

Stress sul lavoro: riconoscerlo e gestirlo

Approfondimento pubblicato dal sito cliclavoro del Ministero del Lavoro – Settembre 2017

Non è una malattia ma può diventare una patologia seria: lo stress da lavoro, che colpisce una persona su quattro, provoca ansia, irritabilità, disturbi fisici e psicosomatici e, ancor peggio, può arrivare a caratterizzare il comportamento di una persona, dall'aumento dell'impulsività alla voglia di isolarsi fino alla difficoltà ad instaurare rapporti interpersonali.

In genere funziona così: ci si trova in una fase di allarme, si prova a resistere e alla fine si crolla. E quando si crolla vuol dire che le energie fisiche e psicofisiche dell'individuo sono ormai venute meno e non si riesce a lavorare come prima, né a relazionarsi con gli altri come una volta.

C'è anche chi, nello stress, trova uno stimolo per fare di più. In genere, parliamo di persone che traggono soddisfazioni dal lavoro e che danno il meglio sotto effetto adrenalinico. Giovanni Costa, docente di Scienze Cliniche e di Comunità all'Università degli studi di Milano lo definisce *alcohol da lavoro*: una ricerca compulsiva di risultati e approvazione, con eccessivo coinvolgimento dovuto alle ambizioni e ad un elevato bisogno di approvazione e stima.

Si tratta di poche eccezioni, nella maggior parte dei casi lo stress può diventare un problema, sia per l'individuo sia per l'azienda.

Le cause sono varie e attengono a più sfere, in generale possiamo dividerle in 4 fonti principali:

- **Fattori intrinseci al lavoro**, che attengono al contenuto del compito da svolgere, alle modalità di lavoro, al carico fisico e mentale e agli orari di lavoro eccessivi;
- **Ruolo nell'organizzazione**, come pressione, ambiguità, conflitti;
- **Struttura e clima dell'organizzazione**, che riguarda il tipo di partecipazione e l'autonomia decisionale;
- **Relazioni umane**, il rapporto tra colleghi e con i capi;

In generale carico di lavoro, interruzioni, scadenze, richiesta di straordinari, responsabilità ma anche ambiguità di ruolo e screzi continui e ripetuti con i colleghi sono cause classiche di stress, ma di recente se ne è affermata una nuova: il multitasking.

La prima arma di difesa contro lo stress è riconoscere di essere stressati, prenderne consapevolezza e conoscerne le caratteristiche. Segui le schede di approfondimento per capire se ne sei colpito anche tu!

Mobbing e Burn Out▼

Anche se nel posto di lavoro gli stimoli fisici ed ambientali possono rappresentare agenti stressanti potenzialmente pericolosi, quelli che ad oggi sono emersi maggiormente come fattori psicosociali di stress negativo sono il **Mobbing** e il **Burn Out**.

Burnout

Quando si parla di burnout si fa riferimento ad una sindrome da stress lavorativo, caratterizzata da esaurimento emotivo, irrequietezza, apatia, depersonalizzazione e senso di frustrazione. Riferito inizialmente ai lavoratori del sociale, oggi il burnout comincia ad essere usato anche in riferimento ad altri contesti lavorativi.

Il termine burnout (burned out) compare per la prima volta nel linguaggio sportivo degli anni '30, in riferimento a quell'atleta che non riesce più, dopo alcuni successi, a confermarli né a produrne di nuovi. Allo stesso modo il burnout sul lavoro è caratterizzato da una perdita dell'entusiasmo del lavoratore, che comincia con una fase di stagnazione, accompagnata da sentimenti di noia e preoccupazione e in cui il proprio lavoro viene percepito come banale, non più entusiasmante, per poi passare ad una vera e propria rabbia per le aspettative deluse e una percezione di inutilità e impotenza, fino al disimpegno emotivo e all'apatia.

Mobbing

Dall'inglese 'to mob', 'attaccare', 'accerchiare', il mobbing è stato studiato soprattutto nei paesi del Nord Europa, in particolare in Svezia e Norvegia. Il termine, ripreso dall'etologia, è stato introdotto in psicologia del lavoro da Heinz Leymann a cavallo tra gli anni '80 e '90.

In Italia il mobbing viene definito all'interno delle aule di tribunale, ha quindi un'origine giurisprudenziale. I giudici lo definiscono come un comportamento ripetuto, immotivato, rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la sicurezza e la salute, intesa sia in senso fisico sia mentale. Una condizione di violenza psicologica, intenzionale e sistematica, perpetrata in ambiente di lavoro per almeno sei mesi, con l'obiettivo di espellere il soggetto dal processo o dal mondo del lavoro.

Si distinguono due tipi di mobbing: **emozionale**, quando si scatena tra singole persone, più frequentemente tra capo e collaboratore (mobbing verticale o bossing), ma anche tra colleghi (mobbing orizzontale); **strategico**, che è attuato intenzionalmente dall'impresa. Tra le principali azioni mobbizzanti vi sono ad esempio l'atteggiamento del capo o dei collaboratori che limitano la possibilità di esprimersi della vittima; l'isolamento costante della vittima fino a comportarsi come se essa non esistesse oppure se ne attacca l'immagine sociale, parlandone alle spalle o ridicolizzandola.

Il multitasking: nuovo fattore di stress ▼

Il multitasking, ovvero la pratica di svolgere più mansioni differenti contemporaneamente, è considerata una delle nuove cause di **stress sul lavoro**. Spostare l'attenzione da un'attività all'altra, come spesso avviene in un ufficio caotico, pieno di stimoli, in cui ci si ritrova a rimbalzare da un'attività all'altra, controllando allo stesso tempo cellulare e notifiche social, diventa causa di **stress** e a lungo andare **aumenta il rischio di ansia, disordini nell'attenzione e problemi di iperattività** e, poiché aumenta i livelli di cortisolo, l'ormone dello stress nel cervello, può portare a un comportamento aggressivo e impulsivo.

Sono molti gli studi scientifici che si sono occupati degli effetti collaterali del sovraccarico di stimoli e di richieste sul nostro cervello. Earl Miller, docente di Neuroscienze al Massachusetts Institute of Technology afferma che "il multitasking ci rende meno efficienti e comporta un vero e proprio esaurimento delle funzioni cerebrali". Secondo Miller "il nostro cervello non è cablato bene per il multitasking. Quando la gente pensa di fare multitasking in realtà sta solo passando da un compito a un altro molto

rapidamente . E ogni volta che lo fa, c'è un costo cognitivo». Costo che Glenn Wilson, già docente di psicologia presso Gresham College di Londra, ha mostrato essere parecchio alto. Secondo lui «le perdite cognitive da multitasking sono ancora superiori alle perdite cognitive dei fumatori di cannabis». E la lista dei detrattori del multitasking si allunga costantemente. Il neuroscienziato Daniel J. Levitin, direttore del Laboratory for Music, Cognition and Expertise alla McGill University che nel libro "The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload" spiega che spostarci da un'attività all'altra fa sì che il cervello bruci il glucosio ossigenato, quello che ci serve per restare concentrati sui nostri compiti, così rapidamente che ci fa sentire esausti e disorientati in breve tempo, mentre Zheng Wang, ricercatrice dell'università dell'Ohio, afferma che i suoi studi hanno confermato che «il multitasking uccide la produttività e aumenta i livelli di stress».

Stress da lavoro correlato: cosa dice la legge▼

L'European Agency for Safety and Health at Work definisce lo **Stress da Lavoro Correlato** come la percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste del contenuto, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro eccedono le capacità individuali per fronteggiare tali richieste.

A partire dal gennaio 2011 è obbligatorio per le aziende italiane effettuare la valutazione dello Stress Lavoro. Era stato già anticipato nel D.Lgs 81/08 (art 28 c1 bis ex D.Lgs 106/09) che si rifaceva esplicitamente all'accordo Europeo del 2004 sottoscritto dalle quattro maggiori organizzazioni Europee (CEEP, UEAPME, UNICE e ETUC) i cui contenuti erano rivolti alla definizione studio dei criteri di prevenzione di questo rischio.

L'accordo richiama i responsabili delle risorse umane, i coordinatori e i dirigenti ad adottare misure che riducano lo stress del lavoratore. Si parte da una valutazione del rischio da stress lavoro correlato, che coinvolge il Responsabile del servizio prevenzione e protezione (**RSPP**), il Medico Competente (**MC**) e lo **Psicologo** per poi passare a misure che variano a seconda della valutazione emersa.

La Commissione Consultiva Permanente per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro individua l'intero percorso metodologico. Si parte da una **valutazione preliminare**, tesa a rivelare gli indicatori di rischio da stress lavoro - correlato e nel caso di esito positivo, si passa ad una **valutazione approfondita**, con test o riunioni collettive. Si passa poi alla fase conclusiva di pianificazione degli interventi e delle misure da adottare. Tra le altre:

- **Misure di gestione e comunicazione**, che chiariscano, gli **obiettivi aziendali** ed il **ruolo di ciascun lavoratore**, assicurare un adeguato sostegno da parte della dirigenza ai singoli lavoratori e ai gruppi o, infine, migliorare la gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro, le condizioni lavorative e l'ambiente di lavoro;

- **Formazione dei dirigenti e dei lavoratori** per accrescere la loro consapevolezza e conoscenza dello stress, delle sue possibili cause e di come affrontarlo e/o adattarsi al cambiamento;

In generale migliorare la struttura socio-organizzativa è perciò fondamentale per chi è responsabile delle risorse umane, i coordinatori e i dirigenti perché possa prevenire il disagio del lavoratore e dunque migliorare la qualità globale del servizio all'utente.

Come gestire lo stress: le tecniche individuali ▼

"La completa libertà dallo stress è la morte. Non possiamo evitare lo stress ma possiamo farvi fronte in modo efficace e trarne vantaggio imparando di più sui suoi meccanismi ed adattando la nostra filosofia dell'esistenza ad esso". H. Seyle: stress without distress, 1974

In principio era lo yoga, poi si è passati alla meditazione e infine ad esperimenti nuovi, come l'Art Therapy, i mandala da colorare e l'idea, tutta giapponese, di portare i gatti in ufficio per ridurre i livelli di stress dei lavoratori. Comunque lo si voglia fare, ridurre lo stress è fondamentale, non solo per lavorare meglio, ma anche per vivere meglio.

Innanzitutto va capita qual è la principale fonte di stress sul lavoro, se attiene maggiormente ad una dimensione collettiva ed organizzativa o se è più strettamente individuale e relazionale. Da lì bisogna capire come agire.

Nel primo caso è il datatore di lavoro a dover intervenire con riorganizzazioni del lavoro, job rotation, definizione degli obiettivi e dei ruoli aziendali, oltre che con gli strumenti indicati dalla normativa di cui sopra.

Se invece il problema attiene alla sfera personale è il lavoratore che deve lavorare su se stesso. Oggi la parola d'ordine per fronteggiare lo stress è **coping**, termine traslato dalla psicologia che fa riferimento ad una serie di **strategie cognitive e comportamentali** messe in atto dall'individuo. Serve in sostanza a evitare che un inizio di accumulo di tensione oltrepassi una certa soglia, trasformando lo stato di stress in psicopatologia.

Ecco le tre principali:

Strategie di coping fisiologiche. Si tratta di tecniche di respirazione e di rilassamento muscolare. Molto più importante di quanto si creda, la respirazione corretta, anche per pochi secondi, è capace di riossigenare i tessuti, distenderli e apportare benefici immediati alla mente. Se prima si parlava di contare fino a 10 oggi è meglio aggiungere "respirare fino a 10"! Quando i livelli di stress sono molto elevati, però, è bene dedicare 5 minuti alla respirazione profonda e al rilassamento muscolare ogni 2/3 ore: ciò contribuirà a rallentare il battito cardiaco e la frequenza respiratoria.

Strategie di coping comportamentali. Altra soluzione è agire a livello comportamentale, a patto che le azioni messe in atto non siano peggiorative della situazione esistente, come bere o fumare. Azioni comportamentali positive sono ad esempio fare liste di priorità sulle cose da affrontare e fissare i propri obiettivi, fare attività fisica, dedicarsi agli *hobbies*. L'esercizio fisico, in particolare, "scarica lo stress", ovvero aumenta le endorfine nel nostro corpo, quindi risulta una delle strategie più efficaci per ridurre lo stress e permette inoltre di allentare la tensione nel nostro corpo, riducendo così le sensazioni di ansia, depressione, rabbia e frustrazione.

Strategie di coping cognitive: Step più complicato per alcuni, ma fondamentale per altri, è infine la capacità di agire sulle *distorsioni cognitive*, ovvero quelle modalità di interpretazione della realtà che hanno come unica finalità l'aumento dell'ansia e della tensione! Tra i concetti fondamentali usati dalla psicologia c'è l'assunto che un evento è stressante nella misura in cui siamo noi a percepirlo come tale. Uno stimolo, insomma, produce o meno una reazione di stress a seconda di come è interpretato e valutato. Una presenza attiva non giudicante, un maggiore ascolto, empatia, insomma un'intelligenza emotiva e sociale a volte è la migliore chiave di risposta ad ogni tipo di stress.