

Istituto Comprensivo Statale di Robilante

Note informative sui rischi psicosociali in ambiente di lavoro e loro effetti sulla salute



il Responsabile del servizio di
prevenzione e protezione dei rischi:



ORDINE INGEGNERI N.
PROVINCIA DI CUNEO 615

Dott. Ing. Ezio Mario MEINER

Aggiornamento giugno 2011

ing. Ezio MEINER – viale Angeli n. 107 - CUNEO - tel. 0171-344.517 - cell. 347-25.21.393

Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra. Ma questa è una verità che non molti conoscono.
Primo Levi

INDICE

ARGOMENTI	PAG. N.
PREMESSA	3
LO STRESS	
Lo stress, origine di un concetto	4
La risposta "lotta-fuga" alle sollecitazioni dell'ambiente	4
Cos'è lo stress	5
Le tre caratteristiche implicite dello stress negativo	5
Come fa l'individuo ad adattarsi all'ambiente	5
Cause e percezione soggettiva dello stress	6
Gli effetti a lungo termine dello stress negativo (distress)	7
LO STRESS LAVORO CORRELATO	
Stress e 'Sindrome Corridoio'	8
Definizioni di stress lavoro correlato	8
Possibili conseguenze dello stress sull'individuo	9
Possibili conseguenze dello stress per le aziende	9
Prevenire lo stress in ambiente di lavoro	9
Valutazione dello stress lavoro correlato	10
Qualche consiglio per combattere stress soggettivo	12
BURNOUT	
Le cause	14
Cause soggettive del burnout	14
Cause oggettive del burnout	15
Cause socio-culturali del burnout	16
I SINTOMI DEL BURN-OUT	16
I sintomi psichici	16
I sintomi comportamentali	17
I sintomi fisici	17
Prevenzione	17
IL MOBBING	
Tipi di mobbing più comuni	19
Le principali azioni mobbizzanti	19
Il bossing	19
Il mobbing orizzontale	20
Il mobbing strategico	20
Le principali azioni mobbizzanti	20
Le ricadute sulla persona	20
Prevenzione del mobbing sul posto di lavoro	21
AFFATICAMENTO MENTALE DEL LAVORO	
La prevenzione	28
IL LAVORO MULTITASKING	
L'illusione di simultaneità	29
Il problema delle interruzioni	29
Conclusioni	30

Premessa

Stress, rischi psicosociali, clima organizzativo, burnout, mobbing, sono termini, definizioni, contesti, che fino a poco tempo fa corredevano solo sporadicamente il linguaggio proprio di chi si occupava della salute nei luoghi di lavoro.

Da alcuni anni in Europa gli studi relativi alle problematiche connesse alla salute e sicurezza dei lavoratori che tradizionalmente ponevano l'attenzione sulla salute fisica dell'individuo, hanno ampliato sempre di più l'interesse verso le dimensioni psicologiche, sottolineando come la centralità della persona sia uno dei presupposti necessari per il benessere non solo dell'individuo, ma anche dell'organizzazione.

Lo scenario in cui oggi è inserita qualsiasi realtà lavorativa è caratterizzato da un uso massiccio delle tecnologie, dall'incremento della competizione internazionale a seguito della globalizzazione dei mercati, dall'incertezza dei mercati stessi e dalle fluttuazioni demografiche che, tradotto nella pratica e rapportato alla realtà concreta, vuol dire innovazioni apportate alla progettazione, all'organizzazione e alla gestione del lavoro, aumento del carico di lavoro e del ritmo di lavoro, elevate pressioni emotive, precarietà del lavoro e scarso equilibrio tra lavoro e vita privata.

Lo stress non è una malattia, ma una situazione prolungata di tensione può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute, divenendo un rischio per la sicurezza, poiché fa diminuire la percezione del rischio e altera i processi comportamentali.

La sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro rappresentano un importante obiettivo da raggiungere per garantire la massima tutela della propria salute e coinvolge tutte le persone che operano negli ambienti di lavoro. Anche per quanto riguarda lo stress lavoro-correlato i lavoratori sono coinvolti nel processo di attuazione delle misure per prevenirlo, eliminarlo o ridurlo.

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (1986) ha definito i rischi psicosociali in termini di interazione tra contenuto del lavoro, gestione ed organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative da un lato, competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti dall'altro.

I rischi psicosociali possono essere definiti come *"quegli aspetti di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici"*. (Cox & Griffiths, 1995).

I rischi psicosociali possono incidere sia sulla salute fisica che psichica in modo diretto ed indiretto, attraverso l'esperienza di stress. Infatti, gli effetti dei rischi psicosociali possono essere identificati comunemente nelle seguenti situazioni:

- ✓ **stress**
- ✓ **burnout**
- ✓ **mobbing**

Burnout e mobbing hanno caratteristiche specifiche e peculiari ma riconoscono come matrice comune la presenza dello stress.

Questo opuscolo, ai sensi dell'art. 36 del D.lgs. 81/08, è stato realizzato al fine di fornire ai lavoratori una adeguata informazione sul rischio stress lavoro correlato, per migliorare la consapevolezza e la comprensione nei confronti di questo rischio.

LO STRESS

(fonte ISPESL ed altri autori)

Lo stress, origine di un concetto

Già negli anni '20 un autore giapponese sottolineava come in alcune malattie ci fosse in qualche modo una componente nervosa, come ad esempio nel decorso della tubercolosi. Allora si parlava di componente "nervosa", oggi di componente "emozionale".

Per molto tempo nello studio delle malattie infettive, ma anche di altre patologie, si è posta l'attenzione sull'agente scatenante, sui suoi meccanismi di azione e sui fattori genetici; solo successivamente è nata l'idea che anche altri fattori possano avere un ruolo nel decorso e talvolta anche nella progressione della malattia. Questi fattori sono stati chiamati "nervosi", "mentali", "psichici", "emozionali". L'integrazione psico-neuro-endocrino-immunologica nasce in questo contesto.

Il concetto di stress (mutuato dall'ingegneria col significato di sforzo, tensione) in un contesto scientifico nasce negli anni '40 con il fisiologo americano Walter Cannon (1935) che lo adottò e lo definì in associazione al concetto di "**omeostasi**" (inteso come condizione di stabilità interna degli organismi che deve mantenersi anche al variare delle condizioni esterne attraverso meccanismi autoregolatori).

Freud tentò di studiare il perché di alcuni disturbi nervosi; nelle sue lezioni diceva che alla base di alcune patologie con disturbi isterici c'era un forte *fattore organico*, costituzionale, non sapeva individuare quale fosse ma lo riteneva comunque segno della presenza di un conflitto. Questo *fattore organico* è stato poi completamente dimenticato dalle scuole successive per tante ragioni (non si sapeva cosa fosse e da dove venisse) e solo in tempi più recenti si è avviato un concreto processo di ricerca su questo fattore.

Lo studioso Hans Selye ha continuato ad indagare gli effetti fisiopatologici dello stress dimostrando per primo l'esistenza di una connessione fra stress e malattia. L'opera di questo medico è molto vasta ed inizia con un lavoro pubblicato sulla rivista *Nature* del 1936, in cui volle identificare lo stress come la "**risposta aspecifica dell'organismo ad ogni richiesta effettuata su di esso dall'ambiente esterno**". Si indagava sul perché, in determinate condizioni di stress, gli animali si ammalassero più facilmente.

Lo stress diminuisce le difese immunitarie, questo è il concetto fondamentale. Il punto di partenza è l'osservazione di pazienti in cui situazioni di stress precedono condizioni di aumentato rischio di malattia. Se si osserva l'evolvere nel tempo di questi studi, si scopre che la scienza dell'integrazione tra sistemi psichici e biologici cresce in maniera esponenziale.

La risposta "lotta-fuga" alle sollecitazioni dell'ambiente

Quando si studia l'uomo di oggi, si tende a studiare, per una serie di ragioni, l'uomo 'culturale' perdendo di vista il primate, l'uomo 'biologico'.

C'è un uomo che esiste da decine di migliaia di anni con un progetto che noi ignoriamo. Siamo progettati per vivere con gli altri, per avere un cervello che incamera gli stimoli e costruisce una relazione con l'ambiente. Più è ricco l'ambiente esterno e più il cervello avrà connessioni neuronali. Il progetto consiste anche nel fatto che questo individuo è programmato per legarsi ai suoi simili, predisposto a mangiare, a procurarsi cibo, a rispettare i cicli (sonno-veglia), a stare con gli altri, a corteggiare e a farsi corteggiare, a proteggere ciò che è suo. Allora come oggi, e per decine di migliaia di anni, la risposta allo stress deve essere stata identica e finalizzata a riconoscere il pericolo, ad attivare la risposta 'lotta-fuga', una risposta che cessa quando cessa il pericolo.

Esiste anche un cervello che riceve gli stimoli (visivi, uditivi, olfattivi) ed un sistema limbico che dà emozioni, che attiva le risposte della corteccia. Esiste un cervello che si occupa delle azioni semplici, con una parte centrale deputata al movimento, un secondo cervello emozionale che elabora le connessioni e un terzo cervello che le elabora e le integra a livello corticale. Il cervello fa da mediatore tra l'ambiente esterno e quello molecolare interno. La risposta 'lotta-fuga' è scritta nei geni, è innata e viene attivata e disattivata rapidamente.

Il gatto che incontra il cane va incontro ad una risposta "lotta-fuga". Entro pochi secondi, infatti, in lui si scatena una tempesta ormonale che si neutralizza poi nell'arco di pochi minuti; il sistema è programmato per questo tipo di risposta e per questa durata.

I problemi nascono quando subentrano stress cronici. Ad esempio, topini esposti al gatto dietro ad un vetro di protezione per dieci minuti al giorno, quindi sottoposti a stress quotidiano, dopo un mese diventano più suscettibili ad andare incontro a malattie, quindi più sensibili ad agenti patogeni. La risposta *'lotta-fuga'* in questi casi si trasforma in fattore di rischio.

Lo stesso accade all'essere umano nella preistoria; per garantirsi la sopravvivenza in un ambiente per lui allora molto ostile e spesso pericoloso, senza un rapido meccanismo di stimolo-risposta non avrebbe potuto sopravvivere a lungo e la specie si sarebbe estinta. Con il progredire della civiltà siamo, (soprattutto negli ultimi decenni) ora sottoposti a sollecitazioni croniche, continue, che non danno possibilità di fuga, nei cui confronti intraprendere un'azione diretta, aperta, è impossibile.

Nati e progettati per il tipo di risposta *'lotta-fuga'*, con tempi di risposta dell'ordine di secondi o di minuti (come, ad esempio, evitare l'attacco di un predatore), ci troviamo di fronte ad una condizione di stress che può durare ore, giorni, o anche mesi o anni, con la conseguenza che un cumulo di condizioni di stress non pareggiate da eventi positivi possono portare l'individuo a rischio di malattie.

Cos'è lo stress

Lo stress è un termine utilizzato in molti contesti, spesso in modo non appropriato; un errore che spesso si commette è quello di utilizzare il termine stress per definire lo stimolo invece della reazione. Come hanno indicato alcuni autori, lo stress non è il "traffico" ma la reazione della persona al "traffico".

Poiché nella reazione dell'organismo alle pressioni ambientali vi è una componente oggettiva (lo stimolo) e una componente soggettiva (la reazione allo stimolo), si può dire che:

"lo stress è una reazione individuale ad un insieme di stimoli oggettivi che viene soggettivamente riconosciuto come richiesta di prestazioni".

Lo stress è quindi il risultato di un processo di adattamento che coinvolge l'individuo durante la sua interazione con l'ambiente: il soggetto valuta l'evento che deve essere affrontato (impegni lavorativi, conflitti familiari, difficoltà nelle relazioni sociali ...) e cerca una strategia per farvi fronte.

Se l'individuo è in grado di reagire in modo efficace alle pressioni a cui è sottoposto nel breve termine, utilizzando le proprie strategie e risorse, queste pressioni possono essere considerate positive in quanto permettono lo sviluppo dell'individuo stesso: in questo caso si parla di **eustress** o stress positivo.

Se, al contrario, le condizioni sfavorevoli superano le capacità e le risorse proprie oppure sono prolungate nel tempo, l'individuo diventa incapace di reagire e offre risposte poco adattive: in questo caso si parla di **distress** o stress negativo. Comunemente è questa ultima la situazione che viene definita con il termine di "stress".

Le tre caratteristiche implicite dello stress negativo sono:

1. ci deve essere una risposta psicologica eccitata dallo stress
2. il fattore di stress deve essere percepito come avverso
3. la persona deve sentire di non avere il controllo del fattore di stress

Ci sono alcune parole che vengono usate per definire e comprendere *"l'evento stress"*:

- ✓ *stressori (stressors)*: sono gli eventi (stimoli) che si devono affrontare
- ✓ *tensione (strain)* è la prima reazione fisica, psicologica o comportamentale agli stressori
- ✓ *effetti (outcomes)* sono le conseguenze della tensione sia a livello individuale che collettivo
- ✓ *coping* sono le strategie ed i processi cognitivi messi in atto dall'individuo per far fronte agli stressori.

Come fa l'individuo ad adattarsi all'ambiente

In presenza di uno stressor proveniente dall'ambiente, l'organismo risponde con:

- un **adattamento del comportamento**
- un'**attivazione integrata del sistema psico-neuro-endocrino-immunologico**.

Tali risposte rappresentano un sistema di difesa per proteggerci stimolando l'organismo a lottare o a fuggire davanti ad una situazione di stress, così da assumere un atteggiamento adatto a:

- risolvere tale situazione definitivamente o momentaneamente
- evitare le possibili conseguenze negative di fronte alla difficoltà della soluzione
- sviluppare degli adattamenti che permettano una sopravvivenza rispetto alle limitazioni imposte, qualora esista una chiara impossibilità a risolvere tale situazione di stress.

Nel processo di adattamento si possono individuare tre fasi:

- ✓ **fase di allarme:** in questa prima fase l'organismo reagisce rapidamente agli stressors, attraverso la mobilitazione di energie difensive (innalzamento della frequenza cardiaca, della tensione muscolare, diminuzione della secrezione salivare, ecc.) che hanno il compito di procurare una reazione immediata di attivazione e accomodamento da parte del sistema nervoso (shock e controshock).
- ✓ **fase di resistenza:** questa seconda fase si attiva solamente se gli stressors sono prolungati ed intensi. Consente un adattamento massimo ma le difese allertate nella prima fase sono in precario equilibrio. Si possono avere manifestazioni transitorie come la diminuzione delle difese immunitarie, inibizione delle reazioni infiammatorie, aumento dell'acidità gastrica, ipertensione arteriosa, ecc.
- ✓ **fase di esaurimento:** si entra nella terza fase se lo stato di adattamento della seconda fase viene prolungato oppure l'organismo non è in grado di mettere in atto risposte adeguate. L'esaurimento è caratterizzato da squilibri di tipo funzionale e da patologie d'organo. L'organismo può andare incontro a danni irreversibili inclusa la morte.



L'individuo vive in uno stato di salute e di benessere solamente se le sollecitazioni esterne sono proporzionali alle sue capacità di risposta.

Cause e percezione soggettiva dello stress

Lo sviluppo sociale nei paesi industrializzati esige un adattamento veloce e cronometrico per non perdere il ritmo di industrializzazione, produzione e competitività. La capacità di adattamento soggettivo, sia in termini di velocità che di puntualità, può provocare uno sfasamento fra i cambiamenti ambientali e la personale e soggettiva capacità di adattamento con possibili conseguenze sia a livello organico che comportamentale.

Ogni persona riesce a tollerare un diverso livello di tensione che corrisponde ad un proprio modo di vedere, sentire, percepire gli eventi che deve affrontare; ciò che rappresenta una preoccupazione, uno stressors, per un individuo, può non essere rilevato in modo problematico da un altro; gli studi attuali sono orientati ad attribuire questa capacità di resistenza allo stress a fattori genetici.

Risulta pertanto quasi impossibile elencare le cause che lo determinano; possiamo tentare di semplificarle in:

- ✓ **fattori ambientali:** la mancanza di un'abitazione, sovrappopolazione cittadina, ambienti rumorosi, inquinati o particolarmente degradati dal punto di vista igienico e sociale; ma anche il caldo e il freddo intenso, cataclismi (guerra, terremoto, alluvioni, eruzioni vulcaniche, frane ...), ecc.
- ✓ **stili di vita, atteggiamenti riconducibili alla personalità dell'individuo:** abuso di fumo, di alcool o droghe, abuso di farmaci, scarsa attività fisica, alimentazione non equilibrata, scarso rispetto dei ritmi sonno-veglia, ecc.
- ✓ **eventi della vita quotidiana:** matrimonio, gravidanza, morte del coniuge, assenza o precarietà del lavoro, pensionamento, ipoteca, divorzio, vacanze, ecc.
- ✓ **malattie organiche:** quando il nostro corpo è affetto da determinate malattie, l'organismo intero nel tentativo di difendersi si pone in uno stato di tensione;
- ✓ **fattori mentali:** conflitti familiari, problemi socioeconomici, scolastici, affettivi, ecc.
- ✓ **eventi e situazioni legate all'ambiente di lavoro:** costrittività organizzative.

Gli effetti a lungo termine dello stress negativo (distress)

La fase di esaurimento è caratterizzata da tre tipi di risposta frequentemente osservate:

- disordini comportamentali
- disordini psico-fisiologici
- disordini biologici.

I disturbi comportamentali ed emozionali danno luogo ad una vasta gamma di disordini tra cui ad esempio: abuso di sostanze alcoliche, tabagismo, abuso di farmaci (anti-depressivi, ansiolitici), turbe del comportamento alimentare (ipoalimentazione o bulimia), inibizione generalizzata o sovraccitazione, reazioni affettivo-emotive (tristezza, irritabilità, rabbia, depressione, aggressività), scarsa concentrazione, difficoltà di apprendimento, calo di rendimento, facilità a dimenticare, impoverimento del senso di autostima, aumento del senso di impotenza, chiusura posturale o altre alte reazioni posturali.

Tra i disturbi psico-fisiologici si elencano quelli più importanti e che si riscontrano con maggiore frequenza: sclerotizzazione delle capacità immaginative ed ipertrofia dei processi di razionalizzazione, disturbi del sonno, anomalie cardiovascolari (palpitazioni), dispnea (la frequenza del respiro aumenta per fornire l'ossigeno necessario al cuore, al cervello, ed ai muscoli in attività), ipertensione arteriosa, aumento della glicemia, iperidrosi (la sudorazione aumenta per eliminare le sostanze tossiche prodotte dall'organismo e per abbassare la temperatura corporea), alterazioni delle secrezioni digestive

A livello fisico-biologico si possono avere i seguenti disturbi: tensione muscolare generalizzata connessa ad irrequietezza psicomotoria ed incapacità a rilassarsi, emicrania, stanchezza, problemi sessuali modificazione del quadro biologico con effetti immunodepressivi (aumentata suscettibilità alle malattie infettive e/o all'insorgenza di tumori, diminuzione delle risposte immunitarie).

Ciò che va evitato, quindi, è lo stress intensivo e cronico. Una richiesta dell'ambiente troppo forte, ripetuta o prolungata nel tempo, può determinare una cronicizzazione della risposta biologica dell'organismo. In questo contesto lo stress può determinare l'aggravamento di tutti gli stati disfunzionali e patologici, indipendentemente dalla loro causa primaria. La grande maggioranza delle malattie ha infatti una genesi multifattoriale; lo stress è uno dei fattori; in alcuni casi vi contribuisce in misura quasi irrilevante, ma in altri casi può svolgere un ruolo chiave "nello spostare l'equilibrio", esercitando un effetto scatenante dei sintomi della malattia e/o l'accelerandone il decorso.

Lo stress lavoro correlato

Il lavoro occupa gran parte del tempo di ognuno di noi ed è quindi fondamentale nello sviluppo della personalità e nella realizzazione dei propri bisogni. Lo stress legato all'attività lavorativa si manifesta quando le richieste dell'ambiente del lavoro superano la capacità del soggetto ad affrontarle. Lavorare, per esempio sotto pressione, può migliorare le prestazioni e dare soddisfazione quando si raggiungono obiettivi impegnativi. Tuttavia, quando la richiesta e le pressioni diventano eccessive provocano elevati livelli di stress, fattore questo negativo sia per i lavoratori che per le aziende.

Stress e 'Sindrome Corridoio'

Il passaggio dall'ambiente di lavoro a quello privato e viceversa comporta frequentemente un trasferimento di residui emozionali negativi che si impiantano in contesti non appropriati, con il rischio di sovraccaricare la capacità individuale di gestire sia le competenze lavorative che quelle private.

Nel contesto di vita contemporanea si sono annullati i filtri che gestivano le singolarità del quotidiano lavorativo e di quello privato; si è infatti creato un **'corridoio' senza soluzione di continuità tra gli stimoli propri dell'ambiente di lavoro e quelli della vita familiare o privata che sia.**

Succede che sempre più spesso la famiglia generi e/o amplifichi le tensioni fisiche, emotive e comportamentali restituendole nel contesto lavorativo, in un ciclo autogenerante; accade così che di fronte a normali stimoli lavorativi la soggettività individuale risulti già ipersensibilizzata e pronta a generare scompensi biologici e comportamentali.

D'altra parte però, non è raro che le tensioni lavorative vengano trasportate nella vita privata, non strutturata a compensarle, e quando tali tensioni assumono carattere di cronicità e di eccesso possono provocare rotture comunicative e quindi incomprensioni, frustrazioni, solitudine ed aggressività che, senza incontrare ostacoli, migrano nella fucina dell'ambiente lavorativo.

Ciò è vero sia per il datoriale che per il dipendente in quanto tali ruoli, talvolta invertiti, sono interpretati nel privato ed in particolar modo nella famiglia, ormai anch'essa struttura produttiva.

Non soltanto rabbia, aggressività, frustrazione, insoddisfazione, astenia e mancanza di concentrazione ma anche disturbi fisici quali cefalee, dolori muscolari, gastralgie e sensibilità alle infezioni possono migrare nei due comparti, creando così spesa sociale e sanitaria da una parte e mancata produttività dall'altra.

Definizioni di stress lavoro correlato

Con il decreto legislativo n. 81 del 2008 (testo unico sulla sicurezza sul lavoro) si è puntata l'attenzione sul rischio stress lavoro correlato, richiamando espressamente l'Accordo Europeo del 2004, sottoscritto dalle quattro maggiori organizzazioni a livello comunitario (ETUC, UNICE, UEAPME e CEEP) per definirne il valore e le politiche da adottare per prevenirlo.

Lo stress lavoro correlato viene pertanto definito come uno **"*stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali e che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di far fronte in maniera adeguata alle richieste o alle attese nei loro confronti*".**

Lo stress correlato al lavoro può quindi essere inteso come un danno fisico e una risposta emotiva che interviene quando le caratteristiche del lavoro non corrispondono con le capacità, le risorse o i bisogni dei lavoratori. Esso può condurre ad un indebolimento della salute e addirittura infortuni.

Lo stress è dannoso quando:

- ✓ gli stimoli sono troppo intensi e/o prolungati nel tempo
- ✓ tra una reazione di stress e l'altra non vi è un periodo di recupero sufficiente
- ✓ vi è una quantità elevata di stimoli di lieve entità che, proprio perché inavvertiti, non vengono gestiti adeguatamente
- ✓ la normale e fisiologica risposta da stress viene impedita da "regole sociali".

Possibili conseguenze dello stress sull'individuo

Non sempre è facile riconoscere i primi sintomi di stress, soprattutto quando assumono la forma della rassegnazione, con uno stato d'animo depresso, tendenza all'isolamento, labilità emotiva, perdita di interessi e di spirito di iniziativa, stanchezza e demotivazione, minor efficacia sul lavoro, disturbi della comunicazione, possibilità che si verifichino incidenti. Spesso i primi indicatori di un disagio che si protrae da mesi vengono riconosciuti ed accettati quando si configurano come sintomi di una malattia, la persona va dal medico, ammettendo esplicitamente di aver bisogno di aiuto, mettendo in primo piano i sintomi della malattia e lasciando sullo sfondo il complesso articolarsi dei suoi vissuti di ansia e frustrazione.

L'individuo quando è sottoposto ai fattori stressanti prolungati nel tempo può esprimere disturbi a livello comportamentale, fisico e psicologico:

- ✓ a **livello di comportamento** può presentare manifestazioni quali abuso di alcool, tabacco, farmaci (anti-depressivi, ansiolitici); comportamenti aggressivi; tendenza a correre rischi eccessivi al lavoro e nel traffico per percezione inadeguata del pericolo
- ✓ a **livello psicologico** può presentare ansia, suscettibilità, tristezza, irritabilità, mancanza di fiducia, incapacità di concentrarsi, disagio, inquietudine, problemi relazionali anche in famiglia, ecc.
- ✓ a **livello fisico** può accusare emicrania, stanchezza, disturbi digestivi, problemi sessuali, aumento della pressione arteriosa, accelerazione del battito cardiaco, contrattura muscolare con conseguenti dolori cervicali, alla testa e alle spalle, lombalgia, secchezza della gola e della bocca, pirosi dovuta all'eccessiva secrezione di succhi gastrici acidi, ecc.

Possibili conseguenze dello stress per le aziende

Lo stress legato all'attività lavorativa può divenire un problema per l'azienda su molti versanti in quanto può comportare problemi:

- ✓ a livello aziendale: intesi come aumento dell'assenteismo, frequente avvicendamento del personale, scarso controllo dei tempi di lavorazione, problemi disciplinari, vessazioni, comunicazioni aggressive, danno all'immagine aziendale, ecc.
- ✓ a livello di prestazioni individuali: intesi come riduzione della produttività o della qualità del prodotto o del servizio, infortuni, processo decisionale inadeguato, errori, ecc.
- ✓ a livello economico: inteso come aumento dei costi per un possibile indennizzo o delle spese mediche, per il reclutamento e la formazione di nuovo personale, ecc.

Prevenire lo stress in ambiente di lavoro

Lo stress legato all'attività lavorativa si può prevenire e l'azione finalizzata a ridurlo può essere economicamente molto efficace. Un adeguato investimento in prevenzione e formazione compenserà anche le imprese in termini di minor assenteismo, minor numero di infortuni, di errori, ecc., in favore di una migliore qualità dei beni o dei servizi erogati e di una buona immagine dell'azienda stessa.

La Commissione europea ha introdotto negli ultimi 15 anni dei provvedimenti, al fine di garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori. La direttiva 89/391 del Consiglio del 1989 contiene gli indirizzi fondamentali per la salute e la sicurezza sul lavoro. Ai sensi di tale direttiva, i datori di lavoro hanno la responsabilità di garantire che i dipendenti non siano danneggiati dall'attività che svolgono, nonché dagli effetti dei rischi psicosociali legati all'attività lavorativa. In base all'approccio della direttiva, è necessario valutare i rischi lavorativi anche per gli aspetti che possono generare rischi psicosociali, e definire le misure di prevenzione conseguenti. La valutazione deve essere riesaminata ogni qualvolta si verifichino cambiamenti all'interno dell'azienda. Ognuna di queste operazioni deve essere intrapresa con il coinvolgimento dei dipendenti e dei loro rappresentanti; a loro si dovrebbe chiedere qual è la causa dello stress, quali gruppi ne soffrono e cosa si può fare per aiutarli.

I fattori di rischio sono da ricercare:

- nella cultura organizzativa e nell'"atmosfera" aziendale in quanto rappresentano il modo in cui l'azienda affronta lo stress legato all'attività: è indispensabile tenere in evidenza che lo stress legato al lavoro è un sintomo di un problema organizzativo e non una debolezza individuale

- nelle prestazioni richieste quali, ad esempio, la quantità e qualità di lavoro (la presenza di troppo o troppo poco lavoro da svolgere, mancanza di risorse, ecc.) e nell'esposizione a rischi fisici (sostanze chimiche, rumore, ecc.)
- nel grado di controllo che i singoli soggetti "percepiscono" di avere sul lavoro e in che termini possono influire sul modo in cui lo svolgono
- nelle relazioni sul luogo di lavoro (rapporti orizzontali e verticali)
- nel cambiamento organizzativo, sul come viene gestito e comunicato
- nel ruolo, verificando se tutti i soggetti comprendono quale sia il loro ruolo e le loro responsabilità all'interno dell'azienda o se soffrono per l'ambiguità di ruolo
- il tipo di sostegno da parte dei colleghi e dei responsabili
- nella formazione per assicurare ai singoli soggetti le capacità necessarie per eseguire le loro mansioni ma anche per orientare, nel lavoro, la loro creatività e incrementare la motivazione, ecc.
- nei fattori individuali che tengono conto delle differenze individuali: ad esempio alcuni soggetti potrebbero rendere molto lavorando con scadenze pressanti, mentre altri preferiscono pianificare il loro lavoro.

È infine importante la rilevazione precoce di sintomi fisici, comportamentali e psico-emozionali in quanto segnali di allarme di situazioni di rischio anche al fine di intervenire in modo tempestivo sulle condizioni di salute dell'individuo.

Valutazione dello stress lavoro correlato

I disturbi psichici possono essere considerati di origine professionale solo se sono causati, o concausati in modo prevalente, da specifiche e particolari condizioni dell'attività e dell'organizzazione del lavoro. Si ritiene che tali condizioni ricorrano esclusivamente in presenza di situazioni di incongruenza delle scelte in ambito organizzativo, situazioni definibili con l'espressione "*costrittività organizzativa*" (fonte INAIL). Sono pertanto esclusi dalla trattazione:

- i fattori organizzativo/gestionali legati al normale svolgimento del rapporto di lavoro (nuova assegnazione, trasferimento, licenziamento)
- le situazioni indotte dalle dinamiche psicologico-relazionali comuni sia agli ambienti di lavoro che a quelli di vita (conflittualità interpersonali, difficoltà relazionali o condotte comunque riconducibili a comportamenti puramente soggettivi che, in quanto tali, si prestano inevitabilmente a discrezionalità interpretative)
- sindromi e disturbi psichici riconducibili a patologie d'organo e/o sistemiche, all'abuso di farmaci e all'uso di sostanze stupefacenti.

Rimane pertanto al di fuori del percorso di valutazione dei rischi quello stress derivante da cause non dipendenti dall'attività lavorativa, legate quindi a specifiche condizioni di vita dei soggetti, condizioni che, comunque, qualora comportino conseguenze di rischio nell'ambiente di lavoro, non possono certamente essere ignorate, ma vanno affrontate singolarmente da personale medico qualificato.

Scopo della valutazione è determinare il livello di rischio stress presente sul lavoro sulla base di una indagine dei fattori di rischio (stressors) presenti in azienda e, ove necessario, individuare le possibili misure correttive per la loro eliminazione o, quando essa non è possibile, riduzione a livelli tollerabili.

La valutazione del rischio concernente lo stress richiede l'adozione degli stessi principi e processi basilari di altri pericoli presenti sul luogo di lavoro: identificare i pericoli, decidere quali azioni è necessario intraprendere, comunicare i risultati della valutazione e revisionarli a intervalli appropriati. Il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti in questo processo è fondamentale per il suo buon esito.

In ottemperanza alle vigenti (e recenti) normative in materia (D.Lgs. 81/08), la valutazione del rischio si articola in due fasi: una necessaria (la valutazione preliminare); l'altra eventuale, da attivare nel caso in cui la valutazione preliminare rilevi significativi livelli di rischio da stress lavoro-correlato non compensati.

La valutazione consiste nell'esaminare gli indicatori oggettivi e verificabili, ove numericamente apprezzabili, appartenenti alle seguenti aree:

- I. eventi sentinella (ovvero indicatori di carattere aziendale), quali ad esempio: indici infortunistici, assenze per malattie, turnover, procedimenti e sanzioni, segnalazioni da parte del medico competente (se previsto), oppure segnalazioni dirette e formalizzate da parte dei lavoratori, specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori, richieste di trasferimenti, ecc..
- II. fattori di tipo ambientale, quali ad esempio, dimensioni dei locali, ergonomia dei posti di lavoro, rumore prodotto dall'attività, condizioni di microclima, condizioni di illuminamento, facilità di trovare parcheggio
- III. fattori riferiti all'uso delle attrezzature di lavoro ed alla eventuale necessità di indossare Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) indispensabili per ridurre l'esposizione a rischi infortunistici o per la salute non altrimenti eliminabili
- IV. fattori relativi al contesto ed al contenuto del lavoro quali, ad esempio: turni di lavoro, carichi di lavoro, orari di lavoro, corrispondenza tra competenze e requisiti professionali richiesti, formazione, informazione e addestramento, autonomia decisionale, responsabilità nei confronti di terzi, condizioni di affaticamento fisico e/o mentale, pause di lavoro, ecc.

L'indagine è estesa a tutti i lavoratori, dirigenti e preposti compresi; essa prende in esame i singoli soggetti o, in fase preliminare, i gruppi omogenei di lavoratori che risultano essere esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che tiene conto dell'effettiva organizzazione aziendale.

Il percorso metodologico adottato per la valutazione dei rischi è basato su:

1. raccolta delle informazioni e dei dati organizzativi aziendali
2. coinvolgimento dei lavoratori e/o delle loro figure rappresentative
3. utilizzo di liste di controllo contenenti i fattori di stress pertinenti al tipo di attività svolta
4. valutazione dei suddetti fattori e successiva classificazione del rischio
5. l'indicazione, ove necessario, delle misure correttive riferite ad una intera area oppure ai singoli fattori di stress
6. programmazione dell'attuazione delle misure correttive
7. piano di monitoraggio e riesame del sistema finalizzato alla verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati ed eventualmente all'adozione di azioni correttive o migliorative.

Qualora, a seguito della valutazione si individuino problemi di stress lavoro-correlato, occorrerà adottare misure per prevenirli, eliminarli o ridurli. Il compito di stabilire le misure appropriate spetta al datore di lavoro eventualmente con la consulenza di specialisti del settore; dette misure dovranno essere adottate e condivise con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti.

Tra le misure efficaci di prevenzione dello stress legato all'attività lavorativa vi sono:

- ✓ lasciare ai lavoratori il tempo necessario per eseguire le loro mansioni
- ✓ fornire descrizioni chiare dell'attività da svolgere
- ✓ gratificare i lavoratori che assicurano buone prestazioni
- ✓ consentire ai lavoratori di presentare lamentele e considerarle seriamente
- ✓ permettere ai lavoratori di avere il controllo delle loro attività
- ✓ ridurre al minimo i rischi fisici (es. rumore, microclima ...)
- ✓ consentire ai lavoratori di partecipare alle decisioni che hanno ripercussioni dirette su di loro
- ✓ adattare i carichi di lavoro alle capacità ed alle risorse di ciascun lavoratore
- ✓ assegnare le mansioni in modo che il lavoro sia stimolante
- ✓ definire con chiarezza i ruoli e le responsabilità di lavoro
- ✓ offrire possibilità di interazione sociale
- ✓ evitare ambiguità per quanto riguarda la sicurezza del posto di lavoro e le prospettive di sviluppo professionale.

Qualche consiglio per combattere stress soggettivo sul lavoro

Lo stress è un fenomeno estremamente complesso e caratterizzato anche da una forte componente di soggettività: ad esempio, ciò che una persona considera stressante può essere percepito come gratificante da un'altra e viceversa. Pertanto è praticamente impossibile fornire soluzioni o consigli universalmente validi. Alcune indicazioni di massima sono comunque proponibili come strategie che possono facilitare la gestione della sindrome da stress o, meglio ancora, la sua prevenzione.

Elemento prioritario e fondamentale è l'acquisizione della consapevolezza della propria situazione: imparare ad ascoltare se stessi, le richieste del proprio corpo e della propria mente, percepire come tali i primi segnali di stress (disturbi del sonno, mal di testa, disturbi gastrointestinali, allergie, calo del desiderio sessuale, dolori muscolari, disturbi dell'appetito, aumento di tabagismo o assunzione di alcool, ansia, indecisione, difficoltà di espressione, atti maldestri, ecc.). La presa di coscienza è probabilmente il momento più importante: più precocemente essa avviene, più alta è la probabilità di evitare di sviluppare una vera e propria sindrome da stress. In qualsiasi fase avvenga tale presa di coscienza, è però necessario che il lavoratore si renda conto che esiste la possibilità di uscire dalla situazione, e, soprattutto, di essere in grado di operare lui stesso, comunque, un cambiamento. Probabilmente all'inizio la possibilità di mutare la situazione può apparire quasi impossibile, ma basta procedere per piccoli passi. È consigliabile, prima di tutto, prendersi una pausa dal lavoro, che deve essere dedicata al riposo e all'analisi "a freddo" della situazione. In questo periodo si possono creare nuovi interessi, che magari sono stati trascurati a causa dell'impegno lavorativo.

Una valorizzazione di se stessi e delle proprie potenzialità ("senso di autoefficacia") è l'elemento sui cui concentrarsi per prevenire o gestire al meglio lo stress. Alcuni metodi utilizzabili per rafforzare la stima di sé possono essere:

- porsi obiettivi realistici ed impegnarsi per raggiungerli
- non lasciarsi scoraggiare dagli insuccessi, ma considerarli un momento transitorio, gestirli come occasioni utili per il proprio miglioramento professionale
- trovare spazio ed energie per accrescere le proprie abilità e la propria professionalità
- impegnarsi per risolvere le situazioni lavorative conflittuali senza cadere nell'autocommiserazione ma cercando di ascoltare realmente il punto di vista degli altri
- affrontare le difficoltà senza lasciarsi schiacciare da esse, ma continuando a trovare soluzioni alternative
- quando ricorrono le circostanze richiedere il ricorso ad un sostegno psicologico: pervenire da soli al cambiamento di sé, necessario per uscire da una situazione di forte stress, non è facile.
- infine quando ciò è possibile, è bene realizzare cambiamenti concreti sul lavoro, ad esempio frequentando corsi di formazione che aiutino a sviluppare al meglio le proprie abilità professionali, l'autostima, la capacità di gestire situazioni conflittuali con comportamenti assertivi.

BURN-OUT

(fonte ISPESL ed altri autori)

Il termine inglese "burnout" può essere tradotto letteralmente in "bruciato, esaurito, fuso" e indica una condizione di esaurimento emotivo derivante dallo stress dovuto alle condizioni di lavoro e a fattori della sfera personale e ambientale.

Secondo un approccio specificamente psicologico il burnout è definito come **"un processo nel quale lo stress si trasforma in un meccanismo di difesa e una strategia di risposta alla tensione, con conseguenti comportamenti di distacco emozionale ed evitamento"**.

Il fenomeno fu studiato per la prima volta negli USA da H. Freudenberger il quale, nel 1974, pubblica il primo articolo sull'argomento in cui denomina "burnout" un quadro sintomatologico individuato in operatori di servizi particolarmente esposti agli stress conseguenti al rapporto diretto e continuativo con una utenza disagiata.

Successivamente Maslach (1976) descrive il burnout come una malattia professionale specifica degli operatori dell'aiuto, che colpisce soprattutto quelli più motivati e con aspettative maggiori riguardo al lavoro.

In anni più recenti, sono state molte le definizioni attribuite al fenomeno:

- ✓ reazione di esaurimento emotivo a carichi di lavoro percepiti come eccessivi
- ✓ perdita di interesse per le persone con cui si lavora in risposta allo stress lavorativo
- ✓ ritiro psicologico dal lavoro in risposta ad un eccessivo stress o all'insoddisfazione, con perdita di entusiasmo, interesse ed impegno personale
- ✓ disaffezione al proprio lavoro caratterizzata da delusione, insofferenza, intolleranza, sensazione di fallimento.

Occorre però precisare che il burnout non colpisce solo le persone impegnate in professioni socio-sanitarie: tutte le attività lavorative implicano contatti interpersonali e quindi un certo livello di tensione. Probabilmente però le professioni di aiuto rappresentano il caso più tipico di forte impegno emotivo.

Negli ultimi anni molti ricercatori hanno attribuito alla sindrome diversi significati che possono però essere sintetizzati in un'unica definizione: **la sindrome del burnout è un insieme di sintomi che testimoniano la presenza di una patologia del comportamento, ed è tipica di tutte le professioni ad elevato investimento relazionale.**

Infermieri, psicologi, operatori socio-assistenziali, operatori del volontariato, ma anche insegnanti, poliziotti, infermieri, medici, possono incorrere in questo esaurimento emotivo che conduce inevitabilmente ad una diminuzione delle capacità professionali (Candura SM, 1997).

La sindrome è provocata, dunque, prevalentemente dal contatto continuo con persone portatrici di sofferenza, sia fisica che sociale. Lo stress deriva proprio dall'interazione sociale tra l'operatore ed il destinatario dell'aiuto. Il rapporto tra l'operatore e l'utente è caratterizzato da investimenti emotivi molto forti, va avanti per periodi prolungati ed impegna sul piano personale e umano, oltre che su quello professionale ed influisce sulla qualità del servizio reso.

Secondo Freudemberger il burnout tende ad apparire dopo circa un anno dall'inizio del lavoro in una realtà istituzionale tra gli operatori più motivati ed impegnati e la noia e la routine del lavoro quotidiano sono tra le condizioni scatenanti della sindrome.

Il burnout insorge più frequentemente quando:

- ✓ si lavora in strutture mal gestite sul piano organizzativo, con scarsa retribuzione, sovraccarico di lavoro, scarso sostegno, conflittualità, ecc.
- ✓ esistono contemporaneamente problemi personali di tipo familiare o relazionale
- ✓ esiste la tendenza a sviluppare stati di ansia
- ✓ il proprio livello di difese psicofisiologiche dagli eventi stressanti è normalmente basso

Il burnout è dannoso perché:

- ✓ la qualità della vita e quella del lavoro diventano sempre più scadenti
- ✓ si sviluppano sintomi come la depressione, il senso di colpa e la sfiducia
- ✓ si verificano disturbi fisici come cefalee, disturbi intestinali, affaticamento cronico e insonnia
- ✓ può provocare l'abuso di sostanze quali caffeina, nicotina, alcool, farmaci e droghe

LE CAUSE

Il burnout può manifestarsi in concomitanza dello stress e lo stress può esserne una concausa, ma non necessariamente quando c'è una situazione di stress c'è anche burnout. Quando si parla di burnout si parla di una sindrome, cioè di una costellazione di sintomi e segni. Il burnout è diverso anche dalle nevrosi: si tratta di una patologia comportamentale più che di un disturbo della personalità.

Il burnout è un fenomeno più complesso dello stress, perché determinato non solo dalle componenti soggettiva e oggettiva dello stress *individuale*, ma anche da variabili storico-sociali e culturali che possono "accelerare" il passaggio dallo stress al burnout. Perciò, mentre lo stress è un fenomeno individuale, *il burnout è un fenomeno fondamentalmente psicosociale* [Rossati - Magro 1999,69].

Nel mettere in evidenza le cause del burnout, quindi, occorre distinguere fattori individuali (componente soggettiva e componente oggettiva dello stress) e fattori socio-culturali.

cause del burnout	fattori individuali	stress professionale	cause soggettive
	fattori sociali, culturali, storici		cause oggettive

Cause soggettive del burnout

La componente soggettiva dello stress è quella che determina quali stimoli verranno percepiti come stressanti e l'intensità della reazione individuale a tali stimoli. Fanno parte di questa componente le caratteristiche della personalità, le aspettative professionali, lo stress non professionale.

a) Caratteristiche della personalità

- insufficiente maturazione emotiva
- incapacità di reggere relazioni sociali coinvolgenti
- tendenza all'eccessivo coinvolgimento nelle problematiche altrui
- intolleranza della frustrazione (il soggetto non ritiene che ciò che fa o vuole fare riesca ad influire sull'esito di un determinato evento)
- insufficiente superamento della "posizione depressiva"
- incapacità di gestire il tempo in modo efficace e produttivo, con conseguente continua insoddisfazione per come lo si è utilizzato (indipendentemente dagli esiti raggiunti).

b) Aspettative professionali

- motivazioni inadeguate: desiderio inconsapevole di esercitare potere decisionale sugli altri, bisogno inconscio di approfondire la conoscenza di sé, identificazione con professionisti di successo, fantasia del salvatore
- convinzioni inadeguate: "la formazione garantisce la competenza" e/o "la competenza garantisce la riuscita"
- mistica professionale: rappresentazioni idealizzate della professione (ritenuta intrinsecamente stimolante e gratificante) e dell'utenza (ritenuta sempre riconoscente e collaborativa)
- narcisismo patologico: rappresentazioni idealizzate del "sé professionale" (possono portare al cosiddetto "delirio di onnipotenza").

c) Stress non professionale

Lo stress non professionale a cui si è sottoposti rappresenta un costituente importante della componente soggettiva dello stress professionale; è noto, infatti, che tanto più un soggetto è stressato *fuori dal lavoro*, tanto più sarà intensa la sua reazione agli stimoli stressanti *in ambito lavorativo*.

Cause oggettive del burnout

La componente oggettiva dello stress professionale è stata studiata da D. Cooper, che ha individuato varie classi in cui possono essere suddivise le fonti di stress (*stressors*): *intrinseche al lavoro, relative al ruolo nell'organizzazione, relative allo sviluppo della carriera, relazionali*. Il modello di Cooper, con qualche modifica, può essere utilizzato per suddividere le fonti di stress tipiche delle professioni sociali:

1. Intrinseche al servizio

- a) Relative al lavoro: scarsa retribuzione contrattuale, straordinari (e ore lavorative extra) poco retribuiti o addirittura non pagati, condizioni ambientali sfavorevoli (rumore, scarsa ventilazione, spazi angusti, illuminazione scarsa o abbagliante, umidità, troppo caldo o troppo freddo), poche risorse materiali, carenze strutturali (carenza di attrezzature di lavoro o automezzi di servizio, di strumentazione, di ausili didattici, del budget per le spese educative, ecc.) turni e orari stressanti.
- b) Relative all'utenza: stessi utenti troppo a lungo, utenti cronici e/o incurabili, sovraccarico qualitativo di lavoro (le richieste lavorative sono così elevate da esaurire le energie individuali al punto da non rendere possibile il recupero), sovraccarico quantitativo di lavoro (eccesso di richieste), mancanza di controllo (il disadattamento si verifica quando l'individuo percepisce di avere insufficiente controllo sulle risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro oppure quando non ha sufficiente autorità per attuare l'attività nella maniera che ritiene più efficace), troppa routine.

2. Relative al ruolo nell'organizzazione

- sovraccarico di ruolo: responsabilità superiori al potere decisionale
- ambiguità di ruolo: mansionario o compiti specifici non chiari
- incongruenza di ruolo: il ruolo non è quello desiderato
- conflitti di ruolo o tra un ruolo ed un altro, contraddittorietà all'interno dello stesso ruolo, responsabilizzazione personale sproporzionata al ruolo o all'autonomia

3. Relative alla carriera

- competizione tra colleghi per ottenere promozioni
- delusione per le retrocessioni subite
- "ansia da prestazione" per le promozioni ricevute
- *misteriosità* per il modo in cui qualcuno fa carriera e qualcuno no

4. Relazionali

a) Relazioni con i colleghi:

- conflitti tra colleghi: i conflitti possono nascere tra colleghi con o senza la stessa qualifica e con o senza lo stesso mansionario; possono riguardare qualunque questione lavorativa o personale
- comunicazione tra colleghi insufficiente: i colleghi non danno informazioni esaurienti su ciò che fanno (si percepisce che manca il sostegno, la fiducia reciproca ed il rispetto e le relazioni vengono vissute in modo distaccato ed impersonale)
- poche gratificazioni: mancanza di apprezzamento da parte dei colleghi (si ha disadattamento quando si percepisce di ricevere un riconoscimento inadeguato per il lavoro svolto)
- incapacità di differenziare le mansioni: nelle équipes molto competitive (al loro interno) ognuno vuole fare tutto ciò che fanno gli altri per timore di essere professionalmente danneggiato dalla differenziazione; avviene così che alcune funzioni rimangono scoperte, altre moltiplicate con chiara riduzione dell'efficienza
- relazioni interpersonali con gli utenti (es, alunni, pazienti e relativi parenti, pubblico)
- *mobbing*, ovvero «persecuzione psicologica negli ambienti di lavoro»: consiste in azioni di sabotaggio professionale o personale da parte di colleghi coalizzati.

b) Relazioni con le figure datoriali:

- feedback poco efficace con le figure datoriali di riferimento
- poche gratificazioni: il lavoro ben fatto non viene riconosciuto o apprezzato
- conflitti di valori tra figure datoriali e operatori
- leadership gestita autoritariamente e con poca disponibilità a far partecipare al processo decisionale, bassi livelli di sostegno nella risoluzione di problemi e nello sviluppo personale
- *bossing*, ovvero persecuzione psicologica da parte del datore di lavoro o di altri superiori.

Cause socio-culturali del burnout

La velocità e la facilità con cui lo stress professionale porta alla sindrome di burnout dipendono da numerosi fattori sociali e culturali. Alcuni di questi fattori sono stati messi in evidenza da C. Cherniss (1983):

1. Incremento della domanda

Gli operatori si trovano a fronteggiare un maggior numero di utenti con maggiori problemi, spesso senza un proporzionale aumento delle risorse a loro disposizione. Questa situazione aumenta lo stress degli operatori e può portare al burnout.

3. Sfiducia da parte degli utenti

Gli utenti non hanno più fiducia nei servizi pubblici e nei loro addetti. Sono costretti a ricorrervi spesso, ma si rivolgono ai servizi con astio e aggressività. Anche questo favorisce il passaggio da stress a burnout.

4. Svalutazione del lavoro in se stesso

Un terzo aspetto da prendere in considerazione è la svalutazione sociale del lavoro in se stesso a favore del successo personale e del guadagno economico, con conseguente svalutazione di tutte le professioni sociali - professioni notoriamente poco pagate, nell'ambito delle quali il successo personale è molto relativo - ma in particolare della professione degli insegnanti, verso i quali l'atteggiamento della società è mutato nel tempo e oggi è diventato opprimente e aggressivo.

I SINTOMI DEL BURNOUT

I sintomi associati alla sindrome del burnout sono complessi e possono riguardare tre ambiti diversi:

- la sfera psichica, relativa al pensiero e alle emozioni
- il comportamento
- la sfera psicosomatica

I sintomi psichici

Così come nello stress lavorativo, l'individuo non riesce a far fronte adeguatamente alle richieste ambientali sperimentando un sovraccarico emotivo che si identifica nell'interazione continuata con l'utente, da cui può scaturire una sensazione di esaurimento emotivo e perdita di energia. A livello cognitivo-emotivo l'operatore in burnout sperimenta una vera e propria disaffezione al proprio lavoro, caratterizzata da delusione, insofferenza, intolleranza, cinismo, indifferenza, ma anche da sensi di colpa, sensazione di fallimento, tendenza ad ingigantire gli eventi negativi.

- ✓ **Crollo delle energie psichiche:** l'operatore fa sempre più fatica a recarsi al lavoro la mattina, è apatico e demoralizzato, non riesce a concentrarsi come dovrebbe, è irritabile, costantemente preoccupato, sviluppa paure immotivate e sensi di colpa, si sente un fallito.
- ✓ **Crollo della motivazione:** il rapporto con l'utenza perde la sua caratterizzazione di relazione d'aiuto e si trasforma in una mera relazione "tecnica" di servizio. Il distacco emotivo sperimentato dall'operatore conduce alla perdita della sua capacità empatica e, in alcuni casi, al rifiuto (anche fisico) degli utenti e dei colleghi.
- ✓ **Caduta dell'autostima:** l'operatore non si sente realizzato sul lavoro e tende a svalutarsi sia sul piano professionale, sia, gradualmente, su quello personale. Egli perde la fiducia nelle proprie capacità e sente di non essere all'altezza delle situazioni.
- ✓ **Perdita di controllo:** che si manifesta anche con il "portarsi il lavoro a casa". L'operatore non riesce più a circoscrivere lo spazio o l'importanza del lavoro nella propria vita. Si sente "invaso" dal lavoro e non riesce a smettere di pensarci, anche oltre l'orario lavorativo. Il malessere percepito pervade anche la sfera privata.

I sintomi comportamentali

Lo sviluppo della sindrome di burnout può stimolare comportamenti che costituiscono un rischio per la salute.

- ✓ **Comportamenti che testimoniano un forte disimpegno sul lavoro:** aumenta l'assenteismo, il soggetto trascorre gran parte del suo tempo al telefono, cerca continuamente scuse per uscire o svolgere attività che non richiedano interazioni con utenti e colleghi, presenza alle riunioni strettamente necessarie senza interagire e trova difficoltà a scherzare sul lavoro.
- ✓ **Eventi distruttivi:** il burnout può spingere l'operatore ad un forte tabagismo e/o all'assunzione di alcool, psicofarmaci, stupefacenti; può verificarsi inoltre un aumento della propensione agli incidenti.
- ✓ **Comportamenti eterodistruttivi:** il soggetto è propenso a compiere atti violenti e crudeli verso gli utenti come seriazione, allontanamento fisico, espulsione, aggressività verbale, manifestazioni di indifferenza ma anche reazioni emotive impulsive e violente verso i colleghi.

I comportamenti lavorativi messi in atto dagli operatori in fase di burnout riguardano soprattutto il rapporto interpersonale con l'utenza nel momento in cui tale rapporto perde la proprietà di relazione di aiuto e diviene essenzialmente una relazione tecnica di 'servizio': perdita dei sentimenti positivi verso l'utenza e la professione, perdita della motivazione, dell'entusiasmo e del senso di responsabilità, impoverimento delle relazioni, utilizzo di un modello lavorativo stereotipato con procedure standardizzate e rigide, cinismo verso la sofferenza, difficoltà ad attivare processi di cambiamento.

I sintomi fisici

Il burnout provoca o, più spesso, aggrava alcuni disturbi di tipo psicosomatico. Proprio il termine "psicosomatico" può spesso indurre a percepire questi disturbi come "non veri", per la difficoltà di identificare un rapporto causa-effetto tra stress e malattia: in realtà i sintomi psicosomatici non vanno sottovalutati. Tra questi i più frequenti sembrano essere:

- disturbi gastrointestinali (gastrite, colite, stitichezza, diarrea)
- disfunzioni a carico del sistema nervoso centrale (emicrania, cefalea, astenia)
- disturbi sessuali (frigidità, impotenza, calo del desiderio)
- malattie della pelle (acne, dermatite, eczema, afte)
- asma e allergie
- disturbi del sonno (difficoltà di addormentarsi, risvegli frequenti o precoci) e insonnia
- disturbi dell'appetito
- artrite, cardiopatia, diabete
- diminuzione delle difese immunitarie

PREVENZIONE

Soluzioni preconfezionate alla sindrome del burnout non esistono poiché i fattori in gioco sono complessi. Ogni intervento di prevenzione del burnout è implicitamente un intervento di promozione del benessere per l'operatore. Da qui la necessità di creare un ambiente di lavoro nel quale:

- gli obiettivi lavorativi siano sempre chiari e percepibili
- il lavoro sia sottoposto a periodici controlli per valutare i risultati ottenuti
- sia garantita la piena autonomia professionale ed il senso di controllo sul proprio lavoro

Possibili misure di prevenzione **ad iniziativa dell'organizzazione:**

- divulgare gli obiettivi scelti
- contenere gli adempimenti burocratici e routinari a carico degli operatori
- coinvolgere gli operatori nell'attività della struttura anche attraverso incontri periodici
- eliminare o ridurre dall'ambiente di lavoro i fattori di rischio per la salute degli operatori
- introdurre incentivi e gratificazioni di natura diversa
- formazione permanente degli operatori
- evitare l'isolamento sul lavoro delle persone in burnout

- istituire attività di sostegno/consulenza a favore degli operatori con la creazione di gruppi di ascolto e sostegno sotto la supervisione di un esperto per affrontare difficoltà personali ed organizzative.

Possibili misure di prevenzione **ad iniziativa personale**

- confrontarsi periodicamente con operatori del settore e di settori diversi
- monitorare le situazioni di rischio per adeguare ad esse gli interventi formativi di sostegno
- ottimizzare la gestione del proprio tempo lavorativo
- autovalutare costantemente i risultati del proprio lavoro
- migliorare le proprie capacità di comunicazione
- riconoscere i propri limiti dinnanzi alla gestione della sofferenza altrui e cercare aiuto
- introdurre un cambiamento radicale nella propria vita professionale
- se necessario, ricorrere ad un periodo di psicoterapia rivolgendosi ad esperti / specialisti del settore.

IL MOBBING

(fonte ISPESL)

Il termine inglese "**mobbing**" deriva dal verbo inglese "to mob" che significa 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.

Non esiste una definizione univoca di mobbing che sia internazionalmente riconosciuta. Nell'ambito dell'Unione Europea è abbastanza frequente definirlo 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 che mentale.

In Italia, anche per le implicazioni medico-legali che il fenomeno può comportare, c'è la tendenza a valutare la 'intenzionalità' di chi lo attua e si preferisce definirlo come "**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**".

Di fatto simili forme di aggressività sono state sempre presenti nel mondo del lavoro e delle organizzazioni (si pensi al 'nonnismo' nelle caserme o al bullismo nella scuola) ma in misura tale da consentire una loro risoluzione nell'ambito delle dinamiche e degli strumenti di gestione dell'impresa.

A seguito delle continue trasformazioni strutturali e culturali tipiche del mondo del lavoro, negli assetti societari moderni sono sempre più presenti fenomeni come ristrutturazioni aziendali, introduzione di nuove tecnologie, adozione di filosofie e modelli gestionali flessibili, nonché una maggiore diversificazione della forza lavoro. Pertanto, in un mercato del lavoro sempre più globale e flessibile, si riscontra un aumento di conflitti relazionali che, se mal gestiti, facilitano la comparsa di episodi e fenomeni disfunzionali riconducibili al mobbing.

Per quanto attiene alle caratteristiche dei ruoli presenti all'interno del processo di mobbing, è possibile individuare diverse «figure»: il **mobber**, colui che intraprende le azioni vessatorie nei confronti degli altri lavoratori; il **mobbizzato**, colui che le subisce; gli **spettatori**, coloro i quali non sono direttamente investiti dagli attacchi ma assistono quotidianamente alle vessazioni e che possono essere distinti in indifferenti (che di fatto favoriscono il mobber con il loro non intervento), oppositori (che si schierano in difesa del o dei mobbizzati), side mobber (che aiutano e si alleano attivamente con il mobber).

Tipi di mobbing più comuni

Si distinguono due tipi di mobbing:

- ✓ **mobbing emozionale:** si scatena tra singole persone, più frequentemente tra capo e collaboratore (mobbing verticale), ma anche tra colleghi (mobbing orizzontale)
- ✓ **mobbing strategico:** è attuato intenzionalmente dall'impresa verso uno o più dipendenti.

Il **mobbing emozionale**. È la forma prevalente nella pubblica amministrazione. Il conflitto iniziale può nascere anche da banali divergenze di opinione, da gelosie o rivalse, da differenze di razza, religione o cultura o, più semplicemente, da diversi stili di abbigliamento e di acconciatura. Nel mobbing la competenza sociale e le caratteristiche di personalità del mobber e della vittima giocano un ruolo senz'altro importante. I colleghi (gli spettatori) in genere prendono le distanze dal malcapitato, nel timore di compromettere i loro rapporti col capo o con i colleghi che potrebbero attivare forme di rappresaglia contro di loro e privarli dei piccoli benefici di cui possono godere.

Il mobbing orizzontale. A differenza di altri paesi, come per esempio gli Stati Uniti, in Italia il mobbing praticato tra colleghi di pari grado è meno presente, anche se si incominciano a registrare i primi segnali di cambiamento. Infatti, le difficoltà del mercato del lavoro, l'alto tasso di disoccupazione, gli esiti lavorativi incerti dei contratti atipici, la mancanza di trasparenza nello sviluppo di carriera, favoriscono

una forte competizione in grado di attivare alti livelli di aggressività e destrutturare i rapporti interpersonali.

Il mobbing strategico. Per mobbing strategico (detto anche *bossing*) si intende quella forma di pressioni psicologiche esercitate strategicamente dalle imprese (prevalentemente private), per promuovere l'allontanamento dal mondo del lavoro di soggetti diversamente scomodi.

Poco visibile sino alla fine degli anni '90, è divenuto prassi abbastanza frequente nelle imprese che hanno subito ristrutturazioni, fusioni, cambiamenti che abbiano comportato un surplus di personale.

Può trattarsi di soggetti appartenenti a gestioni precedenti o assegnati a reparti da dismettere o anche di soggetti da riqualificare professionalmente.

Non sono infrequenti azioni mobbizzanti anche nei confronti di dipendenti divenuti troppo costosi (seniores) o che non corrispondono più alle attese dell'organizzazione (lunghe assenze per congedi parentali, malattie serie, portatori di handicap, ecc.).

È evidente che in questi casi le dinamiche personali come la scelta del 'capro espiatorio' non hanno alcun significato; fortemente in ansia per le loro sorti future, i colleghi assistono silenti e distanziati a dette manovre di mobilità forzata.

Le principali azioni mobbizzanti

Si riportano qui di seguito alcune tra le azioni mobbizzanti più significative, individuate da Leymann:

- **attacchi alla possibilità di comunicare:**

- il capo e/o i collaboratori limitano la possibilità di esprimersi della vittima
- gli si rifiuta il contatto con gesti o sguardi scostanti
- la vittima viene sempre interrotta quando parla
- si fanno rimproveri e/o critiche continue al suo lavoro e alla sua vita privata

- **attacchi alle relazioni sociali:**

- la vittima viene costantemente isolata; si evita di rivolgerle la parola
- ci si comporta come se il soggetto non esistesse (esclusione da occasioni di ritrovo informali)
- spesso la vittima viene trasferita in ambienti lontani da quelli dei colleghi

- **attacchi all'immagine sociale:**

- si parla alle spalle della vittima
- la si ridicolizza
- la si costringe a lavori non consoni al suo ruolo
- si prende in giro un suo handicap fisico

- **attacchi alla qualità delle condizioni e delle mansioni lavorative:**

- alla vittima vengono affidati compiti lavorativi al di sotto della sua qualifica o al di sopra della sua preparazione per indurlo in errore
- le vengono affidati compiti senza senso e sganciati dal ciclo produttivo
- viene continuamente trasferita da un posto all'altro, da una mansione all'altra, senza motivo.

Le ricadute sulla persona

A differenza di quanto alcune volte si sente affermare, il mobbing non è una malattia, ma una condizione lavorativa estrema e, in quanto tale, può comportare importanti effetti negativi sulla salute delle persone coinvolte. Il mobbing costituisce un fattore lesivo sia per il corpo che per la psiche dei soggetti interessati, producendo alterazioni funzionali a vari livelli. I soggetti sottoposti a violenza psicologica presentano un rischio elevato di sviluppare disturbi d'ansia e dell'umore (disturbi del sonno e dell'apparato digerente, cefalee e problemi muscoloscheletrici, perdita dell'autostima e del desiderio sessuale, depressione, ecc.).

Non sempre il medico generico riesce a riconoscere e gestire la sintomatologia da stress che tale fattore psicosociale provoca; infatti il mobbing ha tutte le caratteristiche di uno *stressor* con potenzialità di generare una risposta di stress negativo e cronico: intensità, durata nel tempo, cambiamento continuo, tutto ciò crea, a seconda della soggettività individuale, una caratteristica risposta da stress che può

essere (insieme o separatamente) cognitiva, emozionale, comportamentale, fisica, biologica creando dei fattori di rischio additivi a quelli già eventualmente esistenti.

Quindi il mobbing, nelle sue più diversificate manifestazioni, rappresenta un continuo adattamento a stimoli forti ed imposti. Tutto ciò determina l'attivazione del sistema dello stress funzionale a creare adattamento produttivo. Però l'intensità, la durata degli stimoli ed il progressivo indebolimento delle difese psichiche soggettive comportano il rischio di una cronicizzazione dello stress negativo con le conseguenze relative. Le conseguenze sulla salute più frequentemente correlate al *mobbing* sono le seguenti:

Psicopatologiche	Psicosomatiche	Comportamentali
Alterazioni dell'umore	Attacchi d'asma	Aumento del consumo alcolico
Apatia	Cefalea	Abuso di farmaci
Incubi ricorrenti	Crisi anginose	Aumento del fumo
Insicurezza	Crisi emicraniche	Disfunzioni sessuali
Insonnia	Dermatite	Disturbi dell'alimentazione
Irritabilità	Disturbi dell'equilibrio	Isolamento sociale
Pensiero intrusivo	Dolori articolari e muscolari	Reazioni auto ed etero aggressive
Perdita di iniziativa	Gastralgie	
Problemi di concentrazione	Ipertensione arteriosa	
Reazioni d'ansia	Palpitazioni	
Reazioni fobiche	Perdita di capelli	
Reazioni di evitamento	Tachicardia	
Umore depresso	Ulcere gastroduodenali	

Altre conseguenze possono essere l'insorgere di problemi familiari o finanziari a causa dell'assenza o dell'allontanamento dal lavoro. In tale contesto si può creare un circolo vizioso in cui la vulnerabilità del mobbizzato aumenta gli errori che a loro volta intensificano gli attacchi e neutralizzano la capacità di reagire adeguatamente. D'altra parte col protrarsi della situazione non ci si deve meravigliare se il soggetto tende ad interpretare come molestie anche comportamenti o decisioni aziendali che non necessariamente sono pensate per danneggiarlo. A livello organizzativo, i costi del mobbing possono consistere in un maggior assenteismo e rotazione del personale, nonché minor efficacia e produttività, non soltanto per le vittime del mobbing, ma anche per gli altri colleghi, che risentono del clima psicosociale negativo dell'ambiente di lavoro.

Prevenzione del mobbing sul posto di lavoro

La prevenzione del mobbing è un elemento chiave se si vuole migliorare la vita lavorativa ed evitare l'emarginazione sociale; è importante intervenire tempestivamente contro un ambiente di lavoro devastante; i datori di lavoro non devono aspettare che siano le vittime a lamentarsi. Talvolta, comunque, può essere difficile distinguere tra il mobbing ed il conflitto interpersonale.

A livello datoriale e gestionale la prevenzione del mobbing comporta il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Il miglioramento generalizzato dell'ambiente di lavoro psicosociale può essere ottenuto con le seguenti azioni:

- definire chiaramente e rendere noto a tutti i compiti di lavoro previsti e richiesti alle varie mansioni ed i metodi di valorizzazione
- dare ai singoli lavoratori la possibilità di scegliere le modalità di esecuzione del proprio lavoro
- nell'assegnazione dei carichi di lavoro tener conto delle professionalità e delle capacità dei singoli lavoratori
- evitare definizioni imprecise di ruoli e mansioni
- delineare i tipi di azione che sono accettabili e quelli che non lo sono mediante codici di comportamento chiari, definiti e noti a tutti
- impegnarsi ad impedire che i fatti segnalati producano "rappresaglie"
- mantenere la riservatezza.

AFFATICAMENTO MENTALE DEL LAVORO

Nel seguito è riprodotto un opuscolo informativo intitolato "Pesare il carico mentale per prevenire la fatica mentale"; trattasi di pubblicazione realizzata nell'ambito del *Progetto Misure per promuovere la cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro* cofinanziata dalla Commissione Europea, promosso e realizzato da istituti e organismi deputati all'informazione, assistenza e consulenza in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ed in particolare da: IMS, ISPESL, CGIL, CISL, UIL, UNIONQUADRI e CONFAGRICOLTURA

Nel seguito sono riportate pertanto una serie di domande e relative risposte per fornire informazioni su come affrontare i problemi sulla salute mentale nei luoghi di lavoro ed è qui stato rimpaginato in modo da ridurre il numero di pagine e consentire una più agevole lettura.

1. Che cos'è la salute mentale sul lavoro?

Il **benessere mentale** al lavoro è quella condizione in cui esiste un buon livello di soddisfazione nel lavoro insieme ad una soddisfacente qualità della vita senza alterazioni rilevanti dell'equilibrio psico-fisico. Equilibrio, serenità, tranquillità, coscienza del proprio stato individuale e sociale ed allo stesso tempo curiosità e spirito di iniziativa rappresentano gli ingredienti più importanti.

Certamente il benessere mentale non è uno stato ma un processo dinamico che non si raggiunge una volta per tutte né è per tutti uguale. Nelle alterne situazioni dell'esistenza, il benessere mentale è l'obiettivo verso cui dobbiamo tendere costantemente.

Un **lavoro organizzato** che rispetti la salute umana anche nella dimensione mentale è una delle condizioni più importanti per il raggiungimento del benessere.

2. Qual è la definizione di fatica?

Non è possibile dare una sola definizione di fatica, tale termine è infatti usato in molti modi e differenti sensi. In generale la fatica può essere definita come una condizione di aumentato malessere e di ridotta efficienza dovuta ad una attività eccessiva o prolungata con riduzione o perdita della capacità di rispondere agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno e quelli provenienti dal nostro stesso organismo.

3. Quanti tipi di fatica esistono?

È necessario, una volta definita la fatica in senso generale, entrare nelle distinzioni più specifiche. Esistono infatti vari tipi di fatica in relazione agli apparati che vengono maggiormente stimolati sul lavoro:

- ✓ la fatica muscolare è indotta dall'attività dei muscoli (lavoro manuale)
- ✓ la fatica mentale è indotta dall'attività del cervello (lavoro mentale)
- ✓ la fatica determinata da una sovrastimolazione di un apparato specifico (o di più apparati, in tal caso si parla di fatica multisensoriale) come ad esempio:
 - la fatica visiva indotta da un uso intenso e prolungato dell'apparato visivo (es. esposizione al videoterminale, lavoro al microscopio, controllo di qualità di un prodotto, ecc.)
 - la fatica uditiva indotta da un'esposizione intensa (e prolungata) del sistema uditivo (es. esposizione a rumori elevati).

4. Quali sono le definizioni di fatica mentale e muscolare?

La fatica mentale è intesa come una riduzione temporanea dei capacità mentale che dipende dall'intensità, durata ed evoluzione nel tempo dell'attività lavorativa svolta e che può ripercuotersi sull'intero corpo.

I segnali di affaticamento mentale sono l'incapacità a concentrarsi, il cambiamento dell'umore (irritabilità, aggressività, depressione), l'insonnia, l'incremento di abitudini dannose per la salute (eccessiva o scarsa alimentazione, l'abuso di bevande alcoliche, di farmaci, di fumo, di droghe, ecc.), la maggiore frequenza di infortuni in seguito a ridotta vigilanza, ecc.

Il recupero della fatica mentale si ottiene con il riposo.

La fatica muscolare è la riduzione temporanea di capacità di uno o più gruppi muscolari nello svolgere una determinata attività muscolare statica (es. mantenere una posizione flessa in avanti del busto, tenere un utensile in mano) oppure dinamica (sollevare e movimentare un carico da un posto ad un altro).

Il recupero dalla fatica muscolare si ottiene con il riposo fisico.

5. **Esiste una fatica mentale acuta e una cronica?**

La fatica mentale può essere acuta, cronica e circadiana (legata al ritmo sonno-veglia) in relazione allo svolgimento di una intensa attività concentrata in un breve lasso di tempo (acuta) o in un'attività prolungata nel tempo (cronica) o fisiologicamente associata al ritmo sonno-veglia.

Un impegno mentale lavorativo intenso o in un breve lasso di tempo rappresenta un'esposizione acuta, un impegno lavorativo di variabile intensità e prolungato nel tempo rappresenta una esposizione cronica.

La fatica mentale acuta è più facilmente riconoscibile perché è causa di sintomi di affaticamento immediati (reazione di allarme) che permettono l'identificazione della causa e quindi una più rapida difesa.

La fatica cronica nasce da ripetuti sforzi di variabile intensità che possono generare con l'andare del tempo, stati di affaticamento cronico (la sindrome di stanchezza cronica). I sintomi della fatica mentale cronica sono ritardati nel tempo e la loro causa è talvolta difficilmente rintracciabile.

La fatica circadiana è quella condizione di stanchezza generata in funzione del ritmo sonno-veglia che può essere fortemente alterato, ad esempio, dal lavoro notturno o da un insufficiente, inadeguato riposo.

6. **Quali sono le relazioni tra fatica mentale e stress?**

Per definire la fatica occorre chiarire il significato in altri termini spesso ad essa correlata o usati alternativamente. Lo stress è sicuramente uno di questi. tra le tante definizioni di stress (la parola è traducibile in italiano con i termini sforzo, tensione, logorio) la più significativa è quella del ricercatore che la studiò per primo, Hans Selye. Lo stress, secondo Selye, è:

uno stato generale di adattamento aspecifico dell'organismo a un qualunque stimolo fisico, mentale, sociale.

Esso è articolato in tre fasi:

- ✓ una **fase di allarme** (i sintomi sono immediatamente percepiti dal soggetto, ad esempio il batticuore, l'affanno, la sudorazione, ecc.)
- ✓ una **fase di resistenza** (il soggetto continua ad essere esposto ma, purtroppo, non percepisce alcun sintomo)
- ✓ una **fase di esaurimento** (il soggetto non ha più energie di adattamento, i sintomi riprendono e il soggetto si ammala anche gravemente).

7. **Esiste una valutazione soggettiva dello stress?**

A seconda della valutazione soggettiva (mediazione individuale) l'evento ambientale è percepito come stressante. Parlare in pubblico per esempio può essere stressante per alcuni soggetti e non per altri, la differenza può essere determinata dalle capacità tecniche acquisite, dall'esperienza, dalle predisposizioni individuali.

Sulla base della valutazione soggettiva lo stress può essere:

- ✓ **distress o stress negativo**: ad esempio il licenziamento
- ✓ **eustress o stress positivo**: ad esempio un successo lavorativo

Nella scala degli eventi stressanti della nostra vita abbiamo sia stress positivi che stress negativi; da un punto di vista biologico, tuttavia, la reazione fisiologica è sostanzialmente la stessa anche se tuttora è oggetto di studio.

8. Quali sono le differenze tra i termini più utilizzati nel parlare di fatica mentale e stress?

- ✓ **Stressors** = agenti stressanti che determinano lo stress
- ✓ **Stress** = l'effetto immediato dell'adattamento aspecifico dell'organismo agli agenti stressanti
- ✓ **Strain** = l'effetto immediato dello stress sul soggetto in relazione alle sue capacità di gestione ed alle sue condizioni psico-fisiche.
- ✓ **Fatica mentale** = riduzione temporanea della capacità mentale che dipende dall'intensità, durata ed evoluzione nel tempo e che può ripercuotersi sull'intero corpo. La fatica mentale è dunque l'effetto immediato dello stress mentale sul soggetto in relazione alle sue capacità di gestione ed alle sue condizioni psico-fisiche.

9. Che cos'è il carico mentale del lavoro?

Bisogna innanzitutto dire che il concetto di carico mentale di lavoro (indicatore di esposizione) deve essere distinto da quello di fatica (indicatore di effetto). Il carico mentale di lavoro è la quantità di lavoro con impegno mentale che il lavoratore deve svolgere.

Esso rappresenta due estremi: il sovraccarico mentale (eccessiva sollecitazione di lavoro) ed il sottocarico mentale (sollecitazione minima di lavoro). Entrambe queste condizioni, con differenti meccanismi, determinano fatica mentale.

10. Quali fattori determinano il carico mentale?

Il carico di lavoro è determinato dal:

- ✓ **lavoro organizzato** (struttura dei compiti, struttura sociale, conoscenze tecniche)
- ✓ **caratteristiche dell'individuo** (conoscenza tecnica, capacità, esperienza, stato di salute, interessi e motivazioni).

11. Quando il carico di lavoro mentale determina la fatica mentale?

Si parla di **sovraccarico** mentale quando nell'esposizione lavorativa non vengono rispettati i limiti di tempo (eccessiva pressione temporale) e/o di quantità (c'è troppo lavoro da svolgere).

Si parla di **sottocarico** quando il lavoro presenta caratteristiche di monotonia, ridotta vigilanza, ridotto impegno mentale.

Entrambe queste condizioni determinano fatica mentale dunque un deterioramento della prestazione umana lavorativa.

I fattori organizzativi che contribuiscono a determinare il sovraccarico o il sottocarico mentale sono gli agenti stressanti (stressors). Per studiare gli agenti stressanti è necessario fare un'analisi del lavoro organizzato, ad esempio mediante il metodo delle Congruenze organizzative.

La modalità di azione degli agenti stressanti nel determinare stress, strain e quindi fatica mentale a livello individuale, può essere studiata attraverso la discrepanza tra le richieste dell'ambiente lavorativo, le abilità della persona e le risorse ambientali disponibili per soddisfarle (modello persona/ambiente) e nella interazione di alta e bassa domanda di lavoro con alta e bassa possibilità di controllo (modello domanda/controllo).

In quest'ultimo caso la condizione più faticosa è considerata quella relativa ad una elevata domanda di lavoro e basso controllo del lavoratore oppure una bassa domanda di lavoro e basso controllo del lavoratore.

12. Quali sono le popolazioni lavorative esposte?

Sono esposte in modo prioritario tutte quelle popolazioni lavorative che hanno nel cervello l'organo maggiormente coinvolto nel lavoro (ad esempio per sovrastimolazione o sottostimolazione). In particolare tutte le popolazioni lavorative soggette alle seguenti costrittività organizzative (limitazioni dei gradi di libertà del soggetto) che generano sofferenza mentale:

- ✓ precarietà del lavoro
- ✓ numero di compiti troppo elevato per unità di tempo (ritmo di lavoro elevato)
- ✓ numero di compiti troppo basso per unità di tempo (ritmo basso)
- ✓ ritmo di lavoro non predeterminabile o discontinuo (on-off)

- ✓ eccessivo numero di compiti semplici o complessi
- ✓ eccessivo o scarso carico di lavoro monosensoriale (es. apparato visivo)
- ✓ eccessivo o scarso carico di lavoro plurisensoriale (es. cervello-vista; cervello-arti superiori; cervello-vista-arti)
- ✓ eccessive o scarse informazioni in quantità e qualità
- ✓ lavoro notturno
- ✓ non accettabilità dell'interruzione o continue interruzioni nel processo di lavoro
- ✓ necessità elevata di verifiche e regolazioni
- ✓ rigida separazione tra chi esegue e chi controlla il compito (alto-basso controllo)
- ✓ scarsa valutazione della prestazione professionale
- ✓ scarso compenso e/o incentivo
- ✓ incentivazione impropria e/o discrezionale
- ✓ scarso e/o eccessivo sviluppo delle capacità professionali nel tempo (carriera)
- ✓ eccessiva flessibilità nel lavoro
- ✓ eccessiva rigidità nel lavoro
- ✓ responsabilità elevata o bassa o impropria
- ✓ presenza nel lavoro di altri fattori di rischio (agenti fisici, agenti chimici, polveri, rumore, microclima, illuminazione, fatica muscolare, posture incongrue, esposizione a rischio di infortunio)
- ✓ assenza di sostegno sociale nel gruppo di lavoro
- ✓ presenza delle stesse costrittività fuori dall'ambiente di lavoro

13. Esiste una relazione tra fatica mentale e infortuni?

Il sovraccarico o il sottocarico mentale possono essere causa di infortuni.

È ormai appurato da molti studi e ricerche come la fatica mentale (conseguente al sovraccarico o sottocarico mentale) riducendo l'attenzione o più in generale la capacità di elaborazione mentale (cognitiva) dell'individuo induca ad errori umani di vario tipo:

- ✓ a livello di "intenzione" (scelte sbagliate dovute a comportamenti modificati dalle condizioni mentali del soggetto; es. a causa della stanchezza non viene eseguita la procedura)
- ✓ al livello di controllo dell'azione da svolgere (deficit di memoria nella sequenza delle operazioni da compiere)
- ✓ per improprietà esecutive (non coordinamento tra le azioni; ad es. modifica di una sequenza operativa di lavoro quale quella di mettere la mano e non il pezzo da lavorare sotto una pressa)

Questi errori difficilmente sono attribuibili all'infortunato, più frequentemente sono legati ad una progettazione organizzativa che, a monte, non ha adeguatamente affrontato il problema della sicurezza e salute occupazionale. Proprio per questi errori umani le macchine oggi devono essere progettate con criteri di sicurezza che tengano conto anche di questi aspetti.

14. La fatica al lavoro può essere misurata?

La fatica si può misurare sia mediante strumenti di tipo oggettivo che strumenti di tipo soggettivo.

Nel caso della fatica muscolare, una tecnica usuale di misura di tipo oggettivo consiste nella determinazione della quantità di ossigeno consumata dall'organismo nello svolgimento di una certa attività lavorativa. Esistono a tal fine degli apparecchi che consentono di effettuare le determinazioni anche in ambiente di lavoro. Altro metodo oggettivo è la determinazione della frequenza cardiaca mediante cardiofrequenzimetri o altri apparecchi di monitoraggio a distanza dell'attività cardiaca.

È possibile anche una misura di tipo soggettivo della fatica muscolare, basata sulla somministrazione di questionari che quantificano la sensazione di fatica avvertita durante una attività fisica prestabilita.

Anche per quanto concerne la fatica mentale, si valuta mediante:

- ✓ test soggettivi - percettivi (questionari di autovalutazione)
- ✓ test comportamentali basati sulla capacità di memoria, sul numero di errori nello svolgimento di due compiti contemporaneamente, sulla frequenza di cambiamenti posturali, ecc.

- ✓ test fisiologici basati sull'esame elettroencefalografico, sulla frequenza cardiaca, sull'attività oculare (frequenza degli ammiccamenti, ecc.)
- ✓ test biochimici consistenti nella determinazione nell'organismo del livello di alcuni ormoni.

15. Quali sono gli strumenti più idonei oggi per valutare la fatica mentale?

Alla luce di quanto sino ad ora detto gli strumenti esistenti per valutare la fatica mentale appartengono al campo dello studio e della ricerca applicata. Non sono al momento disponibili tecniche di uso semplice e routinario. Le indagini per la valutazione della fatica mentale, sia svolte in laboratorio che sul campo anche mediante studi epidemiologici sulle popolazioni, devono essere pianificate e gestite da operatori con esperienza e competenza.

Più semplice ed utile è invece affrontare il problema sul versante della prevenzione, nel senso di applicare, implementare le conoscenze derivanti dagli studi e ricerche sul lavoro organizzato, sul suo carico di lavoro mentale, sullo stress/strain e sulla fatica mentale. La liste delle costrittività organizzative che determinano sofferenza mentale, presentata al precedente p.to 12, può fornire le indicazioni sulle situazioni lavorative che si vogliono analizzare, valutare e modificare. Bisogna per questo intervenire sulla formazione ed informazione di datori di lavoro, lavoratori e in particolare sui loro rappresentanti per la salute e la sicurezza.

16. Quali sono gli effetti diretti della fatica mentale sull'organismo?

Gli effetti della fatica mentale sull'organismo sono effetti generici cioè non specifici e come tali determinano una risposta aspecifica di adattamento alla domanda ambientale e di tipo mentale (es. poco lavoro intellettuale con sottostimolazione oppure un lavoro intellettuale con una sovrastimolazione determinano la stessa risposta dell'organismo). Una richiesta di lavoro sovra o sottostimolante determina una reazione del cervello (sistema nervoso centrale). Un disagio facilmente correlabile con la fatica mentale è il "mal di testa", in particolare nelle forme di "mal di testa da tensione".

L'emicrania (mal di testa accompagnata da nausea e vomito) molto frequente nelle donne, probabilmente per il loro delicato equilibrio ormonale, viene considerata una vera malattia dell'adattamento.

Da un punto di vista biologico la reazione dell'organismo è quella tipica dello stress con aumento dell'adrenalina e della noradrenalina (stress acuto) e del cortisolo (stress cronico) che sono considerate gli "ormoni dello stress" cioè sostanze veicolate nel sangue e prodotte da apposite ghiandole (ghiandole endocrine).

17. Si può misurare la sensazione di fatica mentale?

Esiste una misura soggettiva della fatica mentale che è legata alla sensibilità e suscettibilità individuale (mediazione individuale). Hans Selye, il primo ricercatore che ha studiato lo stress, diceva che ognuno di noi deve trovare il "proprio livello naturale di stress". Con questo invito Selye identificava la variabilità individuale e invitava i soggetti ad essere capaci di *conoscersi* e dunque di *riconoscere* i propri limiti, sia in termini fisici che mentali e sociali, a partire dalle differenze dovute all'età, al sesso, alla razza, alla cultura. Le diversità individuali possono determinare sensazioni soggettive di fatica variabili che possono essere indagate con questionari individuali. Tra questi si segnala l'indice di carico di lavoro mentale del compito (NASA task Load Index). Questo indice è proposto dalla normativa ISO (International Standard Organization 10075-3, 1995) come metodo per la valutazione soggettiva della fatica mentale. Al soggetto vengono richieste valutazioni specifiche per ogni compito lavorativo su 6 fattori: l'impegno mentale, l'impegno fisico, la pressione temporale, il livello di prestazione, lo sforzo, la frustrazione. Il punteggio totale permette il confronto tra diversi compiti e l'elaborazione di una scala di sensazione di fatica per ogni soggetto e per ogni compito.

18. Come si studia la fatica mentale nella popolazione lavorativa?

La fatica mentale può essere studiata attraverso la valutazione di indicatori dell'energia utilizzata dall'organismo nello svolgere una specifica attività lavorativa, nella modificazione dell'attività del cuore durante l'esecuzione di compiti diversi in condizioni ambientali definite, le modificazioni della

pressione arteriosa nell'esecuzione di particolari attività mentali, lo studio della reazione della pelle durante l'attività che si vuole studiare (attività elettrodermica), gli studi degli ormoni dello stress nel sangue o nelle urine evidenziando rialzi non legati all'andamento normale, lo studio dell'attività del cervello esposto a diverse attività lavorative (esame elettroencefalografico), lo studio della tensione muscolare (elettromiografia). È necessario affinché i risultati non siano solo individuali che lo studio raccolga i dati di gruppi omogenei esposti alla stessa attività lavorativa per valutarne gli effetti.

19. La fatica mentale può arrivare a determinare malattie?

Le malattie cosiddette psicosomatiche possono avere come origine l'esposizione ad agenti stressanti di natura mentale e dunque la fatica mentale se non recuperata con idonei periodi di riposo può determinare una fatica cronica con disagi, disturbi, esaurimento e infine la malattia. Le malattie correlate sono considerate: l'emicrania, le malattie cardio-vascolari (l'ipertensione arteriosa, l'infarto, ecc.) le malattie mentali (la depressione, il suicidio, ecc.) le ulcere gastro-duodenali, le malattie legate alle alterazioni del sistema difensivo (immunitario) come le malattie infettive (es. manifestazioni sulle labbra di "febbri" provocate dal virus dell'herpes labialis), le malattie auto aggressive, fino ad arrivare alle malattie cronico degenerative anche gravi. Tutte le malattie in cui l'affaticamento mentale e lo stress conseguente rappresentano la causa principale o la concausa.

20. Esiste una differenza per età?

Sì, esistono notevoli differenze. L'età è il risultato di tutti gli stress ai quali il nostro organismo è stato sottoposto. È pertanto chiaro che più si invecchia più è elevata l'usura alla quale siamo stati sottoposti. Questa naturalmente dipende anche dall'intensità alla quale abbiamo esposto il corpo e la mente. La flessibilità psico-fisica, e dunque la capacità di adattamento alla domanda ambientale, varia fortemente con l'età. Gli anni di età determinano nel tempo un irrigidimento delle nostre capacità di adattamento rendendo "l'anziano" più "fragile" del giovane e naturalmente in attività lavorative dove l'esperienza non rappresenti invece un elemento di adattamento in più.

21. Esiste una differenza nelle diverse socio-culture?

Non esiste una neutralità nella risposta sia fisica che mentale nelle diverse socio-culture; ogni socio-cultura ha una sua rappresentazione della mente e del corpo così come diversa è la rappresentazione tra maschi e femmine.

22. Esiste una differenza tra maschi e femmine?

Per le differenze di genere sono iniziati solo di recente studi specifici anche grazie a nuove tecniche di studio quali quelle relative allo studio del maggior flusso sanguigno nelle zone del cervello a seconda del tipo di prestazione lavorativa. Alcuni studi per i maschi nella sperimentazione clinica hanno evidenziato una maggiore abilità nell'eseguire compiti di tipo spaziale, nello svolgere ragionamenti matematici, nell'attività motoria diretta (guida, mira). Le femmine avrebbero invece maggiore abilità nella rapidità percettiva, nel calcolo aritmetico, nella identificazione di punti di riferimento, nella velocità di esecuzione di certi lavori manuali di precisione, nella fluidità del linguaggio. I processi intellettuali sarebbero inoltre distribuiti in modo più simmetrico tra i due emisferi del cervello nelle donne rispetto agli uomini che avrebbero una maggiore asimmetria cerebrale e cioè l'uso prevalente di una sola parte del cervello.

LA PREVENZIONE

23. Come si può prevenire la fatica mentale?

L'obiettivo principale è quello di modificare le scelte e le decisioni organizzative per renderle adeguate al raggiungimento del benessere mentale, fisico e sociale. L'analisi del lavoro organizzato può in questo senso essere estremamente utile nell'individuare le costrittività organizzative che possono determinare la fatica mentale permettendo una riprogettazione del lavoro senza aspettare l'insorgere di disagi, disturbi e malattie tra i lavoratori.

La fatica mentale può essere prevenuta attraverso la **prevenzione primaria** che consiste nella progettazione di un lavoro ergonomico, un lavoro cioè che si adatti all'uomo e alla donna e non viceversa. Esiste tuttavia anche la **prevenzione secondaria**, che consiste nel rilevamento precoce dei segni di fatica e nella rimozione delle cause che li hanno determinati e la **prevenzione terziaria**, che consiste nell'inserimento di soggetti malati in situazioni di lavoro idonee alle loro condizioni. Si deve dunque limitare la domanda ambientale e migliorare la capacità di adattamento del soggetto anche attraverso il riconoscimento precoce dello stato di affaticamento allo scopo di prevenire gli effetti sulla salute. È necessario dunque tenere in considerazione la fisiologia umana e progettare il lavoro tenendo in considerazione i limiti della mente umana (progettazione ergonomica). Si deve inoltre aiutare i soggetti a gestire domande ambientali elevate che possono accadere in alcune situazioni lavorative. L'aiuto consiste nel formare il soggetto sulle tecniche di rilassamento che possono aiutarlo nei momenti nei quali non è possibile altra strategia. Correlate a questa formazione specifica si deve dare al lavoratore la possibilità di riconoscere i segnali di affaticamento.

24. È necessaria la sorveglianza sanitaria?

Una sorveglianza sanitaria mirata a valutare gli effetti del sotto / sovraccarico mentale, dello stress, della fatica mentale ha una utilità limitata proprio per il carattere aspecifico delle malattie correlate con lo stress. Più che un controllo periodico dei lavoratori è opportuno uno studio pianificato del lavoro organizzato per eliminare o ridurre preventivamente gli elementi causali dello stress e della fatica. Dalla sorveglianza sanitaria svolta routinariamente, ad es. su addetti ai VDT o su esposti ad attività di tipo ripetitivo e monotono o con sovra/sottocarico mentale, possono solo derivare delle segnalazioni di eventuali disturbi o malattie professionali.

25. Lo stress lavoro correlato e l'affaticamento mentale è riconosciuto come malattia?

Non sono riconosciute dall'INAIL malattie attribuibili alla fatica mentale o allo stress lavoro correlato. È difficile per il momento considerare professionali (dovute in modo specifico al lavoro) le malattie correlate allo stress (malattie psicosomatiche, cardiovascolari, mentali, ecc.) trattandosi di patologie aspecifiche, in cui il lavoro può essere una, ma non l'unica delle possibili cause. Esiste inoltre una carenza di studi e ricerche in ambito occupazionale che non consentono, almeno sino ad oggi, di chiarire con precisione i nessi di causalità e di valutare in modo preciso l'entità del rischio lavorativo. Ciò non esclude che in determinati casi, ben documentati e supportati da dati oggettivi, non si possa tentare un riconoscimento della malattia come causata dal lavoro. L'onere della prova è però in questi casi, trattandosi di malattie non tabellate, a carico del lavoratore.

IL LAVORO MULTITASKING

Nella maggior parte delle situazioni quotidiane, anche quando non ci facciamo caso, ci troviamo in condizioni di multitasking (ovvero la gestione contemporanea di attività multiple). Gestire la grande quantità di stimoli e richieste che provengono dall'ambiente è sicuramente molto difficile, tuttavia, dedicarsi a più attività piuttosto che concentrarsi su un unico compito sembra essere diventato un fatto naturale. La sensazione che solitamente si prova è quella di poter gestire meglio gli impegni, evitando noia e ripetitività.

L'illusione della simultaneità

Anche se può non sembrare, vivere in una costante condizione di multitasking comporta un grande dispendio di risorse cognitive. La nostra mente sembra essere in grado di passare molto velocemente da un'attività all'altra, tanto da darci l'illusione della simultaneità. Quando ci troviamo in situazioni di multitasking, esperiamo una condizione di attenzione divisa che può essere definita come la capacità di prestare attenzione ed elaborare informazioni che si presentano contemporaneamente e si riferiscono ad attività differenti.

In realtà, quando una delle attività diventa complessa, o anche semplicemente è nuova, inusuale, tendiamo a sospendere tutti gli altri compiti. Sebbene esistano contesti in cui riusciamo ad eseguire attività differenti senza che questo ci crei alcuna difficoltà, questa evenienza è più l'eccezione che la regola e sono molti i casi in cui il multitasking non riesce.

In generale, tutto dipende da quanto uno dei due compiti richieda la presenza costante di un'elaborazione attenta (consua). Se uno dei due compiti, attraverso la pratica, fosse diventato automatico, noi saremmo perfettamente in grado di eseguirlo senza prestare attenzione, che di conseguenza potrebbe essere completamente direzionata verso l'altro compito. Ad esempio, è questo il caso di quando si cammina e si parla contemporaneamente, ci si può concentrare sulla conversazione perché l'atto del camminare è diventato automatico. Anche la guida di un'auto è in gran parte un processo automatizzato (quindi a basso utilizzo di risorse cognitive). Spesso, durante la guida, si ascolta la radio o si conversa con il passeggero senza alcuna fatica. Tuttavia, in condizioni di traffico intenso (alta imprevedibilità) o anche quando si sta cercando di orientarsi in strade mai attraversate prima, si interrompe la conversazione, o si spegne la radio, proprio perché l'aumento della difficoltà del compito 'satura' le capacità di attenzione ed elaborazione dell'informazione. Allo stesso modo, quando ci troviamo in ufficio, possiamo parlare al telefono con un collega mentre 'giocherelliamo' con il computer. Tuttavia, se la conversazione dovesse vertere su un argomento rilevante e articolato, dovremmo smettere di giocherellare e dedicare tutta l'attenzione al dialogo in corso. Anche per rendere conto di queste variazioni di capacità, la Psicologia Cognitiva ha cercato di elaborare misure specifiche, come il carico di lavoro mentale.

Il problema delle interruzioni

Secondo una recente indagine condotta dalla Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita di Lavoro (2007), un terzo degli occupati dell'Unione Europea dichiara di essere interrotto spesso o molto spesso durante l'attività lavorativa. Ad ogni interruzione, l'attenzione viene più o meno forzatamente indirizzata verso informazioni irrilevanti per il compito che si sta eseguendo. Gestire attività multiple, differenti e interrotte di frequente implica la capacità di dividere e riorientare continuamente l'attenzione e richiamare dalla memoria set di informazioni distanti (in senso semantico) tra loro.

Le interruzioni frequenti e impreviste hanno un effetto distruttivo per la concentrazione. Una volta che (a seguito di un'interruzione) un nuovo set di informazioni entra nella memoria a breve termine, occorre tempo perché l'informazione su cui si lavorava in precedenza possa essere recuperata (il tempo medio che occorre per ritornare all'attività interrotta varia da 5 a 20 minuti).

Prevenire o limitare questo tipo di inerzie non è semplice soprattutto se l'interruzione arriva improvvisamente non lasciandoci il tempo per memorizzare le informazioni necessarie a riprendere poi le azioni che si stavano eseguendo.

Il problema delle interruzioni non è quindi l'essere interrotti di per sé, ma il tempo che si impiega per recuperare la concentrazione sulle attività sospese. Cosa stavamo facendo? Prendere come esempio la notifica di ricezione delle e-mail non è casuale, perché questo tipo di interruzione è risultata molto più importante di quanto possa sembrare (Jackson et al., 2001). La reazione più comune alla notifica di un'e-mail è quella di rispondere subito (entro sei secondi) anziché ritardare la risposta ad un momento più opportuno, e in questo senso, questo tipo di interruzione può essere paragonato alle telefonate. Nonostante il tempo impiegato per riprendere la propria attività sia significativamente più basso rispetto a quello necessario dopo una telefonata, le interruzioni dovute alla notifica di ricezione di e-mail sono molto più frequenti.

Se il proprio programma di gestione delle e-mail è impostato per controllare i messaggi ogni cinque minuti è possibile che in una giornata lavorativa di otto ore le interruzioni da e-mail arrivino ad essere 96 (Jackson et al. 2001). Anche quando fosse possibile, poi, è difficile proteggersi dalle interruzioni. Numerose interruzioni possono far sentire importanti, richiesti, utili e impegnati. Logorano, ma aumentano (perlomeno in alcuni) l'autostima; in ogni caso, in presenza di esposizione prolungata a carichi di lavoro mentale elevati anche le capacità cognitive, così come accade per le capacità fisiche, si deteriorano. Interruzioni frequenti e prolungate possono causare inerzie e dimenticanze e un'alta probabilità di commettere errori, condizione questa assai pericolosa se l'attività svolta espone il lavoratore ad elevati rischi infortunistici.

Studi recenti (Mariani e Ferraro, 2009) hanno invece evidenziato che le interruzioni spontanee (definite appunto volontarie) interferiscono in maniera molto minore sulla prestazione del compito primario, senza pregiudicare l'efficienza nell'esecuzione del compito principale. Inoltre, nella condizione a 'interruzione libera' i soggetti percepiscono un livello minore di sforzo e noia rispetto alla condizione di 'interruzione forzata'.

Conclusioni

Nonostante il fatto che a (quasi) tutti piacerebbe vivere meno velocemente e meno oberati dagli impegni, la possibilità di agire in sequenza, affrontando un compito per volta, è diventata sempre più rara. La penetrazione sempre più invasiva delle tecnologie informatiche e della comunicazione ci rende più accessibili e più (spesso illusoriamente) portati al multitasking. Se però per un computer passare da un'applicazione ad un'altra è solo una questione di velocità del processore, i nostri processi cognitivi funzionano in modo del tutto differente. Svolgere attività multiple accompagnate da interruzioni continue è mentalmente impegnativo e i costi che si pagano non riguardano tanto un maggiore affaticamento generale ma una diminuzione di efficacia e un minor senso di controllo sulla gestione delle proprie attività.

Il miglior modo (e probabilmente l'unico efficace) per limitare gli effetti negativi dovuti alle interruzioni e ai cambiamenti frequenti di attività è quello di diminuirne il grado di intrusività e costrittività, attraverso specifiche azioni di formazione e riorganizzazione del lavoro con una pianificazione temporale delle attività che richiedono un elevato impegno mentale e, al contempo, l'effettuazione di brevi ma numerose pause volontarie.

OBBLIGO DI INFORMAZIONE

OBBLIGHI PER IL DATORE DI LAVORO

Art. 36 del D.Lgs. 81/2008

RICEVUTA DI CONSEGNA DI MATERIALE INFORMATIVO

Il/la sottoscritto/a:

Dipendente dell'ISTITUTO COMPRENSIVO DI ROBILANTE

nella sua mansione di:

dichiara di aver ricevuto e preso in visione l'opuscolo **“Note informative sui rischi psicosociali e loro effetti sulla salute in ambiente di lavoro”**.

Tale documentazione è stata fornita per ottemperare agli obblighi di informazione di cui all'art. 36 del D.Lgs. 81/2008

Per ricevuta (firma):

Data/...../.....

N.B. il presente documento (in copia o in originale) sarà conservato insieme alla documentazione relativa agli adempimenti formali di cui al D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.

