafo, bisogna addentrarsi in una questione un po' spinosa, ma essenziale per procedere:



➤ **che differenza c'è tra i concetti di clima organizzativo e stress lavoro-correlato?**

Quando entriamo in un ambiente, ci si accorge subito se siamo a nostro agio o meno: è un po' come quando si entra in casa e si percepisce un senso di calore accogliente o di fredda rigidità. Basterebbe soffermarsi su questo esempio per capire che le cose sono ambigue e difficili da quantificare. Mettiamola in termini più semplici:

- quante volte il marito sente caldo e la moglie ha freddo nella stessa camera e sotto le stesse coperte?

Facciamo il classico esperimento dei tre recipienti:

- metto la mano destra nell'acqua fredda e la mano sinistra nell'acqua calda;
 - dopo un po', le metto entrambe nell'acqua tiepida.
- ⇒ Risultato: i due messaggi che vengono dalle mani sono divergenti, perché la mano destra si sentirà riscaldare e la sinistra raffreddare.
- Eppure l'acqua tiepida è la stessa!



Come in fisica c'è differenza tra **temperatura** e **calore**, in psicologia c'è differenza tra **clima** e **stress**. Tecnicamente non si può dire che due corpi di uguale temperatura hanno la stessa quantità di calore –perché non è così– ma si può affermare con certezza che:



⇒ un corpo più caldo *cede energia* a uno più freddo.

Alla stessa maniera:

✓ il **clima organizzativo** è la condizione strutturale delle relazioni all'interno di un'azienda (la temperatura);



✓ lo **stress lavoro-correlato** è l'energia che circola (il calore).

Lo stress, come tutte le forme di energia, può essere usato a fini benefici o malevoli. Il lettore più smaliziato, già preparato su questo tema, coglierà che stiamo per affermare la canonica distinzione tra *eustress* –che rappresenta lo “stress buono”– e il *distress* –cioè quello patogeno–, ma sono costretto a deluderlo. Personalmente non amo questa distinzione sebbene mi capiti di usarla (anche in questo testo).

Ci stiamo avvicinando invece a quanto ho evocato nel titolo del presente lavoro, definendolo *sclero per scelta*:

⇒ **l'essere umano non agisce o reagisce alle situazioni secondo semplici riflessi o istinti, ma mette in campo intenzioni e modi.**



Lavori o Scleri ?!

Si può quindi affermare che sia più semplice essere costruttivi in un ambiente positivo e inaridirsi in una situazione dissuasiva. E' consuetudine puntare l'attenzione su quanto l'ambiente ci condizioni, cioè sul "clima", ed è proprio *l'analisi di clima il cuore della valutazione del rischio ai sensi dell'art. 28 del Testo Unico.*

Deduco pertanto che:

- ⇒ Si potrebbe modificare l'art. 28 nel seguente modo: "valutazione del rischio da clima organizzativo e da stress lavoro-correlato"



Purtroppo è ampiamente trascurato dalle norme –e su questo talvolta gli imprenditori hanno ragione a lamentarsi– quanto di *noi stessi* mettiamo nelle nostre azioni, quindi come viene gestito lo stress. Una delle battute più frequenti che i consulenti si sentono fare dai propri clienti è la seguente:

- ⇒ **chi si occupa del "mio" stress?**

La risposta è ovvia: il Datore di Lavoro ha onori e oneri, è come il "buon genitore" che gestisce i propri problemi da sé a tutela quelli dei propri congiunti. Ma detto questo la sostanza non cambia, cioè la gestione *pratica* degli *scleri* nella quotidianità richiede.

Il D.Lgs. 81/08 art. 20.2.a è chiaro, il primo degli "obblighi" previsti per i lavoratori è il seguente:

- ✓ **contribuire, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti, all'adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro**
- Quali strumenti psicologici ha il singolo per "contribuire" come richiesto dalla normativa e dal buon senso?

Propongo operativamente un "kit" definito così:

→ *I quattro D.P.I. AntiStress*

I° DPI-AS:

- **la presa di coscienza che ciascuno di noi può fare su quali siano le proprie modalità abituali di essere-nel-gruppo.**
- **Possiamo anche chiamarla Consapevolezza Situazionale.**



Strettamente legata a questa competenza non-tecnica (*Non-Technical Skill*), la Psicologia del Lavoro propone la cosiddetta "**valutazione del potenziale individuale**", inteso come una stima di quanto un soggetto abbia capacità di crescita e resilienza.

Lo *step* di **consapevolezza** può essere perseguito mediante attività di formazione in gruppo e/o di counselling individuale. Bisogna "non temere la soggettività", cioè affrontare quel tema tradizionalmente complicato che è l'*individuo*. Per troppo tempo si è pensato che la tecnologia risolvesse tutto: discipline come il comportamentismo o il cognitivismo, oppure le tecniche di neuroimmagine si sono proposte come l'unica via maestra per la ricerca scientifica, e davvero offrono contributi interessanti. Bisogna però ridare spazio alla coscienza.

E' innegabile che esista una *fenomenologia* dei problemi e della loro risoluzione che attiene ineluttabilmente all'individuo e ai gruppi come entità, e i metodi che permettono di attingere a questo mondo devono passare per l'esplorazione dell'esperienza soggettiva. Un esempio:

- ✓ Quando io mostro a un individuo un'immagine, questa segue un percorso neurologico dalla retina fino alla corteccia cerebrale, che è uguale per tutti (escluse le

Lavori o Scleri ?!

connotazioni esperienziali ed emotive legate alla stessa).

- ✓ Se invece chiedo alla persona di chiudere gli occhi e pensare a quella stessa immagine, ci accorgeremo che gli schemi mentali attivati sono differenti, ad esempio molti "accenderebbero" la corteccia cerebrale visiva, molti altri no.

Infatti, le (attuali) tecniche di *brainimaging* possono risultare persino confusive, se non corredate ed accompagnate dalla testimonianza diretta di chi "vive" quell'esperienza. Privi degli elementi di soggettività, i metodi oggettivi sono ciechi e sordi.

- **11^A LEGGE DELLO SCLERO:** il rischio di *strain* aumenta al diminuire dell'energia che impiego per stimolare il *problem solving* di gruppo (= lascia stare, faccio io...).
- **11^a Regola del Lavoro:** è utilissimo imparare dagli errori propri e altrui. L'errore va studiato e capito, non coperto e ignorato. L'errore andrebbe permeato di valore invece che essere confinato nella stigmatizzazione o nella (talora legittima) sanzione.



In seguito scopriremo altri tre "DPI antistress". Ora potremmo essere pronti a fare un altro salto concettuale, e per questo saliamo a bordo dell'*ottovolante*.

Te la senti? *Allacciamo le cinture!*

12- Le emozioni in giostra.

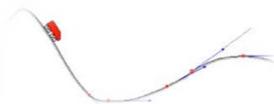
Capitolo dedicato a come decidi di comportarti.

Andare al parco dei divertimenti è un'esperienza che mette con semplicità a contatto con i diversi modi di eccitarsi degli umani.



1) Ipotizziamo di approcciare la discesa sulle montagne russe con **perfetta razionalità**. “Calcolato” il rischio, comprendiamo che si può ragionevolmente salire sui vagoni. Data la finalità, ci accorgiamo che partiamo da un punto, saliamo, poi scendiamo con varie evoluzioni e torniamo al punto di partenza in un certo tempo:

- a) decidiamo quindi che è un'esperienza inutile; meglio tirare ad un bersaglio, almeno c'è la chance di vincere un pupazzetto;
- b) decidiamo che può essere un'esperienza interessante, utile a vantarci di conoscere le leggi fisiche sul moto.



2) Ipotizziamo di guardare alle montagne russe con un **mix di razionalità ed emotività**. Il rischio è basso, anche se non nullo; la velocità e le evoluzioni mettono adrenalina:

Lavori o Scleri ?!

- a) lasciamo perdere, oggi non ci va...;
- b) viviamo questa esperienza, la cui utilità sta nel divertimento che ne traiamo;



- 3) Ipotizziamo infine di trovarci nei pressi delle montagne russe alle prese con la nostra **piena emotività**. Bisogna essere matti per salire su quei traballanti vagoncini; la gente urla, e poi ogni tanto succedono incidenti:

- a) quindi è decisamente salutare andare oltre; meglio lo spettacolo coi pappagalli...
- b) ci lanciamo perché è da codardi mollare, e poi si vive una volta sola.



L'esempio è oltremodo semplicistico, nel senso che le varianti potrebbero essere moltissime; quello che mi interessa è sfruttarlo per trarne delle considerazioni.

Le occasioni della vita ci mettono di fronte ad alcune *potenzialità*:

- ✓ sulle montagne russe potrei divertirmi o spaventarmi o gridare o star male o

Queste occasioni possono essere affrontate o evitate, con una serie di sotto-varianti:

- ✓ salgo sul vagoncino perché lo desidero, oppure perché ci vanno gli altri e non voglio fare la figura del fesso, oppure non salgo perché non sto bene o perché ho paura, etc.

➤ **Da cosa dipendono queste decisioni?**

Ribadiamo il ruolo congiunto di oggettività e soggettività.

- In parte queste decisioni dipendono dalle **condizioni oggettive** dell'impianto, dal marketing (che rende più o

meno accattivante l'esperienza), da cosa fanno gli altri, insomma da variabili *esterne*.

- In parte dipendono dalle **condizioni soggettive** della persona, dal suo modo di recepire questa esperienza, da come si relaziona con gli altri, insomma da variabili *interne*.

L'errore che spesso si fa, è pensare che questi due mondi siano divisi:

⇒ esterno Vs interno, potenzialità Vs azione, dire Vs fare.

Non è così, la fisica insegna che:

- ✓ l'energia potenziale diventa energia cinetica, quindi si sviluppa -a causa dell'attrito- il calore, che è anch'esso una forma di energia.



Allo stesso modo l'essere umano è *energia* in tutte le sue forme:

⇒ le nostre **emozioni** e i nostri **comportamenti** non sono che le manifestazioni della **morfologia** e della **direzione** intraprese dalle nostre **energie**.



Senza aver compreso bene questo fatto, sarà difficile affrontare quei passaggi che portano alla comprensione generale del fenomeno *stress* del quale ci stiamo occupando. L'equivalenza tra la materia di cui siamo fatti e l'energia non è una scoperta nuova: come noto Albert Einstein²⁴ ha avuto questa intuizione tempo addietro, e certe grandi scoperte scientifiche non possono rimanere confinate ai campi di riferimento.

24 A. Einstein, L. Infeld: *The evolution of physics*, Simon & Schuster, New York, 1938

Lavori o Scleri ?!

Viviamo un'epoca nella quale scienziati e tecnologi cercano di trovare alternative eco-compatibili alla produzione di energia, e su poche cose sono (quasi) tutti d'accordo:

⇒ l'energia serve ma dobbiamo fare sforzi comuni per non sprecarla.

Per affrontare le difficoltà –quindi anche lo stress– essere isolati è frustrante e poco risolutivo. Peraltro la logica del famigerato *villaggio globale*²⁵ ci costringe a riflettere sull'ineluttabilità di taluni aspetti comuni dei nostri destini. Già i nostri antenati avevano compreso l'importanza del gruppo, e la nascita delle società è stata un volano evolutivo straordinario. La forza dell'insieme è impressionante, e ne vediamo esempi anche in natura quando, passeggiando nei boschi di montagna, ci imbattiamo in un magnifico formicaio.

Inspirati dalla necessità di affrontare al meglio le sfide, proviamo a ridefinire un vecchio modo di dire:

⇒ ***chi fa in tre fa per sé.***

II° DPI-AS:

- **la collaborazione che ciascuno di noi mette in atto con gli altri, che prevede uno scambio, una condivisione di azioni e idee.**
- **Possiamo anche chiamarlo Gruppo.**



25 Marshall McLuhan & Quentin Fiore: *War and Peace in the Global Village*, Gingko Press, 1968

Ma se l'*Uomo* è essenzialmente materia & energia (come tutto in natura), domandiamoci:

- quali leggi naturali universali muovono questa sua natura?
- Possiamo analizzarla e in qualche modo fare previsioni su di essa?

- **12^A LEGGE DELLO SCLERO:** lo stress s'innescava quando le energie prodigate si disperdono, cioè quando non ne vediamo un ritorno e ne percepiamo lo spreco.

- ➔ **12^a Regola del Lavoro:** la natura è permeata dal criterio del minor dispendio energetico per il maggior risultato. L'uomo, compreso ciò, dovrebbe mettere il massimo dell'impegno per il minor spreco di energie psicofisiche.



Il problema, come già accennato, si allarga perché dobbiamo capire cosa ce ne facciamo di questa complessità e soprattutto se abbia senso pratico valutare fenomeni come il "rischio da stress lavoro-correlato".

La mia esperienza testimonia che su quest'aspetto le emozioni sono veramente sulle montagne russe: c'è chi s'imbestialisce pensando che le norme di sicurezza siano un puro "balzello" inutile usato per tormentare le imprese, c'è chi al contrario ritiene siano un segno di grande progresso civile; in mezzo il mare dei menefreghisti e dei convinti, dei rassegnati e dei propositivi, e via dicendo in una miriade di sfumature.

L'intento del legislatore è stato quello di attivare l'attenzione, attraverso la leva dell'*obbligo*, sul tema del benessere organizzativo. Già ben prima del D.Lgs. 81/2008 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato una

Direttiva, datata 24/03/2004, concernente **“misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”**. Il tema della qualità della vita lavorativa è presente da molto tempo, ma è stato perseguito cercando infinite mediazioni tra punti di vista opposti, che alla fine non hanno prodotto un buon compromesso. Prova ne siano le svariate proposte metodologiche che si sono susseguite negli ultimi anni, tutte accomunate dalla valutazione di “facili” indicatori di malessere.



Per semplificare l'azione degli *stakeholders* della sicurezza –un intento che in sé non va “demonizzato”– si è ricorsi al semplicismo e, spesso, alla *praticoneria*. Servivano anche delle teorie che spiegassero cosa avviene in modo convincente e “scientifico”. Non si è trovato di meglio che un'**impronta meccanicistica** di fondo, in base alla quale una serie di indicatori potessero diagnosticare il fatto che la gente scleri in conseguenza.



Qualcuno non se l'è sentita di mettere sul piatto la problematica con le sue sfumature.

Io personalmente sono più caustico, perché ritengo che, a ben vedere, *tutta l'impostazione sia stata pensata affinché il problema emerga il meno possibile*.

- ✓ Ricordo bene la battuta di un Amministratore Delegato, il distinto Ing. Giovanni, il quale nel commissionarmi la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato nella sua azienda mi disse, testuali parole:

“Dottor Cirincione... le faccio fare il lavoro a patto che mi prometta che dai risultati emerge un rischio basso. Non vorrà crearmi dei problemi, vero?”.

⇒ Il classico manager circondato da “yes-men”...

- ✓ Io risposi qualcosa di simile a *“Non posso prometterglielo”*, intendendo che avrei raccolto i veri esiti dell’indagine; comunque gli spiegai che i problemi avrebbe potuto averli solo nel caso di *omissione* della valutazione del rischio.



Trovo sempre un po' triste l'idea di non giocare per timore di esporsi. Preferisco la sportività e l'autocritica costruttiva. Una vita sana e normale dipende da come usiamo e interpretiamo l'energia spesa, non necessariamente dal singolo risultato!

13- Che cos'hai oggi? Sembri elettrico!

Capitolo utile per darti la carica.

A furia di parlare di energia, viene da sorridere per tutte le volte che, prima di andare in ferie, abbiamo detto all'amico che



"*dopo tanto stress, vado a ricaricare le batterie...*". La pubblicità, sempre molto persuasiva, ci convince che per "battere lo stress" bisogna prendere il *tale* integratore. Per non dire delle signore, sempre attente all'età, che si

abbeverano di Té Verde, perché *riduce lo stress cellulare combattendo i radicali liberi...*! Tutto vero, tutto giusto, ma siamo sempre all'interno della solita concezione meccanicistica di stress, nella quale l'impalpabile e incommensurabile (=non misurabile) capacità umana di "scegliere" sembra avere poco spazio. Torniamo a osservare.

Chi usa le batterie sa che c'è un polo positivo ed uno negativo. A ben pensare il movimento dell'elettricità è quindi ambivalente. Basta qualche studio di biologia –per una volta lasciamo stare la fisica– a rammentarci che le nostre cellule si caratterizzano per la presenza di un enzima, detto *pompa sodio-potassio*.

➤ A cosa serve?!

In buona sostanza controlla i potenziali elettrici della membrana cellulare scambiando ioni positivi e negativi, vale a dire materia caricata elettricamente. Questo meraviglioso meccanismo avviene spontaneamente in tutte le cellule e non richiede una *volontà* da parte dell'architettura organica, che sia un topo o un essere umano. Riflettiamo sul fatto che topo e uomo siano fatti delle stesse materie di base...



Un fatto semplice-semplice dell'elettricità è che la "neutralità" nasce da un "pareggio" tra cariche opposte. Che bello, quando

la nostra *positività* porta in pareggio la *negatività* altrui! L'osservazione facilmente dimostrabile con i magneti è che poli uguali si respingono. Nulla di strano, se tentiamo di passare contemporaneamente dalla stessa porta ci si scontra: bisogna trovare un criterio condiviso per farlo in modo efficiente.

➤ **In che modo l'elettrostatica ci fa comprendere meglio lo stress?**

Facciamo questo paragone:

- ✓ abbiamo in mano una pila della giusta tensione (voltage) ma poca carica (amperaggio), cosa succede? Che va bene per un po', ma poi l'apparecchio si spegne (finisce la corrente). Se la pila ha invece un voltage troppo alto, posso danneggiare l'apparecchio (gli mando troppa corrente), se troppo basso l'apparecchio non va per nulla (poca corrente erogata).



⇒ Un eccesso di tensione conduce a **burn-out**.

Questo è un concetto psicologico molto affine all'elettrostatica, tanto è vero che la parola *burn-out* vuol dire letteralmente "fulminato". La carica è un po' come la motivazione, che come tale è rintracciabile nella gestione del clima organizzativo in un'azienda. La tensione è invece come lo stress, che deve essere in equilibrio e corretto, se no le cose non vanno.

Lavori o Scleri ?!

Volendo riassumere i paragoni proposti sin qui:

✓ **clima organizzativo**

⇒ **temperatura => carica => motivazione**

✓ **stress organizzativo**

⇒ **calore => tensione => performance**

Se faccio l'allenatore e mando in campo la squadra rilassata e tranquilla, questo non va bene; ma nemmeno mandarla tesa e preoccupata. La squadra deve essere "carica" e con la giusta "tensione". Carica perché deve affrontare novanta minuti di sfida, tesa perché deve mettere in gioco agonismo e determinazione. Qualsiasi squadra deve prepararsi fisicamente, tatticamente e psicologicamente. Le sfide sono difficili, gli avversari di livello.



Oggi non possiamo affrontare le sfide della competitività asserendo che dobbiamo eliminare lo stress: è un controsenso. Noi dobbiamo **asservire lo stress alla performance**, che è tutt'altro. E –mi ripeto– non sto parlando di *eustress*. Potremmo trovarci persino dentro un turbine di negatività (*distress*), ma questo non cambia che bisogna *scegliere* di giocare al meglio la nostra energia, anche se poca, anche se insufficiente. Specie in periodo di crisi non abbondano certo né le risorse né il buonumore, pertanto dev'essere la passione a muovere le prestazioni resilienti, quelle che permettono di riprendersi.

Sto azzardando un paragone tra la valutazione del rischio da stress e la scelta di usare una giusta pila: per il mio telecomando so che devo inserire 2 pile da 1,5 V; poi se la ricaricabile è da 1000 o da 2700 mAh vuol dire che durerà di meno o di più. Eh sì, perché se una pila ha poca carica devo per forza cambiarla, mentre se "io" sono poco carico possono accadere due cose:

1. se faccio parte di una squadra e ho un allenatore a bordo campo, questi mi può sostituire (come fossi una batteria);
2. ma se non ci sono cambi, oppure gioco da solo, posso contare su due risorse simili ma differenti.

Esaminiamole con attenzione:

- a) La mia **resistenza**, cui è legato il rischio di esaurimento che cresce in funzione del tempo di gioco;
⇒ è il caso di una situazione aziendale in cui si "tiene duro" sperando che tutto si sistemi, erodendo le risorse accumulate (la carica si esaurisce);



- b) la mia **resilienza**, cui è legato il rischio di non riuscire che cresce in funzione del modo di giocare;
⇒ è il caso di una situazione aziendale in cui si cambia strategia e si diversifica il mercato (una specie di "auto-ricarica").



La qualità umana quindi, benché richieda elementi molto concreti per dare il meglio di sé, si caratterizza per la capacità di tirare fuori risorse incredibili non si sa da dove.

La storia dello sport è costellata di vittorie/sconfitte maturate allo scadere del tempo, o di scelte azzardate: cos'è –se non una lucida determinazione a contare sul gruppo– che portò il CT Bearzot a scegliere per il mondiale spagnolo del 1982 *quel* Paolo Rossi [Foto], che veniva da due anni di squalifica? Tralasciando il "senno di poi" (Coppa del Mondo, Rossi capocannoniere prima e Pallone d'Oro poi), guardiamo a *prima* che tutto questo accadesse: guardiamo al **momento della scelta**.



Gli appassionati risponderanno con mille esempi in cui le scelte coraggiose non hanno premiato, ed io rimango convinto che leggere la storia solo sulla base degli esiti crea una distorsione terribile, quella per cui i vincitori scrivono le leggende.

La scienza –diversamente dalla memoria storica– si è nutrita in tutta la sua evoluzione non solo delle sue vittorie, ma anche delle sue sconfitte. Lo scienziato *deve* essere anche un visionario per credere in ciò che nessuno ha ancora trovato, se no il suo stress non avrà mai la possibilità di generare soluzioni e vie d'uscita.

Il prezzo da pagare? Certo, è chiarissimo quale sia: che il gioco non valga la candela, che l'energia immessa non ripaghi. Qui si annida una parte del malessere per scelta: è la via intrapresa da chi preferisce galleggiare a nuotare, stare a guardare invece di partecipare, barare invece di stare al gioco, sabotare invece di costruire, soffrire invece di vivere. Personalmente credo che la disillusione di molti, che non credono al valore dell'impegno e del merito per ottenere risultati, a vantaggio della furberia e della raccomandazione, crea un *vulnus* (=ferita) collettivo la cui portata negativizzante è notevole.



E' come il meccanismo psicologico della **fobia**: quando per il timore di un'azione la scanso, insegno a me stesso l'evitamento; la fobia si innesca in quanto paura-di-provar-paura, ed ecco che per sviare da uno stress ne costruisco uno più grosso.

- ✓ Gianni fuma perché nervoso, sostituendo così il *subdolo* stress patogeno della sigaretta a quello fisiologico della vita.

E per l'impresa? Non credo che imprenditori timorosi e ottusi abbiano mai costituito il motore trainante dell'economia, credo invece che la forma migliore di business sia quella spinta dalla passione. Per i motivi suddetti, questo non vuol dire che il mondo non presenti casi di "intelligenti" falliti e di "imbecilli" di successo. Penso che investire nella qualità dell'impresa in modo etico, socialmente responsabile e orientato al benessere sia invece qualcosa d'illogico, innovativo e in qualche maniera audace. La nostra società è stressata perché imbalsamata, ferma, ipocrita e conformista, burocratica. E' stressata perché



Lavori o Scleri ?!

non premia il merito, valorizza il lobbismo, disprezza il cambiamento e la diversità. Siamo stressati perché freniamo l'energia vitale, e il rischio che corrono gli individui è di *spegnersi* per esaurimento della carica propulsiva o peggio ancora di convogliare le proprie risorse in azioni negative.

L'imprenditore ha spesso il problema della *delega*, in particolare quando non riesce a concepire di essere artefice di un successo che non sia il proprio, dimenticando che l'orgoglio per quanto facciamo è un fuoco di paglia, mentre l'orgoglio per ciò che generiamo è infinito.

Le aziende hanno spesso problemi *organizzativi*, e uno dei motivi occulti di tale fenomeno è la pervasiva confusione fra la *routine* quotidiana e la produttività, che è un fenomenale mix di processi predeterminati e iniziative imprevedibili.



- ✓ Lo stress dell'impiegato nasce dal fatto di essere caricato di responsabilità che non può avere (o che non vuole avere).
- ✓ Lo stress del manager nasce dalle responsabilità che invece può avere (o che vorrebbe avere).
- ✓ Lo stress dell'imprenditore nasce dal lamentarsi che nessuno vuole assumersi responsabilità (o che non riesce a delegarle).



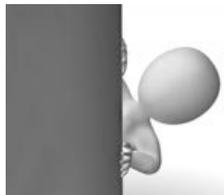
L'ossessione degli imprenditori e dei managers è il *controllo*, che è necessario ma se portato alle sue estreme conseguenze conduce all'*azienda ossimorica*, cioè fondata su contrasti inconciliabili:

- "Vogliamo collaboratori indipendenti e proattivi..."
- "... che però facciano ciò che gli si dice e non prendano iniziative..."

Questi personaggi andrebbero sanzionati per stress lavoro-correlato, al contempo invocando per loro l'incapacità di intendere e di volere.

III° DPI-AS:

- una vecchia pubblicità di pneumatici citava: "non c'è potenza senza controllo"; ecco la parola dolente: controllo.
- Delega / Responsabilità / Miglioramento continuo, questi sono i "misteriosi" segreti.



Quale controllo? Nell'*azienda patogena* s'intende:

- reportistica su ogni cosa (carta-su-carta); centinaia di mail in copia conoscenza (da leggere, smaltire, rispondere, discutere, giustificare); videocamere a circuito chiuso; blocco dell'accesso ai *social networks* dal PC dell'ufficio;
- **13^A LEGGE DELLO SCLERO:** lo stress genera strain quando il nostro sistema cortocircuita.
- **13^a Regola del Lavoro:** è necessario che ognuno abbia delineato un proprio spazio autonomo di azione, perché l'eccesso di controllo espone a rischi spesso imprevedibili.



- Ma perché, se tutto sembra così intuitivo, le cose spesso vanno in tutt'altra maniera?

14- Il fluido: a me gli occhi!

Capitolo finalmente dedicato alla comunicazione.

Osserviamo due persone che svolgono un lavoro, e una terza che dice loro come svolgere la mansione e quali accorgimenti di sicurezza intraprendere (ad esempio il loro "preposto"). Ipotizziamo inoltre che i tre DPI antistress elencati finora siano presenti e attivi:

- DPI#1, attenta consapevolezza situazionale;
- DPI#2, piena collaboratività;
- DPI#3, buon controllo della situazione.

➤ **Cosa manca?**

Per capirlo facciamo un salto indietro con la memoria, un *flashback*²⁶.



Aeroporto Milano-Linate, lunedì 8 ottobre 2001, sono circa le 8.00 del mattino. I tre attori:

- ✓ il pilota di un Cessna 525-A tedesco;
- ✓ il comandante di un MD-87 scandinavo;
- ✓ l'operatore in torre di controllo.

Il decollo dell'MD-87 in partenza alle 7.35 per Copenhagen viene rimandato alle 8.16. Il decollo del Cessna in partenza alle 7.45 viene rimandato alle 8.19.

Causa: avverse condizioni meteo (nebbia, visibilità 50 metri).

L'MD-87 alle 7.54 riceve autorizzazione al rullaggio.

Il Cessna alle 8.05 riceve autorizzazione al rullaggio, ma qui l'istruzione non è data chiaramente. Il pilota del Cessna sbaglia

²⁶ Maurizio Catino, *4 minuti e 38 secondi. Il disastro di Linate come incidente organizzativo*, Studi organizzativi n. 3, 2003

raccordo, a un tratto segnala un cartello con una sigla. Il controllore non riconosce questa sigla, e non immaginando che il Cessna sia su un raccordo sbagliato, pensa che il pilota abbia sbagliato a leggere. Il pilota del Cessna viene autorizzato a proseguire nel rullaggio, senza sapere che sta entrando contromano nella pista di decollo dell'aereo scandinavo. Il controllore autorizza l'MD-87 al decollo. Il comandante dell'MD-87 dà motore e lancia l'aereo, che in piena velocità di spinta sta già sollevando il muso.

L'impatto inevitabile costa la vita a 118 persone complessivamente.

La scarsa ricostruzione non vuole portare all'attenzione tutti gli aspetti di questa immane tragedia –la più grave della storia dell'aviazione civile italiana– ma sottolineare che quando si precipita nell'**incomprensione**, "precipitare" è il verbo adeguato.

Cerchiamo di capire tra quali difficoltà stiamo muovendo il ragionamento.

- **Perché le persone hanno difficoltà a capirsi?**



Non parlo dei problemi di lingua o di comprensione, nemmeno dei disturbi o di qualsiasi altro problema tecnico/fisiologico che possa intervenire. Mi riferisco a quel "parlare lingue diverse" che capita anche quando si parla una stessa lingua.

Vado con la memoria al celebre **esperimento di Milgram**²⁷ del 1961, un classico della psicologia:

27 M. Hewstone *et al.*, Introduzione alla psicologia sociale, Il Mulino, 2010

Lavori o Scleri ?!

- nell'esperimento, condotto dal prof. Stanley Milgram [Foto] all'Università di Yale, si dimostrò che bastavano poche condizioni al contorno per trasformare delle normalissime persone in stressatissimi somministratori di scosse elettriche;
- ai partecipanti fu promessa una ricompensa per collaborare ad un esperimento sulla memoria, e venivano posti di fronte ad un pannello che aveva molti interruttori;
- la macchina serviva a somministrare scosse elettriche ad altri soggetti, nel caso questi ultimi avessero commesso degli errori nelle varie prove a cui venivano sottoposti (in realtà la macchina non dava scosse e i soggetti erano collaboratori);
- i partecipanti venivano esortati a fare le domande e dare le scosse, con intensità progressivamente più alte (almeno così pensavano, tra i lamenti simulati dai soggetti);



• tutti e 40 i partecipanti all'esperimento mostrarono evidenti segni di stress nel dover fare questa azione, ma la percentuale di *obbedienza* fu altissima.

➤ **A cosa serve il lavoro di Milgram?**

1. Aiuta a capire come persone "normali" possano essere portate, mediante condizioni esterne, a compiere azioni abiette e persino contrarie ai propri valori (dando così un contributo a "spiegare" l'obbedienza di molti alle follie della guerra).
2. Dimostra come l'*autorità* possa indurre nelle persone una perdita del senso di responsabilità individuale, nel senso che l'individuo diventa uno stressato esecutore di azioni che non condivide ma che *deve eseguire* perché:

- a) l'autorità gli appare legittima;
- b) obbedire all'autorità è un elemento fondante dell'educazione alla socializzazione;
- c) disobbedire significa "rompere il patto", rinunciare all'accordo ed al compenso.



Va posto l'accento sul fatto che i soggetti-collaboratori, cui i partecipanti credevano di dare scosse elettriche, comunicavano (fingendo) il proprio disagio e dolore talvolta con vere implorazioni a smettere; eppure l'azione continuava. Tutto accade per un principio di obbedienza e di coerenza con le condizioni al contorno.

⇒ Ci sono persone che stressano oltremisura i colleghi per obbedienza, per compiacenza o talvolta solo perché così credono di svolgere per bene il ruolo a loro assegnato.

Il problema dell'incomprensione sembra assumere quindi un connotato molto diverso dal semplice *non capire*. Finché la comunicazione fallisce per motivi banali, non abbiamo bisogno di analisi psicologiche.

➤ **Come può un essere umano perseverare nel compiere un'azione sbagliata pur accorgendosi in tempo reale che qualcosa non va per il verso giusto?**

Mi auguro che il lettore possa comprendere, a questo punto del nostro cammino di esplorazione, quale miriade d'implicazioni comporti questa domanda, e magari si soffermi dalla lettura per qualche istante per riflettere a quante volte è capitato di persistere nell'errore.

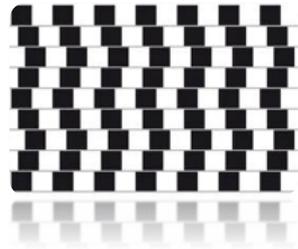
Lavori o Scleri ?!

Qualcuno può pensare:

⇒ per *sadismo* (=il piacere di infliggere dolore fisico o psicologico al altri).

Può darsi, ma non ci stiamo occupando di psicopatologia bensì di psicofisiologia: quindi bisogna prendere atto che il fenomeno della distorsione comunicativa e comportamentale dipende da fattori che possono interessare chiunque, non solo persone malate o predisposte. Le "distorsioni percettive" sono fisiologiche, come si vede [a lato] in questa variante dell'illusione di Hering, nella quale le righe sono parallele.

E' possibile supporre che la **correzione cognitiva** fatta dall'operatore della torre di controllo a Linate abbia funzionato così, come una percezione errata.



Questo probabilmente dipende da un ragionamento fatto in *coerenza* con ciò che "doveva essere". Tutti noi auspichiamo invece che i "controlli" avvengano in conformità a ciò che è, non che si *suppone debba essere*.

- **Quale forza è così potente da zittire il buon senso?**
- **Quale energia è in grado di prevalere su una percezione sensoriale che *evidentemente* mi dice che le cose non sono come dovrebbero essere?**

Per rispondere, ricordiamoci che abbiamo raccolto due indizi molto rilevanti:

- 1) Lo stress è energia.
- 2) L'energia ha polarità positive e negative.

Quando c'è in gioco l'energia, essa si propaga: le linee di forza hanno direzione, senso e intensità (i famosi "vettori"). Il fenomeno avviene entro uno *spazio* che non è vuoto: esso contiene a sua volta caratteristiche morfologiche e altri generatori di energia. Quello che si viene a creare è in buona sostanza un **campo d'interazione**, uno spazio/tempo nel quale chiunque di noi si muove quotidianamente. I movimenti di energia generano una forza che negli esperimenti fisici è definita *magnetismo*.



Eccoci:

- ⇒ il **campo** è la forza potente che ci mancava da inserire nel *puzzle* delle componenti dello stress.

Ricordo il comportamento di un ultra-quarantenne responsabile del personale di un'azienda:

- ✓ Flavio si lamentava delle ripetute e insopportabili ingerenze della proprietà nella gestione delle risorse umane; in un clima emotivo da continua e permanente resa dei conti, lui in realtà attuava pedissequamente le direttive ricevute, spesso crucciandosi per l'ingiustizia di ciò che si trovava a fare. D'altronde, l'ingombrante personalità dell'imprenditore-padrone, mista alla sfrontata dirompenza dell'arcigna responsabile del prodotto (moglie dell'imprenditore) generavano un vortice dal quale era gioco-forza farsi trascinare. La cosa interessante è che in tali circostanze trovi persone che, singolarmente prese, sono educate, ammodo e in grado di trovare spiegazioni ragionevoli per le nefandezze perpetrate nei confronti del personale. E' una forza potente.

Lavori o Scleri ?!

Ha ragione Milgram:

- ⇒ per compiacere l'autorità e mantenere il proprio incarico diventa possibile *addomesticare* per bene la propria coscienza e *stressare* il prossimo.

E' certo che il *clima organizzativo* sia alimentato da queste energie e si caratterizzi per le spinte mosse verso una direzione o un'altra. Un'azienda *favorisce*, attraverso il clima che vi si respira, la creatività o la condiscendenza, l'iniziativa o l'obbedienza, la crescita o la conservazione.



⇒ Da qui la differenza tra *natura* e *cultura* organizzativa!

- Natura e Cultura: cosa vuol dire?

Due aziende possono essere simili, quindi avere una serie di analogie derivanti dalla natura del prodotto, della lavorazione, del settore d'impresa; avranno invece grandi differenze invece a livello di cultura organizzativa e relazionale.

Rispetto a un campo magnetico il campo psicologico-relazionale non ha equazioni atte a descriverlo (anche se i matematici ci provano, partendo dalla *Teoria dei Giochi* di John Nash²⁸, e non escludo che ci riescano). C'è –a dire il vero– una “pseudo-formula” piuttosto famosa, che dobbiamo allo psicologo tedesco Kurt Lewin²⁹ [Foto]. Funziona così:

- ⇒ l'interazione tra persona e ambiente nel “campo” (qui e ora) produce i comportamenti, che a loro volta contribuiscono a costruire il campo stesso.

Le forze sono positive o negative, e l'individuo cerca di allontanarsi da quelle che ritiene negative e avvicinarsi



28 T. Siegfried: *E' la matematica, bellezza !*, Bollati Boringhieri, 2010

29 Lewin K., *La teoria, la ricerca, l'intervento*, il Mulino, Bologna, 2005

a quelle che valuta positive. L'equilibrio tra persona e ambiente è continuamente in evoluzione, quindi c'è una tensione continua volta verso quel principio da noi già osservato, chiamato *omeostasi*.

⇒ **C=f(A;P;G) Il comportamento è funzione di variabili ambientali, di personalità e genetiche.**

Le ricerche degli ultimi anni, in particolare quelle che riguardano le cosiddette *reti*, stanno producendo risultati interessanti e penso che nei prossimi anni se ne vedranno delle belle. Siamo però già ora in grado di ripetere un'importante funzione dello stress, già vista parlando di *omeostasi* e deducibile anche dalla teoria del campo:



⇒ lo stress è la continua **spinta verso l'equilibrio**.

➤ Ma quale equilibrio?

- Se si tratta di un gioco di forze costruttivo allora ha senso parlare di *eustress* come un grande alleato.
- Se il campo è patologico allora questo è il *distress* che diventa causa di *strain*.

Lo **sclero** è una delle possibilità in gioco, e più precisamente è il sacrificio che, disperatamente, si affronta pur di tentare il riequilibrio di una situazione patogena nella quale si rischia di soccombere.

➤ **Perché lo sclero è una scelta?**

⇒ Perché una volta consapevoli del meccanismo bisogna essere in grado di dire: *io quest'aereo lo fermo; io queste scosse elettriche non le do.*



IV° DPI-AS:

- La **comunicazione**, fatta di:
- **Energia – Persuasione – Coinvolgimento – Ascolto – Empatia.**



Il cerchio si chiude quando diventiamo attivi protagonisti nel *campo*, finalmente attori di un processo di *polarizzazione* dello stesso; le energie vanno reindirizzate nella direzione voluta, che si presume quella di un lavoro sì faticoso e difficile, ma anche produttivo e soddisfacente.

- **14^A LEGGE DELLO SCLERO:** lo stress è la naturale spinta risolutiva dell'organismo bio-psichico; lo *sclero* è una modalità che l'organismo sceglie per difendersi da stimoli soverchianti.
- **14^a Regola del Lavoro:** l'equilibrio biopsichico ha origine nella consapevolezza della natura delle nostre scelte.

La vittoria non è garantita, d'altronde anche nello sport l'atleta resiliente è chi supera i propri limiti attraverso l'impegno e la fiducia. Non sempre questo significa "vittoria". Nella storia delle Olimpiadi è assurdo a mitologia il successo nella maratona di Londra nel 1908

dell'italiano **Dorando Pietri**, giunto al traguardo stremato e sorretto dai giudici; fu squalificato a beneficio del secondo arrivato, l'americano Johnny Hayes. La medaglia d'oro però, nell'immaginario collettivo, rimase di Pietri. Il



quale, peraltro, seppe poi fare fortuna di quella vicenda, battendo Hayes altre volte e diventando un atleta ricco e famoso. Proprio il mondo dello sport propone alcuni atleti che,

Andrea Cirincione

talora dotati di grande talento, soffocano le proprie potenzialità con forme comportamentali e comunicative che frenano il proprio successo invece di incrementarlo, o al contrario lo accrescono anche oltre i meriti sportivi.

D'altronde, si sa: la *comunicazione* può essere disfunzionale.



15- La "comunicazione disfunzionale"

Capitolo ulteriormente dedicato alla comunicazione.

La comunicazione è stressogena quando *non assolve le funzioni* ad essa attribuite³⁰.

Vediamo un inventario di queste funzioni e relative disfunzioni, applicate a casi molto semplici e quotidiani, quasi banali. A corollario di ciascun caso metterò un *esempio su cui riflettere* e uno *spunto su cosa fare*.

- 1) Funzione espressiva dei bisogni. Il bambino strilla perché ha fame, l'adulto urla perché pretende che si faccia come vuole. Fin da piccoli noi comunichiamo esprimendo i nostri bisogni, perché il cucciolo umano nasce "incompetente": quindi ha una dipendenza totale dall'adulto, con cui *deve* comunicare per ottenere soddisfacimento. Nessuno di noi sceglie le persone che ci allevano, e certamente queste prime esperienze strutturano la base di un sistema che accompagna tutta la vita. Questo bagaglio va innanzitutto conosciuto e accettato. I problemi sorgono quando i bisogni insoddisfatti, o soddisfatti "male", innescano meccanismi compensatori che nel tempo si rivelano disadattivi nel gruppo sociale.

→ Samanta è talmente insicura che per ottenere attenzione usa le grida e uno stile minaccioso con i familiari. Sul lavoro invece è un *tappetino* e subisce i colleghi.



Conoscere se stessi è da sempre la condizione di base per esprimersi al meglio.

30 Schein Edgar H.: *La consulenza di processo*, Raffaello Cortina Editore, 2001

- 2) **Funzione di ottenimento d'attenzione.** Il venditore in fiera ti "abborda" con una domanda sui tuoi gusti: "Scusi... qual è l'ultimo libro che ha letto?". L'obiettivo è certamente quello di procurarsi la tua attenzione per proporti qualcosa. Comunicando noi proviamo a capire gli altri per delle finalità: cercare soddisfazione, evitare pericoli, vendere prodotti, ma anche per scopi fini a se stessi. In questo senso il linguaggio è uno straordinario strumento fatto di simboli, la cui condivisione chiamiamo "cultura". Dato che non c'è comunicazione senza regole, essa diventa veramente difficile quando queste vengono violate oppure semplicemente non sono condivise.

→ Elena preferisce fare domande che dare risposte, un po' per pudore un po' per arroganza. Ai suoi colleghi appare invadente e fastidiosa.



Le tecniche di comunicazione servono per evitare di subire le situazioni e provare invece a determinarle.

- 3) **Funzione richiestiva.** Il compagno di scuola durante il compito in classe ti chiede il risultato; il collega durante la riunione parla con te per chiederti informazioni e appunti. Non sempre comunicando ci accorgiamo del disturbo che si arreca al prossimo. L'interazione umana con gli altri e i fenomeni che ci accadono attorno richiedono un continuo tentativo di decodificare segnali e dati; comunicando cerchiamo di comprendere cosa accade, come accade e con quali conseguenze. Quando il tentativo fallisce, oppure sembra funzionare ma si rivela sbagliato, il conflitto è dietro l'angolo.

→ Roberto sembra collaborativo, ma quando si arriva "al dunque" dimostra individualismo. I colleghi non hanno voglia di essere solidali con lui.



E' più matura e consapevole una comunicazione che tiene presente non solo il microcosmo personale ma anche il macrocosmo intorno a noi.

- 4) Funzione espressiva di giudizi. Il capoufficio fa battute sul colore del tuo vestito, pensando di essere spiritoso e magari di farti capire che ti sta male indosso; a te la cosa dà veramente molto fastidio. Ciascuno agisce anche per cambiare le situazioni, incidere su di esse. Persuadere, convincere e sedurre sono finalità che, in dose e composizione differente, ciascuno di noi conosce più o meno bene. I problemi sorgono quando l'individuo comunica senza porre attenzione al momento giusto.

→ Danilo entra in ufficio e, ridendo forzatamente, fa una battuta volgare su un cliente; tu abbozzi per compiacenza, ma provi un senso di fastidio.



Una delle migliori doti umane è saper interpretare ruoli diversi, attivando schemi di pensiero, sentimento e azione relativi a uno specifico "copione". Saper selezionare significa aver capito quale opera si recita, su quale palco e con quale uditorio.

- 5) Funzione di ottenimento vantaggi. Il collega ti chiede una sostituzione, ma quando hai avuto bisogno di una mano ti ha detto di "no" perché non poteva. Dato che molte cose della vita si ottengono unendo le forze, collaborare è spesso essenziale per ottenere i risultati desiderati. Una frequente causa d'*incomprensione* risiede nel fatto che si può condividere una finalità ma non la via per raggiungerla. Particolarmente stressogena è la percezione d'*ingiustizia*, in altre parole quando il gioco di forze appare poco equo.

- Arianna rivendica di scegliersi il periodo di ferie prima dei colleghi sia per "anzianità" sia perché di solito copre i turni nei *week-end*.



Chiedere e offrire è il miglior modo per smuovere il conflitto.

- 6) Funzione **sociale**. I colleghi si mettono d'accordo per fare un regalo al collega che si sposa, ma non ti dicono nulla pensando che vi stiate anticipatici. Data la nostra natura essenzialmente psicologica, spesso comunichiamo anche solo per divertirci, gratificarci, conoscerci meglio, essere noi stessi. Fondamentale in questo gioco è il riflesso sociale suscitato dal sé, che quindi si alimenta attraverso il *feedback*, cioè l'informazione ricevuta in ritorno.

- Elisa viene a sapere che la "capa" ha organizzato una "pizza" con le altre colleghe, senza dirle nulla. E ci rimane male.



Evitare di considerare le opinioni dell'altro come scontate. "Percepire" quando è la propria sensibilità che legge le cose in modo incoerente. Chiedere se l'altro è d'accordo e comprenderne la diversità quando non la pensa allo stesso modo. "Cogliere" gli influssi esterni sul processo comunicativo.

Si potrebbe proseguire a lungo sul tema della comunicazione, ma torniamo allo stress. Niente come la comunicazione ci riporta prepotentemente nella **teoria del campo**, perché dimostra inequivocabilmente che le "proprietà" del campo stesso, in psicologia come nell'elettromagnetismo, sono fondamentali per comprendere i fenomeni. L'energia *emanata* dai protagonisti della comunicazione genera *necessariamente* un campo di forze. Comunicando si prova attrazione, repulsione e neutralità, in mille sfumature.

Lavori o Scleri ?!

Il fatto veramente notevole, relativo al campo psicologico e relazionale, è che con la *comunicazione s'introducono volontariamente* (anche se talvolta i moventi sono inconsci) delle "cariche". Queste sono così importanti che, secondo talune accreditate teorie, sono all'origine del fenomeno della coscienza, tipicamente umano (*vedi oltre*).

La consapevolezza è il *delta* che distingue l'uomo da tutto il resto in natura. E' dura da digerire, ma questo comporta una certa responsabilità!

- **15^A LEGGE DELLO SCLERO:** l'individuo sceglie di sclerare quando produce, consciamente o inconsciamente, una comunicazione disfunzionale.
- **15^a Regola del Lavoro:** la comunicazione è tanto più "ecologica" quanto più rispetta le regole dell'ambiente nel quale essa avviene.



La questione che si pone all'occhio dell'osservatore attento, a questo punto, è la seguente:

- **come si può costruire un ambiente nel quale il "campo" funzioni nel miglior modo possibile?**

16- Il "reality": l'influenza del set relazionale

Capitolo che non piacerà a chi cerca delle scusanti.

Chi non ha guardato, anche solo per curiosità, una puntata di "Grande Fratello" o de "L'isola dei famosi"? Se non l'hai fatto, hai la mia completa solidarietà ma come tutti i fenomeni d'impatto sociale non è necessario appassionarsi al genere, è utile invece avere una certa nozione di cosa si tratta e se abbiamo qualcosa di utile da trarne.



Quando in TV ci fu l'avvento dei *reality shows*, nulla di nuovo era apparso. Gli psicologi da decenni fanno esperimenti in "laboratori" di comportamento umano, uno tra i più famosi tra questi studiosi è Phil Zimbardo [Foto] della Stanford University.



Basta convocare delle persone e metterle sotto uno stesso tetto, farle incontrare e dettare loro delle regole, governare alcuni aspetti di forma ed ecco che: i fenomeni umani avvengono, si scatenano dinamiche di affiliazione e di scontro, di collaborazione e di sabotaggio, di sentimenti e di pensieri.

Se valesse il principio *deterministico* (la causa-effetto) potremmo dire che la situazione *causa* le conseguenze: ora sappiamo che solo in parte è così. Molti fenomeni avvengono come risultato di un "campo" di concause miste a effetti, che a loro volta "retroagiscono".

Il compito degli organizzatori di un *reality* è scegliere dei personaggi che abbiano caratteristiche eterogenee, riuscire a prevedere alcune variabili, gestendole di volta in volta con apposite mosse e contromosse. Come dire: *ti provo per suscitare una reazione, prevedo che le tue risposte possano essere a)-b)-c) e predispongo una contromossa per ciascuna delle reazioni, o ne organizzo una in caso d'imprevisto.*

Lavori o Scleri ?!

✓ Lo *spettacolo* sta nel mettere in piedi il "circo" e nel supervisionare quello che accade, non nel *determinarlo*. L'interesse -chiamiamolo così- dello spettatore è catalizzato in buona sostanza dalle variegata strategie di *coping* messe in atto, mediate dall'azione sul campo relazionale prima che sulle persone stesse.

➤ **Coping?! Cos'è?**



Finalmente, affrontiamo uno dei concetti di base della teoria/pratica dello stress.

Abbiamo anticipato il termine citando Lazarus, ora andiamo a comprenderne la portata. La migliore traduzione di *coping* è una brutta parola italiana (nel senso che *a me* non piace) e suona così:

⇒ **"fronteggiamento"**.

⇒ Si tratta dei *tentativi* che fa l'individuo per controllare la situazione difficile, affidandosi all'esperienza e alle proprie risorse.

Ricordo il filmato, tratto da una puntata di Superquark³¹, nel quale il prof. Zimbardo aveva portato a Piero Angela il video di un *reality* organizzato come esperimento di psicologia sociale.

✓ Nel gruppo era stato inserito un elemento fuori età (quarantenne in un gruppo di giovani), il quale per superare l'emarginazione generazionale e cercare di accattivarsi la simpatia dei compagni, non aveva trovato di meglio che violare una regola della "casa", intrufolandosi di notte nel magazzino viveri per "rubare"

31 Speciale di Super Quark "Lo zoo umano", in onda il 19 febbraio 2002. Ospite: prof. Zimbardo

alcune birre da condividere con gli altri [Foto: *snapshot filmato originale*].

E' l'esempio di un tentativo -invero goffo e piuttosto ridicolo- di fronteggiare una situazione di stress relazionale da isolamento. Questo è un caso di *coping*.



Nella vita di tutti i giorni un ambito lavorativo faticoso in termini di *coping* è quello generato dal **rapporto con l'utenza** (clientela, pazienti, etc.). Le organizzazioni ospedaliere, le case di riposo, gli ambulatori, sono ambienti particolari nei quali il gioco di ruolo è viziato dal **vincolo di asimmetria**

➤ Che cos'è?

Capiamo meglio con un esempio che riguarda quella specifica forma di *sclero* che ha a che fare col *burnout* degli operatori sanitari.

- ✓ *Barbara* (chiamiamola così) è un'esperta infermiera professionale che crede molto nel proprio lavoro, lo considera una specie di "missione" sociale al servizio dell'umana



sofferenza. Sa, perché le è stato insegnato e perché ne ha esperienza, che i lungodegenti soffrono a causa della vita ospedalizzata e del bisogno di cure. Relazionarsi con loro non è sempre facile, ed il rapporto tra chi ha il camice e chi indossa un pigiama non è mai "paritario" (=asimmetria). Le regole sono per tutti ed è necessario far coincidere le istanze organizzative con le singole esigenze di ciascuno. *Barbara* si affatica per molti motivi: concilia turni e orari con la famiglia; ha relazioni non sempre semplici con medici e colleghi; i rapporti

sono particolarmente complessi con ASA e OSS. Quello che patisce veramente è però l'averne a che fare con i pazienti "difficili": persone che riescono a metterla a disagio col proprio mix di sofferenza e personalità, che a volte la fanno sentire inutile perché non sa bene come "prenderli", ma che soprattutto possono essere frustranti perché sembrano invalidare l'impegno profuso.



L'insoddisfazione generata dal **mancato raggiungimento degli obiettivi** prefissati segue questa semplice sequenza:

- a) "credo" nel mio lavoro, quasi fosse una "missione";
- b) non centro l'obiettivo, non ottengo riconoscimento e le certezze tendono a vacillare;
- c) viene meno la resistenza, e "cortocircuito" (=sclero).

Nel concetto di *burnout* appaiono particolarmente importanti sia lo stress sia l'ambiente. Nella sua prima versione questa sindrome era ascritta ai soggetti come *Barbara*, cioè lavoratori del settore delle "professioni d'aiuto" (*helping professions*). Il motivo è l'alto coinvolgimento emotivo che il lavoro a fianco della sofferenza suscita in chi opera. Rammentando il classico lavoro di C. Maslach³² [Foto] sull'argomento, appare rilevante notare l'elemento di assoluta unicità di questa sintomatologia:



- ⇒ il presupposto che *Barbara* percepisca la sensazione che il proprio miglioramento personale, la propria realizzazione, si concretizzi indirettamente: cioè attraverso lo "star meglio" degli altri, nello specifico dei *suoi* pazienti.

32 Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996

Negli ultimi anni c'è stata una netta tendenza a estendere la nozione di *burnout* professionale anche a settori non sanitari, uno per tutti quello dei venditori.

- ⇒ La caratteristica costante è quella di fare un lavoro a diretto contatto con l'*utenza*.



Il problema del *malessere per scelta* si annida anche qui. *Barbara* "sceglie", e sembra non accorgersene, di stare in un circolo vizioso, il cui fulcro genera uno squilibrio che mette la propria emotività su un crinale pericoloso.

- In cosa consiste questo fulcro?
⇒ Nella personale percezione delle aspettative legate al proprio ruolo.

Lo ricordo, solo per chiarezza di meccanismo psicologico, che per fare il missionario serve un "credo" (religioso o laico non importa) molto forte, senza il quale il perno della propria stabilità emotiva può essere cedevole. Il contatto quotidiano col disagio e il coinvolgimento sono aspetti della posizione che attingono al "ruolo" o, se vogliamo dirlo meglio, alla *professionalità*.

Barbara per prevenire lo sclero deve:

- osservare la situazione relazionale e diagnosticarla;
 - gestire la propria reazione emotiva;
 - usare lo strumento del giudizio con discernimento;
 - non ultimo agire secondo la logica del *problem solving*.
- ⇒ **La professionalità è un atto volitivo, questo va compreso come concetto fondamentale sul quale puntare l'attenzione.**

Non basta imparare un mestiere e saperlo fare in modo asettico. Qualsiasi attività ha un certo grado di

Lavori o Scleri ?!

“contaminazione” da fattori relazionali, e talvolta l'esperienza e la consuetudine sono insufficienti.

⇒ **Bisogna voler lavorare su di sé, per diventare più resilienti.**

Le organizzazioni hanno capito che la *formazione* è una via importante per ottenere risultati migliorativi, ma certamente non è l'unica. La creazione di *set relazionali* è quindi il metodo attraverso con cui possiamo determinare l'azione efficace e –diciamo così– “eustressante” dal campo. **Sia ben**



chiaro, non è facile.

Per le persone, le forze in gioco talvolta possono essere soverchianti, e questo può portare alla necessità di ricorrere alle due soluzioni estreme:

- sottostare Vs andarsene.

Riguardo alle persone si sente dire “tra quei due ci sono scintille”: la metafora significa che il flusso energetico interrotto disperde la propria energia, così come fanno gli attriti (che provocano scintille vere).

Riguardo alle aziende, la cultura organizzativa è troppo spesso un connotato *spontaneistico*, cioè frutto naturale di chi ha tenuto in mano il timone e di come ha tracciato le rotte; sarebbe utile, anche in questo caso, mettere nel proprio *business plan* anche una politica attiva tesa ad una **cultura delle relazioni orientata e supportiva**.

Completo il ragionamento con queste due riflessioni:



- l'*oggettività* degli *stressors* è, dal punto di vista psicologico, un mero processo soggettivo;
- la “sostanza” dello stress, quindi la sua *oggettività*, nasce da problemi energetici che, essendo sotto il controllo volitivo dell'essere umano, sono un derivato di *soggettività*.

⇒ Comunque la giriamo, le persone ci mettono pesantemente di proprio nelle questioni di stress.

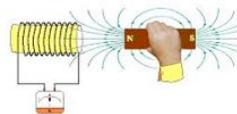
Ne dovessi trarre una conseguenza da suggerire a chi stende le linee-guida della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato:

⇒ **prescrivere una valutazione minima in base all'analisi dei fattori *soggettivi* (quindi l'esatto contrario di quanto espresso dalle attuali indicazioni).**

Proseguiamo a osservare e ragionare.

Per quanto detto finora le ipotesi meccaniche e il modello causa-effetto cedono, e i cosiddetti "indicatori oggettivi" di stress sono null'altro che artefatti umani.

Tutto è energia, e in psicologia sono i soggetti a impersonare i pilastri della teoria del campo. Come Faraday scoprì le "correnti indotte" usando un circuito solenooidale e un magnete, così noi oggi dobbiamo prendere atto della semplice considerazione che:



⇒ è la specie umana a determinare le caratteristiche del campo relazionale, con i propri arrovellamenti sinaptici cerebrali (il circuito) e l'indiscutibile capacità di avvicinare o allontanare (il magnete).

Tornano consapevolezza e arbitrio, le competenze non-tecniche di tipo cognitivo. Viene il sospetto che la metafora biblica della "cacciata" dal *Paradiso*, al netto dei significati religiosi, sia un'antichissima saggezza che ci ricorda ancora oggi quanto siamo fundamentalmente responsabili delle nostre sofferenze attraverso le scelte.

- **16^A LEGGE DELLO SCLERO:** l'individuo sclera quando usa male l'energia che ha a disposizione per creare e mantenere un *set relazionale*.
- **16^a Regola del Lavoro:** che si progetti un impianto, una casa, un'azienda, una carriera o quant'altro, non bisogna mai trascurare la valutazione dei rischi legati alle proprie scelte.



(Peccato originale e cacciata dal Paradiso terrestre, di Michelangelo Buonarroti, 1510, Volta della Cappella Sistina, Città del Vaticano)

17- La Selezione: dall'evoluzione naturale all'evoluzione neuronale.

Capitolo complesso: da leggere con attenzione.

C'è sempre un po' d'imbarazzo quando si tenta di applicare la scienza alla vita di tutti i giorni, e questo aumenta quando c'è di mezzo la psicologia, che da sempre oscilla tra disciplina *umanistica* e *scientifica*. Il fatto irrefrenabile è che le neuroscienze progrediscono, e non si può far finta di essere allo stato delle conoscenze del tempo in cui visse Freud.

La questione centrale in quello che ho definito il "**malessere per scelta**" è la ***coscienza della scelta stessa***.

- **Che cosa vuol dire "essere coscienti"?**
- **Che cosa vuol dire "scegliere"?**

Domande non facili, ma che hanno una forte valenza in questa epoca nella quale siamo sempre più *responsabili dei nostri destini*: era forse più semplice la vita del contadino figlio di contadini, che imparava fin da piccolo un mestiere e uno stile di vita utile per sempre. Oggi facciamo un lavoro e non sappiamo se tra sei mesi sarà lo stesso...



Affrontiamo l'argomento, che non è semplice, partendo dalla funzione umana più straordinaria, vale a dire la **coscienza** (a questo punto, ne vale la pena). Secondo le conoscenze attuali essa è spontaneamente derivata da uno stato corporeo, pertanto **è il frutto di condizioni che accadono nel cervello**.

Lavori o Scleri ?!

E' esperienza comune che lo stato di coscienza può variare secondo alcune "condizioni":

- fisiologiche (sonno/veglia);
- comportamentali (fare la fila alla posta è diverso da quando ci s'intrattiene amorosamente);
- alimentari (bere analcolico o alcolico)
- altre (farmaci, droghe, etc.)

In tutti i casi, **la coscienza non richiede sforzo**, essa si manifesta con una sua *qualità*. Esempi:

- ✓ Pierino si sforza di stare attento a scuola, ma è perfettamente cosciente che in caso d'interrogazione dovrà inventarsi qualcosa.
- ✓ Maria si sforza di stare in piedi, ma è cosciente di dover lavorare.

Secondo il neuroscienziato Gerald Edelman³³
[Foto] (premio Nobel per la medicina 1972)
l'essere umano ha

⇒ la **coscienza** come **seconda natura**.



✓ **Che cosa vorrà dire?**

L'evoluzione, come concepita da Darwin, ha avuto a disposizione tempi lunghissimi per forgiare le caratteristiche anatomiche e fisiologiche che ci contraddistinguono come *specie* (homo sapiens), e che costituiscono la cosiddetta **prima natura** umana. Il cervello come organo ne è un'evidenza in particolare per quella struttura che è la *neocorteccia*.

La **seconda natura** (la coscienza) ne è stata la conseguenza. Edelman ritiene di poter affermare che dalla peculiare configurazione dell'encefalo umano sono emerse delle condizioni che, funzionalmente, hanno prodotto questo

33 Edelman G.M.: *Seconda natura*, Raffaello Cortina Editore, 2007

straordinario fenomeno della Natura, che è la *coscienza umana*. Sarebbe a dire che si tratta di un esito imprevisto, non selezionato come tale.

Volendo ridurre in una battuta:

⇒ **L'uomo non nasce filosofo ma lo diventa in virtù di doti innate.**



In pratica la superiorità "evolutiva" dell'uomo è consistita nella sua eccezionale capacità adattiva derivata da un encefalo molto intelligente, che si caratterizza per un prodotto "secondario" –cioè derivato– chiamato per l'appunto *coscienza*.

Se riflettiamo sulle azioni umane ci si accorge che questa *seconda natura* –così potente– possa per un verso agire al meglio, e per un altro distruggere in breve quanto l'evoluzione ha prodotto in tempi millenari. La *seconda natura* potrebbe pertanto sopravvenire la *prima natura* ("madre natura"). La fantasia visionaria di James Cameron dà un'idea di tutto questo nel famoso film "Avatar".



In effetti, c'è un dato evidente cui si pensa poco: il mammifero umano è l'unico che alla nascita ha una testa sproporzionata (in grandezza) rispetto al corpo. E' curiosamente incapace (per lungo tempo) di badare a sé, a differenza degli altri animali che si svezzano in poco tempo. Insomma, l'evoluzione ci ha dotato di un'enorme potenzialità, che però richiede tempo per esprimersi.

La coscienza ha portato l'uomo ad andare oltre la propria (naturale) propensione ad adattare l'ambiente a sé con una potenza che nessun altro animale ha. La mente umana è pertanto un prodotto della selezione dotato di peculiarità

Lavori o Scleri ?!

unica: essa stessa seleziona, cioè è in grado di portare la propria attenzione su certe cose e non su altre.

Un esempio banale, ma su cui è utile riflettere:

- ✓ la sera mi accingo ad esercitare le dita nell'uso del mitico *telecomando*; scanalo alla ricerca di un programma, e così facendo *seleziono* cosa vedere; quest'azione, sommata a tante altre analoghe, decreta (statisticamente) il successo di una trasmissione;
- ✓ nei fatti la scelta sembra un fatto personale, poco significativo;
- ✓ eppure se in molti guardano un programma, ed io vengo a saperlo, sarò portato ad esserne più o meno curioso; allo stesso modo se mi appassiono ad un programma *tenderò* a parlarne con altri.



Tutto ciò configura una struttura decisionale di cui oggi ci s'interessa a fondo, perché ne discendono interessi economici non di poco conto. Il famoso "algoritmo relazionale" di Google funziona sui collegamenti generati da miriadi di scelte individuali.

In modo più limitato anche gli animali scelgono, e la loro *coscienza primaria* permette di agire sull'ambiente a vari livelli di complessità secondo il grado di altezza nella scala evolutiva. Questa consapevolezza non è paragonabile a quella umana per un dettaglio molto rilevante:

⇒ **la coscienza di sé è proiettata nel tempo.**

⇒ Questa è la *seconda natura*, talmente potente che si mette in competizione con la Natura stessa (e non sempre con risultati apprezzabili...)

Osserviamo questo capolavoro di Salvador Dalí:



*(La persistenza della memoria,
noto come Orologi Molli, di S. Dalí, 1931,
Museum of Modern Art, New York)*

Nel famoso quadro degli "Orologi Molli", l'artista spagnolo mette in discussione il tempo meccanico e oggettivo, rendendolo deperibile, soggettivo e per l'appunto *molle*. Ancora e sempre risulta che la **variabile tempo** sia il vero crinale su cui si gioca l'intera partita delle umane cose. La società moderna è diventata **società dello stress** perché dominata da:

⇒ fretta, frenesia, risultati immediati.

Un immenso *fast-food* del fare e del pensare che –colmo dei *paradossi*– toglie spazio alle potenzialità umane "secondarie" e nutre solo le azioni della coscienza primaria, immediata ma fragile.

⇒ Il recupero di un tempo e un luogo per il pensiero e la riflessione è la strada obbligata per non finire stritolati dal qui-ed-ora.

Lavori o Scleri ?!

Pensando al "cervello in crescita" si potrebbe proporre un'ipotesi: chissà se l'adulto che fa l'entomologo – studioso di farfalle – è stato un bambino attratto dai colori degli insetti. Non sappiamo con esattezza se l'attitudine precede le scelte o le consegue, ma le neuroscienze dicono che l'attenzione, indirizzata verso certi stimoli, "attiva" specifiche aree cerebrali e quindi modella la plasticità neuronale e indirizza le future scelte della persona.

Nessun determinismo: non posso affermare che se si porta un bimbo al museo da piccolo avrò la certezza che un domani diventerà un'amante dell'arte, però sono certo di contribuire a stimolare le sue aree cerebrali, e questo certamente avrà un ruolo nelle sue scelte di adulto. In questo senso l'opera di "selezione" non è altro che un lavoro di *creazione di pre-condizioni*.



- ⇒ E' il meccanismo che si ripete: l'evoluzione ha selezionato esseri che hanno delle potenzialità, migliori o peggiori di altri;
- ⇒ **l'uomo a sua volta seleziona, creando opportunità, migliori o peggiori di altre.**

Se la pedagogia fosse una scienza esatta, basterebbe ripetere delle condizioni per far crescere gli individui secondo un *cliché*. Gli esperimenti scientifici funzionano così: conosciute le variabili e i loro collegamenti, chiunque può ripetere l'esperimento e produrre i risultati. L'ambizione umana di creare condizioni che garantiscano un risultato voluto ha prodotto buone cose (la pedagogia scientifica, la scienza della salute) ma anche cose pessime (l'indottrinamento, l'eugenetica nazista). Nella realtà i processi cosiddetti *stocastici* (=probabilistici) sono, di fatto, il cuore dell'evoluzione naturale. Anche per la nostra *Seconda Natura!*

Il "genio precoce":

- ✓ Un bambino speciale. Nato da relazione extraconiugale, il padre notaio lo porta a bottega d'artista, ed è destinato a diventare Leonardo da Vinci³⁴: ma il *mix* di genetica + esperienze precoci + talento naturale + opportunità, basta a spiegare il modo con cui si diventa un genio?



La questione è interessante, perché una mente superlativa è solo un prerequisito –nemmeno indispensabile– per costruire la genialità. Se ne parla poco, ma non è infrequente imbattersi in personalità affermate e talentuose che, da piccoli, presentavano "difficoltà di apprendimento". Oppure, al contrario, quanti geni-bambini sono poi *diventati* adulti normali, banali per non dire talvolta disadattati e –in buona sostanza– "irrisolti".

➤ **Quali conseguenze traiamo da questa "seconda natura"?**

- ⇒ La coscienza è fortemente influenzata dai sensi, sia quelli vissuti al presente, sia quelli ricordati, sia quelli emotivi, sia dalla percezione di sé.

C'è un episodio di vita (tratto dalla storia di un mio caso professionale) che voglio raccontare.

- ✓ Lorella è di fronte alla commissione di laurea: è colpita dalla magnificenza dell'aula magna, con i suoi stucchi e i ritratti alle pareti; l'odore di legno degli antichi scranni è misto al brusio di fondo di parenti, amici e semplici uditori; ha un po' di timore per l'esito, dopo tanto

34 Freud S.: *Un ricordo d'infanzia di Leonardo da Vinci*, Skira editore, 2010

Lavori o Scleri ?!

tempo passato a raccogliere il materiale della tesi ed a comporla; sa –perché lo ricorda– che questa sensazione l'accompagna nei momenti importanti, ma sa anche di aver passato altre prove, spesso anche più ardue; è determinata, vuole fortemente dare il meglio di sé: è pronta. E' **cosciente** dell'importanza di questo momento.

L'elemento intrigante della coscienza è la sua percezione di unità: mentre si può pensare di *dirigere* l'attenzione su un aspetto o su un altro, la coscienza è globale. In questa globalità si annida l'elemento che ci interessa: l'**intenzionalità**.



⇒ **Lorella si trova in quel luogo perché ha costruito nel tempo l'intenzione di laurearsi!**

Uno dei principali ostacoli per questo mirabile meccanismo di natura è che non sempre alla coscienza segue la **volontà**. Di norma l'atto volitivo si sposa all'intenzionalità, ma dal punto di vista neuropsicologico si tratta di due funzioni differenti.

- ✓ Nessuno sa che Lorella si trova lì dopo aver fatto molta fatica a terminare gli esami, a tener duro, a dover fare braccio di ferro con la propria indolenza che le ha intaccato la forza di volontà. Senza l'aiuto di qualcuno che l'ha sorretta nei momenti difficili, Lorella avrebbe probabilmente abbandonato gli studi, e non perché fosse venuta meno la coscienza dell'importanza di laurearsi, né l'intenzione di seguire quel percorso, ma semplicemente perché l'atto volitivo era diventato debole.

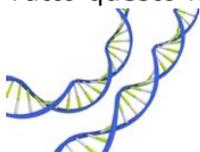


Un dato di fatto scientifico incontestabile è che la **sinapsi**, cioè il contatto tra neuroni, è dotata di enorme plasticità. Da un punto di vista psicologico pertanto, l'intenzionalità e la volontà possono essere alimentate attivamente:



- per i bambini l'alimento è fortemente influenzato dalle figure parentali e dall'ambiente;
- l'adulto invece può contribuire a sé e agli altri, e inoltre può collaborare per costruire un ambiente più stimolante, per produrre un'esperienza cosciente che, nella sua interezza, sia di qualità più elevata.

Tutto questo non è frutto di condizioni date alla nascita: il DNA è *troppo piccolo* perché contenga la complessità dei sistemi neurali (basta vedere gli studi sui gemelli identici). Diventa invece, come già evidenziato, una *questione che coinvolge le scelte*.



Finalmente, affrontiamo questo tema così centrale nella nostra società nevrotizzante³⁵: il **processo di scelta**.



Focalizziamo questa sequenza:

- a) il cervello è nel corpo;
- b) il corpo è nell'ambiente.

Il cervello è un organo che riceve e coordina quanto condotto dai sensori, i quali raccolgono a propria volta dall'esterno. Secondo l'evoluzione darwiniana l'ambiente *seleziona* (senza "volontà") quegli individui che hanno varianti più adatte: dotati di sensori adeguati a uno

³⁵ NdA: ho usato il termine "nevrotizzante" sottintendendo il fatto che un sintomo tipico delle nevrosi è proprio la difficoltà ad effettuare delle scelte a causa dei conflitti interiori dilanianti.

Lavori o Scleri ?!

specifico ambiente, di un sistema nervoso in grado di elaborare risposte vincenti e di un corpo adatto a mettere in atto le azioni migliori. La selezione naturale emerge quindi come: morte dei deboli e riproduzione dei forti.

Lo stesso, succitato, Edelman propone la teoria del "**darwinismo neurale**", avendo dimostrato che il meccanismo darwiniano si realizza anche nella vita dei singoli individui. Egli –con suadente metafora– asserisce che esiste un "**GOD**"³⁶ (**Generator Of Diversity**).



➤ **A che cosa serve la diversità e che cos'è questo "generatore di diversità"?**

L'ambiente è continuamente richiestivo, quindi *stressante*. I sensi raccolgono gli stimoli, con tutto ciò che questo comporta in termini di carico e sovraccarico. Un individuo con scarse opzioni si ritroverebbe adeguato (o no) alla situazione.

⇒ L'opzione "GOD" in dotazione all'encefalo umano consente di sviluppare una continua selezione di strategie a livello cerebrale.



Questo permette di avere, a disposizione dell'esperienza, svariati "repertori" di risposte, che possono essere rinforzati dal ripetersi delle condizioni che li hanno generati, oppure indebolirsi. Il sistema consente altresì di esplorare nuove soluzioni o varianti più efficaci.

36 God in inglese significa "Dio".

Le **soluzioni** possono derivare da quattro tipi di decisione³⁷:



1. Intuitivo
2. Basato su regole
3. Analitico
4. Creativo

Tutto questo viene vissuto dentro una "coscienza", cioè quell'*esperienza sintetica* che è frutto delle tante connessioni tra aree del cervello (che Edelman chiama "rientri").

Un individuo pro-attivo *deve* alimentare questa vocazione cerebrale, ricercando costruttivamente la selezione di comportamenti adattivi e integrandola dentro **alberi di valori**, cioè aree -collegate tra loro- di percezione cosciente di quanto avviene. Questi sistemi, così importanti psicologicamente per l'uomo, sono in realtà determinanti anche a livello di selezione neuronale, quindi rappresentano un punto di contatto tra neuroscienze e psicologia, tra scienza e umanesimo. Non è un caso che *l'indottrinamento dei bambini* è così importante per creare adulti "conformi" a determinate culture.



- ✓ Sarebbe impossibile per *Robin Hood*³⁸ compiere le proprie azioni a favore dei deboli se, a fronte delle ingiustizie perpetrate dal famigerato sceriffo di

37 "Il front-line della sicurezza. Guida alle *Non-Technical Skills*", Hirelia (MI), 2011

38 Hood significa "cappuccio", quasi fosse un connotato del suo essere ladro.

Lavori o Scleri ?!

Nottingham, il proprio sistema di valori gli impedisse di rubare, nemmeno per una giusta causa...

Un altro elemento molto interessante emerso dagli studi neuroscientifici è il fenomeno per cui diversi circuiti cerebrali possono produrre risultati analoghi, in modo tale che se un



circuito non si attiva per qualche motivo, esiste la possibilità che la stessa funzione sia prodotta da un altro. Beh, utile avere un sistema di *backup* delle nostre funzioni! Sarebbe anche utile utilizzarlo qualche volta, e *non pensare di essere*

persone senza chance di cambiamento!

➤ **Quali Conseguenze nel campo della gestione dello stress?**

E' esperienza comune che, a fronte della *consapevolezza* di essere stressati, la stessa coscienza non ha la capacità in sé e per sé di risolvere il problema. E' semplicemente una pre-condizione:

✓ *mi rendo conto di essere stressato, perdinci!*

La coscienza, bisogna *-ahimè-* prenderne atto, ha uno scarso potere risolvete! Essa ha un principale ed essenziale compito evolutivo: attivare la selezione di risposte. C'è un passaggio intermedio, non di poco conto:

✓ *voglio fare qualcosa per stare meglio.*

Sulla natura di questo "pensiero volitivo" si potrebbero fare infiniti esempi.

✓ Antonio sa che il fumo fa male, e sa anche che quando è sotto stress fuma ancora di più. La moglie gli ripete che è difficile avere a che fare con lui, sempre teso e



irritabile, e il medico gli comunica che gli esami non hanno dato esiti tranquillizzanti. Antonio è quindi certamente cosciente. Eppure continua a fumare, mangia senza contenersi, tende a ignorare le lamentele della moglie.

A volte i soggetti come Antonio "realizzano" il pericolo quando la salute cede, per esempio alla prima crisi cardiaca. Altre volte nemmeno la crisi cambia la situazione, anzi sembra che sopravvivere a un infarto per qualcuno aumenti la percezione di essere più forte del proprio male. Altre volte ci si trova "spalle a muro" in seguito a rigide prese di posizione da parte delle persone care. Accade invece talora che non servano eventi eclatanti, perché maturi interiormente una spinta verso l'azione.



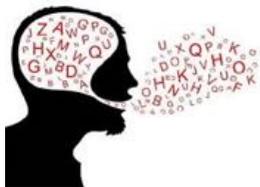
⇒ Possiamo affermare che la coscienza svolge per il *problem solving* una funzione di catalizzatore, facilitatore, amplificatore... ma non basta se non ne consegue un'azione determinata.

Le risorse attivate saranno poi responsabili di un processo adattivo e/o risolutivo in parte logico-creativo, funzionale-disfunzionale, possibile-impossibile. Racconterò il caso di Gigi.

- ✓ Gigi è un imprenditore, ha varcato la 60ina, è obeso. E' la classica persona che ha avuto un certo successo grazie al fiuto per gli affari. Alterna con i suoi dipendenti un fare paternalistico ad atteggiamenti di spietata critica, momenti di apparente comprensione a insulti profondi e personali. I suoi principali collaboratori sono dei semplici *esecutori*, che lui tiene perché fedeli, ma ne disprezza le incapacità. Vive di lavoro -per il lavoro- non è capace nemmeno di prendersi qualche



giorno di ferie in tranquillità. E' un uomo completamente incapace di spandere attorno a sé un clima di franca e serena collaborazione. La cosa curiosa è che ne appare consapevole, ed una parte della sua intelligenza glielo dice. Cerca anche, a volte, di inserire elementi di novità nella gestione aziendale, ma con scarsi risultati. A suo dire, è sempre colpa degli altri. Il tasso di stress nella sua azienda è altissimo. Gigi non è capace di capire che lui è l'alfa e l'omega, incarna tutti i pregi e i difetti della sua azienda. Purtroppo la consapevolezza dei suoi problemi non combacia con un'autentica volontà di cambiare. Infatti, nella sua azienda l'unica cosa che cambia di continuo è il personale.



Le neuroscienze, miste agli studi sull'evoluzione, dimostrano quanto la coscienza superiore umana sia figlia dell'emersione della funzione linguistica. La comunicazione (con gli altri e/o interiore con se stesso) ha permesso all'uomo due passaggi fenomenali:

1. la *coscienza di essere cosciente*;
2. il passaggio da oggetto in evoluzione a soggetto di evoluzione.

Ne deriviamo che *comunicare*, nel campo dello stress e non solo, è utile per generare consapevolezza del problema, ma anche per *pensare* sul problema stesso.

In psicologia "pensare" equivale ad "agire".

⇒ **La parola non sostituisce l'azione, ma le conferisce quel connotato tipicamente ed esclusivamente umano.**



Gli uomini hanno la possibilità di negoziare, e non c'è solo la scelta duale tra essere vincitore o perdente. Spesso però l'uomo se ne dimentica, e lo fa quando interpreta la natura umana come fondamentalmente animale, quindi una condizione nella quale le parole servono a poco. Incredibile contraddizione:

⇒ **il pensiero cosciente a volte sceglie di ritenere inutili le parole, sebbene esso esista poiché connotato di parole** (infatti ciascuno "pensa" nella propria lingua madre).

Ecco perché chi ritiene che l'azione sia più importante della parola potrebbe riflettere su due elementi:

- agire è comunque frutto di un pensiero;
- annullare la coscienza significa degradare l'uomo.

Il diritto alla salute psicofisica è il segno della dignità umana, mentre rinunciare o derogare su questo elemento è sempre e comunque legato a un concetto d'ingiustizia. Non è un caso che la normativa della sicurezza sia Legge e non solo codice etico.

- **17^A LEGGE DELLO SCLERO: le funzioni di pensiero, se non stimolate, addestrate e alimentate, possono non svilupparsi, non raffinarsi e persino degradare.**
- **17^a Regola del Lavoro: pensa da uomo d'azione e agisci da uomo di pensiero³⁹.**



39 Cit. Henri-Louis Bergson (1859 – 1941), filosofo francese.

18- La Scelta.

Capitolo conclusivo: dipende da te, fattene una ragione.

Così essenzialmente umana è –come detto– la dimensione del *tempo*, frutto di quella memoria che sostiene il concetto di sé. Il ricordo è molto importante affinché lo stress risulti patogeno, e conduca al famigerato *strain*. Da un punto di vista psicologico, essere “offesi” per un giorno o per un anno è completamente differente. Ma lo è anche dal punto di vista neuropsicologico, perché nel tempo il cervello si ristrutturava attraverso i tentativi di adattarsi alla condizione stressante:



- ✓ in teoria, se un individuo perdesse la memoria delle offese precedenti, quella subita “oggi” sarebbe la prima, e quindi non soffrirebbe della *cronicità* da frustrazione;
- ✓ inconsciamente però lo stesso individuo sarebbe “segnato” proprio a causa della plasticità del cervello;
- ✓ in pratica, *dimenticare* aiuta a soffrire meno, ma non garantisce la cancellazione delle “cicatrici”.

Quando l'individuo è *in crisi* appare difficile che possa *generare* soluzioni, quindi bisogna:

- arginare i sintomi;
- disattivare le strategie acquisite e controproducenti;
- attivare le strategie già possedute e acquisite nel tempo;
- trovare nuove strategie.



C'è un campo di studi nel quale il *tempo* è una variabile veramente critica! Il **settore dell'emergenza** è interessante dal punto di vista psicologico, perché presenta peculiarità

tipiche delle condizioni di elevato stress: il tempo è scarso, ed emergono tre fondamentali schemi di risposta⁴⁰:

- ✓ circa 3 persone su 4 (75%) sono sconcertate, confuse, incapaci di ragionare, col pensiero lento ed in preda ad automatismi comportamentali;
- ✓ un 10-15% di soggetti reagisce in modo nettamente controproducente, tra pianto ed ansia paralizzante, mettendo a serio rischio sé e gli altri;
- ✓ un 10-15% invece risponde con calma relativa, pensa rapidamente, è consapevole, valuta, pianifica, agisce.



A livello statistico il risultato ci informa su quali siano i meccanismi più diffusi, ma in termini neuropsicologici possiamo dedurre che c'è una scarsa disponibilità di schemi mentali utili in caso di emergenza.

I motivi? I principali sono:

- ✓ inesperienza di fatti rari;
- ✓ impreparazione a detti eventi.



A proposito di *stress quotidiano* ovviamente non ci si riferisce a fatti "rari", ma a eventi per i quali ognuno ha una varietà di reazioni. Sono gli *stress eccezionali* a essere infrequenti, come un licenziamento o una sindrome da attacco di panico. Purtroppo *-ahimè-* l'emergenza è come il giorno del ringraziamento per il tacchino, o la Pasqua per l'agnello: fino al momento prima la vita è relativamente comoda e ben nutrita, senza problemi

40 Pierantoni L., Dionigi A.: *Il gelo nella mente*, Psicologia Contemporanea n° 192, Giunti, 2005

irrisolvibili; improvvisamente tutto cambia, appena il tempo di accorgersi che le cose si mettono male che l'imprevedibile accade. A tutti noi farebbe comodo avere una preparazione alle "emergenze", che siano lavorative, ambientali o sanitarie. Anche perché rispetto a certi eventi la nostra consapevolezza è *quella del tacchino*, nel senso che rischiamo di vivere come se nulla dovesse mai accadere.

- **18^A LEGGE DELLO SCLERO:**
l'individuo sclera quando si fa *travolgere dagli eventi*.
- **18^a Regola del Lavoro:** è molto meglio fare qualcosa di utile sperando che non serva, che non fare qualcosa di (apparentemente) inutile accorgendosi poi (quando è tardi) che serviva.



L'*emergenza* insegna anche un altro principio di psicologia sociale, che ha precisi connotati neuropsicologici: il **confronto col gruppo**. Quando all'essere umano manca lo schema d'azione, prima di selezionarne uno nuovo –visto che la cosa comporta del tempo– prova ad applicare quello che sembra funzionare in base al principio di imitazione: cosa fanno gli altri?

Accade che i nostri neuroni si specchino con i neuroni altrui attraverso la riproduzione di comportamenti percepiti attraverso i sensi. In questo caso non c'è elaborazione ma scelta di una comoda strategia di assecondamento.

- ✓ Ben inteso, non c'è bisogno di trovarsi in emergenza per vedere in atto il fenomeno, basta andare a Messa di rado e accorgersi che, non sapendo quando ci si deve alzare o sedere, lo si fa in automatico quando lo fanno gli altri.



Il confronto sociale ha una fortissima valenza conservativa: è stato calcolato che il 70% dei sopravvissuti dell'11 settembre, prima di decidere cosa fare, ha parlato con altri per valutare e passare all'azione. L'errore, piuttosto diffuso, è ritenere che i tratti di personalità determinino le risposte e spero di aver argomentato a sufficienza per confutare quest'opinione (l'esperienza sulle emergenze ne dà peraltro una conferma palese).

Il meccanismo neuropsicologico è il seguente:

- ciascuno ha un proprio "sistema di mobilitazione delle risorse mentali", ovvero dei circuiti neuronali adatti allo scopo; facendo un paragone, scientificamente nemmeno troppo azzardato, è come l'immunità, nel senso che ciascuno di noi ha un sistema immunitario più o meno attrezzato;
- all'emergenza (in generale: all'allarme da stress) segue un'attivazione fisiologica;
- la mente attivata va alla ricerca di informazioni utili per decidere cosa fare (è una fase chiamata "milling"= *girare a vuoto*).



Questa è una fase veramente delicata, perché s'instaura un rapporto tra la propria vulnerabilità/forza e l'entità-pericolo (il fuoco, il terremoto, lo stress, ...). In questo gioco di forze, nel quale il braccio di ferro è tra me-e-il-pericolo, possono accadere due cose:

- 1) Prevale la forza dello stressor (**focus esterno**), da qui il panico, urla, paralisi comportamentale.
- 2) Prevale il **focus interno**, il generatore di strategie di *problem solving* e *coping*, attraverso azioni consapevoli e/o automatiche (le immagini tragiche dell'11

Lavori o Scleri ?!

settembre fanno vedere persone preferire al fuoco un lancio dalla finestra).

L'azione basata sul *focus interno* placa l'ansia e aumenta il senso di controllo. Va da sé che nessuna strategia dà la garanzia di successo. Il massimo delle probabilità di prevalere di fronte agli stress, di qualsiasi forma e natura essi siano, è:

- ✓ *formarsi* in termini comportamentali e procedurali (= sapere cosa fare e come fare)
- ✓ disporre di un ambiente ben configurato ed organizzato (= disporre di risorse e di procedure per attivarle).

Non si organizza il Pronto Soccorso quando c'è un incidente: si attiva. E' in condizioni di quiete che si mette in piedi una squadra, si formano le persone, si attrezza l'ambulanza.



Facciamo una sintesi finale attorno a questa idea:

- ✓ **"bisogna attrezzarsi"**.

- L'**individuo resiliente** è chi ha migliori risorse, interne ed esterne, per affrontare le difficoltà della vita.
- L'**Azienda-No-Stress** è quella che si organizza con sistema di gestione del benessere, dotato di risorse umane e tecniche, a partire da una corretta *policy* aziendale.



In conclusione, il testo che segue è lo stralcio,

da me riadattato, di un documento di origine anglosassone sul tema della politica di sicurezza, che tra l'altro è alla base di qualsiasi sistema di gestione.

Il CdA è responsabile per la salute, la sicurezza e il benessere di tutti i suoi dipendenti e riconosce che la salute è importante per le prestazioni e l'immagine aziendale. Il CdA sta, quindi, cercando di sviluppare procedure al fine di fornire formazione e sostegno per aiutare i manager e dipendenti a comprendere e riconoscere i segni e le cause di stress, in modo che siano in grado di adottare misure positive per gestire lo stress in modo efficace. Il riconoscimento e la gestione dello stress sul luogo di lavoro ha un ruolo significativo nelle responsabilità dei membri del CdA nei ruoli di manageriali. Questa politica vuole in primo luogo affrontare lo stress che si origina dal luogo di lavoro, tuttavia il CdA riconosce che la vita personale dei dipendenti può causare stress, e che questo avrà un impatto sul loro rendimento professionale. Questa politica riconosce anche che i dipendenti, a qualsiasi livello, possono soffrire di stress e che cercare aiuto e supporto non è un segno di debolezza ma di forza, quindi è da incoraggiare....

Sembrano parole tratte da un libro di Fantapsicologia Aziendale: questo genere letterario non esiste, ma si può sempre inventare.

Basta-scegliere-di-farlo!

Some blame the management, some the employees. Everybody knows it's the industrial disease.

(Industrial Disease by M. Knopfler Dire Straits' Album "Love Over Gold" 1982)



Lavori o Scleri ?!

Appendice

Per non sclerare.

Diciamo subito che la buona volontà è utile ma serve a poco. Chi è nel turbine dello stress non riesce facilmente a uscire dal tunnel nel quale è infilato. E' esperienza comune che se qualcuno ci dice "Ma... rilassati", la cosa ottiene l'effetto opposto. Un'altra esperienza tipica degli sclerati è che quando programmano di rilassarsi vanno in crisi, di solito si ammalano il sabato oppure trovano cento scuse per non andarsi a divertire.

Abbiamo compreso le molte dinamiche alla base dello stress, e abbiamo capito che ne va della nostra salute. Se vogliamo vincere, dobbiamo essere determinati a **programmare un piano anti-stress. Che cosa aspetti?**

⇒ **Vediamo quali risorse abbiamo a disposizione nel nostro armamentario resiliente.**

Tutti devono comprendere che quando si rischia di sclerare bisogna **fermarsi e riflettere prima di agire in modo sconsiderato. Quindi, prenditi del tempo!** Una volta si diceva "conta fino a dieci". E' importante che questo sia fatto con una postura corporea corretta, quindi meglio da seduti, con i piedi ben a terra e senza torsioni del corpo.

Tutti sanno quanto sia utile **parlarne con una persona di fiducia**, meglio se un professionista. **Quindi, scegli qualcuno che t'ispiri!** Comunque tenersi tutto dentro non produce effetti favorevoli, in genere aumenta la demotivazione o la rabbia.

Tutti sanno che **prevenire è meglio che curare. Quindi, non aspettare di essere sommerso dallo stress!** Innanzitutto è utile

capire i fattori situazionali scatenanti, che rispondono a domande come “che cosa / dove / quando / perché”

Tutti sanno che quando necessario **la medicina è una risorsa importante**. Quindi, rivolgiti al tuo medico o al tuo farmacista! Spesso questi professionisti dispongono di risorse molto efficaci.

Tutti sanno che **la musica fa bene**. Quindi, scegli cosa ascoltare! Ci sono musiche per ogni gusto, per ogni momento e per ogni situazione. Basta sbizzarrirsi.

Tutti sanno che **lo sport fa bene**. Quindi, praticalo! L'attività richiesta è moderata, non si chiede agonismo o estremismi vari. Una mezz'oretta, magari in compagnia, va bene la bici ma anche a piedi (costa poco e rende molto).

Tutti sanno che **l'alimentazione è basilare**. Quindi, dieta salubre! Nessuno pretende la conversione al vegetarianismo o la castità alimentare, ci mancherebbe altro. Seguire criteri alimentari variegati, bilanciati e salubri richiede un minimo d'impegno e di cultura del cibo. Può essere molto divertente, se affrontato con lo spirito giusto.

Tutti sanno che **la regolarità è importante**. Quindi, basta eccessi o privazioni! Sappiamo molto dell'equilibrio e dell'omeostasi, quindi bisogna assecondare le richieste compensative del nostro organismo bio-psichico. Il **sonno** per esempio è molto importante.

Tutti sanno che **ci sono persone e situazioni insopportabili**. Quindi, bisogna mettere degli argini! Attenzione a quando ci si ritrova a essere in balia degli altri.

Tutti sanno che **la buona compagnia è utile** (abbiamo imparato il valore del *social support*). Quindi, troviamo

qualcuno con cui condividere interessi e momenti piacevoli. Sarà vero che *meglio soli che mal accompagnati* ma è altrettanto vero che *meglio ben accompagnati che soli*.

Tutti sanno che **un buon rilassamento condotto** produce risultati apprezzabili. **Quindi, relax!** Un'ampia letteratura scientifica certifica l'efficacia (misurata) delle tecniche di rilassamento. Ce ne sono svariate, molte delle quali di grande utilità. Personalmente pratico e insegno *training autogeno respiratorio, training cognitivo-autogeno, rilassamento guidato mediante visualizzazioni, meditazione con colori e suoni*.

Tutti conoscono **il potere del buonumore**. **Quindi, ridi che ti passa!** La classica barzelletta ma anche l'umorismo sottile, tutto ciò che come si usa dire "fa buon sangue". Alcune ricerche⁴¹ rivelano che si tratta del *maggiore antistress*. Grazie alla produzione di **endorfine** e alla maggior **ossigenazione**, la risata merita un posto di rilievo nell'armamentario antistress. Si consiglia addirittura di *forzarla*. Altro che "il riso abbonda nella bocca degli stolti"...

Tutti sanno quanto è importante **una buona pianificazione** nella vita. **Quindi, carta e penna (o tablet)!** Non si può prevedere ogni cosa, ma bisogna saper mettere a preventivo anche eventi stressogeni, affinché se ne depotenzi l'effetto deflagrante. A volte è utile un mix di rilassamento e pianificazione mediante tecniche di visualizzazione che consentano di fare un focus anticipatorio rispetto a eventi da affrontare potenzialmente ad alto impatto.

Tutti sanno che **bisogna saper dire di no**. **Quindi, metti un'alternativa ai tuoi sì!** Questo vale per chi eccede, ovviamente, ci vuole equilibrio nella propria disponibilità.

41 Mayo Clinic, 2006

Tutti hanno provato il **potere trainante della motivazione**. **Quindi, animo!** Concentrati sul lavoro più che sui problemi, sulle soluzioni più che sugli ostacoli, sulle risorse più che sui vincoli. In questo caso faccio riferimento non alla capacità altrui di motivarci (pur utilissima) ma alla capacità di auto-motivarsi.

Tutti sanno che **è utile avere hobby e/o interessi personali**. **Quindi, trova tempo per coltivarli!** Troppo spesso le persone vivono un tempo totalizzato da ciò che si "deve" fare e non ne trova per ciò che "vuole" fare.

Tutti sanno cosa vuol dire **affrontare un trauma** (lutto, incidente, delusione, separazione, etc.). **Quindi, non tentennare!** Questi eventi non sono sempre preparabili con anticipo (vedi la **pianificazione**), e vanno affrontati a valle. Il segreto è non lasciare al caso o al tempo il rimarginarsi delle ferite. Per frenare gli effetti pervasivi dell'eccesso di cortisolo in circolo, si consiglia l'**attività fisica**⁴². Se non si ama lo sport, va bene la danza o le arti marziali.

Tutti sanno (ma non tutti ne conoscono la portata) che una straordinaria **risorsa riabilitativa e antistress è la Pet Therapy**. **Quindi, scegli un animale da compagnia!** La presenza di un animale domestico riduce il ricorso a cure mediche, offre conforto, esprime il massimo dell'efficacia della vicinanza fisica tra uomo e animale.

Quante azioni si possono fare...

Tu: cos'aspetti a scegliere di non sclerare?

⁴² "Exercise and WellBeing: areview of mental and physical health benefits associated with physical activity", F.H. Penedo e J. Dahn, "*Current opinion in Psychiatry*", 2005

Lavori o Scleri ?!



O fai di tutto per vivere o fai di tutto per morire
(Andy Dufresne)

***(Le ali della libertà, di Frank Darabont, 1994,
con Tim Robbins [Foto] e Morgan Freeman)***