(a cura di)
Mario Fulcheri, Francesco Novara

STRESS E MANAGER

Un riesame della letteratura e una ricerca sul campo

Fondazione Adriano Olivetti

Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti

1984

1. Bartezzaghi, Della Rocca, *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche.*
2. D'Alimonte, Reischauer, Thompson, Ysander, *Finanza pubblica e processo di bilancio nelle democrazie occidentali.*
3. Ciborra, *Organizzazione del lavoro e progettazione dei sistemi informativi.*

1985

4. Giuntella, Zucconi, *Fabbrica, Comunità, Democrazia. Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità.*
5. Della Rocca, *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia.*
6. Ciborra, *Gli accordi sulle nuove tecnologie. Casi e problemi di applicazione in Norvegia.*
7. Pisauro, *Programmazione e controllo della spesa pubblica nel Regno Unito.*
8. Perulli, *Modello high tech in USA.*

1986

9. Centro Studi della Fondazione A. Olivetti (a cura del), *Le relazioni industriali nella società dell'informazione.*
10. Martini, Osbat, *Per una memoria storica delle comunità locali.*
11. Schneider, *La partecipazione al cambiamento tecnologico.*

1987

12. Bechelloni, *Guida ragionata alle riviste di informatica.*
13. Artoni, Bettinelli, *Povertà e Stato.*
14. Santamaita, *Educazione, Comunità, Sviluppo. L'impegno educativo di Adriano Olivetti.*

1988

15. Fabbri, Greco, *La comunità concreta: progetto e immagine.*
16. Fabbri, Pastore, *Architetture per il Terzo Millennio. Una seconda rivoluzione urbana?*

1989

17. Schneider, Schneider, *Les fondations culturelles en Europe.*
18. Bechelloni, Buonanno, *Lavoro intellettuale e cultura informatica.*
19. Celsi, Falvo, *I mercati della notizia.*
20. Luciani, *La finanza americana fra euforia e crisi.*

Stress e manager
Un riesame della letteratura e una ricerca sul campo

a cura di Mario Fulcheri e Francesco Novara

INDICE

INTRODUZIONE 7

Parte Prima
LO STRESS 11

Capitolo Primo
La sindrome di stress 13

Capitolo Secondo
Le conseguenze dello stress 28

Parte Seconda
IL MANAGER 43

Capitolo Terzo
Il lavoro direttivo 45

Capitolo Quarto
La donna manager 67

Capitolo Quinto
Il pensionamento 74

Capitolo Sesto
Il manager di fronte allo stress 83

Capitolo Settimo
Quando e perché l'organizzazione è malata 92

Parte Terza
GLI ASPETTI DI PREVENZIONE E DI TERAPIA 115

Capitolo Ottavo
La psicologia del profondo e il mondo del lavoro 117

Capitolo Nono
Il ricorso alle terapie 122

Capitolo Decimo
La «salute dell'organizzazione» 130

Parte Quarta
LA RICERCA 151

La scelta del campione 153

Capitolo Undicesimo
L'anamnesi medica strutturata e i dati epidemiologici 155

Capitolo Dodicesimo
La diagnosi di stress e di adattamento 175

Capitolo Tredicesimo
Il test proiettivo e la struttura di personalità 200

Capitolo Quattordicesimo
Analisi statistica descrittiva dei risultati della ricerca 221

Confronto e sintesi dei risultati 240

Riflessioni e prospettive 246

BIBLIOGRAFIA 247

Indice analitico 267

L'opera è frutto di un lavoro di gruppo, coordinato e curato da Mario Fulcheri e Francesco Novara. Più in particolare, tutti i capitoli di cui l'opera si compone si devono a diversi autori.
L'*Introduzione* è di Luigi Ravizza.
Nella **Parte Prima:** LO STRESS, i *Capitoli Primo* e *Secondo* sono di Mario Fulcheri e Francesco Novara.
Nella **Parte Seconda:** IL MANAGER, i *Capitoli Terzo* e *Sesto* sono di Mario Fulcheri e Francesco Novara; Mario Fulcheri ha curato il *Capitolo Quarto* (con la collaborazione di Giulio Barzega), e *Quinto;* Francesco Novara il *Capitolo Settimo*.
Nella **Parte Terza:** GLI ASPETTI DI PREVENZIONE E DI TERAPIA, i *Capitoli Ottavo* e *Nono* sono di Mario Fulcheri e Francesco Novara; il *Capitolo Decimo* è a cura di Francesco Novara.
Nella **Parte Quarta:** LA RICERCA (svolta con la supervisione scientifica di Luigi Ravizza e Giovanni F. Rubino) il *Capitolo Undicesimo* è a cura di Andrea Lacquaniti, con la collaborazione di Alessandro Baracco e Daniela Roero; il *Capitolo Dodicesimo* è a cura di Mario Fulcheri e Francesco Novara, con la collaborazione di Elena Camerone e Giuseppe Maina; il *Capitolo Tredicesimo* è a cura di Chiara Marocco Muttini; il *Capitolo Quattordicesimo* è a cura di Luigi Bollani.
Alla **Bibliografia** ha collaborato Giulio Barzega.

INTRODUZIONE

L'idea di condurre uno studio sullo stress nel lavoro dei dirigenti è maturata nei rapporti che - svolgendo le loro attività di terapia e consulenza - medici e psichiatri hanno sviluppato con l'ambiente manageriale. Mentre aumentavano le richieste di supporto terapeutico, e quindi la necessità di preservare i soggetti dalle tensioni nel lavoro direttivo e di rimediare agli effetti di queste sullo stato di salute, l'intervento sanitario si trovava di fronte ad un vasto spettro di fattori di rischio interagenti.

Per adeguare questo intervento ci è apparso necessario proporre all'ambiente manageriale una ricerca sulle condizioni e i fattori di stress, e confrontare i risultati di questa ricerca con quelli acquisiti da altre ricerche in argomento. Inoltre ci si imponeva la riflessione sui temi culturali inerenti ad una realtà così complessa: temi che non sono frequentemente familiari per la cultura medica, la quale qui si trova peraltro a trattare le conseguenze di situazioni generate dai modi di concepire, progettare e gestire il lavoro direttivo ed esecutivo.

Il lavoro manageriale si connota essenzialmente, seppure in modi che variano nei diversi contesti di cultura organizzativa, come assunzione di decisioni, esercizio del potere, gestione di rapporti complessi, attenzione alla carriera e allo status. E le condizioni sociali in cui esso si svolge si sono andate e si vanno ridefinendo (dopo la crisi subita in anni non molto lontani di contestazione violenta) mentre le imprese ed i mercati diventano transnazionali, le organizzazioni si trasformano, le tecnologie si innovano.

Pertanto, nell'occuparsi di questo lavoro, lo studio della salute affronta problemi ben più complessi di quelli che sono oggetto della medicina del lavoro quando essa si rivolge alla nocività fisico-ambientale, al lavoro muscolare e al dispendio energetico, cioè all'individuazione di forme di patologia specifica con eziologia monofattoriale, le quali consentono una prevenzione indirizzata al fattore responsabile. La psicopatologia del lavoro, tanto più quella del lavoro manageriale, si deve rivolgere - oltre e prima che alle conseguenze sulla salute mentale - ai fenomeni psicologici individuali e condivisi operanti in situazioni organizzative stressanti, per evidenziarne la dinamica patogena.

La consapevolezza che una analisi attenta e multifattoriale dei

fenomeni comporta un approccio multidisciplinare, ha motivato la costituzione di un gruppo di ricerca rappresentato da esperti in medicina del lavoro, psichiatria e psicologia ed è stata condotta in collaborazione con la CIDA, l'AIDDA, e l'UNION QUADRI, organismi rappresentativi rispettivamente dei dirigenti d'azienda, delle donne imprenditrici e dirigenti aziendali e dei quadri, con il supporto della Fondazione che si ispira ai valori sociali di Adriano Olivetti.

Le finalità della ricerca trascendono la individuazione e la descrizione della fenomenologia psicopatologica sotto l'aspetto quantitativo e qualitativo, per collocarsi nel campo della igiene mentale che, tra i suoi obiettivi, annovera la prevenzione del disagio psichico.

Oggi lo psichiatra viene sempre più spesso coinvolto nell'intervento per patologie che apparentemente non hanno connessioni con la psicopatologia. Una nuova cultura sanitaria indirizza il medico a valutare la malattia come l'espressione di uno scompenso che sconvolge l'armonia funzionale di quel microcosmo rappresentato dal binomio mente-corpo.

Parallelamente l'avanzamento delle tecnologie moderne, la crescente accelerazione dei processi organizzativi ed un sempre più marcato sentimento di insicurezza, comportano crisi di adattamento anche in un settore lavorativo, quale quello manageriale, considerato in passato relativamente immune da problematiche di insoddisfazione o di stress. Il prestigio derivante da una posizione di lavoro qualificante, l'illusione di voler esercitare un certo potere, la coscienza di una immagine di sé abbastanza gratificante, sembravano essere solide difese nei confronti dello stress da lavoro e della patologia da stress.

Oggi la situazione è diversa: anche il manager deve adattare i propri ritmi biologici al ritmo meccanico delle strutture industriali; spesso il manager si trova compresso tra le necessità organizzative e produttive e le resistenze dei lavoratori subalterni ad accettare ritmi lavorativi sempre più incalzanti. Di qui la possibile connessione lavoro-stress con una patologia per la quale l'intervento della psichiatria diventa particolarmente importante.

Tuttavia l'equazione stress-lavoro e disagio psichico non è ineluttabile. Fattori intrinseci ed estrinseci contribuiscono a disattivare tale potenzialità.

Qui inoltre entra in gioco l'opera preventiva della psichiatria che può svolgere un compito di profilassi attraverso il rinforzo dell'Io e l'individuazione di momenti compensatori.

Ed è proprio questa situazione di compenso che esprime una condizione di salute psico-fisica, indispensabile per salvaguardare l'equilibrio dei rapporti tra il sistema uomo ed ogni possibile evento esterno ambientale; due aspetti fondamentali delle molteplici dinamiche che interagiscono nel mondo del lavoro. Solo attraverso una profonda conoscenza di questi problemi e dei molti fattori di rischio si può arrivare alla formulazione di misure atte a prevenire l'insorgenza di disagio e di patologia. Così come una attenta valutazione ed una pronta identificazione delle prime manifestazioni del disturbo possono facilitare l'attivazione di precisi interventi terapeutici in grado di ricondurre ad un compenso ed a favorire una evoluzione maturativa sempre più soddisfacente delle persone. È evidente che ciò comporta non solo un approccio di tipo clinico o specialistico ma misure che coinvolgono le responsabilità di varie categorie di operatori del mondo manageriale che il nostro lavoro si propone quindi di sensibilizzare, nella prospettiva che la individuazione e la maturazione della persona coincidono con la salute mentale della collettività.

PARTE PRIMA
LO STRESS

Capitolo Primo
LA SINDROME DI STRESS

Hans Selye e la «Sindrome Generale di Adattamento»

«Lo stress è il sale della vita», «la mancanza assoluta di stress significa morte»: sono affermazioni di Selye, ossia di colui che ha ripreso la parola «stress» dall'ingegneria, dallo studio dei materiali di costruzione, dove «stress» significa «tensione», «sforzo», «carico», e «strain», la rottura per stress eccessivo. Selye definisce lo stress come «una reazione adattativa e fisiologica, aspecifica, a qualunque richiesta di modificazione esercitata sull'organismo da una gamma assai ampia di stimoli eterogenei»: si tratta quindi di una «Sindrome Generale di Adattamento».

Hans Selye, endocrinologo, nacque a Vienna, studiò a Praga, emigrò in Canada: qui pubblicò nel 1950 *The physiology and pathology of exposure to stress*, aprendo una sterminata massa di studi sull'argomento. La constatazione fondamentale è che l'uomo è in salute se le sollecitazioni dell'ambiente sono proporzionate alle sue capacità di risposta: la reazione neuroendocrina e psichica è armoniosa ed adeguata in tale condizione di stress positivo o «eustress». Lo stress è invece distruttivo - «distress» - in due condizioni opposte: sia quando la sollecitazione eccede le capacità di risposta (per intensità istantanea più acuta o - più sovente - per prolungato stillicidio di contrarietà e frustrazioni quotidiane) sia quando la sollecitazione è troppo povera e fa sperimentare noia, monotonia, inibendo le normali esigenze di attivazione, ossia l'investimento dell'attività intrinseca spontanea dell'organismo psicobiologico. (Sin dai lontani studi di Moruzzi e Magoun, del 1949, è ben nota l'attivazione psicofisiologica basale permanente della formazione reticolare encefalica, influenzata sia da stimoli ambientali sia da segnali cerebrali corticali, legati a processi di pensiero e stati affettivi.)

Nello studio della deprivazione sensoriale, esperimenti considerati classici di Heron e colleghi (Heron 1961, Doane et al. 1959) hanno dimostrato che quando l'ambiente è svuotato di stimoli può insorgere uno stress di grado estremo. Lennart Levi (1972) ha raffigurato il fenomeno in una curva ad U: le due parti alte dell'uncino rappresentano le condizioni di carenza di stimoli e di eccesso di stimolazione, entrambe zone di «distress», mentre la parte bassa della

U rappresenta la condizione di stimolazione normale e quindi di «eustress». Così, sia le carenze che gli eccessi alimentari, sia la mancanza di affetto che le invasioni affettive inopportune come la gelosia e l'iperprotezione, sia le condizioni di solitudine che quelle di sovraffolamento, provocano disagio e sofferenza e richiedono sforzo per neutralizzarle.

Yerker e Dodson propongono una «curva di efficienza» complementare alla «U» di Levi (nella forma di «U» rovesciata o di campana): l'efficienza è più alta in corrispondenza della parte bassa dell'uncino di Levi, ossia nella zona in cui il livello di attivazione psicofisiologica *arousal* non è né troppo basso né troppo alto.

Se Cannon per primo aveva adottato nelle scienze biometriche il termine di «stress», considerato ancora come «stimolo», e aveva definito la «reazione di allarme», descrivendone i lineamenti psicofisiologici, gli studi di Selye risultarono fondamentali nell'individuare l'asse neuroendocrino della reazione di stress. Ne sono seguite le numerose ricerche che hanno analizzato i processi per cui dallo scompenso psicologico si perviene alla nevrosi d'organo e alla malattia psicosomatica.[1]

Già Selye distingueva nella sindorme di adattamento tre fasi:
- una prima fase di «allarme»: un momento di «shock» iniziale in cui la resistenza si abbassa è seguito da un «controshock» che mobilita i meccanismi di difesa e quindi intensifica le reazioni fisiologiche;
- una seconda fase di «resistenza»: consente un adattamento massimo accompagnato da un progressivo riequilibrio delle funzioni;
- se l'organismo è costretto a prolungare uno stato di risposta elevato, o se la difesa fallisce, si entra in una terza fase, di «esaurimento», con squilibrio funzionale, nevrosi organiche e alterazioni strutturali.

Le variabili che «mediano» e «moderano» l'azione dei fattori di stress

Mason (1975) apporta correttivi al modello di Selye. Egli richiama alla specificità di malattie somatiche in conseguenza di specifici fattori di stress. Inoltre egli considera la reazione allo stress altamente individualizzata nei soggetti, e coinvolgente le strutture anatomo-fisiologiche responsabili della risposta fisiologica all'emozione (a partire dal sistema limbico) insieme all'apparato psichico dell'individuo.

Lazarus (1971) considera che - in un sistema di vita organizzata - il modello di Selye è limitato, rispetto all'ampiezza dei problemi e degli esiti, poiché in tale modello gli indici di stress riguardano i

danni tessutali ed «escludono indici come psicosi, nevrosi e conseguenti disordini della personalità quali l'alcoolismo, il suicidio, l'assunzione di droghe, il fumare eccessivamente».

Certamente fattori fisiologici di stress come le sollecitazioni sensoriali (caldo e freddo, rumore, vento...) e la metabolizzazione di sostanze assunte con l'alimentazione o altrimenti (principi attivi nel caffè, nel tè, nelle sigarette, in farmaci stimolanti) agiscono direttamente - senza mediazione cognitiva - sui tessuti. Ma Lazarus e Monat (1977) propongono di distinguere tra detto tipo fisiologico di stress - non mediato da valutazione cognitiva - e i tipi di stress di natura psicologica e sociale, la cui rilevanza è apprezzata consapevolmente. Essi considerano il livello d'intensità dello stress e quindi le sue conseguenze come dipendenti dalle capacità e dalle strategie dei soggetti nel farvi fronte: derivate - queste - dalla costituzione genetica e da esperienze precoci di vita, fattori culturali, processi di condizionamento nell'iter dell'esistenza.

Caplan e collaboratori (1979) trovano che il livello del cortisolo nel sangue è in rapporto significativo con l'apprezzamento soggettivo del carico di lavoro, a parità di condizioni obiettive di questo. L'importanza differenziale del modo in cui è vissuta la situazione stressante ritorna nella definizione di J. Passchier (1985), per il quale, «più tratti di personalità sono fattori che mediano fra 'stressors' (eventi che danno origine allo stress), 'stress' (lo stato interno che ne segue) e 'strain' (conseguenza dello stress)».

Questa definizione ripropone la cosiddetta concezione «*Person - Environment Fit*», ossia di congruenza tra la persona e l'ambiente, che è stata formulata da Lofquist e Dawis (1969) e seguita nei programmi di ricerca di salute mentale dell'Institute for Social Research dell'Università di Michigan (French et al. 1974, Caplan et al. 1975, Coburn 1975, Harrison 1978): l'interazione fra le caratteristiche della persona e le potenziali sorgenti di stress nell'ambiente è determinante per la riuscita dell'individuo nel fronteggiare la situazione e per le conseguenze sul suo stato di salute.

Molti studiosi cercano di precisare ulteriormente - con sfumature ed accezioni variegate ma sostanzialmente coerenti - il concetto di stress. Più limitate appaiono le definizioni di Lipowski (1975) che lo considera una «informazione» interpretata come minacciosa o deprivante, di Groen e Bastiaans (1975) che vedono risultare lo stress dall'incapacità di prevedere il futuro, di Appleby e Trumbull (1967) che - in modo analogo - hanno trovato stressanti le situazioni in tra-

sformazione rapida e turbolenta, di Morris (1975) il quale vede «lo stress come combinazione di incertezze e del senso di essere responsabili di ciò che può accadere» quindi come «preoccupazione relativa al proprio fallimento».

Per Cox e MacKay (1978) lo stress insorge quando vi è squilibrio fra un'esigenza di risposta percepita e la percezione che il soggetto ha della sua capacità di risposta. In termini molto simili e più completi si è espresso McGrath (1970) definendo lo stress «uno squilibrio sostanziale (percepito) tra la richiesta e la capacità di risposta, in condizioni in cui la mancata soddisfazione della richiesta ha importanti conseguenze (percepite)»: ciò compromette il bisogno di mantenere un equilibrio omeostatico con l'ambiente. Gowler e Legge (1975) associano lo stress all'ansia: «Gli individui tendono a diventare ansiosi se da un lato ritengono di dover riuscire e dall'altro i criteri che definiscono o valutano il loro successo sono ambigui o inesistenti»: vale a dire, lo stress insorge quando non vi è rapporto equilibrato tra abilità, bisogni, aspettative.

L'importanza della percezione soggettiva della situazione risulta con particolare evidenza dallo studio che Caplan e colleghi (1975) hanno condotto su oltre 2000 soggetti in 23 tipi di attività lavorativa: le conseguenze di ansietà, irritazione, depressione, disturbi somatici erano correlate tra loro e risultavano influenzate più dal grado di insoddisfazione del lavoro che dalle caratteristiche oggettivamente descrivibili e confrontabili dei diversi lavori.

Più ricerche si sono occupate delle caratteristiche ambientali «squilibranti». Lennart Levi (1971) è noto per le molte ricerche sperimentali sui rapporti tra stimolanti psicosociali e reazioni fisiologiche allo stress. Holmes e Rahe (1967) studiando sistematicamente gli avvenimenti - riguardanti il cambiamento di vita di loro pazienti - occorsi oltre un anno prima dello sviluppo della malattia, hanno costruito una «scala di valutazione del riadattamento sociale» («Social Readjustment Rating Scale o SRRS»). Questa scala - largamente nota - classifica 43 eventi stressanti secondo il grado (ossia il costo) di riadattamento che ne segue. Gli eventi vanno dalla «piccola infrazione della legge» (valore graduato in 11 LCV ossia «unità di cambiamento di vita») alla «morte del coniuge» (valore graduato in 100 LCV). Questa visuale nomotetica appare trascurare le differenze individuali nel valutare le situazioni.

Goldberg e Comstock (1976) in uno studio condotto su soggetti la cui malattia aveva imposto l'ospedalizzazione, valutando i risultati

in riferimento a gruppi di controllo, hanno trovato l'importanza essenziale della percezione personale degli avvenimenti.

I due Dohrenwend (1980), che avevano modificato la scala di Holmer e Rahe, hanno commentato il loro approccio con l'assunto che l'impatto di un evento su un individuo sia determinato da una «aspettativa condizionata dell'esperienza» riguardo al potere stressante di tale evento; ma considerando questo potere stressante come relativo ai gruppi sociali ed evolutivo col tempo. D'altronde lo stesso Rahe (1978) ha poi chiarito: «Abbiamo trovato che queste 'qualità' degli eventi che cambiano la vita sono valutate in modo completamente diverso dagli individui, in dipendenza dalle proprie percezioni personali dell'evento, dalle difese psicologiche, dalle abilità di farvi fronte, come pure dai modi peculiari di vivere la condizione di malato».

Si è insomma vieppiù tenuto conto degli effetti che hanno le risposte attive dell'organismo umano e le sue strategie nel fronteggiare i fattori stressanti. Ossia, muovendo dalle prime osservazioni sullo stress, focalizzate sugli effetti diretti degli «*stressors*», si è andato scoprendo come le reazioni agli agenti stressanti possono cambiare le modalità d'azione e gli effetti di questi, e inoltre come lo stesso sforzo di far fronte ai fattori di stress (il «*coping*» degli autori anglosassoni) può influenzare lo stato di benessere e di salute.

Evans e altri (1989) hanno condotto un'estesa rassegna di casi che illustrano il modo in cui fattori psicosociali possono «moderare» l'azione di fattori stressanti dell'ambiente fisico e il modo in cui fattori fisici possono cambiare le condizioni psicosociali e influenzare - attraverso la «mediazione» di queste - le condizioni di salute.

Relazioni di «moderazione» sono - tra i molti esempi - quelle del caso in cui la percezione di poter controllare uno stressante fisico attenua le reazioni fisiologiche e comportamentali (Evans e Cohen, 1987), o quelle che si verificano in un ambiente rumoroso, dove il livello di difficoltà del compito correla con l'incremento di attivazione psicofisiologica e dei conseguenti sintomi.

«Variabili moderatrici» sono state rilevate nell'ambiente sociale di lavoro: Cobb (1976) ha trovato che «in una crisi aziendale, che è situazione largamente stressante, il supporto sociale può proteggere le persone da un largo spettro di conseguenze patologiche». Beehr e colleghi (1976) hanno riscontrato tra l'altro che l'autonomia può alleviare lo stress dell'ambiguità di ruolo.

Relazioni di «mediazione» sono ad esempio rappresentate dal legame - per restare al fattore del rumore ambientale - tra il rumore

stesso, l'impedimento che ne viene alla comunicazione e il conseguente isolamento sociale che genera disagio e sintomi di disturbo (Broadbent, 1985).

Riassuntivamente si può osservare che gli studi sullo stress, rimanendo ancorati al modello fisiologico originario, lo hanno arricchito di rilevazioni sulla complessità sia dei fattori stressanti sia delle reazioni provocate negli individui e quindi delle conseguenze sulla salute.

I tratti fondamentali di personalità e la risposta allo stress

La situazione di lavoro è un reattivo che rivela le differenze non solo di tratti e stili di personalità ma di maturità psicologica degli individui.

In una prospettiva psicodinamica, l'adattamento o il disadattamento ai compiti lavorativi, l'equilibrio costruttivo o il senso di inadeguatezza ed inferiorità nei rapporti, dipendono dall'ideale dell'Io e dalla capacità di controllo consapevole delle spinte aggressive rivolte all'esterno e all'interno: se vi è squilibrio e inadeguatezza compaiono i disturbi di un'impostazione narcisistica, o competitiva, o dipendente, o ribelle. Nell'impostazione narcisistica, un investimento emozionale eccessivo - suscitato da esigenze irrealistiche dell'Io ideale - espone la persona ad ipersensibilità nei contrasti ed all'impatto dei fallimenti: ne seguono delusione profonda, spesso depressione duratura, autodeprecazione, sintomi psicosomatici. Nell'impostazione di competitività distruttiva si riattivano gelosie e rivalità sofferte nella prima infanzia. Nell'impostazione dipendente l'impotenza ad esercitare un controllo autonomo della realtà (la cui origine è in esperienze fondamentali di perdita e prolungata deprivazione) spinge a cercare rassicurazioni nella guida di altri e ad avanzare esigenti richieste di supporto che - se disattese - generano collera ed ansietà. Nell'impostazione ribelle il lavoro risulta percepito come un'imposizione dell'autorità cui si risponde negativamente e spesso provocatoriamente: «il lavoro assume la forma di una lotta simbolica per il controllo» e «il comportamento provocatorio, col suo invito al disastro, ha una componente masochista» (Kets de Vries, 1980) che compromette - insieme ai rapporti - le possibilità di progresso nella posizione e di carriera.

Molta ricerca è stata condotta sulle relazioni dei tratti fondamentali della personalità con la risposta patologica allo stress, particolarmente con la cardiopatia coronarica. La reazione di ansia allo stress è legata ai tratti nevrotici di instabilità emotiva secondo gli studi di Welford (1974), Schalling (1975), Kyriacou (1980). Paffenbarger e colleghi (1966), hanno trovato che la diagnosi di ansietà e instabilità nei soggetti aveva valore significativo di previsione di gravi episodi di cardiopatia coronarica.

Jenkins (1971) ha condotto una rassegna degli studi sulle relazioni tra malattie da stress, precipuamente la cardiopatia coronarica e rilevazioni psicometriche effettuate mediante il Minnesota Multiphasic Personality Inventory: la «triade nevrotica» dei tratti di ipocondria, depressione e isteria correlava significativamente con la morbilità da stress. Analoghe constatazioni emergono - nei contributi di vari studiosi sintetizzati da Cooper e Marshall (1976) - sui rapporti tra i cedimenti patologici allo stress e i tratti di labilità emozionale e d'introversione rilevati al reattivo Sixteen Personality Factors.

I manager estroversi risultano più «orientati alla realtà» e adattabili che quelli introversi, secondo gli studi di Kahn e colleghi (1964). Secondo H.J. e S.B. Eysenck (1964) la reazione nevrotica allo stress dei soggetti introversi riguarda il tono dell'umore, quella degli estroversi passa prevalentemente attraverso espressioni corporee.

La variabile della personalità che la «Social Learning Theory» di Rotter (1954, 1975) identifica come «luogo di controllo» (*«locus of control»*) è stata confrontata con la risposta alle situazioni di stress (Keenan e Mc Bain, 1979). I soggetti orientati «internamente» (che credono nel potere personale di controllare e influenzare gli eventi) dimostrano di reggere meglio situazioni ambigue (come sono tipicamente i ruoli mal definiti e i cambiamenti nell'organizzazione) e di rispondervi più efficacemente che non i soggetti orientati «esternamente» (i quali ritengono di non avere influenza sugli eventi e li vedono dominati dal potere di altri). Un aspetto differenziale specifico è rappresentato dalla durata di percezione dello stress, che nei soggetti del secondo gruppo - psicologicamente dipendenti dagli eventi e dalle azioni altrui - è molto più protratta (Lefcourt, 1981).

Un comportamento differenziale analogo è quello studiato da Miller (1979) che mette a confronto l'efficacia - nel dominare situazioni di stress - dei soggetti con atteggiamento attivo di controllo della realtà (*«monitoring»*) rispetto a quella dei soggetti proclivi ad attutirne l'urto, a smussarla (*«blunting»*): i primi cercano le informa-

zioni sulle situazioni stressanti, i secondi evitano di cercarle; i primi si preservano significativamente meglio dei secondi da conseguenze patogene.

Kobasa (1979) ha definito «personalità coraggiosa» («*hardy personality*») quella di manager a livello «*executive*» caratterizzata da convinzione nel controllo, nell'impegno e nella sfida («*control, commitment and challenge*»): questi «*executives*» reggono meglio le situazioni di tensione e adottano strategie più appropriate e risolutive che non i colleghi, con bassa fiducia in questi comportamenti.

Ma la variabile personale che, in misura crescente, le ricerche hanno indicato come il maggior fattore di rischio nello sviluppo della cardiopatia coronarica, è il comportamento definito di tipo A da Friedman e Rosenman (in uno scritto del 1958: *Cambiamenti nel livello ematico di colesterolo e nel tempo di coagulazione in uomini assoggettati a variazioni cicliche dello stress lavorativo*). Il tipo A è connotato da competitività estrema, agonismo per il successo (con obiettivi autoselezionati e di solito mal definiti), aggressività (talora repressa con sforzo), fretta, impazienza, attività incessante, ipervigilanza, alterazioni del tono di voce, tensione della muscolatura facciale, sentimento di urgenza del tempo e di sfida della responsabilità. Questo tipo di persona ha per lo più un impegno nel lavoro talmente sentito che esclude l'impegno in altre sfere di vita. Il tipo opposto, tipo B, è disteso, fiducioso e conciliante, rilassato, paziente, pacato nell'espressione, a suo agio nell'impiego del tempo e nel reggere le responsabilità.

La proposta di un'alta correlazione fra l'appartenenza ai tipi A o B e la reazione allo stress ha dato luogo a ricerche molto estese (alcune longitudinali) e ad un dibattito tuttora aperto, di cui riferiremo ampiamente in nota[2].

Un'altro fattore di stress cui si fa costante riferimento, la situazione ambigua, rivela sinteticamente le differenze individuali nella tolleranza emozionale dell'incertezza e nella capacità mentale di assumere iniziative strategiche per ridurla e risolverla, anche mediante l'opportuno coinvolgimento e supporto di altri.

La reazione individuale alle situazioni di stress è determinante per la preservazione della salute: secondo La Bier (1986) «l'incapacità ad affrontare lo stress può rendere incapaci di combattere la malattia; ed è altresì possibile che la capacità di affrontare una vita particolarmente stressante rifletta una durezza che ha una sua funzione protettiva... Gli atteggiamenti dell'individuo possono condizio-

nare la risposta del suo sistema immunologico. Chi è più competitivo risulta avere bassi livelli di immunoglobuline e quindi minori possibilità di prevenire l'insorgenza di malattie».

Gardner e Taylor (1975) non escludono nessun soggetto dalla possibilità di incorrere in stati di stress: «Lo stress è un fenomeno individuale, è di natura soggettiva e può verificarsi in qualsiasi individuo» esposto a fattori stressanti intensi. Kasl (1980) indica di conseguenza la necessità di «incorporare l'approccio idiografico e di studio della soggettività» nel valutare le situazioni di stress.

Discutendo le conclusioni del loro studio su «il ruolo delle differenze individuali nella gestione dello stress» Taylor e Cooper (1988) affermano che «l'esame delle variabili della personalità nella relazione stress-salute rivela una struttura complessa, offrendo molte valutazioni possibili delle predisposizioni e delle influenze ambientali per giungere a spiegare le molte differenze individuali di reattività. Date queste considerevoli variazioni, tentare un profilo della personalità resistente allo stress sarebbe al presente un ideale meramente teorico».

Questa comprensibile cautela relativizzante, che pare propriamente applicarsi alle variabili temperamentali degli individui, non può peraltro far disconoscere le acquisizioni sulla rilevanza della maturità e integrità emozionale dei soggetti nel reggere le situazioni stressanti.

Lo sviluppo della psichiatria occupazionale

Come notano Sivadon-Amiel (1969) l'interesse circa gli aspetti psicopatologici inerenti all'adattamento dell'uomo al suo lavoro si è sviluppato solo in tempi relativamente recenti.

Ciò è storicamente comprensibile considerando, fra le altre, due ragioni in particolare:

a) quella legata all'organizzazione del mondo del lavoro dopo la rivoluzione industriale, con interessi volti principalmente alla selezione del personale e conseguente emarginazione dei «più deboli di corpo e di mente»;

b) quella dovuta all'impostazione iniziale della psicologia del lavoro che, basata essenzialmente su nozioni di previsione statistica, si inte-

ressava soprattutto delle probabilità di adattamento lasciando in disparte il patologico e l'anormale.

La Seconda Guerra mondiale, costringendo a mobilitare i lavoratori nelle officine ed i soldati nelle diverse armi, è stata la prima occasione di ricerche che miravano non più ad eliminare i meno capaci bensì ad adattare il maggior numero possibile di persone alle molteplici richieste derivanti dal conflitto. (Ricerche in questo senso furono fatte soprattutto in Inghilterra con gruppi di lavoro come quello di Russel Fraser e quello della Tavistock Clinic.)

Le nuove conoscenze in psichiatria, con lo sviluppo delle tecniche di terapia mediante il lavoro (ergoterapia), l'introduzione di terapie efficaci e l'adozione di una politica di dismissione precoce, hanno stimolato un interesse crescente da parte degli psichiatri verso il mondo del lavoro, con la creazione di una figura ed una disciplina specifica: lo psichiatra e la psichiatria occupazionale, nonché lo sviluppo di studi sempre più mirati nei confronti della psicopatologia del lavoro.

Nell'ambito della psichiatria occupazionale si possono configurare, come modalità di approccio e filoni di ricerca, tre principali orientamenti:

1) quello clinico, volto a comprendere l'interazione tra disturbi psichiatrici preclinici e clinici e lavoro occupazionale, producente una serie di sindromi o situazioni più o meno specifiche;

2) quello organizzativo, basato sullo studio dell'ambiente occupazionale e dei possibili modi di influenzarlo mediante mezzi efficaci di comunicazione ed istruzione;

3) quello profilattico, che mette a fuoco problemi quali la riduzione dei rischi per la salute (profilassi primaria), l'abbreviazione della durata di malattia (profilassi secondaria), la prevenzione di danni e delle minorazioni (profilassi terziaria). La psicopatologia del lavoro si è definita come un metodo di approccio ai problemi dell'adattamento dell'uomo all'ambiente di lavoro, che utilizza le nozioni teoriche e la lunga esperienza della psichiatria in materia di adattamento e di riadattamento sociale.

Nell'ambito della disciplina si possono attualmente individuare

ottiche che privilegiano aspetti diversi: a) quella relativa alle interrelazioni ed integrazioni tra le varie discipline mediche e non mediche (fisiologia del lavoro, psicologia del lavoro, igiene del lavoro, antropometria e biomeccanica, organizzazione scientifica del lavoro ecc.); b) quella ad orientamento psicodinamico, dove l'interesse delle principali scuole di psicologia del profondo è volto al collocamento dei disturbi legati al lavoro all'interno della personalità globale.

Ad una disamina della letteratura scientifica italiana (Favretto 1987), il modello dello stress lavorativo appare utilizzato soprattutto in campo medico per la comprensione degli effetti di natura psicosomatica, mentre meno indagati sono i fenomeni e gli effetti psicologici e psicosociali ad esso collegati.

Inoltre, mentre sono numerose le ricerche compiute sul lavoro operaio, molto trascurata appare la ricerca sugli impiegati ed in particolare sul mondo dei dirigenti.

Dalla sofferenza individuale all'organizzazione patogena

La psicopatologia del lavoro è andata ampliando la sua area d'intervento ed ha dovuto affrontare temi nuovi arricchendo i referenti concettuali e gli approcci metodologici.

Oltre che interessarsi ai disturbi mentali provocati da intossicazioni ambientali (solventi, radiazioni, agenti infettivi...), la psicopatologia si è inizialmente interessata ai disturbi psiconevrotici legati alla «fatica nervosa» in lavori altamente costrittivi (catena di montaggio, commutazione telefonica, meccanografia...). In parallelo si sviluppavano le ricerche sulle cause di affezioni psicosomatiche (cardiopatie, ulcere...) mediante un approccio epidemiologico, mentre la nozione di stress si andava articolando nella considerazione delle variabili che mediano e modulano l'azione delle cause.

Il riferimento alla psicoanalisi negli interventi di psicopatologia del lavoro è stato tardivo, rispetto all'interesse per il lavoro espresso già negli scritti di Freud, Adler e dei primi psicoanalisti; ma alfine questo riferimento ha consentito di porre in relazione il vissuto lavorativo con la storia e la struttura personale.

Frattanto si evidenziavano le relazioni tra disturbi mentali e condizioni del soggetto nel lavoro organizzato; se le condizioni fisiche di lavoro (sforzo muscolare, posto di lavoro, ambiente) erano notoriamente critiche per la salute corporea, il loro omologo per la salu-

te mentale si evidenziava nella divisione tecnica e funzionale del lavoro (secondo le competenze professionali) e nella divisione sociale (secondo le catene gerarchiche e le reti di relazione).

Si precisava la graduazione degli effetti nocivi: dal disagio preclinico (malessere, sofferenza) allo scompenso psichico con disturbi funzionali, alla malattia somatica. L'interesse della psicopatologia si rivolgeva ai processi psichici - consci e inconsci - attivati dal confronto con le situazioni stressanti, volti a prevenirne gli effetti e a salvaguardare l'equilibrio affettivo: processi rappresentati da meccanismi di difesa, compensazioni, compromessi tra le esigenze individuali e le pressioni di conformità sociale.

Si è messa in discussione la sinonimia tra normalità e adattamento. Si è scoperto un ampio arco di fenomeni nel lavoro organizzato. Si sono conosciute le conseguenze della repressione sullo psichismo imposta dalle situazioni di lavoro che costringono il modo operativo e il ritmo, proibendo ogni autonomia e spontaneità e provocando una radicale estraniazione. Si sono studiate le difese dalla percezione dei rischi inerenti a condizioni di lavoro pericolose (miniere, cantieri, processi di trasformazione...) e si è visto come queste difese siano alimentate collettivamente dai gruppi di lavoro, in una «lotta contro la paura» che nega questa e attenua il disagio emotivo.

Più di recente, si sono studiati i fenomeni che conducono ad una percezione e valutazione condivisa della situazione dell'organizzazione, nell'intento di strutturarne e stabilizzarne il funzionamento. Interventi in organizzazioni disfunzionali hanno trovato che queste tendono a perseverare in un comportamento basato sull'illusione o si affidano a tentativi di uscirne, compatibili con la loro visione distorta del reale. Si sono potuti connotare gli «stili nevrotici» che in più organizzazioni permeano le decisioni su strategie e strutture, condizionano l'esercizio del potere, le relazioni interne, l'adattamento all'ambiente. Si sono incontrati fenomeni regressivi nei gruppi, collusioni e dissonanze, confusioni nei rapporti spesso sottese da fenomeni transferenziali. Ma si sono anche ravvisate le condizioni per superare queste difese contro «l'ansia primaria» suscitata dall'urgenza di cambiamento, cioè le condizioni necessarie per riprendere il contatto con la realtà e far evolvere l'autoimmagine e l'identità dell'organizzazione.

Gli studi tradizionali dello stress organizzativo si attengono all'approccio proprio delle «scienze della natura». L'oggetto è studiato come somma di variabili, e la pertinenza di ognuna di queste è

da dimostrare con tecnica statistica. I dati analitici sono pertanto rilevati, mediante esami e questionari standardizzati, su campioni rigorosamente rappresentativi, e sono elaborati su scale di misure, con analisi multivariata. Le indagini epidemiologiche condotte secondo queste linee metodologiche di «obiettivazione» hanno fornito utili mappe esplicative della realtà studiata. Ne sono seguite indicazioni pertinenti - ma per lo più limitate - alla preservazione e al rimedio individuale (dall'elaborazione cognitiva alle tecniche di rilassamento, dall'ausilio farmacologico al supporto psicoterapeutico).

Come detto sopra, interventi più recenti si sono rivolti - prima che alle conseguenze sulla salute mentale - ai fenomeni psicologici individuali e condivisi operanti in situazioni organizzative stressanti. Ciò ha richiesto l'approccio clinico nel diagnosticare il vissuto di soggetti individuali e collettivi, nello svelare la dinamica delle percezioni e dei comportamenti, nel consentire - attraverso questo processo di evidenziamento - un confronto realistico con le situazioni da innovare.

L'integrazione dei due approcci appare garantire la spiegazione quantitativa e la comprensione qualitativa dei problemi di salute mentale inerenti alla vita in un lavoro organizzato: comprensione che coinvolge coloro che li vivono e li possono risolvere.

Note

[1] Selye aveva scoperto l'asse neuroendocrino basilare attivato da qualunque situazione stressante: l'asse ipotalamo-ipofisi-surreni, ossia dei sistemi simpatico-midollo surrenale e ipofisi-corteccia surrenale. Il sangue veicola l'ormone adrenocorticotropo (ACTH) dall'ipofisi alla corteccia surrenale. Mentre il sistema nervoso simpatico libera adrenalina nelle terminazioni nervose entro i tessuti, provocando una risposta subitanea e breve all'attacco stressante, l'incremento della secrezione surrenale di adrenalina e noradrenalina (catecolamine) rende durevole questa risposta: l'adrenalina mobilita il glicogeno immagazzinato nel fegato, necessario alla reazione cerebrale e muscolare; essa inoltre accelera la frequenza cardiaca e respiratoria, aumenta la pressione arteriosa, provoca vasocostrizione nella cute e vasodilatazione nei muscoli, fa dilatare la pupilla e crescere la conduttività elettrica cutanea ecc. Viene così esaltata la capacità reattiva dell'organismo. La risposta più differita è sostenuta dalla produzione surrenale di corticosteroidi, che disintegrano le proteine organiche derivandone aminoacidi, dai quali il fegato è stimolato a produrre zuccheri (e sono indotti altri effetti come l'inibizione delle reazioni infiammatorie e l'abbassamento delle difese immunitarie e della produzione di anticorpi).

Più di recente si è scoperto che in reazione allo stress l'ipofisi secerne - contemporaneamente all'ormone adrenocorticotropo - altre sostanze fra cui ormoni peptidici (l'encefalina, l'endorfina...) che esercitano un'azione simile a quella della morfina sui recettori nervosi sensibili alla droga: questi «derivati oppioidi» hanno effetto antidolorifico e consentono di reggere meglio l'impatto dello stress. Ma «ondate» stressanti troppo ripetute possono indebolire le capacità di risposta dell'organismo e renderle inadeguate. (E nei tessuti le reazioni metaboliche lasciano «cicatrici chimiche»). Inoltre - nelle nostre relazioni sociali - le norme e i vincoli spesso non consentono di risolvere prontamente gli stati conflittuali e scaricare la tensione, costringendo quindi a reggerla a lungo. Si è anche sostenuto che la capacità di adattamento è esauribile come «un conto in banca su cui si possono operare prelievi ma non versamenti».
L'esito dell'azione intensa, prolungata o reiterata di stressanti può essere una disfunzione, oppure una attività eccessiva o carente in uno o più organi (tachicardia, sincope, dolori di origine vasomotoria o muscolare, iperventilazione, accresciuta o diminuita peristalsi intestinale...). Ne consegue una nevrosi d'organo che, perdurando, ha come esito un danno strutturale, ossia la malattia «psicosomatica» dell'organo bersaglio.
Peraltro - come detto sopra - l'organismo ha bisogno di investire la sua attività psicologica spontanea, pena una deprivazione che rappresenta una condizione di «distress», speculare a quella di una stimolazione eccedente la capacità di adattamento.
[2] La ricerca longitudinale del Western Collaborative Group Study (Rosenman, Friedman e Strauss 1966) iniziò con la diagnosi tipologica di 3400 soggetti: questi furono attribuiti al tipo A o al B mediante colloqui intensivi di psichiatri che non conoscevano dati biologici e fisiologici, mentre l'integrità funzionale dell'apparato cardiocircolatorio era accertata dall'elettrocardiogramma e dall'esame di un internista. Dopo due anni e mezzo dall'inizio dello studio, nel gruppo di 39-40 anni di età si registrava una frequenza di cardiopatia coronarica 6,5 volte maggiore fra i soggetti di tipo A che fra quelli di tipo B; nel gruppo di 50-59 anni di età la frequenza nei soggetti di tipo A era 1,9 volte maggiore. Inoltre, nei soggetti di tipo A erano presenti livelli di rischio legati al colesterolo ematico e alle betalipoproteine, al diminuito tempo di coagulazione, all'escrezione di norepinefrina. Questi risultati si confermarono dopo quattro anni e mezzo e dopo otto anni e mezzo (Rosenman e altri 1975).
Da una ricerca su 4000 uomini, di età fra i 40 e i 65 anni, in tre grandi imprese svedesi, «il rischio di ischemia del miocardio è risultato quattro volte maggiore nei soggetti di tipo A che negli altri» (Orth-Gomer e altri 1980). Negli studi di Haynes e Feinleib (1980) «il comportamento di tipo A fra le donne risultava associato ad un aumento rispettivamente maggiore di tre e quattro volte dei casi di cardiopatia coronarica e di angina» rispetto al comportamento di tipo B.
Il comportamento di tipo A nasce peraltro dallo «sforzo di affermare e mantenere il controllo sull'ambiente, anche di fronte all'impossibilità di controllarlo» (Glass 1977) e in tale sforzo questo comportamento «crea il proprio ambiente stressante» (Strube e Werner 1985).
A conferma, Byrne e Rosenman (1986) hanno trovato che i soggetti di tipo A «adottano uno stile di vita che mira a creare un ambiente di sfida e quindi hanno maggiori probabilità di venir esposti a fattori di stress sociali, personali e in particolare lavorativi».
Si è poi cercato di «andare oltre il comportamento globale di tipo A e B» investigando le varianti e le dimensioni interne che li costituiscono. Così sarebbero maggiormente esposti a rischio cardiopatico i comportamenti di tipo A «ostile» e di tipo B «teso» (molto controllato, inibito) mentre lo sarebbero di meno quelli di tipo A «carismatico» (dominante ma controllato e socievole) e tipo B «rilassato» (Friedman e altri 1985). An-

cora, particolarmente sfavorevole sia ad un efficace adattamento alla realtà sia alla preservazione della salute risulterebbe la sindrome costituita dalla compresenza di tre componenti del tipo A: collera, ostilità, aggressività (SPIELBERGER e altri 1985).
Altri studi hanno inteso valutare le conseguenze di un comportamento di tipo A e B associato alla suddetta variabile «luogo di controllo» orientato «internamente» o «esternamente». I risultati sono d'interpretazione non univoca, problematica, come accade quando si confrontano a livello di superficie tratti i cui legami hanno origine a un livello profondo.
In contraddizione con i risultati delle ricerche su citate, uno studio estensivo condotto dal National Institute of Occupational Health and Safety (NIOSH) «non ha riscontrato differenze significative negli indici di salute usando le medesime procedure di categorizzazione» in tipi di comportamento A e B (CAPLAN e altri 1975). Le contraddizioni sono con ogni probabilità spiegate da un attento studio di Buell ed Eliot (1979): questo costrutto tipologico, sebbene persuasivo, non appare usabile poiché «le tecniche diagnostiche correnti per il tipo A sono carenti di potere discriminativo».
Inoltre, gli autori che si sono occupati del tipo di comportamento A o B non si sono posti l'interrogativo se questo comportamento - quando mira ad un controllo impossibile della realtà e quindi ad un successo improbabile - non nasca da un irrealistico e quindi nevrotico livello di esigenza con sé e di aspirazioni: interrogativo che appare invece fondamentale.
Rosenman (1978), considerando l'incremento percentuale dei decessi per cardiopatia ischemica, più che raddoppiati tra i primi anni '50 e gli anni '70, s'interroga su «un incremento del comportamento di tipo A, assunto da individui che hanno interiorizzato l'enfasi della società occidentale sul dominio e il controllo delle sfide». Inoltre secondo Chesney e Rosenman (1980) «vi sono indicazioni evidenti che gli ambienti di lavoro non solo incrementano ma anche premiano il comportamento di tipo A». (Essi ripercorrono a questo proposito gran parte dei fattori di stress organizzativo, che invitano a comportamenti di tipo A: coinvolgimento totale nel lavoro, responsabilità su persone e anche su cose, ambiguità e conflitti di ruolo, problemi di carriera, mancanza di partecipazione alle decisioni, relazioni di lavoro negative...).
Karasek (1979) asserisce la probabilità che «le misure rilevate nella situazione di lavoro riflettano differenze di mansione piuttosto che differenze di personalità».
Così, in conclusione, si esce da una prospettiva di «fatalismo genetico» di comportamento di tipo A: un comportamento che si considera radicato in una proclività costituzionale appare attivato dalle provocazioni di una malsana situazione di lavoro.
Se si considera questo comportamento come provocato, il rimedio radicale sarebbe quello di cambiare la situazione provocatrice. Poiché ciò non è di solito nella possibilità dei terapeuti, alcuni di questi hanno cercato di indurre i soggetti a non accettare la provocazione, cioè ad abbandonare il comportamento di tipo A. Friedman e Price, alla fine di un programma di modificazione comportamentale presso il Mount Zion Hospital di San Francisco, «hanno diviso i pazienti in due gruppi: quelli che avevano ricevuto il trattamento mirante a modificare il comportamento di tipo A e gli altri. Ebbene, nel gruppo trattato solo il 7% aveva avuto un nuovo attacco cardiaco, contro il 13% del gruppo di controllo». I terapeuti, che utilizzavano principalmente la terapia di gruppo, «non si limitavano a dire di non essere impazienti» ma inducevano a rivalutare positivamente il comportamento di tipo B, che soffriva usualmente dei pregiudizi di passività, pigrizia, rinuncia... Ma vi è da chiedersi se non si invitano così i pazienti a «rivalutare» ed assumere un comportamento poco compatibile con la situazione di lavoro, quella che aveva richiesto e premiato un comportamento opposto e continua a richiederlo.

Capitolo Secondo
LE CONSEGUENZE DELLO STRESS

La morbilità e la mortalità: dati epidemiologici

I dati sulla morbilità («le statistiche della sofferenza») che istituzioni europee ed americane sono andate raccogliendo, hanno imposto una domanda: se l'impatto delle trasformazioni nella società industriale avanzata non richieda capacità di adattamento che dimostrano i limiti delle risorse psicobiologiche e culturali inerenti alla nostra dotazione genetica e all'eredità evolutiva.

Secondo Frankenhauser (1976) nelle società «affluenti» - le società «del benessere» - il mercato e i suoi strumenti perseguono continui incrementi e cambiamenti di esigenze ed aspettative: questa «sovrastimolazione» appare responsabile di un'incidenza di malattie croniche da stress ben maggiore che nelle società «non affluenti». Sentimenti di alienazione sociale e di assenza di norme e valori condivisi (anomia) si diffondono nelle condizioni di sovraffollamento, di mobilità territoriale e sradicamento, nei modi e ritmi di vita delle aree industrializzate e in particolare della concentrazione urbana. (Interessante, a questo proposito, il fenomeno per cui i soggetti schizofrenici preferiscono risiedere, secondo dati statistici, nei centri urbani dove ha particolare rilievo la «complessità desocializzata»).

Le ricerche di Wenz (1975) hanno confermato la prospettiva psicosociale sul suicidio di Durkheim, secondo cui l'anomia è uno dei fattori più rilevanti nell'indurre ad abbandonare volontariamente un'esistenza priva di orientamento e significato. I suicidi riusciti e tentati sono in aumento, specie tra i giovani.

Tra i fruitori del Servizio di Salute Pubblica in Francia, la percentuale di malattie mentali registrate è andata aumentando di anno in anno.

Il tasso di mortalità nella fascia di età tra i 35 e i 44 anni è cresciuto, in Gran Bretagna, più rapidamente che nelle fasce di età più anziane.

Da queste condizioni gli strati sociali più elevati («*privileged*») si difendono meglio. Nelle società industrializzate le malattie cardiache e le neoplasie rappresentano le cause più frequenti di morte. Ma la longevità è maggiore nelle classi sociali e professionali più alte. Il British Working Group on Inequalities in Health, fondato nel 1977, ha elaborato i dati sulle percentuali di mortalità in rapporto all'età,

partendo dall'anno - il 1948 - in cui fu istituito il National Health Service: la morte colpisce prima nelle classi inferiori, come risulta anche da una ricerca francese sui rapporti tra mortalità ed età nelle diverse categorie socioprofessionali.

L'Office of Population Censuses and Surveys del Regno Unito ha registrato una mortalità quasi doppia, per malattie cardiache e cerebrovascolari, negli «*unskilled workers*» (operai generici non qualificati) rispetto ai «*professional and similar*» (professionisti e direttivi), con tasso progressivamente decrescente tra questi due livelli estremi. (Una distribuzione analoga si riscontra per le altre cause morbose di mortalità: malattie dell'apparato respiratorio, cancro della prostata...). Dati molto simili sono constatati negli Stati Uniti e in altri paesi del mondo «sviluppato», riguardo non solo alla mortalità ma anche alla morbilità.

A conferma, nel Regno Unito, altri studi epidemiologici hanno rilevato - nel decennio dal 1971 al 1981 - una mortalità vieppiù precoce scendendo i gradini della scala sociale, con tendenza - nel corso del decennio - ad un allungamento della vita nei gradini alti e ad un'accorciamento in quelli medi ed inferiori.

Già Pell e D'Alonzo (1958), in uno studio longitudinale condotto sul personale della Dupont, avevano trovato che l'infarto miocardico diminuisce di frequenza salendo nei livelli dell'organizzazione. Ha poi avuto risonanza - per l'ampiezza - la ricerca condotta da Hinkle e collaboratori (1968) su 270.000 dipendenti della Bell Telephone: la percentuale delle coronaropatie invalidanti era due volte e mezza maggiore tra gli operai generici (4,33/1000) che tra i dirigenti (1,85/1000), con incidenza progressivamente minore salendo i gradini delle categorie professionali.

Anche in Finlandia una ricerca longitudinale su sette anni, pubblicata nel 1982, ha individuato il basso reddito - associato a bassa scolarità e a celibato - come fattore di rischio correlato con tutte le cause di morte.

Questi risultati ovviamente non confermano, anzi smentiscono l'opinione diffusa che i dirigenti siano più colpiti da cardiopatia ischemica da tensione lavorativa. Ma i risultati delle ricerche sono contraddittori. Per esempio nelle rassegne condotte da Syme, Hyman e Enterline (1964) e da Marks (1967) sugli studi riguardanti il rapporto tra livello professionale da un lato e, dall'altro, frequenza di cardiopatia coronarica e di malattie mentali, risultavano più danneggiati i livelli professionali superiori.

E Cherry (1978) in un ampio studio su stress, ansia e lavoro condotto su 1415 uomini, trovò che lo «*strain*» (rottura) nervoso sul lavoro era maggiore tra i «*professional*» e i «colletti bianchi» che tra i lavoratori specializzati, semispecializzati e generici. Secondo Cooper (1984) i risultati possono solo indicare che i soggetti dei due primi gruppi reagiscono allo stress in modo diverso da quelli degli altri tre gruppi, cioè riflettono le tensioni lavorative prevalentemente in una sintomatologia mentale, mentre gli altri le riflettono maggiormente in sintomi somatici.

Per le opportunità sociali e per l'istruzione ricevuta il personale direttivo appare in grado - oltre che di svolgere un lavoro più significativo e più autonomo - di comprendere e dominare meglio situazioni stressanti. Tuttavia queste situazioni sono andate crescendo tra il personale direttivo. Appaiono indicarlo il consumo di ansiolitici e di ipnotici e il ricorso ad appoggio psicoterapeutico (anche nelle forme di terapie di gruppo, meditazione, rilassamento ecc.).

Il costo finanziario dello stress

Lo stress, che ha conseguenze patogene sugli individui, ha rilevanti conseguenze economiche sulle organizzazioni e sulla collettività. In Gran Bretagna il Department of Trade and Industry ha valutato che «il tempo perso sul lavoro nel Regno Unito è di oltre 300 milioni di giorni all'anno. Almeno il 10 per cento di questi sono perduti a causa di ciò che è ufficialmente definito 'psiconevrosi'».

Negli Stati Uniti, riferisce Hart (1990),

> fra i pazienti che il medico vede quotidianamente il 60-80 per cento soffre primariamente di disturbi dovuti a stress. Molti di questi pazienti richiedono cure mediche costose, potenzialmente evitabili, e sia la società che le singole organizzazioni devono pagarne il conto. Il costo per fornire cure agli Americani consuma almeno il 10 per cento del prodotto nazionale lordo. Nel 1980 queste spese per la salute hanno sottratto quasi 300 miliardi di dollari al prodotto nazionale lordo che era all'incirca di 3000 miliardi di dollari. La parte del leone di questi 300 miliardi di dollari è andato alle cure di persone affette da cardiopatia coronarica, che è la maggior causa singola, legata allo stress, di morte e invalidità in America oggi... Con gli anni, la percentuale del prodotto nazionale lordo dedicata alle spese sanitarie è andata crescendo ad un tasso rilevante. Le statistiche dimostrano che l'industria privata e il mondo degli affari sopportano una quota pesantissima di

questa crescente spirale di costo... Fra il 1950 e il 1980 i costi sanitari sono cresciuti per i datori di lavoro secondo un multiplo di circa sette calcolato a dollaro costante. Un'altra tendenza preoccupante, emersa di recente, è che gli attacchi di cuore sono sempre più definiti in sede giudiziaria come dovuti al lavoro... Gli studi economici della salute stimano i costi per malattia in circa il 10 per cento delle retribuzioni, e nelle proiezioni paiono destinati ad un incremento continuo... Questi costi diretti tuttavia riflettono solo la punta di un immenso «iceberg» finanziario poiché vi è un gran numero di costi indiretti quali l'assenteismo, la produttività ridotta, la deteriorata capacità di decidere, il ritiro prematuro dal lavoro. Questi costi sommersi sono stati valutati da due a tre volte maggiori dei costi diretti... Naturalmente, i costi umani non sono monetizzabili, la qualità e il valore della vita umana sono senza prezzo.

Più autori sottolineano che i sintomi di stress eccessivo compaiono in modo graduale e aumentano di frequenza ed intensità nel corso di molti anni: perciò lo stress è definito un «avversario nascosto» o addirittura un «killer silenzioso». I segnali di allarme - sintomi psicofisiologici di disturbo e/o dolore con varia sede di apparato secondo gli individui - sono per lo più disattesi, e l'organismo è destinato ad incorrere negli effetti a lungo termine dello stress.

Livello di motivazione e valutazione del rischio di stress

La valutazione della rilevanza dei «segnali di allarme» è la risultante di più fattori e ha conseguenze plurivalenti. Anderson (1976) aveva constatato che un evento che si imponeva come «innegabilmente» stressante - una calamità naturale - comportava un abbassamento della soglia di «discriminazione del segnale» e consentiva ad un maggior numero di segnali di essere ricevuti, includendo anche segnali «falsamente positivi». Un altissimo livello di motivazione, in una popolazione selezionata come corpi militari, astronauti e cosmonauti, fa mantenere un altissimo livello di prestazione a dispetto di condizioni normalmente ritenute intollerabili, e con effetti di «strain» generalmente reversibili. È quanto d'altronde è sempre avvenuto in esperienze «al limite delle capacità umane» liberamente decise (esplorazioni, ascensioni, navigazioni). Ciò confermerebbe che in condizioni di stress vi è una forte correlazione negativa tra il livello di motivazione e le conseguenze patogene di tali condizioni.

Ma è larga esperienza comune - oltreché oggetto di studio sperimentale - che l'individuo fortemente motivato a portare a compimento un lavoro persevera in questo rimuovendo i sintomi di fatica nervosa, e spesso ne paga in seguito le spese riparatorie: il livello di motivazione può quindi diventare pericoloso poiché può prescindere dalle capacità del soggetto di tollerare le condizioni di stress.

La psicologia del profondo ha riconosciuto i meccanismi di difesa che reprimono la consapevolezza dello stress, come cercheremo di illustrare a proposito dei fattori stressanti della vita organizzativa.

La questione fondamentale è perché, a quali condizioni la reazione allo stress, utile come risposta fisiologica, sorgente di iniziativa e anche di creatività nel comportamento, diviene patogena. Detto altrimenti, la medicina e la psicologia del lavoro sono tenute a definire correttamente le «situazioni rischio», quelle cioè in cui una risposta di adattamento positivo e risolutore può diventare una risposta inefficace e patogena.

Le somatizzazioni

Sono stati ampiamente discussi e provati i rapporti fra stress e malattie psicosomatiche.

I termini di «malattia psicosomatica» e di «malato psicosomatico» sono diventati di uso corrente negli ultimi anni anche perché la frequenza di tali sindromi appare così elevata, da assumere un'importanza sociale.

Non a caso, nel 1964, l'Organizzazione Mondiale della Sanità, ha compilato un rapporto sulle malattie psicosomatiche ed ha pubblicato un elenco di problemi da chiarire, non solo nel settore psichiatrico, ma nelle varie branche mediche.

Indagini statistiche hanno rilevato infatti che più del 30% dei pazienti che abitualmente si rivolge al medico generico presenta disturbi quali cefalee, turbe cardiache e gastroenteriche, asma bronchiale, dermatosi, disfunzioni della sfera sessuale come frigidità e impotenza. Queste evenienze morbose sono in costante aumento e non riguardano che una parte dei numerosissimi pazienti psicosomatici. Essi vengono spesso banalmente etichettati come malati «immaginari» o soggetti «nervosi», mentre non di rado presentano compromissioni organiche: quasi tutti inoltre, lamentano stati di angoscia, unitamente a conflitti personali, familiari e lavorativi.

I quesiti che emergono al riguardo si riferiscono innanzitutto all'inquadramento delle malattie psicosomatiche rispetto ad altre entità cliniche, con caratteristiche ed eziologia chiaramente organiche o specificatamente psicopatologiche. Engel ed Heim propongono una configurazione nosografica da cui, escluse altre forme morbose, la categoria delle sindromi psicosomatiche viene ristretta a due soli sottogruppi: il primo è quello delle «nevrosi d'organo», in cui si pongono in luce disturbi funzionali di singoli organi od apparati, su base psicogena (come nelle nevrosi cardiache); il secondo sottogruppo è quello delle «psicosomatosi in senso stretto», e qui le influenze psicologiche porterebbero a reali alterazioni di ordine morfologico (come nella colite ulcerosa).

Circa le cause delle sindromi psicosomatiche, l'opinione più diffusa è che, determinati stati emozionali, a certe condizioni, possano tradursi in disfunzioni ed al limite in lesioni d'organo, ad andamento cronico e resistenti alle terapie farmacologiche. Molto difficili da esaminare sono tuttavia le situazioni in rapporto alle quali un quadro psicosomatico, facilmente diagnosticabile come tale (ad esempio un'ulcera gastrica) possa formarsi: giacché non è tanto la situazione specifica che appare significativa, quanto il modo col quale l'individuo reagisce ad essa.

Già Selye (1976) segnalava le malattie indicative di «strain», ossia di rottura: fra esse avevano rilievo le malattie cardiovascolari e bronchiali, le disfunzioni gastrointestinali e il diabete, i disturbi neuropsichici. Come detto sopra, Davidson e Cooper (1981) revisionando varie ricerche concludevano che le manifestazioni di «strain» sono prevalentemente somatiche fra i lavoratori manuali e prevalentemente psichiche fra i lavoratori intellettuali.

Molti studi si sono occupati delle relazioni tra cardiopatia coronarica (infarto miocardico, angina pectoris, insufficienza coronarica), tracciati elettrocardiografici abnormi, condizioni di rischio cardiovascolare (pressione sistolica, frequenza del polso, livello ematico di colesterolo ecc.) e fattori di stress lavorativo. Si è detto sopra delle conseguenze anche economiche delle malattie cardiovascolari: esse rappresentano più della metà delle cause di morte negli Stati Uniti, e l'ipertensione è generalmente riconosciuta come precursore primario (Benson 1974). Inoltre il 75 per cento delle malattie cardiache è attribuito a stress lavorativo (Lehmann 1975).

Negli ultimi decenni si è avuto un costante incremento dell'incidenza di malattie cardiovascolari nella popolazione femminile, con-

comitante con l'aumento dell'afflusso delle donne nel lavoro organizzato.

La discussione sui legami causali tra stress lavorativo e cardiopatia coronarica appare aver trovato alcuni punti fermi. House (1974), consuntivando gli studi più focalizzati su questo tema, concludeva:

1) le persone sofferenti di cardiopatia coronarica erano significativamente più insoddisfatte del loro lavoro, e i fattori di rischio cardiaco erano correlati ad una diminuita autostima; 2) incrementi nelle misure oggettive e soggettive di pressione lavorativa, espresse in alti livelli di carico di lavoro, responsabilità, conflitti e ambiguità di ruolo, erano generalmente associati con fattori di rischio di cardiopatia coronarica; 3) la mobilità professionale e i rapidi cambiamenti nel lavoro predisponevano l'individuo a tale cardiopatia.

Soggetti addetti a lavori particolarmente stressanti (come piloti di aereo, di auto da corsa, ecc.), esaminati da Carruthers (1980), presentavano livelli ematici significativamente elevati di noradrenalina, acidi grassi liberi, trigliceridi e glucosio, il che autorizza questo studioso ad asserire che in tali lavori la tensione, le frustrazioni ed episodi aggressivi hanno alta probabilità di contribuire all'insorgenza di malattie cardiocoronariche.

Karasek e colleghi (1981) riscontrano una frequenza molto diffusa di sintomi di rischio cardiovascolare fra i lavoratori che al tempo stesso dispongono di una «bassa ampiezza di autonomia decisionale» mentre nutrono «alte esigenze psicologiche»: i rischi cardiovascolari sono cioè molto più frequenti - in questi soggetti - quando la discrezionalità del lavoro è più povera. Ciò indipendentemente da altri fattori quali l'abitudine al fumo, il sovrappeso, l'età, ecc. Gli autori concludono giudicando questo fattore lavorativo - la bassa discrezionalità del lavoro - specificamente pericoloso.

Meno generalizzati e rilevanti - ma particolarmente aggravati da stressanti psichici - risultano a più ricerche disturbi digestivi, cutanei, tiroidei, scheletrici, e asma, obesità, ipertensione, emicrania, ulcera, diabete (Dodson, 1983; Taylor e Cooper, 1988).

Inoltre, lo stress prolungato può menomare il sistema immunitario e rendere l'individuo più suscettibile a malattie infettive ed attacchi virali. Gli studi sull'immunologia comportamentale - per quanto attendano verifiche esaurienti - appaiono dimostrare che la convinzione soggettiva di potere o meno controllare eventi stressanti influenza profondamente la risposta immunitaria. (Anche gli esperimenti condotti su animali di laboratorio, messi o no in grado di sottrarsi

attivamente a stimoli dolorosi, hanno rivelato il diverso mantenimento del livello di produzione linfocitaria e di resistenza a disagi ambientali patogeni.) A fronte di eventi stressanti (perdita del coniuge, diagnosi di tumore mammario) le persone che non presentano sintomi gravi di ansia e depressione risultano mantenere un buon livello di attività immunitaria: questa è invece compromessa nelle persone in cui tali sintomi sono pronunciati. Non si dispone tuttora di confronti differenziali in situazioni di stress lavorativo. Ma in un corso di allievi ufficiali di West Point - studiati da Kasl, Evans e Neiderman - i soggetti più ambiziosi (particolarmente quelli che avevano alle spalle forti ambizioni parentali) e al tempo stesso delusi da scadente riuscita, presentavano una suscettibilità alla mononucleosi infettiva nettamente differenziata dai colleghi liberi da tale condizione di stress.

Il disagio psichico

Gli effetti dell'affaticamento cronico - ossia l'affaticamento non riparato dal normale riposo quotidiano - sono stati considerati da più ricercatori fra cui Cameron (1971) e riferiti al carico di lavoro mentale, definito originariamente da Kalsbeek (1968) come la quantità di informazione centrale trattata per unità di tempo.

Le connotazioni emozionali dello stress (paura, ansia, senso di colpa, collera, depressione, disgusto, ecc.) sono state rilevate da più studiosi dopo Lazarus (1967) in rapporto a situazioni che arrecano o minacciano danno. Sono state esaminate situazioni largamente condivise e situazioni più specifiche. Fra queste, quella dei dirigenti avanti negli anni, che Eaton (1969) descrive alle prese col fatto che i progressi di carriera sono ormai impossibili mentre il momento della cessazione del lavoro - spesso illusoriamente rimosso - si avvicina e nel contempo si è ancora più isolati dagli altri e quindi soggetti ad un ulteriore restringimento di interessi e all'incapacità di rinnovarli.

Gli interventi di Levinson (1973) sono all'origine di altri studi che rilevano, tra i manager, lo stress legato a «mancanza di conferma (approvazione) da parte dei superiori», a dispetto delle conferme fornite da presunti criteri obiettivi di riuscita e dal consenso dei pari grado e dei dipendenti: anche questa situazione identifica differenze individuali - con radici remote - nei rapporti emozionali profondi con l'autorità.

Lehmann (1975), compendiando i risultati di uno studio di quindici anni sull'invecchiamento, ha concluso che la soddisfazione sul lavoro è il miglior indicatore sintetico della capacità di risposta equilibrata allo stress ed ha il più alto valore predittivo di lunga vita. (A questi studi è risultato con evidenza che lo stress lavorativo svolge un ruolo importante nello sviluppo del settantacinque per cento delle malattie cardiache.)

L'insoddisfazione nel lavoro, secondo Cox e Mackay (1979), è un'esperienza emozionale molto sofferta, associata ad una valutazione cognitiva, e avvia lo sviluppo del vissuto di alienazione della vita lavorativa: concomitanti sono gli effetti, che si vanno aggravando, sullo stato di salute.

Abbiamo bisogno di impegno attivo e di mobilitazione emotiva. Per conoscere le nostre potenzialità e svilupparle in capacità reali abbiamo bisogno di metterle alla prova, e nel fare ciò investiamo energie affettive, realizziamo rapporti di collaborazione e sostegno, diamo significato alla nostra esistenza. Se il lavoro non ce ne dà la possibilità, si ha una esperienza povera, perdente: è la condizione descritta in anni lontani da Kornhauser (1965) in *The mental health of the industrial worker* e da Walker e Guest (1952) in *The man on the assembly line*, ma anche in anni più recenti da *Work in America*, studio commissionato dal Departement of Labor governativo a un gruppo di Università.

Il problema fondamentale della vita organizzativa è ravvisato generalmente nella «tensione fra i bisogni dell'organizzazione e i bisogni degli individui», secondo la definizione di Perls (1969). Nella prospettiva di questo autore, all'origine di questa tensione irrisolta vi è la storia stessa dell'industrializzazione: «L'epoca dell'industrialismo ha causato una difficoltà nuova: l'anima del lavoratore non è di alcun interesse per l'imprenditore. Questi abbisogna solo della funzione del 'corpo' e specialmente di quelle parti dell'organismo richieste per il lavoro (le 'mani' della fabbrica: Charlie Chaplin in 'Tempi moderni'). Questa devitalizzazione progredisce: la personalità individuale viene uccisa».

Kets de Vries (1980) compendia sotto la definizione «l'organizzazione della vacuità» (*«organization of emptiness»*) quanto la psichiatria ha trovato nelle organizzazioni malsane, connotato come «sentimenti vaghi e piuttosto indefiniti centrati sull'insignificanza, la futilità, l'assurdità, la mancanza di propositi nella vita di lavoro». Viene richiamata la definizione marxiana di alienazione (*Entfremdung*) ri-

ferita non solo allo spossessamento - per il lavoratore - del processo e del prodotto del lavoro, ma all'estraniamento dagli altri e da se stesso. Per Etzioni (1968) l'alienazione è dovuta a ordinamenti sociali che «negano l'esaudimento di bisogni fondamentali come l'affetto e il riconoscimento».

Secondo Fromm (1955) «la persona alienata... non può essere sana. Poiché sperimenta se stessa come una cosa, un investimento, destinato ad essere manipolato da sé e da altri, le manca il senso di sé. Questa mancanza di sé genera un'ansietà profonda»: è l'angoscia come «possibilità di annullamento» analizzata da Heidegger.

Seligman (1975) considera «la depressione e l'ansia legate all'incontrollabilità e all'imprevedibilità della propria situazione», implicando che «l'esperienza d'impotenza riduce la capacità di far fronte allo stress ed è un fattore di primaria importanza nell'eziologia della malattia». L'individuo che non ha alternative si sente imprigionato, senza scampo. E una esistenza vuota - notano molti - non può essere surrogata dai consumi futili e dalle evasioni proposte, nell'immaginario effimero, dai mezzi di comunicazione.

Il «burn-out»

Al capolinea della disillusione lavorativa vi è la condizione di *«burned-out»* descritta dagli autori anglosassoni: cioè di «bruciatura», «incenerimento». Il termine «burn-out» è stato adottato per primo da Herbert J. Freudenberg (1974) per descrivere quanto avveniva diffusamente fra le infermiere dei servizi psichiatrici. Più estesamente, il fenomeno è stato osservato proprio nel lavoro delle infermiere, così competente, significativo, motivante. Commentando gli studi in proposito, Storlie (1979) sostiene che «il 'burn-out' è la conseguenza della disillusione. L'illusione è un vivaio di creatività ed invenzione perché intende realizzare il sogno del possibile traducendolo in realtà». Ma quando ciò non avviene, «quando l'individuo ritiene di soggiacere a circostanze immutabili, per proteggere se stesso diventa cinico e perfino autistico. Il 'burn-out' può essere considerato come 'il crollo dello spirito' poiché si tratta di un'esperienza altamente personale nell'animo dell'infermiera. Quanto al comportamento sul lavoro, la sollecitudine per i pazienti si trasforma in indifferenza e apatia, la partecipazione in presa di distanza, l'apertura in autoprotezione e la fiducia in sospetto».

Il «burn-out» è risultato parimenti diffuso tra gli assistenti sociali, che lavorano «al punto d'incontro tra problemi e bisogni dell'individuo e struttura sociale», luogo di contraddizioni e contrasti: la crisi d'identità del ruolo e l'impotenza a risolvere i problemi dominanti «bruciano» le illusioni e le autoimmagini di molti assistenti sociali. Soggetti a «burn-out» sono risultati inoltre molti uomini dei servizi di pubblica sicurezza. E lo sono risultati molti manager.

Cristina Maslach (Maslach-Jackson, 1981) definisce il «burn-out» come una sindrome costituita da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione professionale. Per esaurimento emotivo la ricercatrice intende lo svuotamento delle risorse emotive e personali e la sensazione di non aver più nulla da offrire a livello psicologico. La depersonalizzazione si riferisce ad atteggiamenti negativi, di distacco, di cinismo, di ostilità nei confronti della gente con cui si lavora. La ridotta realizzazione infine riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, implica una caduta dell'autostima ed una attenuazione del desiderio di successo.

I fattori favorenti l'insorgenza del «burn-out» sono stati oggetto di numerose ricerche negli ambiti lavorativi più diversi.

Sono state via via sottolineate da un lato la prevalenza delle condizioni ambientali, dall'altro l'incidenza delle caratteristiche personali.

Tra i fattori legati al contesto organizzativo vengono frequentemente indicati i conflitti tra ruolo professionale e atteggiamenti personali, l'eccesso di richieste in rapporto alle risorse disponibili, la contraddittorietà tra le varie domande di prestazione, le ambiguità nella definizione dei compiti professionali (Cherniss, 1980). Altro elemento importante pare essere la mancanza di opportuni «*feedback*» circa i risultati ottenuti nel proprio lavoro, con conseguenze demotivanti, anche in rapporto alla crescente sensazione di non disporre di alcuna autonomia professionale (Maslach-Jackson, 1982).

Egualmente importante è la constatazione che i vari individui rispondono in maniera differente alle situazioni critiche, in rapporto a caratteristiche di personalità e a stili di vita acquisiti.

Maslach e Jackson (1984) suggeriscono che il lavoratore particolarmente vulnerabile al «burn-out» sia piuttosto debole e remissivo nei rapporti con gli altri, incerto nel distinguere i limiti tra coinvolgimento personale e professionale. Si tratta di un soggetto che controlla con difficoltà i propri impulsi ostili, è spesso impaziente ed intollerante, e viene facilmente frustrato dagli ostacoli.

Il «burn-out» è in sostanza un'esperienza più intensa di quella che

viene indicata come stress. Lo stress interviene a determinare il «burn-out» che ne costituisce un esito possibile in presenza di determinate condizioni. Il «burn-out» è cioè il risultato dello stress non mediato, della situazione di stress senza vie di uscita, senza elementi di moderazione, senza sistema di sostegno (Del Rio, 1990).

L'itinerario che approda al «burn-out» viene ricapitolato da Fraser (1983) nella seguente successione: dapprima si constata un tentativo di riorganizzare un profilo normale di comportamento, poi fanno la loro comparsa episodi e attività anormali, infine si stabilizza un atteggiamento di distacco, di rifiuto autoprotettivo, e un «comportamento risparmiato» fino ai limiti tollerabili dall'organizzazione.

Il fenomeno del «burn-out» può interessare anche la categoria dirigenziale, secondo più autori (Ginsberg, 1974; Veninga, 1979; Del Rio, 1990;).

In particolare Levinson (1981) sottolinea come tale fenomeno non sia affatto inusuale tra i dirigenti, soprattutto in condizioni di grande competitività.

Egli nota come il lavoro manageriale richieda numerosi contatti con altre persone, e come molti di essi, pur non essendo piacevoli, tuttavia debbano essere per forza tollerati.

Il dirigente deve fronteggiare gli impiegati meno capaci, quelli depressi, quelli rivaleggianti, quelli insoddisfatti, quelli egocentrici, e deve essere in grado di bilanciare queste personalità tra loro conflittuali e creare da esse un gruppo di lavoro motivato.

Egli deve definire lo scopo del gruppo e organizzare le persone a tale fine; deve risolvere dei conflitti, stabilire delle priorità, prendere delle decisioni circa altre persone, accettare e smussare le loro ostilità e lavorare con la frustrazione che ne scaturisce in seguito alle continue interazioni.

Tutti questi fattori, portati agli estremi, possono essere la causa del «burn-out» dei dirigenti.

Va inoltre sottolineato che il recente incremento della complessità delle organizzazioni comporta un sempre crescente numero di persone con le quali il manager deve aver a che fare.

Levinson conclude che «la caratteristica primaria che definisce il 'burn-out' è che la persona non può o non vuole più fare di nuovo quello che ha fatto».

Levinson suggerisce inoltre alcuni provvedimenti che le organizzazioni dovrebbero adottare al fine di evitare il «burn-out» dei propri dipendenti:

- innanzitutto è necessaria un'opera informativa sia riguardo al rischio di «burn-out» sia circa la natura psicologica del lavoro che il nuovo assunto dovrà svolgere.
- È necessario tenere una registrazione di quanto a lungo determinati soggetti si occupano di questioni particolarmente difficili e ruotarli in maniera che non debbano continuamente affrontare situazioni potenzialmente stressanti ed esaurienti. Cambiamenti di ritmo, di richieste e spostamenti verso situazioni meno debilitanti aiutano a fare il pieno di energie e ad acquisire nuove prospettive.
- Le restrizioni temporali su di un lavoro sono fondamentali nel prevenire il 'burn-out'; non bisogna permettere ai propri dipendenti di lavorare troppe ore al giorno e in particolare non permettere che siano sempre le stesse persone a risolvere situazioni difficili. Le imprese tendono a fare affidamento sui loro dirigenti migliori, ma proprio questi ultimi sono i più vulnerabili al 'burn-out'.
- È necessario fare in modo che i dirigenti capiscano che il loro contributo all'organizzazione è importante; essi hanno bisogno di ricevere informazioni che siano di supporto positivo all'immagine che hanno di se stessi, che sollevino le coscienze e li ritemprino psicologicamente.
- È importante provvedere mezzi attraverso i quali i dipendenti siano in grado di esprimere la propria collera ed il proprio scontento, la mancanza di sostegno, la loro frustrazione e depressione.

A tal proposito è citato l'esempio di alcune società che organizzano ritiri regolari in cui i managers possono discutere dei loro problemi.

L'impoverimento dell'esistenza

Oltre che compromettere in modo più o meno grave la salute mentale o fisica, lo «strain» incide anche sull'assetto della vita, sulla tonalità affettiva di questa, sul modo di vedere il futuro e imprimervi un senso intenzionale: incidenza che può a sua volta ripercuotersi sulle condizioni di salute. Si possono qui considerare sinteticamente più aspetti sui quali ci soffermeremo più avanti:

- il super-lavoro: la quantità di ore dedicate al lavoro, considerata come un fattore di stress, può essere al tempo stesso una conseguenza dell'apprensione del manager di «non farcela» se dedica al lavoro un orario «normale».

- La devalorizzazione del lavoro e la riduzione delle aspettative: l'adattamento al lavoro è quello che si deve ad un «male necessario» per rispondere alle esigenze primarie di sopravvivenza e sicurezza

materiale, o anche a quelle di status, rinunciando a soddisfare esigenze più profonde. Le aspirazioni e le aspettative si riducono di conseguenza.

- L'impoverimento della vita familiare: al «contratto» più o meno esplicito che subordina la vita coniugale e familiare alla carriera del manager consegue spesso la «separazione dei ruoli» e l'incomunicabilità tra la sfera di vita lavorativa e la sfera di vita domestica. Se i due coniugi lavorano, il manager che non regge lo stress può vivere come inferiorizzante un miglior successo lavorativo del coniuge.

Le tensioni della vita coniugale, il raffreddamento e la rottura della continuità di questa risultano avere come concausa - a volte primaria - la negligenza nella relazione coniugale a causa del lavoro.

Il manager stressato che dedica ai figli tempo e attenzione insufficienti rischia di trovarseli estranei.

- La riduzione della vita sociale: quando il manager non ha tempo per attività significative fuori del lavoro, ne consegue un impoverimento personale e una restrizione di interessi. Il poco tempo libero è spesso di evasione futile. Vengono a mancare relazioni di sostegno, integrative e compensative dei rapporti di lavoro: se questi ultimi non sono felici, si finisce nell'isolamento.

Per i manager che subiscono frequenti trasferimenti di sede di lavoro, si è parlato di «sindrome di mobilità», ossia di un modo di adattarsi a relazioni solo temporanee, indifferente alle comunità locali: al più si partecipa in modo opportunistico e momentaneo («*instant gregariousness*»).

- I propositi e i progetti: alla suddetta riduzione delle aspettative segue l'impossibilità di progetti significativi e quindi una condizione di attesa passiva, anche quando non si deve subire l'emarginazione o temere il licenziamento, come può invece accadere al manager non più giovane.

Se a condizioni stressanti sono seguite malattie somatiche, si è costretti a ritirarsi prematuramente dal lavoro.

Come in genere i lavoratori frustrati, anche i manager - quando lo sono - formulano per i figli progetti di un lavoro diverso dal proprio.

- La dedizione al fumo ed all'alcool è riscontrabile, almeno come incremento del tasso abituale di consumo di tabacco e di alcool, in situazioni stressanti.

- L'abuso di psicofarmaci: ossia l'uso non controllato, che di solito viene giustificato con l'asserzione che «tanti li adoperano», e che reca i danni risaputi.

PARTE SECONDA
IL MANAGER

Capitolo Terzo
IL LAVORO DIRETTIVO

Il ruolo e la figura del manager

Come fanno notare Powles e Ross (1970), nonostante siano state proposte anche concettualizzazioni più dettagliate, la struttura delle organizzazioni aziendali può essere schematizzata come una piramide, all'interno della quale si trovano tre distinti livelli di potere.

Al vertice, a detenere il potere supremo e a determinare la politica fondamentale, si trova la classe imprenditoriale.

La base della piramide è costituita dalla maggioranza dei lavoratori, che fabbricano il prodotto finale o effettuano un servizio o attuano un procedimento tecnico.

Il manager è collocato a livello intermedio tra imprenditori e forza lavoro, con funzione di intermediario tra i due e con il compito di realizzare la politica stabilita dai «padroni»; da ciò possono derivare pressioni sia dall'alto che dal basso creando una tipica situazione di «conflitto di ruolo» che può riuscire altamente stressante.

Il manager non è un datore di lavoro, ma esercita, per conto e delega di questo, funzioni professionali alte, e organizza, dirige e controlla il lavoro dipendente. Nella definizione di Elliot Jaques (1970) il manager è «colui che occupa un ruolo che lo autorizza a servirsi di dipendenti per la realizzazione di un lavoro di cui è ritenuto responsabile».

Varvelli-Varvelli (1988) sottolineano come ciò che permette di definire «manager» un lavoratore sia l'attribuzione di responsabilità nei confronti di uno o più obiettivi ed il fatto che, per realizzare gli stessi, egli debba ricorrere al contributo di risorse e di persone. Nel suo operare per realizzare risultati il manager dovrebbe essere libero di agire e fare come crede, nell'ambito di spazi determinati, e il suo operato dovrebbe essere visibile e quantificabile. Il dover scegliere continuamente tra alternative possibili appare una caratteristica dell'azione manageriale; quando l'azione è obbligata o la decisione univoca, non vi sarebbe autentica managerialità.

Secondo l'analisi fatta da Derossi (1978) e Galli (1989) nell'ambito italiano si possono distinguere, nella evoluzione della figura e del ruolo manageriale, tre fasi diverse e successive.

In una prima fase, sino agli anni della contestazione (1968-69) il

dirigente aziendale è sostanzialmente soddisfatto della propria posizione, legato fortemente all'azienda ed alla proprietà (basso turnover e gratificazione all'ombra della classe imprenditoriale). È un periodo di crescita delle aziende e dell'occupazione, di uno sviluppo economico che diffonde la soddisfazione dei bisogni primari nella società.

La remunerazione, pur non eccessiva, assicura un tenore di vita da buona borghesia e inoltre conferisce al dirigente la consapevolezza di appartenere ad una élite con forte autorità sui subordinati.

Segue una seconda fase, che coincide con la crisi sociale degli anni Settanta.

Emerge - da una parte della forza lavoro sostenuta dalla cultura di estrema sinistra - la rivendicazione di altri livelli di esigenze e l'aggressione al potere costituito, in forma di conflittualità spesso esacerbata. Il dirigente che allora cerca un ricupero di identità distinguendosi dalla proprietà cade in «odor di sospetto» da parte del vertice aziendale, senza peraltro ricuperare rispetto da una base che continua a considerarlo un «*alter ego*» del padrone, e diventando anzi bersaglio privilegiato del sindacato e anche del terrorismo.

Inoltre la classe padronale non riesce a tutelare la tradizionale immagine e funzione della classe dirigenziale, che in più di un luogo si sente abbandonata. E al tempo stesso viene chiesto al dirigente - lo fanno allora prestigiose Scuole di Direzione Aziendale - di essere un dirigente «politico», cioè «in grado di prendere decisioni tenendo presenti un numero di variabili di gran lunga superiori a quello che si supponeva di poter considerare in passato».

In questo contesto si verifica una duplice scossa: da un lato si è affievolito il mito della potenza aziendale, con cui il dirigente si identificava e di cui beneficiava di riflesso, dall'altro il gruppo manageriale si è scoperto, come non mai, gruppo intermedio, «preso in mezzo» tra proprietà e dipendenti e differenziato da entrambi.

Sembra poi prender corpo una terza fase in cui emerge una figura di manager asettico e professionale che deve perseguire gli obiettivi dell'impresa, impresa ed obiettivi che però gli rimangono estranei.

Si crea una sensibile incrinatura del rapporto fiduciario proprietà-manager. L'unica lealtà del manager è il profitto.

Il manager sul modello americano si è trasformato in un «affarista», soprattutto preoccupato di autogarantirsi un futuro, anche in modo indipendente dalle sorti e dagli interessi dell'azienda.

Attualmente si assiste al sorgere di nuove considerazioni e spinte verso un'ulteriore modificazione del ruolo e della figura manageriale secondo la filosofia del «*Total Quality Management*», che propone procedure e tecniche la cui attuazione esige che si modifichi - spesso in modo profondo e quindi non senza conflitti - la cultura d'impresa.

L'evoluzione del ruolo manageriale - in un contesto di cambiamenti sociali, economici, tecnologici, organizzativi - comporta un'interazione complessa di fattori stressanti: un carico quantitativo e qualitativo di lavoro, nell'ambito delle relazioni di potere subite ed esercitate, mentre le aspirazioni personali sono vissute lungo l'arco di una vita lavorativa che dapprima ascende, poi fronteggia la crisi della «età di mezzo» e più tardi quella dell'obsolescenza.

L'onere di lavoro

Gli orari di lavoro dei dirigenti sono di consueto ben più lunghi degli orari contrattati per il lavoro dipendente. Le scadenze da rispettare sono un assillo diffuso, come la disponibilità a «trovarsi in sede» - anche a tarda ora - a disposizione di eventuali esigenze dei superiori.

Poiché il tempo è ovviamente una «risorsa limitata», ciò va a scapito di altre sfere di vita: può non consentire una presenza adeguata alle richieste degli affetti e delle responsabilità familiari, e d'altro canto può far atrofizzare - perdurando negli anni - potenzialità personali non espresse nel lavoro, impoverire gli interessi culturali e la stessa comprensione del significato sociale del proprio ruolo lavorativo.

Inoltre si sottovaluta - possono far osservare gli psicologi - il fatto che l'attività cerebrale non può assicurare la sintesi delle esperienze e l'elaborazione di nuove idee se non in quelli che si chiamano «periodi a ruota libera», e possono apparire «tempi morti» mentre sono tempi indispensabili alla vita: quando questi si diradano troppo, le facoltà intellettuali risentono negativamente della conseguente «indisponibilità cerebrale».

E tuttavia è diffuso tra i manager «l'obbligo di non sentirsi mai stanco» (a qualcuno appare «snobismo») nelle protratte giornate di lavoro, come condizione per assicurare affidabilità e meritare avanzamenti.

L'impegno nel lavoro, i rapporti con la vita fuori lavoro e con le relazioni nella famiglia

Cox (1980) rileva che, per le persone che svolgono un lavoro deprofessionalizzato, tanto più se di routine ripetitiva, la vita fuori lavoro ha diffusamente caratteri del tutto discordanti con quelli della vita di lavoro (caratteri diversi o «opposti») mentre per coloro che svolgono un'attività lavorativa di significato pregnante (ad es. ricerca scientifica, impegno politico o religioso) la vita fuori lavoro si distingue poco da quella lavorativa. Invece secondo Mott (1973) coloro che sono impegnati in queste attività più coinvolgenti cercano nel «*leisure time*» forme di vita e attività rilassanti e «compensatorie». Ma la ricerca di Mott si svolgeva in ambiente britannico, mentre Child e MacMillan (1973) segnalavano le differenze dell'ambiente culturale statunitense e di quello inglese: nel primo la vita fuori lavoro continuava (negli interessi, nelle relazioni sociali) lo stile di quella lavorativa, mentre i britannici la dedicavano ad attività ricreative, sociali, culturali, differenziandola nettamente dal tempo di lavoro. È così evidenziata l'importanza dei modelli socioculturali nel plasmare i comportamenti.

Tuttavia, per Wilensky (1960, 1961) il lavoro alienato «infiltra» tutta la vita, talora provocando compensazioni esplosive e chiassose (vi potremmo leggere i «ragazzi di stadio», gli «ultras»?), ma per lo più inducendo atteggiamenti e comportamenti di isolamento, ripiegamento, egoismo, cristallizzazione nelle abitudini.

Molti studi danno evidenza a quanto accade quando l'impegno di lavoro sottrae il tempo e la disponibilità psicologica del manager alle esigenze della vita familiare: è inevitabile uno «stress reciproco» fra queste esigenze e quelle della vita di lavoro, il che può arrivare a situazioni esacerbate (Cooper e Marshall, 1978) e all'impossibilità di soddisfare le due fonti di richieste (Kahn e colleghi, 1964).

È stato rilevato il tipico «contratto nascosto» (Gowler e Legge, 1975) tra la sicurezza e il benessere che il lavoro del manager garantisce alla moglie e l'assunzione da parte di questa delle incombenze private che distoglierebbero il manager dal lavoro. La conseguenza è la «separazione» tra le due sfere di vita (Handy, 1975) che consente al marito di dedicarsi al lavoro e alla carriera, con la garanzia di un «porto sicuro» dove può rilassarsi e ricuperare, trovando sostegno e conforto (Pahl e Pahl, 1981). Ma vi sono situazioni difficili, come quelle sottolineate dal rapporto del British Institute of Management

The Management Threshold (Beattie e altri, 1974) dei dirigenti giovani lanciati «in carriera» che trascurano le giovani mogli, mentre queste chiedono ai coniugi maggior presenza affettiva e pratica, nei problemi del nuovo domicilio, nella vicinanza ed educazione dei bambini, ecc.

Quando la moglie svolge un'attività professionale, il marito deve contribuire alle attività familiari, spesso a scapito di quanto vorrebbe dedicare al lavoro e alla carriera.

Gli spostamenti di residenza dovuti al lavoro del manager chiedono disponibilità alla moglie (le chiedono di essere una «*corporate wife*»), le impongono i gravami dei traslochi. Le brevi permanenze in luoghi di «transito di carriera» distolgono dalla creazione di legami sociali significativi, ma l'adattamento della moglie ad un ambiente estraneo risulta determinante per il benessere del dirigente in trasferta.

Questa disponibilità della moglie «a seguire il marito» è ostacolata se la moglie svolge a sua volta un'attività lavorativa che alimenta aspettative di crescita professionale e di carriera. Secondo più studi (riferiti da Payne, 1980) l'aumento di situazioni di questo genere ha contribuito all'aumento del numero di divorzi nelle aree industriali.

Le riorganizzazioni. Le innovazioni tecnologiche

I mutamenti nella vita di lavoro offrono stimolazioni nuove, nuove opportunità ed esperienze, ma possono mettere a dura prova e diventare rischiosi.

Il cambiamento è continuativo, fisiologicamente intrinseco all'evoluzione esterna e interna delle imprese e delle istituzioni (quelle che non sclerotizzano); è sollecitato dal mutare della società e delle sue esigenze, dallo sviluppo dei mercati e da quello delle tecnologie di prodotto e di processo produttivo.

Si conoscono peraltro - specie in amministrazioni di tradizione burocratica, ma anche in imprese produttive - cambiamenti «gattopardeschi», iniziative apparenti di cambiamento intese a non cambiare nulla, se non figure di facciata o allocazioni di potere: iniziative che però coinvolgono il dirigente in un ingranaggio di sedicente trasformazione che rischia di macinarlo.

Spesso i cambiamenti sono reali e profondi. Già anni or sono Levinson (1973) rilevava che

ogni impresa ha il suo modo caratteristico di condurre gli affari e la sua caratteristica struttura organizzativa. Le persone che rimangono in queste organizzazioni verosimilmente lo fanno perché si trovano bene con entrambi... Vale a dire, le persone scelgono organizzazioni e lavoro adeguati ai loro bisogni inconsci di indirizzare i loro impulsi, alle esigenze di istanze morali e dell'Io ideale, all'uso delle loro abilità e capacità... Le organizzazioni, perciò, divengono contesti di supporto attraverso i quali il lavoro diviene strumento per mantenere l'equilibrio personale adempiendo ad un contratto psicologico inconscio. Quando questo contratto è violato da pratiche organizzative o dal cambiare dell'organizzazione, allora le persone sperimentano perdita, alienazione e impulsi di rabbia.

In anni recenti, queste situazioni possono essere aumentate di numero per le frequenti vicende di fusioni, di scorpori, di assorbimenti di un'impresa o società da parte di un'altra con le relative sostituzioni di competenze e responsabilità, di gruppi di potere, di consuetudini organizzative.

Anche se il dirigente non è «silurato», gli vengono cambiate le relazioni di ruolo, le catene gerarchiche, vengono compromesse le sicurezze acquisite nei confronti delle valutazioni dei superiori e dell'affidabilità dei dipendenti, e messe in forse le aspettative maturate. Comunque, nei periodi di transizione, molto probabilmente divengono indefiniti i criteri di riconoscimento di competenze, di potere e di status, lasciando il dirigente in un'incertezza che può generare apprensione ed ansia.

Sia nel caso di fusioni aziendali, sia nel caso di cambiamento dei vertici d'impresa, il manager e l'ambiente non possono d'un tratto abbandonare la consuetudine e vestire un abito diverso, passando dall'autoritarismo alla partecipazione o viceversa. Se viene chiesto di adottare uno stile partecipativo, il manager diffida di riuscire a conciliare questo stile con il conseguimento dei risultati. D'altronde, i subordinati a loro volta sono stati resi diffidenti dallo stile impositivo, si sono adattati passivamente, sono di conseguenza renitenti a partecipare ed impegnarsi attivamente.

Anche dove il cambiamento è limitato all'introduzione di nuove tecnologie di lavoro, queste possono esercitare impatti più o meno marcati sul tessuto organizzativo, e quindi sulle funzioni direttive. Il mutamento delle tecnologie può mutare il terreno («*the ground itself is moving*» secondo l'espressione di Emery) su cui il dirigente ha edificato la propria competenza professionale, ha definito la propria identità lavorativa (ossia l'autoimmagine e l'immagine sociale al ri-

guardo). Pertanto si trova spesso costretto a riapprendimenti gravosi e problematici.

Perciò «il cambiamento organizzativo» è spesso un fenomeno dirompente e anche traumatico per coloro che vi sono più coinvolti e, in quanto tale, può generare «resistenza» in queste persone. Esse mobiliteranno un largo schieramento di meccanismi di difesa per tentare di proteggersi, come rilevano Kets de Vries e Miller (1984), i quali aggiungono che sono soprattutto «distruttivi i comportamenti politici quando fazioni competono per il potere: ne possono risultare problemi di orgoglio ferito, morale abbattuto, accresciuta sfiducia, ostilità». Sono le ben note lotte fra «cordate», contraffazioni dei leali confronti tra gruppi con orientamenti diversi rispetto ai problemi reali.

Negli anni recenti, la frequenza e l'ampiezza dei cambiamenti ha fatto sorgere dibattiti, scrivere articoli su riviste di management, proporre criteri di governo del cambiamento. Vi è interamente dedicata una rivista nata di recente: «Journal of the Organizational Change Management».

L'assunzione di decisioni

L'assunzione di decisioni di rilievo per l'organizzazione è prerogativa del dirigente (salvo il caso - ad es. in qualche struttura burocratica - in cui questo titolo sia una nominalistica attribuzione di status). Nell'attività decisionale il dirigente utilizza le sue competenze, impegna le sue facoltà, realizza ed esperimenta il potere. Il decidere è un'attività che mobilita, valorizza, gratifica. È un'attività più ricca ma certo più difficile di come la raffigura il modello della semplice razionalità decisionale, modello insufficiente a rappresentare la realtà e ad orientare in un «labirinto di paradossi» quale risulta essere la vita del lavoro organizzato[1] .

La natura del decidere - i processi psichici che vi sono implicati - ha ricevuto illuminazione nella socioanalisi delle istituzioni condotta da Elliott Jaques, che ha utilizzato le scoperte psicoanalitiche di Melanie Klein. Nella decisione si esprime la «componente discrezionale del lavoro»: a differenza della «componente prescritta», che si adegua a precise direttive e regole e non lascia adito ad incertezza, la «componente discrezionale» richiede l'esercizio solitario di un giudizio di cui si è responsabili. Decidere - ricorda Jaques - «viene da 'de-caedere': tagliar via» scartando definitivamente altre possibilità e imboc-

cando nella realtà esterna una strada definita. Perciò «il momento della decisione è quello che più facilmente fa sorgere ansie: simbolizza il taglio e il parto; è il punto senza ritorno; implica la perdita di altre possibili linee d'azione alle quali bisogna rinunciare; è il momento del successo o del fallimento» (Jaques, 1970).

La «cattiva decisionalità» si riconosce nell'attivismo che - pressato dal bisogno di uscire dall'ambivalenza - intende realizzare ad ogni costo la decisione che si è presa; ma come reazione tipica si ha l'irresolutezza e la dilazione della realizzazione. La «buona decisionalità» è espressa dalla decisione maturata e convinta, da realizzare in un tempo adeguato; vi è disponibilità a ripensare criticamente la decisione - a fronte della prova di realtà - ed a correggerla.

Il contenuto discrezionale (che consiste nel «valutare la situazione, scegliere la decisione, iniziare l'azione» secondo l'analisi di Jaques) è quello che qualifica il lavoro direttivo. La discrezionalità «dipende da funzioni psichiche inconscie e conscie, dalla capacità di sintetizzare idee e intuizione inconscie e di portarle poi al livello della consapevolezza... Non sorprende se nel cuore di questa incertezza troviamo l'ansia, mobilitata dal fatto che il successo dipende dalla coerenza e dalla disponibilità della vita inconscia». E «più lungo è il cammino adottato verso la gratificazione, più intenso è il vissuto di sforzo psichico del lavoro». Vale a dire, il grado di ansia da sopportare è correlato alla lunghezza del tempo che intercorre tra la decisione e la verifica del suo esito («*time span of discretion*»).

Perciò «la capacità di lavoro dipende dalla coerenza dell'inconscio, dall'integrazione e forza dell'Io nonché dalla sua capacità - di fronte all'ansia e all'incertezza - di sostenere le proprie funzioni, di mantenere il principio di realtà, di sforzarsi di rendere conscio l'inconscio».

L'ambiguità delle relazioni

Anche le relazioni interpersonali nelle organizzazioni sono ben più ricche e complesse di quanto appare nella schematizzazione - pur necessaria - dei rapporti di ruolo.

In quanto tipico ruolo di potere, quello del dirigente è esposto ad attese di segno opposto da parte dei diversi interlocutori, ossia da parte dei suoi superiori e dei sottoposti. Come si è detto sopra, nel nostro paese ciò è avvenuto in modo conclamato a cavallo fra la fi-

ne degli anni Sessanta e gli anni Settanta, quando il dirigente è stato aggredito come proiezione e braccio della proprietà d'impresa che veniva contestata.

Dopo quell'esperienza si è anche diffuso un'atteggiamento di dirigenti ristretto alla funzione tecnica, socialmente demotivato e asettico, isolato, in mero «rapporto individuale di affari» con la proprietà di impresa, ispirato al tentativo di ridefinire con chiarezza il ruolo neutralizzando la conflittuale e ambigua appartenenza sociale. Al di là di queste contraddittorie variazioni storiche della situazione del dirigente, il rischio di condizioni ambigue nella vita organizzativa è costante. Anche in altre forme la situazione ambigua è poco sostenibile. Le conseguenze della mancanza di chiarezza degli obiettivi assegnati ad un ruolo lavorativo, del campo di azione e di responsabilità, quindi delle attese di superiori e colleghi nei riguardi di chi lo svolge, sono state poste in evidenza da molti studi, fra cui hanno avuto spicco quelli di Kahn e colleghi (1964): la situazione ambigua induceva alta tensione relazionale, abbatteva la fiducia in sé e la soddisfazione del lavoro, conferiva a questo un senso di futilità; Margolis e collaboratori (1974) rilevarono anche, tra i 1496 soggetti del loro studio, l'intenzione diffusa di lasciare il lavoro.

L'ambiguità del ruolo crea insomma vissuti conflittuali in chi lo svolge quando egli non può soddisfare aspettative - da parte delle persone che occupano i vari ruoli con i quali collabora - che sono tra loro incompatibili: questi vissuti conflittuali sono - secondo le conclusioni di una rassegna delle ricerche in oggetto condotta da Cooper e Marshall (1976) - assai meno presenti nei compiti manuali ed esecutivi che nelle attività professionali e direttive. French e Caplan (1972), Beer, Walsh e Taber (1976), Shirom e colleghi (1973) hanno evidenziato gli effetti patogeni di questi vissuti, fra cui rilevante la cardiopatia coronarica.

French e Caplan (1970) avevano già riscontrato - in casi di ruoli mal definiti - sintomi di disagio psicologico accompagnati da indicatori fisiologici quali l'ipertensione.

In un convegno sullo stress nel lavoro, tenuto presso il CNR nel 1975 su iniziativa dell'International Committee on Occupational Mental Health, i dirigenti che partecipavano consentirono sulla necessità di apportare correttivi alla tradizionale organizzazione modellata dallo Scientific Management: «un tipo di organizzazione basato addirittura sul controllo e sul conflitto reciproco tra funzioni, nella speranza illusoria che da una guerra tra molti potesse risultare una

vittoria per tutti». Ma si sottolineava che nell'introdurre forme di gestione per obiettivi, per iniziative, per progetti, attività di tipo matriciale, il problema del successo risiedeva nella compatibilità di queste nuove forme con la mentalità dell'azienda, quando questa rimaneva invischiata nel «*divide et impera*».

«*Il dirigente internazionalizzato*» è stato oggetto di una ricerca del CENSIS nel 1987: la motivazione ad accettare di fare «il manager con la valigia» risulta ai ricercatori credibilmente legata - più che ai vantaggi economici - all'opportunità di fare esperienze professionali importanti, di arricchire le conoscenze tecniche e direttive. Ma il rimpatrio è diffusamente temuto come una riduzione di autonomia e di raggio d'azione e «molto spesso quest'uomo uscirà dopo 15-20 anni, dalla sua canna d'organo soltanto per andare in pensione». Questa ambivalente situazione è superata nelle imprese che - puntando alla «mondializzazione» delle strategie - inviano all'estero dirigenti giovani per periodi meno lunghi (1-5 anni) e in una logica diversa, intesa ad esplorare nuove realtà ed a contribuire a linee innovative, prevedendo - per il dirigente che rientra - un inserimento che valorizzi tale contributo.

I rapporti di potere

Alla base del mantenimento di situazioni ambigue - per quanto ciò dipende dalle scelte di vertici aziendali - appare esservi l'interesse ad «aver le mani libere» da parte di chi detiene il potere. Si dice che «il potere è una risorsa scarsa», che il potere è «un gioco a somma zero»: se si pensa così, più si ha potere più se ne vuole, lo si condivide con riluttanza, lo si cede con il disagio di essere sconfitti, se non con l'angoscia di essere alla mercè del controllo altrui. Si protegge il proprio potere trattenendo per sé quanto si viene a conoscere, fornendo scarse informazioni sui risultati del lavoro e definendo in modo ambiguo i ruoli e i compiti. Questi comportamenti fanno vittime nei livelli subordinati del sistema. In una grande organizzazione canadese studiata da Zaleznik e colleghi (1977) i manager di alto livello risultavano i più preservati da stress patogeno, in quanto conoscevano e controllavano i fini e i processi - coi quali si identificavano - e decidevano come perseguirli: privilegio cui accedevano sempre meno - con conseguente incremento di stress - i li-

velli nella scala subordinata. (Uno dei manager di alto livello poteva dire: «Io non ho ulcere, io do ulcere»).

Nello sviluppare le sue osservazioni su questi comportamenti di diniego dell'informazione, Kets de Vries (1980) li considera «esacerbati da altre caratteristiche della natura umana: per esempio, il gran bisogno di essere benvoluti, che è strettamente vincolato all'ansia dell'insorgere di reazioni ostili». Chi è dominato da questo bisogno «può distruggere mediante il riguardo» (*«kindness»*) usato per non urtare i collaboratori, mantenendo indefinite le cose potenzialmente sgradevoli.

Levinson (1973) constata attraverso la letteratura sulla *«occupational mental health»* un fenomeno diffuso: l'assenza di chiare e condivisibili informazioni sui risultati del lavoro - qualunque ne sia la ragione - induce apprensione ed abbassamento dell'autoimmagine, e ciò a sua volta genera comportamenti difensivi, che sono controproducenti e peggiorano i rapporti. E, si può dire con sicurezza, alimentano l'ambiguità e l'incertezza.

Ora, mentre si possono precisare con chiarezza gli obiettivi del lavoro, gli spazi di responsabilità, i reciproci contributi tra i ruoli, non può essere imposta alle relazioni interpersonali un'uniforme apertura, trasparenza, vicinanza: ne deriva un certo grado di ambiguità nelle relazioni interpersonali, che va gestita con intelligenza. Ma - rileva Kets de Vries (1980) - è diversa questa «gestione dell'ambiguità» (*«management of ambiguity»*) da una machiavellica «gestione mediante l'ambiguità» (*«management by ambiguity»*) volta a preservare il potere individuale, a scapito dei risultati dell'attività organizzata: il potere sui risultati non è «la risorsa scarsa», «il gioco a somma zero» all'interno di un sistema chiuso, ma è la sinergica efficacia delle componenti organizzative nel conseguire gli obiettivi esterni del sistema.

David McClelland (1975) conclude le sue ricerche sulla motivazione al potere distinguendo «fra coloro che cercano il potere per amore del medesimo e coloro che accettano il potere come mezzo che li aiuta a conseguire gli obiettivi dell'attività».

In tempi non recenti, Lewin, Lippitt e White (1939) avevano dimostrato le conseguenze negative di un esercizio autoritario del potere. Levinson (1978) ha dedicato uno studio alla *«abrasive personality»*, insensibile ai modi di sentire degli altri, inconsapevolmente e involontariamente lesiva dei colleghi e dei dipendenti.

Autori inglesi, studiando i rischi di effetti «corruttori» del potere su chi lo detiene, ricordano un'affermazione di William Pitt, nel 1770,

alla camera dei Lords: «Un potere illimitato è atto a corrompere gli animi di coloro che lo posseggono». Di recente, Brzezinsky ha parlato di «effetto afrodisiaco» del potere. *When power distorts the manager's mind* è il titolo di uno scritto di Paul Thorne (1987) su «International Management». Egli ha osservato quanto avviene quando «il potere è corrompente e contaminante... espande la mente ed esalta il fisico... crea dipendenza come ogni droga... Una volta che il processo di distanziamento si avvia, dove la persona che detiene il potere vede gli altri come meno meritori, meno competenti, e in definitiva meno umani, allora il processo di corruzione è diventato irreversibile». Questo autore è tra coloro che - sulla scorta di esempi diffusi - considerano che «chi insegue il potere vuol pareggiare il conto con genitori, fratelli o rivali che sin dall'infanzia gli hanno fatto soffrire il trauma dell'inferiorità e dell'impotenza». Questo aspetto della cosiddetta «nevrosi di successo» (cui si dovrà accennare qui di seguito più ampiamente, in quanto fattore patogeno di stress nello sviluppo di carriera) trova spiegazione nella psicologia del profondo adleriana: secondo questa si tratta della malsana «ipercompensazione» (non della «compensazione» equilibrata) del «complesso d'inferiorità» legato a deprivazione e sconfitta infantile. Per le persone in questa situazione «il potere sugli altri è stregante e perciò irrealistico».

Dal processo corruttore del «sentimento di potenza» che isola dalla realtà sociale e illude di averla in pugno, si preservano dirigenti «di alta intelligenza sociale e con forti valori interni»: esercitano fermamente ed equamente il potere a servizio dei fini dell'organizzazione.

Purtroppo ciò diffusamente non avviene. Argyris (1964), nei suoi studi in varie aziende manifatturiere, riscontra che una rilevante parte dell'energia psicologica degli individui va dispersa perché - anziché essere un input a servizio degli output dell'organizzazione - è dirottata nelle attività di difesa dell'individuo dalla frustrazione. Unificando gli elementi largamente comuni delle teorie della personalità di Rogers, Lewin, Allport, Kelly e Fromm, Argyris studia i processi di crescita psicologica e spiega come nei sistemi organizzativi vengano spesso direttamente contrastati i naturali processi di sviluppo degli individui. Giudica la maggior parte delle aziende, specie ai livelli inferiori, fatte per uomini che hanno trovato un adattamento infantile per la loro esistenza. E le organizzazioni inette a soddisfare i bisogni psicologici delle persone sono inette a sopravvivere a lungo.

Agli occhi di Argyris l'organizzazione ideale è non solo tanto flessibile da trasferire il potere in alto o in basso secondo le richieste

delle circostanze, ma è tale che l'intera organizzazione può valutare i propri problemi e scegliere la distribuzione del potere di volta in volta più adatta.

L'esercizio arbitrario del potere, negando visibilità dei criteri secondo i quali viene esercitato, lo priva di rispetto e di consenso. Dove ciò accade, l'effetto descritto da Lawrence (1980) è che gli uomini «si trovano sempre meno in grado di usare le proprie capacità adulte e mature nell'ambito dell'impresa» e «considerando la questione della sopravvivenza dell'istituzione al di fuori del loro controllo si curano solo di se stessi, poiché si sentono poco coinvolti moralmente con l'azienda e la sua organizzazione».

Il «coinvolgimento morale» nell'azienda e nelle sue sorti è consentito dalla possibilità di contribuire alle decisioni e alle scelte per le quali si ha competenza. French e Caplan (1972) hanno trovato nelle persone cui ciò era consentito - a differenza delle persone cui non era consentito - alta produttività, atteggiamenti positivi e impegnati nella loro attività, buone relazioni organizzative, ricca utilizzazione delle capacità personali e professionali, e di conseguenza «*eustress*» e non «*distress*».

Molte ricerche hanno dato evidenza al «lato d'ombra» del tema in questione. Buck (1972) ha trovato che i lavoratori e manager peggio «stressati» avevano a che fare con superiori dal «pugno di ferro», i quali non tolleravano propositività ed iniziativa dei collaboratori. Per Margolis e collaboratori (1974) l'impedimento di partecipare attivamente risultava «il più coerente e significante indicatore» di stress patogeno: esso correlava con bassa motivazione al lavoro ed assenteismo, precarie condizioni di salute, depressione, bassa autostima, insoddisfazione nel lavoro e nella vita, abuso di alcoolici, intenzione di lasciare il lavoro. Lowin (1968) rileva che lo stile motivazionale autoritario e punitivo nega l'esperienza di iniziativa personale, di misura di sé, di apprendimento e miglioramento attraverso il feedback dei risultati: la frustrazione che ne segue può generare risposte di apprensione e conflitto o - soprattutto se queste sono inutili - un'autoaggressione depressiva, con apatia e passività, e concomitanti patologie funzionali (cardiopatia, ipertensione).

Quinn e colleghi (1971) hanno riscontrato i legami tra stretto controllo sul lavoro, assenza di autonomia, e sintomi di disturbi mentali. La conclusione delle ricerche di Neff (1968) è stata che «la salute mentale sul lavoro è in gran parte funzione del grado in cui i risultati sono sotto il controllo della persona».

L'esercizio del potere sulle persone risulta a varie ricerche più stressante che non l'esercizio del potere sulle cose: in particolare, French e Caplan (1972) trovarono relazioni significativamente maggiori con la pressione diastolica e il livello ematico di colesterolo tra coloro che avevano responsabilità essenzialmente sulle persone rispetto a coloro che avevano responsabilità su cose. Già Wardwell e colleghi (1964) avevano riscontrato tra i primi un'incidenza significativamente più alta di cardiopatia coronarica.

Esperienze desolanti risultano poi a Levinson quelle in cui «le persone, malgrado i loro sforzi costruttivamente creativi e competitivi, sono rimosse per ragioni al di fuori del loro controllo e non trovano dove utilizzare le capacità che hanno - spesso duramente- acquisito».

Il dirigente, figura bifronte, può soccombere al potere esercitato impropriamente su di lui (verso il quale non ha il potere di contrapposizione della forza lavoro subalterna) ed è responsabile di esercitare il suo potere senza danni per le persone, che comprometterebbero anche l'efficacia del lavoro comune[2].

Le motivazioni al lavoro e i rischi di scacco

Le prospettive aperte dal ruolo di dirigente consentono e richiedono motivazioni molto impegnative, ossia un forte livello di esigenza con se stessi.

David McClelland (1961) in un noto studio su dirigenti di alto successo condotto in più paesi - inclusi paesi socialisti - ha trovato che questi uomini così affermati sono «*achievers*», ossia sono mossi dal bisogno di portare a compimento le attività che intraprendono, di riconoscersi e realizzarsi in esse. Altri studi confermano ciò che d'altronde è diffusamente osservabile: le persone che conquistano il successo accettano situazioni di sfida con se stesse, e quindi di rischio[3].

Il rapporto tra l'esigenza con sé e la realizzazione lavorativa trova occasione di verifica nel sistema premiante in vigore nell'organizzazione: questo traduce lo «stile motivazionale», e la soggiacente immagine delle motivazioni al lavoro, propri dell'organizzazione stessa. A stili motivazionali fortemente caratterizzati - o unilaterali - corrispondono rischi diversi:

- i rischi dell'appiattimento e del disconoscimento dei valori e dei meriti se il sistema è egualitario e «burocratico»;
- i rischi di iniquità e comunque di alta tensione se lo stile moti-

vazionale è sia marcatamente negativo (prevalente uso della punizione, atto a produrre risentimenti e comportamenti di «autoprotezione» anche fraudolenti e colpevolizzanti) sia fortemente differenziale (come quando si presentano al manager allettanti possibilità di raggiungimento e ansiogeni rischi di mancamento di premi economici - nelle forme di «*bonus*» e «*stock options*» - a fronte del conseguimento o meno degli obiettivi generali e specifici assegnati).

Per Levinson (1973) l'autoimmagine, e perciò l'autostima,

è impoverita quando le persone si sentono manipolate da forze al di là del loro controllo, quando si sentono sminuite o il loro ruolo sminuisce, quando vengono opposte l'una all'altra e sono costrette ad identificarsi come perdenti, quando sono sacrificate da politiche e pratiche organizzative, e quando considerano se stesse come manipolatrici e sfruttatrici di altre persone... In particolare, l'impossibilità di vedersi come membri apprezzati delle organizzazioni, in grado di dare un contributo significativo alla soluzione dei problemi che l'organizzazione affronta, è una causa grave di abbattimento dell'autostima nelle organizzazioni contemporanee di ogni genere...

L'esperienza di psicoterapeuta che ha lunga familiarità con le tensioni della vita manageriale fa dire a Levinson che

sentimenti pervasivi di inadeguatezza e di colpa sono esacerbati, nella struttura organizzativa di tipo gerarchico-burocratico, da competizione di intensità crescente al suo interno, da processi di direzione per obiettivi manipolati ad arte, da processi di valutazione cui si chiede di garantire la pressione sulle persone all'interno perché l'una sconfigga l'altra. Queste attività sono intraprese sulla base di assunti motivazionali derivati dal manipolare ratti nei labirinti, cani al guinzaglio, devianti nelle istituzioni carcerarie. Il risultato di tale pressione, basata su assunti psicologici che non valgono per esseri umani, i quali hanno libertà più grande che gli animali nei labirinti, è parimenti distruttivo per l'individuo e per l'organizzazione.

Lo studioso conclude:

Sono sicuro che molte persone diventano incompetenti perché sono rese incompetenti dalla depressione soggiacente che paralizza le loro attività dopo che esse sono state definite sconfitte e fallite.

Levinson è uno dei tanti che dipingono a colori forti situazioni organizzative che - in modo paradossale - inibiscono proprio le migliori energie umane a loro disposizione. Al grado di motivazione corrisponde il grado di investimento di capacità mentale nell'obietti-

vo da realizzare: per Jaques (1970) «quanto più forte sarà l'amore per l'obiettivo (reale e simbolico) tanto maggiore sarà l'energia psichica resa disponibile per il compito». Il problema di fondo è come il lavoro organizzato debba configurarsi per consentire al dirigente di realizzare le proprie potenzialità, di vedere l'utilità del proprio lavoro, di finalizzare in modo convinto i propri impulsi profondi.

Lo sviluppo di carriera

Un equilibrato sviluppo di carriera consente alla persona la conoscenza delle proprie capacità e il miglioramento di sé, nell'acquisizione di una crescente competenza professionale e sociale, in armonia con i progressi di riconoscimento economico e di status.

Le analisi di orientamento adleriano sono illuminanti riguardo ai valori ed ai rischi inerenti all'iter di carriera.

Nell'ottica adleriana (Barberis, 1989) il concetto di carriera risponde al bisogno individuale di autorealizzazione, di riconoscimento del proprio contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La carriera è la prova tangibile del raggiungimento del potere e si declina in diverse forme:

- la forma economica, cioè la retribuzione: (l'avere);
- la forma organizzativa, cioè ricoprire posizioni vicine al vertice decisionale (potere decisionale e gestionale rispetto ai subalterni): (l'essere);
- la forma simbolica, cioè i *benefits* di varia natura elargiti dall'azienda e che possono essere considerati come forma di retribuzione non monetizzata: ad esempio la dotazione di un'automobile, la possibilità di usufruire di assistenza sanitaria specializzata o di assicurazioni per sé e i familiari e così via (dimostrazione verso l'esterno di essere e di avere).

L'attuazione del piano di carriera, pressuppone l'applicazione di strumenti di controllo, per valutare sia i risultati raggiunti, sia le caratteristiche gestionali, ad esempio la leadership, l'idoneità a gestire situazioni di conflitto, l'attitudine alla mediazione e alla sopportazione di stress psicologici.

Nell'individuo il processo «carriera» può indurre a tratti caratteriali di natura aggressiva e antisociale, come li definisce Adler, generati tutti dal confronto con gli altri e dalla percezione del diverso trattamento che l'azienda pare introdurre fra individui equiparabili per at-

tività e responsabilità. Insorge allora la gelosia nei confronti di altri colleghi, intesa come volontà da parte del soggetto di imporre agli altri le proprie condizioni di vita e quindi raggiungere il dominio.

E l'invidia, che scatena un bisogno di compensazione continuo, di confronto con l'altro attraverso momenti di sopravvalutazione e sottovalutazione, sfavorendo la potenziale capacità di entrare in rapporto con gli altri.

E ancora la vanità, come sentimento scatenante una tensione continua e una costante ricerca di superiorità e potere; dipendendo dall'opinione degli altri si può giungere a una perdita del senso del reale.

Adler afferma che il sentimento di invidia, l'avarizia, la tendenza a svalutare uomini e cose, provengono tutti dal sentimento di malsicurezza e quindi dal sentimento di inferiorità.

Il solo riconoscimento economico è diffusamente risultato non compensare gli effetti frustranti della mancanza di crescita professionale.

Erickson, Pugh e Gunderson (1972), della U.S. Navy Psychiatric Unit, studiando gli effetti degli avanzamenti di carriera nella marina statunitense, hanno definito «*status congruency*» la corrispondenza tra tempi di avanzamento, attese degli interessati, consuetudini dell'ambiente: i ritardi di carriera hanno conseguenze sullo stato emozionale e mentale e sulle prestazioni di servizio militare.

Un'equa e ben ordinata pianificazione delle carriere è cosa difficile: constatazioni diffuse confermano quanto riscontrato da Sofer (1970) sull'incidenza della «fortuna» e dell'«essere al posto giusto nel momento giusto» per le opportunità di carriera.

Alban-Metcalfe e Nicholson (1984) rilevano che «i manager comunemente vedono le loro prospettive di promozione governate tanto dalla 'politica' nell'organizzazione e dalla 'fortuna' quanto dalla loro 'performance'... Lasciare l'organizzazione cui si appartiene è l'unico modo in cui molti manager sentono di poter controllare la loro carriera».

Altre constatazioni hanno confermato gli studi di McMurray (1973) sulle conseguenze della promozione di un dirigente ad un incarico che eccede le sue capacità: la persona lo fronteggia con un eccesso di lavoro e nascondendo la sua insicurezza, ma generalmente non consegue i risultati attesi. La tensione continua - e vana - può compromettere anche la vita fuori lavoro e indurre scompenso psichico e psicosomatico (Brook, 1973).

Le donne sono sfavorite nello sviluppo di carriera. Di particolare rilievo al riguardo è lo studio condotto da Cooper e Davidson

(1982) su 750 donne dirigenti e 250 loro colleghi uomini, a più livelli di gerarchia, in centinaia di aziende. Le donne risultavano sottoposte più degli uomini a vari fattori di stress, ma i più dannosi per la loro soddisfazione e la loro salute erano quelli concernenti le possibilità di carriera (discriminazione tra i sessi nelle promozioni, nella formazione, nella delega di responsabilità, ecc.).

Infine, è noto agli psichiatri del lavoro un problema che può apparire paradossale: perché alcune persone sviluppano depressione, o altri sintomi psichiatrici, o disordini psicofisiologici, proprio quando hanno ottenuto un successo molto ambito? Quando questo fenomeno è ricorrente nelle loro vicende professionali, quando l'appetito di successo è insaziabile e costringe ad una fatica di Sisifo in cui anche le tappe di riuscita sono seguite da serio disagio emozionale, allora gli psichiatri, come rilevava Eaton (1969), sanno di potersi trovare di fronte a conflitti intrapsichici inconsci[4].

Questa «nevrosi di successo» costringe ad un'incessante ricerca di maggior affermazione, ed ha i connotati di un costante conflitto con forze dell'ambiente, di un costante atteggiamento di «vincere o perdere» che esprime impulsi essenzialmente aggressivi e distruttivi, di una tensione solitaria anche quando si è al centro di un gruppo di collaboratori (che divengono meri strumenti), di un cocente bisogno di esibizione sociale del successo che è la contraffazione di una socialità partecipe. In questo vissuto, ha poco rilievo il valore intrinseco dell'oggetto del successo, della realizzazione in esso di un valore professionale, intellettuale, sociale, di quanto cioè può consentire alla persona un'esperienza di creazione autentica in cui essa si adempie e si trascende, e la costruzione di rapporti collaborativi ricchi e vivificanti. Senza tale valore autentico il successo, seguito o no dai suddetti disagi emozionali, placa solo temporaneamente un bisogno nevrotico, talvolta un'ansia continua. La corsa può concludersi ancora con un successo, che però è ristretto in questa connotazione egotistica e difficilmente lascerà realizzazioni di un significato che sopravvive alla persona. Ma la conclusione può anche essere «il passo più lungo della gamba» a cui può indurre l'illusione nevrotica.

Il «culmine di carriera»

La «crisi di metà carriera» è il momento in cui un dirigente valuta le sue aspirazioni originarie di carriera, le scelte fatte, i risultati rag-

giunti. Secondo Jung (1961) «la mezza età è il momento di maggior dispiegamento, quando un uomo si dedica al suo lavoro con tutta la sua forza e la sua volontà. Ma proprio in questo momento nasce la sera, e comincia la seconda metà della vita».

Fondandosi sulla «curva della vita» analizzata da Charlotte Bühler, Else Frenkel Brunswich (1968) descrive la transizione dal «periodo culminante» - che nel lavoro è il più fruttifero - allo stadio successivo. Usualmente vi è un bisogno di nuovo, con crisi psicologiche il cui sintomo è «il capriccio di cambiare» qualcosa di significativo (e anche il «sogno ad occhi aperti»). Anche per Levinson e collaboratori (1972) - che situano questa transizione nell'età fra i quaranta e i quarantacinque anni - vi è un riassestamento e si definisce un maggior senso d'indipendenza.

Un'indagine del California Institute of Technology su oltre mille uomini in carriere professionali e manageriali ha riscontrato che 5 individui su 6 erano incorsi in un periodo di crisi intensa all'avvicinarsi dei 40 anni, e che 1 su 6 non si era completamente ripreso da tale crisi.

Secondo le varie ricerche, le difficoltà in questo momento critico riguardano tre ordini di problemi, con diversa prevalenza e influenza reciproca: la salute, la vita familiare, il lavoro.

L'età di mezzo, che segue a questa transizione critica, reca maggior riflessione, introspezione, autovalutazione. Si pongono interrogativi sui valori e il senso delle esperienze, nel bisogno di dar significato alla vita che resta da vivere (ormai meno della metà degli anni) e si sta attenti alla salute (e alla «*fitness*», col «*body monitoring*»).

In reazione a rischi di «stagnazione», si afferma una spinta a trasmettere l'esperienza, il che nel «ciclo della vita umana», di Erikson è definito «stadio di generatività»: è l'interesse a consolidare e guidare la nuova generazione. È da rilevare l'importanza critica che questo interesse - vitale per l'adulto - ha nel formare i dirigenti più giovani ed assicurare continuità all'organizzazione.

Nel ciclo della vita lavorativa, il dirigente di mezza età ha raggiunto per lo più il «*plateau*» della «campana della carriera». Insieme al livello conseguito, si trova a valutare l'avvenuta restrizione delle prospettive, inerente alla specializzazione dell'esperienza professionale. Costandse (1972) ha rilevato i rischi per la salute delle situazioni in cui si ha probabilità non solo di stasi ma di marginalizzazione e regresso.

Negli Stati Uniti, il decollo dell'Amministrazione Reagan fu segna-

to da un avvio di riduzioni di personale e di retrocessioni che inclusero anche figure direttive e provocarono - oltre che ovvii problemi a quelli che ne erano investiti - un'epidemia di apprensione e senso di precarietà in chi paventava di essere coinvolto da un estendersi delle «restrizioni».

Nelle imprese private americane che dovevano «alleggerirsi» per sopravvivere nel mercato, i tagli di settori aziendali hanno coinvolto il personale direttivo (spesso indipendentemente dai meriti e dalle esperienze acquisite).

Ora, con l'avanzare dell'età il dirigente trova sempre meno - e di minor livello - opportunità alternative di lavoro. E in quelle medesime imprese il ridursi delle dimensioni ha limitato le possibilità di carriera dei dirigenti giovani e di accesso ai ruoli dirigenziali.

Non è facile un consuntivo del grado di adattamento alla situazione di lavoro riscontrato nei manager di mezza età: le ricerche trovano - in imprese diverse - diversa distribuzione dei gradi di adattamento positivo e attivo, di adattamento rassegnato e passivo, di disadattamento e stress.

Qualche anno fa, un sondaggio di «Fortune» sui manager (di alto livello) delle 500 aziende prime nella classifica di questa rivista, ha trovato che due terzi sono appagati della posizione raggiunta: costoro si dicono soddisfatti e motivati dalle responsabilità affidate.

Tra i manager non più giovani, quelli non appagati si possono distinguere per atteggiamenti assai diversificati:

- l'adattamento passivo, rassegnato, in un calcolato rapporto di «*do ut des*» con l'azienda;
- il meccanismo difensivo di rimozione, che impedisce l'accettazione consapevole di una realtà immodificabile e induce spesso ad un'iperattività vana e anche controproducente;
- lo stato depressivo di quelli che si considerano «*burn-out*», impossibilitati o trattenuti dal dimettersi perché «intrappolati» dalla situazione finanziaria.

Secondo Eaton (1969) arriva gradualmente a questo stato depressivo chi perde progressivamente la speranza di un ulteriore avanzamento nella carriera. Quando è brusca la caduta di ogni prospettiva (come nel caso del fallimento di una promozione attesa) lo stato di ansia o l'evidenza particolare di una sua manifestazione (quali l'irritabilità, la difficoltà di concentrazione, l'insonnia, l'inappetenza, ecc.) può essere la reazione più rilevante, che avvia ad uno stato depressivo o allo sviluppo di altri disturbi psichiatrici.

Note

[1] A fronte dell'insufficienza di tale modello, Simon (1957) aveva inteso salvaguardare il valore della razionalità pur «limitata» a reperire soluzioni «soddisfacenti» (e non la «*one best way*»); ma ha poi riconosciuto (1966) che «esiste poca comunanza di fini tra le varie parti delle organizzazioni: la formazione di finalità e sottofinalità e il conflitto sono aspetti precipui e significativi della vita organizzativa» sulla quale la decisione manageriale si esercita. Il controllo della complessità era comunque assicurato da Simon con la proposta di un iter euristico di «problem solving» nel quale i soggetti organizzativi potevano incontrarsi.
Ma - partendo da tali premesse sui limiti di una «*bounded rationality*» - il fondamento oggettivo della razionalità organizzativa è stato poi messo in discussione. (Il percorso muove dal «*Garbage Can Model*» di Cyert e March, passa per «*Muddling Through*» e i successivi studi di Lindblom, per quelli di Allison sulle scelte strategiche, di Axelrod sulla dipendenza di tali scelte del preorientamento delle convinzioni di chi deve decidere). Hanno fatto discutere le conclusioni di uno studio dal titolo provocante: *Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out* (1982). In esse, W. H. Starbuck sostiene che nelle organizzazioni le azioni conseguenti puramente all'iter di «*problem solving*» «sono così rare da essere anormali». Il «dover risolvere problemi reali» è - secondo questo ricercatore - la razionalizzazione secondaria che giustifica l'azione primaria. Vale a dire, il modo in cui i problemi si pongono non è tanto oggettivo e subìto, quanto soggettivamente provocato dall'impulso ad impegnarsi in azioni che creino problemi da risolvere.
Su altro versante, sono fallite le attese suscitate da grandi promesse dell'«analitical thinking»: i tentativi di ridurre la complessità delle decisioni manageriali mediante approcci analitici «computerizzati» - diffusi dalle Business Schools di tipo econometrico - hanno prodotto decisioni poco realistiche e deludenti. La riduttività di questo approccio è evidente alla luce delle ricerche di Keen e Scott-Morton (1978), per le quali «gran parte, se non la totalità, delle decisioni chiave dei manager tendono ad essere problemi sfumati, non ben compresi da essi o dall'organizzazione e il loro giudizio personale è essenziale». Per questi ricercatori «una grave debolezza dell'intero studio del management è stata l'ignoranza di, e la mancanza di interesse per come le decisioni sono effettivamente prese». H. Mintzberg, al quale si deve lo studio forse più «ravvicinato» dell'attività dirigenziale (1973) riafferma (1979) che «il lavoro osservato ha più a che fare con interruzione, orientamento all'azione, e comunicazione verbale che non il coordinare e controllare; vale a dire che la diagnosi e il tempo contano di più nel prendere decisioni strategiche che la scelta di un'alternativa da un dato set di queste; o vale a dire che la formazione di strategie è meglio compresa come un processo discontinuo, adattivo, che come un processo formalmente pianificato. Il bambino della favola di Andersen che diceva che il re è nudo mi è spesso servito come modello». I manager di successo non corrispondono alla rappresentazione stereotipata di una mente che riflette da sola con razionalità calcolatrice su set di alternative. I manager sono impegnati in reti di contatti personali diretti e privilegiano la comunicazione a voce, di persona o telefonica.
[2] Più studi confermano ciò che risulta all'esperienza comune: i livelli intermedi della gerarchia aziendale traggono meno ragioni di soddisfazione (di esercizio della competenza professionale, di potere, di retribuzione, di status...) che non i livelli dirigenziali. (In contropartita, insufficienze personali od errori li fanno «cadere da meno alto»).

Tipicamente stressante per i quadri è il dover contemporaneamente soddisfare ad attese spesso in conflitto: i superiori li vogliono garanti delle prestazioni e dei comportamenti della forza lavoro, mentre la forza lavoro - sempre più istruita e con esigenze più complesse - si aspetta che essi rispettino e facciano rispettare queste esigenze dalla dirigenza aziendale.
Non stupisce che i quadri risultino «non identificati con la direzione e neppure con i dipendenti», specie dove i rapporti aziendali sono tesi.
Più fattori stressanti per i quadri risultano corrispondere a quelli che coinvolgono i dirigenti, come il carico di lavoro, le riorganizzazioni e le loro conseguenze, i cambiamenti tecnologici ecc. Ma il fattore di tensione più diffuso appare la responsabilità della forza lavoro.
Vari studi hanno rilevato la doppia faccia della definizione del ruolo del quadro: dove il ruolo è sottratto all'ambiguità mediante un'accurata precisazione delle funzioni (similmente a quanto è consueto per le mansioni operaie), questa precisazione rischia di avere sia effetti burocratici e limitativi sia di divenire presto inadeguata e obsoleta; dove invece le attribuzioni di ruolo non sono ben precisate (similmente a quanto è riscontrabile sovente per le mansioni dirigenziali) l'interpretazione del ruolo riesce di solito più realistica e flessibile, ma può esporre a situazioni incerte e aleatorie. L'equilibrio tra le due opposte esigenze è cruciale per consentire di svolgere la funzione senza tensione rilevante.
[3] In termini psicoanalitici, la persona deve soddisfare le esigenze dell'Io ideale - espressione dell'istanza morale profonda - conseguendo successi che adempiano un'adeguata autoimmagine. Gli uomini di successo vi sono riusciti. Ad altri non è stato consentito, quando la possibilità di autoespressione nel lavoro che si svolge e in quello prospettato dallo sviluppo di carriera non corrispondono a forti esigenze motivazionali della persona.
Quando lo scarto fra l'Io ideale e l'autoimmagine realizzata è rilevante, ne segue una frustrazione che provoca forze distruttive: l'aggressività può essere diretta verso la situazione esterna e le persone che la creano (ma è accompagnata per lo più dal timore per i propri impulsi distruttivi e da senso di colpa) o può essere direttamente interiorizzata imputando lo scacco a se stessi.
[4] In particolare, la riattivazione di un rapporto infantile non risolto con la figura paterna: questa situazione può avere la modalità dell'ambivalenza affettiva del superamento del padre, o avere la modalità della perpetua inadeguatezza alle esigenze attribuite alla grandezza o alla severità paterna come sono state vissute e interiorizzate nell'infanzia; ciò tanto più se - come è frequente - avviene in confronto con l'ammirazione paterna per un fratellino, sentito penosamente allora e perpetuamente poi come un rivale che si è appropriato del bene più prezioso: è la «ipercompensazione» dell'inferiorità sofferta che si rivela - come si è accennato sopra - nell'inseguimento del potere e nel modo di esercitarlo.

Capitolo Quarto
LA DONNA MANAGER

Negli anni recenti le donne sono andate acquisendo posizioni impegnative e responsabili nella situazione di lavoro, donne imprenditrici hanno dato prova di valere non meno degli imprenditori, e tuttavia la carriera lavorativa della donna è tuttora più difficile e spesso più stressante di quella dell'uomo.

L'igiene mentale della donna lavoratrice costituisce un importante capitolo della psicopatologia del lavoro.

Come rileva Tom Cox (1987), sino a non molto tempo fa l'attenzione circa i problemi di stress occupazionale e salute lavorativa delle donne è stata piuttosto scarsa.

Esse sono quasi sempre state considerate come «impegnate part-time» oppure temporaneamente, e pertanto non soggette ad una esposizione prolungata agli stressori ed ai rischi del lavoro.

Le donne non sono state quasi mai considerate come «gruppo a rischio», esse sono state sovente viste come membri volontari della forza lavoro e tale volontarietà è stata spesso interpretata come consapevolezza o comunque implicita accettazione di rischi connessi al lavoro.

In tempi più recenti l'interesse verso la figura della donna nella società e nel mondo del lavoro si è fatto più intenso ed è tuttora un tema di grande interesse.

L'aspetto demografico della popolazione femminile al lavoro è peraltro mutato in questi ultimi tempi. È venuta ad aggiungersi alla popolazione salariata tradizionale, che era quella delle classi meno abbienti, quella delle classi borghesi più agiate.

La donna non lavora più unicamente per guadagnarsi la vita e perché le esigenze di questa lo impongono, ma anche per una propria disciplina, liberamente accettata ed anche ricercata, al fine di acquisire la propria individualità (Sivadon-Amiel, 1969).

Scriveva W. Reich nel 1925:

Forse già nella prossima generazione attività sociali e scientifiche della donna non avranno più il valore di realizzazione dell'ideale paterno, bensì di quello materno. Oggi nelle donne nevrotiche una cosa esclude l'altra, poiché la realizzazione dell'ideale paterno non ha carattere sublimante, bensì reattivo. Le donne che assumono lavori tipicamente «maschili» per lo più

non hanno rinunciato al pene e si rivelano incapaci di realizzare l'ideale materno (partorire, disponibilità vaginale)».

W. Reich attaccava

l'idolo borghese della parsimoniosa, linda, docile, tranquilla casalinga... Questa ideologia è stata creata dall'uomo per avere la vita più comoda possibile, e noi possiamo confermare che l'uomo, nella donna che pensa a tutto, cerca in ultima analisi la donna che allatta... Negli ultimi anni, in particolare dopo la guerra, le cose sono cambiate. Nell'ideale materno sono stati inclusi elementi dell'ideale paterno, la donna deve avere un mestiere, partecipare al mantenimento della famiglia, essere attiva in tutti i campi intellettuali umani.

Lo stereotipo corrente della figura del manager è costituito di attributi tipicamente mascolini (O' Leary, 1974; Broverman et al., 1975). Questi pregiudizi non sono prerogativa degli uomini: agli studi di Basil (1972) e Schein (1973, 1975) essi risultano equamente condivisi da dirigenti uomini e donne.

I ruoli primari largamente assegnati alle donne secondo uno stereotipo culturale tuttora radicato sono quelli legati alla famiglia e alla casa (Gilligan, 1982; Sekaran, 1983; Davidson e Cooper, 1985). Ne segue la convinzione del «minor impegno nel lavoro» e minor interesse alla carriera da parte delle donne, come risulta dalla rassegna della letteratura sulle motivazioni e i valori del lavoro condotta da Kaufman e Fetters (1980).

La scelta preferenziale di uomini per la carriera manageriale, come per altri ruoli «mascolini», condiziona l'educazione delle giovani: è raro che la ragazza venga formata in vista di una carriera professionale e che l'accesso ad una conseguente posizione sia il coronamento di una preparazione e di una «vocazione» pienamente riconosciuta (Sivadon-Amiel, 1969).

I pregiudizi suddetti costringono le donne - anche loro malgrado - ad una competitività, ad una «aggressività di difesa» e ad un «controllo» che non possono non riuscire stressanti, anche per i risentimenti e l'avversione che colleghi «battuti» nella carriera tendono a scaricare su di esse.

Di conseguenza, le donne dirigenti appaiono meno propense degli uomini a delegare responsabilità ai collaboratori: questa è la causa attendibile del fatto che «la responsabilità su un largo numero di persone» è risultata - ad una vasta ricerca di Cooper e David-

son (1982) - più stressante per le donne che per gli uomini.

Alban-Metcalfe (1987), in uno studio introdotto da larghi riferimenti ai temi su esposti, ha condotto un'ampia analisi sui dati biografici di 1497 uomini e 805 donne dirigenti, la maggior parte membri del British Institute of Management: le donne hanno titoli di studio in media più alti di quelli degli uomini; quelle nubili, divorziate, senza figli sono molto più numerose degli uomini nelle corrispettive condizioni; metà delle donne coniugate o divorziate non ha figli, mentre solo la metà degli uomini di questo stesso stato civile non ha prole; molte donne dichiarano di aver dovuto scegliere - con considerevole stress - tra la maternità e la carriera. Comunque, le donne considerate da questa ricerca, asseriscono di essere spinte nella carriera dal bisogno di «esprimere la loro identità e mantenere la loro autostima»: un bisogno la cui soddisfazione «è scontata per gli uomini».

In generale la collusione «casa-lavoro» (o «padrona di casa - moglie - madre - dirigente d'azienda») richiede un multiforme dispendio di energie fisiche e mentali ed un poliedrico investimento affettivo, con esigenze di armonizzazione non facili da soddisfare (e con riverberi reciproci tra le tensioni accumulate e le eventuali frustrazioni nelle varie sfere di vita).

Anche gli uomini non hanno solo gli impegni di lavoro, ma la centralità della donna nella vita familiare le impedisce la dedizione al lavoro pressoché totale, così frequente in molti uomini in carriera. Più ricerche hanno riscontrato che «la carriera del marito ha la precedenza su quella della moglie che lavora» e che ciò è fonte di risentimento da parte di questa.

La diffusione e l'ubiquità degli stereotipi che vedono legate certe professioni ad un determinato sesso, può comportare, come sottolineano molti autori, il vantaggio di candidati maschili rispetto a quelli egualmente qualificati, ma di sesso opposto, nel conseguimento di varie posizioni lavorative (Gutek-Stevens, 1979; Haefner, 1977; McKenna-Johnson, 1981; Pomodore-Spencer, 1982; Rosen-Jerdee, 1974).

Un altro ostacolo che le donne incontrano nello sviluppo della carriera è, come detto sopra, legato alla diffusa convinzione che esse siano meno interessate al lavoro ed alla propria realizzazione professionale rispetto ai loro colleghi maschi, e che di conseguenza vi profondano un minor impegno (Kaufman-Fetters, 1980).

Come rilevano altri studi (Lam et al., 1987) queste differenze legate al sesso sono molto più marcate nella categoria dirigenziale che non in quella degli impiegati. Rilevazioni in parte discordanti vengo-

no da una recentissima ricerca non ancora conclusa, promossa dall'associazione «donne in carriera», di cui riferisce C. Altarocca (1990), secondo cui le donne giovani si inserirebbero con minore difficoltà nell'ambiente di lavoro mentre le donne sopra i 35 anni lamenterebbero ancora diseguaglianze.

Morrison-White-Van Velsor (1989) in un recente studio sottolineano ancora come gli ostacoli che deve superare una donna per farsi strada ai vertici di una azienda siano più numerosi rispetto a quelli dei colleghi di sesso opposto.

Un'ampia analisi circa le prospettive e la condizione della donna in carriera è fatta da Rosabeth Moss Kanter (1977).

Il tema dello sviluppo professionale femminile nei ruoli di potere in azienda viene affrontato dalla Moss Kanter secondo un paradigma interpretativo che va al di là dei tradizionali schemi di analisi, di tipo unicamente psicologico o microsociologico, per giungere all'analisi della natura delle istituzioni, delle forme di organizzazione del lavoro, del modo di concepire i ruoli e la distribuzione delle persone al loro interno che creano circoli viziosi e negano prospettive ed opportunità. L'ipotesi è che la struttura ed i processi organizzativi aziendali determinano e condizionano i comportamenti delle persone nei vari ruoli.

Al di là dei vincoli «esterni» all'azienda (società, caratteristiche personali e professionali della forza lavoro) esistono strutture e meccanismi organizzativi d'azienda che hanno un peso rilevante nell'operare maggiori o minori spinte discriminatorie rispetto al lavoro manageriale femminile.

A conferma di ciò sta il fatto che le diverse imprese si differenziano sensibilmente per ciò che riguarda la occupazione femminile nei ruoli di responsabilità.

Differenze si possono riscontrare nei diversi settori industriali e commerciali (alcuni prevalentemente «maschili», altri con una proporzione più estesa della categoria femminile) oppure separando le imprese per dimensioni (le grandi imprese sono più attente al problema femminile) o secondo l'ubicazione geografica (le imprese localizzate nelle metropoli hanno una maggior presenza di donne tra i quadri direttivi).

La Moss Kanter sostiene che anche l'impresa deve muoversi contemporaneamente allo sviluppo culturale della società civile contribuendo così attivamente alla diffusione di esperienze positive nell'ambito del mondo industriale e commerciale.

Un'impronta di questo tipo sottolinea come lo sviluppo ed il destino della donna dirigente siano strettamente legati al comportamento organizzativo dell'azienda.

Struttura e processi organizzativi risultano a volte molto più vincolanti e condizionanti dei pregiudizi esterni e delle capacità professionali degli individui che desiderano intraprendere una carriera dirigenziale.

Le sole analisi sociologiche e psicologiche sul fenomeno della managerialità femminile non sono sufficienti a promuovere un progetto di «parità manageriale», e tantomeno può riuscirvi un'impostazione meramente legislativa.

L'impresa, con la sua cultura organizzativa (frutto di storia, di tradizioni, di miti e di riti), proprio perché garante di un consolidato equilibrio interno di forze e di protagonisti, tende a mutare lentamente e comunque sempre verso una direzione molto legata con il suo passato.

Modificare la cultura organizzativa significa analizzare e comprendere gli specifici condizionamenti positivi e negativi del problema, in modo da governare in maniera consapevole e razionale i cambiamenti delle modalità di gestione, dei sistemi di comunicazione e di decisione, nel tentativo di distribuire più equamente il potere e di equilibrare il rapporto numerico tra uomini e donne.

Riferendosi specificamente al ruolo manageriale, la Moss Kanter nota che il conformismo sociale costituisce una parte molto importante dell'essere dirigente e di conseguenza si creano forze e spinte che rendono il management un circolo chiuso ed esclusivo.

Nelle aziende in cui è esistita ed esiste una segregazione occupazionale sessuale, le donne che invadono i territori maschili si trovano in una posizione di forte minoranza.

La rappresentanza proporzionale di uomini e donne nei vari settori è importante quindi non solo perché simboleggia la presenza o l'assenza di discriminazioni, ma anche perché ha conseguenze effettive sulla prestazione.

Le donne non sono ancora considerate membri normali dell'impresa, ma sempre rappresentanti del loro genere e quindi ricoprenti un ruolo «simbolico».

La distribuzione di uomini e donne nelle posizioni manageriali varia da settore a settore. Praticamente inesistente (come indicano le statistiche e le opinioni degli stessi dirigenti statunitensi) è lo spazio per le donne nel management del settore edile, minerario, petrolife-

ro, nell'industria manufatturiera dei prodotti di base, nell'area della produzione o nel top management in generale.

Maggiori opportunità si sono invece presentate alle donne in altri campi: istruzione, arte, servizi sociali, commercio, direzione del personale, pubblicità, pubbliche relazioni.

All'inizio del nostro secolo, con il sorgere delle grandi organizzazioni nascono i dirigenti di professione, nuova categoria che si prende carico del funzionamento operativo delle grandi imprese. Alle nuove figure manageriali manca una posizione di classe radicata nella tradizione, che fornisca una ragione alla legittimazione della loro autorità. Senza l'appoggio del potere derivante dalla proprietà, i nuovi dirigenti creano e si affidano ad un principio di «efficienza» per giustificare l'esercizio del loro potere.

La teoria del management ai suoi albori (Taylor, 1903), e nei suoi sviluppi Barnard (1938) propone la nozione di razionalità come ideale centrale dell'organizzazione aziendale e come competenza specifica dei dirigenti.

La Moss Kanter nota come un'«etica maschile» (termine coniato dall'autrice stessa) si può rintracciare quale componente della prima immagine dei dirigenti consistente in un approccio deciso e determinato ai problemi, nella capacità analitica di astrarre e pianificare, nella capacità di prescindere da considerazioni personali ed emotive, nell'interesse dello svolgimento dei compiti, nonché in una superiorità cognitiva nel risolvere problemi e prendere decisioni.

La teoria delle Human Relations (Mayo, 1933) introduce fattori sociali ed emotivi concentrandosi sulla dimensione umana della impresa. Il modello sottolinea il ruolo e l'influenza della partecipazione, della comunicazione e dello stile di leadership sui risultati di un'organizzazione.

Bendix (1956) sostiene che una delle conseguenze di questa prospettiva è una visione semplificata del dirigente di successo come di un uomo in grado di controllare le proprie emozioni, a differenza delle categorie sottoposte.

Se la metafora delle scuole di Human Relations è la «famiglia» in contrapposizione alla «macchina» dei modelli classici, si continua pur tuttavia a ritenere che a capo delle aziende debba esservi una direzione razionale.

Gli studiosi di prassi manageriale e di teoria dell'organizzazione aziendale (Warner-Low, 1947) distinguono ancora tra la logica

dell'efficienza dei dirigenti e la logica del sentimento degli operai (Merton et al., 1959).

La teoria delle Human Relations ha avuto molto seguito, aggiungendo ciò che alcuni hanno definito un elemento «femminile» alla vecchia «etica maschile». Le donne sono state inserite più spesso nell'area del personale, dove la loro sensibilità emotiva, secondo lo stereotipo in vigore, sembrava più appropriata di quanto non fosse in funzioni decisionali. Lynch (1973) concorda, sottolineando che l'area del personale è secondo una vecchia nozione considerata una «funzione assistenziale».

Mentre in conclusione si definisce il management un'occupazione «maschile», lavori d'ufficio di routine sono stati al contrario «femminilizzati». Il lavoro segretariale, ad esempio viene svolto quasi esclusivamente da donne.

In sintesi, appare che uomini e donne in azienda interagiscono tra di loro e con il proprio lavoro attraverso mansioni che sono oggetto di discriminazione sessuale e sono cariche di immagini idealizzate delle capacità degli individui che le ricoprono.

Queste situazioni sono sostenute da stereotipi fortemente radicati nella cultura organizzativa, a tutt'oggi presenti e difficilmente eliminabili.

Capitolo Quinto
IL PENSIONAMENTO

L'uscita dal lavoro

Il pensionamento - sia come evento che come processo - è una transizione complessa e multidimensionale, che coinvolge molti possibili cambiamenti: la perdita del ruolo di lavoratore, la perdita delle entrate, il cambiamento delle attività quotidiane, delle interazioni sociali, della mobilità residenziale e cambiamenti della propria percezione e immagine pubblica. Inoltre tale processo può verificarsi in condizioni diverse: pensionamento volontario o obbligatorio, in relazione a cambiamenti dello stato di salute del soggetto o del coniuge, al termine di una carriera compiuta o meno, con un attaccamento al lavoro di diversa entità.

La più ovvia conseguenza di tale complessità sta nella difficoltà di attribuire un particolare valore ad uno o all'altro elemento, e nella comparsa di risultati diversi in studi differenti (Kasl, 1980).

Maddox (1968), in uno studio su questo problema, ci avverte di non considerare il pensionamento come un'esperienza univoca e di non attenderci conclusioni prevedibili.

Studi sulla popolazione americana hanno individuato negli ultimi decenni una diminuzione progressiva dell'età media del pensionamento. Questo accade soprattutto nei ceti sociali più bassi e per i lavori meno qualificati; i soggetti con alta scolarità e status sociale più elevato, come liberi professionisti e dirigenti industriali, sono i meno inclini a ritirarsi dal lavoro prima dei 65 anni.

Quale età va considerata ottimale per il pensionamento? Molti studi si sono occupati di questo problema e i loro risultati rivelano una diffusa preferenza per un età minore di quella prevista; questo soprattutto si evidenzia nelle risposte date dagli intervistati più giovani, mentre i più anziani si dimostrano decisamente più riluttanti ad anticipare il pensionamento.

L'atteggiamento dei soggetti più avanti negli anni è passibile di differenti interpretazioni; la più accreditata è che quanto più il lavoratore si avvicina all'epoca del pensionamento, tanto più «si affeziona» al suo lavoro, anche per un obiettivo aumento delle soddisfazioni.

Anche perché, nella nostra società industriale, ispirata a valori efficientistici e produttivi, gli anziani fuori dal lavoro non trovano un

loro spazio e ruolo. Il venir meno della possibilità di realizzazione nell'ambito lavorativo, non essendo compensato, come in passato, da un aumento di prestigio e quindi di potere, in virtù dell'esperienza acquisita, ha un effetto inferiorizzante, tanto più intenso quanto più il lavoro ha rappresentato un valore primario per l'individuo.

Ciò è dimostrato dal fatto che il pensionamento fa scattare manifestazioni di crisi più gravi e consistenti soprattutto in coloro che hanno svolto attività di un certo livello (dirigenti, imprenditori, ecc.), mentre, inversamente, le persone che si sono occupate di arte, politica, letteratura, musica, risentono meno dell'avanzare degli anni, perché in questi settori una vera messa a riposo non esiste, anzi ad una certa età è possibile svolgere un ruolo di guida e modello quanto mai gratificante.

L'evento del pensionamento ed il processo che lo accompagna sono per i ruoli professionali più elevati, come quelli dirigenziali, momenti di profonda ridefinizione della propria identità soggettiva e sociale.

Per un dirigente infatti, più che per altri livelli professionali, il pensionamento coincide con la perdita dei simboli di status connessi con il potere e le responsabilità di un livello occupazionale elevato.

Da un giorno all'altro il dirigente in età avanzata vede mutare le sue attività quotidiane, le interazioni sociali, il livello delle sue entrate, complessivamente cioè la sua immagine pubblica e privata.

Il pensionamento

L'imminenza di questo evento viene spesso «rimossa» e gli ultimi anni o l'ultimo anno sono illusoriamente «allungati». Ma ineluttabilmente arriva il giorno in cui - si può dire da un'ora all'altra - tutto cambia. Per chi è consapevole e preparato, l'accettazione può essere serena, anche se egli non condivide il giudizio sulla sua incapacità di lavoro, che è comunque implicito nell'esonerarlo dal medesimo. Ma spesso non è così.

Molto più rischioso psicologicamente è il prepensionamento imposto e inatteso, per lo più vissuto come violenza e ingratitudine. Inoltre il suo uso può mettere «in preallarme» dirigenti della generazione successiva, inducendoli tanto a preservarsi da sentimenti di appartenenza e di identificazione (oltre che di dedizione lavorativa)

nell'azienda, quanto a guardarsi intorno per trovare tempestive opportunità di mercato e valorizzare altrove l'esperienza professionale acquisita nel presente lavoro.

I «riti di congedo» che ancora accompagnano l'uscita dal lavoro siglano una separazione spiacevole, ma l'abbandono di questi riti può significare che è indifferente e irrilevante la presenza o l'assenza nell'azienda del dirigente che la lascia. Anche dove il rito è mantenuto, più ricercatori sottolineano che si tratta dell'addolcimento di un rifiuto che fa spesso sentire il pensionamento non come l'ingresso in una vacanza perpetua e meritata ma come «l'esser gettati nella spazzatura». (D'altronde, la medicina del lavoro aveva riscontrato conseguenze patogene del pensionamento nella popolazione operaia, che apparentemente ha «meno da perdere» col medesimo).

A tempi lunghi, dopo il momento del ritiro, sono le condizioni in cui il dirigente pensionato si trova a vivere che decidono dell'accettazione del nuovo stato di cose. Ad esempio, una ricerca di R.C. Atchley (1975) riscontra che il 30% dei pensionati ha avuto problemi di adattamento rilevanti, e che solo il 7% li attribuisce proprio al fatto di non lavorare, mentre il 23% li imputa allo stato di salute, a problemi economici, ai rapporti sociali perduti, ecc., insomma a situazioni rese più problematiche dall'aver perso il supporto della condizione lavorativa.

Tra le condizioni che rendono difficoltoso l'adattamento alla vita di pensionato si sottolineano:

- la perdita di rapporti sociali più significativi e psicologicamente «nutrienti» di quanto potessero apparire;
- i cambiamenti nella vita familiare: da un lato la moglie può «trovarsi nei piedi un forestiero ingombrante» che invade e controlla una sfera di vita che era per lei autonoma; dall'altro, se il tempo di lavoro non ha consentito al genitore di dedicare sufficiente presenza quotidiana alla vita dei figli, ora egli constata dolorosamente che i figli lo sentono ben più estraneo di quanto egli si aspettasse;
- il restringersi della sfera di vita facilita l'acquisizione di «routines» isolate nel vivere e di connessi modi di giudicare; ci si irrigidisce così in abitudini e in atteggiamenti conservatori con effetti di chiusura e di ripiegamento[1].

In contrasto con il pensionamento e i suoi effetti, sta la constatazione che col migliorare delle condizioni di sviluppo e di mantenimento della vita l'invecchiamento si dilaziona sempre più; il che si aggiunge al fatto che l'età cronologica e quella biologica non hanno

una coincidenza necessaria ed universale, e che soprattutto gli individui ben dotati resistono agli effetti dell'età. La capacità mentale - come dimostrano studi longitudinali - è ben mantenuta: la rapidità può avere qualche scapito (come la memoria a breve termine) ma l'accuratezza niente affatto; la capacità di apprendimento è conservata, la conoscenza verbale può arricchirsi se ne ha occasione. Inoltre l'esperienza conferisce riferimenti che orientano meglio di prima la capacità di giudizio. Ciò rende ben comprensibile che l'anziano intelligente trovi assurda e iniqua l'espulsione dal lavoro. E fa riflettere sullo spreco di risorse preziose «mandate in vacanza» spesso non voluta.

La preparazione e la prevenzione

La complessità del processo di trasformazione sia individuale che sociale giustifica e rende necessaria una efficace prevenzione ed educazione dell'anziano al pensionamento. Troppo spesso infatti - come si è detto sopra - il lavoratore che sente avvicinarsi il momento del pensionamento, non pensa a programmare il futuro e semplicemente «rimuove» il problema. Ma è necesaria una preparazione che gli permetta di accettare serenamente una perdita che sconfina dall'ambito puramente professionale, e che coinvolge l'immagine di se ed i simboli di status connessi fatalmente al lavoro.

Ci sembra utile a questo proposito riportare alcune considerazioni di L. Ravizza (1986):

Rientra ancora nel campo della prevenzione l'intervento psicologico mirante a creare una rete protettiva dell'individuo avviato verso la senescenza, perché è proprio nel corso della vita matura, della vita produttiva che l'uomo deve imparare ad invecchiare e deve programmare la sua esistenza di persona anziana, dopo l'uscita dal circuito produttivo e l'ingresso nell'età del pensionamento. «Si invecchia come si è vissuto». Si tratta di una vera e propria «programmazione anticipata del futuro» sulla quale svolgono una funzione importante numerosi fattori come il livello di intelligenza, e di cultura, gli interessi verso attività extraprofessionali, l'ampiezza dei rapporti sociali ed interindividuali, un investimento più estensivo per l'utilizzazione del tempo libero, un arricchimento delle motivazioni esistenziali. Si tratta di aree esistenziali e di comportamento talvolta troppo scarsamente sperimentate dall'uomo che per tutta la vita ha privilegiato l'attività lavorativa, identificandosi con la stessa e considerandola come il ruolo base di legittimazione per una persona nella società...

Già molti anni fa negli Stati Uniti vennero istituiti i cosiddetti «corsi di preparazione al pensionamento» e i corsi di «pre-retirement-education» che si proponevano di indirizzare l'attenzione dei lavoratori al futuro e di prepararli al periodo del pensionamento. I risultati furono quelli di una maggiore disposizione nei confronti del pensionamento ed una maggiore adattabilità alla condizione di pensionati.

Terza età e «seconda carriera»

Come rileva Domenico De Masi nella sua presentazione del volume di Xavier Gaullier *La deuxieme carrière* (1988):

> una possibile «uscita» dalla situazione contradditoria, che si è venuta a creare con il progressivo allungamento della vita da un lato e il parallelo paradossale abbreviamento del periodo lavorativo dall'altro, potrebbe passare attraverso un graduale superamento delle rigide distinzioni tra tempo di studio, di lavoro e di quiescenza. Attraverso cioè l'introduzione di forme più flessibili di entrata e uscita dal mondo del lavoro, quali il part-time, il pensionamento flessibile (possibilità di scegliere quando collocarsi in quiescenza all'interno di un intervallo di tempo prestabilito), il pensionamento graduale (passaggio graduale dallo stato di lavoratore a quello di pensionato attraverso una progressiva riduzione dell'orario di lavoro), la formazione permanente.

Nell'opera citata si affrontano organicamente queste proposte; l'attualità della tematica ha generato studi e convegni, fra cui quello recentemente tenutosi a Torino sul tema «Seconda carriera e terza età»; nelle note al Capitolo viene riportato il testo integrale dell'intervento del prof. Xavier Gauller: «I progetti per la seconda parte della vita (la situazione in Francia)»[2].

Note

[1] *Il pensionamento e la vecchiaia nella vita di coppia*
Quando una coppia riesce ad accettare che i figli se ne vadano da casa, spesso passa un periodo di relativa tranquillità che può continuare fino al pensionamento. Qualche volta però il pensionamento può complicare la situazione dal momento che obbliga i coniugi a restare insieme per tutto il giorno. Quando è solo il marito a lavorare non è raro che la moglie sviluppi dei sintomi invalidanti in corrispondenza della cessazione dell'attività lavorativa del marito. Un'eventualità abbastanza frequente è che questi sintomi abbiano una funzione protettiva nei confronti del partner: infatti lo investono di un nuovo compito (quello di seguire la moglie e di consolarla per la sua sofferenza) e fanno diminuire, o addirittura eliminare, il senso di inutilità che coglie dopo il pensionamento.
Giunti a questa fase del ciclo vitale, i coniugi spesso sono divenuti identici l'uno all'altro e le stesse reazioni sono comuni ad entrambi. In alcune coppie, minate da un relativo deterioramento mentale, l'attrattiva positiva, affettuosa e reciproca tende a scomparire, in relazione ad una regressione affettiva che riduce ciascun coniuge ad una percezione più egocentrica del mondo, e perciò dell'altro.
Ma l'aggresività reciproca non viene meno per questo: i vecchi rimproveri, i vecchi timori, aggravati dall'insicurezza, riappaiono più o meno organizzati attorno a questa visione egocentrica ed angosciata del mondo, in cui i motivi di pregiudizio si moltiplicano. Ma nella maggioranza dei casi il vincolo coniugale, per ambivalente che sia, rimane solido; esso, in realtà, appare rafforzato da due ordini di fattori:
- da una parte sta il sottofondo di abitudini, ricordi e riti in comune, cui si aggiungono tutti gli interessi comuni che uniscono definitivamente i coniugi;
- d'altra parte un nuovo pericolo, anche questo comune, fa stringere i partners l'uno all'altro in una stessa azione di difesa. In una società che si è venuta modificando e che perciò è più difficile da comprendere, dalla quale ricevono sempre meno soddisfazioni a causa della loro età, e che percepiscono sempre più ostile e minacciosa, essi hanno sempre più bisogno l'uno dell'altra.
Il decesso del partner è mal tollerato, soprattutto nei casi in cui i coniugi abbiano tentato di prevenire ogni disaccordo eliminando tutte le fonti esterne di attrazione, soffocando la loro autonomia personale per appoggiarsi vicendevolmente. Tale appoggio reciproco è talmente esclusivo nei soggetti appartenenti a questo gruppo che la scomparsa di uno dei due provoca una vera e propria rottura di equilibrio nell'altro: questi può trovare un nuovo vigore, impossibile durante la vita matrimoniale, ma più spesso va incontro ad una profonda depressione. Al contrario la vedovanza sembra venire meglio tollerata nelle coppie più aperte, in cui, tuttavia, con il coniuge scompare la fonte di una felicità molto più profonda. Tale felicità, che in realtà portava anche ad una maggiore autonomia personale, permette dopo la morte del partner un ulteriore, seppur relativo, riadattamento del sopravvissuto.

[2] *Una rivoluzione tranquilla: la terza età (Gli anni '60)*
A lungo, la vecchiaia è stata sinonimo di povertà, malattia, solitudine. Un periodo di «disimpegno» e di «morte sociale», un peso per la società.
Durante gli anni '60, epoca di crescita economica, avviene la scoperta della Terza Età, una rivoluzione culturale che attribuisce un ruolo positivo ai pensionati e agli anziani.

Per loro è l'esplosione del tempo libero e del turismo, dell'attività fisica e della vita associativa (20.000 clubs nati in pochi anni), dell'apprendimento diversificato (dallo studio delle lingue all'informatica). La pensione diviene una possibilità di sviluppo (self-fulfillment) e di autonomia individuale, un giacimento di «risorse umane»; si rimandano alla «Quarta Età» i problemi di salute e di vecchiaia. Questa rivoluzione è legata ad una rivoluzione demografica (aumento dell'aspettativa di vita, miglioramento dello stato di salute e prolungamento del periodo di creatività intellettuale), ad una rivoluzione economica (le pensioni aumentano notevolmente), ad azioni collettive (associazioni private, istituzioni pubbliche, promozione di una politica della terza Età da parte delle autorità pubbliche).

Il mutamento della seconda carriera (Gli anni '80 e '90). Crisi petrolifera e crisi economica, crisi della previdenza sociale, il termine della vita professionale che viene sempre più anticipato (pensionamento a 60 anni invece che a 65, prepensionamenti massicci a 55 anni o anche prima, disoccupazione definitiva a 50 anni, difficoltà per i lavoratori anziani all'interno delle imprese). Le attività della seconda parte della vita si trasformano sia prima del pensionamento che dopo; il termine della carriera si diversifica, diviene precario e flessibile e, contemporaneamente, il «tempo libero» dei giovani pensionati e prepensionati si professionalizza e acquista un'utilità sociale, soprattutto per le necessità immateriali non soddisfatte. È l'esplosione di nuove forme di volontariato e di lavoro all'interno di una società di servizi, di innovazioni portatrici dell'avvenire. In pochi decenni si è passati dalla «pensione-riposo» alla «pensione-tempo libero» e successivamente alla «pensione-attività produttive».
Ecco qualche esempio:

Volontariato economico. Quadri e tecnici pensionati o prepensionati si mettono a disposizione delle imprese in Francia, all'estero, nei paesi del Terzo Mondo («Senior-consultant»). Creano associazioni che gestiscono l'offerta e la domanda, mettono a punto «contratti di volontariato». I paesi dell'Europa dell'Est ora hanno bisogno delle loro conoscenze... Gli Stati Uniti hanno creato un «Peace Corps» di pensionati per insegnare l'inglese, il management, l'informatica nei paesi dell'Europa dell'Est...
Alcune imprese utilizzano i loro vecchi quadri in pensione per dar vita a stage di formazione, al loro stesso interno, per i nuovi quadri, o per compiere missioni di analisi di mercato all'estero (Cina...).

Mobilitazione politica e sociale. Un sindaco su quattro delle città francesi è oggi pensionato e il loro numero aumenta rapidamente.
I membri attivi dei sindacati diminuiscono, ma il numero dei loro membri pensionati aumenta rapidamente (6% in un anno).
La federazione dei clubs rurali degli anziani (che ha solo 12 anni di vita) riunisce 13.500 associazioni, vale a dire 1.200.000 pensionati. È la più potente organizzazione di persone anziane d'Europa. (Negli Stati Uniti, l'«American Association for Retired People» -AARP- ha trenta milioni di iscritti ed un forte potere di lobby...).
Sempre più pensionati militano nei movimenti ecologisti.
La Francia non ha un partito politico degli anziani come la Germania o l'Italia, ma la vita politica invecchia, mentre la vita economica ringiovanisce ... Problemi di gerontocrazia.
Volontariato sociale. Nelle attività del tempo libero (animatori socio-culturali), nel turismo (guide), nella protezione dell'ambiente...
Nel settore socio-educativo: i prepensionati formano i giovani disoccupati, i lavoratori stranieri, i bambini handicappati; fanno supplenze nei licei in caso di bisogno...

Assistenza ai carcerati, ai tossicomani, agli analfabeti, ai bambini e alle persone anziane non autosufficienti («SOS nonni occasionali») e negli ospedali.
Una rivista fondata alla fine del 1989, «Pensione attiva», pubblica regolarmente le offerte di lavoro volontario per i pensionati in tutta la Francia (per dipartimenti, in ventun settori d'attività, circa tremila offerte in ogni numero).
Il volontariato sociale si inserisce nel movimento dello «sviluppo locale» (cf. Gran Bretagna «Community services») e dell'«associazionismo» fra tutti gli attori locali, come in quello della «Società-Assistenza» che si distingue dallo «Stato-Assistenza».

Mutamenti alla fine della vita professionale. I mutamenti nella gestione delle risorse umane nelle aziende introducono il concetto di flessibilità (esterna ed interna) alla fine della carriera, spesso a partire dal termine della quarantina, al posto delle antiche regole che favorivano i più anziani.
I cambiamenti più noti riguardanti lavoro e non lavoro relativi a quest'età sono il prepensionamento, la disoccupazione di lunga durata degli ultra 50enni, il lavoro precario.
Altri mutamenti riguardano la flessibilità degli orari, il lavoro part-time, il pensionamento progressivo e la durata decrescente del lavoro.
Promozioni più orizzontali che verticali a causa del blocco delle carriere e della trasformazione dei lavori: all'interno dell'impresa, nelle filiali o in altre imprese.
Organizzazione di «seconde carriere» (sic) per i dirigenti anziani proprietari di piccole e medie imprese al fine di facilitare il trasferimento delle esperienze. Un problema economico importante in Francia.
Sviluppo dei bilanci professionali nel corso della carriera (durante la quarantina) per un mutuo impegno, da parte dell'impresa e dei lavoratori, relativo alla carriera.
Si potrebbe ugualmente indicare, come componente della Seconda Carriera, il considerevole sviluppo dell'economia informale, caratterizzato da una professionalità sempre più seria e da importanti reti di scambi (bartering).
La dimensione internazionale della Seconda Carriera si sviluppa, ma su questo punto è in ritardo rispetto alla internazionalizzazione della gioventù (vedere le recenti decisioni della CEE che favoriscono la mobilità dei pensionati).

Una nuova cittadinanza
Queste diverse trasformazioni dovrebbero permettere un nuovo tipo di cittadinanza alle persone anziane: una rivoluzione politica. Per lungo tempo, essi sono stati cittadini passivi e di seconda categoria.
Con la Seconda Carriera, possono diventare cittadini attivi a pieno titolo, produttivi ed innovatori, oggi e domani inseriti nella società dell'anno 2000 (società di servizi e società che invecchia). Come per tutti i cittadini, ciò significa diritti e doveri. Il diritto alle risorse (pensione indicizzata), alla salute (malattie e perdita d'autonomia), diritto al rispetto e alla libertà all'interno delle istituzioni sanitarie e sociali. Ma anche il diritto alle attività (contro le limitazioni legate all'esistenza delle pensioni), il diritto al tempo libero e alla cultura (estendere per esempio i finanziamenti per la formazione permanente ai pensionati).
E dei doveri: essi solo impediranno che conflitti generazionali continuino a svilupparsi. In particolar modo quelli verso gli anziani. Doveri relativi alle risorse: riequilibrare il livello delle pensioni in funzione della retribuzione delle persone attive (vale a dire ridurre le disparità tra generazioni, che attualmente favoriscono i pensionati), partecipazione alle imposte e alle spese sociali come l'insieme dei cittadini (nessuna esen-

zione speciale per i pensionati), che costituiscono problemi attuali in Francia. Doveri relativi all'accettazione di una carriera flessibile e di una pensione flessibile (in funzione delle necessità dell'economia), il dovere di esercitare, una volta in pensione, attività che siano rivolte al mercato o che siano di utilità sociale e permettano di partecipare così alla produzione nazionale. Infine, doveri culturali di prendere parte alla vita di società multiculturali e intergenerazionali, certamente con la ricchezza dell'esperienza, ma anche con il senso dell'avvenire, invece di tenersi in disparte e ripiegarsi su se stessi.

Una cittadinanza da creare: rendere concreti i «diritti dell'uomo e del cittadino» includendo anche l'età, come si è fatto per il sesso e le differenze etniche, ponendo fine all'egemonia dell'uomo e dell'uomo adulto. Elaborare un nuovo «contratto sociale» per l'anno 2000 secondo il quale, a 50 anni, non si è più vecchi e privi di valore, ma si diventa «individui non vecchi» fino al termine della vita, una società della libera scelta dove si possa negoziare la ripartizione desiderata del lavoro e del volontariato, del tempo libero e delle risorse per tutta la durata della vita.

Capitolo Sesto

IL MANAGER DI FRONTE ALLO STRESS

Il «coping»

La strategia di controllo dello stress era stata proposta - in modo lapidario - da Selye (1976): «Non dobbiamo sopprimere lo stress in tutte le sue forme, ma diminuire il 'distress' e facilitare 'l'eustress': quest'ultimo ci dà la prova della nostra capacità e consente il sentimento di soddisfazione che deriva dall'adempimento di compiti che consideriamo valga la pena adempiere».

I comportamenti e gli interventi intesi a prevenire il «distress», (cioè a far sì che lo stress non abbia conseguenze patologiche di «strain», ad alleviare la situazione interna alle persone, a venire a capo delle situazioni esterne che producono stress negativo) costituiscono una gamma, riassuntivamente considerata sotto la definizione comune di «far fronte» («coping»), proposta da Lazarus negli anni Sessanta: essa include atteggiamenti e azioni «a livello dell'ambiente di vita» (sul lavoro, l'ambiente e il contesto organizzativo dell'esperienza individuale) e «a livello personale».

Pearlin e Schooler (1978) propongono infatti una visuale articolata del «coping»: «La sua funzione protettiva si può esercitare in tre modi:

1) eliminando o modificando le condizioni responsabili dei problemi;
2) controllando percettivamente il significato dell'esperienza in modo che neutralizzi il suo carattere problematico;
3) mantenendo le conseguenze emotive - cioè psicologiche - in limiti tollerabili».

A lato di questa definizione operativa compaiono definizioni più riferite alla finalità del «far fronte»: per Burke e Weir (1980) «i manager cercano il modo di gestire o dominare queste difficili esperienze così che uno stato di equilibrio psicologico e fisiologico sia ristabilito e generalmente mantenuto».

A Lazarus et al. (1974) il «coping» appare un insieme di «sforzi di soluzione di problemi esercitati da un individuo posto di fronte ad esigenze che sono altamente rilevanti per il suo benessere (ad esempio, una situazione di considerevole pericolo o densa di pro-

messe) ma mettono a dura prova le sue risorse di adattamento».

Per White (1974) «il 'coping' si riferisce all'adattamento in condizioni relativamente difficili» dovuto all'incontro con «un cambiamento drastico o un problema» che richiede comportamenti inusuali e suscita «stati affettivi disagevoli la cui soluzione fa parte del necessario adattamento». White, e del pari Murphy (1974), definendo situazioni stressanti quelle nelle quali l'individuo non dispone di risposte di adattamento automatiche e prontamente disponibili, considerano il «coping» - all'opposto dell'adattamento - una ricerca di risposte nuove e difficili da attivare.

La suddetta articolazione proposta da Pearlin e Schooler consente di considerare le azioni di «coping»: a) come modificazione della situazione oggettiva; b) come adozione di misure e comportamenti appropriati da parte dell'individuo; c) come ricorso al supporto terapeutico.

Il primo ordine di azioni suggerito - la modificazione della situazione oggettiva - è naturalmente un intervento radicale: elimina i rischi di stress patogeno. Ma un tale cambiamento non può essere opera del singolo: è un'azione concertata - cui l'individuo può e deve contribuire, e che anzi può sollecitare - ma che dipende essenzialmente da coloro che orchestrano e dirigono il «concerto», che hanno cioè potere e responsabilità primari nel promuovere la «salute dell'organizzazione» cui si fa riferimento più avanti.

Per quanto riguarda il secondo ordine di azioni, molti scritti divulgativi e alcuni risultati di ricerca si occupano dei comportamenti individuali nel fronteggiare lo stress e dei possibili supporti terapeutici.

Burke e Weir compendiano una serie di strategie di «coping» proposte nella letteratura divulgativa anglosassone, non dissimili dalle indicazioni che si trovano nelle pubblicazioni correnti nel nostro paese (articoli e interviste di studiosi, commenti di giornalisti). I comportamenti suggeriti riguardano:

a) il modo di condursi nel lavoro:

- il controllo della propria attività, che compare sotto più voci simili: pianificare invece di lavorare rispondendo ad urgenze; affrontare i problemi, programmare, stabilire il ritmo della propria giornata di lavoro; imparare a fare una cosa per volta;
- l'impostazione delle relazioni di lavoro, come: creare norme di gruppo cooperative anziché competitive; delegare, cercare l'aiuto degli altri; costruire rapporti soddisfacenti coi superiori; introdurre la rotazione dell'autorità.

b) Misure di alleviamento dello stress, che includono:

- lo spirito con cui si lavora: dedicarsi completamente a quanto si sta facendo; lavorare in modo più vivace, non «più duro»;
- la regolazione degli atteggiamenti: distogliere l'attenzione dalle situazioni stressanti; accettare realisticamente le prospettive, riconoscere ciò che è inevitabile; sviluppare la consapevolezza delle cause del proprio stress e delle proprie reazioni; promettersi un premio a situazione risolta; partecipare a seminari di addestramento; separare nettamente il lavoro e la vita familiare; mantenere gli eventi che cambiano la vita entro limiti tollerabili;
- l'attenzione alle condizioni fisiche: adottare una nutrizione e dieta appropriata; eliminare piccoli fastidi dell'ambiente fisico di lavoro;
- i rapporti sociali: parlare con persone «simpatetiche»; sviluppare interessi per altre persone: sviluppare relazioni di supporto coi colleghi; non contare troppo su una sola persona;
- la riduzione del lavoro: prendersi brevi o lunghe pause nel lavoro; prendersi periodi d'interruzione e di vacanza; dedicarsi ad attività del tempo libero, «hobbies», ricreazione, divertimento; impegnarsi in attività libere che danno soddisfazione immediata; trovare tempo per la solitudine e la tranquillità;
- cambiare il lavoro: passare a mansioni che consentano alla mente di divagare; lasciare il presente posto di lavoro per un altro;

c) il ricorso ad aiuto terapeutico:

- tranquillanti, farmaci
- controllo medico annuale
- esercizio fisico
- biofeedback
- meditazione trascendentale, rilassamento
- programmi, sviluppati dall'organizzazione, di diagnosi e rimedio (cura della salute, riposo, educazione, esercizio).

I comportamenti di preservazione

Le ricerche in proposito hanno ritrovato i medesimi comportamenti suggeriti dagli scritti divulgativi, ma selezionati e gerarchizzati diversamente in ambienti lavorativi diversi. Ad esempio, uno studio condotto da Burke e Belcourt (1974) in ambiente di progettazione industriale ha trovato che i due terzi dei comportamenti di preserva-

zione rientrano in cinque categorie, e precisamente, in ordine di frequenza: 1) parlare con altri, 2) lavorare più duramente e più a lungo, 3) distrarsi con un'attività libera impegnativa o col gioco, 4) analizzare la situazione e cambiare la strategia di approccio, 5) ritirarsi temporaneamente dall'attività. L'efficacia di una misura di «coping» dipendeva dalla sua pertinenza alla situazione. Ad esempio: a) lo stress da sovraccarico di lavoro e quello dovuto alla richiesta di miglior qualità del medesimo era efficacemente ridotto dall'analisi della situazione e dal cambiamento della strategia di attacco; b) nel caso di incapacità di influenzare la decisione di un superiore, lo stress dovuto al sentimento di scarso potere e controllo era efficacemente alleviato parlandone con altri.

I comportamenti suddetti sono - come appare ovvio - riconducibili ai due modi - reciprocamente implicati - in cui la persona può rispondere alle pressioni dell'ambiente: l'«azione» più o meno immediata o il rinvio ad una più o meno prolungata «riflessione». Secondo Lazarus l'individuo adotta in prima istanza un comportamento di azione e se questo è impossibile - o non ha esito - riflette per «ridefinire la situazione». Acquisisce così un «controllo cognitivo» che riduce l'ansietà (Mandler e Watson, 1966): pur con i limiti dell'esperienza di laboratorio lo ha provato Lazarus (1967) misurando le reazioni fisiologiche, e lo hanno confermato Holmes e Houston (1974).

La «ridefinizione» significa:

a) non «evitare il confronto» con la realtà (Fineman, 1979): la «ridefinizione» consente l'«anticipazione cognitiva» e la premunizione nei confronti di fattori stressogeni;

b) valutare gli aspetti della situazione stressante a cui si è più vulnerabili e cercare di capire le ragioni della propria vulnerabilità; in particolare riconoscere se si è avuto - e perché - un ruolo attivo nel produrre la situazione stressante;

c) misurare di conseguenza il livello di tolleranza e il grado e modo in cui ci si può esporre alla situazione;

d) assumere una strategia di comportamento adeguata: alcuni autori hanno constatato l'efficacia di preservarsi da un comportamento di «tipo A» o di correggerlo. Al limite si assume la decisione - anche se costosa - di abbandonare il campo.

Questo quadro è largamente confermato, ad esempio, dagli studi qui riferiti sull'efficacia - nel preservare dalle conseguenze dello stress - del «monitoraggio» delle situazioni rischiose rispetto allo «smussamento» («*blunting*») delle medesime (Miller, 1979).

Peraltro gran parte degli studi - inclusi i più noti - appaiono forse troppo ottimisti nell'esortare al «confronto» cognitivo con la realtà. L'esortazione «razionale» può valere in molti casi, forse nella maggior parte, ma non va sottovalutato quanto è ben noto alla psicologia dinamica: è difficile e doloroso il processo di «confronto», «reinterpretazione», «elaborazione» quando vi sono forti difese nevrotiche dal conoscere le ragioni conflittuali e rimosse del proprio comportamento: il che può esigere l'intervento psicoterapeutico.

Va inoltre considerato quanto gli studi centrati sulle reazioni individuali hanno trascurato: quando l'organizzazione è psicologicamente malsana, l'individuo può condividere deformazioni illusorie della realtà ed essere coinvolto in stili nevrotici e regressivi di comportamento, entro una situazione collusiva, dove la diagnosi e la trasformazione terapeutica è un processo interattivo e partecipativo. In tale caso, per risolvere - prescindendo dal processo collettivo - la situazione individuale di stress, è arduo ma necessario, notano Merry e Brown (1987),

> chiarificare quanto segue: ciò che l'individuo è al presente capace di vedere in termini di realtà e ciò che l'individuo proietta o immagina; come l'individuo risponde; la natura di tale risposta e la consapevolezza che l'individuo è quello che opera tale risposta e, di fatto, deve assumere la responsabilità di essa. La confusione in questa situazione può essere esacerbata dalle percezioni deformate dell'organizzazione.

Il sostegno dei rapporti umani

Il sostegno di altre persone risulta cruciale per reggere lo stress. Il sistema di supporto sociale («Social Support System») è definito da Caplan (1974) come «un durevole vincolo interpersonale in un gruppo di individui che possono contare sulla disponibilità di sostegno emotivo, assistenza e risorse nel momento del bisogno, che forniscono feedback e che condividono standard e valori».

Cobb (1976) riferisce una cospicua serie di testimonianze che documentano come interazioni di sostegno abbiano effetti benefici sulla salute degli individui.

Egli definisce il sostegno sociale come «un'informazione che consente agli individui di essere fiduciosi per il fatto che sono tenuti in considerazione, amati, stimati e valutati e che fanno parte di una rete di comunicazioni ed obblighi reciproci».

Berkman e Syme (1979) sostengono che «... il grado di integrazione e di contatti sociali ha delle connessioni significative con lo stato di salute individuale, al punto da influenzare le possibilità di sopravvivenza...». L'importanza di poter disporre di supporto sociale sia sul lavoro che in ambiente extra-lavorativo è sottolineata anche da Cooper-Melhuish (1980) e Payne (1980). Essi si chiedono se il supporto sociale da parte di persone significative non sia addirittura la variabile cruciale circa la manifestazione di disturbi della salute (elevata pressione sanguigna, sensazione di malessere generale) collegati alla situazione occupazionale.

Un'estesa ricerca di Payne su *Organizational Stress and Social Support* (1980) indica che il sostegno maggiore è fornito dall'ambiente sociale psicologicamente più vicino: il superiore, i colleghi, la segretaria. Queste stesse persone risultano a French e Caplan (1972) condizionare gli effetti dello stress su più parametri fisiologici (cortisolo, pressione sanguigna, ecc.). Secondo Pinneau (1975) i processi di supporto dell'ambiente sociale «hanno tre effetti potenziali: 1) direttamente sulle cause di stress (effetto preventivo); 2) direttamente sulle misure di rimedio (effetto terapeutico); 3) di moderazione sull'azione del fattore di stress ('l'effetto cuscinetto')». Questo terzo effetto è pure riscontrato da La Rocco et al. (1980).

Anche alla domanda di Burke e Weir (1975) su chi erano le persone a cui particolarmente ci si appoggiava in situazioni di stress, fu risposto che erano i colleghi più vicini e le mogli. In ricerche sugli effetti della perdita del posto di lavoro (Gore, 1973; Cobb, 1974) si riscontravano significative conseguenze fisiologiche (sul livello ematico di colesterolo e acido urico) solo per coloro a cui mancava il sostegno affettivo di moglie, amici, vicini. Cooper e Marshall (1976) suggeriscono tra l'altro di «colmare il distacco tra il posto di lavoro e la situazione domestica; fornire alla moglie l'opportunità di conoscere meglio la mansione del marito e di esprimere le sue opinioni sulle conseguenze del lavoro di lui sulla vita familiare».

Schacter (1959) aveva già riscontrato che il bisogno di vicinanza sociale («*affiliation*») cresceva in condizioni ansiogene. A Burke e Weir (1979) un clima organizzativo benevolo e comunicativo - valutato secondo i parametri di Likert e Argyris - è risultato decisivo nel far esprimere problemi e sentimenti e nell'ottenere sostegno anche dai dipendenti. Cooper (1984) riporta le osservazioni di Matsumoto sul sostegno della comunità del gruppo di lavoro in Giappone, dove «le strategie istituzionali di riduzione dello stress» riescono a modera-

re gli «effetti negativi e le disfunzioni fisiologiche o psicologiche solo se l'individuo dispone di un gruppo sociale significativo dal quale può trarre sostegno e comprensione».

Le esperienze ed i programmi organizzativi di alleviamento dello stress

Indicazioni rilevanti sui comportamenti spontanei di risposta ed alleviamento dello stress organizzativo sono state fornite da studi che hanno dimostrato come «quando un'organizzazione sperimenta uno stress o una minaccia ambientale, le risposte per farvi fronte a livello organizzativo e quelle a livello individuale sono legate» (Hall e Mansfield, 1971): le prime sono condizionanti per le seconde, e queste a loro volta retroagiscono sullo stress sofferto dall'organizzazione.

Più variabili sono state da tempo oggetto di studio. Lanzetta (1955) aveva considerato l'intensità dello stress e misurato una relazione curvilineare con la produttività e il morale: un grado moderato di stress migliorava questi, un grado eccessivo li deteriorava. Una serie di ricerche di Torrance (1961) aveva trovato che «una leadership efficace e relazioni sane possono: 1) abbreviare il tempo intercorrente fra l'esperienza di stress e l'azione di risposta; 2) allungare il periodo di risposta attiva a fronte di uno stress prolungato».

Burke e Weir (1980) osservano che «in generale questi studi indicano che le organizzazioni in crisi diventano più rigide, centralizzate e disintegrate: gli individui reagiscono diventando più ritirati, isolati, alienati, insoddisfatti e meno produttivi». Secondo gli stessi autori «si può concludere che l'impatto sul sistema totale, risultante da risposte inefficaci per far fronte allo stress, è maggiore al vertice dell'organizzazione che a medio livello di management».

Per «mantenere le conseguenze emotive - cioè psicologiche - dello stress entro limiti tollerabili», secondo i termini di Pearlin e Schooler, si sono seguite più linee di intervento.

Si sono addestrate le persone ad usare i comportamenti di preservazione di cui si è detto sopra. L'addestramento, rivolto a persone che condividono i medesimi fattori di rischio, segue linee ben definite:

a) muove dal chiarimento della natura dello stress e delle sue conseguenze;

b) procede individuando con i partecipanti i fattori di rischio presenti nel loro lavoro e i comportamenti adottati e adottabili: in tal modo sostiene gli individui nel processo di «ridefinizione» sopra descritto;

c) insegna l'uso di tecniche di controllo delle reazioni psicofisiologiche (*training* autogeno, *biofeedback*, rilassamento, meditazione, ecc.) delle quali si dirà più avanti.

I partecipanti sperimentano sia il loro supporto reciproco sia l'interesse dell'organizzazione nei loro confronti. E l'organizzazione può trarre, dalle iniziative di addestramento, indicazioni per modificare le situazioni di rischio patogeno nei compiti individuali, nei rapporti tra questi e le strutture, come rilevano Cooper e Marshall (1976).

Quasi diecimila - secondo stime generiche - sono le organizzazioni statunitensi che hanno introdotto programmi chiamati Employee Assistance Program (EAP). Detti programmi sono un'edizione più ambiziosa dei Servizi di Assistenza Sociale istituiti in molte organizzazioni europee (servizi il cui sviluppo è stato favorito dall'espansione economica e dal clima sociale degli anni Sessanta, e poi messo in crisi dalle tensioni nelle relazioni industriali del decennio seguente).

Questi programmi offrono supporto per una gamma di problemi stressanti: riguardano sempre i problemi inerenti alla condizione di lavoro, spesso con addentellati nella situazione socioeconomica e nelle relative decisioni. Richiedono condizioni di riservatezza, di accesso volontario e facile, di indipendenza e neutralità per quanto attiene alle relazioni di lavoro.

Sono ispirati da una comune ragion d'essere, ma devono avere caratteri applicativi adeguati a ciascuna organizzazione. Per definire questi caratteri, l'introduzione dei programmi prevede di solito seminari con i dirigenti dell'organizzazione, ai quali queste attività offrono un appoggio indiretto nel gestire la vita lavorativa. I seminari chiariscono che l'assistenza ai dipendenti «è complementare alle risorse esistenti in seno all'organizzazione: non sottrae responsabilità che competono ai dirigenti e ai Servizi del Personale».

Chi svolge queste attività può invece fornire consulenza al dirigente che ha problemi nei rapporti con persone che hanno e creano difficoltà.

Come si è detto, questi programmi assistono i dipendenti in problemi che di consueto hanno primariamente aspetti psicologici ma

possono coinvolgere decisioni pratiche, economiche, giuridiche. Dove non è istituita questa attività a largo spettro, è spesso proposto un «*counseling*» focalizzato sul sostegno a fronte di situazioni stressanti. Secondo Stone (1975) nella carriera del manager cinque momenti rappresentano un particolare rischio di stress: il primo lavoro, la prima promozione, il trasferimento ad una nuova area, la prima posizione di capo, il pensionamento. I «*counselors*» sono un sensore privilegiato della vita emozionale dell'organizzazione: nel rispetto della riservatezza professionale, essi possono fornire ai responsabili dell'organizzazione e dei suoi settori il quadro di eventuali fattori diffusi di malessere. Non sempre lo fanno, come depreca La Bier (1986). Dove lo fanno, possono contribuire alla «manutenzione preventiva della salute dell'organizzazione»: come si dirà più avanti, si tratta di saper reclutare, assegnare compiti, formare, promuovere, motivare; di conoscere e controllare il clima organizzativo; di intervenire sulle cause di «distress».

Sintetizzando i suggerimenti conclusivi di vari interventi, Burke e Weir (1980) propongono interventi articolati a più livelli:

- a livello organizzativo, interventi sia preventivi che correttivi: controllo dell'ambiente e delle potenziali fonti rilevanti di stress: identificazione dei manager con maggior rischio personale di stress; adeguamento di strutture, politiche e procedure (decentramento, assegnazione di risorse, sistemi premianti); programmi di gestione dello stress (formazione, supporto personale, ecc.);
- a livello di unità di lavoro: identificazione di situazioni specifiche di esposizione a fattori di stress, miglioramento delle capacità di collaborazione, comunicazione, decisione condivisa;
- a livello individuale: collocazione adeguata delle persone, chiarezza dei rapporti di ruolo, formazione e addestramento, supporto in problemi esterni interferenti con la vita di lavoro.

Da molti viene riconosciuta la necessità di chiarire i rapporti di ruolo e migliorare le relazioni interpersonali anche attraverso la formazione e attraverso l'intervento sugli ostacoli organizzativi.

Già Cooper e Marshall (1976) avevano proposto, come correzione radicale a situazioni organizzative ad alto rischio di stress, di «ristrutturare l'ambiente sociale e tecnologico nel luogo di lavoro per incoraggiare maggior autonomia e partecipazione da parte delle persone nel 'loro' lavoro: ciò non con schemi di 'job enrichment' su piccola scala ma con cambiamenti strutturali fondamentali».

Capitolo Settimo

QUANDO E PERCHÉ L'ORGANIZZAZIONE È MALATA

I rischi di stress patogeno - legati a ragioni così diverse - sono noti per esperienza diffusa, prima che per i risultati delle ricerche che da decenni se ne occupano. E da decenni è noto che i vari fattori di stress, se simultaneamente presenti, hanno effetti di azione reciproca.

Ma ancora nel 1973 Levinson osservava che i problemi di salute mentale nelle organizzazioni «sono da lungo tempo noti clinicamente ma non sono stati esaminati dal punto di vista di una loro miglior comprensione in un contesto organizzativo, al fine di prevenirne la distruttività per le persone e per l'organizzazione, e di alleviare lo stress che ne può seguire».

Questa diffusa esigenza ha condotto - in anni relativamente recenti - a riconoscere meglio, ad esplorare e precisare i caratteri del «terreno di coltura» comune ai vari agenti stressanti: il modo in cui il lavoro è organizzato e diretto.

All'inizio degli anni Ottanta erano ormai comunemente acquisite le posizioni riassunte da Kets de Vries (1980), che forniscono un sintetico quadro di dilemmi quanto mai attuali:

Al presente - in un'età di eguaglianza - sono diventate di interesse centrale le strutture piatte, «organiche» (caratterizzate da pochi livelli di autorità) e con partecipazione alle decisioni.
Questo interesse può essere considerato come rappresentativo del rifiuto dell'uomo per l'obbedienza associata con strutture verticali, piramidali, «meccaniciste», fortemente burocratiche, al cui centro sta la definizione di doveri, responsabilità e autorità.
Per molte persone il termine «burocrazia» è diventato una parola brutta che evoca memoria di «nastro rosso», anonimia, rigidità, frustrazione, impotenza e resistenza al cambiamento.
Le organizzazioni burocratiche-meccaniciste fanno troppo spesso ricordare il film «Tempi moderni» di Chaplin o il romanzo di Orwell «1984», che rappresentano tipi di lavoro disumanizzanti e spersonalizzanti. Altri collegano le organizzazioni verticali e la burocrazia con l'amministrazione governativa e considerano i «civil servants» come parassiti dei contribuenti... L'amministrazione governativa è un esempio di organizzazione dove l'astensione da un effettivo confronto sul valore delle prestazioni è spesso arrivata all'estremo. Uno dei criteri principali delle organizzazioni legate al «business», l'utilità economica, non è necessariamente operante nell'amministrazione governativa.

L'assenza di questa forma di responsabilità è un invito all'abuso, dato com'è la natura umana. Nell'amministrazione pubblica l'aumento automatico di stipendio legato semplicemente all'anzianità è la regola accettata... La mediocrità diventa la norma e la garanzia... Naturalmente vi può essere molta gente che ama il piccolo cabotaggio e che è fondamentalmente aliena da realizzazioni impegnative. Per questi individui gli aumenti di merito automatici possono sembrare attraenti. Essi possono cercare proprio questi tipi di situazione. Nell'amministrazione federale degli Stati Uniti si definiscono «allevamento di tacchini» i luoghi dove dirigenti emarginati hanno la direzione della loro incompetenza. Costoro possono ottenere un ufficio «super» e titoli fantasiosi finché si tengono fuori dai piedi. In questi settori non è richiesto molto di più e può essere fatto poco danno. Ma quanti manager considerano questo un modo che abbia significato per spenderci la vita?... La maggior parte dei manager si troveranno molto a disagio. Si può creare una situazione di crescente suscettibilità a sintomi di stress... perciò sono considerate e preferite altre forme di organizzazione. Noi siamo ora perciò molto più affascinati da organizzazioni «organiche», caratterizzate da management partecipativo e meno autoritario, leadership di tipo Y[1].
Queste organizzazioni significano maggior partecipazione, capacità di adattamento, leadership flessibile e innovazione, e si presumono appropriate ad un'utilizzazione molto migliore del potenziale umano. Sfortunatamente vi è un prezzo da pagare per le carenze di strutturazione in queste organizzazioni dal disegno meno rigido. Nelle organizzazioni «organiche», strutture a matrice, «adhocrazie» (strutturate in modo autonomo per attività «ad hoc») i ruoli e le strutture di responsabilità ed autorità sono usualmente definiti in modo meno chiaro che nelle organizzazioni «meccaniciste». Si può creare un ambiente organizzativo altamente ambiguo e incerto in cui è estremamente difficile delineare i confini delle relazioni interpersonali. Di conseguenza il manager può sperimentare la propria impotenza nel determinare il suo ruolo nell'organizzazione. In concomitanza con l'ambiguità e l'incertezza nell'apprezzare il ruolo e valutare la prestazione, e con la diffusa sensazione di incapacità al riguardo, si può di frequente trovare in queste organizzazioni un'alta incidenza di sintomi di stress.

La salute, la nevrosi e il declino delle organizzazioni

Jantsch (1975) definisce le organizzazioni umane

sistemi animati da propositi («purposeful systems»). Questi sistemi formulano e scelgono obiettivi, finalità e traguardi, laddove i sistemi deterministici si limitano a perseguire «targets» pre-imposti. Le organizzazioni sono inventive nel senso che cambiano la loro struttura mediante la generazione interna di informazione, in consonanza con la loro determinazione a cambiare l'am-

biente. Le organizzazioni scelgono, non sono predeterminate. In quanto sistemi propositivi le organizzazioni portano la responsabilità delle loro scelte. Sta sempre all'organizzazione la decisione di persistere in un comportamento nevrotico o adottare un modo più sano di funzionare.

Se le condizioni ambientali hanno un'evoluzione che - per caratteri o per ampiezza - rende l'adattamento difficile, nell'organizzazione possono insorgere sintomi nevrotici. La capacità di evolvere è secondo Hannan e Freeman (1977) il fondamento della selezione naturale delle organizzazioni, e i modi in cui esse cambiano producono la loro diversificazione. Pondy e Mitcoff (1979) sottolineano che, nelle organizzazioni inette ad evolvere, il sistema di controllo considera l'ambiente come «una fonte di disturbo cui è forzato ad adattarsi invece che la fonte di 'informazioni' che rende possibile l'integrazione interna» dell'organizzazione stessa, poiché un sistema aperto «può mantenere la sua complessità solo in presenza di una costante informazione da un ambiente differenziato».

Il confronto tra organizzazioni «sane», organizzazioni in grave disagio psicologico o «nevrotiche», organizzazioni in declino irreversibile (simili alle condizioni «psicotiche» dell'individuo) è stato condotto da Merry e Brown (1987) sulla scorta di criteri ben definiti, utilizzando ovviamente le analisi condotte sulle aziende di successo, in particolare quelle riportate da Peters e Waterman (1982). Ai poli opposti tra «eccellenza» e «declino», i suddetti criteri riguardano:

- gli scopi, i valori, le norme:

a) le organizzazioni di successo sono guidate da un coerente sistema di finalità e valori e da un insieme di convinzioni e intenzioni ben definito, significativo per tutte le parti e i membri dell'organizzazione. Queste organizzazioni «evidentemente capiscono che ogni uomo cerca significato in quello che fa (non solo i cinquanta al 'top' che sono nel 'bonus pool')». La struttura normativa è forte, non equivoca.

b) Nella situazione opposta, non esistono fini, valori e norme condivisi, impegni convergenti. Non sono ben identificati e ordinati secondo priorità i bisogni, di conseguenza non si discrimina - nello scambio con l'ambiente - quanto si deve prendere e dare da quanto è inutile e può risultare dannoso.

- Il funzionamento:

a) l'efficacia e l'efficienza sono consentite da un'elevata capacità

di risolvere - in modo sperimentale e innovativo - i problemi, e di adattarsi con tempestività ad un ambiente del quale si ha attenta conoscenza e col quale si controllano puntualmente gli scambi.

b) Il funzionamento è inefficace e inefficiente, in conseguenza della disgregazione interna e dello scaduto controllo dell'ambiente: vi è incapacità di pianificazione a lungo respiro, disordine nelle allocazioni decisionali, inettitudine a soluzioni tempestive e innovative, dispersione delle energie in rimedi dell'ultimo momento.

- Le comunicazioni:

a) sono aperte, diffuse, intense. Riempiono i canali formali e li completano per vie informali. Vi è trasparenza, confronto, sinergia. Settori e gruppi lavorano in emulazione, senza conflitti.

b) Le comunicazioni sono ristrette, inadeguate. Le informazioni di *feedback* mancano. Vi è diffidenza e conflittualità anche distruttiva tra i settori. Le comunicazioni verso l'alto management sono filtrate e reticenti, e consentono scarsa conoscenza e controllo dell'andamento interno e degli scambi con l'esterno.

- Il clima organizzativo:

a) alto livello di energia e motivazione. Dedizione attiva. Incoraggiamento alle iniziative, supporto al rischio personale. Orgoglio dell'appartenenza.

b) Basso morale, frustrazione. Passività. Abbandono dell'organizzazione da parte di persone valide, amara rassegnazione a rimanere per chi non ha alternative, socializzazione disagevole dei nuovi assunti.

- L'immagine interna dell'organizzazione:

a) positiva: successo, qualità, sviluppo.

b) Dopo un possibile tempo di illusione - anche lungo - le difficoltà crescenti portano delusione e irreparabile sfiducia. Si «tirano le somme» in confronti avvilenti con altre organizzazioni. A seguito di tentativi non riusciti, si può diffondere un senso d'impotenza e di fallimento inevitabile («*failure script*»).

«L'autoimmagine di fallimento costruisce una realtà che la rispecchia» (Berger e Luckmann, 1966).

- Gli sviluppi prevedibili:

a) espansione («*state of expansion*»): miglioramento dei risultati e

delle risorse finanziarie, tecnologiche e umane. Controllo dell'ambiente, adattamento evolutivo, proposte innovative.

b) Vi può essere uno stadio di difficile «nevrotico» equilibrio («*steady state*») che, malgrado il cattivo funzionamento di parti dell'organizzazione, è mantenuto da un sufficiente livello di leadership, comunicazione, attivazione, ma nel quale persistono problemi irrisolti legati a perseveranti immagini illusorie della realtà. Se alfine questi problemi vengono affrontati efficacemente, la situazione è reversibile e si ricupera funzionalità e benessere. Se invece non si affrontano i problemi, questi finiscono per attentare in modo irreparabile allo stato di equilibrio, i processi di adattamento già precari si esauriscono, i risultati peggiorano. Si entra nello «state of decline»: le risorse di ogni natura si deteriorano, l'ambiente sfugge al controllo. Sono probabili ricorrenti e aggravati periodi di crisi connessi a difficoltà cicliche o ad eventi critici, per i quali si tentano rimedi precari e spesso illusori, che non arrestano la disgregazione.

Tuttavia organizzazioni che presentano tratti altamente disfunzionali riescono a sopravvivere, poiché fruiscono di condizioni peculiari, che possono essere:

- la difficile misurabilità dei risultati (ad es. scuole, università, istituzioni terapeutiche);
- la detenzione di un monopolio (ad es. pubblica amministrazione, pubblici servizi);
- il valore simbolico di un'organizzazione per un complesso più ampio che la sostiene (ad es. il valore di fondazioni o associazioni volontarie per i loro «sponsors»).

Gibson e colleghi (1976) riferiscono i criteri di «malattia organizzativa» alla dimensione temporale:

- in un'organizzazione invischiata in fenomeni nevrotici (in precario «*steady state*») gli aspetti funzionali compromessi riguardano il breve termine (sono la produttività, l'efficienza, la soddisfazione delle persone all'interno e quella dei clienti o utenti esterni);
- a medio termine si compromette anche la capacità adattativa ad esigenze di cambiamento;
- se non si pone rimedio, a lungo termine si entra nello «*state of decline*».

In conclusione, «le organizzazioni che manifestano un comportamento organizzativo nevrotico non sono necessariamente in una condizione di declino»: in esse - secondo le distinzioni proposte da autori

come Merry e Brown - i sintomi disfunzionali «si presentano generalmente in forma più leggera» e possono comparire «solo in un settore o sottosistema». L'autoimmagine di fallimento non è ancora presente: «In suo luogo appare qualche forma di distorsione della realtà, illusione o fantasia fuorviante». Invece in un'organizzazione in declino «l'autoimmagine è negativa» e «il comportamento organizzativo nevrotico ha raggiunto una tale ampiezza e profondità» da essere irrimediabile.

L'incapacità di cambiare e lo sviluppo della condizione nevrotica

Alla luce delle loro esperienze di intervento nelle organizzazioni, Merry e Brown constatano che «la nevrosi organizzativa si sviluppa quando un gruppo o un'organizzazione sono bloccati davanti ai cambiamenti necessari... L'incapacità di cambiare conduce a frustrazione di bisogni sia delle persone sia dell'organizzazione, situazione che induce a sostituire le fantasie alla realtà»: su questo terreno distorto «si fonda il comportamento in importanti aree del funzionamento organizzativo... Quando abbandonare il gruppo o l'organizzazione non è considerato una soluzione praticabile, la fantasia nevrotica è una risposta collettiva a condizioni organizzative immodificabili che non soddisfano i bisogni».

L'incapacità di cambiare risulta dipendere da alcune cause fondamentali:

a) leadership congelata («frozen») o nevrotica;
b) conflitti paralizzanti;
c) paura di una necessaria sostituzione di paradigma organizzativo.

Nel riconoscimento di queste cause vi è larga convergenza degli studi e delle osservazioni.

A) *La rigidità della leadership*. La leadership appare qui ancorata ad un'ideologia sorpassata o a regole burocratiche invecchiate, oppure è una leadership francamente nevrotica che crea un clima nevrotico.

Thompson (1964) notava che «in un contesto organizzativo dominato dal bisogno di controllo l'innovazione è pericolosa poiché, per definizione, è un comportamento non controllato». Di conseguenza un'organizzazione che si rinnova è «un prolifico generatore di ansietà e insicurezza» che induce come meccanismo di difesa «rigidità burocratica». Merton (1968) ha studiato come strutture e regole, pen-

sate per assicurare risultati e affidabilità, diventano fine a se stesse e creano un rigido clima burocratico. Più di recente De Greene (1982) rileva come «un arcaico vertice manageriale può impedire l'influenza di giovani con mentalità indipendente e creativa: influenza che sarebbe necessaria per innovare» e per mantenere la congruenza tra il sistema e l'ambiente.

Muovendo dalle analisi di Kets de Vries e Miller (1984) sui rapporti tra comportamento nevrotico del «*top manager*» e sviluppo di nevrosi organizzativa (su cui ci fermeremo diffusamente più avanti) Merry e Brown osservano che: a) i soggetti più sani, a cominciare dai manager, di un'organizzazione nevrotica tendono ad abbandonarla; b) le tensioni e frustrazioni crescenti in tale organizzazione provocano reazioni nevrotiche anche in soggetti altrimenti sani.

B) *I conflitti nell'organizzazione.* Conflitti paralizzanti possono nascere in vari punti: conflitti tra manager di alto livello, tra settori, tra livelli. Se le differenze sono inconciliabili, il sabotaggio è reciproco, le decisioni a sfavore non sono accettate e si cerca di non applicarle. Miller (1978) rileva lo sviluppo di finalità antagonistiche. Carrol e Tosi (1977) descrivono la distorsione delle percezioni tra le parti in conflitto e la caduta delle comunicazioni, che agevola il mantenimento di stereotipi negativi. «Gli avversari tendono ad isolarsi sempre più l'uno dall'altro e ingaggiano una corsa al potere che evoca paura e ostilità in ciascuno finché uno riesce ad imporsi e ad esercitare coercizione sull'altro» (Kriesberg, 1973).

Merry e Brown richiamano una descrizione di De Greene (1982): «Come gli organismi, le organizzazioni si possono ammalare. Molte organizzazioni presentano sintomi patologici... parti in conflitto irrigidite in una paralisi spastica simile a quella prodotta dai muscoli antagonisti nel tetano, e tutte le energie sono dissipate nel mantenerla». Di conseguenza comportamenti fondati su fantasie nevrotiche investono la maggioranza dei soggetti coinvolti in situazioni «invivibili e immutabili». Sono le situazioni proprie dell'«organizzazione schizoide» descritta - come si vedrà più avanti - da Kets de Vries e Miller.

Ora, in un'organizzazione sana i conflitti sono un aspetto normale del funzionamento (Hamner e Organ, 1978): i conflitti fanno esplicitare le differenze e le aprono al confronto e alla soluzione. Così si chiariscono le identità delle funzioni implicate, si rivitalizzano aspetti normativi, si vive un processo positivo di «eustress». Merry e Brown osservano che «questa concettualizzazione integra l'asserzione della

'Gestalt therapy' che 'un contatto sano è un apprezzamento delle differenze' (Perls, 1980). Il conflitto efficace comporta un contatto tra le facce e i lati della questione in conflitto... La soluzione del conflitto può così aver luogo» [2].

C) *La paura di una necessaria sostituzione del paradigma organizzativo.* Questa paura può bloccare l'organizzazione tra l'inadeguatezza del presente e l'ansietà di dover cambiare. Ad esempio, dover ridefinire i rapporti con l'ambiente e ristrutturarsi di conseguenza, o dover cambiare i prodotti e i processi produttivi (eloquenti le resistenze all'introduzione di nuove tecnologie). Ciò vale pure per i cambiamenti di indirizzo ideologico e di struttura nei partiti politici e financo nelle istituzioni religiose.

Si distinguono con Watzlavick et al. (1974) un primo livello di cambiamento - che avviene all'interno di un sistema stabile - e un secondo livello, che cambia il sistema. Il primo livello è adattivo, quantitativo. Il secondo livello è qualitativo, comporta una sostituzione di paradigma organizzativo e una ristrutturazione. Se ciò risulta inaccettabile, i soggetti entro l'organizzazione sfuggono in fantasie nevrotiche. Tannenbaum (1979) osserva che la gente preferisce in tal caso «la certezza della miseria alla miseria dell'incertezza».

Hedberg et al. (1976) descrivono il processo che avviene quando «l'organizzazione evita i cambiamenti, la sua efficacia degrada, la sua capacità di accettare innovazioni si affievolisce... Le necessità di cambiamento possono essersi accumulate sino a proporzioni rivoluzionarie, e l'organizzazione può aver perduto, in grandissima parte, la capacità di tenere il passo dei rinnovamenti».

La «fissazione» della «organizzazione con stile nevrotico compulsivo» di cui si dirà più avanti (e descritta da Kets de Vries e Miller) la sua astensione fobica dal cambiamento, genera un contesto di sviluppo di nevrosi organizzativa: un'illusione fantastica colma la dissonanza tra la frustrazione e l'impotenza di cambiare la situazione, o di uscirne. Le fantasie reciprocamente rafforzate diventano un fenomeno collettivo.

La rappresentazione illusoria

Percezioni, interpretazioni e valutazioni sono condizionate da quanto avviene in una regione più profonda di quella della raziona-

lità consapevole: la regione della fantasia. Nella formazione della personalità, le pulsioni istintuali si legano alle rappresentazioni mentali sviluppate nei processi di maturazione e si trasformano in desideri di vario oggetto, articolati attraverso «fantasie».

Fra il sé e la realtà vi è quindi la zona intermedia della fantasia, che è creativa se è integrata con il sé e con la realtà; ma se si bloccano questi contatti con la realtà interna ed esterna, la fantasia aliena il soggetto al mondo e ne sottrae le energie all'esperienza vitale. È quanto accade anche nella psicologia collettiva: per Merry e Brown «un'illusione organizzativa è la manifestazione di varie combinazioni di meccanismi nevrotici in una particolare configurazione». Intervenendo in organizzazioni disfunzionali, più studiosi hanno ravvisato l'azione di meccanismi di difesa[3] (repressione, regressione, proiezione, identificazione, formazione reattiva, ecc.) nell'evitare l'ansietà causata da conflitti intrapsichici, nati dall'impossibilità di conciliare bisogni e desideri con le condizioni della realtà esterna. Harvey e Albertson (1971) suggeriscono che, anche se i membri di un'organizzazione percepiscono che stanno mantenendo una situazione disfunzionale, possono essere incapaci di affrontare l'azione risolutoria a causa delle «ricche e varie fantasie» - sottese da forte emozionalità - che condividono, e che reciprocamente alimentano, sulle conseguenze di tale possibile azione. Così una situazione nevrotica mantiene una mappa distorta del reale, che resiste alle smentite.

In un'organizzazione sana, *feedback* negativi inducono ad azioni correttive anche difficili e dolorose. L'organizzazione malata «continua a mantenere un comportamento fallimentare basato sull'illusione», razionalizzando e falsando le ragioni delle difficoltà e delle crisi, perseverando in tentativi sbagliati o facendo tentativi nuovi ma compatibili con le sue illusioni e che non richiedono cambiamenti sostanziali. Ad esempio, dove al tempo stesso evolvono le tecnologie dei prodotti e i campi di applicazione, non si instaurano politiche di conoscenza di questi campi, di conseguenza non si concepiscono e propongono prodotti funzionali alle esigenze di uso, non si cura il ritorno di informazioni di verifica ma si continua a concepire prodotti di funzionalità astratta, e si trovano tutte le scuse per non adeguare alle esigenze della realtà l'entità e la direzione degli investimenti, le strutture organizzative e i rapporti interni a queste. Il fatto che l'organizzazione senta il disagio e la demotivazione viene rimosso: «è sempre stato così»... Analoghe constatazioni sono state

fatte per organizzazioni di servizio, enti amministrativi, istituzioni educative.

Secondo Levinson et al. (1972) «quando un'organizzazione è sorda, quando ha difficoltà a percepire le informazioni esterne ed interne, è molto difficile renderla realistica e sana». Quando un'organizzazione non può risparmiarsi di vedere risultati negativi, di constatare crisi e fallimenti, essa risponde «meno che può»: gli interventi che adotta sono insufficienti, ma consentono di conservare lo «status quo»; essa avverte difficoltà simili a quelle che ostacolano - su un piano ben più vasto - le stesse riforme sociali, politiche, istituzionali vitali per un Paese in crisi.

Si giunge a puntellare, in malafede, la facciata che nasconde un edificio malsano. O, in buona fede, si persevera in un tipico autoinganno nevrotico, seguendo strategie velleitarie che hanno i caratteri dell'«assorbimento nevrotico» in un futuro che dovrebbe liberare dai problemi del presente: utopia fantastica, espressa ad esempio nei miti dell'espansione e della diversificazione in aziende che sono in irreparabile declino.

Le condizioni di equilibrio e sviluppo

Il termine «omeostasi» era stato coniato da Cannon (1939) per designare l'equilibrio dell'organismo non come «qualcosa d'immobile, una stagnazione» ma come «una condizione che può variare ma è relativamente costante», ossia per denotare le proprietà dinamiche dei sistemi fisiologici. Ashby (1960), rilevando che una forma di comportamento è adattiva se mantiene le sue variabili essenziali nell'ambito di limiti fisiologici, evidenziò che la condizione di omeostasi è mantenuta da meccanismi di *feedback*, i quali assicurano una costante autoregolazione.

Buckley (1967) propose il termine «*steady state*» («stato di equilibrio») per indicare «non solo l'aspetto di 'mantenimento strutturale' ma anche l'aspetto di 'elaborazione e cambiamento strutturale' del sistema intrinsecamente instabile». Von Bertalanffy (1967) considera le caratteristiche dello «*steady state*» nei «sistemi aperti»: «La composizione rimane costante ma in contrasto con gli statici equilibri convenzionali: questa costanza è mantenuta in un continuo scambio e flusso con l'ambiente».

Merry e Brown si rifanno alla «*Gestalt therapy*» nel definire la

struttura ritmica del processo di «contatto» e «ritiro» («*contact and withdrawal*») nel ciclo omeostatico d'interazione con l'ambiente: il contatto è necessario per soddisfare i bisogni e/o alleviare la tensione, il ritiro per assimilare e per occuparsi della dinamica interna. «Il contatto è consentito dall'accettazione consapevole di una novità assimilabile e si esprime nel comportamento diretto verso di essa» (Perls et al. 1951). Per E. e M. Polster (1974) il termine «ritiro» equivale a «essere in contatto con se stesso».

In termini di «*Gestalt*», nella fase di contatto l'ambiente è la figura in primo piano e l'attività interna costituisce lo sfondo della configurazione, nella fase di ritiro le posizioni reciproche si invertono. Una nuova configurazione si apre nella fase di avvicinamento agli oggetti esterni, e si chiude con l'alleviamento di tensione conseguente al contatto.

Quando avverte simultaneamente la pressione di più bisogni e più valori, l'organismo individuale - e del pari quello sociale - deve operare scelte prioritarie, privilegiando la soddisfazione dei bisogni e valori dominanti al fine di assicurare la sopravvivenza. Anche qui Perls (1980) propone la rappresentazione «gestaltica»: «Il bisogno dominante dell'organismo, in qualunque momento, diventa la figura in primo piano e gli altri bisogni recedono, almeno temporaneamente, nello sfondo».

Illustrando le «fluttuazioni delle strutture dissipative» Prigogine (1980) osserva che «quando le fluttuazioni varcano un livello critico sono amplificate dalle molte connessioni del sistema, e possono portare il sistema in un nuovo, differente stato. Questo nuovo stato è più complesso, più ordinato, ancor meno stabile, e funziona secondo un diverso insieme di regole. Con ogni nuovo stato, vi è maggior complessità e instabilità e maggior potenzialità per il cambiamento». Riferendo la teoria delle fluttuazioni ai sistemi sociali e alle organizzazioni, Prigogine la considera estranea alla legge dei grandi numeri: come in natura le fluttuazioni ripetute di elementi minori del campo possono causare una ristrutturazione di questo, così la fluttuazioni attribuibili ad una minoranza sociale possono provocare il passaggio ad un nuovo ordine. È quanto hanno rilevato in psicologia sociale gli studi sulle «minoranze attive» (Moscovici, 1979).

Gli apporti recenti arricchiscono di considerazioni realistiche e dinamiche le precedenti teorie dell'organizzazione in cui i modelli «input-trasformazione-output» e la distinzione tra «sottosistemi di adatta-

mento» e «sottosistemi di integrazione» non sviluppavano le loro implicazioni.

Si rileva anche che l'organizzazione sana non è solo «reattiva» ad eventi esterni, ma attiva nell'influenzare le condizioni ambientali («proattiva»): cambia se stessa e sceglie o modifica il proprio ambiente.

A tal fine le sono necessarie condizioni interne ordinate in modo flessibile ed evolutivo, che consentano la forma di integrazione tra le parti più idonee ad un contatto realistico con l'ambiente e il suo divenire. È la condizione di tensione creativa, di «eustress», opposta al «distress» delle organizzazioni che non hanno rapporti efficaci con la realtà esterna e interna.

La perdita di contatto con la realtà

L'equilibrio complessivo di un sistema richiede l'equilibrazione congiunta di sottosistemi i quali, lasciati ciascuno a sé, tenderebbero a livelli diversi e peculiari di equilibrio che potrebbero disturbarsi reciprocamente, come rilevava Litterer (1973). Il sistema centrale di controllo ha bisogno di *feedback* multidirezionali che gli consentano l'azione di mantenimento dell'equilibrio complessivo. Ma in un'organizzazione malsana operano - come detto sopra - meccanismi di difesa dallo stress per cui - anche a livelli di sottosistemi - si distorcono le percezioni fastidiose, si sottovalutano le informazioni negative, le si interpreta come insignificanti. E si filtrano le informazioni trasmettendo ai sistemi superiori solo ciò che fornisce loro un'immagine rassicurante (soprattutto quando se ne temono - in caso diverso - decisioni a proprio sfavore).

In tal modo i sistemi centrali di controllo non sono informati quando variabili essenziali (costi, qualità dei prodotti o dei servizi, soddisfazione della clientela o dell'utenza, motivazione del personale, tensioni tra i settori) sono uscite dai limiti critici di equilibrio: non possono né mantenere efficace il presente né elaborare e cambiare le strutture o le strategie. L'alta direzione perde la possibilità di giudizio complessivo, di valutazione differenziale, quindi la libertà di scelta e decisione efficace.

Ma in organizzazioni malsane possono essere proprio i sistemi centrali di controllo - le alte direzioni - che «bloccano la consapevolezza dei bisogni». Merry e Brown muovono dal confronto con il

comportamento nelle situazioni individuali quando non si vuole trattare con bisogni e tensioni problematiche: «Un sentimento di eccitazione accumulata che non può trovare sollievo è, per lo meno, disagevole. Per non trovarsi in questa condizione, l'organismo si sforza di eliminare la fonte dell'eccitazione desensibilizzandosi agli 'input' che possono crearla... In termini organizzativi la desensibilizzazione può assumere la forma del centro organizzativo che riduce il proprio interesse per le comunicazioni e i feedback» su un problema difficile o «sminuisce o svaluta il loro significato».

Per quanto riguarda le «risorse umane», il blocco della consapevolezza al riguardo, la «desensibilizzazione», il disinteresse, le negligenza significano «bloccare la mobilitazione di energia» di questa risorsa. (Nel descrivere gli «High Performing Systems» Peter Vail descrive sistemi ad alta energia umana).

La razionalizzazione di questa voluta inconsapevolezza è fornita dalla riduzione dei moventi umani a quelli passivi dell'«*homo economicus*», notoriamente delineati nella teoria X di McGregor: il quale dimostra come questa riduzione diventi «profezia che si autorealizza» quando, in un'organizzazione diretta secondo tale quadro di pregiudizi, gli individui cercano il massimo tornaconto col minimo impegno.

Il «blocco dell'espressione personale» da parte di uomini considerati ruoli anonimi, trattati solo secondo regole contrattuali e norme disciplinari, ha varie conseguenze, tra cui la prima è non conoscere «la persona giusta per il posto giusto» e per il giusto sviluppo. (Per quanto soprattutto concerne i manager si snaturano le ragioni originarie del «Management by Objectives», che intendevano sviluppare le competenze della persona, coinvolgerla e responsabilizzarla nel definire gli obiettivi, nel controllare la perdurante appropriatezza di questi e le condizioni di conseguimento ecc.: lungi dallo spirito del «*management for results*» di Drucker, si sono creati strumenti di imposizione spesso non realistici, degradati a rituali).

La povertà d'informazione genera entropia, confusione e spreco delle risorse umane. Vi si applicano le affermazioni di Wiener (1968): «Come la quantità di informazione in un sistema è una misura del suo grado di organizzazione, così l'entropia di un sistema è una misura del suo grado di disorganizzazione; e l'una è semplicemente l'opposto dell'altra».

L'irrazionale impossibilità di espressione personale e di motivazione genera nel sistema sociale risentimento e disistima per chi detiene la responsabilità di dirigerlo.

I valori disfunzionali

Paul Solman e Thomas Friedman in *Life and Death on the Corporate Battlefield* imputano al genere di insegnamento svolto in Business Schools - come quella di Harvard - una nefasta influenza sull'efficienza delle aziende. Secondo questi autori vi si apprende per lo più a mirare a profitti a breve termine, evitando i rischi autenticamente imprenditoriali dello sviluppo - necessariamente a lungo termine - di prodotti e processi che assicurano la crescita dell'impresa. L'osservazione è condivisa da La Bier (1986):

Top manager supponenti, organizzazioni troppo grandi e troppo gerarchizzate, dirigenti che vedono solo il proprio interesse immediato hanno l'appoggio delle Business Schools, che insegnano competenze ristrette e superspecializzate proprio quando il management avrebbe esigenze del tutto diverse. Le norme comportamentali ivi considerate normali e funzionali al successo in realtà contengono i semi di una serie di disturbi emotivi sia per il manager - che nel suo intimo non le accetta pur avendo un tornaconto immediato nell'uniformarvisi - sia per l'azienda, che ne resta danneggiata nelle sue prospettive di stabilità e produttività a lungo termine.

La constatazione che un conflitto tra i valori personali del manager e quelli dell'azienda genera un inadeguato clima psicologico è fatta anche da Cooper-Melhuish (1980) in uno studio descrittivo svolto su di un campione di 196 managers.

Lo sviluppo infatti esige - oltre a capacità di previsione e correzione - una perseverante dedizione e presenza, mentre i manager formati con altro orientamento sono distanti dalla vita reale dell'organizzazione, si chiudono nei loro uffici, pensano al mercato del giorno: «essi si preoccupano di sé, non dell'azienda».

Secondo La Bier «molti problemi dei quadri e dei manager derivano dal fatto che lavorano alle dipendenze di persone emotivamente disturbate o, come è stato detto, da una filosofia manageriale che toglie alle persone le ambizioni e la possibilità di essere produttive. Il risultato è devastante a livello emotivo». Questo autore riporta, con le efficaci parole dei soggetti, situazioni diffuse («L'ambiente delle grandi aziende è deprimente. Spesso il lavoro non ha uno scopo preciso... Si deve imparare a non farci caso e farsi la mentalità del 'prendi i soldi e scappa'? Ma è un atteggiamento che si paga caro con se stessi») e si sofferma sulla consuetudine di mettere in confronto competitivo i manager: «I più competitivi, aggressivi e grintosi

vincevano» pagandone il costo psicologico; «gli altri venivano messi da parte» e l'organizzazione «perdeva il contributo dei perdenti».

La Bier e colleghi constatano che vengono «premiati, rafforzati, incoraggiati» atteggiamenti di

individui che hanno dentro di se un intenso desiderio di potere e di gloria, una gran voglia di soggiogare e distruggere gli altri, una grande avidità di guadagni personali, che a poco a poco arrivano a dominarli in modo patologico pur rimanendo spesso a livello inconscio... Le loro passioni, pur essendo malsane, si dimostrano molto funzionali per la carriera, soprattutto se si tratta di persone intelligenti e competenti

Ossia «la loro anormalità si maschera da adattabilità» (è una dimostrazione di come sia improprio considerare sempre l'adattamento come indicatore di normalità). Questi terapeuti hanno trovato - tra i loro pazienti - individui che si fanno strada all'ombra dei «carrieristi sopraffattori» suddetti: sono anche loro «innamorati del potere ma dominati da una pulsione inconscia a sottomettersi a un sadico dominio», bisognosi di «assoggettarsi al potere che adorano», di esserne «approvati ed amati». Anche costoro non manifestano disturbi emotivi sul lavoro in ambienti che «mascherano passioni malsane».

Quando anche

in enti governativi o internazionali prevale questo tipo di ambiente di lavoro, le motivazioni positive degli individui in carriera inaridiscono e muoiono. Il lavoro non dà loro la sensazione di rendersi utili alla società, di operare per il bene degli altri, mentre era stata proprio la prospettiva di fare cose di pubblica utilità che li aveva attratti verso la pubblica amministrazione. In pratica, l'organizzazione spegne le motivazioni valide.

Si è detto in altra parte degli effetti demotivanti della patologia burocratica negli enti pubblici.

G. Galli (1989) ha svolto interessanti considerazioni sull'area della managerialità pubblica in Italia. Mentre il manager privato ha un solo obiettivo, il profitto, quello pubblico ha una serie di altri vincoli rispetto ad un azionista politico che è interessato soprattutto alla crescita del potere e quindi del consenso.

È chiaro che la presenza di questi condizionamenti rende difficile la vita al manager pubblico, che deve saper gestire sia le finalità di profitto, sia i rapporti con i politici, che comportano vari ed assurdi condizionamenti (esempio: imposizioni di collaboratori o linee di

sviluppo scelte unicamente per motivi di clientelismo o di strategia politica, senza tener conto delle reali necessità dell'azienda).

Galli nota ancora come vengano messi di volta in volta ai posti di comando delle imprese pubbliche uomini che rispondono ad esigenze più politiche che manageriali, e come, quando questi manifestano forme eccessive di autonomia, cali la mannaia della partitocrazia.

Sulla base di queste osservazioni l'autore nota polemicamente come nell'area pubblica i meriti di un manager si pesino più sulla bilancia della fedeltà ad un azionista politico piuttosto che per l'efficienza ed i risultati.

Levinson, di cui si sono riferite le osservazioni sulla motivazione al lavoro dei manager e sulle ferite all'autostima, riporta constatazioni cliniche sugli effetti di valutazioni del lavoro che non sono giustificabili oggettivamente, di linee di carriera decise mediante la rivalità o i «maneggi» politici:

> Si genera senso di colpa in chi è chiamato a valutare e giudicare altri e sperimenta queste pratiche come distruttive, poiché, inconsciamente, criticare altri è la stessa cosa che distruggerli. Sentimenti simili sono generati dalla rivalità intensa, particolarmente nel trionfare su persone più anziane ed esperte e nel far licenziare altri. E ancora in modo simile, ci si sente colpevoli quando si devono usare manovre e seguire canali politici per portare a compimento il lavoro come si vuole.

Anche Levinson ha avuto come pazienti «manager che perseguono posizioni di alta direzione per una formazione reattiva a sentimenti inconsci di impotenza». Costoro esercitano spesso sugli altri «un controllo eccessivo che stimola la ribellione, intensifica la rivalità, paralizza l'iniziativa... Essi possono sabotare gli sforzi che altri esercitano per rendere le organizzazioni più flessibili» e delegare correttamente le responsabilità: «Essi demoralizzano le loro organizzazioni, sfruttando e manipolando le persone per i loro bisogni psicologici». Così l'organizzazione sconta gli effetti dei valori malsani.

Secondo Capra (1984):

> la natura delle grandi società per azioni è profondamente disumana; la competizione, la coercizione e lo sfruttamento sono aspetti essenziali della loro attività, e sono motivati dal desiderio di un'espansione infinita. I dirigenti di società devono dimenticarsi la loro umanità quando partecipano ad una seduta del consiglio di amministrazione... Le grandi società funzionano come macchine più che come istituzioni umane.

Da constatazioni di questo tipo deriva la questione di una «etica manageriale». Amartya Sen (1987), economista-filosofo indiano stigmatizza il fatto che ogni individuo è esclusivamente portato a massimizzare il proprio interesse e che lo stesso fanno le imprese.

Sempre a questo proposito sono significative le considerazioni di Abraham Kaplan riferite da Galli (1989):

... In questo momento è imperante una non-etica del business che non sa andare oltre le considerazioni immediate di produttività ed efficienza ed è tipica della mentalità americana.... I managers sono spesso dilaniati da autentici drammi morali.... Può accadere che il manager talmente integrato nella logica del potere e del successo rinunci alla sua dimensione umana oppure che alla lunga finisca con l'odiare l'azienda, e nessuno dei due risultati pare essere accettabile.

Gli «stili nevrotici» delle organizzazioni

Landy e Trumbo (1980) hanno proposto di identificare la «personalità» di un'organizzazione analizzando come interagiscono in essa quattro dimensioni fondamentali: il modo in cui è strutturata, il grado di diffusione di autonomia, la considerazione del valore dell'individuo il sistema premiante. Questa descrizione fenomenica esige approfondimenti quali sono quelli proposti da approcci di psicologia dinamica.

Levinson (1973) aveva riscontrato «i problemi creati dal 'leader - mediatore' che non riesce a decidere, dal leader di personalità narcisistica o paranoide, dal leader di atteggiamento manipolatorio: problemi dagli effetti devastanti sulle persone che lavorano alle loro dipendenze».

Kets de Vries e Miller (1984) affermano:

Le nostre esplorazioni di organizzazioni hanno indicato che la via maestra per comprendere la loro dinamica è pavimentata dalle fantasie o «visioni del mondo» dei loro «top executives». Le fantasie predominanti, le comunicazioni ed aspirazioni dei «key-decision makers» appaiono influenzare pervasivamente la natura delle loro organizzazioni... La «mano invisibile» che secondo Adam Smith guida gli uomini a promuovere benefici di cui essi sono inconsapevoli è qui l'inconscio, che può invece produrre risultati estremamente disfunzionali.

Per questi autori i sintomi di disagio delle organizzazioni si integrano in una «sindrome» patologica che ne definisce lo «stile nevrotico», confrontabile con un tipo di nevrosi individuale. E questo «stile nevrotico» è influenzato dallo «stile di personalità» dell'«executive»,

ossia dalle «strutture relativamente stabili di comportamento che ne legano la vita intrapsichica alla realtà esterna».

Lo «stile nevrotico» - come quello sano - di un'organizzazione permea le decisioni su strategia e struttura, condiziona le relazioni interne e l'adattamento all'ambiente. Nelle organizzazioni sane, proprio per la creatività nelle relazioni dello «stile di personalità» dell'«executive», convivono diversi stili di personalità direttive, e modalità appropriate e flessibili nel regolare le attività interne ed esterne. Inoltre - viene precisato - non tutte le organizzazioni deficitarie o fallimentari sono tali essenzialmente per una condizione nevrotica.

Gli «stili nevrotici» riscontrati da queste esperienze organizzate si configurano secondo una tipologia che definisce:

- *l'organizzazione paranoide:* fondata su diffidenza verso esterno e interno, per «istituzionalizzazione del sospetto» (spesso a seguito di esperienze traumatiche di ambiente ostile e incerto). Enfasi su strumenti di controllo e verifica, filtraggio. Decisioni molto analitiche; potere accentrato, raramente delegato. Piani severamente coordinati. Verso l'esterno strategie di attesa e risposta, astensione dal rischio, spirito conservatore.

Mentre l'andamento è tenuto efficacemente sotto controllo, l'azione è assai ristretta dall'atmosfera di diffidenza e cautela reattiva.

- *L'organizzazione compulsiva:* appare fissata in attività programmate perfezionisticamente, in politiche molto formalizzate e procedure standardizzate. Progetti specificati nei dettagli, il cui iter è sottoposto a frequenti «*checkpoints*». Temi strategici delimitati e focalizzati.

Le operazioni sono molto ordinate ed efficienti, ma corrono rischi di pignoleria burocratica.

L'efficacia è contrastata dalle visuale dogmatica, ristretta, ostinata, dall'inflessibilità, dalla fobia del cambiamento, che viene affrontato con molta difficoltà.

- *L'organizzazione drammatica:* incessante sforzo di attrarre l'attenzione, preoccupazione narcisistica, «immodestia». Strategia attiva e coraggiosa, diversificata, capace di cambiamento, con rischi di incoerenze e discontinuità. Stile decisionale rapido, a scapito della ponderatezza nelle valutazioni. Potere al vertice, scarsa consultazione e coinvolgimento. Le comunicazioni sono essenzialmente ordini e disposizioni che scendono dall'alto, la circolazione di informazioni

è povera. Subunità disomogenee per scopi, metodi, orientamenti personali. Strutture particolarmente soggette a mutamenti.

È uno stile adatto a rivitalizzare organizzazioni stagnanti e a cogliere tempestivamente le opportunità. Oltre ai rischi suddetti, esistono pericoli di autoritarismo, non utilizzo delle competenze anche manageriali, scollamenti e conflittualità interne, provvisorietà, esposizione a subire cambiamenti non capiti e ridefinizioni di competenze e di status.

- *L'organizzazione depressiva:* operatività circoscritta, sorretta da abitudinarismo inerte e burocratico, in clima di automatismo e rassegnazione. Marcata gerarchizzazione. Decisioni evitate e procrastinate.

È presente in ambienti stazionari, poco competitivi, compatibili con prodotti costanti e tecnologie mature.

Gli scopi sono noti, costanti e scontati. I processi interni funzionano. Ma vi è condizione di marginalità nell'ambiente economico, stagnazione, clima apatico.

- *L'organizzazione schizoide:* condizione spesso conseguente a indecisione, mancanza di orientamento o neutralizzazione reciproca tra orientamenti diversi. L'assenza di leadership integrativa ad alto livello lascia per lo più spazio ad iniziative e proposte di manager di secondo livello, che talora convergono in decisioni condivise ma più frequentemente sfociano in competizioni tra coalizioni instabili di carrieristi o fanno emergere feudi conflittuali. La tensione interna distoglie l'attenzione dell'ambiente esterno. I conflitti - sempre frustranti - possono diventare minacciosi.

Questi quadri tipici appaiono configurazioni («Gestalten») che integrano fenomeni organizzativi e psicodinamici, fra cui - come si è detto - appare rilevante lo stile di personalità di chi detiene il potere di sintesi, orientamento, comando. Quando si conosce un importante aspetto caratteristico di una configurazione, si è orientati nell'approccio agli aspetti complementari: si possono quindi formulare ipotesi - ovviamente da verificare con cura - sulla patogenesi di una condizione organizzativa che appare «nevrotica».

I processi regressivi nei gruppi

Gli interventi nelle organizzazioni hanno fatto conoscere da vicino e in ambiente reale i fenomeni positivi della vita dei gruppi e i

processi che invece ostacolano lo svolgimento delle attività e il conseguimento dei risultati.

Bion (1959) aveva dimostrato come il comportamento dei gruppi si svolga a due livelli:

- il livello manifesto e realistico dell'assolvimento delle funzioni e dei compiti;
- il livello, primitivo e regressivo, della mentalità collettiva, espressa in percezioni e desideri che spesso danno origine a fantasie condivise.

Kets de Vries e Miller (1984) ritrovano - nel quadro disfunzionale di organizzazioni in difficoltà - la presenza operante di fantasie regressive di gruppo, configurabili secondo le note distinzioni di Bion:

- fantasie che esprimono l'ostilità verso un nemico comune e possono indurre ad atteggiamenti opposti di minaccia ed attacco o di ripiego e fuga: i gruppi diventano poco discriminativi, disorientati, improduttivi;
- fantasie che esprimono i bisogni di dipendenza da un leader carismatico, idealizzato, onnipotente, rassicurante (di fronte al quale ci si sente riverenti ma anche inadeguati e invidiosi). Le relazioni col capo e con l'organizzazione diventano confuse, i comportamenti sono eterodiretti e inetti a situazioni che esigono iniziativa. Speranze eccessive nei confronti del capo espongono a delusioni che lacerano i rapporti;
- fantasie utopiche, assorbite in un futuro che (seppure non possa qui avere i connotati palingenetici che gli conferiscono i gruppi religiosi messianici o quelli rivoluzionari) anche in questo caso è caricato di attese troppo esigenti: si sono incontrati atteggiamenti di questo genere - più o meno marcati - in gruppi dedicati alla ricerca scientifica avanzata o in gruppi impegnati nella ricerca e sviluppo di applicazioni molto ambiziose (si sono visti nella Silicon Valley). In questi gruppi, le cui possibilità creative animano viva collaborazione e partecipazione, si sono riscontrate situazioni di tensione e stress eccessivamente intenso e prolungato per essere ben sostenuto, e anche gravi conseguenze di insuccessi.

La confusione nelle relazioni

Gli interventi nelle organizzazioni provocati dai problemi dovuti ad una leadership patogena e a comportamenti sociali regressivi

non potevano non trovarsi di fronte a fenomeni di transfert («concetto tipicamente confinato nell'ambito della letteratura psicoterapeutica»). Hanno cioè trovato individui che nel vivere rapporti attuali, specie «quelli in cui il potere ha un ruolo chiave», riattivavano inconsciamente rapporti passati tremendamente importanti e irrisolti. Questa riattivazione è responsabile di problemi «del tutto resistenti a rimedio finché la loro natura transferenziale non sia riconosciuta ed esplicitamente trattata».

È normale che l'individuo, nella sua maturazione, trasferisca nei rapporti adulti emozioni ed affetti vissuti nelle relazioni primarie. Anche l'«idealizzazione» transferenziale della figura del leader può essere «normale», quando essa crea rispetto, accettazione, emulazione, e nel contempo chi la vive mantiene giudizio indipendente e leale ed iniziativa responsabile. Ma il processo è patologico quando distorce i rapporti: ne fornisce esempio tipico l'«organizzazione drammatica», permeata dalla fantasia dei «gruppi dipendenti», di cui si è detto sopra.

Qui la capacità di giudizio e di responsabilità dei membri è inibita (si può diventare anche «seguaci perfetti di un leader scadente»), si nutrono nei confronti del capo attese eccessive, si è lusingati o avviliti da suoi cenni di approvazione o disapprovazione. Se poi si perde il leader così idealizzato, si vive un «*leadership vacuum*» disgregativo.

Il transfert che «idealizza l'altro» ha il suo complemento nel vissuto di «autoammirazione» in cui si riattiva transferenzialmente - entro un'autoimmagine grandiosa ed esibizionistica - uno stato primordiale di perfezione, anteriore alle smentite dei rapporti infantili successivi. Questa modalità di vita intrapsichica (che reprime minacce inconscie all'autostima e al valore personale) in persone di alta capacità intellettuale e operativa alimenta - come ancora si è detto - il bisogno narcisistico e insaziabile di successo e l'esercizio autocentrato del potere raggiunto: essa caratterizza il leader dell'«organizzazione drammatica». Questo leader è poco capace di vera sintonia affettiva e facilmente è circondato da «sicofanti ossequiosi e 'yes-men' troppo vogliosi di fare regolari atti di omaggio. I dipendenti possono essere sinceramente inclini ad idealizzare il capo o possono essere 'arrampicatori politici' che coscientemente adulano il capo per farsi strada accattivandosi i suoi favori».

Poiché un leader così fatto non ama essere contraddetto, per ossequio interessato o per timore i suoi manager non lo prevengono

da errori, gli tacciono informazioni sgradite, accecandolo sulle condizioni reali dell'organizzazione, sui risultati non immediatamente misurabili e - in caso di atmosfera sociale critica - su atteggiamenti e motivazioni negative dei dipendenti. D'altronde, è quanto procura a se stesso un leader che si appropria di ogni merito, che non si cura di valutare realisticamente i collaboratori e oscilla spesso - nei loro confronti - tra sopravvalutazioni esigenti e ansiogene e svalutazioni distruttive; che si sente minacciato da collaboratori di personalità forte e sincera quando essi esprimono leale disaccordo e, perdendoli, si priva di preziosi punti di confronto e di appoggio.

Questo leader - come si è detto - è capace di trasformare radicalmente organizzazioni che ne hanno necessità, ma l'ambizione lo può indurre ad iniziative non realistiche. In modo complementare alla sua autoimmagine eccessiva, i suoi collaboratori cercano anzitutto di apparire ai suoi occhi - invece di centrarsi sugli obiettivi dell'attività e nutrire un legame professionale autentico con gli oggetti del loro lavoro - e inseguono riconoscimenti formali: sono i machiavellici «*gamesmen*» di Maccoby (1976) che si affrontano per «attirare l'attenzione del 'boss' ed essere riconosciuti come vincitori». Possono giungere a rubarsi le idee e a scavalcare slealmente il loro immediato superiore. Possono farsi affidare iniziative cui non sono adeguati. E in situazioni di crisi dell'organizzazione ciascuno di loro cerca di prendere più che può subito, di fare il proprio «business» a breve, con un tacito patto trasversale di omertà silenziosa nei confronti del leader narcisistico: il quale consuma così il proprio autoinganno.

Si sono constatate altre forme di «invischiamento» transferenziale: si sono trovati - spesso in organizzazioni «paranoidi» e «schizoidi» - leader dominati da apprensioni persecutorie (clinicamente spiegate da eccessive frustrazioni nei rapporti affettivi primari, in cui si sono formate reazioni di difesa ostile, impostazioni sadomasochistiche, impulsi distruttivi vissuti colpevolmente). Un clima di ostilità crea visioni devastanti, rapporti quasi intrattabili. Vi può essere opposizione tra un potere formale esercitato dal vertice in modo egoistico e autoprotettivo e il potere «informale» che altri hanno di controllare l'attuazione delle iniziative e delle decisioni.

Non tutte le relazioni organizzative confuse sono da far risalire a fenomeni transferenziali. Non sono necessariamente tali, ad esempio, quelle che nascono - caso non raro - quando un superiore si crea una «cricca» di collaboratori favoriti, cui dà qualificazioni e grati-

fiche eccessive in cambio di una lealtà e sottomissione a tutta prova: si costituisce così una relazione simbiotica con dipendenti divenuti «insaziabili» e si alimenta l'avversione da parte di altri settori dell'organizzazione.

A queste disfunzioni non si può rimediare «concentrandosi solo sulle manifestazioni esterne e correnti dei problemi». Che cosa si può ottenere, ad esempio, dicendo semplicemente ad un leader autocratico - quando il suo comportamento ha radici personali profonde - che deve adottare uno stile partecipativo? Allo stesso modo, non ci si può illudere di abbattere radicate barriere alla comunicazione semplicemente introducendo la tecnologia di «*management information system*». L'intervento di rimedio e prevenzione di relazioni organizzative patogene richiede forme ben più complesse, di cui si dovrà far parola più avanti.

Note

[1] Douglas McGregor definisce «teoria x» una «ipotesi sull'uomo» come essenzialmente passivo, pigro, irresponsabile, le cui origini sono nel vecchio modello edonistico dell'«*homo oeconomicus*»: tale ipotesi è alla base dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, degli stili direttivi e degli strumenti che ne derivano. McGregor vi contrappone una «teoria y» secondo la quale l'uomo è essenzialmente attivo, motivato all'autonomia e alla responsabilità, e richiede principi di organizzazione e direzione adeguati.

[2] La «Gestalt therapy» tratta il sistema sociale - allo stesso modo del sistema intrapersonale - come una totalità strutturata, ne studia le fasi ritmiche di apertura e contatto esterno e di riflessione interna; osserva le parti o sottosistemi nella dinamica psicologica delle loro relazioni reciproche, integrative e disintegrative, salutari e patogene.

[3] I meccanismi di difesa sono attivati dalle resistenze inconscie contro l'ansia indotta da conflitti intrapsichici fra esigenze emozionalmente inconciliabili.

PARTE TERZA
GLI ASPETTI DI PREVENZIONE E DI TERAPIA

Capitolo Ottavo

LA PSICOLOGIA DEL PROFONDO E IL MONDO DEL LAVORO

È largamente noto il passo de *Il disagio della civiltà* in cui Freud (1930) accenna al lavoro:

> Nessun'altra tecnica di vita lega il singolo così strettamente alla realtà come il concentrarsi sul lavoro, poiché questo lo inserisce sicuramente almeno in una parte della realtà, nella comunità umana. La possibilità di spostare una forte quantità di componenti libidiche, narcisistiche, aggressive, e persino erotiche sul lavoro professionale e sulle relazioni umane che ne conseguono, conferisce al lavoro un valore in nulla inferiore alla sua indispensabilità per il mantenimento e la giustificazione dell'esistenza del singolo nella società.

Per Freud quindi lo spostamento di energie istintuali sul lavoro conferisce a questo un valore affettivo e un significato psicologico: tutta la complessità del funzionamento mentale (tra modello energetico e interpretazione psicologica) vi è implicata. Il lavoro ha funzione di derivare, trasformare e finalizzare costruttivamente energie pulsionali.

I sintomi di disturbo nella capacità di lavoro possono essere così gravi da connotare l'inibizione al lavoro: per Freud (1926) «L'inibizione al lavoro - la quale diventa tanto spesso oggetto di trattamento come sintomo isolato - ci mostra diminuito piacere, o esecuzione peggiore, o manifestazioni reattive come stanchezza (capogiro, vomito) qualora la continuazione del lavoro venga forzata». Freud prosegue distinguendo le forme di reazione nevrotica individuale: «L'isteria costringe a cessare il lavoro producendo paralisi organiche e funzionali, il cui permanere è incompatibile con l'esecuzione del lavoro. La nevrosi ossessiva disturba il lavoro mediante deviazioni continue e perdite di tempo dovute all'introduzione di indugi e ripetizioni...».

Addirittura - asserisce uno psicoanalista della prima generazione, Karl Abraham (1919), nelle *Osservazioni sulla comunicazione di Ferenczy sulla 'Nevrosi della domenica'* - «un considerevole numero d'individui riesce a proteggersi dall'irrompere di gravi manifestazioni nevrotiche solo con un lavoro intenso»: per costoro il lavoro rappresenta un rifugio indispensabile e in dosi sempre maggiori, «come al morfinomane il suo tossico abituale».

Un altro psicoanalista della cerchia diretta di Freud, Theodor Reich (1961), dà rilievo all'effetto decolpevolizzante della realizzazione di sé nel lavoro, quando questa realizzazione è il frutto della «funzione creativa dell'inconscio senso di colpa» nei confronti dell'«*imago*» paterna:

La meta inconscia dell'ambizione da un lato è quella di superare e di sorpassare il padre e dall'altro quella di dargli prova dell'amore e dell'ammirazione per lui nutriti. L'intensità dei complessi di colpa inconsci che sono operanti nell'ambizione è determinata dal bisogno di essere ancora amati come ai tempi dell'infanzia, di essere approvati dal padre e di disfare ciò che si è fatto ai fini della sua distruzione.

Per Adler, il lavoro è - come la socialità e gli affetti - un ambito vitale della realizzazione personale. Nella considerazione finalistica dei processi psichici e dello «stile di vita» che modella l'espressione delle finalità individuali, l'analisi dei sintomi patologici consente ad Adler di scorgere l'indirizzo verso finalità di «compenso» errate: la compensazione del «complesso di inferiorità» legato a deprivazione e sconfitta infantile non è in tal caso equilibrata e costruttiva; essa fa aumentare la «distanza» dell'individuo dai suoi simili e dalla collettività e quindi diminuisce il «sentimento sociale», fa ricercare il potere come fine a se stesso e lo fa esercitare distruttivamente.

Il lavoro si pone dal lato utile della vita e la sua caratteristica principale è quella di esprimere il contributo diretto che l'uomo dà alla propria comunità. Il lavoro non è dunque un dovere, ma una forma di partecipazione concreta, intellettiva ed affettiva alla realtà sociale.

Ciò dipende dalla specificità dell'organizzazione stessa del lavoro. In questo senso Adler appare abbastanza influenzato dal proprio tempo, in cui l'industrializzazione su larga scala imponeva l'impiego di molti uomini in lavori parcellizzati. Il concetto di divisione del lavoro in Adler ha pertanto due risvolti: l'uno - che maggiormente ci interessa - psicologico, l'altro sociale. Il primo esprime la coesione a cui l'individuo partecipa in una società complessa. La divisione del lavoro, infatti, permette la sopravvivenza del gruppo ed esprime l'interdipendenza dei suoi membri.

La possibilità di lavorare in molti per uno stesso fine caratterizza la specie umana e ne garantisce la sopravvivenza fisica. Tuttavia il lavoro porta con sé significati più complessi. In primo luogo è l'ambito fra i più importanti di autoaffermazione. Nel lavoro l'individuo

spesso riporta il proprio bisogno di darsi una identità sociale, di ricoprire un ruolo caratterizzato da un certo tipo di prestigio. In questo senso, con Adler, si può considerare lavoro ogni tipo di attività, non solo quella retribuita. Esso costituisce una meta di autoaffermazione che oscilla fra il polo della sanità - con gli altri - e quello della patologia - contro gli altri.

Lo spazio lavorativo è il luogo psicologico in cui l'individuo pone in atto le strategie elaborate nell'infanzia. Il bimbo, infatti, fin dai primi anni si costruisce una immagine della realtà con cui ed in cui interagisce, in base alla quale sperimenta modalità di superamento dell'inferiorità, acquisisce una coscienza delle proprie forze e impara a rischiare.

Nel gioco, in specie, egli propone agli occhi dell'adulto i suoi percorsi affermativi che, pur modificandosi nel corso degli anni, manterranno inalterata la propria specificità.

Apprendere il coraggio, la tolleranza dello sforzo, la collaborazione costituisce la meta di un lungo processo di crescita che già nei primi anni si definisce, per poi essere sperimentato e rinforzato successivamente.

Gli psicoanalisti che - sulla scia di H. Hartmann - asseriscono l'autonomia originaria dell'Io a fronte dell'elaborazione delle pulsioni istintuali, rilevano l'importanza del lavoro sotto più aspetti: come attività creativa (per cui l'uomo trasforma col lavoro il mondo e ne è trasformato), come attività adattiva all'ambiente sociale, come attività emancipativa che si sviluppa per processi di differenziazione ed integrazione. Le energie originarie dell'Io - autonome da quelle pulsionali - e la costituzione di strutture che vincolano l'energia psichica, consentono il differimento delle scariche pulsionali e un comportamento attivo e trasformativo della realtà, attraverso cui la personalità si costruisce: vi si radica la possibilità di sintesi del passato e di «anticipazione del futuro».

In questo processo anche le energie dominate dal «principio del piacere», con tendenza alla scarica più immediata «per la via più breve» e quindi con incapacità di differimento della gratificazione, sono vincolate e mutate; per Rapaport (1960) allo schema primario «eccitazione - scarica - ripristino dell'equilibrio» subentra un modello secondario di differimento della scarica. L'energia pulsionale si trasforma in un'energia più flessibile, «gestibile», finalizzabile a servizio di mete creative dell'Io.

Secondo Anna Freud (1946), lo sviluppo della capacità di lavoro

è possibile se il bambino ha appreso a percepire fini più dilazionati che non una soddisfazione immediata, a coordinare a tali fini i suoi sforzi; vale a dire, se ha appreso a tollerare un certo grado di frustrazione della soddisfazione» hic et nunc».

Per I. Hendrick (1943) l'energia che sostiene l'attività sensopercettiva, cognitiva, muscolare investita nel lavoro non è derivata ma primaria: è un «*mastery instinct*» rivolto a interagire con l'ambiente, appropriarsene, modificarlo. «L'uso funzionale della mente, delle mani e in genere di strumenti, è un piacere primario che origina da un bisogno di padroneggiare». Viene così proposto un «principio di lavoro» attivato dal bisogno di esprimere e soddisfare efficacemente le potenzialità personali.

La capacità di dilazione della soddisfazione - di «elaborazione» di questa, ossia di lavoro - è per Erik Erikson (1964) essenziale alla costituzione della «identità personale», ossia della «capacità cognitiva ed emozionale di 'lasciarsi identificare' come individuo circoscritto in rapporto ad un universo prevedibile che trascende le circostanze dell'infanzia». L'identità - per questo studioso - non è solo il risultato di un processo di sintesi delle identificazioni successive (genitori, insegnanti, individui e gruppi di riferimento) lungo cui avviene lo sviluppo individuale, ma anche della «conferma» dell'individualità che la società opera attraverso attribuzioni di ruolo, «riti di passaggio», definizioni ideologiche ecc.. E, mentre la società sottopone l'individuo a questa «verifica» e «conferma», «ne viene a sua volta storicamente verificata, poiché l'individuo è indotto a mettere a disposizione dei processi societari quell'energia 'libera da conflitti' che egli è stato capace di far sopravvivere ai conflitti infantili». In sintesi, da tutto ciò dipende «l'autoverifica nel confronto con il lavoro».

Anche per Elliot Jaques (1960) - lo psicoanalista inglese di scuola kleiniana che ha privilegiato l'analisi dei processi lavorativi e del loro significato - l'«autovalutazione» è la funzione precipua dell'esperienza di lavoro. Jaques scrive:

Lavorare per vivere è un'attività fondamentale per l'uomo. Obbligandolo ad adattarsi all'ambiente, il lavoro gli permette di soddisfare le sue necessità, lo costringe contemporaneamente a misurare le sue capacità, ad esercitare il suo giudizio, ad assumersi delle responsabilità, a raggiungere risultati concreti e specifici. Il lavoro gli permette pure di stabilire un continuo rapporto fra la realtà esterna e la percezione di quella realtà... Per di più l'entusiasmo o l'apatia con i quali egli si dedicherà al lavoro ci diranno quale equilibrio esiste in lui tra le forze vitali e quelle distruttive. In breve, il lavoro non sod-

disfa solo le necessità materiali dell'uomo: nel senso profondo dell'espressione, il lavoro gli dà la misura del suo equilibrio psichico.

E altrove:

È attraverso il lavoro che l'uomo conserva il senso primario della sua realtà... la relazione tra i suoi processi mentali e il mondo esterno... verifica la sua immagine del mondo fisico e sociale cercando di trasformare quel mondo (Jaques, 1970).

In sintesi, per Jaques il lavoro sviluppa nell'uomo la conoscenza di sé e riduce la deformazione della realtà; inoltre, «l'entusiasmo o l'apatia» sono prove critiche dell'equilibrio psichico della persona; e «un lavoro ben fatto è il requisito base per vincere sentimenti di timore o di colpa»; un lavoro non riuscito può riattivare - secondo la prospettiva kleiniana di Jaques - le ansie inconscie relative alla paura di aver distrutto e perduto il rapporto con l'oggetto primario. Il lavoro riuscito è invece - nel profondo - «riparazione», ricostituzione dell'oggetto primario perduto.

Capitolo Nono
IL RICORSO ALLE TERAPIE

L'adattamento e la normalità

Una lunga esperienza dei problemi della vita organizzativa, e la familiarità con le questioni dibattute al riguardo, faceva scrivere a Kets de Vries (1980):

Benché vi siano molti dirigenti consapevoli dei costi emozionali della vita organizzativa, queste intuizioni sono abitualmente represse, soppresse o abbandonate, in quanto inadatte alla particolare atmosfera d'azione che caratterizza le organizzazioni. Il tempo speso in questi pensieri è percepito come uno sforzo marginale al lavoro reale del management e come fuorviante dagli obiettivi principali dell'organizzazione.
La conseguenza di questo atteggiamento è che le attività ritualistiche e la razionalizzazione del comportamento sembrano essere la norma e sono diventati i modi più accettati di trattare il quotidiano lavoro manageriale... Le pressioni al conformismo nelle organizzazioni hanno condotto alla negligenza e alla disattenzione per le intuizioni sulla dipendenza, la vita affettiva, l'ostilità, la vergogna, la colpa... Vi sono persone che respingono ogni intuizione del genere a causa dei benefici di «guadagno secondario», i vantaggi quasi impercettibili associati alla sofferenza umana, processi intesi a sostenere lo «status quo». E anche il confronto con le vere, sovente represse, ragioni dell'agire individuale può riuscire un'esperienza estremamente penosa, che rende più confortevole il prendere le distanze da queste intuizioni e lasciare le cose come sono... È ovvio che lo stato presente di impoverimento emozionale e la mancanza di intelligenza dell'agire umano nelle organizzazioni richiede maggior attenzione.
La situazione indica che un rilevante sforzo educativo potrebbe essere necessario per rinnovare la conoscenza dei manager con quanto non è usuale e, in senso convenzionale, inaccettabile, abbandonando perciò teorie semplicistiche della motivazione umana e del management per teorie più realistiche... per una visuale più realistica degli uomini e delle donne nelle organizzazioni, in contrasto con la persona meccanica, unidimensionale, presunta da molti teorici dell'organizzazione e anche da psicologi industriali.

Risultati identici e complementari hanno ottenuto le esperienze di Douglas La Bier, condotte lavorando anni a fianco di Michael Maccoby a Washington. Scrive La Bier (1986):

Maccoby si era trasferito nella capitale dopo dieci anni di collaborazione con l'illustre psicoanalista Eric Fromm, per svolgere una ricerca psicoanaliti-

ca, sponsorizzata da Harvard, sui quadri e i manager di aziende ad alta tecnologia, che rappresentavano la punta di diamante delle trasformazioni economiche e sociali, ed erano quindi rappresentative dell'impatto che l'organizzazione del lavoro e il lavoro stesso avevano sullo sviluppo psicologico degli individui.
La sua indagine sulle ragioni che stanno alla base di una brillante carriera in queste aziende, e sulle conseguenze emotive e intellettuali del successo professionale, aveva dato origine al suo best-seller del '76 The Gamesman.
Il volume era stato accolto come un'opera pionieristica, una vera pietra miliare negli studi sul dirigente d'azienda di oggi... Sono stati fraintesi i disturbi psichici e i conflitti interiori dei molti individui in carriera disturbati: i terapeuti e gli psicoanalisti convenzionali, infatti, non ne hanno capito le vere cause, non si sono resi conto che tali disturbi erano imputabili al successo professionale e non a problemi irrisolti dell'infanzia, perciò non sono riusciti ad individuare modi efficaci per risolverli.
L'ansia di far carriera, pur comportando spesso notevoli soddisfazioni morali e materiali, può dar luogo ad una serie di conflitti emotivi e di valori, spesso tenuti nascosti e camuffati... Chi è afflitto da conflitti interiori connessi col lavoro è strutturalmente più debole e più nevrotico degli altri, come normalmente si pensa? O, in alcuni casi, non è invece psichicamente più sano di chi sembra meglio adattato alla propria situazione? Talvolta infatti lo stress o i conflitti di valori derivanti dal successo professionale possono essere addirittura indici di un buon equilibrio psichico.
Non conviene affrontare i conflitti, anche a rischio di provocare dei danni emotivi, anziché cercare di tenerli sotto controllo con opportune tecniche antistress, con tranquillanti, o magari con la cocaina?
E che ne è di quanti, nella corsa al successo, diventano preda di passioni come l'avidità e il bisogno di distruzione? O di coloro che si trasformano in esseri corrotti, che cercano di razionalizzare tutto questo definendo la propria condotta come strategia «realistica» per vincere in questi tempi difficili?

Il ricorso alla terapia

Chi si confronta apertamente con i problemi emotivi legati all'impegno a riuscire, o coi conflitti di valore indotti dal modo in cui è riuscito, non ha evidentemente infilato la via dell'«*escapism*» onde rimuoverli. Chi invece imbocca questa via ha bisogno di tenere sotto controllo i sintomi derivanti da cause o concause lavorative patogene, che non vuole mettere in discussione.

Perciò egli ricorre - spesso peregrinando da un sanitario all'altro - ad un armamentario di medicine di dubbia efficacia, che di frequente hanno effetti collaterali tossici o inducono a farmacodipendenza. Fra i tranquillanti, le benzodiazepine sono gli ansiolitici più usati e posso-

no - dosate accortamente - attenuare i sintomi. Un aumento del senso di autocontrollo può essere procurato dalle varie tecniche di rilassamento (training autogeno, biofeedback, yoga, meditazione trascendentale). Ma si è poi riesposti a quelle situazioni di lavoro sociale configurate in modi che pretendono un eccessivo autocontrollo.

Altri chiedono aiuto ai gruppi di «*sensitivity training*» o «*T-Group*» per apprendere a controllare rapporti di lavoro di interdipendenza conflittuale; si seguono programmi di «autorealizzazione», esercizi di «assertività» e di «crescita», «terapie comportamentali», strategie per «modificare i comportamenti». Tutto ciò nell'illusione che, poiché si considera immodificabile la situazione che si subisce, quindi l'immagine dell'uomo che vi è inerente e che si dovrebbe condividere, se ne possano e debbano neutralizzare gli effetti. Ora, la «forza di volontà» non basta, consente qualche modificazione di superficie, non investe le radici motivazionali e conflittuali del disagio; ciò anche se questa linea terapeutica rafforza (salvo quando si incorre in esperienze di aggressività devastante nei T-Group) l'intenzione di preservarsi meglio dalle difficoltà delle situazioni reali di lavoro.

Per tutti questi sforzi di controllo o di alleviamento del sintomo può valere il commento di La Bier (1986):

> È vero che un tranquillante può sedare l'ansia e un antidepressivo può alleviare la depressione in modo molto più rapido di una terapia, ma il loro uso implica la scelta di «non combattere» le vere cause dell'ansia e della depressione. Per la persona è più importante affrontare una realtà dolorosa per conseguire un maggior sviluppo interiore, o eliminare la sofferenza immediata e tenersi i suoi problemi pur di non essere costretta ad affrontare la realtà?

Le riflessioni sulle esperienze di intervento terapeutico consentono di distinguere tre situazioni fondamentali.

1) Una prima e ovvia situazione è quella della persona psicologicamente immatura e talmente disturbata da non reggere le normali situazioni di tensione nella vita anche lavorativa, quelle in cui una persona sana trova opportunità di risposta positiva e anche creativa. Queste situazioni evidenziano l'inadeguatezza delle persone immature, ne acuiscono le difese e cronicizzano i disturbi. (Alcune di queste persone ricercano nell'organizzazione una «nicchia» in cui rifugiarsi, che le preserva da confronti con la realtà e al tempo stesso ne sterilizza il contributo).

2) La seconda situazione - che può apparire paradossale - è rappresentata da persone psicologicamente disturbate che si inseriscono bene, senza manifestare sintomi di disagio, perché la loro condizione psicologica è funzionale all'ambiente di lavoro. Si tratta di persone in varia forma immature e non risolte: o bisognose di dipendenza, o narcisisticamente egocentriche, o dominate da impulsi distruttivi (di radice sadomasochistica) che trovano un «cliché» adatto a loro in istituzioni che o impongono sudditanza, o valorizzano l'affermazione individualistica e la sete di potere, o creano un ambiente di conflittualità intraorganizzativa. Questo comportamento senza conflitti, di «normalità apparente», è consentito da un «*similarity matching*» - un adattamento reciproco per similarità - tra disposizioni nevrotiche dell'individuo e tratti nevrotici dell'organizzazione.

3) La terza situazione appare - come la seconda - paradossale, ma in senso inverso: è il disadattamento al lavoro di persone altrimenti sane e risolte. I comportamenti attesi o imposti in un'organizzazione possono mettere in logorante tensione persone che non soffrono altrimenti di conflitti emotivi. Una prolungata o abituale incertezza frustra la normale esigenza di comprendere e dominare la propria condizione e induce un'ansietà elevata; decisioni umilianti abbattono e demoralizzano chi ha un maturo sentimento di sé. O, più semplicemente, l'organizzazione non trasmette scopi se non di redditività a breve termine, non dà compensi se non monetari e di facciata - di «status» - non permette esperienze di consistente valore professionale, di appartenenza sociale e di collaborazione creativa.

Questa terza situazione include le persone di cui si è detto in precedenza, soggette a processi di rimozione e razionalizzazione: disturbi insorgono in chi persegue o ha raggiunto il successo accettando condizioni incompatibili con le proprie esigenze interiori, «tradendole» con una consapevole acquiescenza - per eccesso di «compliance» - a valori che sente negativi, accettando cioè di «vendere» - per amore della carriera - ciò che le sue istanze morali gli rimproverano di vendere.

Molti psicoterapeuti non conoscono adeguatamente i problemi e i conflitti legati al lavoro, anche al lavoro di successo, ossia gli adattamenti e i comportamenti che il successo può esigere. «Ciò che manca a quanti insegnano tecniche anti-stress e anti-esaurimento è la consapevolezza della differenza che corre tra il normale stress da pressioni esterne e il lato negativo dei valori e delle ambizioni degli

individui in carriera» (La Bier, 1986). Lo stesso si può dire per il medico che si limita alla pura prescrizione farmaceutica.

Questi terapeuti sono stati educati a considerare la persona matura come capace di adattamento a qualunque situazione della vita adulta, a ricercare le cause di disadattamento e scompenso nelle radici di conflitti infantili non risolti, ossia in una mancata «crescita psicologica» (che può ovviamente essere - in più casi - una concausa predisponente ai disturbi attuali). Il loro approccio terapeutico rinuncia ad aiutare le persone a comprendere le ragioni «attuali» dei loro disturbi, e, se del caso, a riconoscere le proprie complicità e ridefinire le proprie scelte.

Gli strumenti terapeutici

In una situazione di stress - si è detto prima - quando un'azione risolutiva non è possibile, si deve riflettere, «distanziare emotivamente» la propria condizione, «ridefinirla», valutare le proprie eventuali complicità nel causarla e le proprie capacità di farvi fronte, misurare la propria esposizione, adottare misure opportune anche se costose, ecc. Si è anche detto che sono diffusi da tempo nelle istituzioni americane programmi di supporto alle persone in difficoltà, i quali includono sia l'addestramento a capire e gestire lo stress, ad usare tecniche di rilassamento, sia servizi di «*counseling*».

Lo sforzo individuale e i supporti dell'istituzione sono efficaci a due condizioni: che l'individuo abbia una struttura di personalità «normale» e comunque «soddisfacente», con assenza di disturbi psicopatologici rilevanti, e che i fattori psicosociali di stress siano di gravità contenuta.

In assenza di queste condizioni, risulta necessario il ricorso ad interventi psicoterapeutici e farmacologici. Questi due ordini d'intervento muovono da due concezioni diverse dell'insorgenza di stati ansiosi: una attribuisce questa a conflitti intrapsichici o alla percezione e valutazione delle situazioni ambientali, l'altra ad un'alterazione dell'assetto biochimico cerebrale.

Studi recenti propongono d'integrare modelli che «probabilmente trattano due aspetti della medesima realtà descritti con linguaggi e metodi diversi». Questa concezione integrata propone una sequenza d'azione: gli stimoli ambientali (a) agiscono attraverso la mediazione della struttura affettiva e cognitiva della persona (b) che ne defi-

nisce il significato e il potere stressante; questo viene tradotto in modificazioni biochimiche cerebrali (c) le quali generano le reazioni emozionali di ansia e le concomitanti modificazioni psicofisiologiche (d).

Le diverse forme di intervento terapeutico - di cui si fa ora cenno - agiscono elettivamente o prioritariamente su uno di questi momenti.

A) *Il «counseling»* - del quale si è detto in precedenza - agisce sull'elaborazione iniziale della situazione stressante: al «*counselor*» è chiesto supporto affettivo, disponibilità all'ascolto e alla comprensione, collaborazione - non direttiva - all'analisi e al chiarimento.

È possibile un rapporto di sostegno molto semplice (per cui si è detto che persone come un amico sicuro o il legale di fiducia sono già terapeuti) che viene definito «*counseling* di base». Ma - per persone meno risolte e in situazioni meno facili da affrontare - può essere necessario un «*couseling* strutturato» che richiede preparazione all'assistenza psicologica e formazione specifica.

B) *Le tecniche di rilassamento* intendono alleviare le reazioni emozionali di ansia e le risposte psicofisiologiche che le accompagnano (agendo sull'equilibrio neurovegetativo e ottenendo una diminuzione della frequenza cardiaca e della pressione sistolica, della conduttività elettrica cutanea, della tensione muscolare, del consumo di ossigeno, modificazioni elettroencefalografiche....); insieme a questi primari effetti sull'equilibrio emotivo e fisiologico (punto «d» della sequenza suesposta) si ottiene una miglior valutazione cognitiva della propria capacità di controllo e quindi una minore pericolosità attribuita alla situazione (punto «b» della sequenza).

Gli esercizi fisici e i programmi per «mantenersi in forma» si rifanno al concetto di «resistenza incrociata» col quale Selye intendeva il reciproco rafforzamento degli apparati - in un organismo sano - nella difesa dalle aggressioni stressanti.

Una serie di studi di Heinzelmann (1975) e di Durbeck e colleghi (1972) hanno provato che i soggetti sottoposti a un programma di esercizi fisici ne traevano «effetti sul lavoro, sulla salute e sul comportamento», che miglioravano nel confronto con colleghi di gruppi di controllo. Ossia: erano migliori il lavoro fisico e mentale, la capacità di decisione e concentrazione, l'energia e la produttività, il gusto del lavoro; in rapporto al periodo precedente l'esercizio fisico, la salute era migliore, il peso corporeo ridotto, il sonno più riposante, le

abitudini di vita più sane, e gli eventi stressanti erano affrontati con maggior sicurezza ed equilibrio.

Il rilassamento muscolare progressivo è conseguito mediante una serie di esercizi che distendono i principali gruppi muscolari e allentano in concomitanza la tensione nervosa. Un aiuto al rilassamento è fornito dagli apparecchi di *biofeedback*, che informano il soggetto su dati fisiologici critici e in particolare sull'eventuale ipertensione (Birbaumer 1977).

La meditazione trascendentale (termine che molti considerano fuorviante, poiché può far pensare ad «alcunché di religioso o di mistico») invita ad una posizione rilassata e a concentrarsi sul movimento del respiro, per alcuni minuti. È facile da apprendere e non assorbe tempo. Gli effetti sono stati provati da più studi (Robbins e Fisher, 1972; Kuna, 1975; Friend, 1976) e in particolare da quelli di Frew (1974, 1977) che ha rilevato conseguenze benefiche su molti aspetti della vita di lavoro. Tuttavia, secondo Cooper (1984), «l'efficacia della meditazione trascendentale dipende largamente dall'orientamento e dalla motivazione dell'individuo», e Frew ha trovato che essa è maggiore «nelle strutture democratiche».

Dalle tecniche di rilassamento e di meditazione suddette Benson (1974) ha «distillato gli elementi chiave» e proposto la «*risposta di rilassamento*» con effetti benefici provati in replicate sperimentazioni (Peters e Benson, 1978).

Efficace è risultato anche il *training autogeno,* introdotto in terapia da J.H. Schultz (e chiamato «autogeno» per differenziarlo dalle tecniche ipnotiche). Esso persegue modificazioni psicofisiologiche e dello stato di coscienza mediante esercizi graduati di «concentrazione psichica passiva». (È considerato una versione occidentale delle tecniche orientali legate allo yoga). Il suo apprendimento è più impegnativo e la sua applicazione in ambiente lavorativo appare meno diffusa che per altre tecniche di rilassamento.

C) *Gli interventi psicoterapeutici* sono necessari nei casi in cui i supporti e le tecniche suddette sono insufficienti. Essi esigono un impegno di tempo più lungo, implicano una disponibilità affettiva più coinvolgente per i soggetti, comportano un maggior costo economico.

Gli interventi terapeutici si rifanno ad indirizzi teorici diversi e seguono quindi modalità applicative differenti. *Le psicologie del profondo* analizzano la personalità individuale e la sua storia costitu-

tiva: *la psicoanalisi freudiana* interpreta i sintomi e i loro significati simbolici per riconoscere e risolvere i conflitti inconsci che causano l'ansia nevrotica; *la psicologia individuale adleriana* intende scoprire come l'individuo ha cercato di compensare fittiziamente il sentimento d'inferiorità (causa della sofferenza nevrotica) ristrutturando il suo stile di vita; *la psicologia analitica junghiana* tratta il ruolo dell'esperienza del lavoro nei processi di individuazione; *la psicologia fenomenologica* si rivolge al «senso» delle sofferenze e dei disturbi in rapporto al significato del mondo vissuto e delle intenzioni progettuali.

Più semplici e brevi sono *le terapie comportamentali:* esse trattano direttamente il comportamento insoddisfacente, considerato un'abitudine male adattata, impiegando metodi intesi a far apprendere un nuovo comportamento. Usano tecniche varie: ad es. si desensibilizza la persona esponendola ripetutamente - in maniera più accettabile - a situazioni stressanti del genere di quelle che essa non riesce a fronteggiare, guidandola così gradualmente a viverle con distanziamento emotivo.

La psicoterapia cognitiva guida l'individuo ad analizzare come si sono andati costituendo in lui - lungo l'interpretazione degli eventi - l'immagine di sè, i quadri di giudizio e pregiudizio, le aspettative e le paure correlate; si intende così modificare le valutazioni irrazionali e l'attribuzione di significati minacciosi a fatti e situazioni.

Tra le terapie proposte, ha avuto diffusione - negli anni sessanta e settanta - il «*sensitivity training*» (o «*Training Group*», «*T Group*»), che propone giornate di convivenza in gruppo non strutturato. Da queste esperienze - in cui sono frequenti le tensioni e le espressioni di aggressività - non sono derivati in genere apprezzabili arricchimenti della consapevolezza personale e i relativi trasferimenti in migliori relazioni di lavoro.

Con il suo largo successo e il suo declino, il «*sensitivity training*» ha rappresentato con evidenza una falsa promessa di soluzione. Anche interventi terapeutici individuali e ben più affidabili possono essere una falsa promessa, quando sono inadeguati alla situazione: quando cioè le cause stressanti risiedono in distorsioni di valori, di interpretazioni, di comportamenti collettivi in seno ad organizzazioni patogene.

Capitolo Decimo

LA «SALUTE DELL'ORGANIZZAZIONE»

Dalla «occupational health» *alla* «organizational health»

Peter Drucker (1987) definisce la società contemporanea «società di organizzazioni»:

Un secolo fa la maggior parte delle attività, incluse le attività economiche che chiamiamo affari, erano svolte principalmente in imprese di lavoro familiare o diretto da una famiglia... Al nostro tempo esse si sono generalmente organizzate in istituzioni: imprese di affari, agenzie governative, università, ospedali... E tutte devono essere dirette da «managers». Il «management» è quindi la funzione specifica dell'odierna «società di organizzazioni»... È solamente in questo secolo, e largamente negli ultimi cinquant'anni che il management è emerso come una funzione generale della società e come un genere distinto di lavoro, una disciplina... Il management fa un'organizzazione di ciò che altrimenti sarebbe un'accozzaglia. Esso è un organo efficace, integrante, vivificante.

In questa «società di organizzazioni» Jaques (1955) distingue fra organizzazioni o istituzioni sociali «adeguate» ai modi di sentire ed agire ed ai bisogni degli uomini, e istituzioni «inadeguate» o «alienanti»: queste «si oppongono alla natura dell'uomo e allontanano gli individui dalla società» assoggettandoli arbitrariamente, e conducono alla «insorgenza di ansia persecutoria» danneggiando i rapporti interpersonali e sociali.

In un convegno, nel 1988, dello International Committee on Occupational Mental Heath, il presidente Harold Bridger insisteva sulla necessità di mettere a fuoco - dopo l'attenzione dedicata ai temi della salute nel lavoro individuale («*occupational health*») - i temi della «salute organizzativa» («*organizational health*»), vale a dire «il modo in cui l'organizzazione nel suo insieme funziona, il suo significato per chi ci lavora, in che grado consente all'individuo e ai gruppi di esercitare la loro responsabilità per la propria salute»; in altri termini, «la salute psicosociale nel contesto della vita dell'organizzazione». Per questa via, si può passare più radicalmente dalla diagnosi e dalla cura alla prevenzione, dalla «gestione dello stress» («*stress management*») alla prevenzione del medesimo («*stress prevention*»).

In tal modo si riprende un'esigenza sentita da tempo, che Levin-

son (1973) formulava come l'andar oltre «la semplice esperienza di impilare empiricamente un fatto sull'altro... Gli studi delle correlazioni di una variabile con un'altra non spiegano i 'perché' delle relazioni... Gli studi dello stress lavorativo servono a poco se non orientano all'alleviamento e alla prevenzione dello stress».

I cambiamenti fondamentali e le resistenze

Affermando la necessità di «cambiamenti strutturali fondamentali» gli autori suddetti e molti altri indicano la via per intervenire sul «terreno di coltura» comune a vari agenti di stress. Ma «le organizzazioni sono molto meno malleabili e mutabili di quanto vorrebbero pensare alcuni esperti di progettazione organizzativa» (Kets de Vries e Miller, 1984) i quali trattano i comportamenti organizzativi come interamente consapevoli, autotrasparenti, risolvibili sul piano del confronto razionale. Ma se i problemi - come avviene in situazioni di forte stress organizzativo - sono radicati nelle cause nascoste, ossia stili nevrotici, fantasie irrealistiche, relazioni confuse e potenzialmente distruttive, allora la loro soluzione incontra resistenze causate da profondi meccanismi di difesa.

Queste difese hanno l'importante funzione di conservare l'autoimmagine e l'equilibrio affettivo costituito, di proteggere da impulsi e affetti che vi possono attentare creando conflitti, e provocando consapevolezze penose. Ma queste difese sono eccessive e disfunzionali quando, di fronte a sollecitazioni di una realtà esterna dissonante con il modo di viverla, esse fanno respingere la visione ansiogena del mondo interno inadeguato, e impediscono di trattarlo e risolverlo. È quanto avviene nelle persone implicate - soprattutto con alta responsabilità - nelle organizzazioni che, per sopravvivere, richiedono di ridefinire strategie, strutture, assetti di potere, competenze e prospettive professionali, e quindi creano problemi di riorientamenti, confronti, perdite, sospetti, mentre il superamento della situazione esigerebbe apertura, fiducia e disponibilità reciproca. I meccanismi di difesa proteggono dall'ansietà causata da queste esigenze nuove della realtà, se esse sono vissute come incompatibili e conflittuali con gli assetti adattivi profondamente costituiti. Le difese sono allora patogene.

Infatti, come rileva Kets De Vries (1980), il superamento di situazioni bloccate dallo stress del cambiamento richiederebbe di

far acquisire al manager una nuova conoscenza di quanto gli è insolito e, in senso convenzionale, inaccettabile, di lasciare perciò teorie semplicistiche della motivazione umana e del management per visuali più realistiche. Questo riorientamento potrebbe diventare un viaggio in se stesso, non solo stabilendo una maggior consapevolezza delle ragioni dell'azione individuale e organizzativa ma anche riconoscendo i costi emozionali della vita nell'impresa. Tale ricerca potrebbe anche condurre a capire la limitatezza della razionalità nella vita organizzativa, i rapporti tra la realtà e la fantasia nell'azione individuale e organizzativa, la natura delle differenze tra processi di pensiero e modelli di comunicazione manifesti e latenti. Un'altra conseguenza potrebbe essere che si presti più attenzione all'auto-osservazione, all'autoanalisi e allo sviluppo dell'«empatia» umana. Ciò anche se ...il confronto con le ragioni reali, sovente represse, delle proprie azioni può essere un'esperienza estremamente gravosa, per cui è più comodo prendere le distanze da questa consapevolezza e lasciare le cose come sono. Ma ...l'assenza di empatia cambia il leader in un automa, soggetto ad un comportamento distruttivo. Una ...leadership sana e forte, ... libera dai conflitti tra fantasia e realtà, ... basata su una convinzione profonda e sulla comprensione delle proprie forze e debolezze, può costruire chiarezza nei ruoli organizzativi, istituire fiducia e senso di generatività nei confronti dei dipendenti, reale partecipazione e delega, quindi conseguire la maggior efficacia dell'organizzazione.

Il superamento di situazioni bloccate non riguarda solo il manager. Nei rapporti disfunzionali tra l'ambiente esterno dell'organizzazione e il suo interno, e nei rapporti interni, sono implicate tutte le componenti dell'organizzazione, con le loro collusioni e le loro dissonanze.

La diagnosi delle disfunzioni organizzative e la trasformazione terapeutica

La conoscenza dei punti di forza e dei blocchi funzionali di un'organizzazione integra due modalità: l'approccio analitico, razionale, proprio degli interventi di «*organization development*» (in cui la responsabilità è centrata sui professionisti che conducono l'analisi) e l'approccio centrato sulla consapevolezza che l'organizzazione ha dei propri problemi, sulla mobilitazione delle sue energie nel riconoscerli e nell'impegnarsi a risolverli.

È necessario conoscere - per usare i termini di Checkland (1981) - sia il sistema delle attività che il sistema dei significati, sia i fatti e i

dati sia il modo in cui vengono vissuti e interpretati dagli attori sociali che li producono e che ne subiscono l'effetto. Il decorso formale ed informale della vita organizzativa - e il rapporto tra queste modalità - è rispecchiato nelle ragioni che le persone attribuiscono ai fatti, nel convergere e divergere di queste ragioni secondo i vari partecipanti. Da queste ragioni dipendono le prospettive: quello che i soggetti auspicano e propongono per il decorso del lavoro organizzato, quello che essi intendono preservare, ritoccare, mutare.

Sulla base di questa conoscenza, si può procedere dalle difficoltà evidenziate - i sintomi - ai problemi che le creano e al tema o ai temi centrali comuni a questi problemi. In questo iter di approfondimento si giunge al cuore, al punto decisivo: «se vi è fiducia nella possibilità di risolvere i problemi». Come hanno sperimentato Merry e Brown (1987),

> l'organizzazione è presa nello stesso doppio legame contraddittorio in cui è preso l'individuo nevrotico. I membri dell'organizzazione per diventare consapevoli delle illusioni organizzative e di come queste bloccano la realtà, dovrebbero confrontarsi con questa realtà. Ma è precisamente per evitare questa realtà che ne ne viene sviluppata una rappresentazione fantastica.

Per Bradford e Harvey (1970)

> i miti disfunzionali sono profondamente radicati nelle convinzioni e nelle strutture percettive delle organizzazioni; è difficile isolarli ed identificarli e ancor più - ovviamente - sradicarli. Essi consentono ai membri delle organizzazioni di essere passivi, dipendenti e in definitiva irresponsabili nell'affrontare i problemi dell'organizzazione.

Convinzioni irrealistiche, coalizioni e dissidi, relazioni transferenziali e confuse, comportamenti regressivi nei gruppi, rimangono immutati, mentre si vorrebbe un'organizzazione risolta e funzionale: si fa «un uso difensivo dell'organizzazione» mediante meccanismi di difesa socialmente strutturati, sviluppati inconsciamente, per reprimere «l'ansia primaria» suscitata dal cambiamento. È solo quando il peso di queste difese è avvertito come eccessivo, imprigionante, immobilizzante, e la difesa si rivela come falsificatrice di una realtà le cui disfunzioni sono ormai troppo rischiose e minacciose, è solo allora che insorge «l'ansia secondaria» nei confronti delle difese e si avverte l'urgenza di liberarsene.Si avvia allora un processo di scoperte («*insights*»), di presa di coscienza, che è un lungo, e non lineare itinera-

rio: un'elaborazione («*working through*») simile a quella delle esperienze di perdita e di lutto. Ma «senza il processo di 'working through' raramente si realizza l''insight' e quindi un cambiamento durevole e costruttivo» (Kets De Vries e Miller, 1984). Attraverso questo processo si apprende a fare «un uso funzionale» e non difensivo dell'organizzazione, non si cercano più ripieghi, e «capri espiatori», ma ci si mette in crisi accettando di deprimersi per evitare la stagnazione e l'involuzione e per diventare creativi. («Si impara ad aver di nuovo paura per rinnovarsi», secondo l'espressione di Jung, o «si apprende l'incertezza» secondo Jaques). Si sperimenta un valore che dà il «coraggio di andare oltre». Si affronta la contrarietà dell'agire, che ravviva, anziché subire la contrarietà del rinunciare, che avvilisce. Il gruppo, liberato dai comportamenti regressivi che utilizzano in modo fantasmatico il rapporto col superiore, garantisce libertà agli individui. A fronte delle realistiche responsabilità e attese del gruppo, il leader diventa efficace e creativo.

È così possibile un confronto - sulla base dei dati e dei modi di vedere - e un chiarimento che mette a fuoco i temi ambigui e controversi: si utilizzano i contributi e i punti di vista dei portatori di competenze finanziarie, tecnologiche, organizzative, amministrative, sociali.

Nel «riprendere il contatto con la realtà esterna e interna», nel valutare le alternative e decidere i cambiamenti (anche ristrutturazioni o mutilazioni penose), si riesce a perseverare e far evolvere l'identità storicamente acquisita dell'organizzazione se:

- si differenzia ciò che accade nella realtà esterna dalle attività interne che lo producono, e viceversa: si precisano le responsabilità delle disfunzioni, si decidono le azioni di confine, i presìdi, i controlli;
- si accompagna alla valutazione razionale l'evidenza delle certezze, dei timori, delle speranze condivise e particolari. (È auspicabile andare al di là di ciò che «viene pensato» e «viene detto» per cogliere ciò che «si fa» e «si sente»: «La confusione tra il pensare e il parlare, da un lato, e l'agire dall'altro, può aprire gli occhi. Noi tendiamo a conferire poteri magici alle parole e ai pensieri ed a sostituirli all'azione senza essere consapevoli di farlo. Ovviamente la fede magica qui potrebbe interferire con l'efficacia dei processi organizzativi» (Merry e Brown, 1987).

Ne deve risultare:

- la completezza e la tempestività delle soluzioni scelte, la considerazione degli effetti collaterali, delle condizioni politiche e dei costi di realizzazione;

- la definizione dei modi idonei a controllare sperimentalmente le ipotesi originarie e le scelte conseguenti;
- un piano di implementazione che attribuisca le responsabilità, assicuri le risorse, definisca i tempi, preveda i momenti di verifica.

Il coinvolgimento e la responsabilizzazione ovviamente non significano livellamento e omogeneizzazione, ma un coordinamento è una «armonizzazione delle differenze», che prevenga la patologia e il blocco del «ciascuno per sé». A settori organizzativi e individui viene fornita l'informazione necessaria per comprendere le ragioni organizzative, per influirvi in quanto loro compete, per «sentirsi in controllo» della situazione: si eliminano malintesi, inerzie, e soprattutto il risentimento e per la negata possibilità di esprimersi e per il sentirsi «al buio» e «alla mercè» di circostanze non spiegate. Può diminuire così il rischio che si perseveri in quelle «fantasie irrealistiche» di cui si è detto sopra.

La «manutenzione della salute»

In un'organizzazione «in salute», la «manutenzione preventiva» è suggerita - dalle esperienze di successo - su due direttrici complementari:

1) il controllo del realismo dell'andamento organizzativo, della capacità di adattamento flessibile, dell'efficacia presente e della «costruttività in rapporto ai fini a lungo termine dell'organizzazione».

2) Indirizzi congruenti nel sistema umano: nel reclutare, assegnare compiti, formare, promuovere, motivare. Tre aspetti appaiono cruciali:

a) nell'assegnazione dei compiti, stare attenti alla congruenza tra la «componente discrezionale» del lavoro (definita dall'affidamento di valutazioni, scelte, iniziative) e la capacità di autonomia della persona: ne dipende la prevenzione dell'insorgenza di ansia depressiva - se la capacità di autonomia della persona è inadeguata - e di ansia persecutoria, se all'opposto la «componente prescrittiva» del lavoro è talmente prevalente da bloccare l'esercizio di autonomia discrezionale da parte di una persona capace (Jaques, 1955).

b) Un sistema motivazionale ispirato ad una corretta «teoria del livello di aspirazione» (Mintzberg, 1983) tiene presente che:

- i «*targets*» imposti ottengono livelli di performance inferiori a quelli che un individuo di solito esige da sé - in un lavoro libero - o

a quelli che è chiamato a concordare, in un lavoro organizzato (Feldman e Kanter, 1965);

- l'esperienza di successo innalza il livello di aspirazione e l'ambizione degli obiettivi, l'esperienza di insuccesso li deprime (Cyert e March, 1963; Eilon, 1971);

- se l'obiettivo proposto è troppo difficile o troppo facile da raggiungere la motivazione al conseguimento decade (Stedry, 1960). Ne segue la necessità di controllare che il livello di esigenza di un obiettivo assegnato sia realistico e costante in rapporto al permanere o variare della situazione in cui si lavora, oltre che - ovviamente - al perdurare del suo interesse per i fini dell'organizzazione (Mintzberg, 1983);

- un costante feedback - quale può legarsi al controllo suddetto dell'adeguatezza dell'obiettivo - ha un rilevante effetto di rafforzamento positivo del livello di aspirazione (Kast e Rosenzwerg, 1974).

Sono noti gli effetti - in esperimenti di laboratorio e nelle attività normali - del rinforzo positivo o negativo (del «bastone» o della «carota», se si possono usare per gli uomini metafore così sprezzanti). Il rinforzo positivo orienta e conferma il comportamento, migliora il concetto di sè, della persona, la sua ambizione ai propri occhi e a fronte delle attese altrui; il rinforzo negativo non è detto che serva ad orientare, mentre provoca difesa e allontanamento - se non risentimento - e fa imparare ad «evitare la punizione». Inoltre è noto che il rinforzo formalizzato, regolarmente (ritualisticamente) atteso, perde effetto. Ma soprattutto è efficace il rinforzo fornito dall'informazione su quanto si è realizzato con la propria attività. Esso fortifica la «motivazione intrinseca» al lavoro, complemento alla «motivazione estrinseca» rappresentata dal compenso economico: la motivazione intrinseca è legata alla visione che quanto si fa ha un fine e un senso.

Un sistema motivazionale correttamente ispirato non ha i connotati controproducenti di un rituale di controllo sotteso di sfiducia, ma espande le aspirazioni personali a servizio dei fini dell'organizzazione (Jaques, 1970).

c) Più largamente, si propone una costante conoscenza e controllo («*audit*») del clima organizzativo, nell'insieme e nei settori, per prevenire l'insorgenza di orientamenti dissonanti, di perdita di contatto con la realtà ed elaborazione di rappresentazioni fantastiche, di relazioni confuse ecc., ossia di «sindromi nevrotiche» disfunzionali nei modi di sentire e di comportarsi.

Constatazioni tempestive di situazioni siffatte consentono solleciti interventi correttivi sulle cause.

La «leadership trasformazionale»

A) *Integrità emotiva e azione innovativa.* Riepilogando il contenuto delle interviste a sei «*Chief Executive Officers*» - sei «mostri sacri» dell'imprenditoria americana - Levinson e Rosenthal sintetizzano le caratteristiche comuni a questi leader di grandissimo successo. I risultati e i commenti si prestano a confronti nell'ampio e coerente quadro della leadership che è frutto dei rapporti di tante esperienze, dalle prime di Drucker - di mezzo secolo fa - a quelle riferite nel recente best-seller di Peters e Waterman.

Può apparire singolare che si possa generalizzare senza forzature quanto Levinson e Rosenthal (1984) scrivono dei soggetti del loro studio:

> Hanno alterato deliberatamente le loro organizzazioni per farle sopravvivere... e tuttavia, pur con tutte le trasformazioni avviate, le organizzazioni non hanno perduto la loro identità: erano nuove fronde fiorite dal vecchio tronco... Ognuno ha dovuto fare ciò che gli consentiva la propria personalità... ma badava a non sfruttare l'organizzazione per ricavarne motivi di gloria personale; l'organizzazione veniva prima di lui... E durante il processo di trasformazione hanno avuto il pieno controllo dell'organizzazione sia formalmente sia di fatto.

Il confronto esplicito e anche conflittuale sui problemi previene comportamenti sleali e «pugnalate alle spalle», educa alla disponibilità a cambiare idea e al rigore con sé, dando uno spazio accettato alle idee e alle persone migliori. (A questo riguardo, sono interessanti esempi istituzionalizzati di «verifiche incrociate», oltre che l'impiego diffuso di «*task forces*» interfunzionali ed altri strumenti d'interazione).

La trasformazione è in tal modo un'esperienza di «*eustress*», che fa superare resistenze non chiedendo una compiacente sottomissione ed obbedienza («*compliance*») ma ottenendo un impegno convinto («*commitment*»).

Più d'un autore rileva il legame assiduo del leader con l'organizzazione e con ogni sua parte, «come quello di un direttore d'orchestra stabile che ne conosce bene tutte le componenti». Invece di isolarsi nel romitaggio del suo ufficio e della sua sala riunioni, questo leader sente il bisogno di conoscere l'organizzazione non solo attraverso il filtro dei collaboratori diretti (cui a loro volta arriva un'immagine già filtrata gradino per gradino) e non solo attraverso le cifre

dei rapporti, ma di acquistarne la conoscenza - e il controllo - che fornisce il vedere di persona gli ambienti e le persone: «dirige andando in giro» (si è già coniato l'acronimo «Mbwa» per «*Management by wandering around*»). È un comportamento che ha generato ritratti «mitici» di leader sostenuti da un'aneddotica vivace su fatti di colore e anche su conseguenze rilevanti di questa loro presenza fisica; ritratti in positivo, che descrivono atteggiamenti d'interesse per gli uomini, di sensibilità e di esigenza, di familiarità e di giusta distanza. Il leader di alta capacità riceve molto perché dà molto, e ottiene che le persone si rispettino tra loro perché tratta tutti con equità e senza favoritismi.

Il suo impegno professionale e affettivo per l'organizzazione (qualcuno lo definisce «amore per l'organizzazione») attesta una personalità matura, non invischiata in fantasie narcisistiche di un «Io grandioso» che si serve abusivamente di uomini e cose.

L'interesse per questa potenza autentica di un «Io forte», non contraffatta da una velleità inconscia di onnipotenza, ha spinto chi ha conosciuto molto da vicino la storia personale di qualcuno di questi leader a tracciarne un profilo in profondità: un esigente «Io ideale» si è formato in situazioni primarie nelle quali l'emulazione e la spinta all'indipendenza nei confronti di figure parentali forti era da queste compresa e recepita, su un terreno di affetto rassicurante e di guida equilibrata, che preveniva la deviazione in spinte distruttive. (L'eredità e l'originalità di Thomas Watson Jr. nei confronti del padre Thomas Watson Sr., cui è succeduto al vertice dell'IBM, sono ben rilevate da Levinson).

Una personalità forte non teme dissensi lealmente espressi e dà modo di esprimerli senza timore e con responsabilità. Anzi, non teme l'ostilità, e se è convinta di dovere prendere decisioni sgradite e formulare giudizi spiacevoli non esita. Dove l'appartenenza all'azienda è sentita, il rispetto e la vicinanza umana non sono contraddetti da esigenze di efficacia e da provvedimenti che l'assicurano: non vi è ambiguità, ma salutare confronto con la realtà. Il leader esercita il controllo anche mediante verifiche continue e al tempo stesso dà gli spazi di autonomia necessari, «incoraggia l'autonomia e l'imprenditorialità», l'assunzione di rischio. Aiuta a prevedere e prevenire gli insuccessi e a superarli. Associa i collaboratori ai propri successi, non li mette in ombra. Infine pone tempestivamente le basi per la propria successione prevedendo che il successore possa operare in situazioni diverse e con stile diverso.

È di una personalità simile che ha bisogno il lavoro sociale; si sottolinea che ne dovrebbero tenere ben conto le scelte dei consigli di amministrazione, le promozioni interne alle aziende, e anche i «cacciatori di teste» manageriali.

B) *Visione e realismo.* L'equilibrio e il dominio emotivo delle situazioni non sono l'unica condizione di successo del leader: viene variamente rilevato che «il leader è uomo di pensiero oltre che di azione», che «non può accettare il rischio senza una visione chiara e una concettualizzazione basata su ipotesi specifiche».

I leader di successo appaiono avere in comune - qualunque sia il settore di attività delle organizzazioni che dirigono - la capacità di mantenere saldamente quest'attività focalizzata verso la destinazione per cui è nata: verso l'ambiente esterno che utilizza i suoi prodotti o servizi. La funzionalità e l'affidabilità di questi sono «l'ossessione» del leader. Ciò assicura il contatto con la realtà esterna che previene dalle distorsioni e dalle illusioni disfunzionali, patogene - come si è detto - per la vita dell'organizzazione: la variegata realtà interna di questa è orientata in modo coerente dal contatto con la realtà esterna.

Le esigenze di risultati immediati sono incluse in una strategia per il futuro senza la quale diventerebbe provvisorio e precario tutto: dalla definizione dell'identità tecnologica dell'impresa alle politiche di investimento nelle risorse di ogni natura, ai criteri di gestione dei costi, alla possibilità di motivare gli uomini.

Ovviamente il definire le strategie richiede la capacità di considerare senza omissioni tutte le variabili necessarie, di integrarle e sintetizzarle.

«Le innovazioni vengono suggerite dall'ambiente cui sono destinate», «gli utenti suggeriscono le idee», tanto più in mercati e ambienti che si differenziano e si frantumano. Queste e altre affermazioni siglano l'indirizzo dato dai leader di successo alle loro imprese, indirizzo che realizza anche rapporti di «*partnership*» con utenti rappresentativi. «Le aziende esemplari tendono ad essere guidate più dal cliente che dalla tecnologia o dai costi», constatano Peters e Waterman (1982), e «l'orientamento al cliente è un potente fattore di motivazione». Queste aziende non presentano il morbo di «*Marketing Myopia*», come Theodore Levitt (1978) definisce la stagnazione dell'impresa che non vede l'incipiente obsolescenza dei suoi prodotti.

Anche il disegno delle strutture intende adeguarle al contatto con l'esterno: le strutture sono semplici, flessibili, su scala contenuta per

«deverticalizzare» la gerarchia e favorire l'imprenditorialità, per consentire visibilità interna e attività integrate, e anche «per evitare la sclerosi e l'intorpidimento» in cui incorrono facilmente le grandi strutture. Si incoraggia la sperimentazione e la correzione sperimentale quando si corre il rischio di essere paralizzati dal voler «analizzare e discutere tutto», mentre «vincere la corsa contro il tempo» è un fattore critico di sopravvivenza. (L'hanno vinta imprese caratterizzate da un «caos strutturato» in un «ambiente rigoglioso»).

C) *La «creazione del significato»*. Può apparire enfatico - un'enfasi condivisa da gran parte degli studi sull'organizzazione - attribuire alla leadership il valore e la responsabilità di «dare un significato alle organizzazioni» e di trasmetterlo pervasivamente. In verità, se si pensa all'importanza delle persone al vertice dei movimenti politici e delle comunità scientifiche organizzate, alla loro influenza e alle attese nei loro confronti, o anche alla rilevanza centrale delle figure ispiratrici di interessi non organizzati (quali le correnti d'opinione su temi importanti) la funzione sintetica e simbolica della leadership riconosciuta appare in tutta evidenza.

D'altronde il significato condiviso di un'organizzazione è il risultato dei comportamenti appena ora su detti, nei quali si esprime uno scopo comune e un «io collettivo»: in questo si ravvisano tutte le componenti professionali e i livelli sociali, senza confondere i diversi interessi contrattuali e le diverse appartenenze nella società esterna.

Nel mantenimento dell'attività di un'impresa o istituzione sana, e tanto più nei processi di risoluzione di situazione organizzative nevrotiche, le scelte e i comportamenti del leader «danno un senso all'azione» interpretando le istanze diffuse nell'organizzazione e facendone le fondamenta stabili dell'appartenenza, della stima e della fiducia reciproca. Senza queste fondamenta, le attività di collaborazione si atterranno «a criteri di convenienza reciproca... e si assisterà al formarsi di transitorie identità di gruppo che rispondono solo a motivi egoistici». Si sviluppa e diffonde l'atteggiamento che gli studi di comportamento organizzativo hanno convenuto di chiamare «machiavellico» definendolo come «manipolatorio e non etico» (Christie e Geis, 1970).

A ricerche come quella di Hunt e colleghi (1989) il «machiavellismo» risulta negativamente correlato con l'impegno nell'organizzazione e con l'efficacia di questa. Shackleton e altri (1990) indicano che «manager più manipolativi possono avere dipendenti più risentiti».

Vale a dire: dove non vi sono finalità condivise non si può essere che degli opportunisti che cercano di sfruttarsi reciprocamente. Se si combinano due giudizi severi, quello di Frederick Herzberg - «I manager non amano il prodotto: anzi, ne diffidano» - e quello di Akio Morita, presidente della Sony- «I dirigenti occidentali s'interessano troppo poco dei loro lavoratori» - si è portati a pensare ad un reciproco effetto negativo tra queste due variabili: da un lato un prodotto inetto a convincere del suo valore chi lavora a produrlo, dall'altro un lavoratore che ricambierebbe il disinteresse dell'aziende nei suoi confronti col proprio disinteresse al prodotto dell'azienda. Ciò mentre l'interesse dell'industria giapponese sia al prodotto sia alle «risorse umane» è alla base della «qualità eccellente» dei prodotti e dei livelli di produttività, e della conseguente invasione dei mercati occidentali.

Per Peters e Waterman (1982) «il motivo per cui tante imprese americane non concentrano tutta la loro attenzione sul prodotto o sulle persone è che, a quanto pare, la concentrano su qualche altra cosa. La loro attenzione, infatti, è rivolta soprattutto all'analisi condotta nelle torri d'avorio del quartier generale e ai giochi di prestigio finanziari, strumenti che dovrebbero eliminare il rischio ma che, purtroppo, eliminano l'azione».

Questi autori consentono con le affermazioni di David Ogilvy (1975) - «La maggioranza degli uomini d'affari sono incapaci di pensiero originale perché non possono liberarsi dalla tirannia della ragione» - e di Theodore Leavitt, docente di marketing ad Harvard: «I costruttori di modelli elaborano intricati alberi delle decisioni le cui pretese di utilità sono pari solo al timore reverenziale che i responsabili operativi provano verso i tecnocrati che li hanno costruiti». Ciò viene imputato al riduttivismo dell'insegnamento delle Business Schools, che forniscono «gli indispensabili strumenti di analisi quantitativa dei dati, ma restringono la visuale: non educano alla visione globale della complessità delle variabili organizzative, e quindi non formano la capacità di gestione». H. Edward Wrapp (1980), docente di politica aziendale all'Università di Chicago, concorda con l'osservazione che «sono state le Business Schools, più di ogni altra cosa, ad assicurare il successo all'invasione giapponese e tedesca sul mercato americano».

D) *I valori culturali.* Nell'affrontare - alla luce di diverse esperienze - il tema della gestione delle politiche rivolte alla Qualità Totale (*Total Quality Management*), il Reliability Analysis Center del De-

partment of Defense di Washington ribadisce che è illusorio voler ottenere risultati mediante esortazioni e slogans ed è necessario adottare una cultura organizzativa adeguata: sono incompatibili con ambizioni di alta qualità dei processi e dei prodotti le politiche rivolte solo al profitto a breve termine, con obiettivi numerici prefissati su cui valutare le persone; queste politiche inoltre sono inadatte ad ottenere la cooperazione tra settori e la motivazione delle persone.

Non si può - per conseguire obiettivi cui non sono adeguati i valori che guidano un'organizzazione - sostituire a politiche in atto (congruenti con i valori stabiliti) nuove politiche, lasciando invariati quei valori. È comunque lo spirito dell'organizzazione che determina il senso delle politiche: H.G.Leavitt (1972) rilevava che il decentramento decisionale può ridursi a mezzo per imputare, anziché intendere la delega di responsabilità come necessaria per un sistema decisionale più snello; il «*Management by Objectives*» può essere inteso come strumento di controllo e «cottimizzazione» dei dirigenti e dei quadri anziché come via di coinvolgimento, chiarezza, attivazione partecipe.

È l'equivoco denunciato da Selznick (1969): «Il culto dell'efficienza attribuisce un'enorme importanza ai mezzi trascurando i fini», ma «la creazione di tali mezzi non è una questione meramente tecnica; implica invece un modellamento del carattere sociale dell'organizzazione».

Il cambiamento dei fini comporta un «rimodellamento del carattere sociale dell'organizzazione, e, in coerenza, quello di strategie, strutture, politiche, strumenti. È compito della leadership presiedere a questo rimodellamento culturale. Per Schein (1985)

> cultura e leadership, esaminate da vicino, sono le due facce delle medesima moneta, e nessuna delle due può essere capita per se stessa. Di fatto vi è la possibilità - sottovalutata nella ricerca sulla leadership - che la sola cosa di reale importanza che i leader fanno sia il creare e gestire cultura e che l'unico loro talento sia l'abilità di lavorare con la cultura, se il concetto di leadership ha un qualche valore che lo distingue da quello di direzione o di amministrazione.

E poiché le organizzazioni sono costruite sull'unificazione delle persone attorno a fini e valori «il business di essere leader è il business di essere un imprenditore di valori». Barnard (1938) già asseriva che «i fini e i valori sono definiti più da ciò che i dirigenti fanno che da ciò che dicono» e che la coerenza e l'impegno sono più importanti che gli aspetti carismatici.

Discutendo i vincoli inerenti alle condivisioni di significati e azioni, Peters e Waterman (1982) osservano che «nelle istituzioni in cui la cultura è più pregnante si riscontrano i livelli più elevati di autonomia reale. La cultura regola rigorosamente le poche variabili che contano e le riempie di significato». Inoltre la cultura vive degli apporti di tutte le istanze espresse nell'istituzione, e Drucker (1964) affermava che «il novanta per cento dei guai che si verificano nel lavoro di 'top management' ha radici nella nostra superstizione del capo unico... La leadership efficace della grande organizzazione è troppo complessa per il governo e l'onniscienza di un uomo solo... Ed è illusorio voler forzare le persone a lavorare per obiettivi dell'alto management che non condividono».

È anche vero che «la cultura che riempie di significato la vita di tanti individui ne respinge altri», i quali non accetterebbero di lavorare nell'organizzazione improntata da tale cultura. Hanno una forte impronta culturale anche aziende dove - in mancanza di alternative - la maggior parte delle persone rimane a lavorare per forza. A questo proposito, notano Peters e Waterman:

> Non è sufficiente crearsi un sistema di valori, quel che conta è il loro contenuto. Abbiamo la sensazione che le aziende fortemente orientate verso obiettivi di carattere finanziario riescano a coinvolgere e motivare quei cinque o al massimo cinquanta individui che costituiscono l'alta direzione, ma di rado forniscono gli stimoli necessari alle decine di migliaia di persone che si occupano di realizzare, vendere e sostenere il prodotto ai vari livelli di organizzazione.

Gli autori notano che queste organizzazioni ne pagano i costi sia in efficacia ed efficienza sia nelle condizioni di malessere e stress.

Barnard considera manchevole alla sua funzione il manager che si limita a «manipolare ricompense ufficiali e sistemi formali, a giudicare solo con il concetto ristretto dell'efficienza a breve termine». Levinson e Rosenthal concludono la serie di lavori sui manager di massimo successo asserendo che «preoccuparsi solo del raggiungimento di obiettivi immediati non crea nemmeno una moralità. Una delle caratteristiche delle organizzazioni che abbiamo considerato è invece una moralità condivisa». Un valore etico è riconosciuto da Burns (1978) ad una «leadership trasformatrice»:

> Tale leadership si ha quando una o più persone si impegnano con gli altri in modo tale che leader e collaboratori si aiutano reciprocamente a raggiun-

gere livelli più alti di motivazione e moralità. La leadership trasformatrice, in ultima analisi, diventa moralità in quanto eleva la qualità della condotta umana e le aspirazioni etiche sia del leader sia dei subordinati, esercitando così su entrambi un effetto di trasformazione... Il puro e semplice esercizio del potere non può essere nè transazionale nè trasformatore: solo la leadership può esserlo.

Per Greenfield (1984) «il compito dei leader è creare l'ordine morale che lega loro e le persone intorno a loro».

La cultura dell'organizzazione: il governo della complessità e delle contraddizioni

Si è appena detto del leader «imprenditore di valori», che cioè enuclea e gestisce i valori condivisi e compatibili nell'organizzazione, che «crea e gestisce cultura». Per Burns questo lavoro di «orientamento ai fini... consiste, in larga parte, nel rendere cosciente ciò che è inconscio nell'organizzazione». Per Zaleznick (1977) «i manager preferiscono lavorare con la gente; i leader lavorano su pensieri e sentimenti».

Questa prospettiva è certamente ben lontana da quella dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, che considerava l'uomo come «animale economico», ossia come un meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico individuale (in coerenza col modello meccanico-deterministico dell'organizzazione). Ma è anche diversa da quella essenzialmente «socioaffettiva» delle Relazioni Umane e da quella «soggettivista» di molta psicologia clinica applicata al lavoro. La prospettiva dell'organizzazione come cultura considera il soggetto sociale complesso, evolutivo, contraddittorio, che vive in organizzazioni a cui i cambiamenti dei mercati e le innovazioni delle tecnologie richiedono riadattamenti e riorientamenti: è lo stress del divenire, che chiede all'organizzazione di mutare senza disintegrare la propria identità o, reciprocamente, di mantenere la propria integrazione interna come condizione di adattamento esterno.

«Le vecchie teorie manageriali erano attraenti perché si presentavano univoche e lineari e non oppresse dall'ambiguità e dal paradosso» osservano Peters e Waterman. Ciò era dovuto al loro nobile referente culturale, la meccanica classica. Oggi la microfisica e la macrofisica presentano quadri ambigui, si esprimono per modelli

metaforici inafferrabili, si fondano su principi di indeterminazione e di probabilità.

Le «vecchie teorie manageriali» si fondavano su una riduzione «economicista» delle motivazioni e su una deformazione «meccanicista» del funzionamento dell'organismo. Ma gli uomini - e tanto più le organizzazioni - sono sistemi complessi. Il fisico Herman Haken (1984), pioniere delle ricerche sul laser, definisce sistemi complessi quelli il cui comportamento non può essere compreso in maniera semplice a partire dal comportamento dei loro elementi: essi presentano proprietà che derivano dalla «cooperazione degli elementi» ma che possono essere estranee agli elementi stessi. È pertanto essenziale comprendere i processi di auto-organizzazione nei sistemi, ossia «la regolazione di processi microscopici da parte di una coerenza macroscopica».

Le organizzazioni complesse sono insiemi di processi che si auto-organizzano, insiemi di variabili interagenti di natura essenzialmente diversa, che variano con effetti sinergici, compensativi, antagonistici, dando luogo ad un ordine dinamico, a fluttuazioni e ristrutturazioni.

In quanto creazioni umane, le organizzazioni sono «artefatti» culturali in seno ai quali attività ed eventi sono prodotti da intenzioni, volizioni, azioni dei soggetti. Bates (1984) definisce le organizzazioni «culture piuttosto che strutture» e osserva che è il mantenimento o la contestazione di quanto costituisce la cultura della vita organizzativa che origina le dinamiche di razionalizzazione, legittimazione e motivazione nelle organizzazioni. La cultura organizzativa - come si è prima accennato - si esprime in assunti, valori, sistemi di convinzioni, credenze, aspettative, linguaggi, rituali, consuetudini. Parte di questo «bagaglio» culturale è fattuale e si presta ad un'indagine di esplorazione connotabile come empirica, descrittiva, oggettiva. Ma un'altra parte è simbolica, più dipendente da percezioni e significati che da dati di fatto. Questi assunti profondi, col loro reiterarsi e confermarsi, diventano «naturali», indiscutibili, inconsapevoli. La cultura è pertanto un «fenomeno profondo» di difficile comprensione, ma se si riesce a comprenderlo «molto di quanto appare oscuro e irrazionale in un'organizzazione diventa improvvisamente evidente».

Si constata infatti «l'uniformarsi delle forme organizzative ai contesti culturali». In particolare, i confronti con le forme e le pratiche organizzative in paesi di altra cultura storica - in particolare il Giappone - inducono molti studiosi a «rifiutare quel vecchio mito di teoria classica per cui quanto accade dentro le organizzazioni o nei rap-

porti tra esse e il loro ambiente è sempre legato ai risultati da conseguire» (Lincoln, Hanada e Olson, 1981). Le organizzazioni produttive appaiono avere un «legame lasso» (*loosely coupling*) con gli obiettivi formali, ma essere

strettamente legate agli orientamenti sociali e culturali della gente in esse coinvolta. Se fattori culturali modellano le organizzazioni e il modo in cui gli individui rispondono a queste, forse dovremo sostituire alla razionalistica teoria della «contingenza strutturale» una prospettiva di «contingenza culturale» che pone una sfida seria alla ricerca organizzativa... Il contesto sociale e storico in cui le organizzazioni evolvono è inevitabilmente un determinante primario del modo in cui esse prendono forma (Ouchy 1981).

Ludwig von Bertalanffy, cui si deve la «*General Systems Theory*» che si è diffusa nelle scienze fisiche, matematiche, biologiche e sociologiche, nel suo contributo al Manuale di Psichiatria curato da Arieti (1966) scrive: «L'uomo sano ha un universo integrato, coerente nell'ambito di una data struttura culturale». Di conseguenza «la malattia mentale dipende dalla cultura, sia da un punto di vista sintomatologico che da un punto di vista epidemiologico; si può anche dire che la psichiatria ha una struttura fisio-psico-sociologica». Egli scrive a proposito della psichiatria tradizionale:

Se i suoi principi sono corretti, condizioni di tensione e di stress dovrebbero portare a un aumento di disturbi mentali; d'altra parte la salute mentale migliorerebbe quando fossero soddisfatti i bisogni fondamentali... o quando fosse evitata la rimozione di istinti infantili... In realtà la società opulenta ha prodotto un numero senza precedenti di malattie mentali: è proprio infatti in condizioni di tensione ridotta che sono sorte nuove forme di disturbi mentali come le nevrosi esistenziali, stati di noia patogena... forme cioè la cui causa non sta nella rimozione di certe pulsioni o nella mancanza di soddisfazione di certi bisogni, o in stati di stress, bensì nella mancanza di significato della vita... Il comportamento umano non è riconducibile a quello meccanico (deterministico passivo) né a quello biologico (conflitto tra pulsioni biologiche, ripristino di una condizione omeostatica) ma è orientato - al di là della semplice autorealizzazione - alla realizzazione di valori, cioè verso entità simboliche che diventano altro da chi le crea.

Ma, richiamando la precedente citazione da Ouchy (1981), «il contesto sociale e storico in cui le organizzazioni evolvono è inevitabilmente un determinante primario del modo in cui esse prendono forma». Il contesto culturale della società industriale occidentale è la «razionalità economica», sintetizzata in un celebre saggio nel quale

Thonrstein Veblen (1899) osservava: «L'uomo economico non costituisce la sede di un processo vitale, se non nel senso che è soggetto ad una serie di permutazioni impostegli da circostanze esterne e a lui estranee». L'uomo economico-edonista è essenzialmente passivo; sta immobile al centro di un parallelogramma di forze che agiscono su di lui in sensi contrari: il piacere che lo attrae, l'inerzia che lo trattiene. Per farlo muover bisogna far si che l'attrazione del piacere prevalga sulla fatica - il dolore - dell'agire: questo significa «incentivarlo».

In questo contesto - per usare termini della teoria economica - il «valore d'uso» del comportamento lavorativo rischia di non trovare spazio, cancellato dal suo «valore di scambio» nel mercato del lavoro. Vale a dire, il lavoro non è un'esperienza professionale e sociale, conoscitiva ed affettiva, «una delle possibilità e necessità essenziali perché l'uomo conosca se stesso», ma è una prestazione meramente economica, attivata meccanicamente dall'incentivo monetario.

La «cultura del denaro»

L'interesse mai interrotto per le riflessioni di Georg Simmel sulla *Psicologia del denaro* e sulla *Filosofia del denaro* (1900) rinvigorisce in questi tempi, come attestano fra gli altri gli scritti di Moscovici (1988)e di Giacomini (1989). Nelle società tradizionali - osserva Simmel - i fini dell'agire economico erano raggiunti in un contatto immediato con le cose e in rapporti personali definiti, in reti di relazioni sociali chiaramente visibili e affettivamente significative. Nel mondo contemporaneo, nella «società del denaro», il valore di scambio monetario, astratto, riduce in sè il valore d'uso e il diaframma uniforma nell'astrattezza uomini e cose. Si opera uno «spostamento teleologico» col quale il denaro, momento intermedio e astratto, tende a sostituirsi all'appagamento concreto, trasformandosi da mezzo in fine. Se l'agire umano è legato alla categoria di fine, l'allungamento delle serie teleologiche lo abbassa a «fine inconscio» automaticamente incorporato nell'infrastruttura di mezzi: «metempsicosi del fine ultimo» che diviene inconsapevole e si fa prodotto meccanico del mezzo.

Il carattere personale dei rapporti scompare nell'anonimato delle funzioni. Nel lavoro non si è personalità individuale ma esecutore di una prestazione impersonale oggettivamente assegnata. Il potere -

anche oppressivo - di chi domina scompare nella subordinazione come imperativo tecnico - oggettivo impersonale. La dipendenza è «organizzativa», esterna. Il dominio diviene esigenza tecnica, non disonorevole, di subordinazione alla gerarchia; il denaro si inserisce come un «cuneo», uno «strato isolante» tra le sfere degli automatismi impersonali tecnico-economici e quella della cerchia privata.

In questa «razionalità» l'uomo è «cosa» per l'uomo: i rapporti «razionali» sono obiettivati, strumentali, impersonali; sono de-emozionalizzati e demotivati. Il mondo delle quantità fungibili è un «mondo senza qualità», non dissimile da quello di Musil. Ma l'impersonalità, la depersonalizzazione, è violenza.

Allo stesso modo, sotto il segno del valore di scambio il rapporto personale, affettivo e qualitativo con le cose, basato sul valore d'uso, si dissolve nella valutazione relativistica degli oggetti. Si modifica la percezione del mondo: il denaro «appare come la potenza dominante, che dispone dell'oggetto». Così la civiltà del denaro «irretisce la vita nei propri mezzi», crea «barriere di mezzi e di consumi» che allontanano l'uomo dalla sua natura essenziale e autentica.

Perciò «i tempi più recenti sono percorsi da un senso di tensione, di attesa, di stretta non allentabile, come se il fine essenziale e definitivo, il vero senso e il punto centrale della vita e delle cose dovesse ancora arrivare». E l'uomo è alienato in una situazione di «crescita all'infinito», di «assenza di limiti» e di una «mancanza di forma» della cultura: conseguenza del «predominio del mezzo sul fine, della quantità sulla qualità, della funzione sulla sostanza, dell'impersonalità sulla persona...» (Giacomini, 1989).

Pregnante a questo riguardo è il pensiero di Alfred Adler espresso nell'ultima sua opera *Il senso della vita* dove si propone la necessità di preservare l'unità dell'esistenza attraverso il potenziamento del sentimento sociale. Il denaro non lega, l'economia non rende solidali. Si ha così il paradosso di una società senza socialità. Come scriveva Valèry, il meccanismo sociale abolisce la necessità della comunità. Il vicino è un estraneo da cui ci si protegge. Viene a proposito il «doppio legame» contraddittorio e insolubile dei porcospini esposti al gelo, nella metafora di Schopenhauer ricordata da Freud: se si avvicinano per scaldarsi si feriscono, se si distanziano incorrono nel rischio di assideramento.

Von Bertalanffy (1967) giudica la psicologia behaviorista conforme alla «concezione pecuniaria dell'uomo» funzionale alla società di massa industrializzata, alle manipolazioni del comportamento eco-

nomico e anche politico, che considerano gli uomini dei «topi skinneriani», dei conformisti, degli opportunisti «adattati in modo omeostatico». E in effetti queste riflessioni riguardano l'invito ad adattamenti patogeni di «tradimento di sé», a «comportamenti camaleontici» per «asservirsi alle richieste dell'ambiente», con «una perdita del senso di sè, di un senso profondo di identità» (Kets de Vries, 1980): l'invito ad essere marionette del successo.

Una «società di estranei» rinnega i bisogni fondamentali di riconoscimento personale e di scambio affettivo: è l'«alienazione» che Fromm (1955) definisce come «esperienza di sé come alieno... perdita di contatto con sé e con ogni altra persona». È quanto osservava nel mondo del lavoro Dewey (1974): «Nella divisione sociale del lavoro dell'Organizzazione Scientifica il lavoratore è separato da uno scopo coscientemente e volontariamente ricercato»: nel lavoro non c'è l'immagine di sé. E l'uomo - dice Fromm - fa «il marketing di se stesso», perché è tenuto a «considerare se stesso come bene di consumo e il proprio valore come valore di scambio».

La «civiltà del denaro», la «cultura dello scambio monetario» crea le condizioni complesse, ambigue, anche paradossali, delle organizzazioni lavorative. È assumendo questa situazione che l'individuo si trova a dover governare un «ragionevole marketing di sé», soppesando le condizioni esterne e rimanendo indipendente - nel valutare se stesso - dal proprio «valore di scambio» nel mercato: per rispettare sé ed essere equo, onesto, libero nei confronti degli altri.

Ed è assumendo questa difficile e contraddittoria situazione che il leader di un'organizzazione è tenuto, affinché questa possa conseguire fini che appaiono eterogenei ma sono reciprocamente condizionanti, a creare - per usare i termini di Pettigrew (1985) - «non solo gli aspetti razionali e tangibili dell'organizzazione, come la struttura e la tecnologia, ma simboli, ideologie, linguaggio, convinzioni», poiché le organizzazioni sono «sistemi costituiti di idee il cui significato deve essere gestito».

PARTE QUARTA
LA RICERCA

LA SCELTA DEL CAMPIONE

La ricerca intendeva rivolgersi a dirigenti dell'Industria, Terziario, Agricoltura, Pubblica Amministrazione, in attività e in pensione. Si è mirato a includere:
- circa 300 soggetti di sesso maschile, individuati per 2 fasce di età (fino a 45 anni e oltre i 45);
- 2 gruppi di confronto indicativamente costituiti da: circa 30 donne, dirigenti, circa 60 quadri.

Ci si è pertanto rivolti alla Unione Regionale Piemonte della CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti d'Azienda) a cui aderiscono i dirigenti, in attività e in pensione, dell'Industria, del Commercio, del Credito e delle Assicurazioni, dell'Agricoltura, della Pubblica Amministrazione.

Sono state inviate, tramite CIDA, circa 4.000 lettere a soggetti, scelti a caso, e secondo le connotazioni suddette; nelle lettere erano illustrate le finalità e la procedura della ricerca e sottolineata l'assoluta riservatezza sui risultati individuali. Per completare il gruppo di confronto delle donne dirigenti ci siamo successivamente rivolti alla AIDDA (Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda), Sezione Piemonte. Per contattare il secondo gruppo di confronto, costituito dai quadri, ci siamo avvalsi della collaborazione della Union Quadri, Sezione Piemonte.

Hanno accettato di collaborare:
- 223 dirigenti uomini
- 30 dirigenti donne
- 66 quadri

per un totale complessivo di 319 soggetti.

La ricerca si è svolta mediante un approccio clinico individuale suddiviso in 2 fasi:
- prima fase:

anamnesi medica strutturata
- seconda fase:

a) colloquio psichiatrico
b) test proiettivo psicodiagnostico di Rorschach.

I soggetti, a tal fine, erano invitati presso l'Istituto di Medicina del Lavoro dell'Università di Torino dove prendevano contatto con gli specialisti in Medicina del lavoro per la prima fase, e, successivamente, con gli specialisti in Psichiatria sia per il colloquio sia per l'effettuazione del test [1].

Note

[1] La molteplicità dei fattori di stress e i loro effetti reciproci possono richiedere, per uno studio esauriente, una serie integrata di rilevazioni su:
1) indicatori di «reazione di allarme», vale a dire variazioni di grandezza dei parametri ematochimici e fisiologici attivati dagli stimoli esogeni o endogeni, generatori di stress;
2) valutazione soggettiva del disagio sofferto per gli adattamenti richiesti dalle situazioni;
3) ricerca di effetti da «esaurimento» costituiti da turbe del versante psicoemotivo e dai suoi correlati somatici e comportamentali;
4) studi epidemiologici, per valutare la significatività delle differenti incidenze di morbilità e di mortalità osservate nelle categorie di lavoratori prese in esame.
Si è scartata l'indagine sui parametri ematochimici e fisiologici (punto 1) per i motivi seguenti:
- anzitutto essi sono più appropriati per studi sperimentali sui «picchi» di carico mentale, emotivo ed energetico che si producono in talune situazioni lavorative, dunque per osservare effetti «trasversali» a breve termine dello stress;
- inoltre si tratta in parte di esami «invasivi» che di solito risultano psicologicamente meno accetti.
Del pari improponibile ci è sembrata l'indagine di cui al punto 4 per l'estrema complessità e per l'impiego di mezzi e di tempi richiesti dal suo impianto, eccedente i limiti del progetto attuale.

Capitolo Undicesimo
L'ANAMNESI MEDICA STRUTTURATA E I DATI EPIDEMIOLOGICI

Il contenuto dell'anamnesi strutturata

L'anamnesi era suddivisa in sezioni composte da «*check-list*» pertinenti a:
- stressogeni di curriculum biografico e stressogeni più specificatamente connessi con la situazione lavorativa
- consumi di alcool e tabacco
- patologie pregresse a nota connessione emozionale e altre con eziologia rapportabile (almeno in via di ipotesi) anche al concorso di fattori di stress
- sintomi cosiddetti «somatomorfi» e della sfera affettivo-emotiva
- tipi di medicalizzazione praticati o sperimentati da ciascuno.

In questa fase, che va considerata esplorativa, ci si è limitati ad una analisi descrittiva (indici di frequenza dei dati) effettuando comparazioni all'interno dell'intero campione suddiviso nei seguenti sottogruppi illustrati in Tabella 1.

Tabella 1

1.	dirigenti uomini sotto i 45 anni:	53
2.	dirigenti uomini sopra i 45 anni:	120
3.	dirigenti uomini in quiescienza:	50
4.	dirigenti donne:	30
5.	quadri:	66

Età media D.U. < 45 = 42 anni; età media D.U. > 45 = 53 anni; età media D.U. in quiescenza = 64 anni; età media totale D.U. = 53 anni.

Età media D.D. = 54 anni: età media quadri = 46 anni.

Il gruppo più rappresentato è costituito dai dirigenti uomini in attività sopra i 45 anni (Tabella 2).

Più modesta è la rappresentanza femminile.

Il gruppo dei quadri ha età media più giovane.

Per quanto concerne la scolarità: i dirigenti uomini sono per 2/3 laureati, un po' meno della metà le donne ed 1/4 i quadri.

Questi ultimi provengono in percentuale maggiore da scolarità inferiori al diploma ma anche le donne emergono, per circa 1/4 dei

Tabella 2: Scolarità

	Laurea	Diploma	Altro tit.
DIRIG. U	62 %	33 %	4 %
DIRIG. D	43 %	33 %	23%
QUADRI	26 %	36 %	38 %

soggetti, da titoli di studio inferiori (mentre solo il 4% dei dirigenti uomini hanno scolarità inferiore al diploma).

Per quanto concerne il consumo di alcool e tabacco vedi la seguente tabella:

Tabella 3

	Vino		Super Alcoolici	Fumo	
	fino a 1/2 l	1/2 - 1 l		Sì	Smesso
Dirigenti U	88 %	12 %	24 %	37 %	18 %
Dirigenti D	100 %	0 %	7 %	30 %	10 %
Quadri	97 %	3 %	17 %	48 %	6 %

I dirigenti uomini dichiarano una maggiore «liberalità libatoria» (12% consumano da 1/2 a 1 litro di vino il dì ed il 24% assumono anche superalcoolici) mentre la totalità delle dirigenti donne e la quasi totalità dei quadri non superano il 1/2 litro di vino il dì e fanno uso di superalcoolici in proporzione, rispettivamente, del 7 e del 17%.

I quadri sono in maggior proporzione fumatori (48%) e si sono anche, in numero minore, liberati dalla dipendenza tabagica (6% di fronte al 18% dei dirigenti uomini e il 10% delle dirigenti donne).

Le patologie pregresse

Come è già stato chiarito le voci nosologiche sistematicamente esplorate sono afferenti a diagnosi che solitamente coprono disturbi «funzionali» e che nella stragrande maggioranza dei casi riconoscono una genesi emotiva.

Tali sono:

- «esaurimento nervoso», «neurodistonia»
- gastrite, colite

- ipertensione
- deperimento organico
- disturbi tiroidei non meglio definiti.

Sono inoltre ricercate le incidenze delle malattie cardiovascolari: *infarto miocardico, ipertensione arteriosa* e *ulcera peptica,* cui possono contribuire anche fattori eziologici di natura emozionale.

Osserviamo subito, per quanto riguarda queste ultime tre affezioni, che la ridotta grandezza numerica dei singoli gruppi in esame, soprattutto per quanto concerne le donne, non consente valutazioni a carattere epidemiologico; tuttavia disponendo dei dati ISTAT (relativi al 1983) per due voci nosologiche: ulcera peptica e ipertensione arteriosa, si può effettuare il seguente confronto:

Tabella 4: Affezioni pregresse

DIAGNOSI	TUTTI	D.U.	D.D.	Q	ISTAT	
					U	D
Ipertensione arter.	9%	10%	0%	9%	5,3%	7,5%
Ulcera peptica	5%	4%	7%	6%	5%	2,3%

L'incidenza dell'ulcera nei maschi del nostro campione coincide con i dati nazionali (5%) ma è particolarmente elevata nelle donne «manager» (7% rispetto al 2,3% delle donne dello studio ISTAT).

L'ipertensione arteriosa non è invece rappresentata nel gruppo femminile ed ha incidenza del 9% nel campione maschile. I dati ISTAT riportano il 5,3 per gli uomini ed il 7,5 per le donne.

Non abbiamo elementi per non ritenere casuali queste discrepanze. Per quanto concerne l'*infarto miocardico* esso è stato riferito da un unico caso tra i Dirigenti uomini.

Molto è stato scritto sui rapporti tra cardiopatia coronarica e stress e, ad esempio, sulla asserita relazione tra questa malattia ed il cosiddetto «Comportamento di tipo A» (Friedman e Rosenman), caratterizzato da:
- elevato livello di aspirazioni
- forte competitività
- fretta
- non avvertire stanchezza
- incapacità a rilassarsi.

Tratti che non è raro trovare nei manager di successo e, appunto, solitamente premiati. Tra l'altro sembra che le persone con il com-

portamento di tipo A si ritirino dal lavoro più a malincuore di quelli del tipo B (soggetti più calmi, rilassati, poco competitivi, più facilmente accontentabili).

Come si è detto, i dati epidemiologici raccolti su vasta scala non hanno confermato questa ipotesi.

È invece certo che i parametri predittivi più sicuri della coronaropatia sono la coesistenza di:

- ipercolesterolemia
- ipertensione arteriosa
- sovrappeso
- intolleranza al glucosio
- fumo.

A questi fattori di rischio contribuisce in misura rilevante lo «stile di vita» e il costo più alto viene pagato dalle categorie professionalmente meno qualificate (se consideriamo il fenomeno in rapporto alla collocazione lavorativa).

Un commento più articolato può essere fatto sulle diagnosi «funzionali» di cui alla sottostante tabella che include anche il ricorso ai tipi di terapie solitamente associate a tali etichette diagnostiche.

Osserviamo la singolare coincidenza di frequenza della diagnosi:

Tabella 5: Diagnosi pregresse (dati percentuali)

DIAGNOSI	TUTTI	D.U.	D.D.	Q
Gastrite - Colite	37	37	37	36
Ipotensione	25	28	40	11
Esaurimento nervoso	15	17	13	8
Deperimento org.	4	4	7	3
Disturbi tiroidei	3	3	13	0
Uso psicofarmaci	37	37	37	36
Ricostituenti	22	24	7	23
Cure omeopatiche	9	10	17	0
Psicoterapia	8	8	17	8

gastrite-colite (o meglio colon irritabile) pari nei tre gruppi al 36-37% dei soggetti.

Identiche e notevoli incidenze ha nei tre gruppi l'uso di psicofarmaci (36-37%) e pressappoco identico l'uso di digestivi (32% nell'intero campione).

Questi dati sono in accordo con la elevata frequenza (v. Tabella

10) in tutti i tre gruppi dell'«ansia» di «problemi digestivi», di «insonnia», sintomi che affliggono circa la metà dei soggetti (con punte un po' più basse nei quadri).

Osserviamo che talune «attribuzioni» organiche sono usate dai medici più spesso nelle donne pazienti che nei pazienti uomini per interpretare la genesi di sintomi soggettivi (per altro molto diffusi), quali: «astenia, capogiri, tensione ansiosa, irritabilità». Tali sono le diagnosi: «ipotensione» e «disturbi tiroidei», che vengono infatti riferite prevalentemente dal gruppo delle dirigenti donne, rispettivamente dal 40% (ipotensione) e dal 13% (disturbi tiroidei) dei soggetti, mentre nel campione maschile figurano in misura alquanto minore.

I dati complessivi di questa tabella indicano nelle donne dirigenti una anamnesi pregressa più ricca, rispetto agli uomini, *di affezioni cosiddette funzionali* e una notevole prevalenza di «psicoterapie» e di «cure omeopatiche» (17% contro l'8 e il 9% dell'intero campione).

Una interpretazione verrà data più avanti dopo aver analizzato i dati successivi.

La sintomatologia soggettiva

La diversificata serie di voci esplora praticamente i vari organi e apparati con particolare attenzione al versante psicologico nei suoi aspetti affettivi ed emotivi; molte delle voci suddette, miste ed altre più «comportamentali», sono contenute nei questionari psicometrici tradizionali, elaborati come «scale di nevroticismo», «scale per la misura dell'ansia», inventari «psicosomatici».

Il «taglio» medico dell'anamnesi, cioè la presentazione delle domande dalla voce e con la presenza del medico, offre, rispetto ai questionari, i vantaggi seguenti:

- conferisce al «setting» anamnestico una connotazione clinica meglio accetta ai soggetti, che lo percepiscono più come «check - up» generale sullo stato di salute e meno come intrusione nel privato;
- rende più agevole la comprensione semantica di talune domande e lascia spazio a verbalizzazioni integrative sul vissuto personale del disturbo.

Inoltre la bassa connotazione «morbosa» delle singole voci non traumatizza i soggetti e mobilizza forse minori meccanismi di «autodifesa» anche inconsci.

Ovviamente una parte dei sintomi a riferimento somatico può tanto essere patognomonica di affezioni organiche, quanto, se isolatamente considerati, possedere scarsa rilevanza clinica.

Diviene invece significativa soprattutto la «quantità» dei sintomi che viene evidenziata in una stessa persona.

Questa grandezza costituisce infatti l'*indicatore del grado di stabilità emotiva* del soggetto e dunque dell'esistenza o meno di manifestazioni a livello somatico e di turbe psicologiche connesse con quadri clinici di sofferenza.

Precedenti ricerche, in ambito lavorativo, hanno infatti dimostrato che, più che la specificità dei sintomi, è il loro numero ad essere significativamente correlato con la diagnosi di «sofferenza» già formulata nell'anamnesi patologica pregressa del soggetto.

Anche la presente indagine ha confermato il riscontro di un maggior numero di disturbi soggettivi in chi già era stato diagnosticato e/o curato per manifestazioni «funzionali» (come appare dalla seguente tabella):

Tabella 6 (Dati percentuali)

	TUTTI	Dirigenti uomini			Dirig.	Quadri
		<45	>45	quiesc.	Donne	
A	10 ± 4	11 ± 5	10 ±4	10 ± 5	8 ± 5	8 ± 4
B	6 ± 4	6 ± 4	6 ± 5	7 ± 3	7 ± 5	3 + 4

A. Disturbo psico-affettivo/uso di psicofarmaci/psicoterapia

B. Non disturbo psico-affettivo/non uso di psicofarmaci/ non psicoterapia.

L'incidenza dei quadri «nevrotici» nelle popolazioni lavorative viene stimata, in varie indagini, tra il 20 ed il 30% dei soggetti.

Nella presente ricerca, come si è visto dalla Tabella 5, la diagnosi esplicita «esaurimento nervoso» è stata riferita dal 15% dell'intero campione e ripartita nel 17% di tutti i dirigenti uomini, nel 13% dei dirigenti donne e nell'8% dei quadri.

Sappiamo tuttavia che molte altre sindromi classificate con etichette diagnostiche differenti (es. distonia neurovegetativa, deperimento, ipotensione, gastrite, colite ecc.) rientrano nella stessa categoria nosologica che è in realtà ampia e maldefinita.

In definitiva tali sindromi sono espressione clinica della vulnera-

bilità emotiva dei soggetti ed infatti l'iperemotività costituisce il denominatore comune di tutte le forme di «esaurimento nervoso». Tale esuberanza emozionale è «energia nervosa» che si dissipa attivando risposte somatiche solitamente polimorfe (anche se ciascuna ha organi «bersaglio» privilegiati). Come già si è detto dunque, l'indicatore clinico più significativo, *nelle ricerche epidemiologiche,* del grado di stabilità emotiva è la *quantità* di disturbi lamentati, purché, vengano sistematicamente evocati con modelli anamnestici del tipo adottato.

Nella nostra ricerca il numero medio di sintomi dei soggetti già sicuramente riconosciuti come «neurolabili» (sottogruppo A) è: 10 ± 4; estraendo dall'intero campione coloro che registrano almeno tale grandezza, alla somma totale delle voci nella check-list sintomatologica, otteniamo le incidenze proporzionali seguenti:

Tabella 7

	Tutti	Dir. U	Dir. D	Quadri
% di soggetti con > 10 sintom.	25	30	27	12

La Tabella 8 contiene l'incidenza % dei singoli disturbi nei sottogruppi del campione: e appare subito evidente la notevole diffusione, in una popolazione sostanzialmente sana e attiva, di un gran numero di «sofferenze» somatiche e di turbe soggettive; tra queste: ansia, insonnia, problemi digestivi, mal di testa, rachialgie, tachicardia, sensazioni di spossatezza non cancellate dal riposo fisico, oscillazioni di umore non in relazione a causa esterne, in percentuale di uno o più sintomi affliggono, episodicamente o più spesso, da un terzo a metà dell'intero campione.

Anche altri tipi di disturbi sono largamente rappresentati: stipsi, dolori articolari, preoccupazione costante per la salute, vuoti di memoria, difficoltà di concentrazione, capogiri vengono riferiti almeno da un soggetto su cinque.

In circa una persona su tre il «tono vitale» generale migliora nella serata.

Di tutte le voci componenti la lista sintomatologica solo: insufficienza sessuale, tremori, svenimenti, ronzii nelle orecchie e attacchi di panico sono riferiti da meno del 10% dei soggetti.

Il numero medio dei disturbi nell'intero gruppo e i sottogruppi esaminati è riportato nella Tabella 9.

Tabella 8 (Dati percentuali)

	Tutti	Dirigenti U < 45	> 45	in quiesc.	D	Q
Ansia	49	47	54	44	60	41
Insonnia	48	45	55	50	47	35
Problemi digestivi	47	45	56	47	40	43
Cefalalgie	38	53	40	42	40	20
Rachialgie	38	25	44	48	47	24
Tachicardia a rip.	35	38	38	44	30	18
Astenia	32	36	38	34	33	15
Disforia	32	38	38	22	20	30
Tono > sera	29	23	33	38	27	20
Iperes. rumori	24	36	21	24	20	24
Preocc. per salute	23	23	31	14	10	20
Vuoti di memoria	23	15	25	38	37	16
Stipsi	23	11	27	32	17	21
Artralgia	17	17	20	30	30	15
Capogiri	20	26	23	18	13	15
Paura di perdere l'autocontrollo	19	17	15	26	17	23
Difficoltà a conc.	19	26	18	24	30	8
Formicolio arti	19	17	23	24	17	9
Sudorazione prof.	18	19	22	16	17	12
Diffic. respir.	17	17	21	27	10	9
Dist. visivi	16	15	22	16	13	6
Tristezza abit.	16	19	18	14	13	12
Fobie	16	21	19	14	23	3
Rituali	15	15	13	26	17	9
Dolori add.	15	11	18	10	17	13
Preocc. varie	15	15	19	18	7	11
Perdita interessi	13	15	17	14	10	5
Temere disgrazie	12	15	10	12	23	9
Pensieri insensati	11	13	13	12	7	8
Abbass. improvv. voce	10	9	13	8	10	8
Nodo alla gola	10	13	13	8	7	6
Insuff. sex.	8	13	13	4	3	3
Tremori	6	2	6	6	13	6
Lipotimia	4	4	4	0	7	8
Acufeni	4	0	5	10	0	3
Attacchi di panico	3	0	6	0	3	3

Tabella 9 (Dati percentuali)

Campione esaminato	Tutti	Dirigenti uomini <45	>45	quiesc.	Dirig. Donne	Quadri
Media sintomi	8 ± 5	8 ± 5	9 ± 5	8 ± 4	7 ± 5	5 ± 4

La media più bassa è quella dei quadri.
La differenza saggiata con il x^2, non è casuale.

Tabella 10: Classe totale dei sintomi e gruppi della popolazione esaminata

		Dir. U	Dir. D	Quadri	
Soggetti con totale sintomi	< 10	157	22	58	237
Soggetti con totale Sintomi	> 10	66	8	8	82
		223	30	66	
		$X^2 = 8$		$p = 0,02$	

Possiamo quindi inferire che il gruppo dei quadri appare, nel complesso, emotivamente meno disturbato.

Medicalizzazione: questa voce comprende: consultazioni mediche, i trasporti in Pronto Soccorso, le ospedalizzazioni in cliniche per disturbi nervosi, il tipo di farmaci, le cosiddette terapie non «accademiche», talune abitudini alimentari e di «cautela» contro il mal di schiena (v. Tabella 11).

Si osserva un maggior ricorso ai consulti medici da parte dei dirigenti uomini. In quanto al consumo di medicinali già è stata rilevata la notevole diffusione, comune ai vari sottogruppi del campione, dell'uso di psicofarmaci.

Per le restanti categorie di preparati a largo impiego (ben a ragione oggetto di messaggi pubblicitari) le donne fanno maggior uso di analgesici (in parte per problemi dismenorroici) ma assumono molto meno degli uomini «ricostituenti» (probabilmente percepiti come non favorevoli alla «linea»). Oltre il 10% del campione ricorre ai lassativi.

È ancora rimarchevole, nel sottogruppo femminile, la maggior incidenza di trattamenti psicoterapici, di agopuntura e di cure omeopatiche.

Non esistono ancora statistiche al riguardo per quanto concerne la popolazione in generale ma è verosimile una maggior presa culturale, dunque una più larga propensione, nelle donne, verso tale tipo di trattamenti. In quanto all'erboristeria essa gode di un discreto ed unanime favore nei vari sottogruppi (14%), così come buona diffusione ha la rigidezza del materasso, particolarmente tra le donne (circa la metà lo usano) in relazione alla prevalenza, in esse, delle rachialgie.

Tabella 11 (Dati percentuali)

Visite anno	Tutti	Dirig.U.	Dirig.D.	Quadri
0	41	37	47	55
1	24	29	13	12
2	14	14	10	17
3	7	6	13	8
4	4	5	3	0
5	2	1	3	3
6 e +	8	8	9	6
Pronto Soccorso	13	13	17	9
Casa di cura	3 sogg.	2 sogg.	1 sogg.	0
Psicofarmaci	37	37	37	36
Digestivi	32	32	27	33
Analgesici	31	35	40	17
Ricostituenti	22	24	7	23
Lassativi	11	10	13	14
Psicoterapia	8	8	17	8
Agopuntura	12	14	17	3
Erbe e pappa reale	14	14	13	14
Cure omeop.	9	10	17	0
Pranoterapia e Guaritori	5	5	3	5
Dieta in bianco	15	16	10	15
Macrobiotica	3	3	3	0
Fascia elastica	15	15	17	17
Asse sotto il materasso o materasso ortopedico	29	28	43	24

Da notare il discreto impiego da parte di tutti (uomini e donne) delle fasce elastiche (tipo «Gibaud») per proteggersi dal «mal di schiena». Pranoterapisti e guaritori hanno una piccola (ma non trascurabile) frequentazione (5% sull'intero campione) e, si direbbe, un poco maggiore fra gli uomini.

Infine una osservazione può concernere le abitudini alimentari: circa il 15% dei soggetti (e più gli uomini che le donne) seguono diete poco appetibili («in bianco») in relazione a turbe digestive la cui origine prevalente è sicuramente emotiva.

Uno sguardo d'insieme al panorama sanitario, saggiato con questa indagine - pur considerando la possibile maggior incidenza di soggetti con problemi di salute tra i dirigenti che hanno aderito all'indagine - può cogliere le seguenti prevalenze relative dei diversi sottogruppi.

Una maggior tensione emotiva con il «trend» della sintomatologia ansiosa tra le dirigenti donne ove la somatizzazione prevalente è a

livello vertebrale. La componente artrosica, legata all'usura fisiologica, è verosimilmente presente in eguali proporzioni nei due sessi confrontati per gruppi di età. In ogni caso il nostro dato trova un riscontro nelle statistiche ISTAT (condotte sulle dichiarazioni dei soggetti) che riportano una maggiore incidenza tra le donne dei dolori articolari da artrosi e artrite:

Anno 1983: 25% tra le femmine e 18% tra i maschi.

Tabella 12 (Dati percentuali)

	D.D.	Tutti
- ansia	60	(49)
- rachialgie	47	(38)
- vuoti di memoria	37	(23)
- diffic. concentr.	30	(19)
- paura di disgrazie	23	(12)
- fobie	23	(16)
- tremori	13	(6)
- lipotimia	7	(4)

Una maggior concentrazione di sintomi a *carattere ipocondriaco* nei dirigenti uomini sopra i 45 anni ove anche il livello di ansia libera è superiore a quello degli altri sottogruppi maschili.
Prevalgono le somatizzazioni a livello gastrico.

Tabella 13 (Dati percentuali)

	D.U. > 45	Tutti
- problemi digest.	56	(47)
- insonnia	55	(48)
- ansia	54	(49)
- disforia	38	(32)
- astenia	38	(32)
- preoccup. per salute	31	(23)
- insuff. sex	13	(8)
- attacchi panico	6	(3)

Nei dirigenti uomini giovani sono eccedenti: «mal di testa», insofferenza ai rumori e, in comune con quelli della fascia superiore di età, «sbalzi di umore» e turbe funzionali di efficienza sessuale. Il consumo di psicofarmaci ha in essi la frequenza più bassa (26%).

I dirigenti in quiescienza risultano, in confronto ai colleghi (uomini e donne) più rasserenati.

Tabella 14 (Dati percentuali)

	D. U. < 45	Tutti
- cefalea	53	(38)
- disforia	38	(32)
- iperestesia rumori	36	(24)
- insuff. sex	13	(8)

Ansia e oscillazioni di umore sono ai livelli più a bassi (44% - 22%). Prevalgono: l'insonnia (a questa sembra dovuto il maggior uso di psicofarmaci), le rachialgie, la facile tachicardia, i vuoti di memoria.

Osserviamo in questa fascia di età anche una incidenza maggiore di «rituali».

È invece di buon auspicio (si direbbe) il recupero dell'efficienza sessuale. Questo dato sembra confermare l'effetto disturbante, su tale funzione, delle preoccupazioni e dei carichi di lavoro (quindi dello «stress») che vengono invece a ridursi con il pensionamento.

Tabella 15 (Dati percentuali)

	D. U. in quiesc.	Tutti
- insonnia	50	(48)
- rachialgie	48	(38)
- tachicardia	44	(35)
- diff. memoria	38	(23)
- rituali	26	(15)

Quadri: questo gruppo evidenzia la minor frequenza di disturbi soggettivi praticamente a tutte le voci anche se nella «medicalizzazione» ha le stesse caratteristiche, per tipologia e frequenze d'uso, degli altri sottogruppi con l'eccezione del minor ricorso al medico di famiglia e del disinteresse per cure omeopatiche e l'agopuntura.

Stressori: entro la gamma degli stressori sono stati presi in esame eventi della vita familiare ed aspetti «critici» o comunque richiedenti adattamenti o sacrificio personale in ambito lavorativo.

Gli stressori familiari

Sono stati considerati gli eventi vissuti in ambito familiare, in epoca infantile ed in età adulta, che, oggettivamente, sono causa di durevole sofferenza affettiva. Tali sono:

- la perdita dei genitori
- la separazione dei genitori
- il disaccordo tra i genitori
- l'interruzione degli studi
- la perdita del coniuge o di figli
- la separazione dal coniuge
- gravi problemi familiari.

Le incidenze riscontrate per ciascun di queste voci nei tre sottogruppi: Dirigenti Uomini, Dirigenti Donne e Quadri sono contenute nella sottostante tabella.

Si è subito colpiti dalla sistematica prevalenza di eventi stressoge-

Tabella 16: Stressori Familiari (Dati percentuali)

EVENTI	TUTTI	D.U.	D.D.	Q
Perdita di un genitore o di entrambi	12	12	13	12
Separazione dei genitori	4	4	10	2
Disaccordo tra i genitori	5	6	13	0
Interruzione studi	13	14	20	9
Perdita del coniuge o di figli	7	8	17	0
Separazione	7	6	10	8
Gravi problemi familiari	12	14	7	8

ni a carattere familiare sofferti dal sottogruppo femminile che appare unicamente più sollevato per quanto concerne le problematiche familiari attuali.

Separazione o disaccordo tra i genitori, perdita del coniuge funestano la vita delle donne in proporzione nettamente maggiore che nel gruppo maschile.

Così pure una su cinque ha dovuto interrompere gli studi.

Nei *quadri* la vita familiare infantile sembra sia stata più serena se si esclude la perdita di genitori nel 12% dei casi (percentuale questa pari all'incidenza di tale evento luttuoso negli altri due sottogruppi).

Le separazioni dal coniuge in questo gruppo risultano peraltro un po' più frequenti che nei dirigenti uomini.

Sono invece più rilevanti nei dirigenti uomini le problematiche familiari attuali.

I dati afferenti a questa sezione dell'indagine possono contenere qualche omissione collegata alla riluttanza, osservata in taluni soggetti, a toccare la propria vita privata.

Gli stressori lavorativi

Questa parte dell'indagine è centrale per le finalità del nostro studio. Si è consapevoli che la dissezione statistica della complessa e multidimensionale realtà delle problematiche di lavoro è certamente riduttiva, come è d'altronde riduttivo separare lo stato di salute dalla personalità, gli stressori della vita privata e quelli derivanti dai rapporti con il mondo esterno dai carichi sopportati in ambiente di lavoro. Il tutto riversato sulle risorse che ciascuno di noi ha per far fronte ai rinnovati adattamenti richiesti nelle diversificate aree del nostro esistere (cosicché, non senza ragione e non solo per divertire, Woody Allen si duole «essere la vita stessa cancerogena»).

Comunque - considerata implicita e forse ovvia questa digressione - allo scopo di facilitare la stima quantitativa del costo soggettivo del lavoro manageriale entro il sistema gerarchico e operativo delle aziende, sono state estratte alcune voci peculiari alla mansione (ancorché non specifiche) ed altre afferenti al contesto organizzativo, raggruppandole sotto le due rubriche seguenti:

A - Stressori inerenti al «ruolo»

B - Stressori inerenti all'organizzazione ed alla «politica» aziendale.

Delle voci di ciascun raggruppamento è stato chiesto quali ed in che misura fossero considerate le più rilevanti come «costo psicoemotivo» in termini di gravosità o disagio.

Si è infine domandato se si ritenessero condizionati, in misura importante, i propri rapporti familiari a causa delle esigenze di lavoro.

I risultati sono riportati nelle Tabelle 17 e 18.

Prima di fare il commento va ancora premesso che la rilevanza di ciascuna voce varia «oggettivamente» anche a seconda del settore operativo cui i soggetti appartengono. Diverse sono infatti le situazioni vissute in ambito del «servizio pubblico», del settore «bancario» e di quello «industriale».

Avendo scelto tuttavia «voci» contestuali alla maggioranza delle situazioni, per non frammentare troppo i dati, essendo esigui i vari sottogruppi, ci si è limitati, in questa fase ad una esplorazione di insieme.

Per quanto concerne le caratteristiche «costrittive» (e dunque potenzialmente «stressogene») inscindibili dalle mansioni, un'alta percentuale dei Dirigenti indica ai primi posti, anzitutto, le *scadenze da rispettare,* esigenza che angustia ben il 70% del gruppo femminile.

Tabella 17: A - Stressori lavorativi inerenti al «ruolo» (Dati percentuali)

	D.U.	D.D.	Q
Scadenze da rispettare	57	70	32
Celerità nelle decisioni	50	40	30
Lavoro disturbato da interr.	47	40	38
Responsabilità per il lavoro di altri	42	40	15
Orari protratti	38	40	41
Trasferte	26	27	5
Responsabilità per affidam. beni	26	10	11
Responsabilità per la sicurezza	22	7	15
Reperibilità	20	30	14
Irregolarità pasti	19	20	8

Tabella 18: B - Stressori lavorativi inerenti all'organizzazione ed alla «politica» aziendale (Dati percentuali)

	D.U.	D.D.	Q
Rapporti verticali	22	7	27
Rapporti orizzontali	10	17	11
Conflittualità di ruolo	9	3	5
Disconoscimento meriti	9	0	6
Insicurezza contratto di lavoro	8	0	5
Insufficienza mezzi	8	5	6
Comunicazioni insufficienti	7	0	6
Politica incentivi	7	0	11
Relaz. Sindacali	5	0	5
Sottoutilizzazione	5	0	5
Impedimenti burocratici	4	0	2
Collaboratori insuff.	4	0	8
Turnover collaboratori	4	0	8

Seguono la *celerità con cui occorre prendere le decisioni*, il disturbo causato dalle *frequenti interruzioni* (telefono, intromissione di nuovi interlocutori), la responsabilità *per il lavoro degli altri*, gli *orari prolungati*. Meno rilevante sembra essere il peso della *responsabilità per l'affidamento di beni* e quello per la *sicurezza di terzi* (dovere peraltro limitato a una parte dei settori tecnologici rappresentati).

Per le donne la *reperibilità* viene al quinto posto essendo avverti-

ta dal 30% (20% nei dirigenti uomini) come causa significativa di disagio.

Alquanto diverse sono invece le valutazioni che delle stesse voci forniscono i quadri.

Intanto calano in assoluto le proporzioni di soggetti che considerano gravose tali «costrizioni» ed al primo posto (e cioè per il 41% di essi) è sentito il peso per gli *orari prolungati* (ancorché compensati): seguono il fastidio per le *interruzioni* nel corso di attività già avviate, e per un terzo degli intervistati le *scadenze da rispettare* e la *celerità* con la quale occorre rispondere alle richieste.

Scendono a livelli più bassi i principali tipi di responsabilità, rimanendo però più alta (doppia rispetto alle donne) la percentuale concernente la responsabilità *per la sicurezza dei terzi* (molti dei lavori coordinati dai quadri, assai più che nell'attività manageriale femminile, comportano rischi di infortunio per le maestranze) e pari (con le risposte fornite dalle dirigenti) la responsabilità per l'affidamento di beni.

Trascurabile il disagio segnalato per le *trasferte* (5%).

Peso molto diverso e assai inferiore alle attese hanno dimostrato gli stressori potenziali insiti nell'organizzazione e nello «stile di leadership» aziendale.

Tanto i dirigenti uomini che i quadri evidenziano «distress» in percentuale alquanto modesta a tutte le voci previste nella tabella 18; possiamo rilevare in entrambi i gruppi un maggior disagio (più accentuato nei quadri) per quanto concerne i *rapporti con i superiori* (27% nei quadri; 22% nei dirigenti uomini); mentre le donne sembrano trovarsi più a loro agio (7% di rilievi negativi).

Per quanto concerne la *conflittualità* (o ambiguità) del ruolo essa è posta in particolare risalto nelle trattazioni sui contenuti stressogeni del lavoro, in particolare per i quadri; stupisce quindi la non rilevante percentuale di segnalazioni, su questo punto, riscontrata nel nostro campione (9% nei dirigenti uomini, 5% nei quadri). Quadri e dirigenti uomini indicano in proporzioni equivalenti *difficoltà nei rapporti con i colleghi* (10 - 11%) tasto questo che si è dimostrato l'unico piuttosto dolente per le donne (17%).

I quadri mostrano maggiore scontento per la *politica degli incentivi* (nell'11% dei casi) e, nell'8% degli intervistati per la carenza di collaboratori nonché per l'avvicendamento degli stessi.

Se complessivamente, sia i dirigenti uomini sia i quadri sembrano aver percepito in proporzioni modeste i fattori disturbanti insiti nel

contesto organizzativo e nella filosofia di conduzione dell'azienda è, in apparenza, ancora più sorprendente la quasi totale mancanza di rilievi negativi, in proposito, da parte delle dirigenti donne.

Per esse - come si è visto - l'unica doglianza significativa è risultata essere la difficoltà di rapporti con i colleghi. Questo dato coincide con la consapevolezza, espressa dal 17% delle donne manager, di avere la vita aziendale più difficile per il fatto di essere donne.

Infine è stato valutato in che misura l'impegno assorbente del lavoro vada a scapito dei rapporti familiari: in percentuale più alta nei quadri (36%) e, in proporzione discreta, anche nei dirigenti uomini (28%). Ma anche su questo punto, ancora una volta, le donne managers si discostano dai gruppi maschili: solo il 7% di esse ne risente il peso.

Disturbi «somatomorfi» e stressori lavorativi inerenti al ruolo. Allo scopo di verificare l'eventuale connessione tra il grado di stabilità emotiva e la presenza di stressori inerenti al ruolo (Tab. 17) sono stati calcolati gli indici di discrepanza (x^2) tra ciascuna voce della Tabella 17 e la classe dei sintomi totali (soggetti con meno di 10 sintomi e soggetti con 10 e +).

Tabella 19: Significatività degli indici di discrepanza tra «stressori» lavorativi inerenti al ruolo e la classe di sintomi totali

D. U.	D. D.	Quadri	Stressori
0,03*	0,92	0,20	Irregolarità di pasti
0,27	0,80	0,76	Responsabilità per il lavoro di altri
0,28	0,32	0,97	Scadenze da rispettare
0,31	0,27	0,86	Orari prolungati
0,44	0,80	0,95	Celerità di risposta
0,71	0,80	0,05*	Lavoro disturbato da interruzioni
0,86	0,32	0,12	Reperibilità
0,90	0,68	0,42	Affidamento di beni
0,92	0,96	0,76	Responsabilità per la sicurezza
0,99	0,73	0,80	Trasferte
0,31	0,61	*0,028	N stressori totali

I due soli indici statisticamente significativi suggeriscono:

1) una relazione tra *livello di stabilità emotiva* e *disagio per l'irregolarità di pasti* nei dirigenti uomini.

2) Un legame tra il *livello di stabilità emotiva* e la *propensione ad avvertire stressori situazionali* nei quadri.

Entrambi i dati sono plausibili: nel gruppo maschile dei dirigenti prevale numericamente la fascia di età sopra i 45 anni, ove, come si è visto, i problemi digestivi sono risultati più frequenti nel contesto di un «trend» medio di tipo ipocondriaco. È dunque clinicamente coerente una particolare attenzione ai problemi di salute connessi con la regolarità dei ritmi alimentari.

Per quanto concerne il gruppo dei quadri il legame tra i due parametri (quantità di disagi segnalati e quantità di sintomi) è in accordo con il dato, già osservato in altri contesti di lavoro, che la vulnerabilità emotiva contribuisce ad accentuare nei soggetti la percezione dei potenziali stressori.

Ma perché nei quadri e non negli altri due gruppi?

Va osservato anzitutto che l'equilibrio emotivo è un fattore strutturale della personalità che, come è noto, facilita l'accettazione delle frustrazioni.

Al suo scompenso contribuiscono senza dubbio anche stressori esogeni, principalmente di ordine affettivo, ma anche situazionali, collegati con le gratificazioni (di aspettative e bisogni) che il soggetto ottiene dall'ambiente.

Gli stressori di origine lavorativa non risultano - sulla base di ricerche finora condotte - sviluppare sofferenze psico-emotive, a livello epidemiologico, in misura significativamente maggiore rispetto ai gruppi di controllo ma attivano, amplificandone, vulnerabilità emotive preesistenti (in altre parole sembrano «promuovere» ma non «iniziare» una patologia psicosomatica).

I risultati di questa ricerca inducono a ritenere i soggetti, in maggioranza, bene integrati nel ruolo; automotivato all'indagine, per ragioni prevalentemente sanitarie, il gruppo dei dirigenti; più «casuale» (e forse più «difensivo») il gruppo dei quadri.

Questi ultimi evidenziano complessivamente indici più bassi di tensione emotiva quantunque il consumo di psicofarmaci sia pari a quello degli altri gruppi e condividano con i dirigenti uomini identica incidenza di trattamenti psicoterapici.

Gli stressori di origine familiare, specie in epoca infantile-adolescenziale hanno le frequenze più basse, non così le separazioni dal coniuge che risultano soltanto un po' inferiori a quelle delle donne manager.

I quadri inoltre sembrano interessati a sottrarre meno tempo alle attenzioni per la famiglia a causa del lavoro e, di conseguenza, vivere con maggior distacco il loro ruolo aziendale. Le loro modalità di

reazione alle caratteristiche «costrittive» della mansione, nonché agli stressori di origine organizzativa, appaiono dunque più direttamente legate al modello abituale delle risposte psicoemotive: più sensibili si è, più numerosi motivi di fastidio e di disagio si provano.

Atteggiamento assai più costruito e determinato all'accettazione pragmatica del ruolo appare invece la rappresentanza manageriale femminile. Le donne di questo gruppo hanno mediamente un curriculum familiare assai più sofferto: più numerose le rotture del nucleo di origine, maggior numero di eventi luttuosi e di divorzi successivamente, più elevata frequenza di studi interrotti.

Non stupisce quindi il costo psicologico pagato ed espresso indirettamente dai tassi più alti di affezioni cosiddette «funzionali» e di medicalizzazione non tradizionale.

Tali difficoltà di percorso, fronteggiate dallo spiccato bisogno di «achievement» (peculiare di questo gruppo) hanno contribuito, si direbbe, a rinforzare la volontà di conseguire e di difendere uno spazio professionale di rilievo.

Non a caso sono da esse riferiti, con discreta frequenza, il disagio «per il fatto di essere donna» e rapporti non sempre solidali e collaborativi con i colleghi.

La spiccata integrazione nel ruolo delle donne manager del nostro gruppo esplicita la particolare accettazione dello «status quo» organizzativo aziendale messa in evidenza dallo scarsissimo numero di percezioni disturbate alle voci relative. Esplicita egualmente la scarsa interferenza negativa che esse avvertono da parte del lavoro nei confronti della famiglia.

In quanto ai rappresentanti maschili nel gruppo dei manager esaminati, anch'essi evidenziano, come si è detto, una buona integrazione al ruolo.

Tuttavia essi manifestano, più degli altri gruppi, un atteggiamento più critico nei confronti degli aspetti organizzativi e di politica aziendale (Tabella 18) e sentono, in proporzione maggiore delle colleghe, il bisogno di essere meno distolti dalla famiglia a causa del lavoro.

Gli stressori inevitabili della attività manageriale (Tabella 17) sono percepiti in misura un po' maggiore ma non risultano, né singolarmente, né in toto, correlati al loro equilibrio emotivo se non per aspetti che possiamo considerare marginali (per esempio l'irregolarità nell'orario dei pasti).

Abbiamo visto come le fascie di età, nelle quali è stato suddiviso

il campione maschile, indicano livelli di tensione emotiva, quantitativamente e qualitativamente differenziati, ed i più provati sono il sottogruppo dei dirigenti uomini di mezza età.

Questo dato può essere collegato o con la motivazione sanitaria che ha autoselezionato il campione oppure con il maggiore impatto, su questa fascia di età, delle problematiche poste dal rapido mutamento tecnologico e dalla incertezza sulla stabilità di «status» aziendale che caratterizza il mondo industriale odierno.

Accettando tale ipotesi, le differenze non sono però tali da dimostrare che il costo psicologico sia pagato in termini di scompenso emotivo reattivo statisticamente significativo su scala epidemiologica.

Capitolo Dodicesimo
LA DIAGNOSI DI STRESS E DI ADATTAMENTO

Lo strumento diagnostico e i criteri di classificazione: stress e modalità di adattamento

Come strumento diagnostico, il colloquio psichiatrico - percorrendo una sequenza di argomenti che si adatta flessibilmente ai singoli casi - consente di conoscere, nel linguaggio della persona, i fatti rilevanti della sua esperienza e il significato che essi hanno nel suo vissuto: orienta quindi a comprendere il modo in cui si è costituito il sentimento e l'immagine di sé, la valutazione del presente, la finalità intenzionale delle attese e dei progetti.

Determinante nel pervenire ad una valutazione diagnostica è la costituzione di un campo psicologico interpersonale adeguato: ciò, mentre chiede all'intervistatore di vivere il rapporto con la partecipazione necessaria a creare tale campo, al tempo stesso gli impone un'assidua consapevolezza riflessiva (necessaria a rendersi conto, per quanto è possibile, di eventuali distorsioni difensive conscie e inconsce del soggetto).

Percorrendo la situazione passata e presente di vita e di lavoro del soggetto emergono i fattori rilevanti di stress e il grado delle loro conseguenze sulla salute, nel «*continuum*» che va dal disagio psichico (malessere, sofferenza) allo scompenso psichico (disturbi funzionali, malattia somatica psicogena etc.).

I fattori di stress possono riguardare situazioni di carattere oggettivo o situazioni il cui potere stressante è legato essenzialmente al modo di sentirle del soggetto. Questa suddivisione si può succintamente descrivere come segue:

a) situazioni oggettive; alcune di queste precedono l'età lavorativa: l'estrazione sociale, le esperienze vissute nell'infanzia e nell'adolescenza, le esperienze di studio. Altre - attuali - riguardano la vita privata: in questo ambito, ha ovviamente grande rilevanza la vita familiare.

Situazioni inerenti al lavoro definibili per i loro connotati fattuali possono riguardare:

- il «curriculum» lavorativo, lo sviluppo di carriera;
- l'area e il tipo di attività;
- il cambiamento tecnologico;
- il cambiamento organizzativo;
- gli spostamenti di settore, i cambiamenti di residenza (incluso l'eventuale invio all'estero);
- le costrizioni oggettive del lavoro, fra le quali: gli orari, la residenza disagiata rispetto alla sede di lavoro, l'irregolarità dei pasti, le trasferte, l'obbligo di essere costantemente reperibili dai superiori, la celerità di risposte e di adempimenti, le interruzioni subite, le scadenze da rispettare; infine le responsabilità per il lavoro di altri, per la sicurezza di altri, per l'affidamento di beni;

b) situazioni interpretate soggettivamente; queste dipendono dalla maniera di interpretarle e dalla capacità di gestirle da parte del soggetto: le difficoltà riguardano il carico qualitativo di lavoro, il sistema motivazionale (egualitario o meritocratico) e il tipo di incentivazione (premi e penalizzazioni), i rapporti di ruolo e le relazioni coi colleghi, il clima organizzativo (potenzialmente stressante se caratterizzato da autoritarismo, impersonalità, insufficienti comunicazioni, insufficiente controllo del proprio lavoro), i problemi con i colleghi, i problemi con i dipendenti.

Di seguito verranno riportate, in sequenza analitica riferita all'ordine suddetto, le situazioni potenzialmente generatrici di stress e i loro effetti.

Si sono presentati a colloquio 319 soggetti. Peraltro i risultati quantitativi considerati riguardano 292 individui (operanti nel commercio 26, nei servizi 100, nell'industria 166: vedi Tabella 1). Infatti i dati relativi a 27 soggetti, essendo incompleti o incongruenti, non consentivano di rispettare le condizioni di affidabilità diagnostica e sono stati esclusi dall'elaborazione statistica (che si è svolta su 217 items per un totale complessivo di circa 65.000 dati rilevati). I 27 casi hanno fornito tuttavia elementi informativi che confermano qualitativamente le rilevazioni qui riferite.

Si sono individuati i soggetti come «stressati» e «non stressati».

Con il termine «stressato» si intende una condizione di sofferenza psichica che, o si manifesta attraverso uno stato di disagio soggettivo definibile «stato non sintomatico», o si traduce in sintomi di natu-

ra somatica (funzionali=disturbo psicosomatico; organici=malattia psicosomatica) e/o di natura mentale e comportamentale (reattivo-neurotici).

Tabella 1

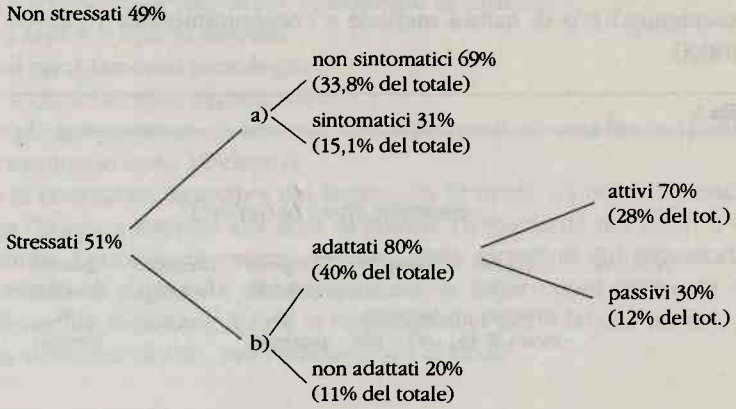
	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Settore												
Comm.	26	8.9	6	12	8	7.2	9	20	3	10		
Ind.	166	57	31	62	40	36	28	61	19	66	48	86
Serv.	100	34	13	26	63	57	9	20	7	24	8	14
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Fra gli individui «stressati» sono stati operati due ordini di distinzione:

a) si sono distinti i soggetti con sintomatologia psicosomatica («sintomatici») da quelli che non la esprimono («non sintomatici»), pur avvertendo disagio e malessere ;

b) si sono distinti i soggetti «adattati» alla loro situazione da quelli «non adattati».

Fra gli «adattati» si sono ulteriormente distinti quelli adattati in modo attivo e propositivo da quelli adattati in modo passivo e rassegnato: i primi sentono di poter fronteggiare efficacemente la situazione di stress, i secondi di doverla subire (secondo Friedman, si tratta di una «accoutumance» o «assuefazione» al lavoro, che è una sottomissione, non un legame, «poiché le persone partecipano al lavoro il meno possibile, ma vi si familiarizzano e l'accettano quale male necessario», come constata Sivadon).



Fra gli «stressati», la condizione più grave è quella dei «non adattati-sintomatici», la migliore è quella degli «adattati con reazione attiva-non sintomatici».

Nell'insieme, la popolazione studiata risulta classificabile come nello schema che segue:

L'incidenza di situazioni oggettive *

1) *La mobilità sociale* (differenza di livello sociale attuale del soggetto rispetto alla famiglia di origine, quale risulta dalla professione e dagli studi dei genitori e dei fratelli) costituisce fattore di stress per il 16% del campione complessivo, per il 23% dei quadri (i quali appaiono quindi scontare la promozione da una classe sociale inferiore) (Tabella 2).

A questo riguardo il settore dell'industria, nel quale la promozione sociale è avvertita come fattore di stress dal 19%, si differenza dal settore dei servizi, dove la segnalazione riguarda l'8%.

* In molte tabelle compare una graduazione "molto stressante, stressante, poco stressante", adottata nell'intento di valutare la possibilità di operare tale distinzione. Nella valutazione dei dati complessivi, detta distinzione si è dimostrata qualche volta aleatoria e quindi non utilizzabile.

Tabella 2

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o piu		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
MOBILITA' ASCENDENTE												
Non segnalato	245	84	41	82	97	87	37	80	27	93	43	77
Stressante	15	5.1	3	6.0	5	4.5	3	6.5			4	7.1
Poco stressante	32	11	6	12	9	8.1	6	13	2	6.9	9	16
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

2) *Le situazioni dell'infanzia e dell'adolescenza* (perdita di uno o di entrambi i genitori, separazione dei genitori, collegio) che possono risultare stressanti per deprivazione affettiva, disaccordo familiare, stile educativo, hanno ricevuto complessivamente, al colloquio psichiatrico, indicazioni poco rilevanti. Maggiore evidenza percentuale (9%) è fornita dalle esperienze dei dirigenti pensionati, probabilmente cresciuti in condizioni più difficili.

3) *Il curriculum di studio* - se accidentato da interruzioni o cambiamenti - può significare penose difficoltà o errori di scelta: le difficoltà scolastiche vengono riferite come stressanti solo da dirigenti con più di 45 anni di età o pensionati (intorno al 5%), mentre gli errori di scelta riguardano anche i dirigenti giovani (circa il 4% per tutti i sottogruppi).

4) *La situazione familiare*: mentre non emergono dati di rilievo quanto a *dissidi* e quanto a *deprivazioni* e *tensioni affettive*, risultano degni di nota sia gli effetti di stress della *vita di lavoro su quella familiare* (Tabella 3) sia - reciprocamente - quelli della *vita familiare sul lavoro* (Tabella 4).

Tabella 3

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
STRESS LAVORO SU FAMIGLIA												
Non segnalato	147	50	21	42	56	50	24	52	16	55	30	54
Molto stressante	21	7.2	6	12	8	7.2	5	11			2	3.6
Stressante	90	31	15	30	32	29	11	24	10	34	22	39
Poco stressante	34	12	8	16	15	14	6	13	3	10	2	3.6
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 4

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
STRESS FAMIGLIA SU LAVORO												
Non segnalato	267	91	47	94	106	95	43	93	18	62	53	95
Molto stressante	1	0.3							1	3.4		
Stressante	13	4.5	1	2.0	4	3.6			8	28		
Poco stressante	11	3.8	2	4.0	1	0.9	3	6.5	2	6.9%	3	5.4
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

La metà dei soggetti avverte lo stress del lavoro sulla famiglia, e particolarmente lo avvertono i dirigenti giovani (58%).

Le tensioni create dalle esigenze familiari sulla vita di lavoro sono segnalate dal 9% complessivamente, ma ben dal 38% delle donne.

Sui rapporti tra lavoro e famiglia riportiamo le citazioni che seguono:

- ... mia moglie, poveretta, deve sopportare i miei sfoghi ed il mio nervosismo... È una donna molto intelligente e molto comprensiva e sta imparando ad accettarmi per quel che sono e per il lavoro che faccio. Mio figlio è meno direttamente coinvolto perché lo vedo pochissimo... Credo abbia di suo padre un'immagine un po' vaga...(*dir. maschio, 44 aa.; industria*).

- Ho dedicato e dedico troppo poco tempo, specialmente a mia figlia. Credo che lei odi studiare forse anche perché mi ha sempre visto studiare o lavorare quando invece avrei dovuto giocare con lei...(*dir. maschio, 45 aa; industria*).

- I miei orari condizionano la mia famiglia, e l'hanno sempre condizionata. Ma questa non è la cosa più importante; il peggio è che spesso si arriva a casa amareggiati e frustrati e si riversa in casa la propria rabbia.(*dir. maschio, 58 aa.; industria*).

- Mia moglie ha sofferto molto a causa del mio lavoro, delle mie assenze da casa per i miei viaggi, gli orari stranissimi. Ha avuto degli esaurimenti nervosi... soffriva la solitudine....(*dir. maschio, 56 aa.; industria*).

-... purtroppo mia figlia la vedo pochissimo, praticamente solo alla domenica. Questa è una cosa che mi fa soffrire; avrei bisogno di più tempo da dedicarle...(*dir. maschio, 42 aa.; commercio*).

5) *Il curriculum lavorativo* (cambiamenti, sviluppo di carriera) non viene ricordato come stressante dalla quasi totalità dei soggetti. Da rilevare che un 5% dei quadri denuncia difficoltà e fallimenti e un altro 5% dei medesimi delusioni e ritardi di carriera.

6) *Il cambiamento tecnologico* (v. supra, Capitolo Terzo) viene considerato un fattore di disagio e sofferenza da un 13% complessivo, ma dal 19% degli anziani e dal 21% delle donne a fronte di un 6% dei giovani (Tabella 5).

Al riguardo, il tasso di sofferenza espresso dagli appartenenti al settore industria (10%) è ben diverso da quello espresso da chi lavora nel settore servizi (20%).

Nell'ambito degli effetti del cambiamento tecnologico, l'obsolescenza di competenze appare meno stressogena della mancanza di modelli di riferimento (Tabelle 6 e 7).

Tabella 5

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CAMBIAMENTO TECNOLOGICO												
Non segnalato	253	87	47	94	90	81	42	91	23	79	51	91
Sofferenza patologica	39	13	3	6.0	21	19	4	8.7	6	21	5	8.9
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 6

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
OBSOLESCENZA DI COMPETENZE												
Non segnalato	276	95	48	96	103	93	42	91	29	100	54	96
Molto stressante	7	2.4			6	5.4	1	2.2				
Stressante	7	2.4	1	2.0	1	0.9	3	6.5			2	3.6
Poco stressante	2	0.7	1	2.0	1	0.9						
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 7

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
MANCANZA MODELLI DI RIFERIMENTO												
Non segnalato	265	91	49	98	94	85	46	100	23	79	53	95
Molto stressante	5	1.7			4	3.6			1	3.4		
Stressante	13	4.5	1	2.0	5	4.5			4	14	3	5.4
Poco stressante	9	3.1			8	7.2			1	3.4		
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

7) *Il cambiamento organizzativo* risulta comportare sofferenza molto avvertita per l'11% del totale (Tabella 8) con notevoli differenze sia fra i sottogruppi (dal 24% dei pensionati allo 0% dei quadri) sia fra i settori di attività (16% nei servizi, 7% nell'industria).

Nel quadro delle conseguenze di questo tipo di cambiamento tanto la rimessa in discussione dello status quanto la perdita e ricostituzione dei rapporti risultano più stressanti per i soggetti più avanti negli anni (Tabelle 9 e 10).

8) *Il carico quantitativo di lavoro* (legato alle varie forme di costrizione precedentemente illustrate, v. supra, Capitolo Terzo) risulta fattore ampiamente diffuso (57%) di stress.

È più sofferto dalle donne (73%) e dai giovani (68%), molto di meno dalla fascia dei dirigenti sopra i 45 anni (42%) (Tabella 11).

Riportiamo alcune testimonianze in proposito:

- Credo che, nel mio caso personale, lo stress mi derivi dal tipo di vita irregolare che conduco: lavoro 10-12 ore al giorno, sono sempre in

Tabella 8

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO												
Non segnalato	260	89	47	94	94	85	35	76	28	97	56	100
Sofferenza patologica	32	11	3	6.0	17	15	11	24	1	3.4		
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 9

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
RIMESSA IN DISCUSSIONE STATUS												
Non segnalato	268	92	48	96	100	90	35	76	29	100	56	100
Molto stressante	14	4.8			6	5.4	8	17				
Stressante	5	1.7			2	1.8	3	6.5				
Poco stressante	5	1.7	2	4.0	3	2.7						
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 10

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PERDITA/ RICOSTITUZ. RAPPORTI												
Non segnalato	267	91	47	94	97	87	39	85	28	97	56	100
Molto stressante	9	3.1	1	2.0	4	3.6	4	8.7				
Stressante	13	4.5			10	9.0	3	6.5				
Poco stressante	3	1.0	2	4.0					1	3.4		
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 11

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CARICO QUANTITATIVO LAVORO												
Non segnalato	127	43	16	32	64	58	17	37	8	28	22	39
Molto stressante	41	14	11	22	11	9.9	7	15	3	10	9	16
Stressante	88	30	15	30	28	25	14	30	13	45	18	32
Poco stressante	36	12	8	16	8	7.2	8	17	5	17	7	13
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

viaggio, devo prendere decisioni in fretta, mangio male o non mangio affatto, non conosco weekend o vacanze.. Tutto questo, se da una parte mi esalta e mi fa sentire vivo e importante, dall'altra mi stravolge: mi tengo in piedi a caffè e sigarette e questo certo non giova... Gli analgesici sono il mio pane quotidiano perché altrimenti ho la cefalea (*dir. maschio; 45 aa; industria*).

- ... i dirigenti: sono degli esecutivi sottoposti a impegni durissimi... a orari massacranti... In realtà non sei pagato molto e soprattutto non «dirigi» quasi nulla...(*dir. maschio; 44 aa, servizi*).

- ... per un certo periodo di alcuni anni ho veramente lavorato moltissimo, sino alle 10 di sera. Lì lo stress era molto forte *(dir. maschio, pens.; 66 aa; servizi)*.

L'incidenza di situazioni soggettivamente interpretate

1) *Il carico qualitativo* crea tensione (soprattutto per la complessità degli incarichi e la responsabilità delle decisioni), nel 30% dei casi (Tabella 12).

E molto più avvertito nell'industria (36%) che nei servizi (19%).

Si riportano alcune testimonianze:

Tabella 12

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CARICO QUALITATIVO LAVORO												
Non segnalato	203	70	33	66	85	77	29	63	21	72	35	63
Molto stressante	28	9.6	6	12	6	5.4	6	13			10	18
Stressante	43	15	6	12	16	14	7	15	6	21	8	14
Poco stressante	18	6.2	5	10	4	3.6	4	8.7	2	6.9	3	5.4
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

- Senz'altro la cosa più stressante è la grossa responsabilità che ci si trova addosso; più vai avanti e più te ne danno e più hai paura... paura di fallire, paura di scegliere, di decidere, di ordinare... È molto più semplice eseguire che non decidere (*dir. maschio, pens.; 75 anni; industria*).

- La paura era di non essere all'altezza del progetto, di non riuscire a fare ciò che avevamo progettato. Non dormivo perché pensavo al problema...(*dir. maschio, pens.; 60 anni; industria*).

2) *Il sistema motivazionale* (egualitario o meritocratico, incentivi positivi o negativi v. supra, Capitolo Terzo), produce disagio molto sentito nel 21% dell'insieme, con incidenza maggiore nell'ambiente industriale (23%) che in quello dei servizi (18%). Circa l'incidenza nei sottogruppi si veda la Tabella 13.

Tra le conseguenze stressanti ha maggior evidenza il disconoscimento dei meriti (19%).

È da rilevare che la competitività creata dal sistema motivazionale è più avvertita dalle donne (10%) rispetto al 4% del totale.

La gestione mediante il «*management by objectives*» è valutata diversamente, evidentemente per i differenti modi di applicarla. A fronte di alcuni consensi, altri soggetti la giudicano «disumana» e «nevrotizzante», come risulta anche dalle citazioni che seguono:

Tabella 13

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig.M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SISTEMA MOTIVAZIONALE												
Non segnalato	232	79	38	76	89	80	35	76	24	83	46	82
Sofferenza patologica	60	21	12	24	22	20	11	24	5	17	10	18
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

- Altra cosa che io reputo negativa è il sistema di incentivazione che più o meno esplicitamente viene adottato. Non lo ritengo proficuo e soprattutto lo trovo estremamente frustrante, perché è anch'esso una forma esasperata di competitività (con te stesso in questo caso).

Come pago tutto questo? Con il nervosismo e l'irritabilità che contraddistinguono i miei rapporti interpersonali (anche fuori dall'azienda), con l'insonnia e con il problema digestivo (*dir. maschio; 47 aa; industria*).

- A voi interessa sapere se sono stressato? Provi lei a trovarsi nelle condizioni di lavoro in cui mi trovo io e poi saprà giudicare... Non importa se sono intelligente, se sono intuitivo, se amo il mio lavoro, ecc. ...

Nella mia azienda ciò che conta è quanto produco: tanto produco tanto guadagno. Se raggiungo l'obiettivo massimo tutto benissimo (realizzo il pieno guadagno e ricevo pure i complimenti), se non lo raggiungo invece... è una fregatura, oltreché una frustrazione. Guardi: il sistema incentivante è una gran vigliaccata, io non lo reggo proprio, lo trovo disumano...(*dir. maschio; 44 aa; industria*).

3) *I rapporti di ruolo* creano incertezze e tensioni (per ambiguità di attribuzioni e conflitti tra le attese di comportamento) lamentate dal 17% dei casi.

I problemi relativi sono più avvertiti dai quadri (30%) mentre è dato loro scarso rilievo dalle donne (10%) e dai pensionati (7%) (Tabella 14).

4) *Il clima organizzativo* (per autoritarismo, impersonalità, insufficienza delle comunicazioni, insufficiente controllo del proprio lavoro, insufficiente visibilità dei risultat,: v. supra Capitolo Terzo) è fonte di sofferenza per circa un terzo dei soggetti, e se ne lamenta quasi la metà dei giovani dirigenti, mentre è meno sofferto dalle donne (Tabella 15).

Fra le sue componenti, spiccano nelle segnalazioni l'autoritarismo, con un'incidenza particolarmente alta tra i giovani, e l'insufficienza nelle comunicazioni (Tabelle 16 e 17).

Le testimonianze che seguono ne danno esempio:

- Con la direzione aziendale ci sono dei rapporti difficili, l'autoritari-

Tabella 14

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
RAPPORTI DI RUOLO												
Non segnalato	242	83	42	84	92	83	43	93	26	90	39	70
Molto stressante	9	3.1	2	4.0	4	3.6	1	2.2			2	3.6
Stressante	34	12	5	10	13	12	1	2.2	3	10	12	21
Poco stressante	7	2.4	1	2.0	2	1.8	1	2.2			3	5.4
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 15

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina in servizio		Quadro maschio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CLIMA' ORGANIZZATIVO												
Non segnalato	205	70	27	54	80	72	35	76	24	83	39	70
Sofferenza patologica	87	30	23	46	31	28	11	24	5	17	17	30
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 16

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
AUTORITARISMO												
Non segnalato	238	82	34	68	93	84	39	85	27	93	45	80
Molto stressante	25	8.6	7	14	8	7.2	5	11		•	5	8.9
Stressante	16	5.5	3	6.0	7	6.3%	1	2.2	2	6.9	3	5.4
Poco stressante	13	4.5	6	12	3	2.7	1	2.2			3	5.4
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 17

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
INSUFFICIENZA COMUNICAZIONI												
Non segnalato	257	88	42	84	99	89	42	91	27	93	47	84
Molto stressante	13	4.5	5	10	4	3.6					4	7.1
Stressante	19	6.5	3	6.0	6	5.4	4	8.7	2	6.9	4	7.1
Poco stressante	3	1.0			2	1.8					1	1.8
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

smo è forte e si sente. Il dirigente viene ascoltato ma le decisioni sono in genere già state prese... (*dir. maschio;42 aa; commercio*).

- ... eseguire e non discutere... meglio esegui e meno discuti e più apprezzato diventi... un quadro deve impararlo presto ed incassare, poi sfogherà tutte le sue frustrazioni se avrà la fortuna di diventare dirigente (*quadro; 42 aa; servizi*).

- ... altro motivo di stress è la difficilissima possibilità di contatto con il mio capo, che è sempre in giro e ha molti altri interessi. A volte devo prendere decisioni senza sapere se sono avallabili a livello aziendale... (*dir. maschio; 44 aa; industria*).

- ... il fattore comunque che ritengo di maggior stress, sia in termini generali che personali, è dovuto alla scarsa comunicazione che esiste nelle organizzazioni... gente che non sa dove vive, cosa fa, che si sente poco coinvolta. Un altro grande problema, molto legato, è la gelosia del quantum di informazione che si possiede, la tendenza a non passare l'informazione. Questo va tutto a discapito del lavoro (*dir. maschio; 42 aa; industria*).

5) *Le relazioni coi colleghi* (nel cui ambito la competitività e l'isolamento sono potenziali fonti di stress, v. supra. Capitolo Terzo) vengono indicate come causa di sofferenza da un quarto del campione.

Sono maggiormente denunciate dalle donne (34%) e dai quadri (32%) (Tabella 18).

Nell'area industriale sono più spesso conflittuali (26%) che nell'area dei servizi (18%).

Ne sono esempi le situazioni che seguono:

- ... ogni tanto qualcuno mette in pericolo la posizione di un altro; c'è gente che pur di emergere farebbe di tutto...(*dir. maschio; 43 aa; industria*).

- Qualche problema nasce con i colleghi dirigenti; non con quelli della vecchia guardia con cui vado d'accordo, ma con quelli giovani come me. Con questi ultimi ci sono delle incomprensioni legate a motivi di carriera...(*dir. maschio; 40 aa; industria*).

- ... nell'azienda si coltiva la politica dell'orticello, c'è una incapacità profonda di vivere il team...
(dir. donna; 44 aa; servizi)

Tabella 18

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
RELAZIONI COLLEGHI												
Non segnalato	224	77	38	76	89	80	40	87	19	66	38	68
Sofferenza patologica	68	23	12	24	22	20	6	13	10	34	18	32
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

6) I *problemi con i dipendenti* risultano stressanti nel 14% dei casi, ma colpisce la rilevanza per le donne, il 41% delle quali ne risente (Tabella 19).

Tabella 19

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PROBLEMI CON DIPENDENTI												
Non segnalato	252	86	43	86	96	86	41	89	17	59	55	98
Molto stressante	13	4.5	2	4.0	3	2.7	2	4.3	6	21		
Stressante	21	7.2	4	8.0	9	8.1	3	6.5	5	17		
Poco stressante	6	2.1	1	2.0	3	2.7			1	3.4	1	1.8
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 20

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PENSIONAMENTO												
Non segnalato	285	98	50	100	110	99	40	87	29	100	56	100
Molto stressante	5	1.7			1	0.9	4	8.7				
Stressante	1	0.3					1	2.2				
Poco stressante	1	0.3					1	2.2				
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 21

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PREPENSIONAMENTO												
Non segnalato	279	96	50	100	111	100	35	76	27	93	56	100
Molto stressante	11	3.8					10	22	1	3.4		
Stressante	2	0.7					1	2.2	1	3.4		
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Tabella 22

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o piuù		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
STRESSATO												
No	143	49	25	50	58	52	16	35	16	55	28	50
Sì	149	51	25	50	53	48	30	65	13	45	28	50
Totale	292	100	50	100	111	100	46	100	29	100	56	100

Sono invece pressoché assenti nel gruppo dei quadri. Sono più avvertiti nei servizi (18%) che nell'industria (11%).

L'incidenza del pensionamento e del prepensionamento

Colpisce il fatto che il momento di cessazione del lavoro, anche quando imposto in anticipo, sia considerato fattore di stress da uno solo fra i dirigenti, uomini e donne, e i quadri, in servizio.

Fa porre interrogativi la percentuale modesta di pensionati che ri-

Tabella 23: Industria

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
STRESSATO												
No	79	48	15	48	19	48	8	29	12	63	25	52
Sì	87	52	16	52	21	53	20	71	7	37	23	48
Totale	166	100	31	100	40	100	28	100	19	100	48	100

Tabella 24: Servizi

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
STRESSATO												
No	52	52	7	54	34	54	6	67	2	29	3	38
Sì	48	48	6	46	29	46	3	33	5	71	5	63
Totale	100	100	13	100	63	100	9	100	7	100	8	100

tengono stressante il pensionamento (13%) e il prepensionamento (24%) (Tabelle 20 e 21).

Data questa apparente smentita alla rilevanza di un tema così attuale, si è ritenuto opportuno approfondire l'analisi mediante uno studio sulla maggior parte dei dirigenti pensionati che si sono presentanti a questa ricerca. - Lo studio è stato condotto da Elena Camerone con la collaborazione di Giuseppe Maina e Giulio Barzega[1].

Tabella 25

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
STRESSATO SINTOMATICO												
No	103	69	17	68	35	66	21	70	10	77	20	71
Sì	46	31	8	32	18	34	9	30	3	23	8	29
Totale	149	100	25	100	53	100	30	100	13	100	28	100

Tabella 26

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ADATTATO												
No	30	20	3	12	8	15	13	43	4	31	2	7.1
Sì	119	80	22	88	45	85	17	57	9	69	26	93
Totale	149	100	25	100	53	100	30	100	13	100	28	100

Al di là dei dati rilevati nella ricerca, l'esperienza clinica, che nel corso degli ultimi anni ci ha dato occasione di occuparci di soggetti prepensionati, ci impone comunque l'obbligo professionale di segnalare nel prepensionamento un evento altamente traumatico nell'intento di sensibilizzare al riguardo le componenti sociali responsabili.

L'incidenza differenziale dello stress

A completamento dei dati di insieme, riportati nello schema di pagina 178, si fa qui cenno alle differenze di maggior rilievo, tra le componenti del campione, emerse dallo studio.

I pensionati risultano i più soggetti a stress (65%). Essi risultano anche i meno adattati (43%), mentre i più adattati risultato essere i quadri (93%).

Per quanto riguarda le aree di attività, si può rilevare:

- le donne risultano significativamente più stressate nell'area dei servizi (71%) che in quella dell'industria (37%);
- i quadri risultano più stressati nei servizi (63%) che nell'industria (48%);
- i pensionati dell'industria risultano notevolmente più stressati (71%) di quelli dei servizi (33%) (Tabelle da 22 a 27).

Tabella 27

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio meno di 45		Dirig. M in servizio 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ADATTAMENTO												
Attivo (propositivo)	83	70	14	64	29	64	13	76	9	100	18	69
Passivo (rassegnato)	36	30	8	36	16	36	4	24			8	31
Totale	119	100	22	100	45	100	17	100	9	100	26	100

Note

[1] È stato studiato un insieme di 52 soggetti, di cui 46 di sesso maschile e 6 di sesso femminile. L'età è compresa tra i 55 ed i 79 anni per gli uomini, con età media di 64 anni, mentre le donne hanno un'età che varia da 58 a 77 anni, con età media di 66 anni.
Per l'indagine ci si è avvalsi di un colloquio aperto e di una intervista semistrutturata.
La prima parte consisteva in una domanda generica sul curriculum lavorativo e sulle situazioni considerate più stressanti sul lavoro; in seguito il colloquio veniva integrato da domande prefissate, sui seguenti temi:
- condizionamento reciproco tra lavoro e famiglia.
- Struttura della famiglia di origine e di quella attuale.
- Desideri ed aspettative riguardanti i figli.
- Ricorso a trattamenti psicofarmacologici e/o psicoterapeutici.

Le interviste sono state raccolte alternativamente da due medici psichiatri.
Nella valutazione sono stati presi in considerazione quegli elementi ritenuti soggettivamente stressanti durante la carriera dirigenziale. Le risposte sono state accorpate in gruppi che si riferivano a:
- storia
- stress reciproco famiglia/lavoro
- frustrazioni derivanti da situazioni lavorative (mancanza di modelli di riferimento, disconoscimento etc.)
- relazioni con i colleghi
- prepensionamento e pensionamento.

I soggetti sono stati classificati come:
- non stressati
- stressati.

Con il termine «stressato» si intende, come già detto, una condizione di sofferenza psi-

chica che, o si manifesta attraverso uno stato di disagio soggettivo definibile «stato non sintomatico» o si traduce in sintomi di natura somatica (funzionali = disturbo psicosomatico, organici = malattia psicosomatica) e/o di natura mentale e comportamentale (reattivo-neurotici).
Il campione preso in esame è composto da:
46 uomini di cui: 28 provenienti dall'industria; 8 dal commercio; 9 dai servizi ed 1 dall'agricoltura;
6 donne di cui: 5 provenienti dall'industria ed 1 dai servizi.
Dall'analisi dei questionari è risultato che:
1 - i soggetti stressati sono il 65% della popolazione maschile e il 16.6% della popolazione di sesso femminile.
2 - La popolazione stressata è ripartita nel 57% di soggetti adattati di sesso maschile e nel 16.6% di soggetti adattati di sesso femminile.
3 - Il gruppo di dirigenti maschi stressati adattati è ripartibile in soggetti con atteggiamento «adattato attivo» nel 43% del totale e con atteggiamento «adattato passivo» nel 13%.
4 - Il gruppo dei dirigenti maschi stressati non adattati risulta essere il 43% dei pensionati stressati.
Il gruppo dei dirigenti stressati di sesso femminile risulta essere tutto costituito da soggetti «adattati passivi».
5 - Prendendo in esame la presenza di disturbi e/o di sintomi di malattia:
i dirigenti maschi sintomatici sono il 30%.
Le dirigenti donne stressate sono tutte non sintomatiche.
Gli elementi più spesso citati come stressanti durante il periodo lavorativo dagli uomini sono:
- il carico quantitativo di lavoro
- il condizionamento del lavoro sulla famiglia
- il carico qualitativo del lavoro.
Per le donne invece risultano essere:
- il carico quantitativo
- la competitività.
I sintomi più frequentemente associati alla situazione di pensionamento e prepensionamento sono risultati essere:
- disturbi psicosomatici: ipertensione arteriosa, iperacidità gastrica e cefalea.
- Malattie psicosomatiche: gastriti, ulcera gastrica.
- Sintomi neurotici: ansia generalizzata, insonnia, depressione.
I soggetti intervistati hanno dichiarato di fare uso di farmaci ansiolitici nel 15% dei casi e di utilizzare antidepressivi nel 5% dei casi; nessuno invece ha dichiarato di usare neurolettici. Si rileva il consumo di farmaci analgesici in circa il 20% dei casi ed un frequente, ma non sistematico ricorso a medicine alternative (omeopatia; pranoterapia; «ricostituenti»).
Appare inoltre di particolare interesse il fatto che la maggior parte dei soggetti abbia sottolineato la mancanza di una adeguata preparazione all'evento del pensionamento, e lamentando scarsezza di informazioni e disinteresse da parte dell'azienda. Quasi tutti i pensionati infatti hanno ribadito la necessità che le aziende organizzino corsi di preparazione al pensionamento, e l'utilità di un sostegno psicologico, fornito dall'azienda stessa, che aiuti ad affrontare dubbi e perplessità e a formulare aspettative e progetti realistici.
Si citano le seguenti testimonianze:
- Ma niente è così stressante come la pensione: trovarti da un giorno all'altro a casa

senza più nulla da fare e con uno straccio di mensile... (si commuove) (*dir. maschio, pens.; 75 aa; industria*).

- ... io comunque sono venuto per dirvi che lo stress l'ho avuto da pensionato e non da dirigente; innanzitutto per ragioni economiche, poi c'è l'enorme frustrazione di non sapere più cosa fare, a chi e a che cosa servire...(*dir. maschio, pens.; 65 aa; commercio*).

- ... due anni fa me ne sono andato su un caldo invito al prepensionamento... ero molto abbattuto; è vero che me ne sarei andato comunque, ma l'umiliazione è stata grossa davvero (*dir. maschio, pens.; 57 aa; industria*).

- ... gli ultimi due anni sono stati molto duri, mi hanno tolto via via responsabilità per farmi accettare il prepensionamento. Questa è stata la cosa più stressante della mia vita (*dir. maschio, pens.; 56 aa; industria*).

Capitolo Tredicesimo

IL TEST PROIETTIVO E LA STRUTTURA DI PERSONALITÀ

Il test di Rorschach[1] permette di avere numerose informazioni circa la personalità, esplorando in modo approfondito l'assetto di base e le eventuali situazioni patologiche sopravvenute, aprendo una finestra sull'inconscio in modo più sensibile rispetto ai soli questionari e colloquio clinico. Infatti questi ultimi mezzi di indagine sono sotto il controllo razionale e sono quindi più influenzati dalla sfera cosciente, con le sue motivazioni, come il presentarsi nella luce migliore, minimizzando problemi esistenti, o viceversa denunciare condizioni di disagio che nulla hanno a che fare con la patologia. Per il diverso livello al quale può giungere l'esplorazione, si comprende perché possono verificarsi eventualmente discordanze tra i risultati nei vari mezzi di indagine applicati, ed anzi proprio attraverso l'esame e il confronto, differenze e contraddizioni comprese, si può arrivare a conclusioni affidabili e rappresentative della problematica indagata.

Come è noto, e qui si vuole soltanto ricordarlo per completezza di informazione, nel test si individua una serie di parametri che hanno sia un valore di per sé, sia un significato nella interdipendenza con gli altri. Il profilo della personalità si ricava dalla lettura comparata dei vari elementi. Nell'esposizione verranno esaminati analiticamente i dati essenziali, con particolare attenzione a quanto è parso di maggior significato nella presente indagine. Trattandosi di una lettura fatta non a scopo strettamente clinico ma piuttosto sociologico, si evita di considerare quei risultati che nel numero totale dei casi esaminati appaiono di incidenza sporadica e che non possono quindi costituire una caratteristica del gruppo.

Si cerca, attraverso il test di ricostruire la qualità della sfera razionale e della sfera affettiva che costituiscono i due poli su cui è strutturata la personalità.

Sono stati presi in considerazione 304 soggetti, avendone scartati alcuni i cui tests per difetto di collaborazione o altri motivi sembravano non del tutto attendibili.

Le *età* delle dirigenti femmine sono risultate mediamente più alte rispetto a quelle dei dirigenti maschi in totale, sovrapponibili alla età media dei dirigenti con più di 45 anni. Ciò significa che la carriera delle donne dirigenti è più lunga, ritardata rispetto a quella maschile, che può compiersi anche precocemente (Tabella 1).

Tabella 1

	ETA'		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	41	3	0
Dirig. M in servizio 45 o più	52	5	0
Dirigente maschio in pensione	64	6	1
Dirigente femmina	53	10	2
Quadro maschio in servizio	46	6	1

Il *tempo* impiegato è in media il medesimo per i vari gruppi (17), di poco inferiore, in modo non significativo per i dirigenti maschi > 45 anni (Tabella 2).

Tabella 2

	TEMPO		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	17	7	1
Dirig. M in servizio 45 o più	16	6	1
Dirigente maschio in pensione	17	6	1
Dirigente femmina	17	7	1
Quadro maschio in servizio	17	5	1

Anche il *totale delle risposte* è assai simile in media fra i vari gruppi e si presenta in genere piuttosto basso rispetto ad una popolazione generale. Il fatto può stare a significare una preoccupazione per la qualità, che è tipica di chi fa il test in condizioni di sperimentazione senza avere altre motivazioni personali. La volontà di ben figurare per essere classificati normali o sopra la norma, conduce parados-

Tabella 3

	RISPOSTE		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	15	5	1
Dirig. M in servizio 45 o più	16	6	1
Dirigente maschio in pensione	16	5	1
Dirigente femmina	16	7	1
Quadro maschio in servizio	16	5	1

salmente ad una diminuzione della produttività uniformemente nei vari gruppi. Risulta quindi una tendenza all'ipercontrollo, che diventa anche inibizione della fantasia e della fluidità ideativa (Tabella 3).

Non è detto però che la limitazione della produttività sia solo legata alla situazione del test, in quanto potrebbe essere connessa anche con condizionamenti legati al lavoro, come la necessità di autocontrollo fino alla rigidità. È evidente che se così fosse, il risultato

Tabella 4

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
TEMPO/ RISPOSTE												
T maggiore di R	143	47	18	46	56	45	22	42	16	52	31	53
T min. o eq. R	161	53	21	54	68	55	30	58	15	48	27	47
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

sarebbe addirittura controproducente per la stessa efficienza lavorativa in quanto vorrebbe dire che è venuta meno la inventività. Per valutare il significato della osservazione occorre procedere all'esame dei dati successivi.

Il rapporto tempo/risposte è nella norma nei soggetti maschi. Quelli che manifestano la maggior velocità sono, forse contrariamente alle attese, i pensionati, cioè il gruppo più anziano. Si ritornerà in seguito sul significato di questo dato, che concorda con una serie di altri ad indicare un patrimonio ideativo e intellettivo di buona qualità in questo gruppo (Tabella 4).

Invece le donne e i quadri hanno un rapporto T/R superiore all'unità, il che vuol dire una produzione, oltre che non ampia, anche rallentata.

Il significato può non essere univoco per i due gruppi. Nel caso delle donne potrebbe confermare la inibizione, la necessità rassicuratoria di un ipercontrollo, per i quadri interviene forse anche un minor grado di acculturazione a rendere meno fluida l'elaborazione del pensiero, però è verosimile che l'irrigidimento rappresenti una sorta di comportamento premiato ai fini della carriera e sia quindi stato rinforzato dall'ambiente. La differenza di velocità ideativa viene evidenziata calcolando le percentuali di soggetti che hanno fornito meno o più di una risposta al minuto. Risulta che il gruppo che ha il maggior numero di soggetti veloci è quello dei pensionati. Quello che ha il maggior numero di soggetti lenti è quello dei quadri.

La creatività è ancora indagata sulla base del *dinamismo* che nella sua forma più evoluta (K = movimento umano) è rappresentato mediamente in modo analogo per i vari gruppi (1, 4) ad eccezione dei dirigenti in pensione che presentano un dinamismo un pò più ricco (1, 9). Anche questo dato orienta a favore di un patrimonio cognitivo potenziale di migliore qualità in questi soggetti più anziani (Tabella 5).

Si può anche esaminare, nei vari gruppi, quanti soggetti abbiano K e quanti ne siano privi (K = O). È possibile osservare, da questo controllo che ancora una volta il gruppo dei più anziani ribalta le attese: fra loro c'è il minor numero di soggetti privi di dinamismo. Il significato delle K è vario: in primo luogo le K sono espressione, in quanto dinamismo profondo, della dotazione intellettiva. Soggetti intelligenti, ma depressi o deteriorati, tendono a perdere in parte o del tutto il dinamismo. Si può escludere, nel nostro campione, che ciò sia accaduto per gli anziani, probabilmente più selezionati in parten-

za e quindi ricchi di risorse personali sfruttate anche dopo il pensionamento (Tabella 6).

Appare degno di nota il fatto che la creatività non sia in alcuni gruppi (dirigenti < 45 e quadri), soddisfacente. Nei dirigenti con meno di 45 anni è anche percentualmente più alto il numero di quelli che presentano un dinamismo più immaturo, espresso dai

Tabella 5

	MOVIMENTO		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	1.4	1.1	0.2
Dirig. M in servizio 45 o più	1.6	1.0	0.1
Dirigente maschio in pensione	1.9	1.4	0.2
Dirigente femmina	1.4	1.0	0.2
Quadro maschio in servizio	1.5	1.2	0.2

Tabella 6

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
MOVIMENTO PRESENTE/ ASSENTE												
Movimento presente	262	86	31	79	108	87	48	92	27	87	48	83
Movimento assente (K=0)	42	14	8	21	16	13	4	7.7	4	13	10	17
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

movimenti animali (FK) e inanimati (k), che maturo (K). Viene il sospetto che la carriera precoce abbia addirittura bloccato risorse creative di base, o che queste non siano state una qualità richiesta attualmente per la selezione del personale dirigente. Viene però da domandarsi quali prospettive a livello di adattamento della persona e di vantaggio per l'azienda stessa si presentino, visto che le risorse creative sono quelle che costituiscono il «motore» di una evoluzione a livello individuale e quindi anche di gruppo (Tabella 7).

Una verifica delle osservazioni fin qui fatte a proposito della creatività, sorprendentemente poco evoluta, in particolare nei più giovani, si può ricercare in altri aspetti del pensiero: le *risposte-forma* rispetto al totale delle risposte sono relativamente poche; il dato più alto si ha nei quadri (58%) nei quali il bisogno di ipercontrollo di sè si unisce forse ad una minore creatività, per cui il pensiero tende a basarsi più sulla componente riflessiva che costruttiva (Tabella 8).

Considerando che le risposte F non sono sostituite da K, ne risulta che è proprio il controllo della sfera razionale sul comportamento, ad essere nella maggioranza dei gruppi poco sviluppato, come se la sfera affettiva avesse nella vita dei soggetti esaminati una importanza preponderante.

Ciò appare sconcertante rispetto alle mansioni svolte, che sembrerebbero richiedere piuttosto freddezza e determinazione nel

Tabella 7

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
IMMATURITA' FK + K maggiore di K	59	19	9	23	21	17	11	21	6	19	12	21
FK + K min. o eq. K	245	81	30	77	103	83	41	79	25	81	46	79
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Tabella 8

	FORMA %		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	49	13	2
Dirig. M in servizio 45 o più	52	14	1
Dirigente maschio in pensione	49	13	2
Dirigente femmina	50	12	2
Quadro maschio in servizio	58	14	2

prendere decisioni, sotto uno stretto controllo della razionalità. È apparsa così una nuova discrepanza, oltre alla scarsa creatività e fluidità ideativa, tra attitudini e mansioni, in particolare ancora nei dirigenti più giovani. Ci si può chiedere se la selezione ha ancora una volta operato una discriminazione in favore di atteggiamenti comportamentali che se al presente appagano forse esigenze di ordine, disciplina, conformismo, potrebbero rivelarsi in futuro come una nociva carenza di risorse.

La bassa percentuale di risposte forma può essere in rapporto anche con l'urgenza di fattori affettivi, come una reattività neurotica; si verificherà in seguito la fondatezza di queste ipotesi, che porterebbe a denunciare un consistente disadattamento personale.

Per quanto riguarda ancora la qualità del pensiero le forme ben viste (F+%) sono nella media normale in tutti i gruppi. I più anziani e i quadri sono quelli con F + % più soddisfacente (87%). I dirigenti < 45 sono il gruppo con forma ben vista più bassa (82%) (Tabella 9). Il dato è di rilievo perché indica un livello di precisione del pensiero non ottimale rispetto a quanto può essere richiesto da mansioni di alto impegno intellettivo. Può trattarsi di una condizione strutturale o ancora della interferenza di fattori affettivi disadattanti, ipotesi che pare fondata per l'accordo tra l'andamento di F% e F+%, entrambi non molto alti nello stesso gruppo.

Risultati interessanti si ottengono suddividendo i campioni in gruppi in base a F+% > 90 (cioè aumentato), F+ compreso tra 80 e 90 («normale»), F+ < 80 (abbassato). Si osserva così che tra i dirigenti

Tabella 9

	FORMA + %		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	82	15	2
Dirig. M in servizio 45 o più	84	14	1
Dirigente maschio in pensione	87	17	2
Dirigente femmina	84	14	3
Quadro maschio in servizio	87	14	2

con meno di 45 anni la maggioranza ha un F+% più basso della media della popolazione generale. Tendenza opposta si ha in tutti gli altri gruppi, dove i casi con F+>90 prevalgono sugli altri. L'F+% alto si accorda con un buon livello di dotazione, ma anche con inibizione e persino depressione. F+<80 indica una carenza di rendimento dei fattori cognitivi, strutturale o acquisita (Tabella 10).

Tabella 10

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o piu		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LIMITI DI F + %												
F + % maggiore di 90	122	40	12	3	45	36	25	48	11	35	29	50
F + % tra 80 e 90	94	31	13	33	38	31	17	33	12	39	14	24
F + % minore di 80	88	29	14	36	41	33	10	19	8	26	15	26
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Scartando in partenza l'ipotesi di un rendimento basso per deterioramento (è il gruppo più giovane) e considerando improbabile quella di una minore dotazione (come avrebbero altrimenti fatto una carriera precoce?) si può prendere in considerazione l'ipotesi che una neurotizzazione limiti il rendimento, in soggetti il cui livello di ansia rispetto al ruolo, ai compiti, alle condizioni di lavoro sia divenuto incompatibile con una buona salute mentale. Mettendo però in relazione la relativa carenza di K in alcuni individui del gruppo e la bassa F+%, si ha l'impressione che, almeno in alcuni dei più giovani non sia avvenuta in modo adeguato, o assimilabile agli altri gruppi, una selezione in base alle reali potenzialità, e l'assunzione del ruolo dirigenziale comporti quindi per loro, in qualche caso, la slatentizzazione di sentimenti di inferiorità, con conseguente neurotizzazione. In alcuni casi i dati conforterebbero cioè l'ipotesi di risorse strutturali non adeguate alle mansioni. Ciò si può ritenere escluso per gli anziani, in particolare i già pensionati, i quali nel corso della loro carriera sono stati probabilmente selezionati in modo più severo in base al merito.

Si torna cioè a sottolineare il fatto che l'attuale sistema di selezione porta a far carriera in base a fattori fra i quali non sono privilegiate la dotazione intellettiva e l'adattamento. Le personalità in questione possono cioè essere fragili come «giganti coi piedi d'argilla» e rivelare a distanza la propria debolezza. Spesso infatti l'individuo cerca di adeguarsi all'ambiente in modo docile e conformistico per bisogno di rassicurazione, mentre altri individui, dotati di autentiche risorse personali, posseggono atteggiamenti critici che li fanno scartare in una struttura sociale rigidamente gerarchizzata.

Le *risposte Banali* (Ban) indicano l'adesione al modo di pensare comune e quindi il contatto con la realtà. Esso è nell'insieme da considerare buono (Tabella 11). Casi sporadici di carenze di contatto sono riferibili; e in essi, che dovrebbero essere oggetto di una valutazione a parte, la carenza del rapporto con il reale si inquadra in un disturbo diffuso della personalità, confrontabile con uno scompenso clinico, il cui approfondimento esula dalla presente ricerca.

Evidentemente si tratta di soggetti patologici, del resto reperibili in ogni popolazione. Si potrebbe tuttavia valutare per essi la eventuale connessione tra sindrome clinica e ruolo lavorativo e cioè quanto lo stress connesso col lavoro possa aver contribuito a scompensare la situazione. Non si può escludere a priori però anche l'evenienza contraria, che cioè soggetti con problemi strutturali gra-

Tabella 11

	BANALI		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	5	1	0
Dirig. M in servizio 45 o più	5	2	0
Dirigente maschio in pensione	6	2	0
Dirigente femmina	5	2	0
Quadro maschio in servizio	6	2	0

vi, trovino nel lavoro una occasione di compenso. È evidente che la presente ricerca non ha inteso approfondire a livello individuale le singole diagnosi, bensì può solo documentare un disagio, ipotizzando il suo collegamento a fattori di stress.

I casi in questione presentano anche altri segni «patologici» quali i rifiuti (nessuna risposta a una tabella) che sono, nel totale come è normale, sporadici. Sono presenti in una minoranza, che si direbbe ripartita omogeneamente nei gruppi. Ha significato nettamente patologico la presenza di più rifiuti (fino a 3 rifiuti in un singolo protocollo), come si apprezza nel 2% dei casi circa. Al di là di fattori sporadici di inibizione, indizi comunque di scarse risorse di ripresa di fronte alle difficoltà, la presenza di tre rifiuti in un test è sintomo probabile di patologia che nei casi in questione apparterrebbe al gruppo depressivo (Tabella 12).

Piuttosto disperse senza significative differenze tra i gruppi sono le *perseverazioni,* con la tendenza ad una maggiore stereotipia del pensiero, forse su base culturale, nei quadri in accordo con la maggiore frequenza di risposte A e di Ban (Tabella 13).

Le *risposte animale* (A%) sono nella norma in tutti i gruppi, ad eccezione dei quadri dove risultano più alte. Si è già detto che il gruppo è probabilmente meno acculturato, quindi di interessi più limitati, e più portato ad un pensiero meccanicizzato (Tabella 14).

È quello in cui sono più numerosi i casi con A% > 45. Ciò accade anche per i pensionati che tendono pertanto ad un certo irrigidimento, compatibile con l'età forse più che con altri fattori (Tabella 15).

Tabella 12

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
RIFIUTI												
0	217	71	32	82	83	67	39	75	23	74	40	69
1	60	20	5	13%	30	24%	7	13	6	19	12	21
2	21	6.9	1	2.6%	8	6.5	5	9.6	2	6.5	5	8.6
3	6	2.0%	1	2.6	3	2.4	1	1.9			1	1.7
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Tabella 13

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LIMITE DI PERSEVERAZIONE												
Nessuna di persev.	162	53	21	54	67	54	28	54	17	55	29	50
Almeno una di persev.	142	47	18	46	57	46	24	46	14	45	29	50
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Tabella 14

	ANIMAL %		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	41	13	2
Dirig. M in servizio 45 o più	42	12	1
Dirigente maschio in pensione	44	14	2
Dirigente femmina	40	14	3
Quadro maschio in servizio	49	14	2

Si può però osservare che anche le risposte umane (H%) sono più numerose nei più anziani (Tabella 16).

Sembra cioè che in loro il pensiero sia meno labile, non necessariamente nella direzione dell'irrigidimento, ma in quella di una concentrazione di interessi, che risultano relativamente più dispersi nei

Tabella 15

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LIMITI DI A%												
A% maggiore di 45	130	43	14	36	48	39	27	52	8	26	33	57
A% tra 35 e 45	98	32	13	33%	44	35%	14	27	12	39	15	26
A% minore di 35	76	25	12	31	32	26	11	21	11	35	10	17
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Tabella 16

	HUMAN %		
	Media	Deviazione Std.	Errore Std.
IDENTIFICATIVO DI GRUPPO			
Dirig.M. in servizio meno di 45	13	8	1
Dirig. M in servizio 45 o più	14	7	1
Dirigente maschio in pensione	16	8	1
Dirigente femmina	15	10	2
Quadro maschio in servizio	14	8	1

dirigenti più giovani e nelle donne. Beninteso ancora nei limiti di quella che si può considerare normalità. Gli interessi elevati per la figura umana sono da considerare un segno di adattamento sociale e affettivo (Tabella 17).

Si arriva così, attraverso questa disamina dei dati Rorschach all'esame della *sfera affettiva*. Essa viene indicata in base a vari dati riconducibili al modo di percepire i colori e le sfumature delle tabelle ed utilizzarle come parte integrante della struttura formale, in mo-

Tabella 17

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LIMITI DI H%												
H% maggiore o uguale a 10	200	6	24	62	79	64	39	75	19	61	39	67
H% minore di 10	104	34	15	38	45	36	13	25	12	39	19	33
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

do più o meno immediato e adeguato. Quanto più la affettività interviene nell'approccio al mondo esterno, tanto più il carattere verrà detto extratensivo. Intratensivo è viceversa quello che ha una vita interiore più ricca a paragone di quanto lascia trasparire nel contatto con l'esterno. Questi concetti possono essere espressi da formule che rappresentano il tipo di risonanza intimo[2].

Il tipo di risonanza intimo (TRI) nella formula primaria è in netta maggioranza extratensivo (Tabella. 18).

Tabella 18

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o piu		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
T.R.I. PRIMARIO												
intratensivo (N>D)	54	18	2	5.1	13	10	16	31	8	26	15	26
amboeguale (N=D)	39	13	3	7.7	20	16	5	9,6	2	6.5	9	16
extratensivo (N<D)	211	69	34	87	91	73%	31	60	21	68	34	59
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Fra i gruppi emerge che l'intratensione è più frequente nel gruppo dei pensionati, mentre è rarissima nei dirigenti più giovani in accordo con le ipotesi già prese in considerazione di una neurotizzazione che può avere provocato uno spostamento verso la dilatazione in senso extratensivo, come segno di disadattamento.

Che si tratti di uno spostamento avente significato clinico sembra dimostrato dal fatto che la formula secondaria del tipo di risonanza intimo, che rappresenta l'orientamento più profondo dell'affettività del soggetto, in maggioranza ancora extratensiva lo è però meno frequentemente (Tabella 19).

Tabella 19

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
T.R.I. SECONDARIO												
intratensivo (N>D)	94	31	11	28	36	29	17	33	9	29	21	36
amboeguale (N=D)	63	21	6	15	23	19	14	27	6	19	14	24
extratensivo (N<D)	147	48	22	56	65	52	21	40	16	52	23	40
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Sono cioè presenti discordanze tra la direzione delle due formule, nel senso che la formula primaria può essere diventata extratensiva, al di là delle inclinazioni del soggetto, per fattori disadattanti che in-

Tabella 20

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
T.R.I. PRIMARIO/ SECONDARIO												
intra/extra	23	26	2	15	6	20	6	33	3	33	6	30
extra/intra	67	74	11	85	24	80	12	67	6	67	14	70
Totale	90	100	13	100	30	100	18	100	9	100	20	100

terferiscono sull'affettività, rendendola più labile, alterando la modulazione che deve sussistere tra la percezione della forma e dei colori (Tabella 20).

Pur non avendo ritenuto opportuno inserire nelle tabelle dati riguardanti la frequenza delle risposte - colore, perché non confrontabili essendo dati correlati sempre al numero di risposte complessivo del singolo soggetto, un esame della qualità delle risposte colore evidenzia una netta sproporzione tra le risposte FC (affettività adattata) che sono molto poche e le risposte CF (indicanti disadattamento, egocentrismo) che sono la grande maggioranza. Sono presenti, seppur in una minoranza di casi, C pure, risposte sollecitate solo dal colore, non strutturate, per lo più segno di sindrome fobica o di grave disordine affettivo. La netta predominanza di risposte di affettività disadattata indica che la personalità dei dirigenti, e ancora soprattutto nei più giovani, mantiene dei tratti di immaturità come l'egocentrismo. Il fenomeno segnala, come interpretazione possibile, che il lavoro svolto non contribuisca a far evolvere la personalità dell'individuo in senso maturativo, anzi esasperi le caratteristiche di immaturità affettiva, alle quali si assommano reattività all'ambiente e lo stress.

Possiamo considerare il disadattamento affettivo come un segno certo di stress, comunque prodottosi nella interazione tra l'individuo e l'ambiente in cui opera.

Sono stati esaminati alcuni contenuti, di per sé ritenuti significativi perché proiettivi di problematiche psicologiche. La presenza di risposte anatomiche (Anat) e di «radiografia» (Rx) nella maggioranza dei protocolli, e spesse volte di varie risposte anatomiche, è indizio di una attenzione per il proprio corpo che fa prevedere una possibile conversione somatica o in qualche modo una utilizzazione del corpo come mezzo di comunicazione del vissuto (Tabella 21).

Esaminando i vari gruppi, risulta che le risposte Anat-Rx sono particolarmente frequenti nelle donne, anche in numero elevato. Come si vede dalle percentuali, la maggioranza dei casi hanno 1 o più risposte Anat.

Anche questo, come già il disadattamento affettivo può essere segno della presenza di stress, e cioè di una risposta mediata attraverso il corpo, in particolare nelle donne che potrebbero quindi risentire più negativamente di ansia legata al ruolo e nelle quali il corpo rappresenta il canale di espressione prevalente. Appare più chiaramente questo concetto dall'esame delle percentuali tra i soggetti senza o con più di 1 Anat, nei vari gruppi (Tabella 22).

Tabella 21

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ANATOMICHE												
0	104	34	15	38	42	34	17	33	8	26	22	38
1	111	37	11	28	39	31	28	54	10	32	23	40
2	43	14	5	13	22	18	2	3.8	5	16	9	16
3	27	8.9	5	13	12	9.7	4	7.7	6	19		
4	12	3.9	2	5.1	5	4.0	1	1.9	1	3.2	3	5.2
5	3	1.0	1	2.6	1	0.8					1	1.7
6	3	1.0			3	2.4						
9	1	0.3							1	3.2		
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Frequentemente si è notata l'associazione tra risposte Anat e Rx e risposte chiaroscuro (EF, FE) a conferma del significato dei predetti

Tabella 22

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o piu		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SANGUE												
0	264	87	34	87	104	84	49	94	25	81	52	90
1	37	12	5	13	19	15	2	3.8	5	16	6	10
2	3	1.0			1	0.8	1	1.9	1	3.2		
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

contenuti, indizio di ansia somatizzata o di patofobie. Solo in parte analogo significato si può considerare per le risposte «sangue» presenti in una percentuale di soggetti nettamente maggiore per i dirigenti maschi e femmine che per gli altri 2 gruppi (Tabella 23).

Tabella 23

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LIMITE DI SANGUE												
Nessuna di sangue	264	87	34	87	104	84	49	94	25	81	52	90
Almeno una di sangue	40	13	5	13	20	16	3	5.8	6	19	6	10
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

Tale contenuto ha prevalente valore di un aggressività rimossa e trasformata in «timore dell'aggressività». Si tratta di un dato legato alla struttura di personalità.

L'ipotesi che si potrebbe formulare è che l'ansia di carriera sia un tentativo di sublimare una aggressività temuta e colpevolizzata, da parte di soggetti, il cui stile di vita neurotico può aver trovato nel ruolo lavorativo dirigenziale un rinforzo. In particolare nelle donne le risposte «sang» sono più numerose e indicano il tentativo di compensare con la «protesta virile» i nuclei fobici non risolti.

Le risposte a contenuto sessuale sono più frequenti nei dirigenti in servizio. Il tipo di risposta rappresenta un tentativo di ipercompensazione di una inibizione, presente indipendentemente da specifici sintomi clinici (Tabella 24).

È confermata cioè la tendenza alla organizzazione di neurosi, considerando il problema psico-sessuale come uno dei temi fondanti la organizzazione di personalità. Sul tema della sessualità ancora, sono state considerate le risposte alla III tabella per verificare (insie-

Tabella 24

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LIMITE DI SESSO												
Nessuna di sesso	251	83	30	77	97	78	44	85	27	87	53	91
Almeno una di sesso	53	17	9	23	27	22	8	15	4	13	5	8.6
Totale	304	100	39	100	124	100	52	100	31	100	58	100

me ad altri dati) la identificazione sessuale. Si è proceduto a questa elaborazione solo nei casi in cui le risposte Ban (figura umana) erano caratterizzate in «maschi» o «femmine» (Tabella 25).

L'esame ha quindi riguardato solo una parte del campione (236 soggetti in tutto). Ne è emerso un dato rilevante: i dirigenti maschi più giovani e le donne hanno una prevalenza di risposte «femmine»[3] che può essere indizio di una identità psico-sessuale non correttamente raggiunta, come è di frequente osservazione nelle nevrosi in genere, anche senza specifici sintomi dell'area sessuale. Come già rilevato più volte nel corso della discussione, anche questo dato conforta l'ipotesi della presenza di struttura neurotica nei dirigenti, in specie i più giovani e le donne nelle quali la «protesta virile» potrebbe essere alla base della scelta professionale o eventualmente essere stata rinforzata dal ruolo. I quadri sono, tra i vari gruppi, quelli che meno sembrano risentire di problemi del genere e che sembrano quindi dal punto di vista strutturale aver raggiunto un ruolo meno conflittualizzato. Dai dati emerge un quadro di diffuso disagio psicologico che sembra coinvolgere i vari gruppi con modalità e intensità diverse e vari tentativi di difesa. Trattandosi di un campione selezionato in base ad un criterio di merito, risulta sconcertante il fatto che la efficenza dei poteri cognitivi sia tutt'altro che scontata. All'interno dei vari gruppi risulta netta la maggiore efficenza dei pen-

Tabella 25

	Totale		IDENTIFICATIVO DI GRUPPO									
	N	%	Dirig. M in servizio - meno di 45		Dirig. M in servizio - 45 o più		Dirigente maschio in pensione		Dirigente femmina		Quadro maschio in servizio	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
TERZA TAVOLA												
Femmina	78	33	14	58	27	27	13	32	12	67	12	22
Maschio	151	64	10	42	68	69	26	63	6	33	41	76
No ban.	7	3.0			4	4.0	2	4.9			1	1.9
Totale	236	100	24	100	99	100	41	100	18	100	54	100

sionati, ed anche dei quadri. Questi utilizzano semmai l'irrigidimento come mezzo per mantenere la efficenza stessa e risultano quindi tendenzialmente schematici nei processi di pensiero (A, Ban, F, F+, perseverazioni). È frequente fra loro un eccesso di rigidità che fa pensare a sfumature depressive o almeno al rischio di cadute depressive.

I pensionati rappresentano un gruppo per lo più dotato di buone o ottime potenzialità con efficenza ben conservata, nemmeno particolarmente portato alla depressione, che è viceversa di frequente osservazione nella terza età in altri gruppi sociali. Sia che la dotazione di partenza fosse assai alta, sia che l'attività abbia contribuito all'esercizio intellettuale, bassissimo è il tasso di soggetti che presentano segni di deterioramento. Non si rileva in misura apprezzabile una interferenza di ordine affettivo nelle funzioni cognitive dei pensionati.

Le donne e i dirigenti ultra 45enni (del resto i due gruppi sono assai omogenei per età) presentano un livello intermedio di efficenza. Si notano alcuni casi nei quali la interferenza della sfera affettiva disturbata si traduce in una diminuzione di efficenza. Ancor più evidente è il fenomeno per i dirigenti sotto i 45 anni, che tra tutti i gruppi risultano quindi quello più debole ed esposto a sviluppi patologici; riescono con maggiore difficoltà ad utilizzare la sfera razionale in funzione difensiva e lasciano emergere vistose note di disadattamento. Si può sospettare, in funzione soprattutto del dinamismo profondo carente (K) e della produttività limitata (N° di risposte) che nel gruppo l'avanzamento in carriera non sia sempre funzione del merito, ma obbedisca ad altre variabili. Il ruolo di responsabilità e impegno creativo risulta

in effetti sproporzionato rispetto a quelle che sono le risorse di alcuni, innescando o slatentizzando sensi di inferiorità. Per questo forse nel gruppo si incontra il maggior numero di personalità apertamente neurotiche e scompensate. La lotta per la carriera, unita ad una personalità di per sè fragile nei sistemi di compenso porta ad espressioni di disagio psichico che il test di Rorschach enfatizza. Un dato rilevante riguarda anche la sfera affettiva dei soggetti; ancora i dirigenti sotto i 45 anni e le donne hanno le maggiori difficoltà di relazione interpersonale (H%). Può essere un dato strutturale ma è una situazione forse anche influenzata sfavorevolmente da un lavoro che stimola alla competizione, alla lotta magari mascherata e non concede spazio per una crescita personale in termini di adattamento agli affetti familiari e all'interesse sociale.

Note

[1] Si tratta di un test pubblicato da H. Rorschach nel 1921, costituito da 10 tavole, ricavate attraverso il metodo macchie di inchiostro su un foglio ripiegato; la debole strutturazione del materiale favorisce la proiezione di elementi che permettono una lettura della personalità in una finalità diagnostica; a tal fine viene tenuto conto di una triade di elementi che si riferiscono alla modalità di percezione, alle determinanti della percezione, ai contenuti.

[2] Formula primaria

$$\frac{K}{FC + CF + C}$$

in cui FC = 1/2

CF = 1

C = 1 e 1/2

Formula secondaria

$$\frac{FK + K}{FE + EF + E}$$

in cui FE = 1/2

EF = 1

E = 1 e 1/2

[3] La risposta "banale" più frequente a questa tavola è "maschi".

Capitolo Quattordicesimo

ANALISI STATISTICA DESCRITTIVA DEI RISULTATI DELLA RICERCA

Considerazioni introduttive

Si intende precisare in questo paragrafo gli aspetti principali attinenti all'impostazione e ai risultati della ricerca da un punto di vista statistico.

Le unità soggette a rilevazione e indagine campionaria sono i dirigenti d'azienda presenti in provincia di Torino nel 1989; si aggiungono ad essi i quadri aziendali utilizzabili per raffronto, anche se per questi ultimi vi è un minor interesse specifico di indagine.

Si tratta di universi poco conoscibili anche dal punto di vista della consistenza numerica, per lo meno basandosi su statistiche ufficiali (si noti come quasi ovunque tra i dati pubblicati dall'ISTAT i dirigenti vengano classificati insieme agli impiegati).

Alcune indicazioni si ricavano dal censimento dell'industria (ISTAT, 1981), dove per la provincia di Torino sono riportati i seguenti valori:

Tabella 1: Consistenza dirigenti della provincia di Torino*

Settori	M	F	MF
Industria	5422	164	5586
Commercio	859	148	1007
Credito	630	23	653
Assicurazioni	153	7	160
Pubblica Amm.	946	187	1133

Fonte: Istat, 1981.

Indicazioni più recenti, riferibili approsimativamente al periodo di indagine ma relative ai soli iscritti alla CIDA, sono riportate di seguito (Tabella 2).

Data l'approssimazione dei dati disponibili e la scarsità di statistiche ufficiali sull'argomento, si è proceduto ad una stratificazione dei gruppi campionari tenendo conto soltanto in via orientativa delle corrispondenti consistenze di universo (anche se erano note alcune stratificazioni ulteriori della CIDA a titolo indicativo).

Tabella 2: Consistenza iscritti della provincia di Torino

Settori	consistenza
Industria	5427
Commercio	1022
Credito	1498
Assicurazioni	192
Agricoltura	10
Enti pubblici	169

Fonte: CIDA, 1989.

Si è d'altra parte considerato che l'eventuale conoscenza delle consistenze reali di universo non avrebbe tuttavia permesso l'impiego dei risultati campionari a scopo induttivo date le difficoltà, molto onerose in pratica, ad ottenere una composizione probabilistica del campione. Ciò a seguito dell'impegno richiesto al dirigente nel sottoporsi ai test e della mancata disponibilità di quest'ultimo in numerosi casi.

L'attenzione prevalente si è quindi spostata sull'organizzazione di un piano degli esperimenti che, per scelta e dimensionamento dei gruppi campionari, consentisse, sebbene con cautela, una lettura comparata di tipologie di soggetti ritenute generalmente esposte in proporzione differente allo stress.

In particolare si è considerata la possibilità di suddividere il campione in base ai seguenti gruppi tipologici:
- Dirigenti maschi in servizio, di età non superiore a 45 anni;
- Dirigenti maschi in servizio, di età superiore a 45 anni;
- Dirigenti maschi in quiescenza;
- Dirigenti femmine;
- Quadri maschi in servizio;

e, secondariamente, in base ai seguenti settori di attività:
- Industria;
- Commercio;
- Servizi.

Con riferimento a tali caratteristiche campionarie si riepilogano nella Tab. 3 i casi esaminati, per i quali è disponibile un'analisi completa e attendibile.

Si osserva come i totali marginali consentano, per numerosità, confronti ragionevoli (con qualche riserva per il settore commerciale

Tabella 3: Struttura del campione esaminato

Gruppo	Ind.	Comm.	Serv.	TOT.
Dir. M <= 45 anni	31	6	13	50
Dir. M > 45 anni	40	8	63	111
Dir. M pens.	28	9	9	46
Dir. F	19	3	7	29
Quadri M serv.	48	0	8	56
Totale	166	26	100	292

e per i dirigenti femmina); altri elementi di raffronto possono inoltre essere ricavati a partire da alcune celle della tabella (tutto il gruppo industriale, ad eccezione dei dirigenti femmina, e il gruppo dei dirigenti maschi con più di 45 anni in attività nel settore dei servizi).

Nel seguito ci si propone di descrivere statisticamente il campione esaminato con riferimento a:

- relazioni tra i risultati ottenuti con le diverse metodologie diagnostiche;
- proposte di valutazione dei risultati diagnostici secondo un criterio complessivo;
- esame dell'influenza di alcuni fattori osservati nel corso delle analisi sull'esito diagnostico.

Le relazioni tra i risultati ottenuti con le diverse metodologie diagnostiche

L'anamnesi medica strutturata effettuata dagli specialisti in Medicina del Lavoro (nel seguito MDL), il colloquio psichiatrico (PSI) e il test proiettivo psicodiagnostico di Rorschach (ROR) effettuati dagli specialisti in psichiatria, hanno fornito in sintesi i risultati riportati nella Tabella 4 riferiti ai diversi gruppi tipologici.

Si nota che uno stato di sofferenza viene riconosciuto con frequenza decrescente rispettivamente nelle diagnosi MDL, PSI e ROR.

In particolare ad esempio, con riferimento ai risultati del campione in complesso, in base a MDL si riscontrano 69 casi di sofferenza (cioè il 24% del campione), in base a PSI 149 (cioè il 51%), e in base a ROR 179 (cioè il 61%).

Tale risultato può trovare giustificazione in una esplorazione dell'individuo che, condotta passando da MDL a PSI e a ROR, risulta

Tabella 4: Esiti delle analisi per gruppo tipologico

GRUPPO	DIAGNOSI DI STRESS MDL N.	MDL %	PSI N.	PSI %	ROR N.	ROR %	CONSIST. CAMPIONE N.
Dir. M <= 45 anni	14	28	25	50	31	62	50
Dir. M > 45 anni	32	29	53	48	68	61	111
Dir. M pens.	10	22	30	65	32	70	46
Dir. F	7	24	13	45	15	52	29
Quadri M Serv.	6	11	28	50	33	59	56
In complesso	69	24	149	51	179	61	292

Legenda: N. = Numerosità assoluta
% = Numerosità percentuale, riferita al totale di riga (consistenza campionaria di ciascun gruppo)

Nota: la consistenza campionaria non rappresenta il totale delle numerosità di riga in quanto vi sono individui che risultano stressati in base a più diagnosi.

progressivamente più diretta verso gli stati di sofferenza inconscia o latente del soggetto: ne risulterebbe una sensibilità via via crescente delle tre analisi.

Circa le percentuali di soggetti stressati che, pur differendo sensibilmente da diagnosi a diagnosi, risultano comunque piuttosto elevate, occorre considerare anche l'autoselezione del campione (di cui si è già detto) che porta come probabile conseguenza una proporzione distorta per eccesso di soggetti sofferenti, più desiderosi di confrontarsi con uno specialista per chiarire i propri problemi.

Si esamina ora il differente posizionamento dei gruppi tipologici rispetto alla proporzione di casi di sofferenza riscontrati.

Poichè le diverse metodologie diagnostiche adottate nella ricerca forniscono per l'intero campione proporzioni di individui soggetti a stress diverse tra loro, appare utile normalizzare i dati percentuali di gruppo ottenuti con le varie metodologie riferendoli alle rispettive proporzioni complessive (cfr Tab. 4: MDL 24%; PSI 51%; ROR 61%).

Si tratta in sostanza di eliminare l'effetto di maggiore o minore

sensibilità del metodo diagnostico ottenendo, similmente ad alcuni studi di marketing o di localizzazione geografica (Isard, 1972), dei numeri indice che permettono un confronto diretto delle valutazioni secondo più diagnosi.

Tabella 5: Indici di posizionamento dei gruppi tipologici

Dir. M <= 45	117	98	102	106
Dir. M > 45 anni	121	94	100	105
Dir. M pens.	92	127	115	111
Dir. F	100	88	85	91
Quadri M serv.	46	98	97	80
In complesso	100	100	100	100

Note

1) A titolo di esempio l'indice di posizionamento I_{pos} dei dirigenti maschi in servizio, di età non superiore a 45 anni secondo la valutazione MDL si ottiene come segue: da Tab. 4: percentuale dir. M <= 45 anni stressati secondo MDL = 28%; percentuale media complessiva degli individui stressati secondo MDL = 24%.

$I_{pos} = (28 / 24) * 100 = 117$

2) Gli indici riferiti al campione in complesso valgono 100 per costruzione per ogni tipologia di giudizio diagnostico (MDL, PSI, ROR).
Valori superiori a 100 indicano una frequenza di stress maggiore della media e viceversa per valori inferiori. Si mostra facilmente che, per ciascun giudizio diagnostico, il valore medio 100 risulta ottenibile anche come media aritmetica ponderata degli indici riferiti ai vari gruppi tipologici, usando come pesi le corrispondenti consistenze campionarie.
3) Per ciascun gruppo tipologico è riportata nella quarta colonna la media aritmetica dei tre indici di riga, utilizzabile come indice sintetico di confronto e di derivazione immediata dalla tabella. Tale indice appare ragionevole anche in quanto si conserva per esso la proprietà indicata alla nota precedente per le singole diagnosi (il valore 100 registrato in quarta colonna per il campione nel suo complesso è ottenibile come media ponderata dei valori di riga): cfr. Appendice.

Il valore medio degli indici MDL, PSI e ROR, relativo ad ogni gruppo tipologico, risulta compreso tra 80 per i Quadri M (meno frequentemente stressati) e 111 per i Dir. M in pensione (più frequentemente stressati).

Rispetto a tale intervallo si osserva però una variabilità molto più

elevata considerando gli indici relativi alle singole analisi (MDL da 46 a 121; PSI da 88 a 127; ROR da 85 a 115).

I suddetti indici sono stati riportati nel Grafico 1, in cui si evidenziano situazioni sostanzialmente concordanti tra PSI e ROR e differenti invece rispetto a MDL, soprattutto per quanto riguarda i Quadri.

Con riferimento alla ripartizione secondo i settori di attività si presentano, analogamente a quanto detto per i gruppi, i seguenti risultati globali:

Tabella 6: Esiti delle analisi per settori di attività

	DIAGNOSI DI STRESS						CONSIST.
SETTORE	MDL		PSI		ROR		CAMPIONE
	N.	%	N.	%	N.	%	N.
Industria	34	21	87	52	101	61	166
Commercio	9	35	14	54	15	58	26
Servizi	26	26	48	48	63	63	100
Totale	69	24	149	51	179	61	292

Considerando successivamente il posizionamento dei settori rispetto allo stress si ottengono i seguenti numeri indice:

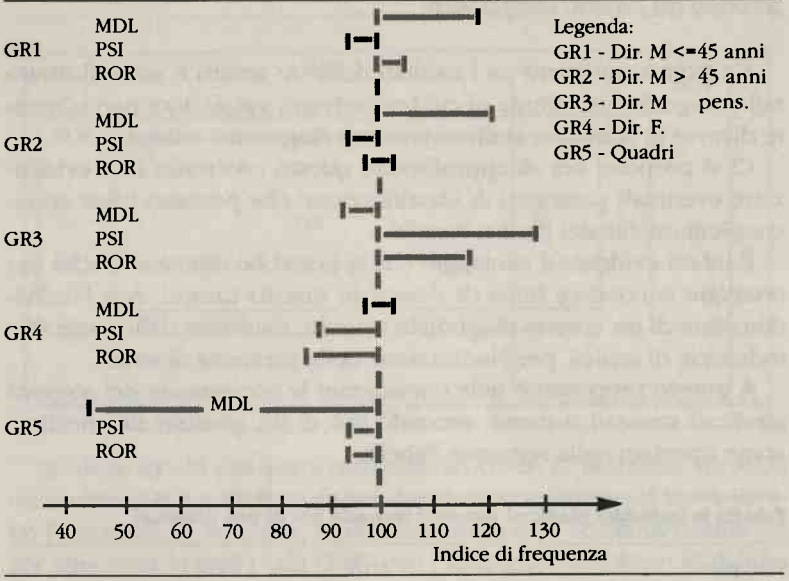
Tabella 7: Indici di posizionamento dei settori di attività

SETTORE	MDL	PSI	ROR	MEDIA
Industria	88	102	100	97
Commercio	146	106	95	116
Servizi	108	94	103	102
Totale	100	100	100	100

Il valore medio degli indici MDL, PSI e ROR relativo a ciascun settore presenta una sostanziale stabilità, con un moderato incremento per il settore commerciale (116).

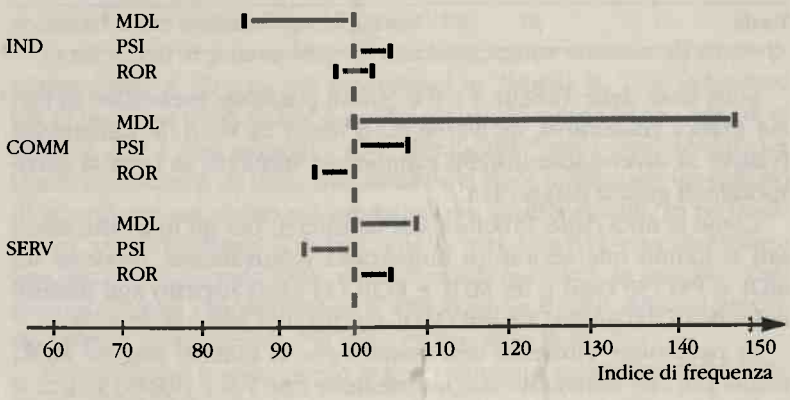
Anche in questo caso si nota una maggiore variabilità all'interno di ciascun settore considerando separatamente i tre indici (MDL ten-

Grafico 1: Indice di frequenza dello stress per gruppi



de a scostarsi da PSI e ROR particolarmente per il commercio): si veda in proposito il Grafico 2.

Grafico 2: Indice di frequenza stress per settori



Le proposte di valutazione dei risultati diagnostici secondo un criterio complessivo

Un primo confronto tra i risultati delle tre analisi è stato illustrato nel paragrafo precedente in cui trasparivano valutazioni parzialmente diverse in relazione ai diversi metodi diagnostici adottati.

Ci si propone ora di approfondire questo confronto e di evidenziare eventuali parametri di classificazione che possano tener conto congiuntamente dei giudizi raccolti.

È infatti evidente il vantaggio che si potrebbe ottenere, anche per orientare successive linee di ricerca in questo campo, con l'individuazione di un criterio di giudizio singolo, risultante dalle varie metodologie di analisi, per l'indicazione della presenza di stress.

A questo proposito è utile considerare le consistenze dei soggetti giudicati stressati o meno, secondo più di un giudizio diagnostico, come riportato nella seguente Tabella.

Tabella 8: Individui giudicati stressati secondo più di una diagnosi

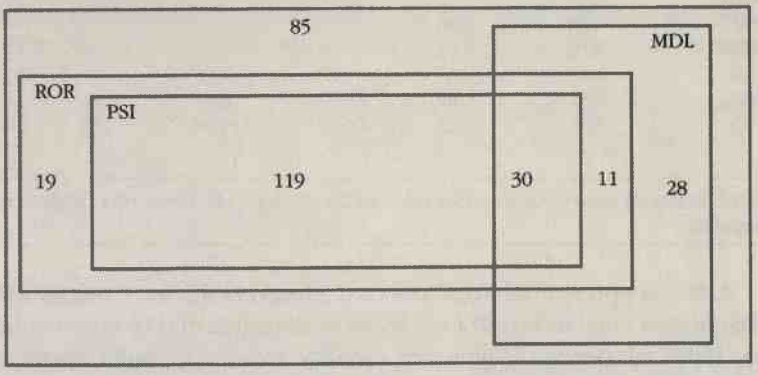
Gruppo	MDL e PSI	MDL e ROR	PSI e ROR	MDL, PSI e ROR
Dir. M <= 45 anni	5	9	25	5
Dir. M > 45 anni	14	19	53	14
Dir. M pens.	6	6	30	6
Dir. F	3	4	13	3
Quadri M serv.	2	3	28	2
Totale	30	41	149	30

Sulla base delle Tabelle 4 e 8 è quindi possibile presentare in forma grafica riassuntiva, mediante diagramma di Venn, le numerosità relative ai diversi sottoinsiemi campionari suddivisi in base ai corrispondenti giudizi diagnostici.

Come si nota dalle Tabelle e dal Grafico 3, per gli individui stressati si hanno intersezioni di numerosità relativamente modesta tra MDL e PSI (30 casi) e tra MDL e ROR (41 casi) rispetto agli insiemi individuati dai giudizi singoli (MDL 69 casi, PSI 149 e ROR 179).

In particolare l'insieme determinato con il criterio singolo MDL, risulta più che dimezzato dall'intersezione con PSI e ridotto a circa il 60% dall'intersezione con ROR.

Grafico 3: Rappresentazione delle numerosità campionarie relative alle diverse diagnosi



Si rileva da ciò una certa disparità nei criteri di selezione tra MDL da un lato e PSI e ROR dall'altro. In situazione diversa si trova invece l'intersezione tra PSI e ROR: l'indicazione di stress derivante da PSI concorda in tutti i casi (149) con l'analoga indicazione ROR, che individua peraltro 30 casi di sofferenza aggiuntivi (si ricordi quanto già detto circa la maggiore sensibilità del test di Rorschach).

Date queste premesse si esaminano ora alcune possibilità di sintesi delle diverse diagnosi in un unico giudizio complessivo.

Una prima soluzione che appare immediata, sebbene decisamente semplificativa, consiste nell'assumere come indicatore complessivo di stress l'uniformità dei riscontri positivi ottenuti separatamente secondo le tre metodologie diagnostiche.

In tal modo si arriverebbe ad una indicazione sintetica di stress limitatamente ai 30 casi già evidenziati in Tabella 8. Tale indicatore (ST1) presenta però alcuni aspetti negativi. In primo luogo, infatti, si osserva che i casi ritenuti come significativi sono assai inferiori a quelli considerati da ciascuna analisi e quindi forniscono un criterio di classificazione molto più limitativo dei giudizi singoli. In secondo luogo, sorge legittimo il dubbio che la variabile ST1 non costituisca una sintesi equilibrata delle valutazioni di partenza, in quanto i casi ritenuti positivi rappresentano il 43% degli individui stressati secondo MDL, il 20% secondo PSI e il 17% secondo ROR.

Per verificare questo punto si sono valutati i legami tra detto indice e le singole diagnosi.

Tabella 9: Correlazioni tra diverse valutazioni di stress

	MDL	PSI	ROR	ST1	ST2	ST3
MDL	1.00					
PSI	-0.08	1.00				
ROR	-0.02	0.81	1.00			
ST1	0.61	0.33	0.27	1.00		
ST2	0.37	0.85	0.87	0.56	1.00	
ST3	0.71	0.62	0.65	0.68	0.92	1.00

Nota: in tabella sono riportati anche valori di correlazione che verranno richiamati nel seguito.

A tale scopo si è scelto di operare interpretando sia i singoli esiti diagnostici che l'indice STI come variabili indicatrici[1] (cfr. ad es. Jalla, 1990) tali per cui la generica variabile i-esima I_i risulta assumere uno dei seguenti valori:

$I_i = 1$ se si ha indicazione di stress
$I_i = 0$ se non si ha indicazione di stress.

Si presentano in Tabella 9 i coefficienti di correlazione prodotto-momento[2], calcolati tra le variabili indicatrici, che, come noto, per valori vicini ad 1 mostrano un forte legame diretto, per valori vicini a -1 un forte legame inverso, mentre per valori vicini a 0 si ha una connessione di intensità[3] molto debole.

Come si nota dai coefficienti di correlazione, l'indicatore ST1 non costituisce una sintesi equilibrata dei giudizi singoli in quanto presenta un legame decisamente più debole con la diagnosi PSI e ROR rispetto a quello che mostra con il giudizio MDL.

Altri indici sintetici che tengono conto di tutti i casi di stress segnalati, e superano quindi il problema di ST1 di presentare un giudizio limitativo, sono ottenibili applicando metodi di classificazione «sfocata», basati sulla teoria dei *fuzzy sets*[4] (cfr. Zadeh, 1977; Bezdek, 1981; Windham, 1983).

In tal caso si tratta di definire di volta in volta la funzione di appartenenza all'insieme, identificando il «grado di appartenenza» dei singoli soggetti con il corrispondente «grado di identificazione» alla sintomatologia di stress (o, eventualmente, con l'intensità dello stress rilevato).

Su queste basi viene in considerazione un secondo indice (ST2),

che si ottiene definendo il grado di identificazione sintomatologica del soggetto come la frazione di esperti (specialista della medicina del lavoro, specialista nel colloquio psichiatrico e specialista nel test di Rorschach) che assegnano tale soggetto al gruppo degli individui stressati.

Detta ipotesi risulta conforme a quanto proposto da Gaines (1977) e Castagnoli (1983); si veda anche Zani (1987).

In tal modo il grado di identificazione g_i dell'individuo i-esimo risulta esprimibile in funzione delle tre variabili indicatrici relative alle diverse diagnosi:

$$g_i = (1/3) * (I_{mdl} = I_{psi} = I_{ror})_i$$

o, più in generale, nel caso di k metodi diagnostici:

$$g_i = (1/k) * \Sigma_j I_{ij} \qquad \text{(j variabile da 1 a k)}$$

Nel Grafico 4 sono riportati i valori assunti dall'indice ST2 per i sottoinsiemi campionari relativi alle diverse diagnosi.

Per un maggior dettaglio si presenta la Tabella 10.

Anche per l'indice ST2 si presentano in Tabella 9 i coefficienti di correlazione prodotto-momento, calcolati rispetto alle variabili indicatrici già note[5].

Come si osserva dai coefficienti di correlazione, nemmeno l'indicatore ST2 cosituisce tuttavia una sintesi equilibrata dei giudizi singoli in quanto, mentre presenta un legame elevato con le diagnosi PSI e ROR, ne indica uno piuttosto debole con il giudizio MDL.

Grafico 4: Valori dell'indice ST2 per i sottoinsiemi campionari relativi alle diverse diagnosi

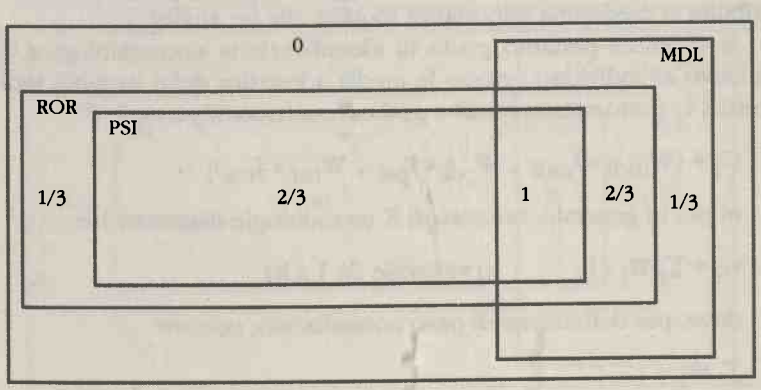


Tabella 10: Valori dell'indice ST2 nei gruppi tipologici

Gruppo	Valori ST2					
	0	0.33	0.66	1	Media	I_{pos}
Dir. M <= 45 anni	14	7	24	5	0.463	103
Dir. M > 45 anni	30	23	44	14	0.456	101
Dir. M pens.	10	6	24	6	0.518	115
Dir. F	11	4	11	3	0.399	89
Quadri M serv.	20	7	27	2	0.395	88
In complesso	85	47	130	30	0.450	100

Note
1) In Tabella sono anche riportate, per ogni gruppo tipologico, le medie aritmetiche dei valori di ST2 ponderate secondo le frequenze di riga. Tali medie indicano sinteticamente per ogni gruppo il grado di identificazione sintomatologica ad esso attribuibile. Sulla base della funzione di appartenenza definita per costruire ST2.
2) Nell'ultima colonna si evidenzia il posizionamento di ciascun gruppo rispetto al grado di stress rilevato: ogni indice è stato ottenuto con un procedimento congruente a quanto fatto per gli indici di posizionamento proposti in Tab. 5, cioè dividendo la media di riga per la media complessiva e moltiplicando il risultato per 100.
Gli indici di posizionamento di Tab. 10 risultano quindi confrontabili con quelli dell'ultima colonna di Tab. 5, riferiti anch'essi ad una valutazione complessiva delle diverse diagnosi.

Ciò è conseguenza del fatto che una diagnosi di stress viene formulata assai più frequentemente dagli «specialisti PSI e ROR» che dallo «specialista MDL», cosa che conduce ad un maggior peso del giudizio dei primi.

Si propone pertanto un terzo indice sintetico (ST3), anch'esso basato su un criterio di classificazione sfocata, in cui però si vuole attribuire la medesima importanza globale alle tre analisi.

Si definisce pertanto grado di identificazione sintomatologica G_i relativo all'individuo i-esimo la media aritmetica delle variabili indicatrici I_{ij} ponderata secondo i pesi normalizzati W_j, e cioé:

$$G_i = (W_{mdl} * I_{mdl} + W_{psi} * I_{psi} + W_{ror} * I_{ror})_i$$

o, più in generale, nel caso di K metodologie diagnostiche:

$$G_i = \Sigma_j W_j * I_{ij} \qquad \text{(j variabile da 1 a k)}$$

dove, per definizione di peso normalizzato, occorre:

$$\Sigma_j W_j = 1$$

Si tratta ora di stabilire i valori dei pesi unitari W_j da riferire a ciascun individuo.

Poiché si intende effettuare l'attribuzione in modo tale da garantire alle analisi il medesimo peso globale, da ripartirsi in parti uguali sulla totalità dei soggetti identificati come stressati da ciascuna metodologia diagnostica, occorre che il prodotto del peso W_j per la numerosità di individui sia uguale ad una costante c, ossia:

$$n_j * W_j = c$$

Detta condizione, unita a quella di somma unitaria dei pesi normalizzati, fornisce facilmente i valori di W_j che risultano:

$$W_j = (1/n_j) / \Sigma_j (1/n_j)$$

Nel Grafico 5 sono riportati i valori assunti dall'indice ST3 per i sottoinsiemi campionari relativi alle diverse metodologie.

Per un maggior dettaglio si presenta la Tabella 11.

Anche in questo caso, in analogia con la Tabella 10, si riportano gli indici di posizionamento dei gruppi tipologici rispetto allo stress.

Ricordando quanto già detto in nota 2) alla Tabella 10, circa la confrontabilità di tali indici, si nota una esatta corrispondenza dei valori di Tabella 11 con quelli di Tabella 5.

Questo risultato, giustificato analiticamente in Appendice, avvalora la scelta dell'indice ST3, che oltre a consentire un'analisi più dettagliata dei livelli di identificazione sintomatologica, troverebbe con-

Grafico 5: Valori dell'indice ST3 per i sottoinsiemi campionari relativi alle diverse diagnosi

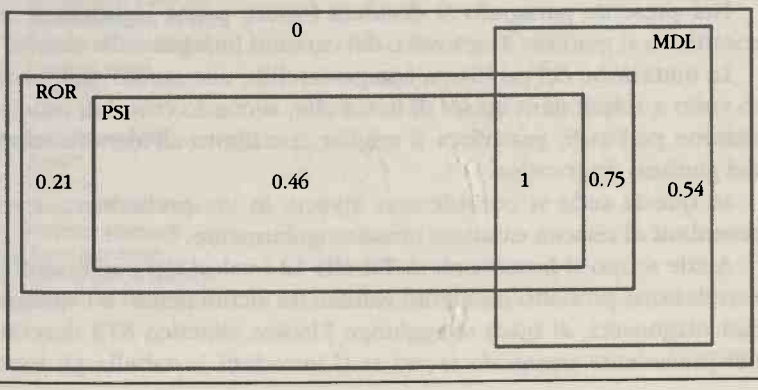


Tabella 11: Valori dell'indice ST3 nei gruppi tipologici

	VALORI ST3						
	0	0.21	0.46	0.54	0.75	1	I_{pos}
Dir. M <= 45 anni	14	2	20	5	4	5	106
Dir. M > 45 anni	30	10	39	13	5	14	105
Dir. M pens.	10	2	24	4	0	6	111
Dir. F	11	1	10	3	1	3	91
Quadri M Serv.	20	4	26	3	1	2	80
In complesso	85	19	119	28	11	30	100

ferma, anche a partire da considerazioni più semplici inerenti alla congruenza delle relazioni tra i valori medi di gruppo.

Come per gli indici riassuntivi precedenti, anche per l'indice ST3 sono indicati in Tabella 9 i coefficienti di correlazione prodotto-momento, calcolati rispetto agli altri indicatori sintetici.

L'esame dei coefficienti di correlazione permette di rilevare come per l'indicatore ST3 la sintesi risulti più equilibrata rispetto ai casi precedenti: i valori delle correlazioni con MDL, PSI e ROR evidenziano legami apprezzabili e di entità tra loro simile (valori intorno a 0.6 - 0.7).

Per le ragioni esposte si fa quindi uso nel seguito dell'indicatore ST3 per la sintesi dei giudizi diagnostici.

L'esame dell'influenza di alcuni fattori osservati nel corso delle analisi sull'esito diagnostico

Nel presente paragrafo si desidera fornire prime indicazioni sul contributo al giudizio diagnostico dei caratteri indagati nella ricerca.

La trattazione del problema comporterebbe uno studio multivariato volto a selezionare un set di items che, secondo criteri di ottimizzazione prefissati, garantisca il miglior contributo all'identificazione del giudizio diagnostico.

In questa sede si considerano invece, in via preliminare, i soli contributi di ciascun carattere preso singolarmente.

A tale scopo si forniscono in Tabella 12 i valori dei coefficienti di correlazione prodotto-momento valutati tra alcuni items[6] e i vari giudizi diagnostici, ai quali si aggiunge l'indice sintetico ST3 descritto nel precedente paragrafo (sono stati introdotti in tabella gli items

che, all'interno di ciascuna categoria, presentano legami più elevati con i giudizi diagnostici).

Senza entare nel merito del significato di ogni item, di cui si è già discusso nei capitoli medico-specialistici, si evidenziano i seguenti aspetti:

- diversi caratteri utilizzati nell'analisi MDL e in quella PSI sono correlati (singolarmente) in modo sensibile con i corrispondenti giudizi da essi derivati, e concorrono quindi alla formazione di una struttura decisionale relativamente semplice e ben definita;

Tabella 12

Correlazioni tra alcuni caratteri rilevanti da MDL e risultati diagnostici

ITEMS		RISULTATO DIAGNOSTICO		
MDL	ST3	MDL	PSI	ROR
V14	0.23	0.30	-0.02	0.04
V16	0.24	0.29	0.03	0.02
V17	0.26	0.34	-0.02	0.05
V23	0.25	0.41	-0.09	-0.07
V27	0.25	0.29	0.02	0.08
V29	0.31	0.36	0.05	0.06
V32	0.26	0.33	-0.01	0.06
V35	0.28	0.31	0.04	0.09
V38	0.27	0.34	0.01	0.06
V40	0.27	0.34	-0.02	0.06
V48	0.20	0.27	-0.02	0.01
V50	0.26	0.31	0.00	0.09
V62	0.22	0.27	0.01	0.05
V68	0.29	0.32	0.06	0.08

LEGENDA:
V14 - Tachicardia a riposo
V16 - Abbassamento di voce
V17 - Problemi digestivi
V23 - Disturbi visivi
V27 - Capogiri
V29 - Astenia
V32 - Sudore profuso
V35 - Ansia
V38 - Disforia
V40 - Perdita di interesse
V48 - Pensieri insensati
V50 - Tono generale
V62 - Uso di psicofarmaci
V68 - Materasso ortopedico

segue

Correlazioni tra alcuni caratteri rilevanti da PSI e risultati diagnostici

ITEMS PSI	RISULTATO DIAGNOSTICO ST3	MDL	PSI	ROR
D21	0.14	-0.02	0.24	0.18
D23	0.13	0.01	0.18	0.13
D25	0.05	-0.10	0.19	0.16
D26	0.19	0.03	-0.24	0.22
D28	0.14	-0.01	0.21	0.19
D29	0.13	-0.02	0.21	0.19
DS2	0.19	-0.04	0.33	0.26
DS5	0.22	-0.05	0.35	0.32

LEGENDA:
D21 - Disconoscimento
D23 - Umiliazione
D25 - Rapporti di ruolo
D26 - Autoritarismo
D28 - Insufficienza comunicazioni
D29 - Insufficienza controllo del proprio lavoro
DS2 - Sistema motivazionale (si rileva la sofferenza derivata da almeno una delle seguenti ragioni:
- disconoscimento (D21)
- iniquità (D22)
- umiliazione (D23)
- tensione competitiva (D24)
- politica degli incentivi (D33)

DS5 - Clima organizzativo (si rileva la sofferenza derivata da almeno una delle seguenti ragioni:
- autoritarismo (D26)
- impersonalità (D27)
- insuff. comunicazioni (D28)
- insuff. controllo proprio lavoro (D29)
- insuff. visibilità risultati (D30)

segue

- per gli items PSI si nota una apprezzabile capacità previsiva anche nei confronti del giudizio derivante dalla metodologia ROR;
- la valutazione diagnostica ROR risulta moderatamente correlata con i giudizi di sintesi intermedia «potenziale cognitivo», «rendimento», «adattamento», «compenso clinico» e, in minor misura, con alcuni items presi singolarmente. Ciò può indicare una maggiore complessità dell'analisi basata su questo tipo di test, che richiede criteri di valutazione congiunta di parecchi parametri per addivenire alla formulazione di un giudizio interpretativo.

236

Correlazioni tra alcuni caratteri rilevanti da ROR e risultati diagnostici

ITEMS	RISULTATO DIAGNOSTICO			
ROR	ST3	MDL	PSI	ROR
CF	0.04	-0.06	0.07	0.16
FPX	-0.08	-0.05	0.05	-0.18
G	0.05	-0.01	0.01	0.15
G-D	-0.07	0.00	-0.05	-0.16
RA	0.02	-0.08	0.06	0.17
RB	-0.08	-0.01	0.03	-0.26
RC	-0.19	-0.05	-0.20	-0.22
RD	-0.13	0.03	-0.19	-0.23

LEGENDA:
CF - Risposte colore
FPX - Proporzione di risposte - forma ben viste
G - Risposte globali
G-D - confronto tra risposte globali e di dettaglio
RA - Potenziale cognitivo
RB - Rendimento
RC - Adattamento
RD - Compenso clinico

Nota: si sono presentati per i Rorschach anche i coefficienti di correlazione relativi a giudizi intermedi (RA. RB. RC. RD) forniti dagli specialisti in Psichiatria.

Appendice

1. Si mostra come gli indici di posizionamento riportati in Tabella 5 presentino il valore 100 come media degli indici di gruppo ponderata con le corrispondenti numerosità (la dimostrazione sarà condotta per semplicità in termini unitari).

Per la j-esima metodologia diagnostica si ha l'indice:

$$I_{ij} = (n_{ij} / t_i) / (\Sigma_i n_{ij} / \Sigma_i t_i)$$

n_{ij} = numero di stressati del gruppo i secondo la metodologia j

t_i = numero di individui presenti nel gruppo i

La media ponderata rispetto alle numerosità di gruppo risulta per ciascuna metodologia:

$$\Sigma_i (I_{ij} * (t_i/\Sigma_i t_i)) = \Sigma_i (n_{ij} / \Sigma_i n_{ij}) = 1$$

La media aritmetica semplice delle k metodologie diagnostiche si definisce per il gruppo i:

$$M_i = (1/k) * \Sigma_j I_{ij}$$

Anche per essa si calcola la media ponderata secondo le numerosità di gruppo:

$$\Sigma_i (M_i * (t_i/\Sigma_i t_i)) = (1/k) * \Sigma_i \Sigma_j (n_{ij}/\Sigma_i n_{ij}) = 1$$

2. Si mostra come il valore di M_i sopra indicato risulti anche dalla metodologia individuata per il calcolo degli indici di posizionamento $(I_{pos})_i$ riportati in tabella 11, sulla base della variabile ST3. Si ha infatti:

$$(I_{pos})_i = \frac{((1/t_i) * (\Sigma_j (n_{ij} * W_j)))}{((1/\Sigma_i t_i) * (\Sigma_j (\Sigma_i n_{ij} * W_j)))}$$

Assumendo i pesi W_i riportati nel testo (dove per comodità si è scritto $n_j = \Sigma_i n_{ij}$) si ottiene dopo alcuni passaggi:

$$(I_{pos})_i = \frac{((1/t_i) * (\Sigma_j (n_{ij} / \Sigma_i nij)))}{(1/\Sigma_i t_i) * (\Sigma_j (\Sigma_i (n_{ij} / \Sigma_i n_{ij}))))}$$

$$= (1/k) * \Sigma_j((n_{ij} / t_i) / \Sigma_i(n_{ij}/\Sigma_i t_i))$$

che coincide con la media M_i.

Note

[1] Esse si possono interpretare come codifiche additive (Rizzi, 1985) che presuppongono di rendere dicotomico un giudizio di stress, in realtà attribuibile secondo una scala ordinale. Tuttavia, l'interpretazione qui seguita attribuisce maggiore rilievo al contenuto diagnostico del giudizio che, come esito delle analisi effettuate, produce un risultato necessariamente dicotomico (Guilford, 1973).

[2] Il calcolo porta a risultati analoghi a quelli ottenuti sulla base del coefficiente di correlazione punto-tetracorico (Cristante, Lis, Sambin, 1982).

[3] Si ricorda (Guilford, 1973) che i valori così ottenuti equivalgono, a parte il segno, al noto coefficiente di associazione Phi di Yule, ottenibile come radice quadrata del rapporto tra il Chi quadrato e il numero delle frequenze.

[4] Come è noto, si definisce (Rizzi, 1985) insieme sfocato in I la coppia (I,f) in cui f è un'applicazione di I nell'intervallo chiuso [0, 1]; f è chiamata funzione di appartenenza all'insieme sfocato (I, f).

[5] In questo caso il coefficiente di correlazione prodotto-momento fornisce risultati analoghi all'indice di correlazione punto-biseriale (cfr. ad es. Guilford, 1973)

[6] Per gli items MDL e PSI, oltre che per i giudizi parziali RA, RB, RC e RD relativi a ROR, si è in presenza di situazioni sostanzialmente dicotomiche. Come in precedenza, si è fatto ricorso all'uso di variabili indicatrici come base di partenza per il calcolo dei coefficienti di correlazione.

CONFRONTO E SINTESI DEI RISULTATI

Il quadro d'insieme

I soggetti della ricerca sono di tipo diverso (per età, sesso, ruolo di dirigente o di quadro, condizione di attività o di pensionamento) e appartengono a settori lavorativi (industria, terziario) in cui la natura e la forza dei fattori di stress può agire in modo diverso.

La ricerca si è proposta di rilevare:

- l'incidenza dei vari fattori stressogeni nelle condizioni di lavoro e di vita;
- le risposte di sopportazione o di cedimento allo stress (distinguendo tra soggetti «stressati» e «non stressati»);
- i gradi e le modalità di sofferenza in chi cede allo stress (scompenso psichico, nevrosi d'organo, malattia psicosomatica) individuando i sintomi e le affezioni prevalenti ed i tipi di medicalizzazione;
- le situazioni vissute con un adattamento personale attivo e propositivo, o con un adattamento passivo e rassegnato, o subìte con sofferto disadattamento.

È stato impossibile ottenere una composizione del campione statisticamente rappresentativa delle sue componenti, e i soggetti hanno risposto volontariamente all'invito dei ricercatori, autoselezionandosi: di conseguenza, il tasso di sofferenza rilevato in questi soggetti può essere più elevato che nella popolazione cui essi appartengono.

Con questi condizionamenti, i risultati servono di orientamento nel riconoscere le diverse situazioni di esposizione a stress e le diverse modalità di risposta.

I risultati sono stati ottenuti mediante tre metodi diversi, atti ad individuare diversi modi e livelli di manifestazione della sofferenza.

Il primo metodo, l'anamnesi strutturata raccolta nel colloquio con il medico, ha assicurato una comprensione delle domande ed una precisazione delle risposte meglio di quanto riescano a fare i questionari e gli inventari di cause e di sintomi compilati in solitudine dai soggetti.

Il secondo metodo usato, il colloquio psichiatrico, consente al

soggetto spontaneità nel configurare il campo dei temi, ordinarne la rilevanza, connotare i legami tra i fatti e le emozioni, la storia personale e la sua immagine.

Il terzo metodo - l'esplorazione della struttura di personalità con test di Rorschach - consente di evitare il controllo cosciente, le razionalizzazioni, le negazioni o le amplificazioni, le distorsioni difensive conscie e inconsce, i processi che costruiscono l'autoimmagine dei soggetti.

Non può quindi sorprendere che questi metodi diversi forniscano diversa evidenza quantitativa agli esiti delle situazioni stressanti, diano vario risalto ai loro fattori ed ai sintomi e sindromi che ne possono seguire.

Se il riscontro delle convergenze è ovviamente rassicurante, il confronto e l'analisi delle divergenze può sì indurre cautele, ma anche cogliere integrazioni e suggerire gli approfondimenti necessari.

In questa ricerca, il test di Rorschach ha evidenziato sofferenza da stress nel 61% dei soggetti, includendo il 51% per il quale tale sofferenza è stata evidenziata al colloquio psichiatrico (potevano, in quest'ultimo, agire difese?).

L'anamnesi medica ha riscontrato un 24% di soggetti stressati, dei quali meno di metà sono stati individuati come stressati dal colloquio psichiatrico e poco più di metà risultano tali al test di Rorschach: il divario è attendibilmente legato al criterio epidemiologico - adottato nell'anamnesi medica - di attenersi alla quantità di disturbi lamentati quale indicatore di stabilità emotiva.

Peraltro, se per ognuno dei tre metodi usati si confronta la percentuale di stressati in ogni gruppo di campione con la media globale, si trova una relativa concordanza: i quadri risultano meno stressati (80% sulla media globale fatta 100) e i dirigenti in pensione i più stressati (111% rispetto alla media globale). Fra questi due estremi si situano le dirigenti donne (91%) e - stressati in modo omogeneo - i dirigenti sotto e sopra i 45 anni di età (rispettivamente con il 106% e il 105%).

Anche in questi confronti i risultati del colloquio psichiatrico e del test di Rorschach sono assai più vicini tra loro che non con i risultati dell'anamnesi medica.

Tra i vari settori di attività è l'anamnesi medica che rileva una differenza significativa tra il commercio - dove i manager risultano più soggetti a stress - e l'industria e i servizi.

Al colloquio psichiatrico soprattutto le dirigenti donne e anche i quadri risultano più stressati nell'area dei servizi che in quella indu-

striale, mentre i dirigenti in pensione risultano più stressati nell'industria.

L'anamnesi medica

Le diagnosi di disturbi funzionali pregressi indicano una maggior incidenza, omogenea nei tre gruppi di soggetti (dirigenti uomini, dirigenti donne, quadri), di gastrite-colite (36 - 37%).

Seguono, in ordine di frequenza: l'ipotensione, più ricordata da donne dirigenti (40%) che da dirigenti uomini (28%) e da quadri (11%); di «esaurimento nervoso» aveva sofferto complessivamente il 15%, ma solo l'8% dei quadri.

Gli psicofarmaci sono stati ampiamente usati nei tre gruppi (36-37%) come pure i digestivi (32%). Questi riscontri anamnestici si accordano alla presenza attuale, in elevata frequenza, di stati di ansia (nel complesso riguardano il 49% dei soggetti), di insonnia (48%), di problemi digestivi (47%), di cefalgie (38%).

Fra le dirigenti donne gli stati di ansia sono più frequenti (60%) che negli altri gruppi, mentre meno frequenti sono i disturbi digestivi (40%). I sintomi suddetti, e altri di più bassa incidenza complessiva, sono denunciati con frequenza significativamente minore dai quadri.

Le dirigenti donne risultano aver maggiormente sofferto di eventi stressogeni nella famiglia di origine e aver dovuto interrompere gli studi con maggior frequenza che gli uomini.

I fattori di stress nello svolgimento del lavoro attuale - più ampiamente e liberamente esposti in sede di colloquio psichiatrico - sono anche considerati nella «*check-list*» a complemento dell'anamnesi medica.

In sede di questa, i dirigenti indicano come stressogeni primari, in ordine di frequenza: le scadenze da rispettare (più per le donne - il 70% - che per gli uomini: il 57%), la celerità imposta alle decisioni, le interruzioni che disturbano il lavoro, la responsabilità per il lavoro di altri, gli orari prolungati, le trasferte.

I quadri - che indicano come stressori primari gli orari prolungati e le scadenze da rispettare - rilevano con frequenza sensibilmente inferiore fattori di stress nell'adempimento dei loro compiti.

Le stress nei rapporti di lavoro viene variamente indicato dai sottogruppi: i rapporti coi superiori sono maggiormente segnalati come stressanti dai quadri, meno dalle donne dirigenti; queste soffrono maggiormente dei rapporti con i colleghi.

I fattori di stress risultano, in ordine di frequenza e senza distinguere i sottogruppi di soggetti:
- per il 57% delle persone il carico quantitativo di lavoro (inclusi gli orari, le scadenze);
- per il 50% lo stress esercitato dal lavoro sulla vita familiare;
- per il 30% il clima organizzativo (per autoritarismo, impersonalità nelle relazioni, insufficienza delle comunicazioni, insufficiente controllo del proprio lavoro, poca visibilità dei risultati);
- per il 25% le relazioni con i colleghi (per competitività, isolamento);
- per il 21% il sistema motivazionale e l'uso degli incentivi nell'organizzazione;
- per il 17% i rapporti di ruolo (per ambiguità di attribuzioni e per conflitti tra le attese di comportamento);
- per il 16% è stata stressante la conquista di promozione sociale rispetto al livello della famiglia di origine;
- per il 14% i rapporti problematici coi dipendenti;
- per il 13% il cambiamento tecnologico (per l'incidenza sulle competenze professionali).
- per l'11% il cambiamento organizzativo (per la rimessa in discussione dello status e la perdita e ricostituzione di rapporti).

Il pensionamento è un'esperienza molto stressante per il 13% dei pensionati, il prepensionamento per il 24% di coloro che lo hanno subito.

Degne di nota sono alcune differenze tra i sottogruppi del campione:
- per i dirigenti di età inferiore ai 45 anni sono particolarmente stressanti il carico quantitativo di lavoro (68% dei soggetti), l'incidenza del lavoro sulla vita familiare (58%), il clima organizzativo (46%);
- per i dirigenti in servizio di età pari o superiore ai 45 anni è risultato più stressante che per gli altri sottogruppi il cambiamento tecnologico (19% dei soggetti);
- i dirigenti in pensione hanno avvertito più degli altri l'impatto del cambiamento organizzativo (24%);
- le donne dirigenti avvertono più dei colleghi uomini tensioni dovute a più fattori: il carico quantitativo di lavoro (73%), i rapporti coi subordinati (41%), l'incidenza delle esigenze sulla vita di lavoro (38% delle donne, contro un 9% dell'insieme dei soggetti), le rela-

zioni coi colleghi (34%), le conseguenze del cambiamento tecnologico (13%). Le donne invece denunciano meno degli uomini (solo il 17%) situazioni di stress dovute al clima organizzativo;
- i quadri denunciano più dei dirigenti tensioni nelle relazioni coi colleghi (32%) e nei rapporti di ruolo (30%). Nessuno tra loro riferisce tensioni dovute a cambiamenti organizzativi. (Si è detto sopra che anche nell'anamnesi medica i quadri risultano i meno soggetti a stress).

Alcuni fattori di stress hanno incidenza sensibilmente diversa nel settore dei servizi rispetto a quello industriale: hanno incidenza maggiore il cambiamento tecnologico (per il 20% dei soggetti a fronte del 10%) e il cambiamento organizzativo (il 16% a fronte del 7%); ma hanno incidenza minore nei servizi il carico qualitativo del lavoro (19% a fronte del 36%), le relazioni coi colleghi (18% a fronte del 26%), il sistema motivazionale e gli incentivi (18% a fronte del 23%).

Il test proiettivo

Il test di Rorschach, che esplora la dimensione razionale e quella affettiva nella strutturazione della personalità, rileva nei diversi gruppi di soggetti di questo studio differenze importanti, che possono anche sorprendere e allarmare. I dirigenti pensionati rivelano nel complesso un buon patrimonio ideativo e intellettivo, con bassissima incidenza del deterioramento, diffuso invece nella popolazione della terza età; le funzioni cognitive hanno vivace efficienza e non soffrono di interferenze affettive di rilievo.

I quadri appaiono riflessivi più che costruttivi, propensi a stereotipie e schematismi di pensiero, frequentemente anche irrigiditi, ma nel complesso intellettivamente efficienti e alieni da conflitti di rilievo.

Nei dirigenti in servizio compaiono casi nei quali i disturbi della sfera affettiva compromettono l'efficienza. I casi sono più frequenti tra i soggetti di età inferiore ai 45 anni; nel complesso questi risultano intellettualmente i meno produttivi, talora evidenziano risorse strutturali attendibilmente insufficienti per le richieste del lavoro. È in questo gruppo che «si incontra il maggior numero di personalità apertamente neurotiche o scompensate», per un livello di ansia a fronte di responsabilità eccessive sofferte con sentimento di inadeguatezza e conseguente neurotizzazione. Vi è da supporre che in

più casi le responsabilità direttive siano state assegnate non tenendo conto prioritario delle potenzialità creative ma di variabili comportamentali che hanno favorito la cooptazione nel gruppo dirigente. I dirigenti attualmente in pensione appaiono più selezionati in base alle capacità intellettive e operative. Ma si può pure ipotizzare che la più severa preparazione scolastica di anni più lontani formasse e selezionasse meglio che la scuola «ammorbidita» degli anni di «contestazione». Al test l'espressione corporea dell'ansia risulta più presente tra le donne. Queste e i dirigenti giovani denotano più di frequente difficoltà per la relazione interpersonale, il che fa pensare a maggior disagio nel reggere ambienti più spesso competitivi e conflittuali che leali e collaborativi.

RIFLESSIONI E PROSPETTIVE

La trasversalità di questa ricerca - attraverso settori di attività di natura tanto diversa e attraverso molteplici realtà d'impresa - non consentiva di approfondire l'azione sinergica dei fattori stressogeni nei singoli organismi aziendali, ciascuno dei quali ha le sue vicende storiche e le sue prospettive, i suoi stili di vita e modelli culturali. Su questa tematica abbiamo fornito un quadro sintetico, attingendo agli studi «verticali» che hanno investito le dinamiche affettive conscie e inconsce operanti in organizzazioni «sane», «nevrotiche», «in declino», e vi hanno rilevato i processi patogeni e le soluzioni terapeutiche.

Come le persone che hanno accolto l'invito a far parte di questa ricerca possono trovare nei risultati complessivi un confronto per la propria situazione, così i tasselli conclusivi di questo studio trasversale si possono utilmente confrontare con i lineamenti tracciati dai suddetti studi «verticali», cioè di studi ambientati in singole organizzazioni esposte a stress.

L'integrazione del confronto esteso - proprio della ricerca epidemiologica - e dell'analisi approfondita - richiesta dalla diagnosi clinica - può consentire di conoscere la patogenesi di disfunzioni della vita organizzativa che hanno un doppio ordine di conseguenze: esse compromettono il conseguimento dei fini dell'organizzazione, cioè la sua efficacia, e le condizioni di efficienza nel conseguirli, mentre simultaneamente attentano alla salute delle persone (della «risorsa umana» che è decisiva per valorizzare le altre risorse) e al significato della vita di lavoro. Sono cioè due ordini di conseguenze che si influenzano reciprocamente.

La comprensione della patogenesi delle disfunzioni - coinvolgendo coloro che le vivono - mettono questi in condizione di ridisegnare la «salute dell'organizzazione», di costruire cioè un'ambiente di «eustress» nel quale si possano confrontare e riconoscere gli obiettivi dei diversi portatori di interessi e competenze, mobilitare le energie verso fini condivisi, esprimere ed espandere le capacità ed i valori che vivificano l'esperienza di lavoro: esperienza di realizzazione delle finalità che sono la ragion d'essere dell'organizzazione, e fallendo le quali si apre la via del declino.

BIBLIOGRAFIA

Giulio Barzega ha collaborato al reperimento, all'analisi della letteratura e alla stesura delle voci bibliografiche.

AA.VV., Atti seminario «*Stress e lavoro industriale*», Istituto di Psicologia, CNR, Roma 1975.

AA.VV., *Pressioni e tensioni relative alla direzione e ai datori di lavoro*, in Atti seminario «*Stress psicofisico sul lavoro*», European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown House, Shankill, Dublin 1982.

ABRAHAM C., *Osservazioni alla comunicazione di Ferenczi sulle «Nevrosi della domenica»* in ABRHAM C., *Opere*, vol.I, Boringhieri, Torino 1975.

ADLER A., *Praxis und Theorie der Individual psychologie*, Bergman, München 1920. Trad. it.: *Prassi e Teoria della Psicologia Individuale*, Astrolabio, Roma 1967.

ADLER A, *Menschenkenntnis*, Hirzel, Leipzig 1926. Trad. it.: *Psicologia Individuale e conoscenza dell'uomo*, Newton Compton, Roma 1975.

ALBAN METCALFE B.M., *The effect of socialization on women's management careers*, «Management Bibliographies Rev.», 11, 3, 1985.

ALBAN METCALFE B.M., *Male and female managers: an analysis of biographical and self-concept data*, «Work & Stress», 1, 3, 207-219, 1987.

ALBAN METCALFE B.M., NICHOLSON N., *The carreer development of british managers*, British Institute of Management Foundation, London 1984.

ALTAROCCA C., *Tutte carriera (e libertà)*, indagine sulle donne manager, «La Stampa», Torino, 29 Maggio 1990.

ANDERSON C.R., *Coping behaviours as intervening mechanism in the inverted - U stress - performance relationship*, «J. Appl. Psychol.», 61 1976.

ANSBACHER H. - ANSBACHER R., *The Individual Psychology of Alfred Adler - A sistematic presentation in selections from his writings*, Basic Books, New York 1956.

APPLEBY M.H. - TRUMBULL R., *Psychological stress*, Appleton - Century - Crofts, New York 1967.

ARGYRIS C., *Integrating Individual and Organization*, Wiley, New York 1964.

ASHBY W.R., *Design for a brain*, Wiley, New York 1960.

ATCHLEY R.C., *Adjustement to loss of job at retirement*, «J. Aging Hum. Develop», 6, 17-27, 1975.

BARBERIS F., *Il sentimento di inferiorità: una chiave di lettura delle interrelazioni nel contesto aziendale*, «Riv. Psicol. Individuale», 17, 30/31, 1989.

BARNARD C.J., *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938

BASIL D.C., *Women in management*, Dunellen, New York 1972.

BATES R.J., *Toward a critical practice of educational admnistration*, in SERGIOVANNI T.J. - CORBALLY J.E. (Eds.), op. cit.

BEATTIE R. T., - DARLINGTON T.G. - CRIPPS D. M., *The management threshold*, BIM Paper OPN 11, 1974.

BEEHR T. A. - WALSH J.R. - TABER T.D., *Relationships of stress to individually or organizationally valued states: higher order needs as a moderator*, «J. Appl. Psychol.», 61, 41 - 47, 1976.

BENDIX R., *Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization*, Wiley, New York 1956.
BENSON H., *The relaxation response*. Avon Books, New York 1974.
BERGER P.L. - LUCKMAN T., *The social construction of reality, a treatise in the sociology knowledge*, Doubleday, New York 1966. Trad. it.: *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna 1969.
BERKMAN L.F. - SYME S.L., *Social networks, host resistance and mortality: a nine-years follow-up study of Alameda Country Residens*, «Am. J. Epidemiol.», 109, 196, 1979.
BEZDEK J.C., *Pattern Recognition with Fuzzy Objective Function Algorithms*, Plenum-Press, New York 1981.
BION W.R., *Experiences in group*, Tavistock Publications, London 1959. Trad. it.: *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1972.
BIRBAUMER N., *Biofeedback training: a critical review of its clinical application and some possible future directions*, «Eur. J. Behav. Analysis & Modification», 1, 235 - 251, 1977.
BRADFORD L. P. - HARVEY J.B., *Dealing with disfunctional organizatio-nal myths*, Training & Develop. J., 24, 1970.
BROADBENT D.E., *The clinical impact of job design*, «Br. J. Clin. Psychiatry», 24, 1985.
BROOK A., *Mental stress at work*, «The Pratictitioner», 210, 1973.
BROVERMAN I.K.- VOGEL R. - BROVERMAN D.M. - CLARKSON F.E. - ROSENKRANZ P S., *Sex-role stereotypes: a current appraisal*, in MEDNIK M.T.S.. - TANGRI S.S. - HOFFMANN L.W. (Eds), *Women and achievement: Social and motivational analyses*, Hemisphere Publishing, New York 1975.
BUCK V., *Working under pressure*, Stapler, London 1972.
BUCKLEY W. (Ed.), *Sociology and modern systems theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey1967.
BUELL J.C. - ELIOT R.S., *The role of emotional stress in the development of heart disease*, «J. Am. Med. Assoc.», 242, 365 - 368, 1979.
BURKE R.J. - BELCOURT M. L., *Managerial role stress and coping responses*, «J. Bus. Admin.», 5, 1974.
BURKE R. J. - WEIR T., *Giving and receiving help with work and non-work related problems*, «J. Bus. Admin.», 6, 59 - 78, 1975.
BURKE R. J. - WEIR T., *Organizational climate and informal helping relationships in work settings*, «J. Management», 1979.
BURKE R. J. - WEIR T., *Coping with the stress of managerial occupation*, in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), *Current concerns in occupational stress*, Wiley, New York 1980.
BURNS J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
BYRNE D.G. - ROSEMAN R.H., *The type A behaviour patterns as a precursor to stressful events: a confluence of coronary risk*, «Br. J. Med. Psychol.», 59, 75 - 82, 1986.

CAMERON C., *Fatigue problems in modern industry,* «Ergonomics», 14, 713 - 720, 1971.
CANNON W. B., *The wisdom of the body,* Norton, New York 1939.
CAPLAN G., *Support system and community mental health: lectures on concept development,* Behavior Publ., New York 1974.
CAPLAN R.D. - COBB S. - FRENCH J.R.P. - HARRISON R.J. - PINNEAU S.R.JR., *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences,* Niosh Research Reports, Washington D.C. 1975.
CAPLAN R.D. - COBB S. - FRENCH J.R.P, *White collar work load: cortisol disruption of a circadian rhythm by job stress?,* «J. Psychosom. Res.», 23, 1979.
CAPRA F., *Il punto di svolta,* Feltrinelli, Milano 1984
CARROL S.J. - TOSI H.L., *Organizational behaviour,* St. Clair Press, Chicago 1977.
CARRUTHERS M., *Hazardous Occupations and the heart,* in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.) *Current concerns in occupational stress,* Wiley, New York 1980.
CASTAGNOLI E., *Sulle operazioni di unione e di intersezione tra insiemi sfumati,* Quaderni dell'Istituto di Matematica finanziaria, serie II, n° 9, Università di Parma, 1983.
CESA BIANCHI M., *Il problema psicologico dei ritmi di lavoro,* Ist. Italiano di Medicina Sociale, Milano 1966.
CHECKLAND P., *System thinking, system practice,* Wiley, London 1981.
CHERNISS C., *Staff burnout. Job stress in the human service,* Sage Publications Inc., Beverly Hills, Ca. 1980.
CHERRY N., *Stress, anxiety and work,* J. Occup. Psychol., 51, 259-270, 1978.
CHESNEY N.A. - ROSENMAN R.H., *Type A behaviour in the work setting,* in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), op.cit. 1980.
CHILD J. - MCMILLAN B., *Managers and their leisure,* in SMITH M.A. et al. (Eds.), op. cit.
CHRISTIE R. - GEIS L.G., *Studies in machiavellianism,* Academic Press, New York 1970.
COBB S., *Physiologic changes in men whose jobs were abolished,* «J. Psychosom. Res.», 18, 245 -258, 1974.
COBB S., *Social support as a moderator of life stress,* «Psychosom. Med.», 38, 300-314, 1976.
COBURN D., *Job-worker incongruence: consequences for health,* «J. Health Soc. Behav.», 16, 192 - 212, 1975.
COELHO G.V. - HAMBURG D.A. - ADAMS J.E. (Eds.), *Coping and adaptation,* Basic Books, New York 1974.
COOPER C.L., *Work stress in white and blue collar jobs,* «Bull. Br. Psychol. Soc.», 33, 49 - 51, 1980.
COOPER C.L., *Work organization and occupational stress,* in AA.VV., *Automation, Work organization and occupational stress,* ILO, Geneve 1984.
COOPER C.L. - DAVIDSON M., *High pressure: the working life of women managers,* Fontana, London 1982.

COOPER C.L. - MARSHALL J., *The management of stress,* «Personnel Rev.», 4, 27-31, 1975.
COOPER C.L. - MARSHALL J., *Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health,* «J. Occup. Psychol.», 49, 11-28, 1976.
COOPER C.L. - MARSHALL J., *Sources of managerial and white collar stress,* in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), Stress at work, Wiley, New York 1978.
COOPER C.L. - MARSHALL J., *Understanding executive stress,* McMillan, London 1979.
COOPER C.L. - MELHUISH M.B., *Occupational stress and managers,* «J. Occup. Med.», 22, 9, 588-592, 1980.
COOPER C.L. - MELHUISH M.B., *Executive stress and health, differences between men and women,* «J. Occup. Med.», 26, 2, 99-104, 1984.
COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), *Stress at work,* Wiley, New York 1978.
COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), *Current concerns in occupational stress,* Wiley, New York 1980.
CORLETT E.N. - RICHRDSON J., *Stress, work design and productivity,* Wiley, New York 1981.
COSTANDSE W. J., *A negleted personnel problem,* «Personnel J.», 51, 1972.
COX T., *Repetitive work,* in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), op. cit., 1980.
COX T., *Editorial: women and work,* «Work & Stress»,1, 3, 203-206, 1987.
COX T., - MACKAY L.J., *Man-Environment transaction,* in Cox T. (Ed.), *Stress,* McMillan Press, London 1978.
COX T., - MACKAY L.J., *Introductory remarks: occupational stress and the quality of working life,* in MACKAY C. - COX T. (Eds.), *Response to stress: occupational aspects,* IPC Science and Technology Press, Surrey, England 1979.
CRISTANTE F. - LIS A. - SAMBIN M., *Statistica per psicologi,* Giunti Barbera, Firenze 1982.
CYERT R.M. - MARCH J.C., *A behavioral theory of the firm,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1963.
DAVIDSON M.J. - COOPER C.L., *A model of occupational stress,* «J. Occup. Med.», 23, 8, 564-573, 1981.
DAVIDSON M.J. - COOPER C.L., *Stress and the woman manager,* Martin Robertson Publishers, Oxford 1983.
DAVIDSON M.J. - COOPER C.L., *Women managers: work, stress and marriage,* «Int. J. Soc. Econom.», 12, 2, 17-25, 1985.
DE GREENE K.B., *The adaptive organization: anticipation and management of crisis,* Wiley, New York 1982.
DEL RIO G., *Stress e lavoro nei servizi. Sintomi, cause e rimedi del burnout,* La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990.
DEROSSI F., *L'illusione tecnocratica. Il potere dei dirigenti nell'industria italiana,* Etas Libri, Milano 1978.
DEWEY J., *Democracy and Education,* McMillan, New York 1966. Trad. it.: *Democrazia e Educazione,* La Nuova Italia, Firenze 1974.

DOANE B.K., ET AL., *Changes in perceptual function after isolation,* «Can. J. Psychol.», 13, 1959.
DOBSON C.B., *Stress: the hidden adversary,* Bodgen and Son, New Jersey 1983.
DOHRENWEND B.S. - DOHRENWEND B.P., *What is a stressful life event?,* in SELYE H. (Ed.), *Selye's guide to stress research,* Van Nostran and Reinhold, New York 1980.
DRUCKER P., *Managing for result,* Harper & Row, New York 1964.
DRUCKER P., *The frontiers of management,* Heinemann, London 1987.
DURBECK D.C. - HEIZELMANN F. - SCHACTERJ. - HASKELL W.I. -PAUNE G.H. - MOXLEY R.T. III - NEMEROFF M. - LIMONCELLI D.D. - ARNOLDI L.B. - FOX S.M. III, *The National Aeronautics and Space Administration,* U.S. Public Health Service Health Evaluation and Enhancement Program, «Am. J. Cardiol.», 30, 784-790, 1972.
EATON M. T., *The mental healt of the older executive,* «Geriatrics», 24,126-134,1969.
EILON S., *Goals and constraints,* «J. Management Stud.», 3, 1971.
ERIKSON E. H., *Insight and responsibility,* Norton & Co., New York 1964. Trad. it: *Introspezione e responsabilità,* Armando, Roma 1968.
ERIKSON J. M. - PUGH W.M. - GUNDERSON K.E., *Status congruency as a prediction of job satisfaction and life stress,* «J. Appl. Psychol.», 56, 1972.
ETZIONI A., *Basic human needs, alienation, and inauthencity,* «Am. Sociol. Rev.», 33, 1968.
EVANS G.W. - CARRERES S. - JOHANSSON G., *A multivariate perspective on environmental stress,* Archives of Complex Environmental Studies, 1, 1989.
EVANS G.W. - COHEN S., *Environmental stress,* in STOKDS D. - ALTMAN I. (Eds.), *Handbook of Environmental Psychology,* Wiley, New York 1987.
EYSENCK H.J. - EYSENCK S.B., *Manual of the Eysenck personality inventory,* University of London Press, London 1964.
FAVRETTO G., *Lo stress tra i managers e i colletti bianchi,* Isper Ed., Torino 1985.
FAVRETTO G., *Lo stress lavorativo: una analisi bibliografica delle ricerche italiane,* «Psicologia e Lavoro», 64, 35-37, 1987.
FELDMAN J. - KANTER H. E., *Organizational decision making,* in MARCH J.G. (Ed.), Handbook of organizations, Rand-McNally, Chicago 1965.
FINEMAN S., *A psychosocial model of stress and its application to managerial unemployement,* «Hum. Relat.», 32, 4, 323 - 345, 1979.
FRANKENHAEUSER M., *Quality of life: criterial for behavioral adjiustament,* Reports from the Department of Psychology, University of Stockholm, 475, 1976.
FRANKENHAEUSER M., *Coping with job stress a psychobiological approach,* Reports from the Department of Psychology, University of Stockholm, 532, 1978.
FRASER T.M., *Human stress, work and job satisfaction,* I.L.O., Geneve 1983.

FRENCH J.R.P. - CAPLAN R.D., *Psychosocial factors in coronary heart disease,* «Indust. Med.», 39, 383 - 397, 1970.
FRENCH J.R.P. - CAPLAN R.D., *Occupational stress and individual strain,* in MARROW A.J. (Ed.), *The Failure of success,* Amacom, New York 1972.
FRENCH J.R.P. - ROGERS W. - COBB S., *A model of person-environment fit,* in COELHO G.V. - HAMBURG D. A. - Adams J. E. (Eds.), op. cit.
FRENKEL BRUNSWICH E., *Adjustments and reorientation in the course of the life span,* in NEUGARTEN B. (Ed.), *Middle age and aging,* University of Chicago Press, Chicago 1968.
FREUD A., *Das Ich und die Abwhermechanismen,* Imago, London 1946. trad. it: *L'Io e i meccanismi di difesa,* Martinelli, Firenze 1967.
FREUD S., *Hemmung, Symptom und Angst,* Internationaler Psychoanalytischer Verlag, Leipzig, Wien, Zürich 1926. Trad. it: *Inibizione, sintomo e angoscia,* in FREUD, *Opere,* Vol. X, Boringhieri, Torino 1978.
FREUD S., *Das Unbehagen in der Kultur,* Internationaler Psychoanalytischer Verlag, Wien, 1930. Trad. it: *Il Disagio della Civiltà,* in FREUD, *Opere,* Vol. X, Boringhieri, Torino 1978.
FREUDENBERG H.J., *Staff burnout,* «J. Soc. Iss.», 30, 1, 159-165, 1974.
FREW D.R., *Trascendental meditation and productivity,* «Acad. Management J.», 17, 362-368, 1974.
FREW D.R., *Management of stress. Using TM at work,* Nelson-Hall, Chicago 1977.
FRIEDMAN M. - ROSENMAN R. H. - CARROL D., *Changes in serum cholesterol and blood clotting time in men subjected to cyclic variations of occupational stress,* «Circulation», 17, 852 - 861, 1958.
FRIEDMAN H.S. et al, *Type A behaviour, non-verbal expressive style and health,* «J. Pers. Soc. Psychol.», 48, 5, 1299 - 1315, 1985.
FRIEND K.E., *Effects of the trascendental meditation program on work attitudes and behaviour,* in ORME JOHNSON D. W. - FARROW J.T. (Eds.), *Scientific research on the trascendental meditation program,* Collected Papers, Vol. 1, Miu Press, New York 1976.
FROMM E., *The sane society,* Holt, Rinehart and Winston, New York 1955. Trad. it: *Psicoanalisi della società contemporanea,* Mondadori, Milano 1987.
FULCHERI M. - PINESSI L. - ROVERA G.G., *Aspetti occupazionali delle affezioni psicosomatiche,* Atti del terzo Congresso Mondiale dell'ICPM, Roma 1975.
FUSARO E. - DI NATALE P., *Atteggiamenti verso il lavoro,* «Riv. Psicol. Individuale», 17, 30/31, 1989.
GAINES B.R., *Foundations of Fuzzy reasoning,* in: GUPTA M.M. - SARIDIS G.N. - GAINES B.R. (Eds.), *Fuzzy Automata and Decision Processes,* North-Holland, New York 1977.
GALLI G., *Manager. Quale potere per quale successo,* Rusconi, Milano 1989.
GARDNER W. - TAYLOR P., *Health and work,* Wiley, New York 1975.
GAULLIER X., *La deuxieme carriere,* Editions du Seuil, Paris 1988. Trad. it: *Seconda carriera e terza età,* Olivares, Milano 1989.

GIACOMINI L., *Modernità e mito nella «Filosofia del denaro» di G. Simmel*, in AA.VV., *Mitologie della ragione*, Studio Tesi, Pordenone 1989.
GIBSON G.L. - IVANCEVICH J.M. - DONNELLY J.H., *Organizations: Structure, process and behaviour*, Business Publ., Dallas 1976.
GILLIGAN C., *Adult development and women's development: arrangements for a marriage*, in GIELE J.Z. (Ed.), *Women in the middle years: current knowledge and directions for research and policy*, Wiley, New York 1982.
GINSBERG S.G., *The problem of the burned out executive*, «Personnel J.», 53, 598-600, 1974.
GLASS D.C., *Behaviour patterns, stress and coronary disease*, Erlbaum, Hillsdale, New Jersey 1977.
GOLDBERG L.- COMSTOCK G.W., *Life events and subsequent illness*, «J. Epidemiol.», 104, 1976.
GORE S., *The confluence of social support and isolated variables on meliorating the consequences of job loss*, Dissertation Abstracts International, 34,1973.
GOWLER D. - LEGGE K. (Eds.), *Managerial stress*, Gower Press, London 1975.
GREENFIELD T.B., *Leaders and school; willfulness and nonnatural order in organizations*, in SERGIOVANNI T.J. - CORBALLY J.E. (Eds.), op. cit.
GROEN J.J. - BASTIAANS J., *Psychosocial stress, interhuman communication and psychosomatic disease*, in SPIELBERGER C.D. - SARASON I.G. (Eds.), op. cit.
GUILFORD J.P., *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, McGraw-Hill, New York 1973.
GULLAHORN J.E., *Psychology and women: in transition*, Wiley, New York 1979.
GUTEK A.B.A. - STEVENS D.A. *Differential responses of males and females to work situation which evoke sex-role stereotypes*, «J. vocat. Behav.» 14, 23-32, 1979.
HAEFNER J.E.E., *Sources of discrimination among employees: a survey investigation*, «J. Appl. Soc. Psychol.», 62, 265-270, 1977.
HAKEN H., *The science of structure*, Sinergetics, Van Nostran Rheinold, New York 1984.
Hall D.T. - Mansfield R., *Organizational and Individual response to external stress*, «Admin. Sc. Q.», 16, 533 - 547, 1971.
HAMNER C.W. - ORGAN T.W., *Organizational behaviour, an applied psychology approach*, Business Publ., Dallas 1978.
HANDY C., *Difficulties of combinig family and career*, «The Times», London, Sept. 22, 1975.
HANNAN M. - FREEMAN J., *The population ecology of organization*, «Am. J. Sociol.», 3, 1977.
HARRISON R. V., *Person-environment fit and job-stress*, in COPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), op. cit. 1978.
HART K.E., *Introducing stress and stress management to managers*, «J. Manag. Psychol.», 5, 2, 1990

HARTMANN H., *Ich - Psychologie und Anpassungsproblem,* Imago, Leipzig und Wien 1939. Trad. it: *Psicologia dell'Io e probema dell'adattamento,* Boringhieri, Torino 1966.
HARVEY J.B. - ALBERTSON R.D., *Neurotic organizations: simptoms, causes and treatment,* «Personnel J.», 5, 1971.
HAYNES S.G. - FEINLEIB M., *Women, work and coronary heart disease: prospective findings from the Framingham Heart Study,* «Am. J. Public Health», 70, 2, 133 - 141,1980.
HEDBERG B. - NYTROM P.C. - STARBUCK W.H., *Camping on seesaws: prescriptions for self-designing organizations,* «Admin. Sci. Q.», 21, 1976.
HEINZELMANN F., *Psyco-social implications of physical activity,* In Employee physical fitness in Canada, National Health and Welfare, Information Canada, Ottawa, 1975.
HENDRYCK I., *Work and pleasure principle,* «Psychoanalytic Q.», 12, 1943.
HENNING M. - JADIM A., *The managerial woman,* Pan Books, London 1979.
HERON A., *Cognitive and physiological effects of perpetual isolation,* Proceedings of Symposium on Sensory Deprivation, Harvard University Press, 1961.
HINKLE L.E. JR. - WHITNEY L.H. et al., *Occupation, Education and coronary heart disease,* «Science», 161, 238 - 246, 1968.
HOLMES D.S. - HOUSTON B. K., *Effectiveness of situation redefinition and affective isolation in coping with stress,* «J. Personnel Soc. Psychol.», 1, 1974.
HOLMES T.H. - RAHE R.H., *The social readjustment rating scale,* «J. Psychosom. Res.», 11, 213 - 218, 1967.
HOUSE J.S., *Occupational stress and coronary heart disease: a review and theoretical integration,* «J. Health Soc. Behav.», 15, 12 - 27, 1974.
HUNT S.D. - WOOD V.R. - CHONKO L.B., *Corporate etichal values and organisational commitment in marketing,* «J. Marketing», 53, 1989.
ISARD W., *Méthodes d'Analyse Régionale,* Dunod, Paris 1972.
JALLA E., *Principi di statistica teorica,* Giappichelli, Torino 1990.
JANTSCH E., *Design for evolution: self organization and planning in the life of human system,* Braziller, New York, 1975.
JAQUES E., *Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety,* in AA.VV., *New directions in psycoanalysis,* Tavistock, London 1955. Trad. it: *Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva,* in AA.VV., *Nuove vie della psicoanalisi,* Il Saggiatore, Milano 1966.
JAQUES E., *The Mental processes in work,* «Int. J. psychoanalisys», 41, 1960. Trad. it.: *i Processi mentali nel lavoro,* in AA.VV. *Nuovi orizzonti per la direzione aziendale,* Isper, Torino 1967.
JAQUES E., *A general theory of bureaucracy,* Heinemann, London, 1970. Trad. it: *Teoria generale della burocrazia,* Isedi, Milano 1979.
JAQUES E., *Work, creativity and social justice,* Heinemann Educational Books, London 1970. Trad. it: *Lavoro, creatività e giustizia sociale,* Boringhieri, Torino 1978.

JENKINS C.D., *Psychological and social precursors of coronary disease,* «N. Engl. J. Med»., 284, 5, 244 - 255, 1971.
JUNG C.G., *Erinnerung, Traume, Gedanken,* Rascher Verlag, Zürich 1961. Trad. it: *Ricordi, sogni, riflessioni,* Il Saggiatore, Milano 1965.
KAHN R.L. - WOLFE D.M. - QUINN R.P. - SNOEK J.D. - ROSENTHAL R.A., *Organisational stress: studies in role conflict and ambiguity,* Wiley, New York 1964.
KAHN R.L. - QUINN R.P., *Role stress: A framework for analysis,* in MCLEAN A. (Ed.), *Mental Health and work organisations,* Rand McNally, Chicago 1970.
KALSBEEK J.W.H., *Measurement of mental work and of acceptable work: possible applications in industry,* «Int. J. Product. Res.», 7, 33 - 45, 1968.
KARASEK R.A., *Job demands,job decision latitude, and mental strain: implication for job redesign,* «Admin. Sci. Q.», 24, 285 - 308, 1979.
KARASEK R.A. et al., *Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men,* «Am. J. Public Health», 71, 694 - 705, 1981.
KARASEK R.A.- THEORELL T., *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life,* Basic Books, New York 1990.
KASL S.V., *The impact of retirement,* in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), op. cit. 1980.
KAST F.E. - ROSENZWEIG J.E., *Organization and management: a system approach,* McGraw-Hill, New York 1974.
KAUFMAN D. - FETTERS M., *Work motivation and job values among professional men and women: a new accounting,* «J. Vocat. Behav.», 17, 251-262, 1980.
KEEN P.G.W. - SCOTT-MORTON M.S., *Decision support systems: an organizational perspective,* Addison Wesley, New York 1978.
KEENAN A. - MCBAIN G.M.D., *Effects of type A behaviour, intolerance of ambiguity and locus of control on the relationship between role stress and work-related outcomes,* «J. Occup. Psychol.», 52, 277 - 285, 1979.
KETS DE VRIES M.F.R., *Organizational paradoxes: clinical approaches to management,* Tavistock Publications, London 1980.
KETS DE VRIES M.F.R. - MILLER D., *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management,* Jossey-Bass, San Francisco 1984.
KOBASA S.C., *Stressful life events, personality and health: an inquiry into hardiness,* «J. Pers. Soc. Psychol.», 37, 1, 1 - 11, 1979.
KORNHAUSER A., *The Mental Health of the Industrial Worker,* Wiley, New York 1965. Trad. it.: *Lavoro operaio e salute mentale,* Angeli, Milano 1973.
KRAL V.A., *Stress and senile psychoses,* Proceeding of the 5th World Congress of Psychiatry, Mexico, D.F. International Congress, Series No. 274, 1973.
KRIESBERG L., *The sociology of social conflict,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973.
KUNA D.J., *Meditation and work,* «Vocational Guidance Quarterly», 2, 1975.
KYRIACOU D., *Sources of stress among british teachers: the contribution of job*

and personality factors, in COOPER C.L. - MARSHALL J. (Eds.), *White collar and professional stress*, Wiley, New York 1980.
LABIER D., *Modern madness*, Addison-Wesley, New York 1968. Trad. it: *Follia moderna. Il costo psicologico del successo professionale*, Ediz. Olivares, Milano 1986.
LAM T.H. - LEE P.W.H. - ONG S.G. - WONG C.M. - CHOW W.K. - KLEEVENS W.L., *Mental health and work stress: a comparison of response patterns in executives and clerical workers in Hong Kong*, «J. Occup. Med.» 29, 11, 892-897, 1987.
LANDY F.J. - TRUMBO D.A., *Psychology of work behaviour*, Dorsey Press, Homewood, Illinois 1980.
LANZETTA J.T., *Group behaviour under stress*, «Hum. Relat.», 8, 29 - 52, 1955.
LA ROCCO J.M. - HOUSE J.S. - FRENCH J.R., *Social support, occupational stress and health*, «J. Health Soc. Behav.», 21, 202 - 218, 1980.
LAWRENCE W. G., *Citizenship and the work place: a current case study*, in SIEVERS B. - SLESIME W. (Eds), *Das Fachbereich Wirtschaftswissenschaft*, Die Gesamtoschule Wupperttal, Arbeitspapier n. 44, 1980.
LAZARUS R.S., *Psychological stress and the coping process*, McGraw Hill, New York 1967.
LAZARUS R.S., *The concepts of stress and disease*, in LEVI L. (Ed.), *Society, Stress and Disease: the psychosocial environment and psychosomatic disease*, Oxford University Press, London 1971.
LAZARUS R.S., *Psychological stress and coping in adaptation and illness*, in LIPOWSKI Z.J. - LIPSITT D.R.- WHYBROW P.C. (Eds.), *Psychosomatic medicine: current trends and clinical applications*, Oxford University Press, New York 1977.
LAZARUS R.S. - AVERILL J.R. - OPTON E.M. Jr., *The psychology of coping: issues of research and assesment*, in COELHO G.V. - HAMBURG D.A. - ADAMS J.E. (Eds.), *Coping and adaption*, Basic Books Inc., New York 1974.
LAZARUS R.S. - MONAT A., *Stress and coping: some current issues and controversies*, in MONAT A. - LAZARUS R.S. (Eds.), *Stress and coping*, Columbia University Press, New York 1977.
LAZARUS R.S. - OPTON E. - NOMIKOS M. - RANKIN N. , *The principle of short circuiting of threat: further evidence*, «J. Personnel Soc. Psychol.», 33, 1965.
LEAVIT H.G., *Managerial Psychology*, University of Chicago Press, Chicago 1972. Trad. it.: *Psicologia per dirigenti*, Etas Libri, Milano 1977.
LEFCOURT M.H., *Research with locus of control construct*, Academic Press, New York 1981.
LEHMANN P., *Job stress: hidden hazards*, «Job Saf. & Health», 2, 1975.
LEVI L. (ED.), *Stress and distress in response to psychosocial stimuli*, Pergamon Press, Oxford 1972
LEVINSON H., *A psychoanalytie view of occupational stress*, «Occup. Mental Health», 3,2, 1973.
LEVINSON H., *The abrasive personality*, «Harv. Bus. Rev.», 56, 1978.
LEVINSON H., *When executives burn out*, «Harv. Bus. Rev.», May-June 1981.

LEVINSON H. - MOLINARI J. - SPOHN A.G., *Organizational diagnosis*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1972.
LEVINSON H. - ROSENTHAL S., *CEO: corporate leadership in action*, Basic Books, New York 1984. Trad. it: *CEO: da manager a leader*, Sperling & Kupfer, Milano 1987.
LEVITT T., *A heretical view of management science*, «Fortune», 12, 1978.
LEWIN K. - LIPPITT R. - WHITE R.K., *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates*, «J. Soc. Psychol.», 10, 1939.
LINCOLN J.R. - HANADA M. - OLSON J., *Cultural orientations and individual reactions to organisations*, «Admin. Sci. Q.», 26, 1981.
LIPOWSKI Z.J., *Physical illness, the patient and bis environment: psychosocial foundations in medicine*, in REISER M.F. (Ed.), *Organic disorders and psychosomatic medicine*, Vol. 4, American Handbook of Psychiatry, Basic Boooks, New York 1975.
LITTERERJ.A., *The analysis of organizations*, Wiley, New York 1973.
LOFQUIST L.H. - DAVIS R.V., *Adjustment of work*, Appleton - Century - Crofts, New York 1969.
LOWIN A., *Participative decision making: a model, literature critique and prescription for research*, «Organizat. Behav. & Hum. Perform.», 3, 1968.
LYNCH E.M., Executive suite: femmine style, AMACOM, New York 1973.
MACCOBY M., *The gamesman*, Simon & Schuster, New York 1976.
MADDOX G.L., *Retirement as a social event in the United States*, in NEUGARTEN B.L. (Ed.), *Middle age and aging*, University of Chicago Press, Chicago 1968.
MANDLER G. - WATSON D.L., *Anxiety and the interruption of behaviour*, in SPIELBERG C.D. (Ed.), *Anxiety and behaviour*, Academic Press, New York 1966.
MARGOLIS B. L. et. al., *Job stress: an unlisted occupational hazard*, «J. Occup. Med.», 16, 10, 654 - 661, 1974.
MARKS R.U., *Social stress and cardiovascular disease*, «The Milbank Memorial Fund Q.», 45, 2, 51-107, 1967.
MAROCCO MUTTINI C. - FULCHERI M., *Stile di vita e psicopatologia del lavoro dirigenziale*. «Minerva Psichiatr.», 33, 4, 273-281, 1989.
MASLACH C. - JACKSON S.E., *The Maslach burnout inventory*, Consulting Psychologist Press., Palo Alto, Cal. 1981.
MASLACH C. - JACKSON S.E., *Burnout in health professions: a social psychological analysis*, in SANDERS G. - SULS J. (Eds.), *Social Psychology of health and illness*, Erlbaum, Hillsdale, N.J. 1982.
MASLACH C. - JACKSON S.E., *Burnout in organisational setting*, in OSKAMP S. (Ed.), *Applied social Psychology Annual*, 5, Sage Publications, Beverly Hills, Ca. 1984.
MASON J.W., *A re-evaluation of the concept of «non-specificity» in stress theory*, «J. Psychiatr. Res.», 8, 323, 1971.
MASON J.W., *A historical view of the stress field*, Parte II, «J. Hum. Stress», 1, 2, 22, 1975.

MATSUMOTO Y. S., *Social stress and coronary heart disease in Japan,* «Milbank Men Fed. Q.», 48, 9 - 36, 1970
MAYO E., *The human problems of an industrial civilization,* McMillan, New York 1933.
MCCLELLAND D., *The Achieving Society,* Irvington, New York 1961.
MCCLELLAND D., *Power: The Inner Experience,* Irvington, New York 1975.
MCGRATH J.E., *Social and Psychological factors in stress,* Holt, New York 1970.
MCKENNA D.J. - JOHNSON D.A., *Selection risk, Sex-role, stereotyping and sex discrimination in employment decision,* «J. Occup. Behav.», 2, 223-228, 1981.
MCMURRAY R.N., *The executive neurosis,* in NOLAND R.L. (Ed.), *Industrial mental health employee counselling,* Behavioral Publications, New York 1973
MERRY V. - BROWN G.L., *The neurotic behaviour of organizations,* Gardner Press, New York 1987.
MERTON R., *Social theory and social structure,* Free Press, New York 1968.
MERTON R.K. - BROOM L. - COTTREL L.S.JR., *Sociology today: problems and prospects,* Basic Books, New York 1959.
MILLER J.G., *Living system,* McGraw-Hill, New York 1978.
MILLER S.M., *When is a little information a dangerous thing? Coping with stressful events by monitoring versus blunting,* in LEVINE S. - URSIN H. (Eds.), *Coping and health,* Plenum Press, New York 1979.
MINTZBERG H., *The nature of managerial work,* Harper & Row, New York 1973.
MINTZBERG H., *An emerging strategy of «direct» research,* «Admin. Sci. Q.», Dec. 1979.
MINTZBERG H., *Power in and around organizations,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N J. 1983.
MORRIS J., *Managerial stress and the cross of relationships,* in Gowler D. - LEGGE K. (Eds.), op. cit.
MORRISON A.R. - WHITE R.P. - VAN VELSOR E., *La donna manager,* «Psicologia contemporanea», 91, 11-17, 1989.
MORUZZI G. - MAGOUN H.W., *Brain stem reticular formation and activation of EEG,* «Electroencefalography and clinical neurophysiology», 1, 1949.
MOSCOVICI S., *Psychologie des minorités actives,* P.U.F., Paris 1979.
MOSCOVICI S., *La machine a faire des dieux,* Fayard, Paris 1988.
MOSS KANTER R., *Men and women of the Corporation,* Basic Books, New York 1977. Trad. it: *Maschile e femminile in azienda,* Olivares, Milano 1988.
MOTT J., *Miners, weavers and pigeon racing,* in SMITH M.A. et al. (Eds.), op. cit.
MURPHY L.B., *Coping, vulnerability, and resilience in childhood,* in COELHO G.V. et. al., op. cit.
NEFF W.S., *Work and human behavior,* Atherton Press, New York 1968.
NOVARA F., *Relazione sugli aspetti psicodinamici dello stress,* in Atti seminario

«Stress e lavoro industriale», Istituto di Psicologia, CNR, Roma 1975.
NOVARA F. - ROZZI R. - SARCHIELLI G., *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna 1983.
OGILVY D., *The creative chief*, in STEINER G.A. (Ed), *The creative organization*, University of Chicago Press, Chicago 1975.
O'LEARY V.E., *Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women*, «Psychol. Bull.», 81, 809-826, 1974.
ORTH-GOMER K. - AHLBOM A. - THEORELL T., *Impact of pattern. A behaviour on ischemic heart disease when controlling for conventional risk indicator*, «J. Hum. Stress», 6, 3, 6 - 13, 1980.
OUCHY W., *Theory Z, how American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, New York 1981.
PAFFENBARGER R.S. et al., *Chronic disease in former college students*, «Am. J. Epidemiol.», 83, 314 - 328, 1966.
PAHL J.M. - PAHL R.E., *Manager and their wives*, Allen Lane, London 1981.
PANCHERI P., *Stress, emozioni, malattia*, Mondadori, Milano 1980.
PARENTI F. - ROVERA G.G. et al., *Dizionario ragionato di Psicologia Individuale*, Cortina, Milano 1975.
PASSCHIER J., *Headache and stress*, VU Uitgeverij, Amsterdam 1985.
PAYNE R., *Social support and stress*, in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), *Current concerns in occupational stress*, Wiley, New York 1980.
PEARLIN L.I. - SCHOOLER C., *The structure of coping*, «J. Health Soc. Behav.», 19, 2 - 21, 1978.
PELL S. - D'ALONZO C.A., *Myocardial infarction in a one year industrial study*, «J.Am. Med. Assoc.», 166, 332-337, 1958.
PERLS F.S., *Ego, hunger and aggression*, Vintage, New York 1969.
PERLS F.S., *The Gestalt approch and eyewitness to therapy*, Bantam, New York 1980.
PERLS F.S. - HEFFERLINE R.F. - GOODMAN P., *Gestalt therapy: excitement and growth in the human personality*, Julian Press, New York 1951.
PETERS R.K. - BENSON H., *Time out from tension*, «Harv. Bus. Rev.», 56, 120-124, 1978.
PETERS R.K. - BENSON H. - PETERS J.M., *Daily relaxation response breaks in a working population: II; Effects on blood pressure*, «Am. J. Public Health», 67, 954-959, 1977.
PETERS R.K. - BENSON H. - PORTER D., *Daily relaxation response breaks in a working population: 1; Effects on self-reported measures of health, performance and well-being*, «Am. J. Public Health», 67, 946-953, 1977.
PETERS T.J. - WATERMAN R.H., *In serch of excellence: lessons from America's best run companies*, Harper & Row, 1982. Trad. it: *Alla ricerca dell'eccellenza: lezioni dalle aziende meglio gestite*, Sperling & Kupfer, Milano 1984.
PETTIGREW A.M., *Contextualist research and the study of organizational change processes*, in MUMFORD E. - HIRSCHHEIM R. - FITZGERALD G. - WOOD

HARRER A.T. (Eds.), *Research methods in information system*, North - Holland, Amsterdam 1985.
PINNEAU S.R. JR., *Effects of social support on psychological and physiological strain*, Dissertation Abstracts International, 36, 1975.
POLSTER E. - POLSTER M., *Gestalt therapy integrated*, Random House, New York 1974.
POMODORE D. - SPENCER A., *Women lawyers in England*, «Work & Occup.», 9, 3, 337-361, 1982.
PONDY L.R. - MITCOFF J.L., *Beyond open system model of organization*, in STAW B.M. (Ed.), *Research in organizational behavior*, Ja Press, Greenwich, Connecticut 1979.
POWELS W.E. - ROSS W.D., *Psichiatria industriale e occupazionale*, in ARIETI S. (Ed.), *Manuale di Psichiatria*, Boringhieri, Torino 1970.
PRIGOGINE I., *From being to becoming: time and complexity in the physical sciences*, Freeman, San Francisco 1980.
QUINN R.P. et al., *Survey of working conditions*, US Government Printing Office, Washington D.C. 1971.
RAHE R.H., *Life change measurement clarification*, «Psychosom. Med.», 40, 1978.
RAPAPORT D., *The structure of psychoanalytic theory*, International University Press, New York 1960. Trad. it: *Struttura della teoria psicoanalitica*, Boringhieri, Torino 1969.
RAVIZZA L., *Indicazioni e limiti dell'intervento psichiatrico in psicogeriatria*, «Minerva Psicoger.», 1, 1, 1-6, 1986.
REICH T., *Sesso e sentimenti nell'uomo e nella donna*, Sugarco, Milano 1961.
REICH W., *Der Triebhafte charakter*, Internationaler Psychoanalytyscher Verlag, Wien 1925.
RIZZI A., *Analisi dei dati*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1985.
ROBBINS J. - FISCHER D., *Tranquillity without pills*, Peter H. Wyder. New York 1972.
ROSEN B. - JERDEE T.H., *Influence of sex-role stereotypes on personnel decision*, «J. Appl. Psychol.», 59, 9-14, 1974.
ROSEMANN R.H., *Type A behaviour and ischemic heart disease*, «Karger Gazette», 37, 1 - 8, 1978.
ROSEMAN R.H. - FRIEDMAN M. - STRAUSS R., *CHD, in the western collaborative group study*, «J. Am. Med. Assoc.», 195, 86 - 92, 1966.
ROSEMANN R.H. - BRAND R. J. - JENKINS C.D. et al., *Coronary heart disease in the western collaborative group study: final follow-up experience of 8,5 years*, «J. Am. Med. Assoc.», 233, 872 - 877, 1975.
ROTTER J.B., *Social learning and clinical psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1954.
ROTTER J.B., *Some problems of misconception related to the construct of internal versus external control of reinforcement*, «J. Consul. Clin. Psychol.» 43, 1, 56 - 67, 1975.

SCHACTER S., *The psychology of affiliation*, Stanford University Press, Stanford 1959.
SCHALLING D.S., *Types of anxiety and types of stressors as related to personality*, in SPIELBERGER C.D. - SARASON J.G. (Eds.), op. cit.
SCHEIN E., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, Washington 1985.
SCHEIN V.E., *One relationship between sex-role stereotypes and requisite management charateristics*, «J. Appl. Psychol.» 57, 2, 95-100, 1973.
SCHEIN V.E., *One relationship between sex-role stereotypes and requisite management charateristcs among female managers*, «J. Appl. Psychol.», 60, 340-344, 1975.
SCHULTZ J.H., *das autogene Training: Konzentrative Selbstedtspannung*, Thieme Verlag, Stuttgart 1964 (XI ed.). Trad. it: *Training autogeno*, Feltrinelli, Milano 1968.
SEKARAN U., *Factors influencing the quality of life in dual-career families*, «J. Occup. Psychol.» 56, 161-174, 1983.
SELIGMAN M.E.P., *Helplessness: on depression development and death*, Freeman and Co., San Francisco 1975.
SELYE H., *The stress of life, McGraw-Hill*, New York 1956.
SELYE H., *Stress, in employee physical fitness in Canada*, National Health and Welfare Information, Ottawa 1975.
SELYE H., *Stress in health and disease*, Butterworths, London 1976.
SELZNICK P., *Leadership in Administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York 1969. Trad. it: *La leadership nelle organizzazioni*, Angeli, Milano 1976.
SEN A., *On Ethics and Economics*, Basil Blackwell, New York 1987.
SERGIOVANNI T.J. - CORBALLY J.E., (Eds.), *Leadership and organizational culture*, University of Illinois Press, Urbana & Chicago 1984.
SHACKLETON D. - PITT L. - SEIDEL MARKS A., *Managerial decision styles and machiavellianism: a comparative study*, «J. Managerial Psychol.», 5, 1, 1990.
SHARIT J. - SALVENDY G., *Occupation stress: review and reappraisal*, «Hum. Factors», 24, 2, 129-162, 1982.
SHIROM A. et al., *Job stresses and risk factors in coronary heart disease among five occupational categories in kibbutzim*, «Society Scientif. Med.», 7, 875 - 892, 1973.
SIMMEL G., *Philosophie des Geldes*, Leipzig 1900, 7ª ed. Duncker & Humblot, Berlin 1977. Trad. it: *Filosofia del denaro*, UTET, Torino 1984.
SIMON H.A., *On the concept of organizational goal*, in HILL W. - EGAN D. (Eds.), *Reading in organizational theory: a behavioral approach*, Allyn & Bacon, New York 1966.
SIMON H.A., *Administrative behavior*, McMillan, New York 1957. Trad. it: *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna 1967.
SIRIGATTI S. - STEFANILE C. - MENONI E., *Sindrome di burn-out e caratteristiche di personalità*, «Boll. Psicol. Appl.», 187/188, 55-63, 1988.

SIVADON P. - AMIEL R., *Psychopathologie du travail,* Les Editions Sociales Francaises, Paris 1969. Trad. it: *Psicopatologia del lavoro,* Astrolabio, Ubaldini Ed., Roma 1974.
SMITH M.A. - PARKERS - SMITH C.S. (Eds.), *Leisure and society in Britain,* Allen Lane, London 1973.
SMUTS R., *Women and work in America,* Columbia University Press, New York 1951.
SOFER C., *Men in mid-career,* Cambridge University Press, Cambridge 1970.
SPIELBERG C.D. et al., *The experience and expression of anger: construction and validation of an anger expression scale,* in CHESNEY M.A. - ROSENMAN R.H. (Eds.), *Anger hostility in cardiovascular and behavioral disorder,* Hemisphere McGraw-Hill, New York 1985.
SPIELBERG C.D. - SARASON I.G. (Eds.), *Stress and anxiety,* Hemispheric Publishing Corporation, Washington D.C. 1975.
STARBUCK W.H., *Congealing oil: inventing ideologies to justify acting ideologies out,* «J. Management Stud.», 19, 1, 1982.
STEDRY A.C., *Budget control and cost behavior,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs,1960.
STONE F., *Staying in shape for the rigors of management,* «Management Rev.», 64, 4 - 11, 1975.
STORLIE F.J., *Burn-out: the elaboration of a concept,* «Am. J. Nurs», 12, 2108 - 2111, 1979.
STRUBE M. J. - WENER C., *Relinquishment of control and Type A behaviour pattern,* «J. Pers. Soc. Psychol.», 48, 3, 688 - 701, 1985.
SYME S.L. - HYMAN M.M. - ENTERLINE P.E., *Some social and cultural factors associated with the occurence of coronary heart disease,* «J. chron. Dis.», 17, 277-289, 1964.
TANNENBAUM R., *Of time and the river,* Working paper, Human System Development Study Center, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles 1979.
TAYLOR F.W., *Shop management,* Harper & Brothers, New York 1903. Trad. it: *L'organizzazione scientifica del lavoro,* Comunità, Milano 1952.
TAYLOR H. - COOPER C.L., *Organisational change: threat or challenge? The Role of individual differences in the magement of stress,* «J. Organizat. Change Management», 1, 1, 68-80, 1988.
THEORELL T. - RAHE R.H., *Psychological characteristics of subjects with myocardial infarction in Stockolm,* in GUNDERSON E. - RAHE R.H. (Eds.), *Life stress and illness,* Charles C. Tomas, Springfield 1974.
THOMPSON J.D., *Modern organization,* Knopf, New York 1964.
TORRANCE E.P., *A theory of leadership and interpersonal behaviour under stress,* in PETRULLO S. - BASS B.M. (Eds.), *Leadership and interpersonal behaviour,* Holt Rinehart and Winston, New York 1961.
VAN HARRISON R., *Person-environment Fit and job stress,* in COOPER C.L. - PAYNE R. (Eds.), Stress at work, Wiley, New York 1978.

VARVELLI M.L. - VARVELLI R., *La felicità manageriale. Etica e dinamica del potere nelle organizzazioni*, Il Sole 24 Ore Ed., Milano 1988.
VEBLEN T., *Why is not economics an evolutionary science?*, «Quarterly Journal of Economics», 2, 1899.
VENINGA R., *Administrator burn-out: causes and cures*, «Ospital Progress», 60, 45-52, 1979.
VON BERTALANNFY L., *General system theory: a critical review*, in BUCKLEY W. (Ed.), op. cit.
VON BERTALANNFY L., *General system theory and psychiatry*, in ARIETI S. (Ed.), *American Handbook of Psychiatry*, Basic Books, New York 1966. Trad. it: *Manuale di Psichitria*, Boringhieri, Torino 1970.
WALKER C.R. - GUEST R.H., *The man on the assembly line*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1952. Trad. it: *L'operaio alla catena di montaggio*, Angeli, Milano 1973.
WARDWELL W.I.et al., *Stress and coronary disease in three field studies*, «J. Chron. Dis.», 17, 73 - 84, 1964.
WARNER W.L. - LOW J.O., *The social system of a modern factory*, Yale University Press, New Haven 1947.
WATZLAWICH P. - WEAKLAND J.H. - FISCH R., *Changes: principles of problem formation and resolution*, Norton, New York 1974.
WELFORD A.T. (Ed.), *Man under stress*, Taylor & Francis, London 1974.
WENZ V.F., *Anomie and level of suicidality in individuals*, «Psychol. Rep.», 36, 1975.
WHITE R.V., *Strategies of adaptation: an attempt at systematic description*, in Coelho G.V. et al., op. cit.
WILENSKI H., *Work, careers and social integration*, «Int. Soc. Sci. J.»,12,1960.
WILENSKI H., *Orderly careers and social participation*, «Am. Sociol. Rev.», 24, 1961.
WINDHAM M.P., *Geometrical Fuzzy Clustering Algorithms*, Fuzzy Sets and Systems, 1983.
WRAAP E., *Many companies overstate*, «Dun's Rev.», 9, 1980
WRIGHT MILLS C., *White collar*, Oxford University Press, New York 1951. Trad it: *Colletti Bianchi*, Einaudi, Torino 1971.
ZADEH L.A., F*uzzy Sets and their Application to Pattern Classification and Clustering*, in VAN RYZIN (Ed.), *Classification and Clustering*, Academic Press, New York 1977.
ZALEZNIK A. et al., *Stress reactions in organizations: syndromes, causes, and consequences*, «Behav. Sci.», 22, 151 - 162, 1977.
ZANI S., *Comparing Partitions of Geographical Areas*, Contributed Papers 46th Session of ISI, Tokyo 1987.

INDICE ANALITICO

INTRODUZIONE 7

Parte Prima
LO STRESS

Capitolo Primo
LA SINDROME DI STRESS 13

Hans Selye e la «Sindrome Generale di Adattamento» 13
Le variabili che «mediano» e «moderano» l'azione dei fattori di stress 14
I tratti fondamentali di personalità e la risposta allo stress 18
Lo sviluppo della psichiatria occupazionale 21
Dalla sofferenza individuale all'organizzazione patogena 23

Capitolo Secondo
LE CONSEGUENZE DELLO STRESS 28

La morbilità e la mortalità: dati epidemiologici 28
Il costo finanziario dello stress 30
Livello di motivazione e valutazione del rischio di stress 31
Le somatizzazioni 32
Il disagio psichico 35
Il «burn-out» 37
L'impoverimento dell'esistenza 40

Parte Seconda
IL MANAGER

Capitolo Terzo
IL LAVORO DIRETTIVO 45

Il ruolo e la figura del manager 45
L'onere di lavoro 47
L'impegno nel lavoro, i rapporti con la vita fuori lavoro
e con le relazioni nella famiglia 48
Le riorganizzazioni. Le innovazioni tecnologiche 49
L'assunzione di decisioni 51
L'ambiguità delle relazioni 52

I rapporti di potere 54
Le motivazioni al lavoro e i rischi di scacco 58
Lo sviluppo di carriera 60
Il «culmine di carriera» 62

Capitolo Quarto
LA DONNA MANAGER 67

Capitolo Quinto
IL PENSIONAMENTO 74

L'uscita dal lavoro 74
Il pensionamento 75
La preparazione e la prevenzione 77
Terza età e «seconda carriera» 78

Capitolo Sesto
IL MANAGER DI FRONTE ALLO STRESS 83

Il «coping» 83
I comportamenti di preservazione 85
Il sostegno dei rapporti umani 87
Le esperienze ed i programmi organizzativi
di alleviamento dello stress 89

Capitolo Settimo
QUANDO E PERCHÉ L'ORGANIZZAZIONE È MALATA 92

La salute, la nevrosi e il declino delle organizzazioni 93
L'incapacità di cambiare e lo sviluppo della condizione nevrotica 97
La rappresentazione illusoria 99
Le condizioni di equilibrio e sviluppo 101
La perdita di contatto con la realtà 103
I valori disfunzionali 105
Gli «stili nevrotici» delle organizzazioni 108
I processi regressivi nei gruppi 110
La confusione nelle relazioni 111

Parte Terza
GLI ASPETTI DI PREVENZIONE E DI TERAPIA

Capitolo Ottavo
LA PSICOLOGIA DEL PROFONDO
E IL MONDO DEL LAVORO 117

Capitolo Nono
IL RICORSO ALLE TERAPIE 122

L'adattamento e la normalità 122
Il ricorso alla terapia 123
Gli strumenti terapeutici 126

Capitolo Decimo
LA «SALUTE DELL'ORGANIZZAZIONE» 130

Dalla «occupational health» alla «organizational health» 130
I cambiamenti fondamentali e le resistenze 131
La diagnosi delle disfunzioni organizzative
e la trasformazione terapeutica 132
La «manutenzione della salute» 135
La «leadership trasformazionale» 137
La cultura dell'organizzazione:
il governo della complessità e delle contraddizioni 144
La «cultura del denaro» 147

Parte Quarta
LA RICERCA

LA SCELTA DEL CAMPIONE 153

Capitolo Undicesimo
L'ANAMNESI MEDICA STRUTTURATA
E I DATI EPIDEMIOLOGICI 155

Il contenuto dell'anamnesi strutturata 155
Le patologie pregresse 156
La sintomatologia soggettiva 159
Gli stressori familiari 166
Gli stressori lavorativi 168

Capitolo Dodicesimo
LA DIAGNOSI DI STRESS E DI ADATTAMENTO 175

Lo strumento diagnostico e i criteri di classificazione:
stress e modalità di adattamento 175
L'incidenza di situazioni oggettive 178
L'incidenza di situazioni soggettivamente interpretate 186
L'incidenza del pensionamento e del prepensionamento 194
L'incidenza differenziale dello stress 196

Capitolo Tredicesimo
IL TEST PROIETTIVO
E LA STRUTTURA DI PERSONALITÀ 200

Capitolo Quattordicesimo
ANALISI STATISTICA DESCRITTIVA
DEI RISULTATI DELLA RICERCA 221

Considerazioni introduttive 221
Le relazioni tra i risultati ottenuti
con le diverse metodologie diagnostiche 223
Le proposte di valutazione dei risultati diagnostici
secondo un criterio complessivo 228
L'esame dell'influenza di alcuni fattori
osservati nel corso delle analisi sull'esito diagnostico 234
Appendice 237

CONFRONTO E SINTESI DEI RISULTATI 240

Il quadro d'insieme 240
L'anamnesi medica 242
Il colloquio psichiatrico 243
Il test proiettivo 244

RIFLESSIONI E PROSPETTIVE 246

BIBLIOGRAFIA 247

Finito di stampare nel Luglio 1992
dalla Graphos con il coordinamento tecnico
del Centro Stampa di Città di Castello (Perugia)
Realizzazione grafica Càlamo/R. Cervasio

1990

21. il Campo, *La professione giornalistica in Italia. Anno primo: 1988-1989.*
22. Sartoris, *Tempo dell'Architettura - Tempo dell Arte.*
23. Bassanini, Ranci, *Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza fine di lucro.*
24. Maglione, Michelsons, Rossi, *Economie locali tra grande e piccola impresa.*

1991

25. Cuzzolaro, Frighi, *Reazioni umane alle catastrofi.*
26. D'Amicis, Fulvi, *Conversando con Gino Martinoli.*
27. Fabbri, Pastore, *Architetture per il Terzo Millennio. Ipotesi e tendenze.*
28. Cainarca, Colombo, Mariotti, *Nuove tecnologie ed occupazione.*
29. Solito, *Italia allo sportello. Alla ricerca di una cultura del servizio.*

1992

30. Losano, *Saggio sui fondamenti tecnologici della democrazia.*
31. il Campo, *La professione giornalistica in Italia. Anno secondo: 1990-1991.*
32. Lévêque, *L'autonomia al bivio. La Valle d'Aosta fra ricchezza finanziaria e fragilità economica.*
33. Fulcheri, Novara, *Stress e manager.*