

# Stress e organizzazione del lavoro

**Piorgio Frasca**

*Ho chiesto a Piorgio Frasca di scrivere questo breve articolo sullo stress indotto da situazioni di lavoro perché sono convinto che quanto sta avvenendo in Italia nell'ambito dei musei pubblici – rapidi cambiamenti normativi, iperburocratizzazione, dequalificazione dei ruoli scientifici (ma anche di quelli esecutivi), enfaticizzazione delle responsabilità penali ecc. – pone potenzialmente chi lavora in queste istituzioni a rischio di stress, con gli immaginabili effetti negativi che ciò comporta. L'articolo non si rivolge espressamente a quanti lavorano nei musei, tuttavia è facile riferire le ragioni di insorgenza di stress a situazioni che nei musei si verificano normalmente. Quando Frasca parla di stress da sovraeccitazione non si può non fare riferimento alla trasformazione delle competenze, da scientifiche ad amministrative, che viene imposta con sempre maggiore frequenza ai direttori dei musei, quando l'autore cita lo stress da sottoeccitazione il pensiero corre ai custodi, mentre al cattivo clima organizzativo, all'ambiguità delle mansioni e delle norme che le regolano, e alle condizioni di lavoro psicologicamente insalubri si può attribuire il sentimento di insicurezza, a volte di paura, spesso di ripulsa, in breve lo stress, che sta invadendo un ambiente di lavoro che richiederebbe invece calma e concentrazione.*

Giovanni Pinna

In genere si tende a dare al termine stress una connotazione negativa, associandolo al concetto di affaticamento e di sollecitazione elevata, superiore a quanto tollerabile, che si sperimenta a causa di eventi o situazioni che ci coinvolgono. Utilizzata sul lavoro questa espressione segnala soprattutto l'esistenza di un'attività che sembra prosciugare le energie di cui disponiamo. Il fenomeno, noto da tempo, fino a non molti anni addietro sembrava una caratteristica pressoché esclusiva di alcuni ruoli manageriali; oggi dobbiamo invece ammettere che la sindrome da stress si sta diffondendo sempre più anche in mansioni di tipo più esecutivo.

In un certo senso siamo tutti un po' stressati: ciò in parte a causa dell'intensità dei ritmi della vita moderna che ha raggiunto livelli praticamente sconosciuti fino a pochi anni addietro; in parte perché siamo sempre più bombardati da stimoli di vario genere, verso molti dei quali siamo costretti a prestare attenzione o a dare risposte in tempi spesso molto brevi. Di fatto la reazione a uno stress si manifesta come una sorta di scuotimento immediato di intensità elevata e impossibile da controllare che coinvolge tutte le risorse dell'individuo, sia sotto il profilo psicologico, sia sotto quello biofisico. Tale reazione si accompagna a una serie di manifestazioni, quali l'insorgere di ansia, una sensazione di oppressione, la sensazione di non riuscire a tenere sotto controllo gli elementi e le situazioni. Sul piano fisiologico i sintomi di un elevato livello di stress si manifestano con un eccesso di sudorazione, mal di testa,

stato di agitazione, senso di soffocamento, mal di stomaco e vari altri disturbi. Generalmente tali disturbi sono passeggeri e cessano nel momento in cui l'individuo esce dalla situazione stressante, tuttavia l'esperienza di disagio e di malessere che viene memorizzata è molto intensa ed è probabilmente per questo motivo che lo stress viene interpretato come un fenomeno negativo e portatore di malanni. In realtà una certa dose di stress è essenziale per la stessa sopravvivenza dell'uomo, tant'è che l'assenza di stress produce effetti negativi sulla salute, allo stesso modo e forse anche di più di quanti ne produca l'eccesso di stress.

Hans Selye<sup>1</sup> al quale dobbiamo l'invenzione del termine, definì lo stress "una reazione globale e aspecifica a situazioni percepite come pericolose" e individuò nella ghiandola surrenale l'intermediario chimico e organico della dinamica dello stress. Più tardi un altro studioso, J.E. McGrath<sup>2</sup>, arrivò a concludere che "vi è un potenziale di stress tutte le volte che una situazione ambientale è percepita come presentante una domanda che minaccia di superare le capacità e le risorse di un individuo". Studiando più a fondo il fenomeno ci si rese conto che anche l'assenza di stress è dannosa, e che una certa dose di stress è necessaria e funzionale allo svolgimento di qualsiasi attività: il problema non può pertanto essere affrontato e tantomeno risolto eliminando completamente lo stress e le cause che ne provocano l'insorgere. Ciò che infatti è dannoso non è lo stress in sé, quanto piuttosto l'eccesso o la mancanza di stress: pertanto la soluzione corretta consiste nell'ottimizzare il livello di stress di un compito o di una situazione lavorativa, ossia nel rendere lo stress sopportabile e utile per la sopravvivenza e per lo svolgimento delle attività umane. Questo comporta la necessità di agire in più direzioni, riducendo ovviamente i fattori che sono all'origine di un eccesso di stress, ma anche agendo sugli individui allo scopo di aumentarne la capacità di relazionarsi con l'ambiente in cui devono operare, così da migliorarne le risposte ai potenziali elementi stressori. Non si deve poi trascurare il fatto che lo stress è una componente ineliminabile di ogni attività lavorativa di gruppo o organizzata, non tanto perché il lavoro organizzato comporta pressioni inaccettabili, ma perché una certa dose di stress è necessaria per l'efficienza di qualunque prestazione lavorativa: in assenza di stress si ha un livello di eccitazione del sistema nervoso troppo basso il che provoca sonnolenza, apatia, difficoltà di percezione, perdita di concentrazione e quindi l'impossibilità di affrontare compiti anche semplici; al contrario un livello di eccitazione troppo alto produce confusione, perdita di concentrazione a causa dell'instaurarsi di uno stato di agitazione o anche di panico, con la conseguente caduta di efficienza.

In senso generale possiamo allora dire che lo stress da sovraeccitazione deriva da una "richiesta" dell'ambiente che l'individuo perce-

pisce come eccessiva: è il sentimento di non farcela, di non essere all'altezza di un compito o di una situazione, sentimento cui segue la produzione di ormoni da stress e quindi di effetti su singoli organi. Poiché dipende dalla percezione individuale, la caratteristica di richiesta eccessiva non sempre è perfettamente correlata con la situazione oggettiva. Nel caso di sottoeccitazione il compito viene percepito come troppo semplice, poco motivante, scarsamente degno di attenzione e socialmente non apprezzato e a risentirne è il livello di attivazione del sistema nervoso centrale che decade fino a produrre distacco dalla realtà, sonnolenza e apatia. Ne consegue che il massimo rendimento lavorativo di un individuo è ottenibile a un livello di stress né troppo alto, né troppo basso e comunque compatibile con le capacità e le risorse di cui esso è in possesso.

Lo stress si configura dunque come un tipico fenomeno organizzativo in quanto prende origine dalla relazione tra l'individuo, o il gruppo di individui, e l'attività lavorativa. Esso va perciò trattato come un problema dell'organizzazione, per cui va affrontato agendo primariamente sui processi che lo caratterizzano, per esempio cercando di migliorare il clima organizzativo, che è uno dei fattori generatori di eccesso di stress. Infatti si è appurato che un clima organizzativo equilibrato innalza il livello di sopportazione individuale dello stress consentendo livelli di efficienza di gruppo più stabili, oltre che più elevati.

Vi sono comunque alcuni fattori ambientali che innalzano pericolosamente il livello di stress e che non possono essere trascurati: per esempio alcune condizioni lavorative, come la presenza nell'ambiente di lavoro di rumore eccessivo, di microclima insalubre (troppo caldo o troppo freddo), la presenza di pericoli, provocano l'insorgenza di stress, con ricadute sul rendimento e anche sulla sicurezza e la salute dei lavoratori. In questi casi solo l'eliminazione di tali condizioni negative può ridurre lo stress a un livello accettabile. In altre circostanze lo stress è la conseguenza di un sovraccarico che può derivare da un eccesso della quantità di lavoro (troppo lavoro) o da un eccesso della difficoltà del lavoro (troppo difficile). Lo stress può anche insorgere qualora le mansioni siano poco chiare o ambigue oppure quando i diversi aspetti del lavoro appaiono conflittuali, oppure quando la responsabilità associata al compito è avvertita come eccessiva. Infine sono importanti i rapporti con i superiori, con i colleghi e con i subordinati: se tali rapporti sono conflittuali, eccessivamente rigidi e formali, contrassegnati da incomprendimento, ostilità, diffidenza, competitività o mancanza di stima, il clima di lavoro ne risentirà pesantemente e il lavoro risulterà sempre più stressante. Altra situazione stressante è la mancanza di coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale.

Nonostante il livello di conoscenza raggiunto sul fenomeno permetta oggi di conoscere non solo gli effetti dello stress e le cause della sua insorgenza, ma anche come sia possibile intervenire nelle organizzazioni per ottimizzarlo, il problema è tuttora piuttosto trascurato e disatteso nella quasi totalità delle organizzazioni lavorative, in quanto tende a essere considerato un fenomeno di natura individuale e quindi soggettivo, verso il quale l'organizzazione può fare poco. Si tratta di un errore molto grave e diffuso che non tiene conto del fatto che lo

stress è generato dalla qualità dell'adattamento reciproco tra lavoratore e contesto lavorativo, e che pertanto esso non è originato solo dai bisogni o dalle debolezze di un individuo o solo a causa delle eccessive richieste provenienti dal compito, ma è il prodotto di uno squilibrio irrisolto, sistematico e duraturo, che si manifesta tra la componente umana e la componente organizzativa.

Con l'andar del tempo questa situazione di squilibrio provoca effetti negativi sia sull'individuo (irritazione, disagio, stato d'ansia, incidenti, infortuni, malattie psicosomatiche), sia sull'organizzazione (disfunzioni, perdita di affidabilità, errori, conflitti ecc.) che a lungo andare portano al collasso del sistema organizzativo stesso. Da qui la necessità di affrontare in modo incisivo e per tempo il problema dell'insorgenza di fattori potenziali di stress negativo nel contesto organizzativo. Ciò può essere fatto mediante interventi preventivi basati su azioni sistematiche di diagnosi organizzativa volte a individuare e localizzare fin dalle prime avvisaglie le possibili disfunzioni che ingenerano fenomeni stressori, cui seguano prontamente interventi correttivi mirati a migliorare il clima organizzativo e a ottimizzare il livello di stress.

È pertanto un compito essenziale del management occuparsi del problema e trovare le condizioni di adattamento della relazione uomo-ambiente che ottimizzino il livello di stress dei soggetti coinvolti.

Piergiorgio Frasca è psicologo, consulente per l'organizzazione, la formazione e la sicurezza del lavoro.

1. Selye H., *Stress*, Montreal Acta Inc.

2. McGrath J. E., *Social and Psychological Factors in Stress* Holt, New York, 1970.