

"Non mi stressare l'azienda!"

Da produttori di beni e servizi ad incubatori di benessere per la società.

Convegno "Responsabile Etico Sostenibile: le strategie industriali"

Unione Industriali Torino 26/10/11 ore 14/20

Prof. Dr. Emilia Costa - prof.e.costa@gmail.com

Il modello della Causalità lineare che ha dominato la scena della politica, delle istituzioni, della scienza e della tecnica da Cartesio, Galileo e Newton in poi, è stato integrato dal modello della Causalità circolare, con la "Teoria Generale dei Sistemi", pubblicata dallo scienziato von Bertalanffy nel 1945; e si è poi sviluppato gradatamente dagli anni '50 ad oggi, attraverso gruppi interdisciplinari di ricerca a carattere interattivo e transdisciplinare, che sono però purtroppo rimasti circoscritti per anni a pochi ricercatori con spirito di curiosità ed innovazione, senza diffondersi sufficientemente per produrre un vero cambiamento **in tutti i settori della scienza** e della società e tanto meno nel comune modo di pensare.

Solo oggi, finalmente consapevoli di vivere in una società complessa, ci siamo resi conto che pensando ed utilizzando solo il vecchio modello della causalità lineare non si riesce ad essere creativi in alcun campo, né a produrre più nulla di nuovo nell'organizzazione di tutte le strutture istituzionali. Favorendo in tal modo il continuo degrado ambientale, economico, politico e culturale.

Si rende quindi oggi, necessario ed indispensabile, modificare il modo di pensare, dando finalmente maggior spazio al pensiero analogico, al pensiero complesso, al modello della Causalità circolare ed alle conseguenti modalità conoscitive e di azione che servono per produrre innovazione e cambiamento in ogni settore della della società e dello stato, dalle Istituzioni alle Imprese, all'intera collettività.

La Scienza, in campo medico, ha dimostrato che il benessere psicofisico dipende dalla ottimale integrazione ed interazione della persona nell'ambiente fisico, relazionale e sociale; ed in particolare che tutti i sistemi del nostro corpo (sistema nervoso, sistema endocrino, sistema cardio-circolatorio, sistema muscolo-scheletrico, sistema immunologico) sono interagenti tra di loro ed interagenti ed interdipendenti dall'ambiente; per cui se uno dei sistemi del nostro organismo soffre, anche gli altri ne soffriranno portando squilibrio, all'intero corpo-mente della persona, fino al disturbo ed alla malattia.

Oggi sappiamo bene che il sistema immunitario è connesso con il sistema nervoso in modo bidirezionale, poiché i linfociti sono in grado di rispondere alla stimolazione di neuropeptidi ed ormoni, prodotti dal cervello e producono a loro volta ormoni e neuropeptidi. Grazie all'integrazione dei tre sistemi psiconeuro-endocrino-immunitario ci rendiamo conto di come l'ambiente (nel senso più lato possibile) possa indurre un'attivazione di un circuito biologico molecolare dando luogo ad un turbamento nell'equilibrio dinamico del nostro star bene (benessere/malessere). I bersagli di questo squilibrio sono le cellule con i loro recettori. Così le idee astratte, i pensieri, le emozioni e

lo stress attivano i tre sistemi. Cioè esiste collegamento funzionale tra l'area cerebrale delle idee e del pensiero e l'area emozionale, dove vengono elaborati stimoli chimici, che si integrano con il sistema endocrino a partire dall'ipofisi. Ed è dal microambiente cerebrale che deriverà la regolazione del tipo di risposta neuroendocrina e/o immunitaria che serve in quel momento; ad esempio più ACTH inibitorio o più betaendorfine stimolatorie. Oppure un antigene protratto che fa sviluppare una malattia è analogo ad uno stimolo protratto del tipo stress psicosociale.

In sintesi si è messo in evidenza come alcuni neuro-trasmettitori, implicati nella regolazione del sistema di ricompensa cerebrale, sono anche coinvolti nella modulazione del Sistema Immunitario (il sistema di difesa del nostro organismo, che fino a poco tempo fa veniva considerato isolatamente). E poiché nell'essere umano il piacere e la ricompensa acquisiscono soprattutto una rappresentazione cognitivo-emotiva correlata all'esperienza personale ed all'ambiente socio-lavorativo e culturale, il potenziamento delle difese immunitarie si esplica necessariamente anche attraverso il benessere psicologico-emozionale, sostenuto da un efficace risposta ai vari eventi stressanti; a sua volta determinata dalla capacità di progettare strategie e comportamenti idonei per superarli od evitarli.

I problemi nascono in presenza di stress cronici, dove la risposta lotta/fuga si trasforma in fattore di rischio. Nella società di oggi e soprattutto nell'ambiente di lavoro dove siamo sottoposti a sollecitazioni continue, che non danno possibilità di fuga e molto spesso anche di lotta, cioè di intraprendere un'azione diretta, lo spazio emozionale della persona, che non è fatto di parole, ma piuttosto di sensazioni, sentimenti, percezioni, emozioni si restringe e si coarta in una condizione di stress non bilanciata da eventi positivi, con l'inevitabile rischio di ammalarsi in quanto gli stimoli stressanti ripetuti, soprattutto psicologici sono in grado di procurare una risposta ormonale, immune ed anche autoimmune.

Nell'ambiente di lavoro, molto spesso, né i dirigenti, né i dipendenti, posseggono gli strumenti idonei a tutelare se stessi e la loro azienda da un eccessivo stress, né per produrre il cambiamento strutturale, oggi necessario. Né per favorire nuove strategie industriali e modelli operativi, basati sull'interazione, sulla qualità dell'informazione, sulla crescita, la creatività e lo sviluppo personale e dell'Azienda. Né per sentirsi parte di una rete organizzativa-comunicativa, che porti benessere personale, aziendale e comunitario. E' tempo di invertire la rotta verso un cambiamento cognitivo responsabile.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità, già dagli anni '90 infatti, valuta **la qualità della vita** complessiva e salute in generale attraverso i seguenti parametri: 1) Area fisica, 2) Area psicologica, 3) Livello di indipendenza, 4) Relazioni sociali, 5) Ambiente, 6) Spiritualità/Religione, 7) Convinzioni personali. In pratica le nostre modalità di vita, di relazione, di essere nel mondo condizionano salute e benessere psicofisico.

Dobbiamo quindi accettare che è il cervello che fa da mediatore tra l'ambiente esterno e quello interno biomolecolare e comprendere che la sede elettiva del cervello che fa da collettore di informazioni e da controllo del comportamento, dell'umore, dell'affettività, dell'aggressività è l'ipotalamo, su cui agiscono i vari neurotrasmettitori rilasciati dalle sedi corticali superiori e dalla corteccia del sistema limbico emozionale. A

partire quindi dagli stimoli cognitivi, affettivi, emozionali si ha il rilascio di neuropeptidi ed ormoni ipofisari, i quali influenzano a loro volta il timo ed il midollo osseo, per far maturare i linfociti Te B, i quali pertanto necessitano di tali particolari mediatori. Tutti noi sappiamo che esistono vari fattori che determinano il rischio di malattia, quali la predisposizione genetica, le alterazioni biochimiche acquisite, gli agenti patogeni, il tipo di alimentazione, le abitudini di vita a rischio; ma pochi conoscono ancora bene ed accettano come fattore di rischio ed in grado di slatentizzare la predisposizione ad una data malattia, le reazioni emozionali negative protrate e vissute in modo negativo.

Dobbiamo necessariamente quindi allenarci alle emozioni positive ed essere meno egoisti; **è noto come** oggi la scienza con le nuove tecnologie ci permette di studiare il cervello in azione sia dal punto di vista biochimico che funzionale. Ad esempio, una recente ricerca, pubblicata sulla rivista scientifica PLoS di un laboratorio israeliano della **Hebrew University**, sotto la guida del professor Reut Avinun, ha evidenziato come l'egoista è sfortunato due volte, in quanto siamo programmati biologicamente con un "gene dell'altruismo" e molti di noi ce l'hanno, attivo e funzionante. Mentre gli "egoisti dalla nascita" rappresenterebbero una vera anomalia, perché vittime di una disfunzione genetica. Non ci sarebbero differenze tra maschi e femmine. I soggetti altruisti interrogati sul perché di questo altruismo rispondono: «Perché è così che ci si sente più felici». Ma ciò non è tutto merito dell'educazione ricevuta in famiglia, ma del gene, Avpr1a, individuato, che "regola nel cervello ormoni legati ai nostri comportamenti sociali", incluso l'altruismo e lo spirito cooperativo. Usando la fRM, la tecnologia della risonanza magnetica, che consente di raffigurare in immagini la nostra attività cerebrale, gli scienziati hanno osservato che ad ogni atto di generosità il gene Avpr1a rilascia neurotrasmettenti simili alla dopamina, che producono una sensazione di benessere fisico. Alla stessa conclusione è giunta anche una ricerca indipendente, della Washington University anch'essa pubblicata sulla rivista PLoS: in cui sono stati identificati riflessi altruisti e un senso di "equità" in bambini di soli 15 mesi, mentre nei bambini che si rifiutano di donare e vogliono tutto per sé, gli scienziati individuano l'eccezione alla norma: che si spiega con una variazione nel gene Avpr1a. Lo studioso di Harvard Yochai Benkler nel suo saggio "The Penguin and the Leviathan" allarga il discorso a tutte le scienze sociali ed all'economia con la teoria dell'evoluzione, che se applicata non solo alla biologia individuale ma alla selezione dei gruppi e delle specie, dimostra che prevalgono le società e le organizzazioni complesse dove si esalta l'altruismo.

Ma anche molto prima delle dimostrazioni della scienza attuale, gli studiosi della psiche avevano sperimentato che le emozioni positive sono in grado di guarire dagli affanni, dai disturbi e dalle malattie. Ad esempio C.G. Jung all'inizio del secolo con la tecnica dell'immaginazione attiva favoriva l'estrinsecazioni delle emozioni positive, agendo anche sulle funzioni psicologiche, gli assetti delle varie tipologie individuali, quali: pensiero, sentimento, sensazione, intuizione, riequilibrando anche l'assetto introversione, estroversione e favorendo la centratura io/self della persona.

Io stessa dagli anni '70 in poi, ho utilizzato la Tecnica dell'Immaginazione Pilotata per decondizionare attraverso i vissuti immaginari le emozioni negative di odio ed aggressività, colpa e vergogna, che avevano portato al disturbo ed alla malattia verso sentimenti di amore, piacere, gioia e conseguente benessere.

Più recentemente si è dato grande attenzione al costrutto dell'ottimismo, attraverso lo studio degli speciali stili esplicativi che ogni persona usa per interpretare gli eventi di vita quotidiani e Seligman ha dimostrato l'influenza dell'ottimismo sul benessere psicofisico degli individui. Gli ottimisti resistono meglio alle malattie, regolano meglio il contenimento dello stress ed hanno strategie di coping più adattive.

Perché mai ci domandiamo con tali conoscenze e possibilità le aziende continuano ad autostressarsi ed a stressare i loro dirigenti e dipendenti, senza chiedersi quale è lo stile di vita e di lavoro che conduce al benessere ed alla produttività?

Oggi in una politica di prevenzione e valorizzazione delle risorse umane, un valore sempre maggiore viene riconosciuto al dialogo umano e sociale, privilegiando le politiche di formazione, la definizione di codici di comportamento, le regole di trasparenza nei rapporti gerarchici e personali, l'istituzione di organismi di controllo e vigilanza, l'istituzione di figure autorevoli ed indipendenti (consulenti esterni e psicologici), cui i dirigenti ed i dipendenti possano rivolgersi per ottenere ascolto o interventi presso il datore di lavoro.

Inoltre si devono **rivisitare** anche i fattori organizzativo-gestionali legati al normale svolgimento del rapporto di lavoro e le situazione indotte dalle dinamiche psicologiche relazionali comuni sia agli ambienti di lavoro, che a quelli di vita (conflittualità interpersonali, difficoltà relazionali, condotte riconducibili a comportamenti soggettivi, che si prestano a discrezionalità interpretative).

Occorre quindi monitorare i fattori di rischio ed attuare una adeguata prevenzione con azioni di sensibilizzazione ed informazione, ricerca e formazione, fondamentalmente di sviluppo di consapevolezza e responsabilità da parte di tutti gli Enti, Aziende, Istituzioni pubbliche e private, mediando il dialogo tra le parti sociali, attraverso l'impegno politico-aziendale anche con regole e codici di comportamento e sanzioni specifiche per gli Enti inadempienti.

I maggiori fattori di rischio riscontrati consistono in scarsa attitudine alla leadership, o inerzia del Capo o dei Dirigenti, rigidità delle gerarchie o direzione orizzontale e multipla, lavoro male organizzato e mancanza di organizzazione flessibile, eccesso di competitività senza etica con carenza di definizione di regole e compiti ed ambiguità dei ruoli, carenze di organico e lavoro straordinario, ricorso a contratti esterni, discriminazione nella valutazione del rendimento, discriminazione delle retribuzioni, boicottaggio o scarsa collaborazione, azioni sommerse e strategie equivoche, comunicazione evasiva o di traverso, negazione dei conflitti ed anomalie organizzative.

Dal momento che entrambe le parti: lavoratore ed Ente, Azienda, Istituzione rappresentano un bene sociale, la salute di entrambi è un bene di interesse collettivo che deve essere istituzionalmente salvaguardato e tutelato. In realtà malgrado il DL 626/94 con le successive integrazioni, nella prassi non sono ancora in opera azioni che valutano con criteri scientifici e strumenti diagnostici, le condizioni difficili di lavoro, l'organizzazione del lavoro, il clima lavorativo e le eventuali conflittualità, le regole ed i valori a tutti i livelli organizzativi, la capacità di leadership, la responsabilità e la

competenza del management. Sembra allora **indispensabile** effettuare una buona Prevenzione a tutti i livelli possibili, cioè **Prevenzione** primaria, secondaria e terziaria.

Prevenzione primaria

Sensibilizzazione e Consapevolezza - Informazione e Formazione sul rischio lavorativo e sulle sue conseguenze all'Azienda, ai dirigenti, ai lavoratori ed alle loro famiglie, all'intera comunità sociale - Politiche antistress anche con revisioni di leggi o regolamenti che consentono comportamenti stressanti e/o di violenza sul luogo di lavoro - Linee Guida e Codici di Comportamento - Contratti di lavoro che includano sanzioni per ogni violazione. **Ma soprattutto una reale formazione alla Leadership che valuti con una periodica verifica l'attitudine al comando ed alla qualità della direzione, monitorando non solo la competenza cognitiva, ma soprattutto quella emotiva ed etica.**

Prevenzione secondaria

Ogni organizzazione di lavoro dovrebbe prevedere un Centro di ascolto antistress con un esperto interno ed uno esperto esterno (Psichiatra Sociale/Psicologo del lavoro) che evidenzia e faccia emergere il conflitto, la crisi, il problema di stress lavorativo ed un esperto in mediazione (Avvocato) che analizzi gli accadimenti e trovi punti di intesa e possibili soluzioni tra dirigenti e lavoratori.

Prevenzione terziaria

Diagnosi precoce delle condizioni di stress e dei suoi effetti sulla salute. Gruppi di discussione sul clima lavorativo e **l'organizzazione del lavoro** (condividere esperienze con altri, ascoltare le loro storie, raccogliere documentazione, identificare alleati prendere **eventualmente** contatti con centri antistress e centri per la salute psicofisica). Adeguamento della legislazione che preveda misure preventive per la tutela dei lavoratori e dell'Azienda, assistenza alle persone in difficoltà, punizioni e multe ai dirigenti poco competenti. In sintesi occorre approntare strumenti di valutazione, come: questionari, gruppi mensili video-registrati di discussione, organi di ascolto, consultazione e consulenza. Strumenti che possano monitorare il rischio stress, attraverso parametri codificati su: aggressività e violenza, distress psico-fisico, alterazioni dell'equilibrio psicofisico e del comportamento, correttezza dell'informazione e della comunicazione. Inoltre monitorare le relazioni interpersonali, secondo ruoli e mansioni, valutare strumenti di lavoro ed ambiente, annotare le assenze per malattia, gli infortuni sul lavoro, malattie ed invalidità da lavoro, cause di lavoro, richieste di trasferimento o licenziamento.

Conclusione

Ma al di là di tutte le prevenzioni, dobbiamo ricordare con Ghete che "l'amore, il lavoro ed il sapere sono le sorgenti della vita, e che essi dovrebbero governarla".

L'amore è sentimento, emozione, gioia, gioco, entusiasmo, relazione e dovrebbe accompagnarci nel gioco della vita e del lavoro. Quando si ama il proprio lavoro, lo si fa con passione, le energie si attivano, così come l'impegno e la dedizione e si rende molto di più che nel lavoro fatto **solo** per obbligo e per necessità.

E' necessario, dunque, riappropriarci delle nostre emozioni, riattivare un percorso emozionale che ci faccia riprendere a vibrare, perchè oggi l'emozione sembra essersi

diluita, affievolita, controllata, nascosta; mentre è proprio l'emozione che ci fa sentire vivi, che ci motiva e ci spinge all'azione. Oggi l'affettività non trovando reali oggetti d'amore si appiattisce o si esprime con emozioni violente ed aggressive. La consapevolezza che impone impegno, responsabilità e scelta si esaurisce e viene esorcizzata da falsi idoli. Le persone vivono in modo stereotipato, imbrigliate nel corpo e nella mente e non sono felici, e si ammalano, soldatini passivi e dipendenti senza creatività e fantasia. **Senza vitalità e passione.**

Ma quando i bisogni reali e concreti dell'essere umano, le esigenze autentiche della persona vengono mistificati da una falsa economia che induce consumismo e violenza allora veramente la Psiche è morta e noi siamo morti viventi.

Mentre in realtà ognuno di noi è un centro di volontà, capace di osservare, dirigere ed usare tutti i propri processi psicologici e fisici, per attivare energie, far crescere e sviluppare le risorse personali e dell'azienda ed utilizzarle al meglio in un lavoro d'équipe, di collaborazione e solidarietà.

Bibliografia

- E. COSTA - L'immaginazione pilotata (un metodo di psicoterapia intensiva). - Riv. Sper. Freniat. Vol. XCN, N.7, 1970.*
- E. COSTA - La comunicazione efficace ovvero il contrario del Brain Washing - in "Carcere, emozioni, trasgressioni" a cura di Emilia Costa - CIC Ed. Int., Roma 2001.*
- E. COSTA et al. - Mobbing e PNEI: dallo Stress Psicosociale alla Malattia - Psiche Donna - Vol. 4, n. 3, CIC Ed. Int., Roma 2003*
- E. COSTA, M. DI GIUSTO - Psichiatria e Psicologia Clinica - CIC Edizioni Internazionali, Roma 2004*
- E. COSTA - Prevenire il Mobbing - Giappichelli, Torino 2005*
- M. G. MALVESTITO, E. COSTA - Le politiche economico-aziendali di prevenzione e di contrasto - in Prevenire il Mobbing a cura di Emilia Costa - Giappichelli, Torino 2005*
- E. COSTA - Il cervello e la mente: dal neurone al comportamento - in "La Formazione in Psichiatria e Psicologia Clinica" di Emilia Costa e Maria Di Giusto - CIC Edizioni Internazionali, Roma 2004*
- W. GRAY et al. - Teoria Generale dei Sistemi e Psichiatria - Feltrinelli, Milano 1978*

Prof. Dr. Emilia Costa

