

Stress e benessere nel lavoro

I funzionamenti di fondo e le nuove proposte del Funzionalismo moderno

Prof. Luciano Rispoli

Psicologo e psicoterapeuta - Fondatore e Direttore della Scuola Europea di Psicoterapia Funzionale - Docente di Psicologia della salute dell'università di Enna - Ricercatore e formatore in Italia e all'estero sui temi dello stress nelle aziende e nelle istituzioni

La proposta scientifica

Perché la Scuola di Psicoterapia Funzionale è tra gli organizzatori, anzi la promotrice di un Convegno sullo stress, in particolare sullo stress e lavoro? Perché in questo ambito oggi è estremamente necessaria una proposta che sia scientifica e allo stesso tempo operativa e chiara. Una proposta indirizzata in modo deciso a tutte le parti in gioco sul discorso del lavoro: lavoratori, sindacati, organizzazioni datoriali, e altre organizzazioni che sono collegate e connesse all'ambito lavorativo.

Ed è una proposta per molti versi innovativa perché proviene da una psicologia che si sta sviluppando oggi nel mondo, in Italia, in Francia, in America; un'area di pensiero che possiamo definire del *Funzionalismo moderno*.

La sua peculiarità consiste nel poter mettere insieme (non rendendole più conflittuali) le parti in gioco nel mondo del lavoro, facendole convergere su un interesse comune: il *Benessere dell'organismo Azienda* e il *Benessere dell'organismo Persona*, che nei loro fondamenti, nei loro *funzionamenti di fondo*, coincidono pienamente.

L'organismo Azienda

Questa prima figura rappresenta un modo di guardare all'Azienda come un vero e proprio *organismo vivente*, in tutte le sue componenti e le sue Funzioni vitali. E' una modalità che già applichiamo alla persona, ed è questo l'interessante: poter mettere in parallelo i funzionamenti dell'organismo umano e quelli dell'organismo Azienda. La psicologia Funzionale permette di guardare in maniera multidimensionale, globale, l'Azienda: con le sue Funzioni che non sono "parti", pezzetti del sistema, ma l'intero sistema che si manifesta ed esprime in ognuna di esse.

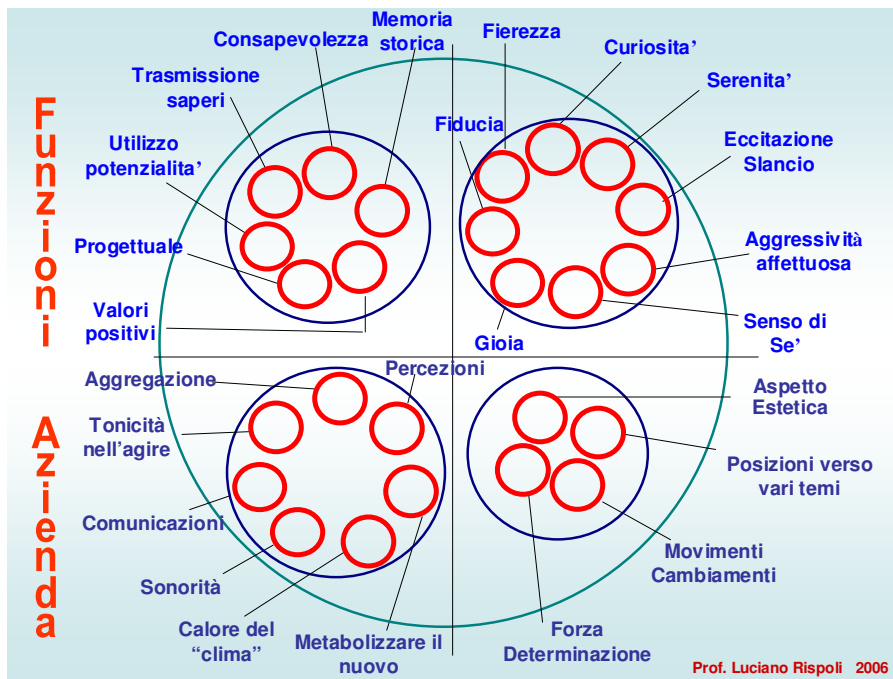


Fig. 1

Vediamo le emozioni che sono fondamentali perché un'azienda stia nel *Benessere* (Eccitazione, Slancio, Curiosità da una parte, Fierezza e Fiducia dall'altra, ma anche la Gioia e la Forza giocosa).

Più sotto (il settore dei “movimenti” e delle “posture”), ritroviamo la “forma” che prende un’Azienda nel suo suddividersi in gruppi e sottogruppi. Ma anche il modo in cui *prende posizione* verso i temi significativi della società di oggi. I suoi *movimenti*, invece, sono la capacità di fare cambiamenti, la sua forza, la sua determinazione.

Nella parte che noi chiamiamo “fisiologica”, vi sono rappresentate la capacità di *aggregazione*, la capacità di *percepire* quello che accade alle persone che vi lavorano, la capacità di *metabolizzare* il nuovo (proprio come un organismo vivente che metabolizza le sostanze introdotte solo a patto che siano produttive e portino a un beneficio e non a un’intossicazione, a un avvelenamento), la *temperatura del clima interno*, le *sonorità*, le *comunicazioni*, la *tonicità* dell’agire (proprio come l’organismo umano che deve avere una sua tonicità, che non vuole dire durezza o rigidità, ma neanche un atteggiamento collassato).

Infine vi è una parte che noi chiamiamo “cognitivo-simbolica” che rappresenta: la *memoria storica* di un’Azienda, la *consapevolezza* che l’Azienda (parliamo sempre della globalità non dei singoli individui) deve avere di sé stessa, il modo in cui viene *trasmesso il sapere*, come vengono *utilizzate le potenzialità* che esistono in questo organismo, la capacità *progettuale*, quali sono i *valori positivi* che questa Azienda porta avanti e se questi valori sono *compresi e condivisi* da tutti.

Guardare all’Azienda come a un organismo è qualcosa di più rispetto al modo tradizionale di vederla come un sistema, perché il sistema è un insieme di parti, e le parti sono sempre pezzetti di un intero, e sono anche inevitabilmente in conflitto tra di loro.

Se invece parliamo di un organismo vivente, parliamo di Funzioni e non più di parti: e le Funzioni rappresentano il *funzionamento profondo* dell’organismo (più che i suoi comportamenti), e per di più ciascuna Funzione è l’intero organismo che si esprime e non una sua parte.

La Psicologia Funzionale, quindi, permette guardare all’Azienda come organismo vivente in una visione multidimensionale e per di più non scollegata ma strettamente connessa con tutti gli organismi viventi che vi lavorano, visti anch’essi in modo multidimensionale (la persona non è soltanto psichismo ma è una globalità mente-corpo con dei suoi precisi *funzionamenti di fondo* che sono le “radici” dei funzionamenti più esterni, le “basi” che determinano comportamenti e atteggiamenti).

Funzionamenti di fondo e modalità del lavoro

Ne deriva una *proposta innovativa* fatta di “cura” o riequilibrio da una parte, e di prevenzione dall’altra; una proposta che procede su tre piani significativi:

- *il Sé (l’interezza) della persona*, un Sé che non è ovviamente soltanto cognitivo ma multidimensionale, psico-corporeo;
- *l’Azienda in quanto organismo*, con i suoi piani multidimensionali;
- *le modalità del lavoro*, di organizzazione del lavoro e le relative possibili alterazioni;

il tutto in un collegamento stretto che possiamo rilevare molto chiaramente attraverso lo studio dello stress e in particolare dello stress sul lavoro (settore sul quale da anni il Funzionalismo moderno conduce ricerche e sperimentazioni molto avanzate e molto promettenti).



Fig 2

Alcune determinate *modalità del lavoro* (in realtà modalità “alterate”) che noi possiamo individuare in modo molto preciso (e non solo quelle già prima conosciute) possono incidere negativamente sui *funzionamenti di fondo psico-fisiologici* della persona, quelli in particolare collegati al lavoro. I funzionamenti psico-fisiologici di fondo non sono i comportamenti ma sono modi di funzionare fondamentali dell’essere umano, fondamentali alla sua esistenza e alla sua salute. Se questi si alterano, a loro volta compromettono i *Funzionamenti della persona nel lavoro*, le capacità di lavoro dell’individuo (a tutti i livelli e in qualunque condizione nel mondo del lavoro sia collocato). Questo è lo *stress sul lavoro*, uno stress che tende a cronicizzarsi e quindi ad avere nel tempo effetti molto dannosi sia sulla salute sia sul rendimento e la produttività di chi lavora. Stress è una vera e propria alterazione dell’organismo; stress non è fatica e non è carico di lavoro: una persona può avere un carico di lavoro molto alto e non essere sotto stress, se funziona pienamente e bene! I poli del problema *stress sul lavoro* sui quali noi possiamo agire, e agire concretamente, in maniera precisa e dettagliata, e ottenere dei risultati importanti, sono dunque:

- *alcune modalità alterate del lavoro definite “working stress”;*
- *i funzionamenti psico-fisiologici di fondo collegati al mondo del lavoro;*
- *le capacità di lavoro, i funzionamenti della persona nel lavoro.*

Il tutto su una dimensione un continuum che va dallo *stress* al *benessere*. Se è vero che è importante capire che la persona non deve sorpassare la soglia patologica dello stress cronico sul lavoro, è altrettanto importante capire, con la stessa logica, che è possibile recuperare *più benessere* anche per persone che stanno “normalmente” bene, spostare il più possibile la persona e l’azienda verso il polo del benessere pieno; potenziando, quindi, capacità, creatività, produttività sia dei singoli sia del complessivo aziendale.

Questo è un punto di importanza cruciale perché può rendere possibile un incontro non più conflittuale tra le varie parti del mondo del lavoro. Se noi ci spostiamo dal lato del *benessere* possiamo capire che un intervento di questo genere in realtà potenzia un’azienda, la rende capace di essere più produttiva e competitiva; ma allo stesso tempo preserva la persona che è pur sempre al centro del mondo del lavoro.



Fig 3

In figura 3 riportiamo le capacità di lavoro fondamentali, i funzionamenti della persona nel lavoro. Alcuni sono ampiamente conosciuti, ma l’interessante è che oggi, grazie al Funzionalismo moderno, li possiamo mettere in relazione con gli altri due poli, e quindi studiarli e capirli meglio; ma soprattutto individuare in modo molto più preciso e chiaro dove e come intervenire per migliorare lo stato di un’Azienda e lo stato del personale che vi lavora. Se noi, infatti, parliamo solo delle capacità di lavoro senza andare a guardare ai funzionamenti psico-fisiologici di fondo delle persone e alle modalità di lavoro alterate che possono creare stress, rischiamo di non capire

altrettanto chiaramente e concretamente come e dove agire per combattere realmente ed efficacemente lo stress sul lavoro.



Fig 4

L'essere umano ha *funzionamenti di fondo* che non sono solo cognitivi (come già accennavamo prima) ma costituiti da tutti i livelli della persona (emotivi, cognitivi, simbolici, immaginativi, ma anche di movimento, di posture, di apparati fisiologici interni, di tensione muscolare, di respirazione, di sistemi neurovegetativi e neuroendocrini, e così via). Tali funzionamenti sono costituiti da *polarità* entrambe estremamente importanti per un funzionamento pieno e sano dell'essere umano. In figura 4 sono riportate le polarità dei funzionamenti di fondo collegati al lavoro. E' da questi funzionamenti di fondo che sono rese possibili o meno le varie specifiche capacità sul lavoro.

Guardiamone soltanto qualcuna. Per esempio *Controllo-Lasciare* significa che una persona nel mondo del lavoro, a qualunque livello si trovi, deve avere indubbiamente in determinate occasioni capacità di controllo molto elevata e molto efficace, ma che in altre occasioni un controllo troppo forte non è utile, o addirittura può essere dannoso perché finisce per logorare l'organismo, portare a stress e rendere molto meno efficace il Controllo stesso quando serve veramente. La possibilità di allentare di tanto in tanto la morsa del Controllo è indispensabile per permettere all'intero organismo di rigenerarsi. E ancora una volta il danno che ne deriva non è solo al singolo individuo ma all'Azienda intera.

Assertività-Adeguarsi ci dice, analogamente, che se una persona vuole essere produttiva e capace nel mondo del lavoro deve sicuramente essere assertiva, deve far valere con sicurezza le proprie idee giuste e utili senza rinunciare, senza scoraggiarsi, senza arrendersi. Ma una persona che facesse solo questo non sarebbe una persona utile all'interno dell'organizzazione, perché chi lavora deve sapersi anche adeguare alle idee e alle indicazioni degli altri senza ostinarsi inutilmente e in modo testardo sulle proprie.

Come si può notare si tratta di funzionamenti di fondo degli esseri umani che non valgono solo per il lavoro ma anche per altre relazioni della vita sociale: alcune più conosciute altre meno; che, però, studiate e analizzate in modo scientifico ci permettono di entrare all'interno del problema stress in modo molto profondo.

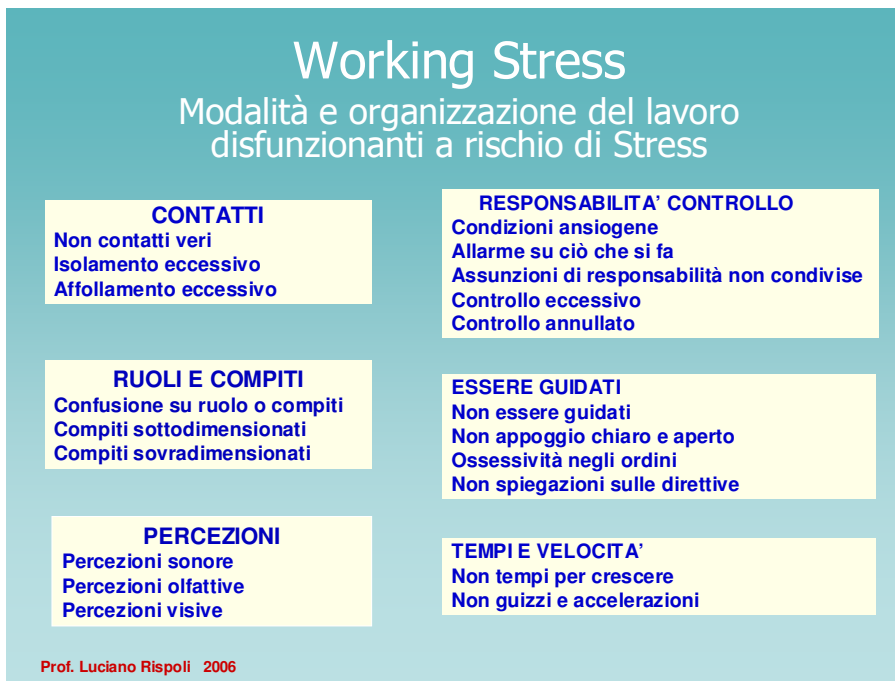


Fig 5



Con la figura 5 entriamo nel tema delle modalità di lavoro alterate che possono produrre stress (working stress). La letteratura sull'organizzazione del lavoro è molto ricca e molte delle modalità qui riportate sono già note. Ma, a parte il fatto che altre modalità sono meno conosciute, l'interesse dell'analisi che ne fa la psicologia Funzionale risiede nella possibilità di individuarle come caratteristiche multidimensionali di un organismo vivente, e non solo. Ma di poterle mettere - come vedremo tra poco - in stretta connessione con i funzionamenti di fondo del lavoratore, in una circolarità che ci permette di risalire dagli uni agli altri (e viceversa) e di operare sia all'uno che all'altro livello, al fine di ottenere risultati molto più intensi e in tempi molto più rapidi.

Come possiamo vedere dalla figura (analizzando solo qualche esempio di working stress) parliamo di contatti, ma di *contatti veri* non fatti solo di parole e di contenuti verbali; parliamo dunque del pericolo di isolamento o di affollamento. Parliamo di confusione su *compiti e ruoli*, di compiti sottodimensionati e sovradimensionati; ma anche di temi meno conosciuti quali la *percezione* a vari livelli sensoriali, di *controllo* eccessivo o reso nullo, di *ansia e allarme*, di responsabilità che dovrebbero sempre essere almeno in parte *condivise*.

Non essere guidati può essere molto negativo: se non c'è un appoggio chiaro e aperto e una guida morbida il lavoratore trova molta difficoltà. Gli ordini ossessivamente ripetuti e la carenza di spiegazioni sulle direttive creano grossi disagi.

Tempi e velocità non devono essere sempre incalzanti; ma se non c'è mai l'occasione di avere momenti per una accelerazione e uno slancio vitale, se cioè i tempi sono sempre lenti, le condizioni di lavoro diventano altrettanto difficili e dannose.

Riconoscimento e valorizzazione sono punti più conosciuti, ma anche le *atmosfera* sono molto importanti i *movimenti*, le *posture*, gli *spazi* (gli spazi di creatività o gli spazi di riservatezza).

Altro elemento importante è la possibilità per chi lavora di *influenzare un flusso* (una parte del processo lavorativo) o un *processo* (un intero settore del processo lavorativo).

Meno nota è l'*appartenenza* (ricordiamo le Funzioni dell'organismo Azienda): partecipare alla *memoria storica* dell'Azienda, condividere i *valori* perseguiti dall'Azienda; in altre parole sentirsi appartenere all'Azienda non per dovere ma per vera scelta.

Analisi Funzionale delle modalità del lavoro

Ora, di ognuna di tali modalità di lavoro (se alterate) possiamo analizzare gli effetti in modo molto preciso e puntuale sui funzionamenti di fondo di chi lavora, e in ultima analisi sulle capacità lavorative (figura 6).



Fig 6



Con la psicologia Funzionale possiamo oggi dire che conseguenze precise ha ognuna di queste modalità di lavoro sulla persona, possiamo guardarle in maniera molto concreta e dettagliata; e quindi comprendere se veramente siamo in una condizione pericolosa, in un vero rischio di stress, nonché dove e come agire con progetti realmente efficaci.

Progetti di intervento e prevenzione calibrati

Tutto ciò permette di procedere, grazie a elementi valutativi e “diagnostici” precisi, ad un *progetto di intervento*, di aiuto, di riequilibrio, estremamente calibrato e mirato sia sull’organismo persona che sull’organismo Azienda.

La valutazione diagnostica non è data soltanto dalla *soggettività* del lavoratore (questionari autovalutativi) ma attraverso una nuova metodologia di misurazione che in parte è anche *oggettiva*. Possiamo ricercare allora, veramente, se le condizioni della persona nel mondo del lavoro siano o meno a rischio, e intrecciare queste condizioni alle condizioni generali dell’Azienda e delle modalità lavorative.

Da qui possono nascere *progetti di miglioramento e prevenzione* (oltre che di “cura”), completi e approfonditi, estremamente utili per migliorare il benessere personale e aziendale al contempo, con un risparmio molto importante di energie, di risorse umane e di risorse economiche. Progetti che possono nascere sull’onda di accordi tra organizzazioni dei lavoratori e organizzazioni datoriali proprio perché portatori di benefici su entrambi i livelli: progetti innovativi di formazione, ma anche progetti che migliorano quelle modalità del lavoro che rischiano di impedire il pieno benessere.

Da qui potrebbe finalmente nascere una *nuova cultura del Benessere* (e non un benessere meramente economico): per poter sviluppare produttività, per poter sviluppare creatività, ma per permettere anche a tutti di lavorare con piacere oltre che con efficacia.

Attraverso un *dialogo partecipativo* tra le parti, e con l’aiuto del pensiero e delle metodologie del *Funzionalismo moderno* è possibile avviare un percorso di questo tipo, che scenda sull’analisi dei funzionamenti di fondo di aziende e lavoratori, e approdi a interventi precisi e dettagliati, profondi ed efficaci. Possiamo finalmente mettere in concordia e non più in contrapposizione il benessere personale e il benessere delle aziende, in una nuova cultura di grande rilevanza sociale, perché il mondo del lavoro è parte fondamentale del mondo sociale. E dal mondo del lavoro il benessere si può diffondere anche a tutti coloro che ruotano intorno a chi lavora, alle famiglie, e quindi all’intera società; che in questa epoca mostra una grande necessità di cambiamenti di rotta, di riassunzione di valori positivi quali il rispetto e la condivisione, di qualità della vita differenti. Una società in cui l’uomo, la sua vita e il suo stare realmente bene ritornino veramente al centro di ogni intervento e ogni interesse.